Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverantwortung:

Ein tauschtheoretisch basiertes, erfolgsorientiertes Vergütungskonzept

Dissertation zur Erlangung des
Doktorgrades rerum politicum
vorgelegt von:
Dipl.-Betriebswirt Jens Junge
Mat.-Nr. 523123

bei der

Universität Flensburg
Studiengang: Internationales Management
Betreuer: Professor Dr. Wenzel Matiaske

Flensburg, den 4. Februar 2005

Meiner Frau Sabine
und unseren Söhnen
Jonathan und Jan Justus

Gibs auf!

Es war sehr früh am Morgen, die Straßen rein und leer,
ich ging zum Bahnhof.

Als ich eine Turmuhr mit meiner Uhr verglich, sah ich, daß es schon viel später war, als ich geglaubt hatte, ich mußte mich sehr beeilen, der Schrecken über diese Entdeckung ließ mich im Weg unsicher werden, ich kannte mich in der Stadt noch nicht sehr gut aus, glücklicherweise war ein Schutzmann in der Nähe, ich lief zu ihm und fragte atemlos nach dem Weg.

Er lächelte und sagte: „Von mir willst du den Weg erfahren?“ „Ja“, sagte ich, „da ich ihn selbst nicht finden kann.“ „Gibs auf, gibs auf“, sagte er und wandte sich mit einem großen Schwunge ab, so wie Leute, die mit ihrem Lachen allein sein wollen.

Franz Kafka (1883-1924)

Vorwort

Was sollen wir tun? Wie können wir die vor uns stehenden ökonomischen und sozialen Probleme bewältigen? Diese Arbeit wird kein Allheilmittel bieten können, aber sie versucht, einen Weg zu beschreiben, wie innerhalb eines kleinen, sozialen Systems, eines „typischen" kleinen und mittelständischen Unternehmens, neue Wege beschritten werden könnten.

Bevor auf einer sehr komplexen Makroebene politische und gesellschaftliche Veränderungen eingefordert werden, die sicherlich ihre Berechtigung hätten, um die Schwere der vor uns liegenden Probleme bewältigen zu können, befasst sich die vorliegende Untersuchung mit einem Ansatz zur Unternehmensführung, der den Anspruch hat, den unternehmerischen Erfolg sowie das soziale Kapital, d.h. die Mitverantwortung, im Fokus zu haben. Der Mikrokosmos eines arbeitsteilig organisierten, kleinen Unternehmens, der Keimzelle für Wertschöpfung und Innovation, soll auf der Grundlage seiner vielfältigen Austauschprozesse analysiert werden, um zu der Formulierung eines nützlichen und passenden Vergütungssystems zu kommen. Dies geschieht unter der Annahme, dass Geld nur ein Indikator für erfolgreiches Handeln sein kann und der Wohlstand der Menschen aus ihrer Fähigkeit erwächst, Sozialkompetenz aufzubauen, zu pflegen und einzusetzen.

Mein Dank gilt allen, die zur Entstehung und zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Mein ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Professor Dr. Wenzel Matiaske als Betreuer und Erstgutachter, der dieses interdisziplinäre und damit nicht alltägliche Dissertationsvorhaben ermöglicht und in vielerlei Hinsicht unterstützt hat. Besonders danke ich ebenfalls Herrn Professor Dr. Wolfgang J. Linker für die anregenden Diskussionen und zahlreichen Literaturhinweise in den vergangenen 15 Jahren. Für die Mitwirkung im Gutachterteam danke ich Professor Dr. Stephan Panther und Professor Dr. Rainer Kreuzhof. Des weiteren Danke ich Herrn Professor Dr. Gustav Kucera, Frau Dr. Annekatrin Klaus, Frau Dr. Birgit Felden und Sabine Klinge für die hilfreichen Anmerkungen sowie kritischen Kommentare.

Darüber hinaus hat mich vor allem der Zuspruch, die Motivation meiner Eltern sowie das Verständnis aus dem Familien-, Freundes- und Mitarbeiterkreis bei der Anfertigung der Arbeit unterstützt. Auslöser dieser Arbeit ist der ehemalige Direktor der Technologiestiftung Schleswig-Holstein, Klaus P. Friebe, der mit seinen Aufträgen mir zum Aufbau von vier innovationsorientierten Unternehmen verhalf und dessen Lebenserfahrung sich in einer Erfolgsformel niederschlug, die diese Arbeit wissenschaftlich aufgreift und real in Form eines Vergütungskonzeptes umsetzt. Ihm gebührt mein herzlicher Dank für die jetzt 12-jährige Unterstützung. Für die Durchsicht des Manuskriptes danke ich Frau Beate Schneeweiss, die mich dazu gebracht hat, viele Argumente und Aspekte klarer zu formulieren.

Meiner Frau Sabine und unseren beiden Söhnen Jonathan und Jan Justus gebührt mein herzlichster Dank, deren Verzichtsbereitschaft und uneingeschränkte Unterstützung mir die Kraft für diese Arbeit gaben. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Flensburg, 29. Januar 2005

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **3**

A. Einleitung: Interessen und Ressourcen dieser Arbeit **10**

I. Motivation, Ziel und Handlungsansatz **10**
1. Wunsch und Wirklichkeit 11
2. Ziel und Situation 14
3. Problembeschreibung und zielgerichtete Handlungsempfehlung der Arbeit 17

II. Inhaltlicher Aufbau **20**
1. Struktur der Arbeit im Sinne der verwendeten Theorie 21
2. Induktives und deduktives Vorgehen 23

B. Theorieansätze **25**

I. Sozialtheorie **25**
1. Auswahl eines nützlichen tauschtheoretischen Ansatzes 26
2. Rationale Handlungen und Handlungssysteme 29
2.1. Der methodologische Individualismus als Grundlage für Handlungen und Handlungssysteme 30
2.2. Systemübergänge: Makro- und Mikroebenen 32
2.3. Die Handlungstheorie für die Individualebene: Zielgerichtete Nutzenmaximierung 33
2.4. Interdependenzen und Beziehungen zwischen Mikro- und Makroebenen 37
2.5. Austausch innerhalb von sozialen Systemen 38

II. Systemtheorie **40**
1. Die Kybernetik und der Regelkreis als Ausgangspunkt 41
1.1. Entstehung der Kybernetik 41
1.2. Rückkoppelung und Regelkreis 44
2. Veränderungsebenen in Systemen 46
2.1. Das Lernen 0. bis 4. Ordnung 46
2.2. Parallelität der Veränderungsebenen bei Individuen und in sozialen Systemen 50
2.3. Der Systemregler innerhalb eines Austauschsystems 53
3. Systemeigenschaften, Modellbildung und Simulationsfähigkeit 54
3.1. Dualistische Systemeigenschaften 55
3.2. Modellbildung: Struktur, Funktion, Verhalten und Interessen 57
3.3. Simulationsfähigkeit und die Übertragbarkeit des Experiments 60
4. Vernetztes Denken und ganzheitliches Handeln in Systemen 61
4.1. Häufige Strategiefehler im Umgang mit komplexen Systemen 62
4.2. Von der Überlebensfähigkeit in der Natur lernen 64
5. Das menschliche Gehirn als Regler 65
5.1. Die Hauptdimensionen individueller Unterschiede 66
5.2. Die Selbstbestimmung im ständigen Handeln 68

III. Zusammengefasstes theoretisches Fundament und Schlussfolgerungen **71**
1. Komplexität der Metatheorie 71
2. Komponenten einer erfolgsorientierten und sozialen Vergütungstheorie innerhalb einer systemischen Tauschtheorie 73
3. Die qualitative Erfolgsformel 79
3.1. Induktiver Definitionsansatz für den Erfolg 79
3.2. Zur Gewichtung von Verhalten, Wissen und Kultur 81

C. Rationale Tauschtheorie und die dynamischen Systemelemente einer Unternehmung 84

I. Akteure und Systeme 84
1. Akteure und Ressourcen als gestaltende Elemente 84
2. Akteure und Ressourcen in komplexen sozialen Beziehungen 86
2.1. Das Unternehmen als Austauschsystem 86
2.2. Das Unternehmen als Subsystem mit seinen Teilen 88
2.2.1. Das Mikrosystem Mitarbeiter 90
2.2.2. Beziehung und Differenz als Erscheinungsweisen der Information 92
3. Das Abgrenzungsproblem von Gesamtstrukturen und Teilstrukturen 94

II. Austauschbeziehungen und soziale Handlungsstrukturen 97
1. Beziehungen und Vernetztheit 97
2. Handlungsstrukturen 100
3. Handlungsrechte 104
3.1. Macht, Verantwortung und Führung 105
3.2. Freiheit, Informationsrechte und relevante Akteure 106
4. Herrschafts- und Vertrauensbeziehungen 108
4.1. Freiwillige Herrschaftsbeziehungen konjunkten und disjunkten Typs 109
4.2. Quellen zukunftsorientierter Vertrauensbeziehungen 113
4.2.1. Relationen von Gewinn, Verlust und Vertrauenswürdigkeit 115
4.2.2. Das Problem valider Informationen 117
4.2.3. Vertrauensvergabe in Marktmechanismen 119

III. System und Umwelt 123
1. Energie- und Informationsaustausch 123
2. Das konstruierte Unternehmenssystem und seine Austauschpartner 124
3. Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft 126
3.1. Basisinnovationen und Kondratieffzyklen 126
3.2. Erfolgsmuster und Risiken in der Informationsgesellschaft 130

IV. Komplexität in sozialen Systemen 138
1. Kontrollrechte und Interessen an Ressourcen 138
2. Kompliziertheit und Komplexität 139

V. Ordnungsmuster 142
1. Ordnende Regeln 142
2. Herrschafts- und Vertrauenssysteme 144
2.1. Ein Herrschaftssystem am Beispiel der Principal-Agent-Theorie 144
2.1.1. Probleme der Austauschbeziehungen mit asymmetrischen Informationen 146
2.1.2. Ordnende Lösungsansätze zur Interessenhomogenisierung 151
2.2. Vertrauen als Basis für erfolgreiches Systemverhalten 154
2.2.1. Vertrauensressourcen im Unternehmenssystem 154
2.2.2. Komplexe Strukturen in Vertrauenssystemen 157
2.2.3. Vertrauen als Tauschgeschäft 161
3. Kollektives Verhalten und Normen 164
3.1. Panik und Manie sowie die Suche nach dem Gleichgewicht 164
3.2. Bedürfnis und Realisierung wirksamer Normen 166
3.2.1. Klassifizierung und Entstehung von Normen 167
3.2.2. Wirksame Normen und Normverletzungen 171

VI. Lenkung als Selbstkontrolle 174
1. Steuerung und Regelung 174
2. Störende Umwelteinflüsse und negative Regelkreise 175
3. Lenkung durch sinngebende Normen 176

VII. Das Führen von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen 178
1. Gestaltung des Austauschprozesses als Führungsaufgabe 178
2. Entwicklung und Wachstum als Führungsaufgabe 181
3. Gestaltung und Vermittlung von sinnvollen Austauschprozessen 183

VIII. Schlussfolgerungen für eine systemische Tauschtheorie in Bezug auf Unternehmen . 186
1. Drei Formen des Kapitals als Bestandteile von Ressourcensystemen ... 186
2. Interessenstrukturen und Austauschbeziehungen ... 191

D. Interessen und Ressourcen der Tauschpartner ... 194

I. Vom Interesse über das Wollen zum Problemlösungsprozess ... 194
1. Mein Wille und Dein Wille ... 195
1.1. Motivierung als Problem der Fremdsteuerung ... 195
1.2. Der persönliche Wille agiert mit Einzel- und Gruppeninteressen ... 196
2. Zieldefinition und Problemlösungsprozess ... 199
2.1. Problemmodellierung und Interessendefinition ... 200
2.2. Analyse der Wirkungsverläufe ... 204
3. Resultate, Ziele und Interessen ... 207
3.1. Interessenvermittlung als Quelle zur Befriedigung von Eigeninteressen ... 210
3.1.1. Einkauf ... 210
3.1.2. Verkauf ... 214
3.1.3. Interessenkonflikte im Problemlösungsprozess und der Erfolg als Entscheidungsmaßstab ... 215
3.2. Die Internalisierung eines Vergütungssystems als wirksame Norm ... 217

II. Soziales Kapital als verbindendes Element zwischen den Akteuren: Der Weg zu Gemeinschaftsinteressen ... 224
1. Sozialkapital als Basis eines ökonomischen Tauschprozesses ... 224
1.1. Definitionsansatz für das Sozialkapital ... 224
1.2. Solidarität als Mittel des Zusammenhalts in einem arbeitsteiligen System ... 226
1.3. Die Funktionen des Sozialkapitals ... 228
1.4. Relevante Formen des Sozialkapitals in Unternehmen ... 228
1.5. Öffentlicher Charakter und Zufälligkeit des Sozialkapitals ... 231
1.6. Faktoren zur Entstehung und Zerstörung von Sozialkapital ... 232
1.7. Hilfestellung und Grenzen des Rational Choice-Ansatzes für die Konzeption eines Vergütungssystems ... 234
1.8. Das Individuum als Gebilde aus mehreren Teilen im sozialen Umfeld ... 237
1.8.1. Dreiteilung des Selbst ... 237
1.8.2. Sozialkapital und das ethische Gefühl der Sympathie ... 241
1.8.3. Rationalität und der Wille zum Überleben ... 242
2. Austauschbeziehungen und Interessenkonflikte als Quelle einer kooperativen Gesellschaft ... 244
2.1. Egoistische Gene und die Fähigkeit zum Altruismus ... 249
2.2. Arbeitsteilung und Gemeinwohl ... 251
2.3. Das Gefangenendilemma als Vertrauensfrage zwischen gut und böse ... 253
2.4. Die permanente Kosten-Nutzen-Analyse unter dem Aspekt von Großzügigkeit und Verbindlichkeit ... 255
2.5. Die Gefahr der bedingungslosen Kooperation als Quelle des Krieges ... 260
2.6. Zwei Welten: Wirtschaft und Politik ... 263
2.6.1. Vom selbstregulierenden zum beherrschten Wirtschaftssystem ... 264
2.6.2. Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung ... 265
2.7. Besitz macht verantwortungsbewusst ... 267
2.8. Vertrauen als Grundlage einer Gesellschaftsordnung ... 269
3. Ergänzende Aspekte des Sozialkapitals für die Gestaltung von Austauschbeziehungen ... 271
3.1. Sozialkapital als Basis von Kartellen und Monopolen ... 271
3.2. Entwicklung zu einem moralischen Verhalten ... 273
3.3. Der neurobiologische Ansatz zur Moralentwicklung ... 275
3.4. Wirtschaftliche Entwicklung in Abhängigkeit von Ethik und Kultur ... 277
3.5. Wege zu einer kooperativen und sozialen Organisation ... 281
3.5.1. Der christliche Glaube als Referenzsystem ... 284
3.5.2. Veränderungs- und Beziehungsebenen innerhalb von Austauschsystemen ... 287
3.5.3. Erfolg in Bezug auf den Menschen: Gesundheit durch Spiritualität und Sozialkapital ... 291

III. Analyse der Interessentypologien bei den jeweiligen Akteuren 295
1. Interessen und Ressourcen der Mitarbeiter: Mikroebene 298
1.1. Die Ressource Humankapital und die Interessen der Systemregler 299
1.1.1. Zufriedenheit, Glück und Freude 300
1.1.2. Engagement und Mitarbeiterloyalität 301
1.1.3. Mitarbeiterinteressen in Bezug zur Arbeitsatmosphäre 304
1.2. Stadien der Mitarbeiterentwicklung und unterschiedliche Interessen 305
1.2.1. Interessenunterschiede erfordern einen situativen Führungsstil 306
1.2.2. Lerntypen im Veränderungsprozess 307
1.2.3. Persönlichkeitsentwicklung – Wege zur Veränderung 311
1.3. Individualinteressen und Arbeitsteilung 313
1.4. Interesse am individuellen Erfolg 316
1.5. Interessenmatrix am Beispiel eines eigenverantwortlichen Akteurs 319
1.5.1. Intensität von Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Verhaltenskomponenten 322
1.5.2. Intensität von Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Wissenskomponenten 327
1.5.3. Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Kulturkomponenten auf Verhalten und Wissen 329
2. Interessen und Ressourcen des Unternehmens: Mesoebene 330
2.1. Quantitative Interessen und das Unternehmensziel: Gewinn 331
2.2. Interessen der Unternehmensführung: Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie 334
2.3. Führungsstil, Verantwortung und Sinn des Lebens 338
2.3.1. Antworten auf die Fragen nach dem Sinn des Lebens 339
2.3.2. Dimensionen der Verantwortung 341
2.3.3. Führungsverhalten 342
2.3.4. Verhaltenssteuerung 343
2.4. Interessen der Investoren 344
2.5. Loyalität 348
2.6. Interesse des Unternehmens: Geringer Krankenstand 350
2.7. Konkurrierende Intelligenz (Competitive Intelligence) 353
2.8. Wettbewerb der Unternehmenssysteme und der extremste Systemkonflikt Krieg 354
3. Interessen und Ressourcen der Kunden: Makroebene 356
3.1. Interessen der Kunden: Kundenzufriedenheit 357
3.2. Das Konsumentenverhalten 360
3.2.1. Psychische Determinanten 361
3.2.2. Soziale Determinanten 363

IV. Schlussfolgerungen zu Einzel- und Gemeinschaftsinteressen 365
1. Die Quellen menschlicher Werte in einer abstrakten Großgesellschaft: Makroebene 366
2. Die Quellen menschlicher Werte in einer konkreten, persönlichen Beziehung: Mikroebene 369

E. Konzeption eines erfolgsorientierten Vergütungssystems 371

I. Bestehende Vergütungssysteme und ihre Kritik aus tauschtheoretischer Sicht 372
1. Klärung des Arbeitsbegriffes 372
1.1. Von der Mühsal zum Gottesdienst 372
1.2. Arbeit als Freiheit von der Willkür der Natur oder industriell bedingte Entfremdung 373
1.3. Konklusion zu den unterschiedlichen Arbeitsbegriffen 373
2. Klassische Entlohnungsformen 375
2.1. Lohnformen 376
2.1.1. Zeitlohn 378
2.1.2. Akkord - oder Stücklohn 380
2.1.3. Prämienlohn 381
2.1.4. Freiwillige Sozialleistungen 382
2.2. Zum Problem der Erfolgsbeteiligung durch Arbeitnehmer 384
2.2.1. Zielsetzung und Formen der Erfolgsbeteiligung 386
2.2.2. Probleme bei den Beteiligungsformen und Bemessungsgrundlagen 389

II. Nützliche Aspekte aus bestehenden variablen Vergütungssystemen 391
1. Ausgangspunkte für ein Vergütungsmodell mit variablen Anteilen 391
1.1. Atmende Personalkosten 391
1.2. Die Tradition variabler Vergütungen 394
2. Erfolgsorientierte Strategie im täglichen Leistungsprozess 395
2.1. Unternehmensstrategie entwickeln und kommunizieren 395
2.2. Festlegung von persönlichen und teamorientierten Zielen 397
2.3. Mess- und Bewertungskriterien für die Vergütung 402
2.4. Budgetplanung 406
3. Die variable Vergütung mit zeitlichem Bezug 409
3.1 Variabilität bei festem monatlichen Grundgehalt 410
3.2. Das Kompatibilitätsproblem von Leistungsbeitrag, Leistungsergebnis und Erfolgsorientierung 411
3.2.1. (Erfolg)³ im Austauschprozess: Projektorientierung 412
3.2.2. Kategorien von Leistungs- und Erfolgsbeiträgen 413
3.3. Gestaltungselemente für variable Vergütungen 416
3.4. Zum Problem der Scheidelinie zwischen Arbeit und Kapital 417
3.5. Die Aspekte der Rechtsgleichheit und der Gerechtigkeit 419

III. Zusammenfassende Anforderungen an ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem aus tauschtheoretischer Sicht 423
1. Ziele eines erfolgsorientierten Vergütungssystems 423
2. Allgemeine systemische Tauschtheorie zur Analyse der Wirkungszusammenhänge 424
3. Elementare Bausteine von rationalen Handlungssystemen sowie ihre Veränderungsmöglichkeiten 425
4. Ansatzpunkte für die Lenkung von Interessen und Ressourcen 425
5. Strategien und Maßnahmen für ein konkretes Vergütungskonzept 426

F. Das Vergütungssystem der Ticcon AG in Theorie und Praxis 427

I. Die Struktur der systemischen Tauschtheorie als Ausgangspunkt 427
1. Sozial- und Systemstrukturen 427
2. Quantifizierung der qualitativen Erfolgsformel 428
2.1. Erfolg und die Ressource Zeit 428
2.2. Evaluierung 430
2.3. Spezielle Relativitätstheorie 431
3. Interessen, Ressourcen und der Gemeinschaftserfolg (in Bezug zu Kapitel D) 434

II. Die realisierten Funktionen 435
1. Das Grundprinzip der Ertragsorientierung 435
1.1. Einstieg in ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem 436
1.2. Dynamische Anpassung der Vergütung 436
2. Das Grundprinzip der Leistungszulagen 437
2.1. Der Umsatz als einzige Quelle der Leistungsvergütung 438
2.2. Ertragsorientierte Leistungsvergütung und Projektorientierung 439
2.2.1. Zeitliches Leistungspotenzial 440
2.2.2. Effektive Arbeitszeit 441
2.2.3. Arbeitsteilige Leistungserbringung im Unternehmen 442
2.2.4. Finanzierung der staatlichen sozialen Sicherungssysteme 443
2.2.5. Kalkulation des Bruttoarbeitslohns 443
2.3. Leistungszulagen und der Verteilungskonsens 443
3. Das Grundprinzip der Gewinnbeteiligung 445

III. Wirkungsanalyse zum praktizierten Vergütungsansatz 448
1. Wirkung auf die Mitarbeiter 449
1.1. Verhalten der Mitarbeiter 449
1.2. Wissen der Mitarbeiter 452
1.3. Kultur der Mitarbeiter 453
2. Wirkung auf die Investoren und die Finanzen 455
3. Wirkung auf die Kunden 456

G. Fazit **458**
1. Subsysteme erzeugen das Systemverhalten 458
2. Das Wechselspiel von Erfolg und sozialen Handlungen 468
3. Der Wiederaufstieg des alten Europas 470

Anhang Intensitätstabellen (Kapitel D) **473**

Abbildungsverzeichnis **477**

Tabellenverzeichnis **480**

Literaturverzeichnis **481**

„Ich schlief und träumte, das Leben wäre Freude.
Ich erwachte und sah: Das Leben ist Pflicht.
Ich handelte und siehe: Die Pflicht war Freude.“
Rabindranath Tagore (1861-1941)

A. Einleitung: Interessen und Ressourcen dieser Arbeit

I. Motivation, Ziel und Handlungsansatz

Die Motivation zur Erstellung dieser Arbeit erwächst aus der generellen Fragestellung des korrekten Umgangs und sinnvollen Austausches der Menschen miteinander. Speziell zielt die Frage auf eine optimale Gestaltung der Tauschprozesse innerhalb eines sozialem Systems, wie es ein Unternehmen darstellt. Neu wird zu diesem Thema die interdisziplinäre Herangehensweise sein.

Das allgemeine Problem des sozialen Austausches tritt seit jeher bei dem Spannungsverhältnis zwischen Herrschaft und Vertrauen sowie Distanz und Mitverantwortung auf und wurde z.B. im vorrevolutionären Europa des ausgehenden 18. Jahrhunderts durch FREIHERR ADOLF VON KNIGGE in seinem Werk *„Über den Umgang mit Menschen“* behandelt.

„Der Umgang mit Menschen gehört zu den wirksamsten Bildungs-, Erheiterungs- und Anregungsmitteln des menschlichen Geistes und Gemüts; aber wohltätig werden seine Wirkungen nur dann für uns sein, wenn wir gehörig vorbereitet unter die Menschen treten und im Umgang ebensoviel Weisheit und Klugheit, ebensoviel Festigkeit als Geschmeidigkeit, ebensoviel Offenheit als Zurückhaltung zeigen und anwenden. Die Vorbereitung besteht in der Fertigkeit, den Schein von der Wahrheit zu unterscheiden, die Sprache des feinen Welttons zu reden, ohne ins Gezierte und Höfische zu verfallen, und in der Sammlung allgemeiner Kenntnisse, endlich in der richtigen Würdigung der Menschen, damit ein Bewußtsein des eigenen Wertes erwache, und die Blödigkeit verschwinde, welche unfähig macht, den Umgang mit Menschen von höherer Bildung und Erfahrung zu benutzen und zu genießen. Man könnte sagen, daß dies alles, was hier als Vorbereitung auf den Umgang mit Menschen dargestellt und erfordert wird, eigentlich das Erzeugnis dieses Umgangs selbst sei; allein wenn auch zugegeben werden muß, daß alle jene Kenntnisse und Fertigkeiten größtenteils in der Gesellschaft gewonnen werden, so ist doch gewiß, daß die Gesellschaft ein Recht habe, von ihren Mitgliedern zu fordern, daß sie einen Beitrag zur Unterhaltung geben, nicht bloß empfangen und genießen sollen.“[1]

Um eine *„wohltätige Wirkung“* zu erreichen, soll das theoretische Konzept der erfolgsorientierten Vergütung in dieser Arbeit einen Ansatz bieten, damit Unternehmensführung und Mitarbeiter *„gehörig vorbereitet unter die Menschen treten“* können. Gleichfalls wird die Forderung der Gesellschaft an ihre Mitglieder übernommen, einen Beitrag *„zur Unterhaltung“* in Form von

[1] s. Knigge, A. (1788), S. 9

Leistungsmotivation, Ertrag, Gewinn und Eigenverantwortung zu geben. Somit ist diese Arbeit auch auf der Suche nach dem Weg, eine Basis für verbindende Ziele zwischen einer Unternehmensführung und seinen Mitarbeitern zu finden. Damit Mitarbeiter in einem Unternehmen nicht allein fragen, was das Unternehmen für sie tun kann, sondern auch, was sie für das Unternehmen tun können.[2]

Die Kluft zwischen dem Partikularen und dem Allgemeinen wird in einer staatlichen Gesellschaftsform durch eine universalistische Moral überbrückt, die im Verhalten des Staatsbürgers oder Mitarbeiters konkrete Gestalt und tätige Form annimmt. Sie garantiert, dass dieser seine Rechte nicht über die der Menschheit erhebt. Diese Arbeit versucht transparente Regeln herauszuarbeiten, die eine Hilfestellung dazu bieten, dass ein Mitarbeiter nicht seine Interessen als „Rechte" über die des Unternehmens erhebt.

Mit dem Konzept eines erfolgsorientierten Vergütungssystems sollen Regeln vorgeschlagen werden, die als Orientierungshilfe, als Grundsatz für die wirksame, nachhaltige und langfristig angelegte Unternehmensführung gelten. Das Konzept verfolgt den Anspruch, eine Grundlage für mittelständische Unternehmen vorzustellen, die zu einem erfolgreichen und sozialen Systemverhalten führen kann.

Ein elementarer Bestandteil zur Formulierung dieser Grundlage wird die Suche nach einer Vertrauenskultur sein, einem sozialen Kapital. Unsere gesamte Gesellschaft lebt davon, dass lächerliche Metallstücke, noch lächerlichere bedruckte Papierschnipsel und besonders lächerliche Plastikstücke uns Menschen einen Wert „vorgaukeln".[3] Allein darauf kann wohl eine arbeitsteilige Wirtschaft nicht basieren.

1. Wunsch und Wirklichkeit

Die von Menschen geschaffene, arbeitsteilige Welt wird zunehmend komplexer und dynamischer. Das Umfeld der Menschen wird dadurch verstärkt instabil. Die Entwicklungen von Märkten, Unternehmen und Mitarbeitern gestalten sich in einem härteren, zumeist globalen Wettbewerb unvorhersehbarer. Der gleichfalls offensichtliche, gesellschaftliche Trend zur Individualisierung in allen Lebensbereichen hat Auswirkungen auf die Organisation des institutionellen, sozialen Systems der Unternehmung.

Nicht die physische Arbeitskraft, sondern das Wissen ist der Hauptrohstoff der Zukunft. Aus diesem Grund können Menschen wohl kaum in irgendeinem vernünftigen Sinne von Vorgesetzten gemanagt werden, sie müssen sich selbst managen.[4] Wie ist jedoch zukünftig ein Unternehmen erfolgreich zu führen, wenn sich jeder selbst managt? Kann mit Hilfe eines Vergütungssystems ein Grundstein für die wirksame, nachhaltige und langfristige Unternehmensführung gelegt wer-

---

[2] in Anlehnung an den amerikanischen Präsidenten John F. Kennedy (1960): *„Frage nicht, was Dein Land für Dich tun kann. Frage, was Du für Dein Land tun kannst."*

[3] vgl. Sloterdijk, P. (2004), S. 23: *„Die politischen und wirtschaftlichen Eliten versagen, weil sie eines verlernt haben, nämlich sich selbst und den Menschen zu vertrauen."*, s. ebenda, S. 1

[4] vgl. Malik, F. (2000), S. XII, er formuliert in seinem Buch *„Führen Leisten Leben"* eine Antwort auf die Frage, was Menschen wissen und können müssen, wenn sie wirksam und erfolgreich sein wollen (s. S. 7). Er möchte einen Beitrag zur Schaffung von professionellen Standards für die wichtige gesellschaftliche Funktion des Managements leisten (s. S. 9).

den? Wie sind Verhalten, Wissen und Kultur in einem Unternehmen zu komponieren, damit daraus ein Erfolg entstehen kann? Wie sind ökonomisches und soziales Kapital zu kombinieren, damit ein erfolgreiches und soziales Systemverhalten erzeugt werden kann? Antworten auf diese Fragen zu finden, ist der Wunsch dieser Arbeit.

Ein durch Insolvenzen, Unternehmensverlagerungen und unzufriedene Mitarbeiter entstandenes vages Gefühl prägt die rezessive Wirklichkeit, dass etwas für diese „neue Zeit" nicht in Ordnung ist, weil wohl zwischen Soll- und Istzustand in einem Unternehmen oft eine zu große Diskrepanz besteht. Dieses Spannungsverhältnis ist ein Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit.

Die früher beschriebenen „alten Tugenden" wie z.B. Loyalität von Kunden, Mitarbeitern oder Investoren, eigentlich Garanten für Wachstum, Gewinn und Unternehmenswert[5], drohen zukünftig einen geringeren Stellenwert zu besitzen, weil durch die neuen Technologien viel mehr Menschen als bisher über Alternativen und vielversprechende Wahlmöglichkeiten verfügen. Kunden werden alles andere als gutmütig sein. Nichts wird mehr bei einer globalen Vergleichbarkeit vor Konkurrenz geschützt sein. Robuste, stabile Systeme, die früher Managementfehler leicht kompensieren konnten, werden anfälliger für Dilettantismus.[6] Welche Ziele sind zu formulieren, um die Situation zu verbessern? Welche Ressourcen stehen zur Verfolgung der sich daraus ergebenden Interessen zur Verfügung? Um zielgerichtet handeln zu können, ist die Problemsituation zu modellieren (s. Abb. A 1).

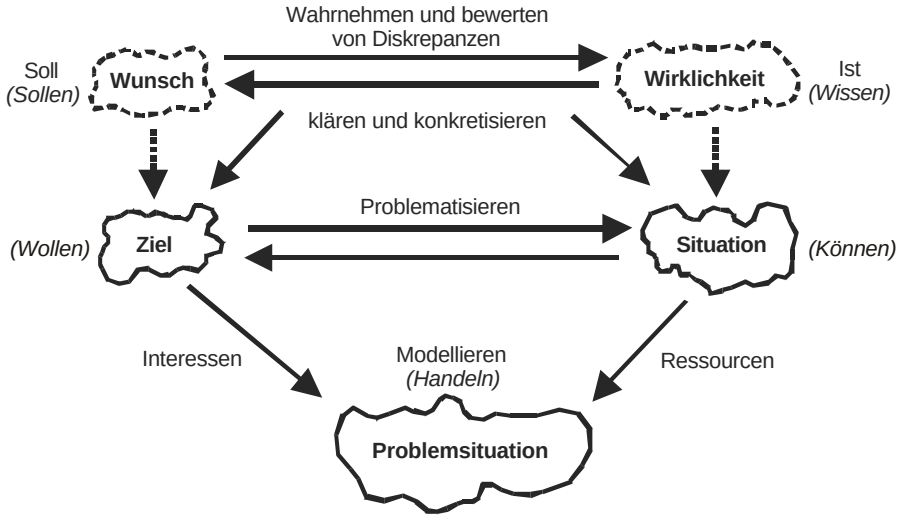


Abb. A 1: Entstehung einer Problemsituation nach ULRICH *und* PROBST

Die Untersuchung wird von dem Wunsch getrieben, ein Konzept für ein Unternehmen auszuarbeiten, das in die gesellschaftliche „Makroebene" eingebettet ist und mit Hilfe seiner Unternehmensführung die komplexen und dynamischen Austauschbeziehungen mit der „Mikroebene" der Mitarbeiter in Problemsituationen gestalten kann.[7] Um die wahrgenommene Diskrepanz zur Wirklichkeit reduzieren

[5] vgl. Reichheld, F.F. (1997), S. 12f.
[6] vgl. Malik, F. (2000), S. 11
[7] Ebenenbezeichnung nach J.S. Coleman, die im folgenden Kapitel näher beschrieben werden.

zu können, sind die beiden Komponenten mit ihren unterschiedlichen Interessen und Ressourcen zu klären und zu konkretisieren.

Diese Arbeit sucht nach einem umfassenden Vergütungskonzept innerhalb der Menschen- und Unternehmensführung, das die Fähigkeit der Mitarbeiter nutzt, sich selbst im Alltagsgeschäft verantwortlich zu steuern und regeln, ohne detaillierte Anweisungen einer bestimmenden und kontrollierenden oberen Instanz voraussetzen zu müssen.

Die Führung erfolgt durch gemeinsame Regeln und Ziele, die allen beteiligten Akteuren innerhalb des sozialen Systems „Unternehmung" kontinuierlich präsent sind. Mit Hilfe eines erfolgsorientierten Vergütungssystems soll möglichst die Balance zwischen Stabilität und Instabilität innerhalb eines komplexen, sozialen Austauschsystems mit seinen in Dienstleistungsunternehmen dominierenden Personalkosten hergestellt werden.

Den Überblick in komplexen Entscheidungssituationen zu behalten, kann kaum von einer Person allein bewerkstelligt werden. Zur Gestaltung der überlebenswichtigen Veränderungen in Unternehmen ist eine Innovationskraft erforderlich, die nur durch teamfähige und netzwerkorientierte Mitarbeiter selbst voll ausgeschöpft werden kann. Für die Führung eines Unternehmens bedeutet dies, sie muss mit der Definition und Gestaltung der unternehmensinternen Rahmenbedingungen, den Ressourcen und den Kultur stiftenden systemischen Regeln den Mitarbeitern Freiräume schaffen und ihnen dabei als glaub- sowie vertrauenswürdiger, kongruenter Vertreter der Investoren eine gemeinsame Identität bieten, die Sicherheit und Orientierung vermittelt.

Mitarbeiter innerhalb des sozialen Systems „Unternehmen" tragen mit ihrem Verhalten sowie ihren Handlungen und Tätigkeiten zum Erhalt oder gar zu Wachstum und Entwicklung des Betriebes bei. Unternehmen und Mitarbeiter sollten somit auf ein gemeinsames Ziel zusteuern. Wie ist dieser Wunsch der Unternehmensführung zu realisieren, so dass es der Wunsch der Mitarbeiter wird? Vogelschwärme, die im Herbst gen Süden ziehen, um dort ausreichend Nahrung zu finden, bieten für Unternehmen eine beispielhafte Analogie aus der Natur. Es gibt bei den Zugvögeln in der Luft keine Hierarchie. Die Führung obliegt immer dem Vogel, der sich gerade an die Spitze des Schwarmes setzt. Verspürt er Müdigkeit, so lässt er sich in den Windschatten der anderen zurückfallen und tritt seine Position einem kräftigeren Reisekameraden ab. Jeder Vogel orientiert sich unmittelbar an seinem Nachbarn, alle behalten ständig den Mittelpunkt des Schwarmes im Auge und kommen so gemeinsam zum Ziel.

Dieses Naturphänomen basiert auf phylogenetisch bedingten Instinkten, d.h. auf angeborenem oder gefühlsbestimmtem Verhalten und Handeln. Bei Tieren sind die Instinkte wohl stärker ausgeprägt als beim Menschen. Instinkte sichern das Überleben von Tieren. Dadurch wissen sie, was sie fressen müssen und wo Gefahren lauern.[8]

[8] Beispielsweise kamen bei der Tsunami-Katastrophe am 26.12.2004 in Südasien kaum Tiere ums Leben: „Rätselraten um den sechsten Sinn der Tiere", s. http://www.spiegel.de/wissenschaft/erde/0,1518,335583,00.html, abgerufen am 15.01.2005

Abb. A 2: Vogelschwarm

Der Mensch handelt im Gegensatz zum Tier bewusst, auf Grund seines Wissens oder seiner Erfahrungen. Er muss Probleme bewusst wahrnehmen, sie bewerten, entscheiden und dann handeln. Wie selbstbestimmt kann er als ein Mitglied in verschiedenen sozialen Systemen agieren? Wie muss das künstliche, rational formulierte, soziale System „Unternehmen" seine Austauschprozesse gestalten, um das Ziel eines langfristigen ökonomischen Fundaments zu erreichen? Wie sollte sich eine Führungskraft zu Mitarbeitern verhalten, für die das eigentlich gemeinsam zu verfolgende Unternehmensziel uninteressant ist oder die sich der Verantwortung für die Gruppe nicht stellen können? Diese Fragen verdeutlichen die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit im Unternehmen und drängen zur Konkretisierung durch die Beschreibung eines Ziels sowie einer Ausgangssituation für den Theorieansatz dieser Arbeit.

2. Ziel und Situation

In den Wirtschaftswissenschaften sind Bedürfnisse eine Empfindung des Mangels. Die Frage nach der Entstehung der Bedürfnisse wird zur Beantwortung an andere wissenschaftlichen Disziplinen delegiert.[9] Am eindrucksvollsten schildert u.a. die biblische Schöpfungsgeschichte das ursprüngliche Problem der mühsamen irdischen Existenz.

Adam und Eva wurden aus dem Paradies vertrieben, weil sie vom Baum der Erkenntnis aßen, um zu wissen, was gut und böse ist. Dies war der Sündenfall, die Menschen waren nicht in der Lage, nach Gottes Geboten zu leben. Sie vertrauten ihm nicht, dass diese Gebote das Beste für sie wären, sie wollten sein wie Gott. Evas Zweifel an der Glaubwürdigkeit Gottes, dass er den Menschen etwas vorenthalten wolle, verführt auch Adam zu der Annahme, Gott wolle die Menschen dumm und abhängig halten, sie in ihrer Erkenntniskraft limitieren, um sie beherrschen zu können.[10] In dem Augenblick, in dem Eva und Adam als Schwächere gegenüber dem starken Gott das Vertrauen kündigen, ist der schützende Zauber des Paradieses zerbrochen. Die Sünde ist somit beschrieben als der Vertrauensbruch, das Trennende des Menschen von Gott.

Damit Adam und Eva nicht auch noch vom Baum des ewigen Lebens aßen, wurden sie vertrieben.[11] Seit dem bleibt das Paradies ein Traum, der Mensch hatte auf

[9] vgl. Woll, A. (1984), S. 49
[10] vgl. Höhler, G. (2003), S. 23
[11] vgl. Bibel (1972), Das erste Buch Mose 3, 1-24

dem Feld hart zu arbeiten und sich um die Befriedigung seiner täglichen Bedürfnisse zu kümmern. Er muss zur Sicherung seines individuellen Überlebens einen „entscheidenden" Beitrag leisten.

Der Mensch ist das entscheidende Wesen. Jede Situation in der sich ein Mensch befindet, hat einen Aufforderungscharakter. Der Mensch ist stets der Antwortende, eigentlich der Antworten-Sollende,[12] er erledigt dies mit seinem Handeln oder seinem Unterlassen, mit seinem Verhalten gegenüber der Umwelt. Er entscheidet, was er im nächsten Augenblick tun wird, was er von seinen Ressourcen gibt und was er empfängt. Wenn der Mensch somit in jeder Lebenssituation der Befragte ist, muss er für die Beantwortung auch ausnahmslos die Verantwortung übernehmen. Wenn er dazu bereit und fähig ist, dann ist er für ein Unternehmen von Interesse. *„Unternehmen sollten sich vor zufriedenen Mitarbeitern ebenso hüten wie vor unzufriedenen Kunden."*[13] Es wäre eine irrige Annahme, wenn Staat und Gesellschaft für das Glück ihrer Bürger oder ein Unternehmen für die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter alleinig zuständig oder verantwortlich sein sollte. *„Organisationen [...] brauchen nicht Erlebnisse, sondern Ergebnisse."*[14]

In dem unvermeidbaren Spannungsverhältnis von Güterknappheit und Nutzenmaximierung fällt der Mensch täglich eigenverantwortlich Entscheidungen, zumeist weil seine Wünsche und Interessen die verfügbaren Mittel übersteigen. Er muss lernen, mit seinen Ressourcen zu wirtschaften. Da der Mensch ein soziales Wesen ist und kein Einzelgänger wie Robinson Crusoe, hat er als Individuum innerhalb sozialer Gemeinschaften die Chance, den notwendigen Wertschöpfungsprozess arbeitsteilig zu organisieren. Zur Orientierung innerhalb der damit verbundenen Entscheidungsproblematik bemühen sich die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, rationale Antworten zu formulieren. Sie sind für diese Arbeit die Ressourcen, die für den angestrebten Problemlösungsansatz das Wollen und Können beschreiben.

Es stellt sich für diese Arbeit die Frage, welcher theoretische, wissenschaftliche Ansatz für das generelle Austauschproblem zwischen Individuen als Mitarbeiter und Unternehmen als zumeist „juristischen" Personen hilfreiche Lösungsansätze liefert.

- Warum sind Menschen bereit, Kraft und Energie, ihre Kreativität und ihre Arbeitszeit als Ressourcen zum Tausch anzubieten?
- Wie sind die monetären und somit immer auch reduktiv angelegten Vergütungsregelungen als ein Aspekt innerhalb des komplexen Tauschprozesses zu gestalten?

Mit den Grundlagen der Sozialtheorie, die JAMES S. COLEMAN 1990 vorlegte, soll in dieser Arbeit nach Ansätzen für das „Warum" gesucht werden. COLEMAN analysiert in seinem Werk ausführlich die Handlungen und Beziehungen von Menschen untereinander, die durch das Nutzen und Verteilen von Handlungsrechten zu zielgerichtet konstruierten Organisationen mit Herrschafts- und Vertrauenssystemen führen, um einen Austauschprozess effizient zu gestalten. Dieser Ansatz liefert eine attraktive Basis für die Konzeption eines erfolgsorientierten Vergütungssystems.

---

[12] vgl. Grimm, B.A. (1996), S. 56
[13] s. Fuchs, J. (2003), S. 43
[14] vgl. u. s. Malik, F. (2000), S. 27-31

Neben dieser erklärenden Beziehungs- und Wirkungsanalyse müssen die Struktureigenschaften der beteiligten Systeme betrachtetet werden und deren funktionale Veränderungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Zu diesem Zweck nutzt diese Arbeit die ergänzenden Ansätze der Systemtheorie und der darin enthaltenen Aussagen über Austauschprozesse, um eine Antwort für das „Wie“ zu formulieren.[15]

Mit der Verwendung der Sozialtheorie als Erklärungsmodell und der Systemtheorie als Beobachtungsmodell[16] will diese Arbeit einen Ausgangspunkt für ein Entscheidungsmodell liefern, das den Austausch zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern optimaler gestalten hilft.

Ein Dienstleistungsunternehmen als soziales System erhält seine Leistungsfähigkeit durch das Wissen und Können seiner mitdenkenden Mitarbeiter. Diese Leistungsfähigkeit muss sich an den Interessen und Ressourcen der Kunden orientieren, damit eine Beziehung aufgebaut werden kann und ein Austausch von Ressourcen und Ereignissen zwischen den jeweiligen Systemen stattfindet. Um dem zielgerichtet konstruierten Unternehmen eine ressourcenbasierte Sicherheit und Ordnung zu verleihen, sind Investoren notwendig. So setzt sich das System eines Dienstleistungsunternehmens aus einer Vielzahl von Akteuren und Teilsystemen zusammen, die sich aufgrund ihrer Verhaltensmuster in drei hauptsächliche Kategorien einteilen lassen: Mitarbeiter, Kunden und Investoren (s. Abb. A 3).

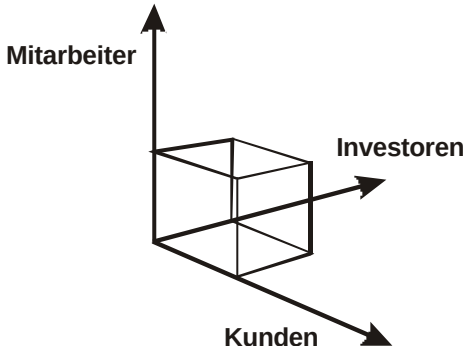


Abb. A 3: Bestandteile eines dienstleistungsorientierten Unternehmenssystems

Wenn alle Akteure unterschiedliche Ziele verfolgen, so wird wohl nur schwerlich gemeinsam eine höhere Ebene des sozialen Systems erreicht werden können.[17] Die Achsen könnten als Grad oder Anzahl der gemeinsamen Ziele mit den jeweils anderen Akteuren verstanden werden, aus denen heraus das Unternehmen als soziales System oder Betrachtungsgegenstand (Höhe, Breite, Tiefe) erwächst.

Es scheinen bisher keine überzeugenden Konzepte für eine Menschen- und Unternehmensführung zu existieren, die die Eigen- und Mitverantwortung der Mitarbei-

[15] Managementtheorien, die auf systemtheoretischen Komponenten basieren, werden ebenfalls zur Beantwortung des „Wie“ herangezogen, weil sie Ansätze für die Art des Führungshandelns bieten.
[16] vgl. Malik, F. (2000), S. 23f., er weist auf das Phänomen hin, dass die wenigsten erfolgreichen Menschen die Art, wie sie handeln, beschreiben können. Leider steht nur die schwierigste und zeitraubendste Methode, die Beobachtung, zur Verfügung.
[17] Der Mitarbeiter als homo oeconomicus, der nur aus Eigeninteressen heraus handeln würde, könnte schnell das Vertrauen von Investoren und Kunden verlieren, ebenso würden alle anderen Akteure nur kurzfristige Austauschbeziehungen unterhalten.

ter für den Unternehmenserfolg in den Mittelpunkt stellt. Warum denken so viele Menschen in linearen Hierarchiestrukturen mit Geschäftsführung, Abteilungen, die sich „ab-teilen“ und Untergebenen, die „unten“ sind und viel geben müssen, um wenig zu bekommen? Diese Arbeit versucht, Abhilfe anzubieten.

COLEMAN zieht in seinem Theorieansatz den Spannungsbogen zwischen Knecht und selbstständigem Unternehmer.[18] Der Knecht lebte im Feudalsystem in der Lehnsherrschaft, dieses menschliche Verhalten wurde dann auf die industrielle Massenproduktion übertragen. Unternehmen sind heute jedoch zumeist Wissensorganisationen. Unausgebildete Arbeiter erzeugen in modernen Dienstleistungsgesellschaften mit ihrer körperlichen Arbeit nicht den Mehrwert vor Ort, der im globalen Wettbewerb bestehen kann. Die Menschen, die in Dienstleistungssystemen arbeiten, sind die eigentlichen Experten vor Ort. Ihre Dienste orientieren sich an den Problemen ihrer Kunden. In welcher Form können diese Mitarbeiter Mitverantwortung für einen partnerschaftlich zu erzielenden Unternehmenserfolg übernehmen? Ziel dieser Arbeit ist es, den Versuch einer Antwort zu unternehmen.

„Unser Leben ist viel schwerer als das unserer Vorfahren, weil wir uns so viele Dinge anschaffen müssen, die uns das Leben erleichtern.“
Gabriel Laub (1928-1998)

3. Problembeschreibung und zielgerichtete Handlungsempfehlung der Arbeit

Ein Mensch mit einer nutzenstiftenden Geschäftsidee macht sich selbstständig und wird dann zum Unternehmer, wenn er Mitarbeiter sucht. Er allein kann die anstehende Expertenarbeit nicht bewältigen und möchte mit seinem Unternehmen einen Prozess der Arbeitsteilung organisieren. Er wird zum Arbeitgeber.

Mit Hilfe von Bewerbungsgesprächen sucht sich der potenzielle Arbeitgeber seine Mitarbeiter. Fähigkeiten, durch Zertifikate oder Zeugnisse bestätigtes Wissen sowie Sozialkompetenzen, Potenziale, Engagement, Beziehungsnetzwerke und „ob die Chemie stimmt“, sind Entscheidungskriterien für das Angebot eines Anstellungsvertrages.

Bei der Formulierung eines Vertrages wird die bilaterale Tauschbeziehung zwischen Arbeitgeber[19] und Arbeitnehmer[20] deutlich, wenn es um Arbeitszeit, Vergütung und Lohnnebenleistungen geht. Die für den gemeinsamen Erfolg entscheidende dritte Dimension, der Kunde, wird wohl zu oft vernachlässigt. In Dienstleistungsunternehmen reicht es nicht aus, wenn der neue Mitarbeiter „nur“ seine körperliche Arbeitskraft zur Verfügung stellt. Er arbeitet nicht am Fließband, wo jeder Handgriff vorgegeben ist, sondern soll sich mit den Faktoren seines Sozialkapitals[21], allen seinen Fähigkeiten, seinem Wissen und einer passenden Kultur in eine vertrauensvolle Beziehung zu einem Kunden begeben. Dieser Kunde sollte möglichst loyal als langfristiger Dienstleistungsbezieher von

[18] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 190f.
[19] als Vertreter des Investors
[20] im Sinne des Mitarbeiters
[21] Mit der Kategorie des Sozialkapitals wird die These von den sozialen Voraussetzungen für ökonomisches Handeln formuliert, die der Soziologe Emile Durkheim bereits vor einem Jahrhundert aufgestellt hat. Vgl. Matiaske, W. (2003): Soziales Kapital in ökonomischer Perspektive. Das Kapitel D dieser Arbeit befasst sich ausführlich mit dem Thema des Sozialkapitals.

möglichst loyal als langfristiger Dienstleistungsbezieher von dem Leistungserbringer, dem Mitarbeiter, seine Probleme gelöst haben wollen, um daraus einen für sich höheren Nutzen zu ziehen, als wenn er es selbst machen würde oder gar erst erlernen müsste.

Der Arbeitgeber erwartet, dass der Arbeitnehmer mit seiner Persönlichkeit sein Sozialkapital[22] zur Verfügung stellt, um erfolgreich arbeiten zu können, der Arbeitnehmer erwartet, dass er im Tausch für seine Fähigkeiten und Leistungen mindestens eine gerechte Vergütung erhält. Somit hat der Arbeitgeber das Problem, mit einem erfolgsorientierten Vergütungssystem eine Balance in dieses Austauschverhältnis bringen zu müssen, um ein für beide Seiten vorteilhaftes Arbeitsverhältnis schaffen zu können, das jedoch nicht allein vom Geld geprägt sein darf, weil der Mensch mehr ist, als eine arbeitnehmerähnliche Maschine.

Das soziale System „Unternehmen" entsteht mit seinem interaktiven Tauschprozess zwischen Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Kunden, weil das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile.[23] So bilden die Motive für Loyalität und Solidarität den entscheidenden Kitt für den Zusammenhalt des Systems.

Die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sind bisher jedoch nicht befriedigend auf das Problem eines erfolgsorientierten Vergütungssystems eingegangen, so dass diese Arbeit darauf angewiesen ist, Brückenannahmen zu konstruieren, um von der allgemeinen Tauschtheorie zu der Erklärung des konkreten Phänomens Vergütungssystem zu kommen.

Ziel dieser Arbeit ist es, anhand einer tauschtheoretischen Analyse, auf der Basis ergänzender wissenschaftlicher Disziplinen, eine allgemein anwendbare Erfolgsformel induktiv zu definieren. Mit den daraus hilfreich abzuleitenden Erklärungsansätzen soll dann über eine deduktive Schlussfolgerung ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem den Zusammenhang von ökonomischen sowie sozialen Austauschprozessen in erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen aufzeigen. Diese agieren als zielgerichtete konstruierte Organisation in einem komplexen und dynamischen Umfeld, mit dem sie sich kontinuierlich im Austausch befinden.

Über diese Darstellung hinaus ist es das Ziel, mit der Definition des Sozialkapitals innerhalb der soziologischen Tauschtheorie und den daraus resultierenden Leistungskomponenten einen Erklärungsansatz für den erfolgreichen dreidimensionalen Austauschprozess von Mitarbeitern, Investoren und Kunden zu liefern. So wird ein Motivation und Verantwortung schaffendes, vertrauensbasiertes Vergütungsmodell als Handlungsempfehlung für die Problemsituation auf der Mikroebene formuliert.

Ein solches Modell und deren Umsetzung soll Unternehmen langfristig die Leistungsfähigkeit erhalten und die Wettbewerbsfähigkeit stärken, um überleben zu können und langfristig Arbeitsplätze sowie Lebensqualität für die Individualexistenz der Arbeitnehmer zu sichern. Dazu ist es notwendig, sich an den Systemzusammenhängen, Funktionsweisen und Überlebensregeln zu orientieren, die uns die Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie die Natur- und Geisteswissen-

[22] Dieser Begriff wird in den folgenden Kapiteln ausführlich beschreiben und erörtert.
[23] *„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile."* Dieses These wird Aristoteles zugeschrieben, sie wurde von E. Durkheim aufgegriffen.

schaften aufzeigen. Ausgangspunkt für diese Arbeit sind, wie erwähnt, die Tauschtheorie innerhalb der Sozialtheorie sowie die Systemtheorie. Im folgenden Kapitel B werden die Ursprünge und Kernaussagen beider Theorieansätze vorgestellt. In Kapitel C wird daraus dann ein Ansatz für die rationale Tauschtheorie im System einer Unternehmung abgeleitet und formuliert.

Aufgrund dieses induktiven Suchprozesses werden die verwendeten Begriffe am Anfang der Arbeit zum Teil nicht eindeutig definiert sondern erst im Laufe der Arbeit mit den Aspekten und Facetten mehrerer theoretischer Ansätze als Konklusion formuliert.

„Es gibt eine Theorie, die besagt, wenn jemals irgendwer genau herausfindet, wozu das Universum da ist und warum es da ist, dann verschwindet es auf der Stelle und wird durch noch etwas Bizarreres und Unbegreiflicheres ersetzt. - Es gibt eine andere Theorie, nach der das schon passiert ist.„
Douglas Adams (1952-2001), britischer Schriftsteller

II. Inhaltlicher Aufbau

Diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass ein Unternehmen als Akteur zugleich erfolgreich und sozial sein kann.[24] Oder besser formuliert, dass ein Unternehmen nur als soziales System überlebensfähig ist, wenn es erfolgreich arbeitet.

Geleitet wird diese Arbeit durch das Gedanken- und Theoriesystem zur Problemlösung bei Austauschprozessen, dessen Struktur nicht nur in dieser Arbeit dargelegt wird, sondern dessen Ansatz zu den möglichen Veränderungsebenen auch den inhaltlichen Aufbau dieser Arbeit gestaltet.[25]

Das hier formulierte Theoriesystem basiert auf der Struktur von sechs Veränderungsebenen, die es zu betrachten gilt, um einen Austauschprozess zwischen Systemen analysieren und zielgerichtet gestalten zu können.

Der Titel *„Unternehmenserfolg und Mitarbeiterverantwortung: Ein tauschtheoretisch basiertes, erfolgsorientiertes Vergütungskonzept“* beschreibt den Spannungsbogen innerhalb der zentralen Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter. Ein Erklärungsansatz der systemischen Tauschtheorie muss jedoch einen Schritt weiter gehen und die vom Kunden und den Investoren beeinflussten Faktoren integrieren. Dieser Schritt erfolgt in Kapitel D.

[24] Das erfolgreiche Handeln ist für einen Akteur subjektiv mit einem Sinn verbunden. Aus dem Sinn lässt sich die Motivation für das Handeln schließen. Sozial ist dieses Handeln dann, wenn es seinem Sinn nach wechselseitig auf das Verhalten Anderer bezogen wird und sich im Verlauf daran orientiert.

[25] Geprägt ist dieses Theoriesystem durch eine interdisziplinäre Herangehensweise an die Problemstellungen, die mit der Führung eines Unternehmens verbunden sind.

1. Struktur der Arbeit im Sinne der verwendeten Theorie

Der Ausgangspunkt für diese Arbeit ist das Problem eines Unternehmens, motivierte, leistungsstarke, erfolgsorientierte und mitverantwortliche Mitarbeiter für den arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess gewinnen und einsetzten zu können. Die Suche nach einem adäquaten Lösungsansatz führt durch diese Arbeit (s. Abb. A 4).

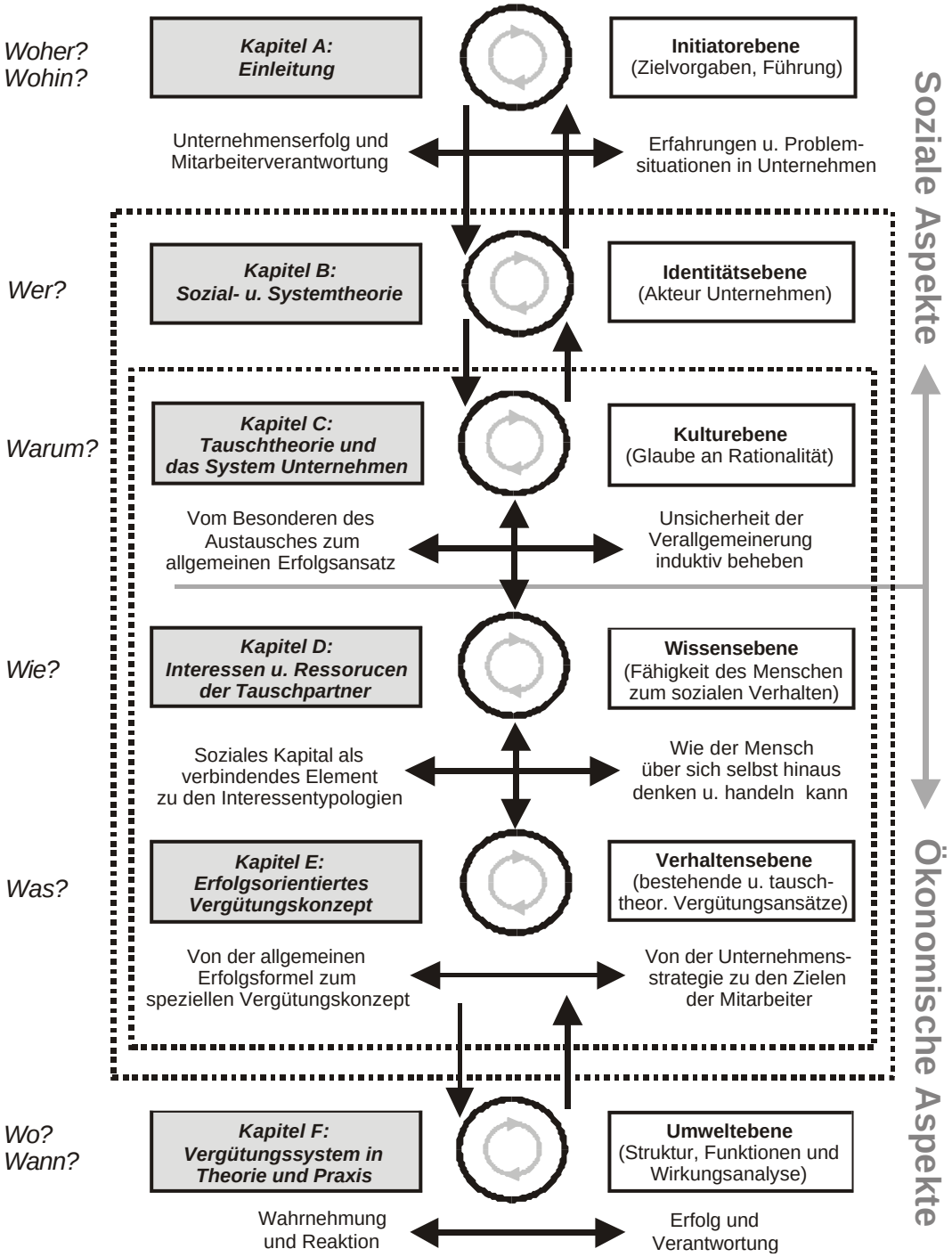


Abb. A 4: Struktureller inhaltlicher Aufbau der Arbeit

Die Abbildung A 4 stellt in Kurzform den Aufbau dieser Arbeit dar. Sie folgt in ihrer inhaltlichen Struktur dem theoretischen Ansatz, der in den folgenden Kapiteln herausgearbeitet und vorgestellt wird.

Die theoretische Basis mit den Erklärungs- und Beschreibungsansätzen aus Sozial- und Systemtheorie bilden die Identitätsebene dieser Arbeit mit dem dienstleistungsorientierten Unternehmen als Akteur und Betrachtungsobjekt (s. Kap. B. Theorieansätze, S. 25).

Mit den Aspekten einer systemischen Tauschtheorie wird in Kapitel C die Kulturebene dieser Arbeit beschrieben, die sich u.a. generell von dem Glauben an die Rationalität und Selbstbestimmung des Menschen und seinem Ziel einer optimierten, arbeitsteiligen Wertschöpfung durch Austauschprozesse leiten lässt. Von diesem gedanklichen, besonderen Aspekt ausgehend, soll der Versuch unternommen werden, der Unsicherheit eines allgemein wirkenden Ansatzes einer „Erfolgsformel für Tauschprozesse“ durch die Erkenntnisse ergänzender anderer wissenschaftlicher Disziplinen zu begegnen.

Das Kapitel D befasst sich ausführlich mit der Fähigkeit des Menschen, über sich selbst hinaus denken zu können. Diese Fähigkeit, soziales Kapital aufzubauen und zu pflegen, stellt für diese Arbeit den Ausgangspunkt für ökonomische Austauschbeziehungen dar, das in der Lage ist, unterschiedliche Typologien von Interessen mit ihren jeweiligen Ressourcen zu überbrücken. Dieses Kapitel kann als Wissensebene auf dem Weg zu langfristig erfolgreichen Austauschhandlungen betrachtet werden.

Den deduktiven Weg von der allgemeinen Erfolgsformel und ihrer Gültigkeitsannahme zu der Besonderheit eines erfolgsorientierten Vergütungssystems beschreibt das Kapitel E. Es stellt deshalb die Verhaltensebene dar und versucht den Prozess zu erklären sowie zu beschreiben, wie aus einer rational begründeten Unternehmensstrategie, für Mitarbeiter individuell zu verfolgende Ziele werden.

Die theoretischen Ausführungen der Kapitel A bis E mit ihren Hinweisen über Struktur, Funktion und Verhalten eines erfolgsorientierten Vergütungssystems stehen im praktischen Austausch mit ihrer beispielhaften Anwendung in einem Dienstleistungsunternehmen. Das Kapitel F stellt die Umweltebene dar, auf der die Wirkungen und Reaktionen bei den jeweiligen Akteuren wahrgenommen werden und bewertet werden können, ob sie zu mehr Erfolg und Verantwortung führen.

Das abschließende Kapitel G stellt komprimiert den allgemeinen strukturellen Ansatz für eine Erfolgsformel dar, die auf unterschiedlichen Systemebenen eingesetzt werden kann. Mit der Sammlung und Auflistung der in dieser Arbeit angesprochenen theoretischen Ansätze wird die Parallelität in vielfältigen Austauschbeziehungen gegenübergestellt. Ein Akteur, ob Mitarbeiter, Unternehmen oder Kunde, steht im Austausch mit einer geistigen sowie materiellen Ebene. Die Selbstorganisation des Akteurs lässt sich prinzipiell mit Hilfe der drei Elemente Kultur, Wissen und Verhalten darstellen. Aus dem allgemeinen Wechselspiel von Erfolg und sozialen Handlungen lassen sich so die für ein erfolgsorientiertes Vergütungskonzept relevanten Elemente erschließen.

Diese vorliegende Arbeit wendet für das oben beschriebene Vorgehen beide Verfahren für wissenschaftliche Schlussfolgerungen an, die Induktion und die Deduktion.

2. Induktives und deduktives Vorgehen

Nach der Terminologie von CHARLES PEIRCE (1839-1914) bedeutet die Induktion das Schließen vom Besonderen zum Allgemeinen mit dem Zwecke des Erkenntnisgewinns. Als Gegensatz wird die deduktive Methode verstanden, die vom Allgemeinen zum Besonderen führt. Mit Hilfe der Deduktion werden spezielle Einzelerkenntnisse aus allgemeinen Theorien gewonnen. Sie bezeichnet so die Gesamtheit der Regeln und Verfahren, mit der aus gegebenen Prämissen eine Schlussfolgerung abzuleiten ist.

Nur weil ein Phänomen besonders häufig auftritt, muss es nicht allgemein gültig sein. Deshalb kann es unklar sein, warum ein reiner Induktionsschluss gültig ist. Allein auf Grund menschlicher Erfahrungen kann nicht induktiv die Zukunft beschrieben werden. KARL RAIMUND POPPER (1902-1994) vertritt die Ansicht, dass für die Beschreibung von elementaren Prinzipien die Induktion ungenügend ist.[26]

Diese Arbeitet beginnt jedoch mit ihrem interdisziplinären Ansatz induktiv suchend, um für die Formulierung einer allgemeinen Erfolgsformel eine höhere Sicherheit zu erhalten, damit anschließend durch ein deduktives Vorgehen vom Allgemeinem der Erfolgsformel auf ein besonderes erfolgsorientiertes Vergütungssystem geschlossen werden kann (s. Abb. A 5)[27].

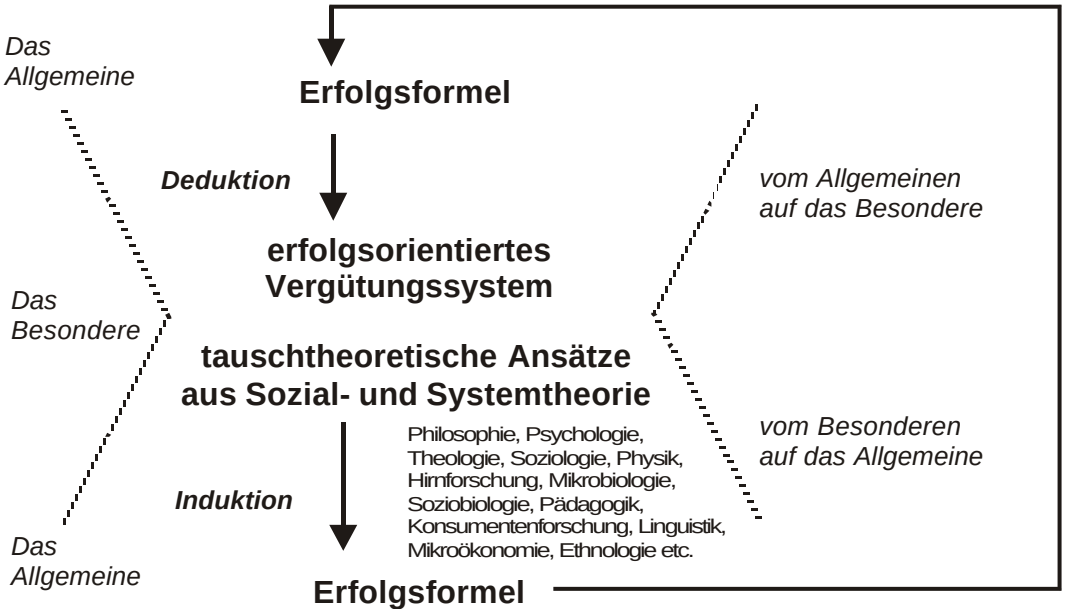


Abb. A 5: Induktives und deduktives Vorgehen

[26] Dahinter steht die Forderung der Falsifizierbarkeit einer Theorie durch die Empirie.
[27] vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Deduktion, abgerufen am 30.01.2005

Ein solches Vorgehen stellt den Versuch dar, allgemeine Prinzipien zu identifizieren, die ein generell erfolgreiches Handeln für Individuen, Unternehmen oder größere soziale Systeme erklären und beschreiben.

Das folgende Kapitel B stellt die Kernannahmen der Sozialtheorie sowie der Systemtheorie mit dem Ziel der interdisziplinären Verbindung vor, weil sich die jeweiligen Erklärungs- und Beschreibungsansätze zu ergänzen scheinen. Diese Behauptung wird anschließend in den folgenden Kapiteln C, D und E ausführlich herausgearbeitet und durch weitere theoretische Ansätze ergänzt.

„Der Glückliche begnügt sich selten mit der Tatsache des Besitzes seines Glückes. Er hat darüber hinaus das Bedürfnis, auch noch ein Recht darauf zu haben. ... Das Glück will legitim sein."
Max Weber (1864-1920),
Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen

B. Theorieansätze

I. Sozialtheorie

Die Sozialwissenschaften als Überbegriff beinhalten die wissenschaftlichen Theorien und Forschungsrichtungen, die sich mit den gesellschaftlichen Aspekten menschlichen Verhaltens und Handelns befassen sowie den Ordnungsgrundlagen, -formen und Rahmenbedingungen menschlicher Vergesellschaftung.[28]

In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Analyse eines kleinen sozialen Systems, dem eines mittelständischen Unternehmens. Ein Unternehmen ist nur ein Akteur innerhalb einer gesellschaftlich größeren Organisation und setzt sich zumindest im mittelständischen Bereich aus einer überschaubaren Anzahl an hoffentlich gemeinschaftlich agierenden Mitarbeitern zusammen. Aus diesem Grund erscheint als Ausgangspunkt eine Sozialtheorie hilfreich, die sich mit den relevanten Austauschprozessen befasst. Und zwar in dem Umfang, dass sie als Basis das individuelle Handeln hat und die Ebenen sowie Übergänge von einer Mikro- zu einer Makroebene berücksichtigt werden.

Aus der Vielzahl formulierter Sozialtheorien wird ein Ansatz ausgesucht, der die zentrale Frage beantwortet: „Warum tauscht ein Mensch seine Ressourcen mit einem anderen Menschen aus oder geht im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses mit einem Unternehmen ein komplexes, langfristiges Austauschverhältnis ein?"

Dieser grundsätzlichen Fragestellung schließen sich weitere Fragen an: Wie sind die Interessen der Mitarbeiter einzuordnen, um das Warum zu klären, wie lassen sich die Motive für Eigenverantwortung und Leistungsmotivation strukturieren? Und wie lassen sich aus diesem Erklärungsansatz die Rahmenbedingungen für ein funktionales, soziales Unternehmenssystem als Gestaltungsspielraum formulieren, von denen das Vergütungssystem nur eine Komponente ist? Eine arbeitsteilige Wirtschaftsorganisation versucht ihre Probleme wohl zumeist rational in Form des Tausches zu lösen.

Innerhalb der sozialtheoretischen Ansätze haben sich mehrere Autoren mit der Formulierung tauschtheoretischer Aspekte befasst. Einen Überblick über die Auswahlmöglichkeiten zu einem nützlichen tauschtheoretischen Ansatz bietet die folgende Abbildung B 1.

[28] vgl. Brockhaus, Bd. 20 (1993), S. 560

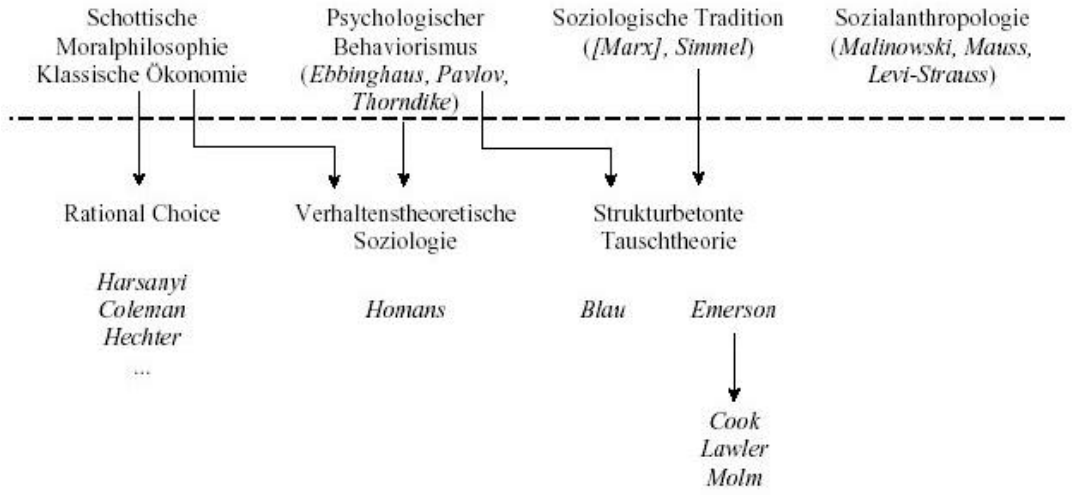


Abb. B 1: Historische Entwicklung der Tauschtheorie nach THOMAS VOSS [29]

Unter Berücksichtigung der schottischen Moralphilosophen[30] und dem Begründer der Klassischen Ökonomie, ADAM SMITH (1723-1790), hat JAMES .S. COLEMAN (1926-1995) seinen erklärenden sozialtheoretischen Ansatz formuliert. Der folgende Textabschnitt soll erklären, warum die vorliegende Arbeit diesen Ansatz herausstellt und die anderen nur ergänzend berücksichtigt.

1. Auswahl eines nützlichen tauschtheoretischen Ansatzes

Die Anforderungen an eine nützliche, erklärende Tauschtheorie orientieren sich an dem Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit, einem Unternehmen mit seinem Vergütungsmodell.

Ein Unternehmen als soziales System setzt sich aus einer Anzahl von Mitarbeitern zusammen und handelt gemeinsam als mögliche Einheit in einer komplexen Umwelt. Unternehmen sind künstliche, zielgerichtete Organisationen, juristische Personen, die nur über die durch die Buchhaltung erzeugte Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz eine Dokumentation der materiellen Ressourcen erfahren.

Ausgehende Überlegungen zu einer unternehmerischen Existenz sind die Austauschprozesse, die u.a. zwischen Mitarbeitern, Investoren und Kunden stattfinden (vgl. Abb. A 3: Bestandteile eines dienstleistungsorientierten Unternehmenssystems, S. 16). Für eine Unternehmensführung besteht die Aufgabe, diese Austauschprozesse rational, zielgerichtet in dem Bewusstsein zu gestalten, dass die monetären Komponenten eines Tauschprozesses ausschließlich ein Indikator für richtige Handlungen sein können, aber nicht das Ziel an sich sind.

Eine Austauschtheorie muss nützliche Erklärungsansätze bieten, um die Struktur, die Funktionen und das Verhalten eines Unternehmenssystems mit seinen handelnden Akteuren ganzheitlich zu erfassen.

[29] s. Voss, T. (2002), S. 23
[30] u.a. David Hume (1711-1776) und Adam Ferguson (1723-1816)

Arbeitsverträge, Verfahrensanweisungen und Hausordnungen definieren die Grenzen und Freiheitsgrade für eine Tätigkeitsbeschreibung in einem Unternehmen sowie die für die Tätigkeit zu leistende Gegenleistung in Form einer Vergütung. Kauf-, Werk- und Dienstleistungsverträge definieren für Güter, Dienste und Nutzungsrechte die Leistungsanforderungen, Gewährleistungen oder Lizenzrechte, die das Unternehmen rational nachvollziehbar mit seinen Kunden formuliert, um als Gegenleistung den vereinbarten Kaufpreis zu erhalten. Es geht aus Sicht des Unternehmens innerhalb beider Austauschrichtungen jeweils um spezifischen Rechte und Pflichten.

Als Ziel dieser Arbeit ist es formuliert worden, eine Brücke zwischen den zwei Dimensionen der jeweiligen Rechte und Pflichten des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern und Kunden zu schlagen.

Somit liegt es nahe, für die Analyse einen soziologischen, tauschtheoretischen Ansatz zu wählen, der relevante ökonomische Prozesse berücksichtigt. Dies ist innerhalb der Grundlagen der Sozialtheorie von JAMES S. COLEMAN der Fall, der mit seinen Ausführungen zum Begründer und Hauptvertreter der Rational Choice-Theorie (RC) innerhalb der Soziologie wurde.

Seine Theorie steht in der utilitaristischen Tradition, die im Nützlichen die Grundlage des sittlichen Verhaltens sieht und ideale Werte nur anerkennt, sofern sie dem Einzelnen oder der Gemeinschaft nützen. Sie geht von nutzen- und bedürfnisorientiert handelnden Menschen aus, dem nach z.B. JOHN MAYNARD KEYNES (1883-1946) rational handelnden Individuum, das zielgerichtet handelt und versucht, seinen Nutzen zu maximieren. Die RC-Theorie überträgt ökonomische Kosten-Nutzen-Kalkulationen auf soziale Prozesse.

Jedem biologischen Organismus liegt dieses „rationale“ Prinzip zugrunde. Mit Hilfe von systembedingten Regelkreisläufen führt jede Körperzelle ihre Kosten-Nutzen-Abwägungen durch, um für sich eine Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Selbstverständlich können die entsprechenden Entscheidungsprozesse mehr oder weniger rational bewusst oder instinktiv durchlaufen werden.

Die RC-Theorie von COLEMAN beinhaltet Kernaussagen, die auch in ökonomischen und systemtheoretischen Ansätzen der Ausgangspunkt für Erklärungsversuche ist. Seine Sozialtheorie konstruiert eine Mikrotheorie, die deduktive Aussagen über Mikro- und Makrophänomene ermöglicht, sie stellt dadurch einen strukturell-individualistischen Ansatz dar.

COLEMAN definiert drei Bestandteile innerhalb eines Austauschsystems: Die Verfassung, den Akteur sowie die Ressourcen und Ereignisse (s. Kapitel C). Deren grundlegenden Austauschbedingungen erklärt er mit der Strukturkarte sozialer Handlungen, die sich durch Vertrauen, Herrschaft und das Beziehungssystem des Marktes gestalten lassen (s. ebenfalls Kapital C). Darüber hinaus beschreibt er drei wesentliche Ressourcen in einem sozialen System: Physisches Kapital, Humankapital und Sozialkapital (s. Kapitel D). Außerdem unterteilt er das „Selbst“ des Akteurs in drei Teile: Das Handlungsselbst, das Objektselbst und das erweiterte Objektselbst (s. ebenfalls Kapitel D).

Mit diesen COLEMAN-Ansätzen ist seine Theorie prädestiniert für eine interdisziplinäre Erweiterung durch die Systemtheorie, wie es die folgenden Kapitel versuchen, um zu einer Beschreibung eines Vergütungskonzeptes zu gelangen.

Weitere Vertreter tauschtheoretischer Überlegungen sind u.a.:

- GEORG C. HOMANS mit einem psychologisch orientierten, verhaltenstheoretischen Ansatz, der den interaktiven Austauschprozess auf der Grundlage von Belohnungen und Bestrafungen erläutert, somit dem „*Wert*“ (Nutzen) und dem „*Wert pro empfangener Aktivitätseinheit*“ (Grenznutzen) eine zentrale Funktion zuschreibt,[31]

- PETER M. BLAU mit einem struktur- und machtorientierten Ansatz, der die unscharfe Trennung von wirtschaftlichem und sozialem Austausch beschreibt,[32]

- RICHARD M. EMERSON mit einem ebenfalls struktur- und machtbetonten Ansatz, der davon ausgeht, dass Tauschbeziehungen dazu tendieren, mit der Zeit Machtunterschiede durch *„balancing operations"* auszugleichen,

- LARS CLAUSEN mit der Definition sozialer Prozesse als Austausch positiver und negativer „Sanktionen“. Es geht bei ihm um ein Handeln, das jeweils andere Handlungen motiviert bzw. beeinflusst und nach konfliktorientiertem (antagonistischem) und zusammenwirkendem (synagonistischem) Sanktionsaustausch unterschieden wird. Als Grundfehler im ökonomischen Tausch sieht er es an, den Tausch zu reduzieren auf ein 2-Personen-Nullsummen-Spiel, er sei ein kollektiver Tausch.[33]

- MILTON FRIEDMAN mit seinem geldtheoretischen Ansatz, der die Basis des ökonomischen Tauschprozesses, das Geld, als materiell wertlos beschreibt und deshalb das Vertrauen in das Geld als Illusion betrachtet. In seinem Werk *„Geld regiert die Welt“* beschreibt er, was passiert, wenn diese vertrauensvolle, alle ökonomischen Austauschprozesse stabilisierende Illusion zerstört wird.[34]

Im folgenden Abschnitt wird näher untersucht, inwiefern die Sozialtheorie von COLEMAN mit seinem Modell der Austauschtheorie das Sozialsystem des Unternehmens fundiert erklären kann, um darauf aufbauend ein „passendes“ Vergütungssystem für die dort tätigen Individuen konstruieren zu können.

[31] vgl. Homans, G.C. (1968), S. 34-36, darüber hinaus befasst er sich mit den psychologisch erklärten Begriffen: Einfluss, Konformität, Konkurrenz, Wertschätzung, die Matrix der Gefühle, Interaktion, die Gegebenheiten, Gerechtigkeit, Zufriedenheit, Autorität, Gleichheit, Status und Innovation.
[32] vgl. Blau, P.M. (1963), (1964)
[33] vgl. Clausen, L. (1978), S. 123 u. 162
[34] vgl. Friedman, M. (1992), S. 23

2. Rationale Handlungen und Handlungssysteme

Auch wenn das zentrale Problem der Sozialwissenschaften darin besteht, zu erklären, wie ein soziales System funktioniert, so ist ihr Beobachtungsgegenstand das Individuum und darüber hinaus die Eigenschaften seines sozialen Umfeldes.[35]

Die umfassendsten Grundlagen einer neueren Sozialtheorie hat JAMES S. COLEMAN 1990 vorgelegt, weil *„die ursprünglichen Institutionen, um die herum Gesellschaften aufgebaut wurden, durch eine zielgerichtet konstruierte soziale Organisation ersetzt“* wurden.[36] *„Gehen wir dahin wohin wir gehen wollen? [...] bevor wir diese Frage stellen können, müssen wir wissen, wohin wir gehen, und dafür brauchen wir eine robuste Sozialtheorie.“* [37] Diese will COLEMAN mit seinem Werk gelegt haben.

Folgende Grundannahmen werden formuliert:

- betrachtet werden zielgerichtet handelnde Akteure, die in der Lage sind, konsistente und eindeutige Aussagen über ihre Ziele zu machen und entsprechend handeln: Rationalität,
- die betrachteten Akteure versuchen, ihre Ziele in jeder Situation bestmöglich zu realisieren: Maximierung,
- Ziele werden i.d.R. als stabil angenommen, z.B. Erhaltung und Steigerung der Überlebensfähigkeit,
- nicht angenommen wird, dass die Akteure empirisch tatsächlich rationale Maximierer sind, da die RC-Theorie keine psychologische Theorie ist.

Mit der Kernaussage der RC-Theorie, dass Verhaltensänderungen i.d.R. durch eine Änderung von sozialen, institutionellen oder materiellen Restriktionen, d.h. Rechten über Ressourcen, erklärt werden können, bietet dieser Ansatz einen guten Ausgangspunkt für die Formulierung der „Spielregeln“ eines ziel- und erfolgsorientierten Vergütungssystems. Einschränkungen, Beschränkungen oder Freiheitsgrade, die jemand in seinen Rechten, Befugnissen oder Möglichkeiten hat, führen zu Verhaltensänderungen.

Als eine Grundvoraussetzung für einen regelmäßigen Austauschprozess zwischen Akteuren sieht COLEMAN die Zukunftsfähigkeit einer vertrauensbasierten Beziehung. Diese Voraussetzung setzt er gleich mit der Bedingung des sich wiederholenden Spiels, also der Situation, in der die Akteure als Spieler nicht vorhersehen können, wann das letzte Einzelspiel stattfindet (s. Kapitel D., 2.3. Das Gefangenendilemma als Vertrauensfrage zwischen gut und böse, S. 253). So kann beider-

---

[35] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 1

[36] Hier beschreibt Coleman das Ergebnis des langwierigen Trends zur Individualisierung, d.h. die Institutionalisierung durch konstruierte, soziale Organisationen, vgl. Beck, U. (1984), S. 212.

[37] s. Coleman, J.S. (1991), S. xiii, Ziel dieser Arbeit ist es, diesen Erklärungsansatz von Coleman weiter zu führen, d.h. auf die Unternehmensführung anzuwenden. Gehen wir mit der gängigen Unternehmensführung dahin, wohin wir gehen wollen? Bezogen auf ein mögliches egozentrisches Verhalten innerhalb sozialer Organisationen formulierte Hans A. Pestalozzi: *„Individualismus ohne Solidarität ist Feigheit. Individualismus ohne Engagement ist Flucht.“* aus seinem Buch *„Nach uns die Zukunft“* (1979).

seitige Kooperation entstehen ohne herrschaftlichen Zwang, Normen, Altruismus oder ähnliche Einschränkungen individueller Rechte.

Für den Austauschprozess sind zwei Bedingungen entscheidend:

- die Verfügbarkeit einer entsprechenden, zukunftsorientierten, provozierbaren Strategie, im Sinne einer individuellen Gewinn- und Verlustrechnung (Ertrag und Aufwand, Erlöse/Nutzen und Kosten, Ausgaben und Einnahmen) sowie

- ein hoher Diskontparameter für eine später fällige Forderung (unter Abzug der zukünftigen Zinsen), d.h. die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Auszahlungen muss den Spielern wichtig sein und die Spielabbruchswahrscheinlichkeit gering und somit die Dauerhaftigkeit der Beziehung hoch.

Weitere Bezugspunkte innerhalb von COLEMANS Theorie sind die Zwänge (Bedingungen und Bedürfnisse, Ressourcen und Akteure) unter denen entschieden werden muss und die Wahlmöglichkeiten zwischen realen Alternativen.[38]

Die Herausforderung für die RC-Theorie liegt in der Überbrückung von individueller Handlung auf einer Mikroebene zu Phänomenen auf einer nächst höheren sozialen Ebene, einer Makroebene. Die höhere Ebene ist in dieser Arbeit die Analyse des sozialen Systems „Unternehmung". Dafür notwendig ist die Annahme eines individuellen Akteurs, der „einfach" und flexibel sein soll. Der Mechanismus, der die individuelle Ebene mit der makrosozialen Ebene verbindet, ist sehr komplex. Zur Erklärung dieser Übergänge bedient sich COLEMAN weiterer theoretischer Rahmen, um individuelle Entscheidungsprozesse zu erklären:

- *Nutzentheorie* (im Modell der Sicherheit bei messbaren Parametern)
- *Spieltheorie* (im Modell der Unsicherheit und des „Gefangenendilemmas")
- *Werterwartungstheorie* (im Modell der Risikokalkulation, subjektiv erwarteter Nutzen, SEU-Modell (subjective expected utility))

Mit diesen ersten Ausführungen wird deutlich, warum die RC-Theorie von COLEMAN mit ihrer soziologisch formulierten, handlungsorientierten Tauschtheorie auf das rein ökonomische Problem der Vergütung einen brauchbaren Erklärungsansatz bieten könnte. Aus diesem Grund werden in den folgenden Abschnitten die Komponenten der RC-Theorie näher beschrieben.

2.1. Der methodologische Individualismus als Grundlage für Handlungen und Handlungssysteme

Individuen stehen mit ihrer Umwelt durch ihre jeweiligen Handlungen und ihrem Verhalten, in einem „geregelten" Austausch. Diese Umwelt ist für die Institution des Unternehmens u.a. ein Handlungssystem mit seinen Mitarbeitern, Kunden und Investoren. Die Regelungs- und Steuergrößen im Austauschprozess werden z.B. durch ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem bestimmt.

[38] vgl. http://www.club-der-toten-soziologen.de/, 04.03.2004, Sebastian Greger

COLEMAN unterstützt die innere Analyse von Systemverhalten, weil ein Großteil soziologischer Forschung auf den stichprobenartigen Erhebungen über Individuen basiert. Die Erklärung des Systemverhaltens erfolgt dann in einer „Synthese".[39]

Außerdem basiert die innere Analyse von Systemverhalten auf einem humanistisch geprägten Menschenbild, d.h. sie setzt den „homo sociologicus" als ein sozialisiertes Element eines sozialen Systems voraus. Die Frage nach der friedlichen Koexistenz von Mensch und Gesellschaft als zweier sich überkreuzender Handlungssysteme und die damit aufkommenden Fragen nach Freiheit und Gleichheit sowie nach Moral und politischer Philosophie stellt COLEMAN in seiner Sozialtheorie nicht, weil er keine Bewertung vornehmen will. Er nutzt die spezielle Variante des *„methodologischen Individualismus"*[40], um eine Erklärung von Systemverhalten einzig und allein auf der Basis von individuellen Handlungen und Einstellungen aggregieren zu können.[41]

Letztendlich handeln Menschen immer als Individuen. Von dem Prinzip der Selbstverantwortung abzuweichen, hat fatale Folgen (s. z.B. Kriegsverbrechen). Wenn ein Mensch sich bereit erklärt hat, unter der Herrschaft oder dem Befehl eines anderen Menschen zu handeln, so hat er sich freiwillig dazu entschieden, seine Handlungsrechte einem Herrscher zu übertragen, um im Austausch für sich selbst einen Nutzen zu erhalten. *„Wenn ich einem anderen Herrschaft übertrage, glaube ich, dass der andere einige Qualitäten besitzt, die ich nicht besitze."*[42]

Vielleicht ist die persönliche Desorganisation eines Menschen so groß, dass er einen Gewinn daraus zieht, die eigene Handlung von einer anderen Person bestimmen zu lassen.[43] Diese Delegation von Entscheidungsrechten stellt auch eine Handlung dar. *„Sie haben noch nie etwas für einen anderen getan. Dem anderen mag Ihr Handeln nutzen. Es mag ihn fördern und stärken. Aber im Grunde handeln Sie, weil Sie es für richtig und wichtig halten, so zu handeln."*[44]

Die Nürnberger Prozesse nach dem II. Weltkrieg beschritten juristisches Neuland. Kriegsverbrechen und Verbrechen gegen die Menschlichkeit mussten gesühnt werden. Man klagte nicht nur einzelne Personen an, sondern ganze Gruppen als verbrecherische Organisationen. Man brauchte nicht dem einzelnen ein Verbrechen nachzuweisen, es genügte der Beweis, dass jemand dieser Organisation angehörte, um ihn vor Gericht zu bringen.[45] Die Selbstverantwortung betrifft somit nicht nur die eigene Persönlichkeit, sondern auch die Wahl der Austauschpartner, mit denen man gemeinsam agiert.

---

[39] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 3

[40] Karl Popper hat in seinem Werk „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde" (1957), S. 108, zur Autonomie der Soziologie, den *„methodologischen Individualismus"* dem *„methodologischen Kollektivismus"* gegenübergestellt. Er will sich nicht von den romantischen Überlegungen eines Nationalgeistes oder Gruppengeistes beeindrucken lassen, wie z.B. Hegel oder Rousseau. Er hebt mit Bezug zum Psychologismus von Mill das Recht hervor, dass es möglich sein muss, das „Verhalten" und die „Handlung" von Kollektiven wie Staaten und Sozialgruppen auf das Verhalten und die Handlungen menschlicher Individuen zu reduzieren. Zitiert nach Mill: *„Menschen, die zusammengebracht werden, verwandeln sich nicht in eine Substanz anderer Art..."*

[41] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 6

[42] s. ebenda, S. 94

[43] vgl. ebenda, S. 96

[44] s. Sprenger, R.K. (1995), S. 75

[45] vgl. Freund, M. (1979), S. 1543

2.2. Systemübergänge: Makro- und Mikroebenen

So wie in der Volkswirtschaftslehre ist jedoch bei Erklärungsansätzen zum Systemverhalten das Hauptproblem, die Erkenntnisse über Handlungen und entsprechenden Einstellungen unterhalb der Systemebene von dieser Mikroebene auf die Makroebene zu heben.

COLEMAN zeigt an dem Beispiel des Klassikers der Soziologie von MAX WEBER (1864-1920) *„Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“* (1904), wie kein korrekter Übergang von der Mikro- zur Makroebene gelungen ist, weil direkt von religiösen Werten einer Gesellschaft auf die Wirtschaftsorganisation einer Gesellschaft geschlossen wird. COLEMAN schlägt vor, nicht eine Behauptung auf der Makroebene aufzustellen, sondern prinzipiell drei verschiedene Behauptungen zu analysieren, wenn der Betrachter von der Makroebene auf die Mikroebene geht, um dort eine individuelle Handlung zu analysieren, damit er wieder einen Schluss zu den Auswirkungen auf der Makroebene ziehen kann (s. Abb. B 2).[46]

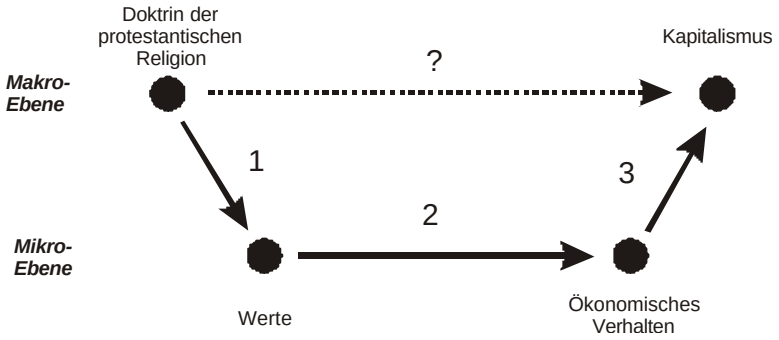


Abb. B 2: Notwendige Analyseschritte nach COLEMAN *von der Makroebene herunter auf die Mikroebene und über das individuelle Verhalten zurück zur Makroebene* [47]

Der Charakter der abstrakten Mikro-Makro-Systemübergänge kann, nach COLEMAN, mit Hilfe eines Sozialsimulationsspiels aus der Pädagogik verdeutlicht werden, das sich aus drei Komponenten zusammensetzt:[48]

- Eine Menge von Rollen, die die Spieler übernehmen, wobei jede Rolle die Interessen oder Ziele des jeweiligen Spielers definiert und somit zielgerichtet ist.
- Regeln für die Handlungsweisen und das Verhalten, das die Spieler in ihren Rollen vollziehen dürfen sowie Regeln zum Spielverlauf.
- Regeln, die die Konsequenzen definieren, die die Handlung oder das Verhalten eines Spielers für seine Mitspieler hat.

Die zwei von einander getrennten Komponenten sind auf der Mikroebene die Spieler und auf der Makroebene die Spielstruktur.

---

[46] vgl. Colman, J.S.; (1991), S. 7-13

[47] nach Sebastian Greger die „Coleman'sche Badewanne“, s. http://www.club-der-toten-soziologen.de (Abruf am 01.04.2004)

[48] vgl. Colman, J.S.; (1991), S. 14

Im *ersten Übergangstyp* von Makro zu Mikro sind die Bedingungen für die Handlungen des Spielers festgelegt und somit seine Interessen. Diese Interessen orientieren sich an dem vorgegebenen Ziel und den Regeln, die die innere Ordnung und die Freiheitsgrade bestimmen. Weitere Bedingungen sind die Handlungsbeschränkungen, die von anderen Regeln definiert werden, die Anfangsbedingungen, die das Umfeld für die Handlungen vorgibt und das neue Umfeld, das nach Spielbeginn von den Handlungen anderer bestimmt wird.

Der *zweite Übergangstyp* von Mikro zu Makro spiegelt sich in den Konsequenzen einer Spielerhandlung sowie eines Verhaltens wider. Ausschlaggebend sind die Wechselwirkungen zwischen den beiden Ebenen, die in der Realität gleichzeitig oder vor oder nach der Handlung erfolgen können. Es stellt sich die Frage, wie die individuellen Handlungen mit den Handlungen anderer Spieler verknüpft sind und wie auf diese Weise ein neues Umfeld für die nächste Handlung geschaffen wird.

Die abstrakte Makroebene stellt das Systemverhalten dar, das in der Terminologie von COLEMAN das Verhalten eines Systems von Akteuren beschreibt, deren Handlungen miteinander verflochten sind. *„Die Handlungen eines Individuums sind nicht nur abhängig von Präferenzen und Werten, sondern auch von Möglichkeiten und Anreizen, die das soziale Umfeld bietet."*[49] Das von COLEMAN vorgeschlagene Untersuchungsprinzip zur Erklärung des Verhaltens eines Sozialsystems durch die Analyse der Elemente auf einer Individualebene, lässt sich wohl auch gut auf ein Unternehmen anwenden. Der folgende Textabschnitt versucht, ein dominierendes Handlungsprinzip der Individualebene zu beschreiben.

2.3. Die Handlungstheorie für die Individualebene: Zielgerichtete Nutzenmaximierung

Die Handlungstheorie, die COLEMAN verwendet, entspricht der zielgerichteten Handlungstheorie, die auch MAX WEBER formuliert. Präziser fasst sich COLEMAN mit der Verwendung des Begriffes der Rationalität, wie er in der Ökonomie verwendet wird. Er geht von der Annahme aus, dass das Individuum als rationaler Akteur diejenige Handlung auswählt, die seinen Nutzen maximiert.

COLEMAN verwendet die sehr enge, ökonomische Variante der Nutzenmaximierung für seine von der Individualebene ausgehenden Sozialtheorie in dem Bewusstsein, dass *„sich Personen, die rational handeln wollen, systematisch so verhalten, dass ihre Handlungen, gemessen an einem objektiven Maßstab, nicht völlig rational sind."*[50]

Zu systematischen Verzerrungen dieser Art gehört die Überschätzung von Wahrscheinlichkeiten unwahrscheinlicher Ereignisse, so leben z.B. die staatlichen Lotto- und Lotteriegesellschaften von dieser risikofreudigen Verhaltenstendenz der Menschen. Oder es kommt sogar vor, dass individuelle Entscheidungsprozesse auf der Basis von Elementen einer Situationsbeschreibung getroffen werden, die für das Ergebnis irrelevant sind.[51]

---

[49] s. Coleman, J.S. (1991), S. 15
[50] s. ebenda, S. 17
[51] vgl. Dörner, D. (1989), S. 5ff.

Außerdem gibt es Handlungen, die nicht zielgerichtet sind, da sie eher expressiv oder impulsiv erfolgen. Hier wählt der Akteur kein Nutzenoptimum, kein bevorzugtes Ergebnis, im Gegenteil, er ist kontraproduktiv oder sogar selbstzerstörerisch.[52]

Trotz dieser Einwände führt COLEMAN zwei Argumente zur Unterstützung der Theorie einer zielgerichteten Handlung an.[53]

Zum einen entkräftet der methodologische Individualismus viele der denkbaren antiteleologischen[54] Einwände. In der Sozialtheorie ist die zu erklärende Handlung auf einer höheren Ebene sozialer Organisation angesiedelt, als die Ebene, auf der ein Ziel festgelegt wird. COLEMAN lehnt einen holistischen[55] Ansatz ab, der ausschließlich einen Funktionalismus zum Ergebnis hätte.

Zum anderen würde eine Sozialtheorie, die sich das menschliche Verhalten nicht basierend auf zielgerichteten Handlungen vorstellt, sondern auf einer Kausalkonstruktion, nicht auf individuelle Ziele und Zwecke eingehen. Ein solcher Ansatz wäre paradox, weil er ein fatales Zukunftsbild impliziert. Individuelle Handlungen würden nicht mit Zielen und Absichten, sondern mit äußeren Zwängen oder unbewussten Impulsen begründet werden. Es würden nur Veränderungen beschrieben werden, derer die Menschen schicksalhaft und wehrlos ausgeliefert wären. Gegenstand einer nützlichen Theorie müssen Zweck, Ziel und Wille der mit Bewusstsein ausgestatteten, handelnden Personen sein. Auch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen, wie Ethik, Moralphilosophie, politische Philosophie, Volkswirtschaft und Rechtswissenschaften bis hin zur Theologie wird ein Menschenbild verwendet, das von zielgerichteten und verantwortlichen Akteuren ausgeht.

Dem Einwand, dass Menschen zuweilen selbstzerstörerisch und irrational handeln, tritt COLEMAN mit dem Argument entgegen, dass diese Handlungen aus der Sicht des Akteurs rational erscheinen, d.h. dass nur der Betrachter die Sichtweise des Akteurs nicht entdeckt hat, aber die Handlung eine individuelle Rationalität in sich trägt.[56] Mit diesem psychologisch basierten Argument vernachlässigt COLEMAN die Möglichkeit, dass sich Menschen bewusst irrational verhalten, weil sie hoffen, dass das rationale Fehlverhalten vom betroffenen Gesamtsystem mit seiner Toleranzbandbreite ohne bedrohliche Konsequenzen verkraftet werden kann.[57]

Als Beispiele seien an dieser Stelle nur das Rauchen oder die Steuerhinterziehung genannt. Obwohl auf jeder Zigarettenpackung in der EU deutlich der Hinweis auf die tödliche Wirkung angebracht ist, gibt es noch Raucher, die darin einen höheren Nutzen verspüren, zu rauchen, als sich rational um ihre Gesundheit Sorgen zu

[52] vgl. Dörner, D. (1989), S. 5ff
[53] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 20-22
[54] Teleologie, die philosophische Lehre von der Zielgerichtetheit und Zielstrebigkeit jeder Entwicklung im Universum oder in seinen Teilbereichen.
[55] Holismus, die philosophische Lehre, die alle Erscheinungen des Lebens aus einem ganzheitlichen Prinzip ableitet.
[56] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 22
[57] Für Arbeitnehmer, die nach diesem Prinzip verfahren, wirkt es manchmal überraschend, wenn das Gesamtsystem des Unternehmens scheitert, weil zu viel krankgefeiert wurde oder Betriebsmittel für private Zwecke entwendet wurden etc.

machen. Ebenso agieren Unternehmer bei einer Steuerhinterziehung irrational, weil sie sich durch ihre Handlung einen individuellen Vorteil versprechen, aber eigentlich nicht die für sie entscheidende wirtschaftliche Basis einer funktionierenden Wirtschafts- und Sozialordnung zerstören wollen.

Diese Arbeit geht davon aus, dass das Rationalitätsprinzip in einem Spannungsfeld von mehreren konkurrierenden Zielen angewendet wird und somit nicht sämtliche Ziele rational optimal verfolgt werden können. Als zentrale Bewertungseinheit vor einer Handlungsentscheidung ist der Nutzen zu sehen und dieser kann, bezogen auf das von außen betrachtete System, irrational sein.

Übertragen auf die angeführten Beispiele heißt dies, der Nutzen der Suchtbefriedigung kann bis zu den ersten Krankheitserscheinungen höher eingeschätzt werden als nach einer medizinisch bedrohlichen Diagnose. Der Nutzen einer Steuerzahlung wird solange nicht vollständig anerkannt, wie z.B. eine gravierende Systemveränderung den Geschäftsprozess nicht schädigt oder das Risiko der Entdeckung durch die Steuerfahndung mit der folgenden Strafe kalkulierbar bleibt.

COLEMAN verwendet in seiner Theorie das Prinzip der Nutzenmaximierung als Spezifizierung einer rational begründeten Zielgerichtetheit. Er führt den Nutzenbegriff nicht in seine qualitative Theorie ein, verwendet ihn aber in der quantitativen Theorie in Anlehnung an die Mikroökonomische Theorie der Volkswirtschaft.[58] Dieses Vorgehen schafft eine logische Trennung zwischen einem auf Ergebnisse angewiesenen Managementprinzip und einem auf Freude und Spaß ausgerichteten Lebensprinzip.[59] Ein Unternehmen kann kein Mensch um des Spaßes oder der Freude willen betreiben, es bedarf einer Resultatorientierung.

Primärer Gegenstand der Mikroökonomie ist die Abstimmung der individuellen Pläne im ökonomischen Tauschprozess, speziell durch die Preisbildung, auf einem zu definierenden Produkt- oder Faktormarkt. Preisbildung und Wettbewerb auf den Produktmärkten, Güter und Dienstleistungen, werden vorrangig behandelt, weil sie hauptsächlich die Erzeugung sowie das Angebot von Ressourcen lenken. Das Ergebnis der Individualanalyse sind Haushaltsnachfrage- und Unternehmensangebotsfunktionen, die kumuliert zu einer theoretischen Marktnachfrage und einem Marktangebot zusammengefasst werden, um damit den Verlauf und das Ergebnis des Preisbildungsprozesses im Tauschprozess erklären zu können.[60]

Die Theorie der Mikroökonomie basiert auf der Hypothese, dass die nachgefragte Menge eines beliebigen Gutes pro betrachteter Zeiteinheit abhängig ist von:[61]

- dem Preis dieses Gutes
- dem Preis anderer Güter
- dem Einkommen des Haushalts
- der Nutzeneinschätzung der Güter, der Bedürfnisstruktur
- dem Vermögen des Haushalts

[58] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 23
[59] vgl. Malik, F. (2000), S. 76
[60] vgl. Woll, A. (1984), S. 87ff. und Hoyer W.; Rettig, R. (1984), S. 219ff.
[61] vgl. ebenda, S. 87

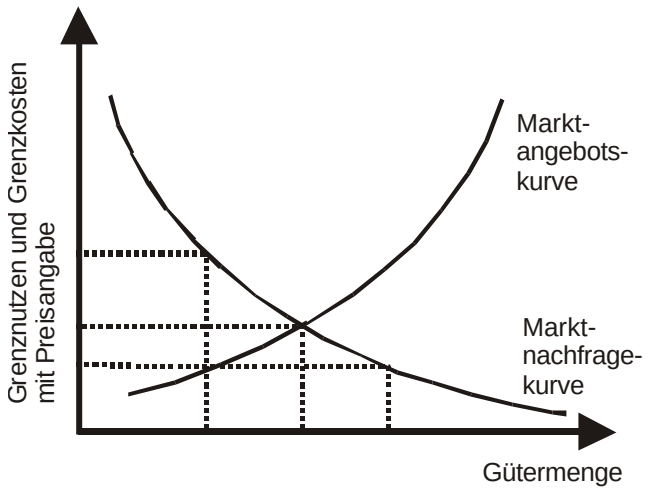


Abb. B 3: Preisbildungsprozess durch Grenznutzen und Grenzkosten sowie Gütermenge

An dieser quantitativen Stelle zeigt COLEMANS Sozialtheorie ggf. ein Defizit, weil er individuelle Entscheidungsparameter aus dem Grund der Vereinfachung auf das rein monetär getriebene und damit zu oft unrealistische, ökonomische Prinzip reduziert. Hier wird somit kein konkreter, qualitativer Ansatz für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems formuliert, aber doch eine brauchbare Grundlage, wenn man sich von dem Gedanken leiten lässt, dass Geld allein nicht alle menschlichen Handlungen bestimmt.

Für COLEMAN ist es wichtig, für eine Sozialtheorie, die aus drei Komponenten besteht (s. Abb. B 2: Notwendige Analyseschritte, S. 32),

- Makro-Mikro-Komponente,
- Komponente der individuellen Handlungen und
- Mikro-Makro-Komponente,

die Komponente der individuellen Handlungen von der Komplexität der psychologischen Analyse zu verschonen, um in den anderen beiden Komponenten der *„sozialen Organisation“* mehr Komplexität zulassen zu können.[62]

Zur Formulierung eines Lösungsansatzes für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems in dieser Arbeit werden zum Bestimmen der Interessen und Ressourcen eines Mitarbeiters, als Einheit der „individuellen Handlungsebene“, ergänzende Erkenntnisse der Psychologie und Systemtheorie notwendig sein.

Die Interessen individueller Akteure sind vielfältig, ebenso wie die persönlichen Nutzen, die aus Handlungen resultieren. Menschen werden bei ihrem Entscheidungsprozess, der Handlungen vorausgeht, geleitet von Überzeugungen, Glauben und Kultur, die Bewertungsmaßstäbe liefern. Wenn ein gemeinsames Ziel innerhalb einer Gruppe von Menschen vorhanden ist und dieser gemeinsame Nutzen maximiert werden soll, dann können Meinungsunterschiede und Konflikte über die zu beschreitenden Wege existieren, die zum Ziel führen könnten. Der Nutzen eines Unternehmens liegt in der u.a. durch die Arbeitsteilung erzielten Wertschöpfung, für die jeder Mitarbeiter einen entscheidenden Beitrag leisten sollte. Diese

[62] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 23-24

Resultatorientierung legt als Kriterium das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben fest.

Für ein autonomes und freiwilliges, ein initiatives und engagiertes sowie kreatives und schöpferisches Handeln[63] sind Interessen, Motivation und Absichten Ausgangspunkte, die einen logischen Prozess durchlaufen, bevor aus einem Wollen und Können auch ein verantwortungsvolles Handeln im Sinne der Nutzenmaximierung entsteht.

Die Nutzensteigerung als Resultatorientierung ist jedoch nicht immer eine Selbstverständlichkeit. Die meisten Menschen sind in ihrem Denken und Handeln eher input- als outputorientiert.[64] Um den eigenen Nutzen zu maximieren, wird der eigene harte Arbeitseinsatz, die Anstrengung und der Stress als Input in den Vordergrund gestellt, also die erbrachte individuelle Leistung, jedoch nicht das, was zählt, der Output, das Ergebnis, der Erfolg. Selbstüberschätzung aber auch Intransparenz können hierfür u.a. die Gründe sein. *„Meine Herren, es ist eine unschöne Angewohnheit, der man in der Hitze der Debatte nur allzuleicht erliegt, von vornherein böse Absichten zu unterstellen. Bei den Absichten müssen wir Gnade walten lassen. Wir sollten davon ausgehen, dass sie gut sind, und offenbar sind sie es auch. Bei fehlender Logik oder absurden Argumenten müssen wir jedoch keineswegs Gnade walten lassen. Schlechte Logiker haben unfreiwillig mehr Verbrechen begangen als schlechte Menschen vorsätzlich.“*[65]

Es kommt bei dem Thema der individuellen Nutzenmaximierung auf die Sicht und Einstellung an, ob das Individuum fragt *„Was schuldet mir das Unternehmen“* oder *„Was schulde ich dem Unternehmen“*, um das gemeinsame Ziel zu erreichen, das mir über den Umweg der Gemeinschaft einen individuellen Nutzen stiften wird. Im Handlungsansatz des Individuums auf der Mikroebene muss somit die Bereitschaft vorhanden sein, eine Austauschbeziehung zu einer Makroebene aufzunehmen, um damit Vorteile für die eigene Existenz zu erzielen.

2.4. Interdependenzen und Beziehungen zwischen Mikro- und Makroebenen

Die Übergänge von der Makro- zur Mikroebene und wieder zurück können nach COLEMAN als Spielregeln bezeichnet werden.[66] Vorrangiges Ziel ist es, die Phänomene auf der Makroebene zu erklären und Gestaltungsansätze für nützliche und wirksame Spielregeln zu definieren, die beim „Abstieg“ auf die Ebene der individuellen Handlungen notwendig sind, um rational formulierte Makroziele erreichen zu können.

Handlungen können auf verschiedene Weisen miteinander verknüpft sein und so Ergebnisse auf der Makroebene erzeugen. COLEMAN grenzt sechs Kategorien von einander ab:[67]

---

[63] vgl. Sprenger, R.K. (1995), S. 37
[64] vgl. Malik, F. (2000), S. 74
[65] Abgeordneter der Französischen Nationalversammlung, Pierre S. du Pont, 25. September 1790, zitiert nach Friedmann, M. (1992), S. 267
[66] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 24
[67] vgl. ebenda, S. 25-26

- Die *unabhängige Handlung* eines Akteurs erzeugt positive oder negative externe Effekte. Somit werden die Anreizstrukturen anderer Akteure verändert. Beispiele: Spekulationswellen, Massenpanik bei Bränden etc.
- Im *bilateralen Austausch* besteht das resultierende System lediglich aus zwei Akteuren, die sich auf der Grundlage von Verhandlungen über eine Tauschvereinbarung oder einen Vertrag geeinigt haben. Beispiele: Arbeitsvertrag, Tarifvertrag etc.
- Ausweitung des bilateralen Austausches auf die *Wettbewerbsstruktur* in einem Markt. Die Marktresultate, Preise und Transaktionen, sind abhängig von den besonderen institutionellen Regeln, nach denen der Markt operiert. Die Regeln bestimmen die Art der Interaktion. Beispiele: geheime oder offene Gebote, Zulässigkeit oder Unzulässigkeit von Rückverhandlungen, Tauschhandel etc.
- Auf der Grundlage eines Wahlergebnisses oder einer anderen Präferenzäußerung von Individuen entsteht eine *kollektive oder soziale Entscheidung*. Das Systemverhalten richtet sich nach explizit formulierten Entscheidungsregeln und führt zur Wahl einer einzelnen Alternative.
- Eine *formale Organisation*, wie ein Unternehmen, wird durch eine Struktur interdependenter Handlungen gebildet. Die Organisationsstruktur besteht aus einer Anzahl von Regeln und Anreizen, die die Entstehung von asymmetrischen Interdependenzen zur Folge haben. Diese würden bei einem Austausch zwischen zwei Parteien nicht entstehen können.
- Mit der Schaffung eines kollektiven Rechts soll die soziale Kontrolle über die Handlungen bestimmter Akteure ausgeübt werden, indem *Normen mit Hilfe von Sanktionen* durchgesetzt werden.

Diese sechs Arten der gegenseitigen Abhängigkeit von Handlungen verdeutlichen den vielfältigen Austauschprozess und Übergang von der Mikro- zur Makroebene oder teilweise implizit von der Makro- zur Mikroebene.

Eine wesentliche Bedeutung für die Sozialtheorie ist eine adäquate Vorstellung über die Beziehung zwischen Individual- und Systemebenen. Mit den sechs Fällen der beschriebenen Interdependenzen wird deutlich, dass in den zu erklärenden Modellen nicht ausschließlich die Aggregation vom individuellen Verhalten im Vordergrund stehen kann, sondern die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Handlungen der Individuen berücksichtigt werden müssen.[68]

2.5. Austausch innerhalb von sozialen Systemen

Sozialer Austausch erfolgt zumeist nicht in isolierten Transaktionen zwischen zwei Personen, sondern im Zusammenhang von Austauschsystemen, in denen auch ein Wettbewerb um knappe Ressourcen stattfinden kann. Die Aktivitäten innerhalb eines übergeordneten sozialen Systems lassen sich nach COLEMAN untersuchen, indem man eine Menge von Akteuren und eine Menge an Ressourcen oder Ereignissen als relativ geschlossenes System definiert.

[68] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 26-27

„Innerhalb des Subsystems besteht aufgrund des Wettbewerbs um Ressourcen eine Interdependenz zwischen den Tauschhandlungen. Akteure und Ressourcen außerhalb des Subsystems können als sein Umfeld behandelt werden."[69]

Um den Austausch innerhalb von Systemen analysieren zu können, sind nach COLEMAN drei Elemente zu definieren:[70]

1. Akteure
2. Ressourcen oder Ereignisse
3. Die Verfassung, d.h. die ursprüngliche Verteilung der Kontrolle über die Ressourcen unter den Akteuren

Neben diesen Elementen ist darüber hinaus die Komponente der Abhängigkeitsstruktur innerhalb des Systems zu definieren.

Akteure, Ressourcen und eine Verfassung definieren ein System. In einem einfachen Handlungssystem, das nur einen Austauschprozess umfasst, lassen sich vier Begriffe miteinander verknüpfen: *„Interesse und Kontrolle, die beide die Beziehung zwischen Akteur und einer Ressource spezifizieren, und Macht und Wert, die Akteure und Ressourcen in Relation zu dem Handlungssystem als Ganzem charakterisieren."*[71]

Mit der von COLEMAN vorgenommenen Definition eines Systems lässt sich eine Analogie zu den disziplinenübergreifenden Erkenntnissen der Systemtheorie herstellen, die eine Anleitung zu sinnvollem Handeln darstellen wollen. Diese ergänzende Anlehnung der Systemtheorie an die Sozialtheorie ist notwendig, da COLEMAN zwar die Elemente eines Systems beschreibt sowie auch spezielle Wirkungszusammenhänge, jedoch kein theoretisches „Werkzeug" liefert, um damit die Gestaltung des komplexen sozialen Systems einer Unternehmung in Bezug zur Vergütung erschöpfend zu beantworten.

Ein Akteur ist ein Individuum. Dieses Individuum ist als Mensch ein biologisches System innerhalb von unterschiedlichen sozialen Systemen, mit denen es sich mehr oder weniger im kontinuierlichen Austausch befindet. Innerhalb sozialer Systeme agieren Individuen unter der Voraussetzung der Nutzenmaximierung mit Hilfe von „Spielregeln" als Normen, um einen effizienten arbeitsteiligen Prozess zur Ressourcenallokation zu gestalten. Dieser Prozess wird von Unternehmen organisiert, die die gemeinsam erarbeiteten Ressourcen nach definierten Regeln auf die Akteure verteilen. Die Menschen profitieren von einer Gesellschaft oder dem sozialen System der Unternehmung, weil es eine Arbeitsteilung gibt. Diese Spezialisierung ist es, die die menschliche Gesellschaft größer macht als die Summe ihrer Teile.[72]

---

[69] s. Coleman J.S. (1991), S. 169
[70] vgl. ebenda, S. 169
[71] s. ebenda, S. 171
[72] vgl. Ridley, M. (1999), S. 60 sowie zitiert nach dem Anführer der Hutterer Andreas Ehrenpreis von 1650, einem Vertreter des Kollektivismus: *„Wahre Liebe heißt Wachstum für eine Gemeinschaft, deren Mitglieder voneinander abhängig sind und einander dienen."*, S. 58

„Die Theorie bestimmt, was wir beobachten können."
Albert Einstein (1879-1955)

II. Systemtheorie

„Ob man das Heil in bestimmten Technologien sucht, in Finanzierungsrezepten, Energieprojekten oder soziologischen Modellen: Es scheint alles vergebens, solange man in solchen isolierten Ebenen Finanz, Technik oder Soziologie befangen bleibt und nicht auch deren Rolle im Gesamtsystem miteinbezieht."[73]

Die Systemtheorie wird bezeichnet als eine interdisziplinäre Wissenschaft, deren Gegenstand die formale Beschreibung und Erklärung der strukturellen und funktionalen Eigenschaften von natürlichen, sozialen oder technischen Systemen ist. Sie wird i.d.R. als Teil eines umfassenden systemtheoretisch-kybernetischen Konzeptes verstanden, mit dessen Hilfe neben den statischen auch die dynamischen Aspekte von Systemen erfasst werden sollen. Die philosophische Auseinandersetzung mit diesem Thema hat eine lange Tradition. Sie lässt sich bis zur Idee des Ganzen bei ARISTOTELES und PLATON zurückverfolgen.[74]

Ausgangspunkt für die Systemtheorie sind die von NORBERT WIENER (1894-1964) beschriebenen kybernetischen Untersuchungen, die sich hauptsächlich mit Strukturen und nicht mit Ereignissen beschäftigen. Er ging bei seinen Überlegungen davon aus, dass die Einflüsse und Anregungen, die die Kybernetik liefert, in die Systemtheorie integriert werden.[75]

In den für diese Arbeit interessanten Ausprägungen der Systemtheorie bilden die Anregungen zu einer kybernetischen Gesellschaftswissenschaft von NORBERT WIENER einen Ansatz. Als zentraler Aspekt für einen rationalen, künstlichen Systementwurf ist die Strukturdefinition der Veränderungsebenen nach GREGORY BATESON aufzufassen. Außerdem übernehmen die praktikablen Hinweise zum vernetzten Denken mit dem „Papiercomputer" nach FREDERIC VESTER (1925-2003) eine zentrale Rolle. Einen „systemischen Managementansatz" für Unternehmen entwickelten HANS ULRICH (gest. 1997) und FREDMUND MALIK auf der Grundlage der evolutionären Unternehmenstheorie von STAFFORD BEER (1926-2002). Sie entwickelten so einen neueren Theorieansatz innerhalb der Betriebswirtschaftslehre.

[73] s. Vester, F. (1988); S. 9
[74] vgl. Brockhaus Bd. 21 (1993), S. 552f.
[75] vgl. Wiener, N. (1967), S. 12

1. Die Kybernetik und der Regelkreis als Ausgangspunkt

1.1. Entstehung der Kybernetik

Als Mitbegründer der Kybernetik[76] schilderte WIENER Ansätze zur zyklischen Rückkoppelung und den darauf aufbauenden Schwingungen in Systemen. Für WIENER repräsentierte der griechische Begriff „Kybernetik" die verbindenden Thematiken der Steuerung und Regelung.[77]

Er erkannte, dass die Rückkoppelungen eng verbunden sind mit dem Wunsch, ein bestimmtes Ziel zu erreichen und konstruierte die Brücke zum allgemeinen willensgesteuerten Handeln.

Anhaltspunkt waren seine Untersuchungen im zweiten Weltkrieg zu den Steuerungsproblemen von Flakgeschützen. Die Analyse von Flugzeugbewegungen führte WIENER zu einer Art Systemanalyse, die sich aus dem Subsystem des menschlichen Piloten und dem technischen Subsystem der Maschine Flugzeug zusammensetzte.

Ein „willensgesteuertes" System ist aus Teilen aufgebaut, die wiederum jeweils ein System darstellen können. Eine Handlung führt zu einem Zustand, der wahrgenommen und bewertet werden muss. Ist das Ziel noch nicht erreicht, ist das Ergebnis der Zustandsmessung wieder Ursache einer weiteren Handlung, um ferner das Ziel erreichen zu können. Das handelnde Subjekt ist selbst Ursache seiner Handlung. Dieser Regelungsprozess ist die Grundlage eines jeden in sich geschlossenen Regelkreises, in dem ein Regler eine interne Regelgröße mit Hilfe einer Messgröße analysiert, um die Notwendigkeit eines Austauschprozesses mit Hilfe einer Steuerungsgröße in Bezug zu seiner Umwelt zu ermitteln.

---

[76] Kybernetik: Definition nach HERMANN SCHMIDT (1941) und NORBERT WIENER (1948): Beschäftigung mit der Übertragung und Verarbeitung von Information unter Verwendung analytischer, modellierender, messender und kalkülisierender Methoden zum Zweck von Prognosen (A. COMTE) und Objektiviationen (H. SCHMIDT). Dabei können Verarbeitung und raumzeitliche Übertragung von Information (A) in und zwischen Subjekten (Anthropokybernetik) oder auf der (B) biologischen Ebene (Biokybernetik) oder auch (C) in Maschinen (Konstruktkybernetik) erfolgen, aber auch (D) als vom Seinsbereich unabhängige Struktur betrachtet werden (allgemeine Kybernetik). In allen diesen vier Bereichen führt die Analyse auf vier aufeinander aufbauende Gegenstandsstrukturen: (1) Messung, Codierung und Übertragung von Information, (2) Algorithmen und Systeme der Informationsverarbeitung, (3) zielgerichtete Umweltlenkung (speziell: Regelung), (4) Zielverfolgung im Einflussbereich anderer Subjekte (speziell: mathematische Spieltheorie). Der Durchbruch der Kybernetik erfolgte in der Mitte des 20. Jahrhunderts durch Häufung weiterführender Beiträge auf allen vier Stufen und allen vier Feldern der Kybernetik. Insofern hat die Kybernetik zwar nur einen einzigen Namensgeber, aber eine größere Gruppe von Vätern, zu denen gleichgewichtig neben HERMANN SCHMIDT und NORBERT WIENER vor allem KONRAD ZUSE (erster programmgesteuerter Rechner), CLAUDE SHANNON (Schaltalgebra und Informationstheorie) und JOHANN VON NEUMANN (Universalrechnerstruktur und Spieltheorie) gehören. Vgl. http://www.forst.uni-muenchen.de/EXT/AIS/arangxoj/prot/vien19990625.html (abgerufen am 02.01.2004)

[77] vgl. Wiener, N. (1967), S. 11

„Was hier passiert, ist im Grunde genommen ein Prozess der Informationsauswertung, der jeweils das eigene Verhalten verändert. Man bemerkt ein Kursabweichung und handelt entsprechend, indem man gegensteuert."[78]

In WIENERS Untersuchungen werden die Messung der Zielerreichung sowie die Festlegung des Zieles nicht ausführlich thematisiert. Die Rückkoppelung steuert den Ressourceneinsatz des Systems, sie beinhaltet die Bewertung und Entscheidung, ob ein Erfolg zum eigenen Nutzen eingetreten ist. Das System lernt aus seinen bisherigen Erfolgen und Misserfolgen. Nach BATESON ist dieser negative Rückkoppelungsprozess, Trial and Error, die Grundvoraussetzung für ein Lernen 1. Ordnung (s. folgenden Abschnitt, 2.1. Das Lernen 0. bis 4. Ordnung, S. 46).

Bei den Betrachtungen der Sozialtheorie sind die Fragen nach dem Ziel eines Organisationssystems und dem Zielerreichungsgrad elementar, um das rationale Entscheidungsproblem bei Auswahl der nützlichsten Option zur zielgerichteten Handlung beantworten zu können.

Nicht nur die Zieldefinition ist oft problematisch, allein das Erkennen der zu einem komplexen System gehörenden, relevanten Systemkomponenten ist nicht trivial. WIENER reduziert das zu identifizierende soziale System auf die Informationsübertragung. *„Genaugenommen erstreckt sich die Gemeinschaft nur soweit, wie eine wirksame Übertragung von Informationen reicht."*[79]

Er ist der Auffassung, dass jeder Organismus in seiner Funktion durch den Besitz von Mitteln für die Erlernung, den Gebrauch, die Zurückhaltung und die Übertragung von Informationen zusammengehalten wird. *„In einer Gesellschaft, die für den direkten Kontakt ihrer Mitglieder zu groß ist, sind diese Mittel die Presse - d.h. Bücher und Zeitungen-, der Rundfunk, das Telefonsystem, der Fernschreiber, die Post, das Theater, die Kinos, die Schulen und die Kirche."*[80]

Für die soziale Gemeinschaft benennt WIENER drei Faktoren, die die Kommunikation beeinflussen:[81]

- Begünstigung der nützlichsten Kommunikationsform
- Besitz durch bestimmte Klassen
- Anreiz für „Machtbesessene"

Diese drei Faktoren scheinen nicht nur die gesellschaftlichen Massenmedien, sondern auch die Kommunikation im Unternehmen zu betreffen.

Kleine und eng vernetzte menschliche Gemeinschaften sind stabiler als große, da die Einbeziehung des Individuums in das ganze System sehr stark und eine Flucht in die Anonymität nur schwer zu realisieren ist. Für die Gefahren der Instabilitäten bei großen menschlichen Gesellschaften benennt WIENER vier Faktoren:

- Ungleichverteilung von Ressourcen
- Anonymität und Geheimhaltung
- Kritikimmun durch Beleidigungsklage
- Besitz der Nachrichtenmittel (als zentraler Faktor)

[78] s. Foerster, H. von; Pörksen, B. (2001), S. 108
[79] s. Wiener, N. (1968), S. 194
[80] s. ebenda, S. 198
[81] vgl. ebenda, S. 199

WIENER hat zwar Aussagen zur Gesellschaft mit kybernetischen Aspekten besetzt, jedoch bilden seine Überlegungen keine Basis für eine kybernetische Sicht auf Gesellschaftsstrukturen oder soziale Systeme, wie Unternehmen. Sie bieten jedoch interessante Hinweise.

Schon 1949 spricht WIENER von der Gefahr der Massenarbeitslosigkeit, die durch die Automatisierung in Industrieländern ausgelöst werden wird. Eine Maschine mit gleichen Arbeitsfunktionen tritt in den Wettbewerb mit Menschen, dann *„wird das durchschnittliche menschliche Wesen mit mittelmäßigen oder noch geringeren Kenntnissen nichts zu ‚verkaufen' haben, was irgend jemand das Geld wert wäre. [...] Die Antwort ist natürlich, daß wir eine Gesellschaft haben müssen, die auf menschliche Werte gegründet ist und nicht auf Kaufen und Verkaufen. Um diese Gesellschaft zu erreichen, brauchen wir eine Menge von Planungen und Kämpfen, die, wenn es zum besten verläuft, sich auf der Ebene von Ideen abspielen, und wenn nicht - wer weiß, wie?"*[82]

Aufgrund der Analyse der Koppelungsprozesse kommt WIENER in Bezug zum Wohlstand in den Industrienationen zu dem Schluss, dass dieser zum großen Teil auf zufließenden Ressourcen, Energien und Informationen basiert und weniger auf Selbsterschaffenem. *„In den volkswirtschaftlichen Theorien des freien Handels haben wir ihn [den Ausbeuter der Natur] gepriesen, als hätte er die Reichtümer geschaffen, die er gestohlen und vergeudet hat."*[83]

Für den Marktmechanismus verwirft er die volkswirtschaftliche Annahme, dass der Markt die optimale Wohlfahrt schaffe, wenn er in ein Gleichgewicht käme. Die These des „homo economicus" als perfektem, rational handelnden Menschen und einer perfekten Konkurrenz kann aufgrund der ständig auftretenden Situationen, in denen Zusammenarbeit und Wettbewerb parallel auftreten, aufgegeben werden. Außerdem sind die wirtschaftlichen Zusammenhänge mit vielen Marktteilnehmern für Individuen viel zu komplex, als dass die Annahme eines Gleichgewichtes in den Märkten akzeptabel wäre, wie es Ökonomen oft in Bezug auf ADAM SMITH postulieren.[84] *„Es gibt keine wie auch immer geartete Homöostase. Wir sind in die Wirtschaftszyklen des Aufschwungs und Niedergangs verwickelt, in das Aufeinanderfolgen von Diktatur und Revolution, in Kriege, die jeder verliert, die ein so charakteristisches Merkmal unserer Zeit sind."*[85]

Für kleine Systemeinheiten nimmt WIENER die Möglichkeit einer relativ hohen Stabilität an, wobei sich das Leben in einem ständigen Wechselspiel zwischen dem Individuum und seiner Umwelt befindet. *„Es ist eine Welt des Werdens, nicht eine Welt eines endgültigen Gleichgewichts, zu der das Werden führt, oder eine Welt, in der alles Geschehen durch eine prästabilisierte Harmonie wie die von Leibniz im voraus bestimmt ist."*[86]

---

[82] s. Wiener, N. (1968), S. 51
[83] s. Wiener, N. (1972), S. 45
[84] vgl. Wiener, N. (1968), S. 195
[85] s. ebenda, S. 196
[86] s. Wiener, N. (1962), S. 283

In einer solchen Welt ist Wissen seinem Wesen nach die Erkenntnis einer Systemstruktur und der darin ablaufenden und rational zu beeinflussenden Prozesse. WIENER sieht keinen Sinn in der Fragestellung nach einem *„endgültigen"* Wissen, es sei ein *„asymptotischer*[87] *Zustand"*[88].

Das menschliche Leben besteht aus einem andauernden Problemlösungsprozess, der nur mit dem Tod beendet wird. *„Das einzig Beständige ist die Veränderung."*[89] Eine Problemsituation hat ihren Ursprung in der Diskrepanz von Wunsch und Wirklichkeit, von Soll und Ist. Wurde das Ziel gesteckt und die Situation mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen geklärt, so ist eine Problemsituation beschrieben, aus dem Wollen und Können entsteht ein Handeln, um Wunsch und wahrgenommene Wirklichkeit näher zueinander zu bringen (s. Abb. A 1: Entstehung einer Problemsituation, S. 12).

Eine „Feedbackplanung" des Systems mit seiner Umwelt lässt den Aspekt der zur Selbststeuerung notwendigen Regelkreise in den Vordergrund rücken. WIENER zeigte die Gleichwertigkeit der strukturellen Eigenschaften in technischen, biologischen und gesellschaftlichen Systemen auf.

1.2. Rückkoppelung und Regelkreis

Aus den Erkenntnissen der Systemtheorie ist grundsätzlich festzuhalten, dass selbstständige Subsysteme nur dann auf die Umwelt mit einem passenden oder anpassungsfähigen Verhalten reagieren können, wenn sie einen internen und externen Kontrollmechanismus besitzen. Der interne Mechanismus wird als Selbststeuerung bezeichnet, der externe als äußere Steuerung. *„Ganz gleich also, ob es sich bei solchen Systemen um Moleküle, Amöben, Menschen, Maschinen oder Wirtschaftsunternehmen handelt, ihrem Kontrollmechanismus mußte eine gemeinsame Basis zugrunde liegen."*[90]

Die stabilisierende Dynamik eines Regelkreises ist verflochten mit anderen Regelkreisen und bildet zunächst ein in sich geschlossener ständiger Kreislauf von Informationen. Im engeren Sinne besteht ein Regelkreis aus zwei Elementen:

- einer zu regelnden Größe (Wasserstand, Umsatz, Körpertemperatur etc.) und
- einem Regler, der die Regelgröße verändern kann.

Regelmäßig erhält der Regler über seine zu verantwortende Regelgröße mit Hilfe eines Messfühlers Informationen über den Zustand. Ist der Zustand z.B. durch einen Störfaktor mit einer entsprechend vehementen Störgröße verändert, dann nimmt er diese Veränderung wahr, bewertet sie und entscheidet, ob der Zustand im Sinne eines notwendigen Energieeinsatzes handlungswürdig ist. Der Mensch als Systemregler wägt ab, in welchem Umfang gehandelt werden muss (Stellwert)

[87] Asymptote: Gerade, die sich einer ins Unendliche verlaufenden Kurve nähert, ohne sie zu erreichen.
[88] vgl. Wiener, N. (1962), S. 283f.
[89] Zitat laut Bundesfinanzminister Hans Eichel nach Immanuel Kant, vgl. http://www.bundesfinanzministerium.de/Aktuelles/Reden-.394.21353/Reden/BM-Hans-Eichel-auf-dem-Forum-d...htm, abgerufen am 07.11.2004
[90] vgl. Vester, F. (1980), S. 59

und handelt mit dem ihm zur Verfügung stehendem Wissen und Fähigkeiten als Stellglied (Stellgröße). Unter Zufuhr oder Abfuhr einer entsprechenden Austauschgröße (Ressourcen) behebt er den als negativ gemeldeten Zustand. Die externen Austauschgrößen und die Störgrößen der Umwelt determinieren die eigenen, internen geistigen und materiellen Ressourcen des Systems.[91] Ausgangspunkt einer Handlung ist die „negative Rückkoppelung", dass der Zustand des Systems nicht stabil funktioniert. Die Zielvorgabe, was als stabil angesehen werden kann, stammt vom Führungssystem.

„Positive Rückkoppelungen" sind notwendig, um von einem alten Gleichgewichtszustand in einen neuen gelangen zu können. Diese Art der Informationsübermittlung ist bei allen Evolutionsvorgängen, wie z.B. der Metamorphose, notwendig. Sie muss immer der „negativen Rückkoppelung" den Vorrang geben, wenn es um die Aufteilung der vorhandenen Ressourcen geht. Dabei steht die Lebenserhaltung in der Priorität vor der Weiterentwicklung.

Der Regler selbst kann vorher „eingestellt" sein, damit er weiß, wann er seinen Handlungsspielraum nutzt, der ihm die Ressourcen seines Systems liefert oder aber er ist an anderen höheren Systemen angeschlossen, die eine Führungsgröße definieren und einen so genannten Sollwert vorgeben (s. Abb. B 4).

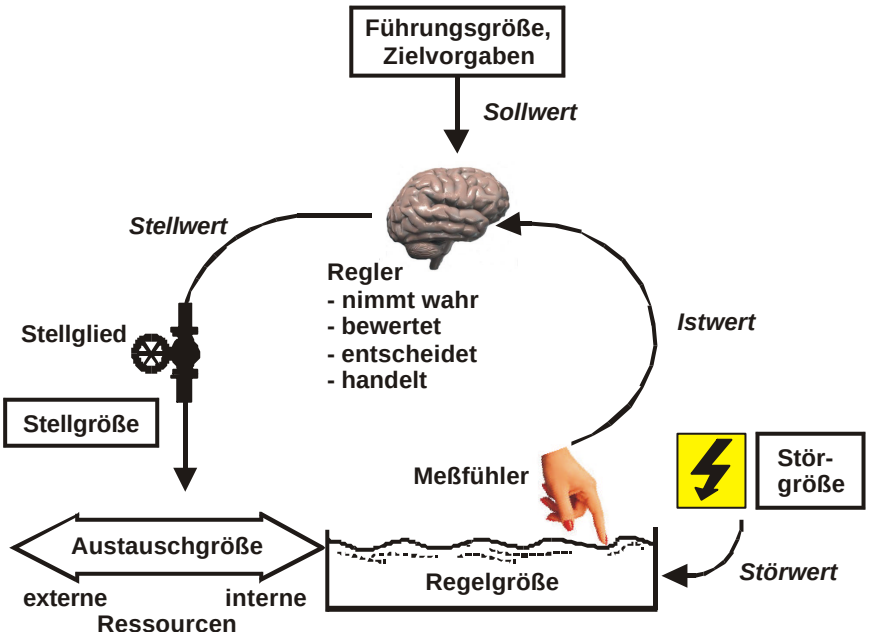


Abb. B 4: Klassischer Regelkreis mit kybernetischen Bezeichnungen nach FREDERIC VESTER[92]

Der Sollwert kann veränderlich sein, wenn er z.B. eine Regelgröße eines anderen Regelkreises darstellt. So gibt es in der menschlichen und unternehmerischen Realität nie isolierte, abgeschlossene Regelkreise, sondern immer offene Systeme mit vielfältig vernetzten Regelkreisen. Die Systeme (Struktur, Akteure) stehen in ständigen Wechselbeziehungen (Ressourcen und Ereignisse) zueinander in Ver-

[91] vgl. das Konzept der Autopoiese von Maturana, H.R.; Varela F.J (1987), S. 50 als selbstreproduzierendes, sich selbst erhaltendes System
[92] vgl. Vester, F. (1980), S. 60

bindung. Die Sollwerte hängen von einander ab, sie werden durch die Führung (Verfassung) determiniert, die eine Norm für das angestrebte Gleichgewicht beschreibt.

Die Aufgabe eines Reglers ist es, die wahrgenommene Diskrepanz von Wunsch und Wirklichkeit zu beheben. Innerhalb seiner gegebenen Bedingungen will oder soll er die Situation verändern. Es stellt sich die Frage, wie er sich verändern muss, um die Situation zu verbessern und auf welcher Ebene er sich verändert. Kann er ggf. auch die Bedingungen ändern, um zum Ziel zu kommen? Es stellt sich auch die Frage nach den möglichen Veränderungsebenen für eine Problemsituation außerhalb der Selbststeuerung. Der generelle Ansatz der Veränderungsebenen wird im folgenden Abschnitt besprochen.

2. Veränderungsebenen in Systemen

Das Leben ist stetige Veränderung. Der Mensch und seine sozialen Systeme müssen ständig auf die Veränderungen bei sich selbst und in ihrer Umgebung, mit der sie im Austausch sind, reagieren. Oder sie agieren aufgrund von Interessen und lösen gar durch ihre Handlungen Veränderungen aus, auf die andere reagieren müssen oder auch nicht.

2.1. Das Lernen 0. bis 4. Ordnung

GREGORY BATESON (1904-1980) hat Daten, Erkenntnisse und Erfahrungen aus Biologie, Soziologie, Linguistik, Geschichte, Psychologie und Kunst verglichen sowie ihre Strukturen und Entwicklungsprozesse analysiert, um die Frage nach der Dialektik[93] von Erkenntnis- und Umweltstrukturen zu beantworten.

Diese Arbeit betrachtet das Zusammenspiel vom sozialen, institutionellen System „Unternehmen“ mit dem individuellen, biologischen System „Mensch“. Der Systemtheoretiker GREGORY BATESON hat ein Stufenkonzept zur Beschreibung von Lernprozessen definiert, die in den folgenden Überlegungen eine zentrale Bedeutung einnehmen. Lernen bedeutet Veränderung, ein System steht im Austausch mit seiner Umwelt und passt sein Verhalten an, in der Erwartung, dass dieser Anpassungsprozess dem System einen Nutzen bringt und das Überleben gewährleistet. Mensch oder Mitarbeiter in einem Unternehmen haben immer die Wahl, sich selbst oder ihre Umgebung, ihre Umwelt zu verändern. Neben dem Wissen über ein vorteilhafteres Verhalten innerhalb einer gegebenen Umwelt können auch bei den Fähigkeiten Lernprozesse initiiert werden oder Veränderungen in der Kultur oder gar der Identität stattfinden.

Zu bestimmen, was für eine Art der Veränderung beim Lernen und Verhalten eintritt, ist ein schwieriges Unterfangen. Die Austauschtheorie innerhalb der Sozialtheorie wird durch den interdisziplinären, systemischen Ansatz von BATESON nützlich ergänzt, weil er allgemeine Prinzipien beschreibt, die zum einen bei dem psychologisch, philosophisch, theologisch oder pädagogisch betrachteten „System“ Mensch als Individuum sowie zum anderen bei dem zielgerichteten, künst-

[93] Die Dialektik ist eine Methode der Philosophie und der Rhetorik, bei der kontroverse Themen durch Aussagen und Gegenaussagen (These und Antithese) mit anschließender Synthese (Konklusion) als schlüssig dargestellt werden. (s. http://www.net-lexikon.de/Dialektik.html)

lich konstruierten, sozialen System des Unternehmens ein Strukturmodell liefert. BATESON beschreibt für die von COLEMAN betrachteten Makro- und Mikroebenen parallel zu beobachtende Veränderungsprozesse, die innerhalb eines Austauschprozesses stattfinden können. Er formuliert für ein System als Beobachtungsgegenstand eine Struktur von fünf unterschiedlichen Veränderungsebenen, die innerhalb eines Austauschprozesses involviert sein können.[94] Aufbauend auf diesen Arbeiten entwickelte ROBERT B. DILTS das Modell der logisch aufbauenden Veränderungsebenen, die im Folgenden näher betrachtet werden.[95]

(1) Umweltebene: Ergebnis
Lernen 0. Ordnung, Wahrnehmung der Umwelt

Durch genetische Faktoren bestimmt, reagiert der Mensch auf seine Umwelt. Zwischen einem wahrgenommenen Reiz und der nicht zu korrigierenden Reaktion besteht eine direkte Verknüpfung. Bei zu starkem Lichteinfall verschließen wir reflexartig unsere Augen. Ein Lernen findet nicht statt, der Mensch ist in seiner Umwelt als Kontext eingebettet und nimmt sie mit seinen Sinnesorganen bewusst oder unbewusst wahr oder auch nicht. Für Unternehmen ist die Wahrnehmung der Kundenwünsche ein zentrales Überlebenskriterium.

- Wann und wo befinde ich mich?
- Mit welchem System kann ich mich austauschen?
- Welche Störgrößen gibt es in diesem Umfeld?
- Welche Ressourcen stehen mir als Ergebnis zur Verfügung?

(2) Verhaltensebene: Handlung
Lernen 1. Ordnung, Verhalten nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“

Erst eine Verhaltensänderung bei sonst gleich angenommenem Kontext kann als Lernen angesehen werden. Der Mensch bestimmt sein Verhalten nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“. Die klassische Pawlowsche Reiz-Reaktion-Konditionierung ist ein Beispiel. Das Individuum hat die Möglichkeit, aus zwei Alternativen zu wählen, es ändert sein Verhalten wegen eines Reizes oder es behält sein Verhalten bei. Das Unternehmen will bei der Gestaltung des Austauschprozesses mit dem Kunden erfolgreich sein und organisiert dafür die notwendigen kommunikativen Prozesse und Verhaltensformen, auf die eine Kundenreaktion erfolgt oder nicht.

- Was tue ich? Was tun wir?
- Wie reagiere ich auf Außeneinflüsse und innere Prozesse?
- Welches sind die nächsten Handlungsschritte? Wie gehen wir vor?

[94] vgl. Bateson, G. (1972), S. 367-399
[95] vgl. Dilts, R.B. (1993), S. 69-73

(3) Wissensebene, Fähigkeiten: Entscheidung
Lernen 2. Ordnung, Fähigkeit, Verhaltensalternativen zu erwerben

Der Mensch hat durch sein Wissen die Fähigkeit erworben, aus einer Vielzahl von Alternativen, als generelles Potenzial, sein Verhalten zu bestimmen (denken, fühlen, rational handeln). So ist er ebenfalls in der Lage, die Anzahl seiner Alternativen zu korrigieren. Dienstleistungsunternehmen müssen ihren Kunden im Wissen und ihren Fertigkeiten überlegen sein, sonst wären sie überflüssig.

- Wie verhalte ich mich richtig, um Probleme zu lösen?
- Wie tue ich was am besten?
- Welches Wissen, welche Fähigkeiten stehen mir zur Verfügung?
- Welche Potenziale und Ressourcen kann ich erschließen?

(4) Kulturebene, Werte, Normen, Einstellungen: Bewertungen
Lernen 3. Ordnung, Selbstdefinition durch Glaubenssätze

In welchem Umfang unsere Fähigkeiten zum Einsatz kommen, hängt von unseren Einstellungen, Werten, Normen oder Überzeugungen ab. Sie bilden unsere generalisierten Denkmuster und geben die Bewertungsregeln vor. Diese Einstellungen zum Leben werden in entscheidenden, persönlichen Referenzerfahrungen gelernt oder von vertrauenswürdigen, wichtigen Menschen übernommen. Diese Ebene gibt uns Menschen die „Berechtigung" für mögliche Handlungen.

Wenn ein Mensch oder ein System der zur Veränderung stehenden Mengen an Alternativen, aus denen eine Auswahl zu treffen ist, durch eine Korrektur verändert, entsteht eine tiefgreifende Neudefinition des Selbst. Diese tiefgreifenden Umstrukturierungen des Charakters erfolgen über die Glaubenssätze. Die durch Normen, Werte und Einstellungen geprägte Unternehmenskultur hat Einfluss auf das Wissen und das Verhalten aller Mitarbeiter. Sie definiert die Spielregeln in der Unternehmensordnung und bestimmt die Freiheitsgrade und Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Die Kultur bestimmt die Werte, die Normen, für die ein Mensch etwas unternimmt. Auf positive Werte bewegen wir uns zu, negative Werte wollen wir vermeiden.[96]

Werte bilden die Kriterien, nach denen wir Menschen entscheiden, ob etwas nützlich oder wichtig, wünschens- oder erstrebenswert ist. Individuen und soziale Systeme verfügen über unterschiedliche Werthierarchien, je nachdem in welchen Rollen sie agieren. Diese sehr oft unbewusst wirkende Kulturebene bestimmt die Mo-

[96] Der Begriff „Kultur" stammt ab vom lateinischen „cultura" und bezeichnet die „Pflege" von Körper und Geist. Im weiteren Sinne bezeichnet „Kultur" alles, was der Mensch geschaffen hat, was also nicht naturgegeben ist. Im engeren Sinne bezeichnet „Kultur" die Handlungsbereiche, in denen der Mensch auf Dauer angelegte und den kollektiven Sinnzusammenhang gestaltende Produkte, Produktionsformen, Lebensstile, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen hervorzubringen vernag (Traditionen, Brauchtum). So umfasst der Begriff nicht nur das Gemachte, Hergestellte und Künstliche, sondern auch das moralisch Gute. Vergleichbar mit dem Begriffsumfang der „Kultur" ist der Begriff der „Zivilisation" anzusehen, der jedoch noch stärker einen Bezug zu den Technologien herstellt, die durch eine Gesellschaft eingesetzt werden. Vgl. Brockhaus, Bd. 12 (1990), S. 580

tivation des menschlichen Handelns. Sie stellt mit ihren Bewertungen die Weichen für richtungsweisende Entscheidungen.

- Warum ist etwas gut und nützlich?
- Warum tue ich etwas?
- Wovon bin ich überzeugt?
- Was denke und glaube ich über mich oder andere?
- Was ist wichtig? Worauf kommt es an?
- Nach welchen Regeln hat was zu passieren?
- Welche Gebote oder Verbote sind zu beachten?

(5) Identitätsebene: Mission
Lernen 4. Ordnung, menschliche und institutionelle Identität

Diese Veränderung des Lernens kommt nach BATESON vermutlich bei keinem ausgewachsenen Organismus vor. Die menschliche Identität bleibt erhalten. Nur durch die Verbindung von Ontogenese und Phylogenese könnte diese Ebene erreicht werden. Bezieht man die menschliche Identität nicht nur auf die physischen, biologischen Komponenten, sondern auch auf die psychologischen, geistlichen Komponenten, dann kann durch das Lernen auch eine Identitätsveränderung bei Individuen stattfinden, wie z.B. bei der Konvertierung von einer Glaubensgemeinschaft in eine andere.

Hier werden dann die Summen aller Glaubenssätze gegen eine neue Summe von Glaubenssätzen ausgetauscht. Diese Ebene bezieht sich auf die vom Individuum erlebte Erfahrung eines Selbst, sie definiert die Wesensart der Persönlichkeit, den Charakter. Unternehmen sind künstlich konstruierte Institutionen, ihre Identität ist rational mit der Festlegung von Normen und Werten gestaltbar. Es stellt sich die Frage nach dem unverwechselbaren Charakter des Seins von Mensch und Unternehmen.

- Wer bin ich? Hat meine Existenz einen Sinn?
- In welcher Beziehung stehe ich zu anderen?
- Lasse ich mich durch eine nächst höhere, spirituelle Instanz führen?
- Wann, wie und durch was bin ich?

(6) Metaphysische Ebene: Vision, Trans-Mission
Spirituelle Identität (Lernen 5. Ordnung)

In Abwandlung vom Ansatz BATESONS formuliert DILTS eine ergänzende metaphysische Ebene, ein Lernen 5. Ordnung. Diese ist als spirituelle Instanz außerhalb des Individuums angesiedelt, hat aber ggf. Einfluss auf die Identität eines Menschen. Sie ist sehr oft die geistige Quelle für Menschen und auch für Organisationen, aus der Kraft für außergewöhnliche Leistungen geschöpft wird.

Als spirituelle Identität formt sie unser Leben und gibt der Existenz eine Grundlage für den sozialen Austauschprozess mit der Umwelt.

- Woher komme ich? Wohin gehe ich?
- Wozu sind wir da? Was ist mein Lebensauftrag?
- Was gibt mir Sinn?
- Was ist der Sinn und Zweck unserer Organisation?
- Was ist unsere generelle Aufgabe? Gibt es ein höheres Ziel?

Die von BATESON und DILTS vorgeschlagene Definition der Veränderungsebenen erweitert den Strukturbegriff des Akteurs von COLEMAN.

2.2. Parallelität der Veränderungsebenen bei Individuen und in sozialen Systemen

Diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass die Definition der Veränderungsebenen und deren Prinzipien nicht nur für biologische Organismen sondern auch für die von Menschen geschaffenen, gesellschaftlichen Institutionen, wie z.B. einem Unternehmen gelten, was die obigen Ausführungen zeigen. Die mit dieser Arbeit verbundene Analyse eines erfolgsorientierten Vergütungssystems soll einen Beitrag zur Unterstützung dieser These liefern, weil es die Veränderungsebenen 0 bis 3 innerhalb eines Austauschprozesses berücksichtigen muss.

Die Identität eines Unternehmens ist sicherlich eher veränderbar, als die eines Menschen, weil sie nur die Summe aller Gründe ausmacht, warum es das Unternehmen gibt. Jedoch wird in dem bisher eingesetzten Vergütungsmodell das Lernen 4. Ordnung nicht berücksichtigt, diese Ebene betrifft nur die Gesellschafter, die mit ihrem ökonomischen Kapital, dem Stammkapital, das Fundament für die wirtschaftliche Aktivität gelegt haben. Werden in dem Vergütungsmodell Gesellschaftsanteile des Unternehmens berücksichtigt, so steht auch die 4. Ebene für Veränderungen offen.

Wenn also die Veränderungsebenen für ein Unternehmen gelten, so geht diese Arbeit davon aus, dass folgende Zuordnungen zu treffen sind:

Ebene	BATESON	Unternehmen
Identität, Sinn	Lernen 4. Ordnung	Identität
Bewertung	Lernen 3. Ordnung	Kultur
Wissen, Entscheidung	Lernen 2. Ordnung	Wissen
Verhalten, Handeln	Lernen 1. Ordnung	Verhalten
Umwelt, Ergebnis	Lernen 0. Ordnung	Erfolg

Tabelle 1: Funktionen von Veränderungsebenen in Systemen und speziell im Unternehmen

Um Handlungen und Handlungssysteme in sozialen Gemeinschaften zu erklären, bedient sich COLEMAN des Individuums. Erst mit den Handlungen des Individuums lässt sich das Verhalten von sozialen Organisationen erklären. Weil das Ziel ist, einen Ansatz für die Vergütung von Mitarbeitern formulieren zu können,

bedient sich diese Arbeit dem Theorieansatz von BATESON, um eine für Menschen und Unternehmen passende Analyse von Struktur, Funktion und Verhalten innerhalb von Makro- und Mikrobetrachtungen liefern zu können (s. Abb. B 5). Die Formulierung eines Vergütungssystems stellt innerhalb einer sozialen, zielgerichteten Organisation ein entscheidendes, rational zu gestaltendes Identitätskriterium dar.

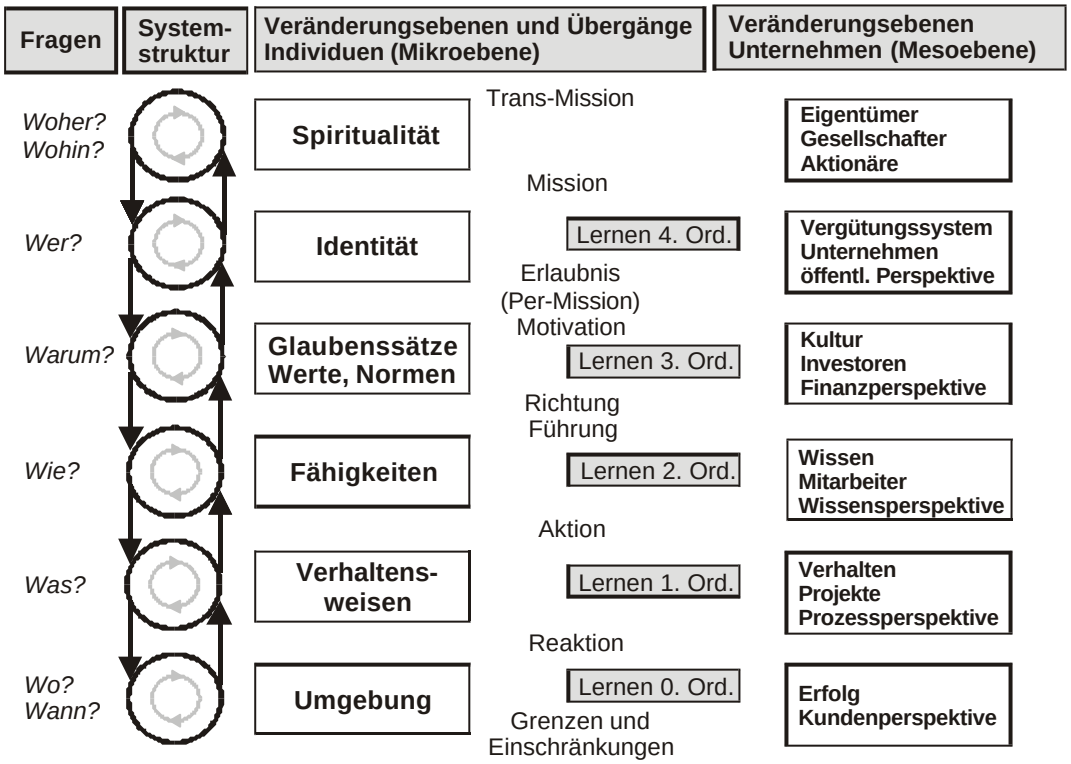


Abb. B 5: Veränderungsebenen bei Individuen und Unternehmen

Die Definitionen von BATESONS Veränderungsebenen bilden das Bindeglied zwischen der psychologischen Betrachtung eines Individuums auf der Mikroebene und der Analyse von Systemverhalten im Rahmen der Theorie eines Unternehmens auf der Makroebene.

Die psychologischen Betrachtungen auf der Individualebene strukturiert ROBERT B. DILTS bei der Frage nach der Veränderung von Glaubenssystemen in die sechs Kategorien Spiritualität, Identität, Glaubenssätze, Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Umgebung.[97] Wenn ein Mensch seine Umgebung nicht ändern kann, dann muss er sich in einer Problemsituation mit einer Veränderung auf einer dieser Ebenen befassen, um sich anpassen zu können. Wobei die Veränderung von Glaubenssystemen die komplexeste Herausforderung darstellt. DILTS schlägt eine Brücke zwischen seinen wissenschaftlichen Erkenntnissen und den Kernaussagen der jüdischen und christlichen Religion.[98]

Als Jesus aufgefordert wurde, zu sagen, welches Gebot das höchste sei, formuliert er keine einzelne Verhaltensweise, sondern eine generelle Ausrichtung aller Ver-

[97] vgl. Dilts, R.B. (1993), S. 69
[98] vgl. ebenda, S. 73

änderungsebenen auf den höchsten spirituellen Zweck (Gott): *„Du sollst den Herren, deinen Gott, liebhaben vom ganzen Herzen, von ganzer Seele und mit aller deiner Kraft.“*[99] Außerdem fügt Jesus das für den realen Austauschprozess relevante, gleichgewichtige Gebot der Nächstenliebe hinzu: *„Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.“*[100] Das höchste Gebot beschreibt den Austauschprozess zwischen Gott und dem Individuum und das zweite Gebot formuliert einen Anspruch an den Austauschprozess des Individuums mit seiner sozialen Umwelt.

Beide Gebote stellen nicht nur eine christliche Dimension des Neuen Testaments dar, sie wurden schon in den ca. um 1.450 v. Chr. geschriebenen Büchern Moses als fester Bestandteil des jüdischen Glaubens im Alten Testament formuliert. Jesus griff diese zwei Elementargebote für die Gestaltung des individuellen Lebenssystems neu auf, wobei für die Selbststeuerung des Menschen folgende Analogien auf der Grundlage der Veränderungsebenen zu schließen sind:

- Die Seele beschreibt die Glaubenssätze und Werte, das Lernen 3. Ordnung,
- das Herz, die Fähigkeit zu einem passenden, liebevollen, verantwortungsvollen Umgang als Lernen 2. Ordnung und
- die Kraft, als das konkrete Handeln, das Lernen 1. Ordnung.

Das erste Gebot kann als erster Schritt verstanden werden, einen Zustand innerer Kongruenz[101] zu erreichen. Nur wenn die Menschen eine persönliche Kongruenz erreicht haben können sie auch in der Lage sein, das Weltmodell eines anderen Menschen zu verstehen und zu respektieren. Beide Aspekte können somit als Basis für einen Austauschprozess zwischen Individuen untereinander und auch als Basis für funktionierende Übergänge zwischen Individuen und sozialen Systemen und somit zwischen Mikro- und Makroebenen verstanden werden.

Ansätze für die Gestaltung und Führung eines Unternehmenssystems gibt es innerhalb der betriebswirtschaftlichen Literatur in einem großen Umfang. Eine nützliche Parallele zu dem Konzept der Veränderungsebenen und der Unternehmenstheorie lässt sich u.a. mit dem Ansatz der Balance Scorecard von KAPLAN/NORTON darstellen (s. Tabelle 2). Die Finanzperspektive ist der kulturprägende Faktor, bestimmt durch Glaubenssätze, Werte und Normen, dem Lernen 3. Ordnung. Die Wissensperspektive ist vergleichbar mit den individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen als Lernen 2. Ordnung.

Ebene	**KAPLAN**	**Unternehmen**
Identität	Unternehmen	Identität
Bewertung	Finanzperspektive	Kultur
Entscheidung	Wissensperspektive	Wissen
Handlung	Prozessperspektive	Verhalten
Ergebnis	Kundenperspektive	Erfolg

Tabelle 2: Veränderungsebenen und Balanced Scorecard

[99] s. Bibel (1973), Matthäus 22,37 sowie 5. Mose 6,5
[100] s. Bibel (1973), Matthäus 22,39 sowie 3. Mose 19,18
[101] Kongruenz: im Sinne der Übereinstimmung der Elemente auf den Veränderungsebenen 1.-4. sowie zur spirituellen Orientierung

Auf der Handlungsebene prägen die Verhaltenskomponenten die Prozessperspektive als Lernen 1. Ordnung und außerhalb des sozialen Systems der Unternehmung wird mit dem Kunden ein Austauschverhältnis eingegangen, das die Balanced Scorecard als Kundenperspektive einbindet, gleichzusetzen mit dem Lernen 0. Ordnung.[102]

Lebewesen charakterisieren sich dadurch, dass sich ihre einzelne Körperzellen und damit sie sich selbst andauernd selbst erzeugen. Mal mehr oder mal weniger im Austausch mit ihrer Umwelt. MATURANA/VARELA bezeichnen dieses Charakteristikum als autopoietische Organisation.[103] Ein Unternehmenssystem kann aufgrund der Veränderungsebenen von BATESON ebenfalls mit einer solchen biologisch, organischen Systemstruktur verglichen werden.

„Intelligenz ist die Fähigkeit, seine Umgebung zu akzeptieren."
William Faulkner (1897-1962)

2.3. Der Systemregler innerhalb eines Austauschsystems

Zusammenfassend lässt sich an dieser Stelle sagen, dass die von COLEMAN in seiner Sozialtheorie formulierten Arten von Interdependenzen für Handlungen zwischen den Mikro- und Makroebenen (s. Kapitel B., I., 2.4. Interdependenzen und Beziehungen zwischen Mikro- und Makroebenen, S. 30) bei der Suche nach einem Vergütungsansatz durch die für Handlungen und Verhalten ausschlaggebenden Aspekte der Systemtheorie ergänzt werden können. Diese Aspekte treffen auf Individuen und Unternehmen innerhalb eines betrachteten Austauschprozesses gleichfalls zu. Ein Austauschsystem wird durch einen mehr oder minder aktiven Systemregler bestimmt, der eine Identität hat. Diese Identität beinhaltet einen Regelkreis als Selbststeuerungsinstrument, der sich aus drei Veränderungsebenen zusammensetzt, die sich untereinander austauschen: Kultur, Wissen und Verhalten (s. Abb. B6).

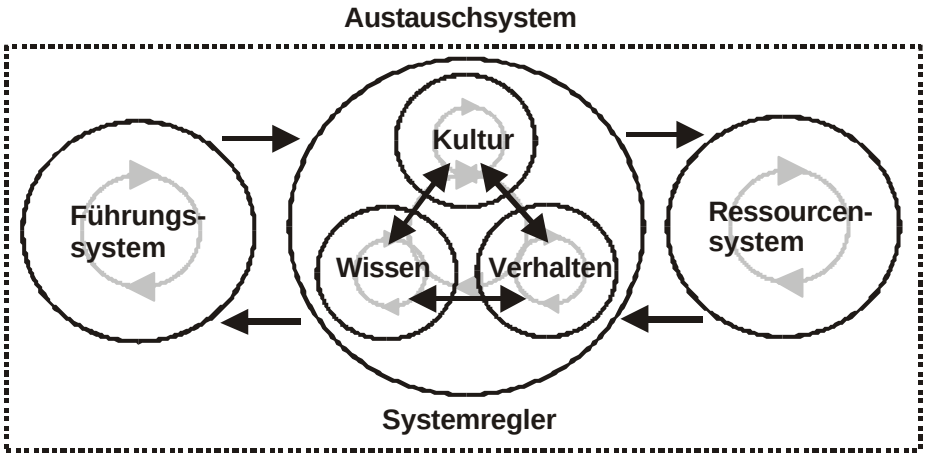


Abb. B 6: Austauschsystem mit Systemregler und seinen Veränderungsebenen

[102] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1997), S. 64 und Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 71
[103] vgl. Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1991), S. 50

In den vorangestellten zwei Abschnitten wurde der kybernetisch betrachtete Regelkreislauf beschrieben sowie das Bewusstsein, auf unterschiedlich komplex strukturierten und funktional verschiedenen Veränderungsebenen agieren zu können. Im folgenden Abschnitt soll geklärt werden, wie diese funktionalen Systemeigenschaften für einen theoretischen Ansatz strukturiert werden können.

„Alles Leben steht unter dem Paradox,
daß wenn es beim Alten bleiben soll,
es nicht beim Alten bleiben darf.“
Franz von Baader (1765-1841)

3. Systemeigenschaften, Modellbildung und Simulationsfähigkeit

In dieser Arbeit wird das tauschtheoretische Zusammenspiel von dem sozialen System „Unternehmen“ und dem natürlichen System „Arbeitnehmer“ analysiert. Diese Analyse kann nur beispielhaft sein, da es zahlreiche Systeme von Unternehmen gibt und noch vielfältigere, individuelle, menschliche „Systeme“. Nur unter der Prämisse der Verhaltens-, Funktionen- und Strukturanalogien, erfüllt diese Arbeit ihren Sinn. Mit der Untersuchungsmethode der Simulationstechnologien wird deutlich, welche Prinzipien übertragbar sind und welche nicht.[104]

Der Begriff „System“ ist ein formaler Begriff, der die Form unterschiedlichster und zahlreicher Erscheinungen bezeichnet. Die kurze Definition lautet: *„Ein System ist ein aus Teilen bestehendes Ganzes.“* [105] Dieses Ganze ist wiederum nach außen abgrenzbar, von anderen Systemen zu unterscheiden so wie es ebenfalls nach innen als Identität aus unterscheidbaren Teilen besteht, die zumindest durch Informationsverbindungen zusammengehalten werden.

Das Verhalten eines Systems als Ganzes wird nicht verursacht durch das Verhalten eines einzelnen Teils, sondern ist das Ergebnis des dynamischen Zusammenwirkens aller Teile, die erst ein erkennbares Verhalten des Ganzen ermöglichen. So formulieren ULRICH und PROBST die folgende Systemdefinition:

„Ein System ist ein dynamisches Ganzes, das als solches bestimmte Eigenschaften und Verhaltensweisen besitzt. Es besteht aus Teilen, die so miteinander verknüpft sind, dass kein Teil unabhängig ist von anderen Teilen und das Verhalten des Ganzen beeinflusst wird vom Zusammenwirken aller Teile.“[106]

Beim Unternehmen wie beim Menschen sind diese Eigenschaften des Ganzen jedoch nicht in den Teilen aufzufinden. Weder ist die Leber ein kleines Abbild des kompletten Menschen (bis auf die enthaltene DNS), noch ist ein Prokurist *das* Unternehmen. Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass die Eigenschaften eines Teils vom System als Ganzem bestimmt und geführt wird. Sie geht verloren, wenn der Teil vom System abgetrennt wird.

---

[104] vgl. Junge, J. (2002), S. 13-16
[105] s. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 27
[106] s. ebenda, S. 30

Der Begriff des Systems ist eine Form der Wahrnehmung, eine Konstruktion des menschlichen Geistes. Komplexe Sachverhalte werden von unterschiedlichen Menschen je nach ihren Erfahrungen, Interessen und Einstellungen wahrgenommen und beurteilt. Die Bewertungen verlaufen zwischen den Diskussionspolen „gut“ oder „schlecht“, „groß“ oder „klein“ sowie weiteren Attributen zur Beschreibung von Systemeigenschaften. In Bezug zu den Veränderungsebenen, die ein System definieren, geht diese Arbeit von fünf dualistischen Systemeigenschaften aus.

3.1. Dualistische Systemeigenschaften

Allgemein spricht man also von einem „System“, wenn gewisse Objekte samt ihrer Wechselwirkungen durch eine plausible Abgrenzung von ihrer Umgebung, d.h. der komplexen Realität, zu einer Gesamtheit zusammengefasst werden können.

Ein System erfüllt einen Zweck. Das Entfernen wichtiger Elemente führt zu einer Veränderung der Systemeigenschaften. Jedes System hat eine Systemgrenze, je nach der Durchlässigkeit spricht man von offenen und geschlossenen Systemen. Neben diesen zwei dualistischen Polen lassen sich vier weitere Begriffspaare definieren, die Systemeigenschaften charakterisieren können.

Reale Systeme können insgesamt nach fünf Zuständen kategorisiert werden (s. tabellarische Übersicht):

offen: es bestehen Wechselwirkungen mit der Umgebung, z.B. Aquarium mit Verdunstung, Energiezufuhr	**(weitgehend) geschlossen:** es bestehen (so gut wie) keine Wechselwirkungen mit der Umgebung z.B. Aquarium als Gefäß mit seinem Inhalt
statisch: Systemgrößen sind unveränderlich z.B. Bauwerk	**dynamisch:** Systemgrößen verändern sich im Laufe der Zeit, z.B. Bevölkerung eines Raumes
kontinuierlich: Systemgrößen ändern sich kontinuierlich, d.h. in beliebig kleinen Zeitabschnitten z.B. Temperatur einer Tasse Kaffee	**diskret:** Systemgrößen ändern sich sprunghaft nach bestimmten endlichen Zeitabschnitten z.B. Kapital bei jährlicher Verzinsung
determiniert: unter identischen Bedingungen sind identische Folgezustände reproduzierbar z.B. Kapitalentwicklung bei identischer Anlagedauer u. Verzinsung	**stochastisch:** auch bei identischen Bedingungen sind Folgezustände nur durch Wahrscheinlichkeitsaussagen beschreibbar z.B. Gesundheit eines Menschen
stabil: bei "normalen" Änderungen von Systemgrößen "kippt" das System nicht z.B. Herz	**instabil:** schon bei "sehr kleinen" Änderungen von Systemgrößen "kippt" das System z.B. Seiltänzer

Tabelle 3: Eigenschaften von Systemen

Die in der vorangegangenen Tabelle eingeführten Systemeigenschaften sind in der folgenden Übersicht graphisch dargestellt.

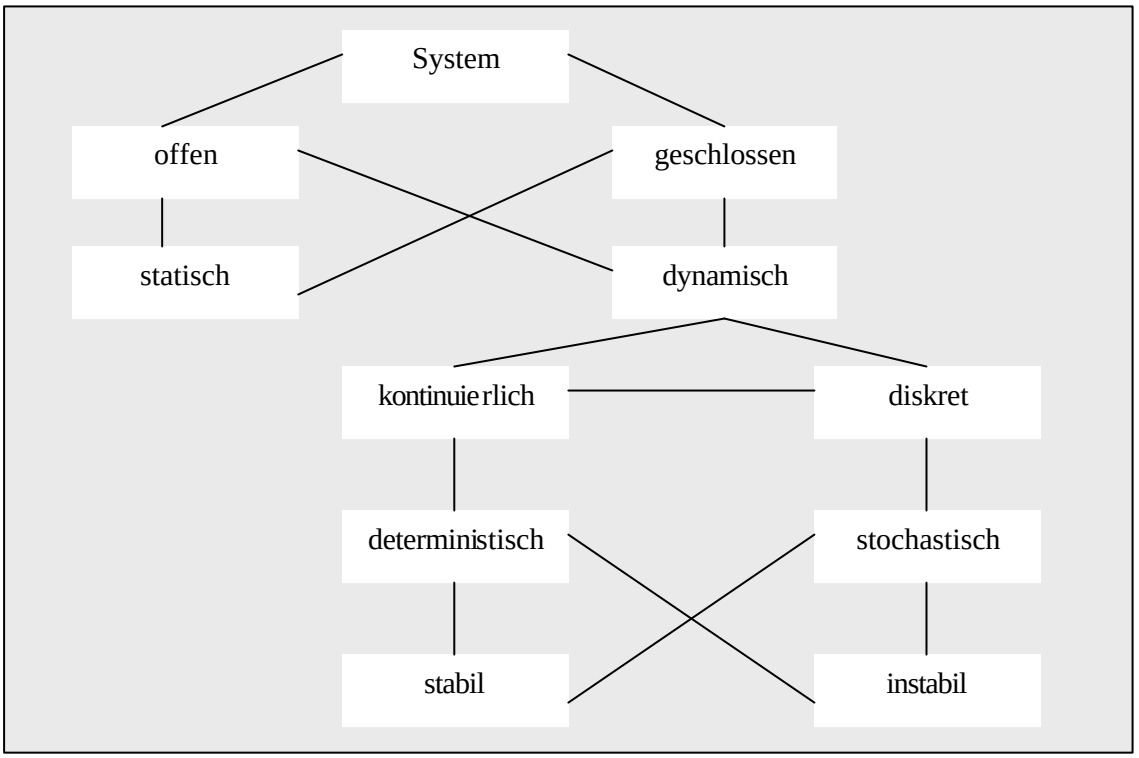


Abb. B 7: Eigenschaften von Systemen

Diese Graphik verdeutlicht die Komplexität des Feldes der Systemanalyse. In Bezug auf BATESONS Veränderungsebenen sind folgende Zuordnungen hilfreich:

Identitätsebene (Lernen 4. Ordnung): Die Identität des Systems legt fest, ob es offen oder geschlossen ist. Unternehmen sind prinzipiell offen im Rahmen ihrer Veränderungsspielräume, jedoch verändern sich Menschen auf dieser Ebene zumeist nur durch erbliche Anlagen oder religiöser Konvertierung. Sie sind somit geschlossen.

Bewertungsebene (Lernen 3. Ordnung): Statische Systeme verändern sich nur durch ihre Umgebung, dynamische Systeme sind zu eigenständigen Veränderungen fähig. Ob Unternehmen und Menschen statisch oder dynamisch sind, hängt von ihrer Selbstdefinition durch die Unternehmenskultur oder die Glaubenssätze ab. Nur wenn sie dynamisch sind, können Veränderungen aktiv und gezielt auf den folgenden 3 Veränderungsebenen durchgeführt werden.

Entscheidungsebene (Lernen 2. Ordnung): Die Fähigkeiten, das Wissen, die Motivation und das Netzwerk von Arbeitnehmern ändern sich kontinuierlich, egal in welche Richtung. Die Auswirkungen dieser Änderungen erfährt die Unternehmensführung jedoch nur zu bestimmten Zeitpunkten, da das betriebliche Rechnungswesen zumeist nur ein zeitdiskretes System ist und Monatszahlen, Quartalszahlen oder Jahreszahlen produziert, die nicht die oben genannten Parameter der kontinuierlichen Veränderung berücksichtigt.

Verhaltensebene (Lernen 1. Ordnung): Deterministische Systeme lassen genaue Vorhersagen zu, stochastische Systeme nur innerhalb einer bestimmten Toleranz. Unternehmen und Arbeitnehmer sind prinzipiell wohl stochastische Systeme, da sie zu komplex sind, um deterministisch eine exakte Verhaltensvorhersage in einer konsistenten Situation treffen zu können. Ein Vertrag zur Regelung eines Austauschverhältnisses ist, bei beiderseitiger Akzeptanz, ein deterministisches Austauschsystem.

Umweltebene (Lernen 0. Ordnung): Stabile Systeme können sich bei Eingriffen wieder in eine Gleichgewichtslage bringen, instabile Systeme können dieses nicht. Unternehmen leben von stabilen Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen. Für Arbeitnehmer stellt sich auf dieser Veränderungsebene die ständige Frage, ob sie mit dem Ergebnis ihres Verhaltens, mit ihren Handlungen bei Kunden und Arbeitgeber ein stabiles, vertrauensvolles Element in dem Unternehmen bleiben und zum Überleben beitragen oder ob sie zur Instabilität des Unternehmens und somit zur Zerstörung beitragen, also per Kündigung das Unternehmenssystem verlassen müssen. Letztendlich ausschlaggebend für die Kategorisierung und Entscheidung ist die Gewichtung der Unternehmensführung in Bezug auf das monetäre Austauschverhältnis von zurechenbarem, messbarem Erfolg und individuellen Personalkosten. Falls nicht andere soziale Gründe eine entscheidende Rolle spielen.

Die hier vorgeschlagene Analogie zwischen den Veränderungsebenen und den möglichen Systemeigenschaften ist nicht trennscharf aufzufassen. Ein Bewertungs- und Glaubenssystem besteht nicht nur aus der einen statischen oder dynamischen Bewertungseigenschaft die ihm im oberen Text zugeordnet wurde, es kann ebenso als offen oder geschlossen betrachtet werden oder im Spannungsfeld von deterministischen oder stochastischen Eigenschaften stehen. Für die Analyse eines Unternehmenssystems ist es jedoch hilfreich, die Veränderungsebenen mit den jeweiligen Schwerpunkten der Systemeigenschaften in Verbindung zu bringen.

Die genannten fünf Systemkategorien auf Basis der Veränderungsebenen bilden somit das grobe Schema zur Formulierung eines theoretischen Modells. Das Ziel der Arbeit liegt in der Formulierung eines auf tauschtheoretischen Erkenntnissen basierenden, erfolgsorientierten Vergütungssystems. Dieser Zweck stellt die „Identität“ inklusive der Kultur, des Wissens und des Verhaltes dar, d.h. Erfolg, Überlebensfähigkeit des Unternehmenssystems als Ganzem. Das System bedarf nun eines abstrakten, rationalen Abbildes, um es modellhaft mit einzelnen Komponenten gestaltbar zu machen.

3.2. Modellbildung: Struktur, Funktion, Verhalten und Interessen

Unter einem abstrakten „Modell“ ist - im Gegensatz zu gegenständlichen Modellen wie z.B. einem Modellflugzeug - ein abstraktes Abbild eines realen Systems zu verstehen.

Oft ist ein System zu komplex, um es gedanklich vollständig zu erfassen und zu untersuchen. So tritt beim Modellbildungsprozess zu der Abstraktion noch eine Reduktion auf die vermeintlich wesentlichen, subjektiven, manchmal auch auf die am besten fassbaren, Parameter und Wechselwirkungen des Systems hinzu.

Diesen Aspekt vom Modellbildungsprozess hebt das Wörterbuch der Philosophie von KLAUS/BUHR in den Vordergrund.[107] Das Stichwort „Modell“ wird definiert als *„ein Objekt, das auf der Grundlage einer Struktur-, Funktions- oder Verhaltensanalogie zu einem entsprechenden Original von einem Subjekt eingesetzt und genutzt wird, um eine bestimmte Aufgabe lösen zu können, deren Durchführung mittels direkter Operationen am Original zunächst oder überhaupt nicht möglich bzw. unter den gegebenen Bedingungen zu aufwendig ist.“*

Diese Definition beschreibt einerseits den Bezug zum Experiment. Das Modell wird dort eingesetzt, wo die Durchführung des Experiments unmittelbar am Original nicht möglich oder zu aufwändig ist. Es erfüllt eine Ersetzungsfunktion. In dieser Arbeit wird z.B. als anschauliches Unternehmensmodell die Ticcon AG betrachtet, als „Experiment“ für vergleichbare Unternehmen.

Die Definition von KLAUS und BUHR umfasst aber neben dieser Eigenschaft der Struktur-, Funktionen- oder Verhaltensanalogie noch zwei wichtige Einflussbereiche, die Modelle formen. Modelle werden von einem Subjekt, somit einem Modellierer eingesetzt und sie dienen einer bestimmten Aufgabe. Jedes Modell reflektiert also auch die Fähigkeiten, Absichten und Interessen des Modellierers, der die Reduktion durchführt.

Viele Simulationsmodelle können erst durch die steigende Verfügbarkeit schneller Rechenanlagen und durch die zunehmenden Fähigkeiten der Wissenschaftler formuliert werden. Jedoch verzichtet diese Arbeit darauf, ein quantitatives, exaktes Unternehmensmodell oder gar ein exaktes Arbeitnehmermodell zu entwickeln, sondern sie beschränkt sich auf die Formulierung eines „qualitativen Modells“ und deren Austauschbeziehungen.

Folgende Unterscheidung erscheint somit sinnvoll:

- qualitative Modelle, bei denen die Systemgrößen und ihre Wechselwirkungen nur qualitativ, verbal beschrieben werden und
- quantitative Modelle, bei denen die Systemgrößen und ihre Wechselwirkungen quantitativ, d.h. durch eindeutige mathematische Größen und Beziehungen beschrieben sind.

In Bezug auf die zu betrachtenden Veränderungsebenen bieten sich drei Modelltypologien zur Unterscheidung an:

- Beschreibungsmodelle, um Abläufe innerhalb eines Systems zu veranschaulichen: Lernen 0. Ordnung, wenn nur die Reaktionen auf einen Reiz als Ergebnis eines Verhaltens dokumentiert wird oder, wichtiger, Lernen 1. Ordnung, wenn die Ergebnisse von „Versuch und Irrtum“ dokumentiert werden. Handlungen und Verhalten werden beschrieben. Darüber hinaus können auch Funktionen und Strukturen beschrieben werden, wenn sie dem Beobachter zugänglich sind.

[107] s. Klaus, G.; Buhr, M. (1975)

- Entscheidungsmodelle, um mögliche zukünftige Systementwicklungen vorherzusagen und Grundlagen für notwendige Entscheidungen zu erhalten (z.B. Investitionsplanung eines Unternehmens): Lernen 2. Ordnung: Fähigkeit, mit einer Vielzahl von Alternativen umgehen zu können.
- Erklärungsmodelle, um Abläufe innerhalb eines Systems fassbar und begründbar zu machen, z.B. physikalische Gesetze wie das Gravitationsgesetz oder ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem im Unternehmen: Lernen 3. Ordnung: Selbstdefinition durch Glaubenssätze.

Die Abbildungsaspekte und somit die Beschreibungs- und Visualisierungsmöglichkeiten von Modellen lassen sich unterteilen in[108]

- Struktur, Erklärungsmodelle zur Selbstdefinition,
- Funktion, Entscheidungsmodelle zu den Wahlmöglichkeiten, Funktionen, um die Entwicklung des Systems positiv gestalten zu können und
- Verhalten, Beschreibungsmodelle, um die Ergebnisse des Verhaltens dokumentieren zu können.

Modell, abstraktes Abbild eines Systems = Struktur + Funktion + Verhalten

Übertragen auf die Sozialtheorie von JAMES S. COLEMAN lassen sich folgende Parallelen in Bezug zum sozialen Austauschsystem gegenüberstellen:

Ebene	Modellbildung	COLEMAN	Unternehmen
Identität	Original	Soziales System	Identität
Bewertung	Struktur	Verfassung	Kultur
Entscheidung	Funktion	Akteure	Wissen
Handlung	Verhalten	Ressourcen oder Ereignisse	Verhalten
Ergebnis	Modell	Abhängigkeitsstruktur	Erfolg

Tabelle 4: Veränderungsebenen in Systemen in Bezug zur Sozialtheorie von COLEMAN

Mit der robusten Sozialtheorie COLEMANS besteht ein abstraktes Erklärungsmodell für soziale Austauschprozesse. Diese Arbeit unternimmt den Versuch, das Modell auf die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems zu übertragen. Der qualitative Ansatz ermöglicht im jetzigen Stadium der Untersuchung Bewertungen und Beurteilungen, jedoch mangels messbarer Fakten keine Simulation. Der folgende Abschnitt erläutert, warum ein alleiniger quantitativer Ansatz zu kurz greifen würde.

[108] vgl. Junge, J. (2002), S. 15

„Als absurd bezeichnen wir, was nicht möglich ist und trotzdem passiert;
was möglich ist, aber nicht passiert, bezeichnen wir als typisch."
Gabriel Laub (1928-1998)

3.3. Simulationsfähigkeit und die Übertragbarkeit des Experiments

Unter einer „Simulation" ist der Prozess der Bildung einer Prognose mit Hilfe des Experimentierens innerhalb einer ausgewählten Modellebene zu verstehen, also die Durchführung von „Versuchen" bzw. „(Hoch)Rechnungen" in einem abstrakten Modell eines Systems.[109]

Die folgende Untersuchung basiert auf der Prognose, dass sich das Mitarbeiterverhalten bei der Einführung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems so verändert, dass es sich sowohl positiv auf die Vergütung als auch auf das Unternehmensergebnis auswirkt. Jedoch steht kein abstraktes Modell zur Verfügung, sondern das bestehende System der Ticcon AG. Die gedankliche Übertragbarkeit auf andere Unternehmen stellt die einmal durchgeführte Simulation dar.

Ziel einer Simulation ist die Analyse des zukünftigen Systemverhaltens. Werden für die dazu notwendigen Rechnungen Computer eingesetzt, so ist von einer Computersimulation zu sprechen. Dazu muss das Modell in mathematisch-logischer Form, d.h. quantitativ vorliegen und in ein Computerprogramm übersetzt sein. Die folgende Untersuchung wird in Bezug auf die Erklärungs- und Entscheidungsmodelle qualitativ durchgeführt. Nur anhand der Leistungs- und Erfolgsdaten der Mitarbeiter wird eine quantitative Beobachtung möglich sein.

Soll das zukünftige Verhalten eines Systems mit Hilfe eines quantitativen Modells untersucht werden, so muss sich die Analyse mit vier Fehlerquellen auseinandersetzen:[110]

- Vereinfachungsfehler bei der Bildung eines quantitativen Modells, Vergütung ist nicht das alleinige Bewertungskriterium in einem Tauschverhältnis von Unternehmen und Arbeitnehmer.
- Verfahrensfehler bei der Auswahl und Anwendung eines (i.d.R. zwangsweise ungenauen) Rechenverfahrens, Problem der subjektiven Zuordnung von zurechenbarem Erfolg.
- Rechenfehler, da z.B. Gemeinkosten zumeist pauschaliert zugeordnet werden.
- Interpretationsfehler beim Schließen vom errechneten zukünftigen Modellzustand auf den realen zukünftigen Systemzustand, denn hier handelt es sich i.d.R. nur um eine „spekulative Vorhersage". Vielleicht verliebt sich ein bisheriger Leistungsträger unglücklich, dann wird sein Erfolg zukünftig auch nicht mit einer erhöhten finanziellen Leistungsprämie wieder herzustellen sein.

---

[109] weitere Definition: *„Simulation ist das Nachbilden eines Systems mit seinen dynamischen Prozessen in einem experimentierfähigen Modell, um zu Erkenntnissen zu erlangen, die auf die Wirklichkeit übertragbar sind."* (VDI-Richtlinie)

[110] vgl. http://www.learn-line.nrw.de/angebote/modell/bevchina/china10.htm, abgerufen am 16.01.2005

Diese vier Fehler können sich gegenseitig verstärken, aber auch verringern - eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Systeme kann immer fehlerhaft sein. Trotzdem bietet die Untersuchung eine Vielzahl an nützlichen Hilfestellungen, wenn man die Fehlerquellen bestmöglich minimiert.

Die Vielfalt der Untersuchungsansätze ergibt sich aus der Menge der für Menschen interessanten Systembetrachtungen und ihrer abstrakt definierbaren Modelle. Diese Arbeit wird keinen Anspruch auf die Allgemeingültigkeit der Wirkungsergebnisse bei der Einführung einer erfolgsorientierten Vergütung erheben. Jedoch stehen die Strukturen und einige Elemente für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem fest, so dass auf dieser Basis ein Ansatz für ein Vergütungskonzept in der Zusammenfassung dieses Kapitels formuliert werden kann, bevor die weiteren Kapitel den Ansatz vervollständigen.

„Natur wiederholt ewig in weiterer Ausdehnung denselben Gedanken.
Darum ist der Tropfen ein Bild des Meeres."
Friedrich Hebbel (1813-1863)

4. Vernetztes Denken und ganzheitliches Handeln in Systemen

FREDERIC VESTER beginnt seinen Appell zum vernetzten Denken mit der Feststellung: *„Obwohl wir noch nie so viele Daten über die Welt zur Verfügung hatten, wie heute, wird unsere Zukunft immer undurchsichtiger."*[111] Wenn die komplexe Weltgesellschaft aber zu einem Teil der individuellen Biographie wird, dann sieht ULRICH BECK das Risiko, dass diese Dauerüberforderung nur durch Weghören, Simplifizieren und Abstumpfen zu ertragen ist.[112] Dieser Überforderung systematisch und systemisch zu begegnen, schlägt VESTER vor.

Zumeist befassen sich die Menschen in ihrem Bewusstsein mit Einzelmechanismen und Einzelstrukturen, aber nur sehr selten mit vernetzten Systemen, in denen es oft weniger auf jene Einzelbereiche ankommt, sondern auf die Beziehungen zwischen ihnen.[113] Entscheidungen sind oft disziplin-, ressort-, branchen- oder zielgruppenorientiert und können zu den gröbsten Fehlern führen. Bei einfachen mechanischen Vorgängen werden die Fehler unmittelbar wahrgenommen. Ein Programmierfehler lässt das Softwareprogramm abstürzen, ein falsches Ersatzteil lässt sich in einen Rechner nicht einbauen. Bei komplexen Systemen bleibt das falsche Handeln lange unbemerkt, weil Störungen oder Fehlentscheidungen aufgefangen und ausgeglichen werden können. Falsche Entscheidungen können direkte Folgen offenbaren, jedoch ist es viel schwieriger, die indirekten Folgen rechtzeitig wahrzunehmen, solange die Wirkungen abgepuffert werden.

Bezogen auf den einzelnen Menschen, der die Entscheidung trifft, eine Zigarette zu rauchen, heißt dies, obwohl er sich der tödlichen Gefahr aufgrund der behördlich angebrachten schriftlichen Warnungen auf jeder Zigarettenpackung bewusst ist, vertraut er auf seinen Organismus als komplexes biologisches System. Dieses Systemvertrauen beinhaltet die Annahme und Hoffnung, dass die temporäre oder

[111] s. Vester, F. (1980), S. 17
[112] vgl. Beck, U. (1986), S. 219
[113] vgl. Vester, F. (1980), S. 19

gar regelmäßige Vergiftung des Körpers mit Schadstoffen durch den Organismus verkraftet wird, ohne spürbar negativ zu reagieren.

VESTER formuliert den unreflektierten menschlichen Umgang mit Systemen noch radikaler und globaler. *„An immer häufigeren Rückschlägen dieser unreflektierten Eingriffe erfahren wir, daß es längst nicht mehr um das Überleben von bestimmten Unternehmen und Firmengruppen geht, auch nicht um das einzelner Staaten, sondern immer spürbarer um das Überleben der gesamten Zivilisationsgesellschaft. Es ist eine globale Krise, die sich äußerlich durch Bevölkerungsexplosion, rapide Rohstoffverknappung und eine lawinenartige Verseuchung unserer Umwelt, mit der wir in Symbiose leben, immer deutlicher abzeichnet.“*[114]

Diese Arbeit konzentriert sich jedoch auf die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems in einem sozialen Unternehmenssystem. Vielleicht trägt der Ansatz dann schon in einem kleinen Subsystem ein wenig zur Schonung der natürlichen Ressourcen bei, weil die notwendige Beachtung der Vernetzung in den Vordergrund rückt und somit auch jeden Mitarbeiter spürbar involviert. *„Besonders Managern müßte daher verständlich werden, daß die ökonomischen Folgen ihres wirtschaftlichen Handelns meist viel weitreichender sind als die von den betrieblichen Kennziffern ausgewiesenen Ergebnisse.“*[115]

4.1. Häufige Strategiefehler im Umgang mit komplexen Systemen

Mit Hilfe von Simulationsexperimenten, z.B. für Entwicklungshelfer, konnte der Psychologe DIETRICH DÖRNER die im Umgang mit komplexen Systemen am häufigsten auftretenden Strategiefehler beschreiben:[116]

a) Mangelhafte Zielerkennung
Wird ein Missstand gefunden, wird dieser beseitigt, dann der nächste Missstand gesucht und so geht es dann weiter. Wie bei einem Anfänger im Schachspiel geschieht die Planung ohne Linie und Ziel.

b) Mangelnde Einsicht.
Die Einsicht in Zielkontraktionen ist ungenügend, es werden nur aktuelle Probleme gelöst, Widersprüche in Form von negativen Neben- oder Fernwirkungen werden verbal verblendet oder als „Verschwörungstheorie“ aufgestellt.

c) Mangelnde Dekomposition eines komplexen Zieles.
Unvollständigkeit bei der Zieldefinition bewirkt Unsicherheit. Die nachfolgende Problemsuche mit falscher Schwerpunktbildung nach Sinnfälligkeit und Kompetenz führt zur Lösung falscher Probleme, keiner Berücksichtigung der Zukunftsprobleme oder keiner Berücksichtigung der impliziten Probleme. Durch die dann wieder steigende Unsicherheit werden irrelevante Probleme eingekapselt und verselbstständigen sich. [117]

---

[114] vgl. Vester, F. (1980), S. 21
[115] s. ebenda, S. 23
[116] vgl. Dörner, D. (1989), S. 58ff.
[117] Wenn ausreichend Daten erhoben sind, glauben wir Menschen immer noch an Prognosen. *„So, als wenn wir beim Fußball aus der genauen Position und Geschwindigkeit der zweiundzwanzig Spieler, aus ihrer Schrittlänge, aus der Windgeschwindigkeit, der Beschaffenheit des Fußballfeldes und dem Drehimpuls des Balls, kurz durch eine genaue Aufnahme der momentanen Bedingun-*

d) Beschränkung auf Ausschnitte der Gesamtsituation.
Zwar bestehen große Datenmengen, allerdings zeigen diese keine Beziehungen zueinander auf.

e) Einseitige Schwerpunktbildung.
Mit der Konzentration auf einen richtigen Schwerpunkt bleiben jedoch gravierende Konsequenzen in anderen Bereichen unbeachtet.

f) Unbeachtete Nebenwirkungen.
Aus dem linearen Denken heraus werden Systemverbesserungen zielstrebig umgesetzt, ohne auf Nebenwirkungen zu achten.

g) Tendenz zur Übersteuerung.
Zuerst wird sehr zögernd bei Fehlerkorrekturen gehandelt, wenn das System nicht spürbar reagiert, erfolgt ein kräftiger Eingriff ins System, um bei ersten unbeabsichtigten Rückwirkungen wieder komplett zu bremsen.

h) Tendenz zu autoritärem Verhalten.
Die Macht, das System verändern zu können, und der Glaube, es durchschaut zu haben, führt zum Verhalten eines Diktators. Für sensible, komplexe Systeme ist dieses isolierende Verhalten völlig ungeeignet.[118]

Diese möglichen Strategie- und Verhaltensfehler schärfen das Bewusstsein für die Notwendigkeit, bei der Verhaltensanalyse eines Unternehmenssystems die Verantwortung auf mehrere Akteure oder Teams zu verteilen. Das Bewusstsein und die notwendige, kritische Reflexion für eine Handlung könnte durch ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem verstärkt werden, weil es den Blick des Mitarbeiters für die Zusammenhänge im Unternehmen erweitern hilft.

In einer Welt von interagierenden Teilsystemen muss der Mensch als handelndes Individuum in interagierenden Teilsystemen denken, wenn er Erfolg haben will. Aber die Notwendigkeit, über die momentane Situation hinaus zu denken, die Notwendigkeit, die Einbettung eines Problems in den Kontext von anderen Problemen mitzubeachten, fällt so manchen Menschen allein sehr schwer. Unser regelndes, bewusstes Denken hat die Funktion, uns bei der Realisierung unserer individuellen Absichten zu helfen. Aber genau diese Absichten müssten begleitet werden von dem Vermögen, sie zu realisieren. Das menschliche Denken, Fühlen und Wollen sind nur zu oft die Ursachen von Misserfolg.[119]

Leider können wir nicht nur von *einer* Komplexität eines Systems ausgehen,[120] wie schon die bisherigen theoretischen Erörterungen dieser Arbeit zeigen. Die Unvollkommenheit des Menschen, das „Ganze" zu erfassen, führt nach DÖRNER zu einer *„Logik des Mißlingens"*. Auch der Kommunikationswissenschafter PAUL WATZLAWICK (geb. 1921) bezeichnet es als gefährliche Wahnidee, daran zu glau-

---

gen prognostizieren könnten, daß nunmehr sechs Minuten später in die linke Torecke ein Tor fällt. So verrückt ist kein Sportreporter, daß er das für möglich hielte, aber viele Wirtschaftsinstitute und Prognosefirmen werden Jahr für Jahr für einen solchen Unsinn hoch bezahlt." (s. Vester, F. (1988), S. 11)

[118] vgl. Peters, T. (1993), S. 30ff.: *„Nieder mit den Hierarchien, und hin zu dezentralen, schlagkräftigen Einheiten"*

[119] vgl. Dörner, D. (1990), S. 14f.

[120] vgl. ebenda, S. 61

ben, *„daß die eigene Sicht der Wirklichkeit die Wirklichkeit schlechthin bedeute. [...] Sie wird dann noch gefährlicher, wenn sie sich mit der messianischen Berufung verbindet, die Welt dementsprechend aufklären und ordnen zu müssen – gleichgültig, ob die Welt diese Ordnung wünscht oder nicht.“*[121]

Ob mit großen oder kleinen Systemen, die wir Menschen versuchen zu beeinflussen und zu unserem Nutzen zu verändern, die kompletten Elemente und relevanten Beziehung werden wir wohl nie wahrnehmen können.[122] Um nicht an der eigenen Unvollkommenheit zu verzagen und trotzdem befreit im Diesseits leben zu können, bietet z.B. der christliche Glaube den Lösungsansatz der Schuldübernahme durch Jesus Christus. Er nahm die Sünden der Welt auf sich und sagte beim Abendmahl: *„...das ist mein Blut des neuen Testaments, welches vergossen wird für viele zur Vergebung der Sünden.“*[123]

Die Chance, sich die Fehler vergeben lassen zu können, die wohl unvermeidlich sind, kann sehr hilfreich sein, jedoch sucht diese Arbeit nach rationalen Möglichkeiten, die Fehler möglichst gering ausfallen zu lassen. So liegt es nahe, nach erfolgreichen Prinzipien Ausschau zu halten, die uns die Natur liefert.

„Wir meinen die Natur zu beherrschen, aber wahrscheinlich hat sie sich nur an uns gewöhnt.“
Karl Heinrich Waggerl (1897-1973)

4.2. Von der Überlebensfähigkeit in der Natur lernen

Als Grundfähigkeit für das Überleben eines Systems ist die möglichst gut funktionierende Selbststeuerung in jedem Zustand und nicht eine Steuerung von außen zu sehen, gerade, weil alle realen Systeme nach außen offen sein müssen.[124] Das biologische System Natur bietet eine Reihe von Gesetzmäßigkeiten, die Systeme überlebensfähig gestalten *„und niemand dürfte sich was dabei vergeben, von einer Firma zu lernen, die seit Milliarden Jahren nicht pleite gemacht hat.“*[125]

Acht Prinzipien der Natur benennt VESTER, die das Überleben ermöglichen:[126]

a) Das Prinzip der negativen Rückkoppelung
Selbststeuerung durch den Aufbau von Regelkreisen, dabei dominieren die negativen Rückkoppelungen über die positiven Rückkoppelungen.

---

[121] s. Watzlawick, P. (1976), S. 9, der Wahn des Nationalsozialismus oder der kommunistischen Ideologie, mit ihren Auseinandersetzungen im 20. Jahrhundert, kostete unzähligen Menschen das Leben und brachte neben Tod auch Leid, Entbehrung und Elend. Die jeweiligen Herrscher versprachen eine andere Wirklichkeit.
[122] Beispiel Genforschung: Zwar liegt jetzt das menschliche Erbgut durch die Entschlüsselung der DNS als unfassbare Datenmenge vor, aber die Beziehungen der Elemente untereinander ist uns weiterhin verschlossen. Auch können wir nicht beurteilen, warum ein normaler Mensch mit anscheinend 5-10 Gendefekten ausgestattet ist und wofür diese angeblichen Fehler oder Mutationen vielleicht „gut“ sind, was heißt, dass wir bei der Korrektur eines Genfehlers vielleicht einen viel größeren Fehler produzieren. Vgl. dazu *„Molekulare Mechanismen der Mikroevolution“* in Juncker, R.; Scherer, S. (2001), S. 96f.
[123] s. Bibel, Matthäus 26,28
[124] vgl. Vester, F. (1988), S. 21
[125] vgl. ebenda, S. 77
[126] vgl. ebenda, S. 20f.

b) Das Prinzip der Unabhängigkeit von Wachstum
Die Funktion des Systems muss auch in einer Gleichgewichtsphase gewährleistet sein, d.h. vom quantitativen Wachstum unabhängig sein.

c) Das Prinzip der Unabhängigkeit vom Produkt
Überlebensfähige Systeme müssen funktions- und nicht produktorientiert arbeiten. Produkte kommen und gehen. Funktionen aber bleiben. Um von A nach B zu kommen, nutzen die Menschen heute Auto, Bahn und Flugzeug, nicht mehr Kutsche oder Pferd.

d) Das Jiu-Jitsu-Prinzip
Nutzung der vorhandenen, auch störenden Kräfte nach dem Prinzip der asiatischen Selbstverteidigung. Das geschickte Nachgeben oder „der sanfte Weg" ist kräfteschonender als ein zehrender Boxkampf.[127]

e) Das Prinzip der Mehrfachnutzung
Durch Verbundlösungen entsteht eine Multistabilität, wie bei Netzstrukturen von Internet oder Stromnetz. Dies gilt für Produkte, Funktionen und Organisationsstrukturen und bedeutet eine Absage an eine hundertprozentige Lösung.

f) Das Prinzip des Recycling
Nutzung von Kreisprozessen zur Abfall- und Wärmeverwertung, zur Vermeidung von Knappheit und Überschüssen.

g) Das Prinzip der Symbiose
Nutzung der Verschiedenartigkeit durch Kopplung und Austausch. Dieses Prinzip verlangt einen kleinräumigen Verbund. Monostrukturen können nicht von den Vorteilen der Symbiose profitieren.

h) Das Prinzip des biologischen Designs
Diese Regel setzt eine Feedbackplanung mit der Umwelt voraus, eine Vereinbarkeit und Resonanz mit biologischen Strukturen, insbesondere der betroffenen Menschen. Der Austauschprozess mit der Umwelt ist bei der Gestaltung von Produkten, Verfahren und Organisationsformen gleichermaßen zu berücksichtigen.

Eine Feedbackplanung mit der Umwelt lässt wieder den ersten Aspekt der zur Selbststeuerung notwendigen Regelkreise in den Vordergrund rücken (s.o.) und dort nimmt das menschliche Gehirn eine zentrale Rolle ein.

„Wenn einer mit Vergnügen zu einer Musik in Reih und Glied marschieren kann, dann hat er sein großes Gehirn nur aus Irrtum bekommen, da für ihn das Rückenmark schon völlig genügen würde."
Albert Einstein (1879-1955)

5. Das menschliche Gehirn als Regler

In der Tauschtheorie COLEMANS steht für die Erklärung von sozialen Phänomenen das Individuum als Akteur im Zentrum der Betrachtung. Der einzelne Mensch regelt und organisiert seine Austauschprozesse rational, d.h. er nimmt die Umwelt wahr, denkt, bewertet, entscheidet, handelt und lernt bewusst. Als Regler für die ständige Frage, was wir tun sollen, wie wir handeln oder auch nicht, nutzen wir Menschen für diese Entscheidungsprozesse das individuelle Gehirn, das sich theo-

[127] vgl. Klocke, U.; Finch, D. (1990), S. 8f.

retisch vor über 500 Millionen Jahren als Endpunkt der evolutionären Entwicklung der Nervensysteme herausgebildet haben könnte.

Die folgenden zwei Abschnitte zu den Themen der Gehirnforschung ergänzen und untermauern die Ansätze der handlungsorientierten Tauschtheorie und helfen bei der Ausformulierung eines Vergütungssystems.

5.1. Die Hauptdimensionen individueller Unterschiede

Die Evolutionsforschung zeigt an zahllosen Beispielen, wie Vererbung und Umgebung bei der Entstehung jedes Individuums zusammenwirken. Schon bei der Entstehung eines Menschen spielt die genetische „Verfassung" eine entscheidende Rolle im Austauschprozess der Befruchtung, bis ein handelnder Akteur entsteht. *„Die menschliche Individualität ist genetisch zu komplex, als daß sie mit einem einzigen System erklärt werden könnte. Wir können jedoch einige grundlegenden Dimensionen aufdecken, in denen Menschen sich unterscheiden, und versuchen, ein paar Hinweise darüber anzubieten, warum wir so verschieden voneinander sind."*[128]

Die neueren Erkenntnisse von Gehirnforschung und Genetik erhellen mit einer Fülle von Erklärungen, warum Menschen so handeln, wie sie es tun, und bieten Einsichten in die Ursprünge des Selbst. ROBERT ORNSTEIN kommt auf der Grundlage dieser Erkenntnisse zu der Hypothese, dass es drei Hauptdimensionen individueller Unterschiede gibt:[129]

a) Gewinn-Dimension
Diese erste Dimension hat damit zu tun, ob wir Menschen die Welt als voll von Reizen erleben, oder ob die Erregung uns eher fern liegt und eher selten vorkommt. Der Grad des „Gewinns" einer Person hängt ab von Hirnstammprozessen auf niedriger Ebene, die den Fluss von Informationen aus den Sinnen in den Zerebralkortex verstärken oder zum Schweigen bringen. Für die Handlungen eines Menschen in seiner Austauschbeziehung mit der Umwelt ist es ausschlaggebend, wo er auf diesem „Gewinn-Kontinuum" steht, ob er eher ruhig oder lebhaft ist.

b) Bedächtigkeits- bzw. Lockerheits-Dimension
Diese zweite Dimension betrifft die Planungs- und Organisationsfähigkeit, die wir Menschen auf unserem Lebensweg einsetzen. Können wir von einem Oberziel über Teilziele bis hin zu unseren täglichen Aufgaben unser Handeln einteilen? Schafft der Mensch es, wechselhafte Gefühle aus seinen Entscheidungen bedächtig heraus zu halten oder nimmt er die Dinge wie sie kommen und das tägliche Handeln eher locker. ORNSTEIN führt aus, dass dieses Kontinuum von den Aktivitäten der Frontallappen des Kortex und dem limbischen System unseres Gehirns abhängt.

c) Annäherungs- bzw. Rückzugsdimension
Als dritte Dimension bezeichnet ORNSTEIN das Annäherungs- und Rückzugskontinuum, das unsere grundlegende emotionale Einstellung zum Leben prägt. Diese

[128] s. Ornstein, R. (1994), S. 12
[129] vgl. ebenda, S. 13-14

Optimismus- oder Pessimismusdimension legt fest, ob wir Menschen die Welt rund um die Uhr hell und sonnig empfinden, wo alles in Ordnung ist oder ob wir uns an einem schwierigen, bedrohlichen und dunklen Ort befinden. Gehirnforscher haben aufgrund der Nutzungshäufigkeit eine Aufgabenteilung innerhalb unseres Reglersystems in eine linke und rechte Hirnhemisphäre festgestellt, bei der die linke Hemisphäre eher für die positiven Emotionen wie Freude, Lust als Annäherung zum Leben und die rechte Hemisphäre eher für die Rückzugskomponenten wie Vorsicht, Abneigung und Wut zuständig ist.

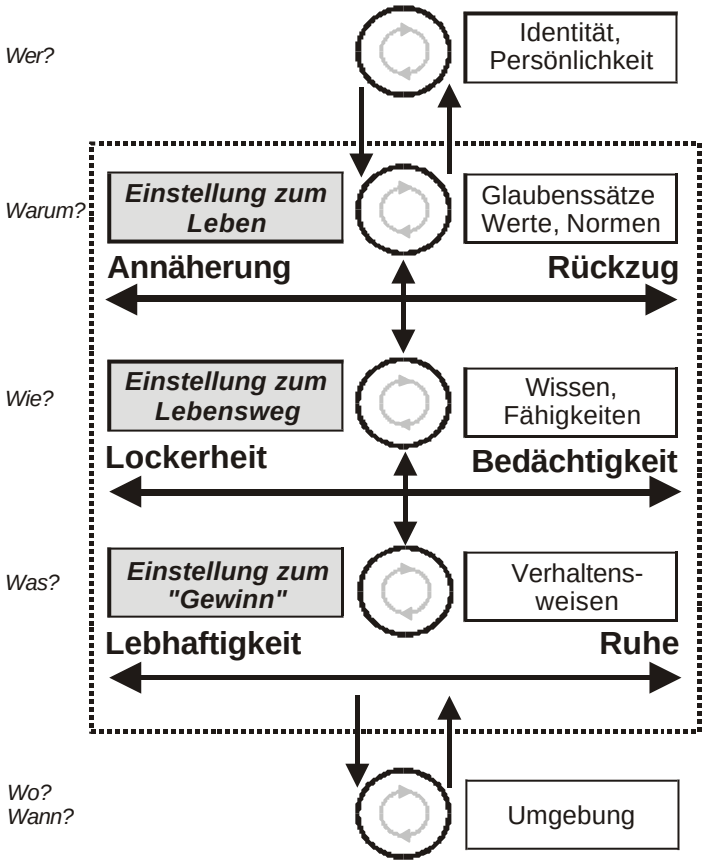


Abb. B 8: Veränderungsebenen und die Wurzeln der Persönlichkeit nach ROBERT ORNSTEIN

Übertragen auf die oben dargestellten Veränderungsebenen einer menschlichen Existenz, wird die Persönlichkeit, die Identität eines Individuums durch den Zusammenhang seiner genetischen und geistigen Entwicklungen innerhalb dieser drei Dimensionen geformt. Einstellungen zum Leben, vergleichbar mit Glaubenssätze bewegen sich im Spektrum von Annäherung und Rückzug. Die Einstellung zum Lebensweg bewegt sich zwischen den zwei Polen Lockerheit sowie Bedächtigkeit und beeinflusst so die individuellen Fähigkeiten und das Wissen. Die Einstellung zum „Gewinn" trägt zur Lebhaftigkeit oder Ruhe bei, was die persönlichen Verhaltensweisen prägt.(s. Abb. B 8).

Zu den Erkenntnissen, dass wir Menschen in unserem fixierten Sein der genetischen Gehirnstrukturen mit unserer Identität stark festgelegt sind, kommt jedoch die Einsicht hinzu, dass das Gehirn sich während des ganzen Lebens verändert und dass wir, indem wir rational handeln, uns selbst neu programmieren können.

„Innerhalb der Grenzen der grundlegenden menschlichen und unserer individuellen Natur bleibt genügend Raum für Veränderung. [...] In jedem beliebigen Augenblick können sich die Landkarten unserer Gehirne ändern, wenn wir neue Dinge lernen und die Welt sich verändert.[...] Wir passen uns an, wir ‚erschaffen uns neu' – aber nicht zu jeder Zeit und nicht in allem."[130]

Was und wie diese Form der Selbstbestimmung aussehen kann, hat ein weiterer Gehirnforscher untersuch, dessen Überlegungen im folgenden Abschnitt dargestellt werden.

5.2. Die Selbstbestimmung im ständigen Handeln

Wie das Gehirn als unser Reglersystem den Veränderungs- und Anpassungsprozess des Individuums innerhalb des Austausches mit seiner Umwelt gestaltet, beschreibt der Psychologe und Gehirnforscher MANFRED SPITZER bei der Beantwortung seiner zentralen Frage: Was sollen wir tun?

„Menschen bestimmen sich selbst, d.h. sie bewerten, entscheiden und handeln. Wir tun eigentlich nichts anderes, denn sobald wir etwas tun, stecken die drei Funktionen in diesem Tun bereits drin: Wir finden etwas gut oder schlecht, entscheiden uns dafür oder dagegen und setzen diese Entscheidung in die Tat um."[131]

SPITZER konzentriert sich auf die Zentralaufgaben und -funktionen des Gehirns:

- erfahren, wahrnehmen
- bewerten
- entscheiden
- handeln

Wenn wir Menschen Brötchen kaufen, Kunden als Dienstleister betreuen oder heiraten und Kinder zeugen, dann handeln wir im Idealfall ganz aus uns heraus und unbelastet. Wenn wir uns zu einer Handlung entscheiden, dann sind wir frei.

Wir Menschen haben immer die berufliche Situation, in der wir uns befinden, frei gewählt. Damit sind wir auch für die Konsequenzen, d.h. auch für den damit verbundenen Preis oder dem damit verbundenem Verzicht auf andere Wahlmöglichkeiten, selbst verantwortlich.[132] *„Freiheit ist der Zwang, sich zu entscheiden."*[133]

Manche Entscheidungen müssen in einer komplexen Situation erfolgen, wo für uns als „Entscheider" die Konsequenzen nicht absehbar sind. FRANCISCO VARELA (1946-2001) stellt deshalb fest, dass unsere Handlungen häufig *„unmittelbares Bewältigungsverhalten"* sind. Kognitive Fähigkeiten sind untrennbar mit einer Lebensgeschichte verflochten, sie sind *„wie ein Weg, der als solcher nicht existiert, sondern durch den Prozeß des Gehens erst entsteht."*[134] Intelligenz ist nach VARELA nicht mehr als die Fähigkeit des Problemlösens zu verstehen, sondern als

[130] s. Ornstein, R. (1994), S. 15 und 18
[131] s. Spitzer, M. (2004), S. 1
[132] vgl. Spenger, R.K. (1995), S. 42
[133] s. ebenda, zitiert nach Ortega y Gassets
[134] s. Varela, F.J. (1990), S. 110

Fähigkeit, in eine mit anderen geteilte Welt *„einzutreten“*, d.h. sich auszutauschen.[135]

Dieser Austauschprozess kann mehr oder minder aktiv erfolgen. SPITZER stellt fest: *„Wir können eines nicht tun: nicht handeln. [...] Auch Nichtstun ist Handeln.“*[136]

Das menschliche Handeln ist darauf ausgerichtet, die Ressourcen und ihren Nutzen, die wir zur Gestaltung unseres Lebens benötigen oder meinen zu benötigen, zu erhalten oder zu mehren. In Austauschprozessen gehen wir mit unseren Handlungen eine Beziehung zu einem Individuum, einer sozialen Organisation oder der Umwelt ein. Die Wahrnehmungen und Erfahrungen eines ersten Informationsaustausches erhalten für uns eine Bedeutung, wenn ein interner Bewertungsprozess, ergänzt von Glaubenssätzen, Werten und Normen zu dem Ergebnis einer Relevanz, einer bedeutenden Nützlichkeit in Bezug zu unseren Ressourcen kommt und die Frage nach dem Warum beantwortet ist.

Wir prüfen mit den uns zur Verfügung stehenden Verhaltensvariationen, mit unserem Wissen und unseren Fähigkeiten, wie wir zur Erreichung der relevanten Nützlichkeit aktiv werden, entscheiden uns und legen eine, aus unserer Einschätzung heraus, passende Verhaltensweise an den Tag. Die Frage, was wir tun, ist beantwortet. Ob die Handlung erfolgreich war oder ob wir unsere Aktivitäten variieren müssten, erkennen wir erst durch die neuen Informationen unserer Sinnesorgane (s. Abb. B 9).

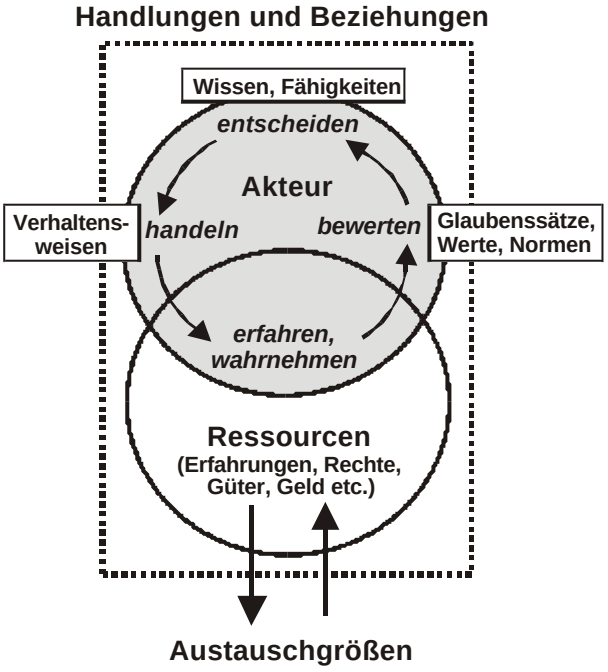


Abb. B 9: Akteur und Ressourcen mit den Veränderungsebenen 1.-3. Ordnung in Anlehnung an MANFRED SPITZER

[135] vgl. Varela, F.J. (1990), S. 111
[136] s. Spitzer, M. (2004), S. 11

Der eigentliche Kern aller Kognition besteht in der Fähigkeit, Bedeutung und Sinn zu erzeugen, Informationen nicht als extern vorgegebene Ordnung aufzufassen, sondern, dass sie den Regularitäten entspricht, die sich aus den kognitiven Aktivitäten selbst ergeben.[137]

Die Bedeutung und den Sinn unserer Handlungen bestimmen wir selbst. Nur der Mensch selbst kann sich die Frage beantworten, was er tun soll, dabei berücksichtigt er die in seiner Umgebung wahrgenommenen Möglichkeiten, wenn ihm diese nicht ausreichen, kann er seine Umgebung verändern oder seine Umwelt wechseln.

[137] vgl. Varela, F.J. (1990), S. 121

„In der Wissenschaft ist viel Gewisses, sobald man sich von den Ausnahmen nicht irre machen läßt und die Probleme zu ehren weiß."
Johann Wolfgang Goethe (1749-1832),
Wilhelm Meisters Wanderjahre

III. Zusammengefasstes theoretisches Fundament und Schlussfolgerungen

Es stellt sich die Frage, warum gerade die soziologisch formulierte Tauschtheorie auf das rein ökonomische Problem der Vergütung einen brauchbaren Erklärungsansatz bieten sollte? Das folgende zusammengefasste theoretische Fundament sowie die ergänzenden Schlussfolgerungen versuchen diese Frage klärend zu beantworten.

1. Komplexität der Metatheorie

Bevor COLEMAN die Frage nach einem bewerteten Ziel, nach dem Wohin und dem richtigen Weg dorthin mit seiner Sozialtheorie beantworten will, möchte er erklären, wie sich die Strukturen des gesellschaftlichen Zusammenlebens entwickelt haben.[138] Mit dieser Ist-Analyse, *„woher kommen wir"*, erklärt er die von ihm wahrgenommene Situation der Wirklichkeit anhand von bestehenden menschlichen Handlungen und Handlungssystemen. Seine Erklärungsansätze werden in dieser Arbeit als theoretische Ressourcen und als Identitätsbeschreibung sozialer Prozesse verwendet, um die Problemsituation eines erfolgsorientierten Vergütungssystems im Rahmen einer sozialen Organisation, wie dem Unternehmen, modellieren zu können.

Welche Wahlmöglichkeiten und Richtungswechsel bieten diese Theoriestrukturen für das unternehmerisch gestaltende Handeln? Investoren, Aktionäre oder Gesellschafter formulieren bei der Gründung einer zielgerichteten unternehmerischen Organisation Wünsche bzw. einen anzustrebenden Sollzustand. Sie prägen die Unterziele und das Wollen der Organisation. Durch die Interessen der Kapital- und Ressourcengeber entsteht die fundamentale Identität des Unternehmens. Als ein Bestandteil des sozialen Handelns im Unternehmen sind die „Spielregeln" der Vergütung anzusehen.

Wie können Rückschlüsse von der Sozialtheorie COLEMANS, als Erklärungsansatz für zielgerichtetes Handeln, auf die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungsmodells formuliert werden?

Das komplexe System der Sozialtheorie von COLEMAN sowie das zu gestaltende erfolgsorientierte Vergütungssystem befinden sich auf einer Makroebene, da sie sich aus einer Vielzahl von weiteren Komponenten und Beziehungen, ähnlich den Individuen in einem sozialen System, zusammensetzen. Um die einzelnen Elemente des theoretischen Ansatzes mit ihren Funktions- und Verhaltensweisen erfassen, beschreiben und gestalten zu können, ist es notwendig, auf die Betrachtung der Mikroebene zu wechseln (s. Abb. B 10).

[138] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. xiii

Es geht in dieser Arbeit weder um die Ausschließlichkeit eines Wahrheitsanspruches, noch um die Widerspiegelung der kompletten Realität des Untersuchungsgegenstandes. Es geht vorrangig um ein rational fassbares Verhältnis von Komplexität und Transparenz oder genauer formuliert, von intransparenter und transparenter Komplexität.[139]

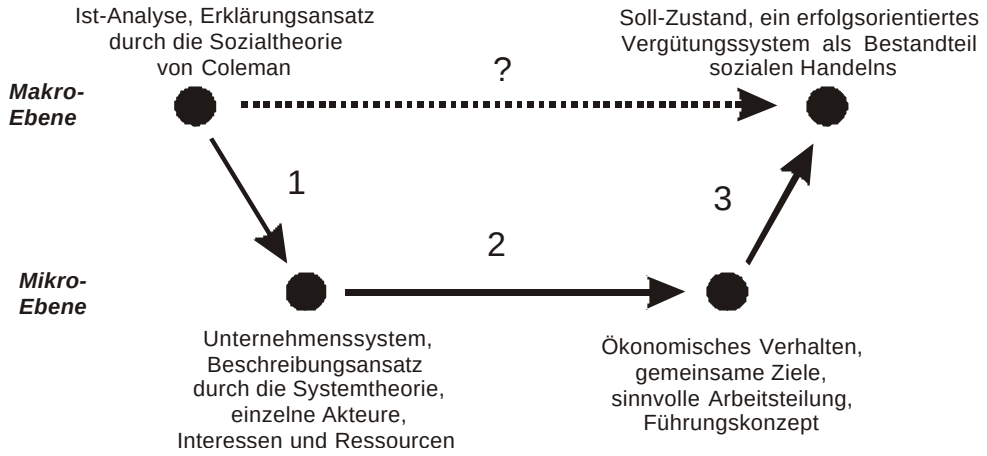


Abb. B 10: Untersuchungsansatz dieser Arbeit in Anlehnung an J.S. COLEMAN

Wenn COLEMAN in seiner Sozialtheorie die Übergänge von der Makroebene zur Mikroebene und umgekehrt analysiert, dann konzentriert er sich auf diese so wichtigen Vernetzungen innerhalb eines Systems und die damit verbundenen Interessen, Ressourcen, Nutzwerte und Machtverhältnisse, die die Beziehung innerhalb eines Systems ausmachen.

Diese Arbeit möchte den allgemeinen Ansatz von COLEMAN in Bezug auf das soziale System der mittelständischen Unternehmen konkretisieren und reichert ihn mit Erkenntnissen und Beschreibungen aus anderen wissenschaftlichen Disziplinen an, weil der Mitarbeiter mit seinem Verhalten auf der Mikroebene im Zentrum eines Führungskonzeptes steht, das auch ein Vergütungssystem umfasst (s. Abb. B 10). Aus der Ist-Analyse COLEMANS und seinem Erklärungsansatz für soziale Handlungen wird so über den Umweg der einzelnen Akteure ein Konzept als Soll-Zustand erarbeitet, der ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem beinhaltet.[140]

Im nachfolgenden Kapitel C wird das System eines Unternehmens auf der Basis der rationalen Tauschtheorie analysiert, wobei dann anschließend in Kapitel D eine Fokussierung auf die Interessen und Ressourcen der Tauschpartner Mitarbeiter und Kunden erfolgt, die auf jeweils anderen Ebenen agieren.

[139] vgl. Luhmann, N. (1984), S. 9
[140] *„Umwege erweitern die Ortskenntnis“* Chinesisches Sprichwort

2. Komponenten einer erfolgsorientierten und sozialen Vergütungstheorie innerhalb einer systemischen Tauschtheorie

Diese Arbeit möchte aus dem Erklärungsansatz über soziale Austauschprozesse, den JAMES S. COLEMAN mit seinem Hinweis auf die Bedeutung des sozialen Kapitals vorgelegt hat[141], diese Theorie so weiterentwickeln, dass sie als Handlungstheorie für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems verwendet werden kann.

Zu diesem Zweck ist es notwendig, den theoretischen Rahmen der Sozialtheorie, die zwischenmenschliche Austauschbeziehungen erklärt, um einen Beschreibungsansatz über die Strukturen der handelnden Menschen als Individualsystem sowie die Unternehmen als institutionelle, soziale Systeme zu ergänzen. Die Systemtheorie liefert dazu nützliche Grundlagen.

Als Metatheorie führen zusammengefasst die folgenden 12 Komponenten und Definitionen zu einer systemischen Tauschtheorie, in der eine erfolgsorientierte und soziale Vergütungstheorie enthalten ist.

(1) Vergesellschaftung und soziales Kapital

Der ungebrochene Individualisierungstrend führt als Kehrseite zu einer Institutionalisierung.[142] Jedoch kann der Staat aufgrund der demographischen Entwicklungen die ihm angetragenen institutionellen Aufgaben mit seinem Sozialsystem in einer alternden Gesellschaft zukünftig immer weniger erfüllen. An die zielgerichtet konstruierten sozialen Organisationen der Arbeitswelt mit ihren Unternehmen werden erweiterte Ansprüche formuliert, die zu erhöhten Ansprüchen an die Mitarbeiter führen: Eigen- und Mitverantwortung.

Dieser Eigenverantwortung kann ein Mensch nur gerecht werden, wenn er es versteht, den komplexen Rahmen seines sozialen Austauschprozesses aktiv mit zu gestalten, wenn er über ein *„reifes, partnerschaftliches, 'großes' Ich“* als Bewusstsein verfügt, statt über ein durch den reinen Individualismus determiniertes *„egozentrisches 'kleines' Ich“*.[143] Die Vertrauenswürdigkeit der handelnden Akteure spielt eine ausschlaggebende Rolle, neben dem Humankapital nimmt das soziale Kapital zukünftig eine stärker tragende Rolle ein.[144]

„Um eine ‚große Unternehmenspersönlichkeit‘ zu sein, genügt es heute weniger denn je, über Kapital von Millionen und Abermillionen zu verfügen oder über Hunderte von Beziehungen oder über Dutzende von Aufsichtsratsmandaten. Nein, um eine ‚große Unternehmenspersönlichkeit‘ zu sein braucht man – neben aller analytischen Fähigkeit, Entscheidungskraft und Durchsetzungswillen – einen über Branchenkenntnisse und Fachkompetenz hinausgehenden Blick auf die Gesamtwirklichkeit, ein Verständnis der großen Zusammenhänge, einen Sinn für die

---

[141] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 389f.
[142] vgl. Beck, U. (1986), S. 219
[143] vgl. Nefiodow, L. (2002), S. 171-173, Definition der dreiteiligen ich-Bezogenheit auf der Ebene des Bewusstseins: Verstand, Vernunft, Selbstbewußtsein sowie Bedürfnisse, Instinkte, Archetypen sowie Sensorik und Motorik mit der Erweiterung durch die psychosoziale Komponente.
[144] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 394 ff.

Grundfragen des Menschen und tief verwurzelte und gut reflektierte ethische Überzeugungen.“[145]

(2) Methodologischer Individualismus

Der von KARL POPPER geprägte Begriff des methodologischen Individualismus[146] steht hinter jeder individuellen Handlung. Ein National- oder Gruppengeist entbindet keinen Menschen von seiner Selbstverantwortung, auch nicht in einem Unternehmen.

(3) Systemübergänge: Makro- und Mikroebenen

COLEMAN schlägt vor, nicht eine Behauptung auf einer Makroebene aufzustellen, sondern prinzipiell drei verschiedene Behauptungen zu analysieren: die Beziehungen von der Makro- zur Mikroebene, die Veränderungsmöglichkeiten auf der Mikroebene bei den einzelnen handelnden Akteuren und abschließend die Synthese der Individualhandlungen und deren Auswirkung auf die Makroebene.

Um die abstrakten Systemübergänge untersuchen zu können, schlägt COLEMAN die Analyse der Mengen an Rollen mit den jeweiligen Interessen und Zielen vor sowie der Regeln für die Handlungsweisen und die Rahmenbedingungen. Außerdem werden Regeln benötigt, die die Form der Auswirkungen einer Individualhandlung auf andere Akteure beschreiben.

(4) Zielgerichtete Nutzenmaximierung

COLEMAN geht von der Annahme aus, dass das Individuum als rationaler Akteur diejenige Handlung auswählt, die seinen Nutzen maximiert. Bei der Definition des Nutzens muss auf der Mikroebene analysiert werden, mit welchen Maßstäben das Individuum „seinen“ Nutzen einschätzt, ob egozentrisch oder auch vernetzt und partnerschaftlich. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass eine Resultatorientierung materiell wie auch immateriell konzipiert werden kann.

(5) Interdependenzen und Beziehungen

Um soziale Phänomene auf einer Makroebene erklären zu können, müssen die Interdependenzen und Beziehungen von Handlungen analysiert werden, die Ergebnisse auf der Makroebene erzeugen. COLEMAN definiert sechs Kategorien (s. S. 38): unabhängige Handlungen, bilateralen Austausch, Austausch innerhalb einer Wettbewerbsstruktur, kollektive oder soziale Handlungen, formale Organisationen sowie ein kollektives Recht, das Normen mit Hilfe von Sanktionen durchsetzt.

[145] s. Küng, H. (1997), S. 367
[146] vgl. Popper, K. (1957), S. 108

(6) Soziale Austauschsysteme

Um den Austausch innerhalb von Systemen analysieren zu können, sind nach COLEMAN drei Elemente zu definieren: Akteure, Ressourcen oder Ereignisse sowie die Verfassung.

Ein Unternehmen wird als soziales System wesentlich durch die Interessen und Ressourcen seiner Investoren (Verfassung, Kultur), Mitarbeiter (Akteure, Wissen, Know-How) und Kundenprojekte (Ressourcen oder Ereignisse, Verhalten) geprägt. Mit einer hohen Anzahl an übereinstimmenden und gemeinsamen Zielen kann ein Unternehmen wachsen (Abb. B 11).

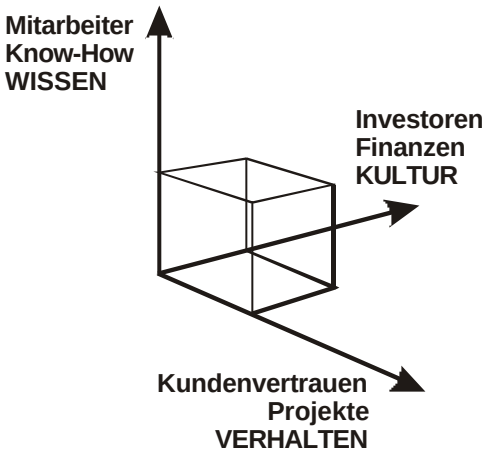


Abb. B 11: Der theoretische Betrachtungsgegenstand innerhalb von drei Anziehungspunkten

Um Ansatzpunkte für eine rationale, wissenschaftlich begründete Gestaltung von Veränderungs- und somit Austauschprozessen zum erfolgreichen Überleben[147] zu erhalten, ist es notwendig, sich über die zur Verfügung stehenden, beeinflussbaren Systemkomponenten klar zu sein. Zur Abgrenzung der jeweiligen variablen Systemkomponenten sowie ihres entsprechenden Erfolgsbeitrages dienen die zu definierenden Eigenschaften, die zur Zeit intensiv im Ansatz des Sozialkapitals innerhalb der soziologischen Tauschtheorie diskutiert werden.

(7) Regelkreise als Steuerungssystem des Austausches

Austauschsysteme werden durch Regelkreise gesteuert, um innerhalb der Dynamik des Lebens eine Stabilität zu erzeugen. Es finden deshalb in dieser Arbeit die kybernetischen Prozessbeschreibungen von WIENER und VESTER Verwendung. Die Dreiteilung des Regelkreises (Führungssystem, Systemregler und Ressourcen) steht in direkter Analogie des von COLEMAN definierten Austauschsystems (Verfassung, Akteur und Ressourcen).

[147] im Sinne einer dauerhaften Existenz

(8) Veränderungsebenen im Austauschsystem

Biologische, psychologische, philosophische, soziologische, pädagogische oder auch betriebswirtschaftliche Betrachtungen von Systemen verfügen über vergleichbare Strukturansätze, wie diese Arbeit noch umfassend darstellt. Auf der Grundlage der Veränderungsebenen von BATESON werden die interdisziplinären Parallelen und Übergänge formuliert. Innerhalb der Identität eines Systems oder Akteurs bestehen die Veränderungsebenen Kultur (Glaubenssätze, Werte, Normen), Wissen (Fähigkeiten, Fertigkeiten) und Verhalten (Handlungen). Darüber hinaus steht dieses System oder dieser Akteur in einem Austauschverhältnis mit den Ressourcen seiner Umwelt (Umgebung) sowie den geistigen Ressourcen einer Führungsebene und einer metaphysischen oder spirituellen Veränderungsebene.

(9) Struktur-, Funktionen- und Verhaltenskategorien bei dualistischen Austauschsystemen

In realen Systemen können fünf Zustände kategorisiert werden, die das Verhalten prägen. Das jeweilige Verhaltensspektrum kann mit dualistischen Systemeigenschaften beschrieben werden: offen oder geschlossen, statisch oder dynamisch, kontinuierlich oder diskret, deterministisch oder stochastisch sowie stabil oder instabil. Innerhalb eines abstrakten Modells werden die Struktur, die Funktion und die Verhaltensweisen eines Systems beschrieben. Diese Modelle können qualitativ oder quantitativ sein, um ein System zu beschreiben, zu erklären oder Entscheidungshilfen bei Handlungsmöglichkeiten anzubieten.

Der Mensch als ein in sich geschlossenes biologisches System sowie auch das Unternehmen als institutionelles System sind ebenso offene Systeme, die mit ihrer Umwelt im ständigen Austausch sind, wie jeder lebende Organismus. Nur offene, veränderbare Systeme sind anpassungs- und somit überlebensfähig. Als Lebensprinzip für alle komplexen Systeme sei nur die autopoietische Organisation einer biologischen Zelle genannt[148], die sich kontinuierlich selbst erzeugt. Das Zytoplasma ist die innerhalb der Zellmembran neben dem Zellkern befindliche Grundsubstanz, durchzogen vom endoplasmatischen Retikulum (ER) als kommunizierendem System. Dieses hat zwei Aufgaben: als rauhes ER mit Ribosomen besetzt, ist es für die Synthese und den Transport von Proteinen zuständig und als glattes ER, für den Calciumtransport und die Entgiftung.[149] Leben bedeutet einen ständigen Austausch, mit Materie, Energie oder Informationen.[150] Auf diesen Austauschprozessen basieren auch Unternehmen.

(10) Strategiefehler in komplexen Systemen und die Überlebensfähigkeit der Natur

Den bei menschlichen Entscheidungen nach DÖRNER häufig auftretenden Strategiefehlern, mangelnden Einsichten, Beschränkungen, mangelnden Zielerkennungen usw. (s. Kapitel B., II., 4.1. Häufige Strategiefehler im Umgang mit komplexen Systemen, S. 62) setzt VESTER acht Prinzipien zur Überlebensfähigkeit aus der Natur als Orientierungsleitlinien entgegen, um den Strategiefehlern so begegnen zu können, dass sie annäherungsweise gemildert werden: Negative Rückkoppelung, Unabhängigkeit vom Wachstum, Unabhängigkeit vom Produkt, das Jiu-

[148] vgl. Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1984), S. 50
[149] vgl. Brockhaus Bd. 6 (1988), S. 366
[150] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 164

Jitsu-Prinzip, Symbiose, Recycling usw. (s. Kapitel B., II., 4.2. Von der Überlebensfähigkeit in der Natur lernen, S. 64).

(11) Dimensionen und Funktionen des menschlichen Gehirns

ORNSTEIN formuliert drei Hauptdimensionen des menschlichen Gehirns, die unsere Persönlichkeit determinieren: Gewinn-Dimension, Bedächtigkeits- bzw. Lockerheitsdimension sowie Annäherungs- bzw. Rückzugsdimension (s. Kapitel B., II., 5.1. Die Hauptdimensionen individueller Unterschiede, S. 66). Er kommt zu dem Schluss, dass unsere menschliche Persönlichkeit durch die genetisch bedingten Konfigurationen des Gehirns nicht veränderlich ist, sowohl aber innerhalb der fest ausgebildeten Persönlichkeitsstruktur Variationsmöglichkeiten bestehen. SPITZER zeigt auf, wie wir den sich aus der Ordnung des Gehirns gegebenen Verhaltensspielraum zu unserer Selbstbestimmung im Austausch mit der Umwelt nutzen können: erfahren und wahrnehmen, bewerten, entscheiden und handeln. Grundlagen sind die eigenen Ressourcen und die Ressourcen innerhalb der von uns wahrgenommenen Umwelt. Beide Gehirnforscher unterstützen mit ihrer Definition der menschlichen Veränderungsmöglichkeiten den Gedanken eines Freiheitsspielraumes, in dem rationales menschliches Handeln erfolgreich sein kann, im Sinne einer Verbesserung für das betrachtete Individuum oder System.

(12) Erfolg heißt überleben und sich entwickeln

Erfolg wird gemessen an der Stabilität eines Systems innerhalb einer sich ständig verändernden Umwelt. Somit ist die Effizienz des Austauschprozesses der Garant, der das erfolgreiche Überleben gewährleistet.

Die enge betriebswirtschaftliche Investorensicht reduziert den Erfolg auf die für den Kapitalgeber messbare Größe der Rendite, des Return-on-Investment (RoI), für seine eingesetzten Finanzmittel. Der RoI ist heute für jeden Investor die wichtigste Messzahl seines Handelns geworden. Jede Kapitalanlage, die er zur Verfügung stellt, muss zukünftig marktgerechte Erträge bringen. In der Regel ist es nicht ausreichend, dass nur die Investition sich wieder amortisiert, sondern dass ein positiver Überschuss erwirtschaft wird. Sonst hätte der Investor sein Geld anderweitig besser verwenden können. Der Investor möchte für seinen Konsumverzicht eine Vergütung erhalten. Ein Unternehmen kann seine Investoren nur attraktiv vergüten, wenn die Kunden bereit sind, einen erhaltenen Mehrwert entsprechend zu honorieren.

Der RoI als Messgröße ist der Indikator für erfolgreiches Handeln. Dieses Handeln und der dazugehörige Austausch sind jedoch nicht ausschließlich materiell. Die Basis eines jeden Tauschhandelns scheint Vertrauen und die daraus erwachsende Loyalität zu sein. Nur wenn Geist und Materie im Einklang sind, kann eine entsprechende Rendite, ein angemessener Erfolg, entstehen.

Die von Menschen wahrgenommene Welt wird in philosophischen und theologischen Erklärungsmodellen in Geist und Materie, oder in Seele und Leib aufgeteilt. In der chinesischen Tradition besteht die Polarität zwischen Yin und Yang sowie auch in der indischen Samkhya-Philosophie „prakriti“ (Materie) und „purusha“ (Geist).[151] Selbst die Physik kommt mit ALBERT EINSTEIN und seinem Relativitätsansatz ($E=mc^2$) zur Erkenntnis, dass die Materie, die sich aus träger Masse und der Gravitation zusammensetzt, in enger Beziehung zu Raum und Zeit steht.[152]

Diese gegensätzlichen Pole stehen in einem permanenten Austauschprozess. Wie COLEMAN es definiert und diese Arbeit zu bestätigen versucht, lassen sich Tauschprozesse nicht auf messbare, rein ökonomische Parameter reduzieren. Ökonomische Fakten und menschliche Ressourcen mit ihren entsprechenden Emotionen müssen innerhalb eines Austauschprozesses in ein stabiles Gleichgewicht gebracht werden, das als ein gerechtes Ergebnis der Arbeitsteilung von den beteiligten Akteuren eingeschätzt wird. Das Vertrauen in einen gerechten Austauschprozess entsteht z.B. rational durch die dafür notwendige Transparenz sozialer Handlungen und emotional nach dem zentralen Gebot des Neuen Testaments „Liebe deinen Mitmenschen wie dich selbst.“[153] oder weniger stark ausgedrückt, das Annehmen einer anderen Person neben uns selbst im täglichen Leben. Ohne, dass wir als Menschen andere annehmen und neben uns existieren lassen, gibt es keinen sozialen Prozess, keine Sozialisation und damit keine Menschlichkeit.[154]

Neben einem quantitativen Erfolg nimmt der Mensch als soziales Wesen wohl auch einen qualitativen Erfolg wahr, der den Aspekt des „Ganzen“ innerhalb eines betrachteten Systemzusammenhangs beinhaltet. Der folgende Abschnitt versucht diesem Umstand mit der Formulierung einer für alle betrachteten Systeme universellen Erfolgsformel näher zu kommen. Ziel ist es, nicht nur die Wirkungen menschlichen Handelns zu betrachten, wie es ökonomische Messgrößen anbieten, sondern auch der Ursache einer Wertschöpfung auf den Grund zu kommen.

[151] vgl. Brockhaus, Bd. 6 (1988), S. 8
[152] Auf die angenommene Parallelität von Erfolg und Energie geht diese Arbeit in Kapitel F ein. Energie (Kraft) wird hier als Fähigkeit eines Körpers verstanden, Arbeit zu verrichten.
[153] s. Bibel, Matthäus 22, 39
[154] vgl. Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1984), S. 266

„Qualität kommt von Qual."
Henri Nannen (1913-1996), Verleger

3. Die qualitative Erfolgsformel

Aus den methodischen und theoretischen Bezugsrahmen, die in den vorangegangenen Abschnitten herausgearbeitet wurden, lassen sich vier Variablen identifizieren, die miteinander verknüpft sind und für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem Relevanz gewinnen.

3.1. Induktiver Definitionsansatz für den Erfolg

Erfolg ist gegeben, wenn ein abgrenzbares System sich mit vorhandenen Ressourcen selbst erhält und darüber hinaus mit seiner Umwelt einen arbeitsteiligen Austauschprozess betreibt, der letztendlich mehr Ressourcen als Energiequelle für eine Weiterentwicklung des Systems zur Verfügung stellt. Der Erfolg beschreibt somit die Identität und die Überlebensfähigkeit des Systemreglers, der vorhandene Austauschmöglichkeiten organisieren oder managen muss.

Ein Austauschsystem als Ganzes setzt sich aus drei Subsystemen zusammen: Einem Führungssystem, einem Systemregler und einem Ressourcensystem, welches interne sowie externe Ressourcen umfasst. Die Veränderungskomponenten innerhalb des Systemsreglers können aus Gründen der Übersichtlichkeit auf drei wesentliche Kernbereiche reduziert werden: Kultur, Wissen und Verhalten.[155] Mit diesen Komponenten wird aktiv der Austauschprozess gelenkt und gestaltet sowie ggf. auch in der Summe die Identität des Systems verändert. In einer zusammenfassenden, qualitativen Formel geht diese Arbeit davon aus, dass sich ein erfolgreiches Ressourcen-Management innerhalb eines Systems wie folgt definiert:

Erfolg = Verhalten × Wissen × Kultur

Als Rückschluss auf ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem lassen sich somit relativ genügsam die zu berücksichtigenden variablen Strukturelemente formulieren.

Diese Erfolgsformel dient der einfachen Handhabung für ein Vergütungssystem, um in einem sehr komplexen Austauschprozess von Sozial- und Humankapital mit dem Ökonomischen Kapital eine „gerechte" und „faire" langfristige Austauschbeziehung eingehen zu können, damit beide Systeme „Arbeitnehmer" und

[155] Diese drei Begriffe verwendete KLAUS P. FRIEBE, Direktor der ehemaligen Technologiestiftung des Landes Schleswig-Holstein 1991-2000, in seinen Vorträgen als Erfolgskomponenten, die er aus seiner *„Lebenserfahrung"* heraus wahrgenommen hat, ebenso wie die folgende Gewichtung der einzelnen Komponenten, vgl. Friebe, K.P. (1989), S. 23. Mit der vorliegenden Arbeit wird versucht, anhand dieses Impulses, die generelle Gültigkeit zu analysieren und die konkrete Nützlichkeit in einem Konzept der erfolgsorientierten Vergütung darzustellen, vgl. Friebe, K.P. (2000), S. 7, Beschreibung des Erfolgskonzeptes für die Technologiestiftung Schleswig-Holstein

„Institution Unternehmen“ in ihrer jeweiligen Existenz „stabil“ in ihrem Umfeld bleiben können, also erfolgreich überleben. Somit muss jeder Akteur einen Vorteil für den Tauschprozess erkennen, für sich selbst oder für ein System, für das ein Individuum Verantwortung übernommen hat.

Ein Unternehmen ist sicherlich anders zu analysieren als eine gesamte Volkswirtschaft und ein Vergütungssystem betrachtet eine kleine Organisationseinheit, wie die einer Familie oder eines Stammes, wo sich die individuellen Akteure gemeinsam um die Selbsterhaltung der eigenen Gruppe sorgen. Die hier vorgestellte qualitative Erfolgsformel basiert auf den Erklärungs- und Beschreibungsansätzen unterschiedlicher Theorien aus Biologie, Soziologie, Systemtheorie, Philosophie, Psychologie, Hirnforschung etc. und stellt damit einen interdisziplinären Ausgangspunkt für die Gestaltung und Veränderung von Systemen dar.

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem für ein Dienstleistungsunternehmen kann wohl auf wenigen Seiten beschreiben sein. Jedoch unternimmt diese Arbeit den umfangreicheren Versuch, auf den Grundlagen tauschtheoretischer Annahmen, mit Hilfe eines ergänzenden elektizistischen Vorgehens, ein allgemeingültiges Erfolgsprinzip induktiv zu formulieren, das als sehr wahrscheinlicher Erklärungsansatz für soziale Prozesse und Phänomene den Ausgangspunkt für ein belastbares Vergütungskonzept bietet.[156]

[156] Ein Fernsehkrimi kann seine Dramatik aus zwei unterschiedlichen Drehbuchansätzen heraus erhalten: Entweder suchen die Kriminologen einen unbekannten Täter oder am Anfang des Filmes ist der Täter dem Betrachter bekannt und der Spannungsbogen ergibt sich aus den unterschiedlichen Suchprozessen des Inspektors, um den Hergang und das Motiv der Tat zu ermitteln. Die vorliegende Arbeit verfolgt diesen zweiten Ansatz der Fernsehserie „Colombo“. Wissenschaftlich ausgedrückt wendet diese Arbeit das Prinzip der Induktion an, in dem sie Belege und Erklärungen aus einer langen Wissenschaftsgeschichte als Einzelbeobachtung zusammenträgt, miteinander verbindet und auf einen allgemeinen Sachverhalt anwendet, den des erfolgsorientierten Vergütungssystems. *„Die Grundidee des Induktivismus ist, dass die wiederholte Beobachtung eines Sachverhaltes die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die entsprechende allgemeine Behauptung wahr ist.“* Vgl. Brockhaus Bd. 10 (1989), S. 474. Im Gegensatz dazu geht der Deduktivismus davon aus, dass allgemeine Sätze nicht bestätigt, sondern nur durch Falsifikation widerlegt werden können. Eine Hypothese, die viele Widerlegungsversuche übersteht, gilt dann als bewährt. Die in dieser Arbeit vorgestellte anscheinend universelle Erfolgsformel bietet somit für weitere wissenschaftliche Arbeiten Impulse, um die herausgearbeitete Hypothese ggf. zu widerlegen.

„Das Geheimnis des Erfolgs ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen."
Henry Ford I. (1863-1947)

3.2. Zur Gewichtung von Verhalten, Wissen und Kultur

Unter Rückgriff auf die theoretischen Erörterungen in den vorangegangenen Abschnitten lässt sich diese Erfolgsformel teilweise noch etwas spezifizieren, insbesondere in Bezug auf die Unterausprägungen von Verhalten und Wissen sowie deren Ansatz für eine Gewichtung bei der Bewertung eines erfolgsorientierten Verhaltens, das in einem Unternehmen letztendlich vergütet werden soll.

Die beiden Komponenten Verhalten und Wissen sind nicht in allen Bereichen veränderbar. Die Persönlichkeitsstruktur oder der Charakter eines Menschen ist zum Teil genetisch determiniert. Jeder Unternehmer hat wohl schon die Erfahrung machen müssen, zu erleben, wie abgesprochene und angestrebte persönliche Veränderungsprozesse nicht realisiert werden konnten.[157] Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem wird somit auf bestimmte Verhaltens- und Wissenselemente keinen Einfluss ausüben können, wie es in den Ausführungen der folgenden Kapitel näher erörtert wird. Aus diesem Grund geht diese Arbeit davon aus, dass beide Komponenten in einen persönlichen, nicht veränderbaren sowie einen sach- und fachlichen Bereich zu unterteilen sind.

Darüber hinaus erscheint eine quantitative Bewertung der beiden unterteilten qualitativen Komponenten sinnvoll, um eine Gewichtung innerhalb des Gesamterfolges zu verdeutlichen. Ein Austauschprozess lebt vom Handeln. Das Verhalten der Mitarbeiter zum Kunden ist bei Dienstleistungsunternehmen der entscheidende Erfolgsfaktor. Der Kunde muss seine Probleme gelöst bekommen und zufrieden gestellt seine Rechnung bezahlen. Einen weiteren Anhaltspunkt für eine mathematisch ungenaue Gewichtung der Veränderungsebenen bietet die Bibel bei der Beschreibung einer erfolgreichen menschlichen Lebensführung: *„Denn unser Wissen ist Stückwerk [...] Jetzt erkenne ich stückweise; dann aber werde ich erkennen, gleichwie ich erkannt bin. Nun aber bleibt Glaube, Hoffnung und Liebe, diese drei; aber die Liebe ist die größte unter ihnen."*[158] Glaube, verstanden als Kultur, Hoffnung, verstanden als Wissen, Liebe, verstanden als Verhalten und tägliches Handeln, sind die drei Veränderungsebenen, die die Identität eines Systems bestimmen.

Das „liebevolle", glaub- und vertrauenswürdige sowie wirksame Verhalten erhält das größte Gewicht innerhalb eines erfolgreichen Prozesses durch die Multiplikation beider Faktoren „persönlich" und „sachlich". Die beiden Elemente des Wissens, „persönlich" und „sachlich", werden addiert. Normen, Glaubenssätze oder Einstellungen sind innerhalb der Kulturkomponente zumeist sehr komplex strukturiert und nicht flexibel veränderbar. Entweder passt die Unternehmenskultur zum Mitarbeiter und umgekehrt oder sie passt nicht. Ein Veränderungsprozess auf

---

[157] Zwischen einer gelungenen Selbstdarstellung eines Mitarbeiters im Rahmen eines Bewerbungsgespräches für die Personalauswahl und der dann folgenden täglichen Arbeitspraxis mit dem wirksamen tatsächlichen Verhalten, können starke Differenzen auftreten. Auch wenn der Mitarbeiter verbal die Absicht verkündet, eine als mangelhaft eingeschätzte Verhaltensweisen zu verändern, kann er daran scheitern.

[158] s. Bibel, 1. Korinther, 13,13

dieser Ebene der bewertenden, kulturprägenden Glaubenssysteme findet selten und nur sehr langsam statt, wie es die folgenden Kapitel verdeutlichen.

KROEBER und KLUCKHOHN verglichen 150 Definitionen von „Kultur" miteinander und stellten als Resultat ihrer Analyse 1952 die folgende Kulturdefinition vor: *„Kultur besteht aus expliziten und impliziten Verhaltensmustern, die durch Symbole erworben und vermittelt werden, die spezifische Leistung einer menschlichen Gruppe begründen, einschließlich ihrer Verkörperung in Kulturprodukten. Der Wesensgehalt der Kultur besteht aus tradierten (historisch gewachsenen und selektierten) Ideen und damit verbundenen Wertvorstellungen. Kulturelle Systeme können einerseits als Ergebnisse von Handlungen und anderseits als Bedingungselemente von Handlungen betrachtet werden."*[159]

Die Kultur wird durch das menschliche Handeln und Wissen beeinflusst und gleichfalls bildet sie die „Spielregeln", nach denen Menschen ihr Verhalten und Wissen ausrichten. Sie wird verstanden als die Grundlage für jedes soziale Handeln, für jeden zwischenmenschlichen Austausch.

Auf der Grundlage dieser Anmerkungen lässt sich die Formel dann gewichtet formulieren als:

Erfolg = (Verhalten sachlich × Verhalten persönlich)
x (Wissen sachlich + Wissen persönlich)
x Kultur

in Kurzform: E = (Vs × Vp) × (Ws+Wp) × K oder

$$\mathbf{E = V^2 \times 2W \times K}$$

Diese Formel kann als universeller Ansatz verstanden werden, um in unterschiedlichen Austauschbeziehungen mit verschiedenen Systemen die jeweiligen erfolgsrelevanten Komponenten kategorisieren zu können. Auf diesem Wege werden materielle und geistige Komponenten sowie ihr Zusammenspiel berücksichtigt.

Aus dieser allgemeinen theoretischen Basis heraus lässt sich ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem mit den obigen Systemkomponenten modellhaft formuliert. Dabei stellt sich die Frage, wie die drei determinierenden Veränderungsebenen

- „Struktur" als „Verfassung" und kulturschaffendens sowie bewertendes Element,
- „Funktionen" als „Wissen und Fähigkeiten" der Akteure für die Entscheidungsmöglichkeiten und
- „Verhalten" als „Ressourcen oder Ereignisse" für Handlungen

innerhalb des Modells zu gestalten sind. Hier findet der Übergang von der Makroebene der Institution Unternehmen, die die „Spielregeln" mit dem Vergütungssystem festlegt, zur Mikroebene des Mitarbeiters als Individuum nach COLEMAN statt, das letztendlich nach diesen Spielregeln selbstbestimmt, verantwortungsbe-

[159] s. Kroeber, A.A.; Kluckhohn, C. (1952), S. 181

wusst und vertrauensvoll handeln kann. Überwiegt der Herrschaftsaspekt der Unternehmensführung, so wird der Mitarbeiter das Gefühl haben, sich nur in dem Rahmen bewegen zu können, den das Unternehmen zulässt.

Mit Hilfe der in Kapital C detailliert dargestellten, in die Systemtheorie eingebetteten, „Tauschtheorie“ und den im Kapitel D formulierten „Interessen und Ressourcen der Tauschpartner“ soll eine Antwort auf die optimale Gestaltung des erfolgsorientierten Vergütungssystems in Bezug auf seine Struktur, die Funktionen und das Verhalten gefunden werden.

„Danke, es geht uns gut – wir leben von der Differenz."
Kurt Tucholsky (1890-1935), Deutsch für Amerikaner, 1929

C. Rationale Tauschtheorie und die dynamischen Systemelemente einer Unternehmung

Im vorherigen Kapitel B sind die groben, strukturellen Elemente des theoretischen Fundaments für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem beschrieben worden. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse versucht das folgende Kapitel das soziale System einer Unternehmung mit Hilfe eines rationalen, tauschtheoretischen Erklärungsansatzes darzustellen. Die Teile innerhalb des Ganzen sowie ihre Beziehungen untereinander, d.h. ihre Handlungen und die identifizierbaren Handlungssysteme, werden analysiert. Die durch Kultur, Wissen und Verhalten gebildete Identität einer Unternehmung steht im Austausch mit ihren Teilen, ihren Mitarbeitern sowie im Austausch mit ihrer Umwelt und dort zentral mit ihren Kunden.

Im Anschluss an die system- und tauschtheoretische Definition eines Unternehmens werden in Kapitel D die jeweiligen Interessen und Ressourcen der Tauschpartner analysiert, um aus den Problemen und Differenzen dieser Akteure heraus zu einer gemeinsamen Zieldefinition zu kommen.

I. Akteure und Systeme

1. Akteure und Ressourcen als gestaltende Elemente

Als begriffliche Grundlage für die Handlungen auf der Individualebene reduziert COLEMAN die Interdependenzen zweier Akteure auf eben diese Akteure, ihre Kontrollrechte über die zur Verfügung stehenden materiellen und geistigen Ressourcen sowie ihre jeweiligen Interessen an einem Austausch der Ressourcen (s. Abb. C 1).[160]

COLEMAN betrachtet einen Akteur als individuelles Subjekt, also ein erkennendes, mit Bewusstsein ausgestattetes, handelndes Ich, das jedoch auch Träger von Zuständen und Wirkungen ist. Um zu verstehen, warum ein Akteur aktiv wird und seine individuellen Austauschinteressen äußert, ist es für diese Arbeit wichtig, sich der Struktur, der Funktionen und des Verhaltens eines Akteurs zu nähern.

Im folgenden Abschnitt wird an dieser Stelle der Hinweis auf die systemische Struktur eines Akteurs beschrieben, um eine zarte Brücke zur Systemtheorie zu schlagen, die in späteren Abschnitten verstärkt wird.

[160] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 34f.

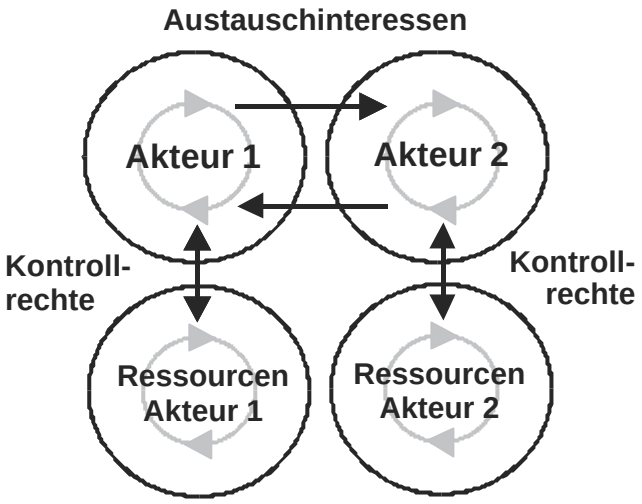


Abb. C 1: Elemente und Beziehungen in einem minimalen Austauschsystem: Zwei Akteure und zwei Ressourcen (oder Ereignisse) sowie Kontrolle und Interessen

Akteur 1 verfügt mit seinem Gehirn als Systemregler über die Möglichkeit, sich der Ressourcen, über die er geistig und körperlich verfügt, bewusst zu werden. Anhand einer Messgröße, die ihm seine Sinnesorgane vermitteln, ist er sich seiner Ressourcen, der Regelgrößen, bewusst. Stellt er einen Mangel fest, ein Bedürfnis, eine Differenz zwischen Soll- und Istwert, so muss er, als für sein Leben verantwortlicher Regler, abwägen und bewerten, welche Handlungsalternativen er hat. Sein Gehirn entscheidet sich, emotional und rational geprägt, für eine zielgerichtete Handlung in Form einer Stellgröße, d.h. einem definierten Ressourceneinsatz, der den Austauschprozess mit Akteur 2 oder seiner sonstigen Umwelt initiiert, um die eigene Regelgröße möglichst so lange zu beeinflussen, bis die Messgröße dem Regler die Bedürfnisbefriedigung vermelden kann.

Ein Bedürfnis erwächst aus der Differenz zwischen Soll- und Istwert. Woher weiß ein Akteur den Sollwert? Entweder ist der Sollwert eine genetisch oder instinktive Größe innerhalb des biologischen Systems oder aber er stammt als Zielvorgabe von einer externen Führungsgröße. Somit ist der Regelkreis eines Akteurs erst vollständig, wenn auch der Austausch mit einer Führungsgröße ergänzt ist. Die Austauschgröße beschreibt den Ressourceneinsatz innerhalb einer Austauschbeziehung mit einem anderen Akteur. Die Störgrößen stellen die externen Effekte dar, denen ein Akteur und seine Ressourcen durch Umwelteinflüsse ausgesetzt ist (s. Abb. C 2).

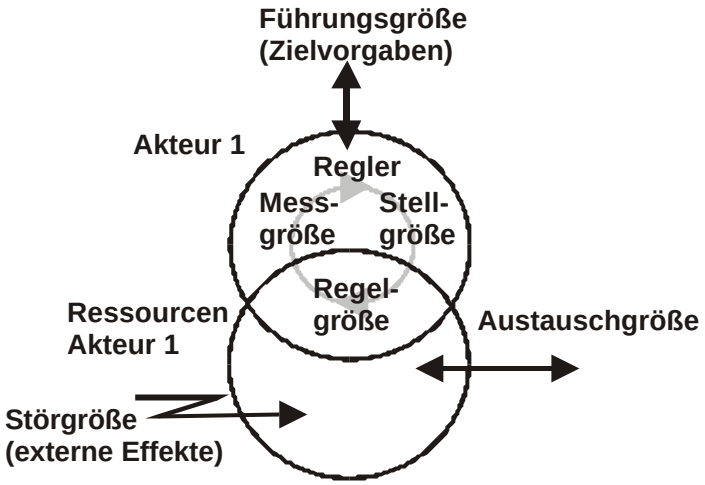


Abb. C 2: Regelkreis eines Akteurs und seiner Ressourcen mit Sollwerten als Zielvorgaben

Als dritte Komponente, neben Führungs- und Austauschgrößen können über externe Effekte Störgrößen die Ressourcen und somit das System unseres Akteurs beeinflussen.

Die Fähigkeit, den Austauschprozess aktiv und selbstbestimmt gestalten zu können, beeinflusst die Zukunftsfähigkeit eines Akteurs in Bezug auf seine materiellen und geistigen Ressourcen und damit auch seine Überlebensfähigkeit. Ihm steht mehr Lebensenergie zur Verfügung.

„Es ist häufig nützlicher, viele zu kennen, als viel zu wissen."
Robert Lembke (1913-1989), Fernsehmoderator

2. Akteure und Ressourcen in komplexen sozialen Beziehungen

2.1. Das Unternehmen als Austauschsystem

Nach COLEMAN sind für einen Austausch innerhalb von Systemen die drei Elemente Verfassung, Akteure sowie Ressourcen und Ereignisse notwendig (Abb. C 3).[161]

Ereignisse und Ressourcen, an denen Akteure interessiert sind, hängen zumeist von anderen Ereignissen oder Ressourcen ab. Somit beeinflusst die Beziehungs- und Abhängigkeitsstruktur als komplexe Komponente das System. Akteure können Individuen sein, aber auch Vertreter oder „Agenten", die im Sinne einer sozialen Organisation handeln. Sie können mit einer Verfassung und mit Ressourcen auf unterschiedliche Weise verflochten sein und entsprechende Austauschprozesse gestalten. Dieser allgemeine strukturelle Ansatz für ein Austauschsystem stellt einen Orientierungsrahmen für weitere und komplexere Systembeschreibungen dar, die in den folgenden Kapiteln behandelt werden.

[161] vgl. Colman, J.S. (1991), S. 169

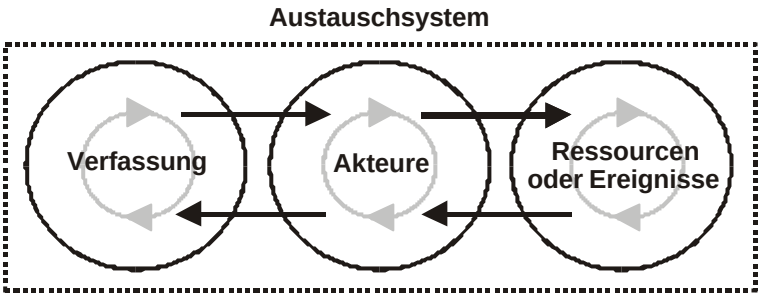


Abb. C 3: Notwendige Elemente für die Definition eines Austauschsystems nach J.S. COLEMAN

COLEMAN nähert sich der Analyse komplexer sozialer Systeme mit der Definition von Herrschafts- und Vertrauensbeziehungen, aus denen heraus sich dann komplexe Herrschafts- und Vertrauenssysteme mit entsprechenden Normen entwickeln können. Mit Hilfe dieses Erklärungsansatzes soll im späteren Text untersucht werden, wie ein Vergütungskonzept als „Norm" entstehen könnte.

Neben dieser Beziehungsanalyse innerhalb der Sozialtheorie erscheint es für diese Arbeit hilfreich, die Erkenntnisse der Systemtheorie und weiterer wissenschaftlicher Ansätze induktiv ergänzend hinzuzuziehen, wie in Kapitel B beschrieben.[162]

Ein künstlich geschaffenes, soziales System, wie ein Unternehmen, setzt sich, sofern es mehrere Mitarbeiter hat, aus Arbeitnehmern mit unterschiedlichem Wissen, sich ergänzenden oder widersprechenden Fähigkeiten und flexiblen Verhaltensweisen als einer Ausprägung von Akteuren zusammen.

Diese Mitarbeiter regeln den ressourcenbasierten Austauschprozess des Unternehmens mit seinen Kunden. Ziel des Unternehmens ist zumeist die Gewinnerzielung, so dass aus dem organisierten Tauschprozess ein Wachstum an Ressourcen erzeugt werden soll, der den Investoren als Gesellschaftern oder Aktionären Nutzenvorteile verschafft, damit eine Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals erfolgen kann. Investoren sind somit eine weitere Art von Akteuren.[163]

Damit das künstlich geschaffene Unternehmenssystem mit seinem geregelten, zielgerichteten Ressourceneinsatz von physischem Kapital, Humankapital und sozialem Kapital diese jeweiligen Ressourcen vermehren kann, ist ein Austausch mit anderen Ressourceneigentümern notwendig, den Kunden.

Zur Gestaltung eines Unternehmenserfolges sind somit Akteure mit mindestens drei unterschiedlichen Rollen innerhalb eines Systems notwendig, die in einem gemeinsamen Austauschsystems agieren. Das Führungssystem wird von den Investoren gebildet (die Verfassung)[164], das Regelsystem für den Austauschprozess wird von den mitverantwortlichen Mitarbeitern als Systemreglern (Akteure) be-

[162] vgl. Systemdefinition von Ulrich und Probst, S. 54

[163] Der Begriff der Ressourcen ist allgemein zu verstehen und umfasst in diesem Fall die jeweiligen Ressourcen von Mitarbeitern, Kunden und Investoren.

[164] Die Investoren schaffen mit der Unternehmensgründung eine mehr oder weniger flexible „Verfassung", einen Rahmen für das konstruierte Regelsystem „Unternehmen". Das Führungssystem kann durch Mitarbeiter oder auch durch mitarbeitende Investoren gebildet und kontinuierlich angemessen gestaltet werden.

trieben und das Ressourcensystem, mit dem das Unternehmen agieren will, sind die Kunden (Ressourcen oder Ereignisse). Jedes dieser Systeme kann wiederum Austauschbeziehungen zu anderen Subsystemen unterhalten und dabei wieder andere Rollen einnehmen (s. Abb. C 4).

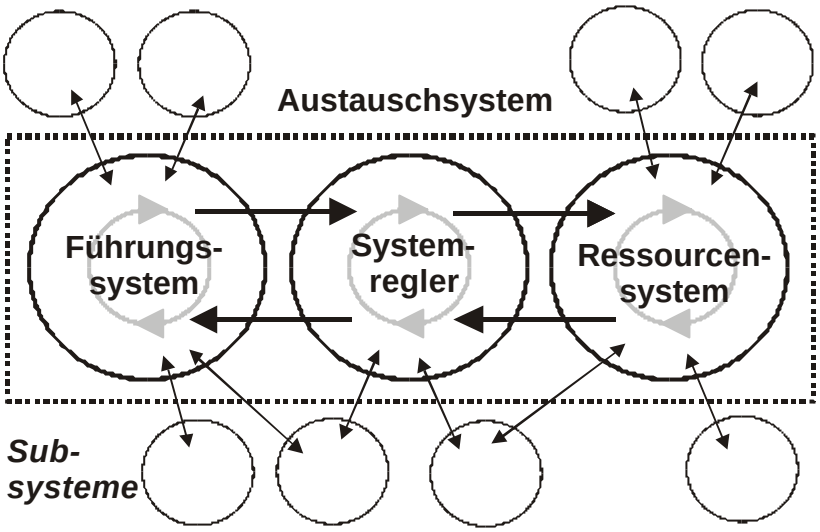


Abb. C 4: Elemente eines Austauschsystems

Mit ihren Eigenschaften übernehmen die Systeme unterschiedliche Funktionen als Rollen. Ein Führungssystem kann aus einer anderen Beobachtungsperspektive ein Ressourcensystem sein. Es ist somit zu definieren, wie sich das Austauschsystem zusammensetzt und welche Rolle es einnimmt. Unternehmen sind zumeist rational gestaltete Organisationen zur Optimierung von arbeitsteiligen Austauschprozessen.

2.2. Das Unternehmen als Subsystem mit seinen Teilen

In Anlehnung an COLEMANS Analyse der Übergänge zwischen Makro- und Mikroebenen in sozialen Systemen ergibt sich bei der Untersuchung des Austauschsystems „Unternehmung" der Ansatz, die Gestaltungsmöglichkeiten auf den jeweiligen Systemebenen und deren Beziehungsgeflecht nicht nur nach ihrer Rolle, sondern auch nach ihrer Komplexität zu ordnen. So werden drei Ebenen betrachtet:

- Mikroebene (Regelsystem, s. Interessen und Ressourcen der Mitarbeiter)
- Mesoebene (Führungssystem, s. Interessen und Ressourcen des Unternehmens)
- Makroebene (Ressourcensystem, s. Interessen und Ressourcen der Kunden)

Dem Ansatz der Erfolgsformel und der definierten Struktur eines Austauschsystems folgend, wird das Unternehmen als Vermittler, als Systemregler zwischen einer Makro- und einer Mikroebene angesehen (s. Abb. C 5).

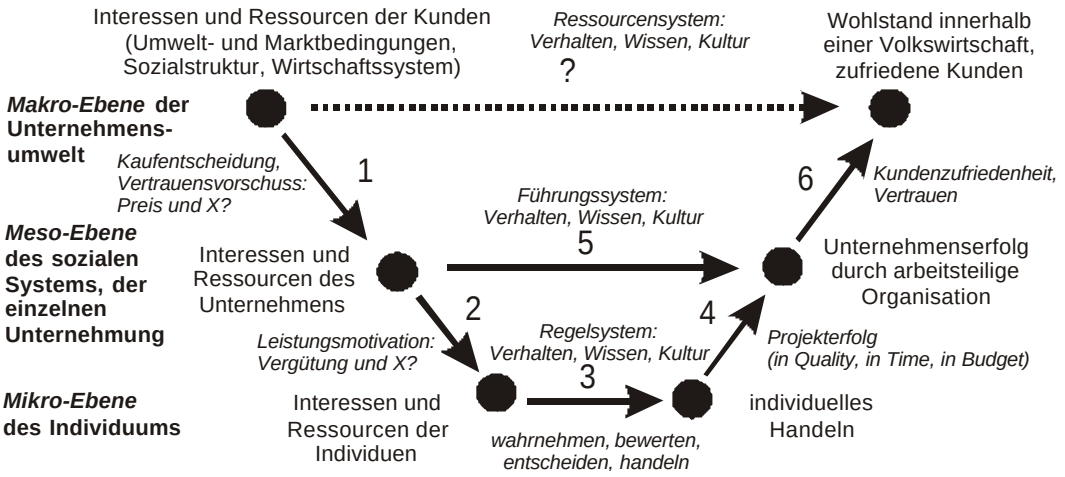


Abb. C 5: Makro-, Meso- und Mikroebene: Kunden, Investoren und Geschäftsführung, Mitarbeiter in Anlehnung an J.S. COLEMAN

Um für die Wohlstandsquellen eines großen sozialen Systems, wie z.B. dem einer Volkswirtschaft, Erklärungsansätze bieten zu können, schlägt diese Arbeit vor, sich der Analyse der kleineren sozialen Einheiten zu widmen. Eine Einheit kann z.B. durch die Interessen und Ressourcen eines Unternehmens beschrieben werden, das seinen Anteil zur gesamten Wertschöpfung beiträgt (Systemübergänge 1, 5 und 6).

Um den Erfolg eines einzelnen Unternehmens als soziale Organisation erklären zu können, schlägt diese Arbeit vor, sich der Analyse der Mitarbeiter zu widmen. Ein Individuum kann durch seine Interessen und Ressourcen beschrieben werden, das seinen persönlichen Anteil zur Unternehmenswertschöpfung beiträgt (Systemübergänge 2, 3 und 4).

Der Regelkreis des Unternehmens befindet sich auf der Mesoebene, der sich aus mehreren, individuellen Akteuren zusammensetzt, um gegenüber der Makroebene gemeinsam zu agieren. Will man die Systemregler auf der Mikroebene analysieren, so ist festzustellen, dass sich innerhalb eines Unternehmens weitere Gruppen mit spezifischen Unterzielen herausbilden können. Der Übergang 2 in Abb. C 5 von der Meso- zur Mikroebene könnte wiederum vielschichtiger betrachtet werden (s. Abb. C 6).

Zwischen der Gesamtheit eines Unternehmens können weitere soziale Einheiten organisiert sein, die sich als eigenes stabiles System betrachten lassen, z.B. ein Projektteam oder eine Abteilung. Auch ein Unternehmen kann nicht vollständig eigenständig eingeschätzt werden, wenn es z.B. Bestandteil einer Unternehmensholding ist.

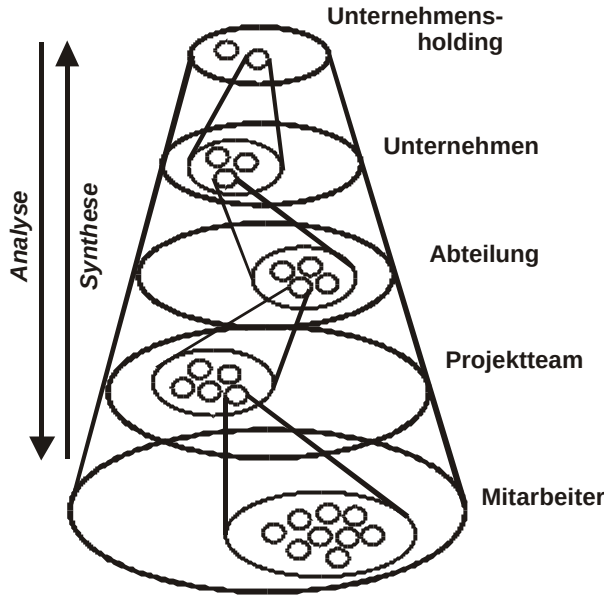


Abb. C 6: Systeme auf verschiedenen Ebenen innerhalb eines Unternehmenssystem [165]

Zur gedanklichen Vereinfachung geht der folgende Text vorerst von einem einzelnen Mitarbeiter als Akteur aus, ohne weitere Gruppenziele oder Gruppeninteressen auf der Mikroebene zu berücksichtigen.

2.2.1. Das Mikrosystem Mitarbeiter

Das natürliche Individuum, der Mensch als Mikroebene, müsste über diese Systembetrachtungen hinaus ebenso als vielschichtiges System analysiert werden, wenn seine Interessen und Ressourcen einen Austauschprozess gestalten sollen. Einen psychologischen Ansatz liefert z.B. ABRAHAM MASLOW mit der Definition seiner Bedürfnispyramide[166] sowie LEO NEFIODOW mit seiner Definition der Bewusstseinsebenen innerhalb einer kooperativen Unternehmens- und Gesellschaftskultur.[167]

MASLOW versucht mit seiner Motivationstheorie zu ergründen, warum der Mensch zu bestimmten Zeiten von bestimmten Bedürfnissen getrieben wird und warum so bei jedem Menschen unterschiedliche Interessen dazu führen, dass unterschiedliche Ressourcen wie Zeit und Energie in z.B. die persönliche Sicherheit investiert werden. Er erklärt dieses Phänomen damit, dass die menschlichen Bedürfnisse in einer vom höchsten bis zum geringsten Dringlichkeitsgrad abgestuften Hierarchie angeordnet sind und somit ein Mensch bestrebt ist, das nächstdringliche Bedürfnis zuerst zu befriedigen. Er geht deshalb davon aus, dass der Mensch sich erst um seine Grundbedürfnisse kümmert, bevor er sich der nächsten Bedürfnisebene widmen kann (s. Abb. C 7).

[165] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1991), S. 29
[166] vgl. Maslow, A.H. (1954), S. 80-106
[167] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 173f.

Abb. C 7: Bedürfnispyramide nach MASLOW und Veränderungsebenen nach DILTS

Eine logische Verknüpfung der Bedürfnisebenen mit den psychologisch definierten Veränderungsebenen nach DILTS bietet sich als ein weiterer Erklärungsansatz für das theoretische Fundament der Erfolgsformel an. Beide Ansätze unterscheiden sich von einander, weil MASLOW mit seinem Hierarchiebezug eine lineare Einbahnstraße vorzeichnet und DILTS den kommunikativen Austausch der Ebenen untereinander unterstreicht.[168] Als ein extremes Beispiel, warum in dieser Arbeit von der letzt genannten Durchlässigkeit auch von oben nach unten ausgegangen wird, sind die islamistisch geprägten Selbstmordattentäter zu nennen, die eine Selbstverwirklichung in ihrem eigenen Tod sehen. Dies geschieht für externe Betrachter unter der Ignoranz aller Bedürfnisse, die das individuelle Überleben sichern sollten. Um dem Hierarchiebezug treu bleiben zu können, müsste angenommen werden, dass diese Menschen alle Bedürfnisstufen erreicht hätten und sie deshalb nicht mehr zu überleben brauchen.

Als unternehmensbezogenes Argument für die Durchlässigkeit der Ebenen von oben nach unten sind Mitarbeiter zu nennen, die im Sinne der Unternehmenssicherung und des Arbeitsplatzerhaltes auf einen Anteil ihres bisherigen Lohnes verzichten. Eine solche Handlung sichert Anerkennung, schränkt die Befriedigung von Bedürfnissen bis zu den Grundbedürfnissen ein und gefährdet, wenn der Verzicht darüber hinaus geht, die eigene ökonomische Sicherheit.

Es stellt sich für die Funktionsbeschreibung der Erfolgsformel die Frage, wie sich das menschliche Ich definiert, egozentrisch oder partnerschaftlich. Wie ist in unseren Kulturkreisen eine Selbstverwirklichung definiert? Beziehen wir die menschlichen, sozialen Prozesse und ggf. den Austausch mit einer metaphysischen Größe in unsere sinnvolle Selbstdefinition mit ein? Kann die persönliche, menschliche Identität mit der eines Unternehmens auch unterhalb einer Führungsebene verbunden sein? Wenn ja, wann ist sie es? Für diese Fragen eine Antwort zu formulieren, soll in dem Abschnitt der Interessen und Ressourcen der Mitarbeiter in Kapitel D versucht werden.

[168] vgl. Dilts, R.B. (1993), S. 68

2.2.2. Beziehung und Differenz als Erscheinungsweisen der Information

Um an dieser Stelle eine Orientierung für die Erklärungsgrundlage zu liefern, sei auf den Erklärungsansatz der kooperativen Unternehmenskultur von LEO NEFIODOW hingewiesen, der Informationen als Beziehungen definiert.[169] Diese Informationsbeziehungen bestehen zwischen allen Veränderungsebenen. Weder Materie noch Energie können ohne Informationen existieren. Komplementär zur Beziehung schafft die Information Unterschiede. Wo eine Beziehung besteht, da besteht auch ein Unterschied, eine Differenz und zwar zwischen den in Beziehung zueinander stehenden Größen.

Die Grundlage des Austausches ist die Differenz. *„Da alle Eigenschaften für uns nur in Form von Unterschieden existieren, können wir die Wirklichkeit nur aus Beziehungen erfahren."*[170] Die eigenen Ressourcen der Menschen sowie die Ressourcen ihrer Umwelt sind die materielle Grundlage des Lebens, sie existieren nur als Differenz der zur Verfügung stehenden Energie und die ist letztendlich eine Erscheinungsweise der Information.[171]

Die Veränderungsebene der Verhaltensweisen bezeichnet NEFIODOW als Ebene des Bewusstseins, wo Bedürfnisse, Instinkte, Gefühle und Archetypen durch unsere biologische Programmierung und die menschlichen Erfahrungen determiniert sind. Die angeborenen biologischen Anlagen haben das Ziel, die eigene Person, die eigene Nachkommenschaft sowie den begrenzten Kreis verwandter oder vertrauter Personen zu schützen und zu stärken. In diesem Bereich der vitalen und biosozialen Intelligenz sieht NEFIODOW das weite Spektrum der möglichen Verhaltensweisen von kooperativen Phänomenen wie Hilfsbereitschaft, Gruppenbil-

---

[169] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 166f.

[170] s. ebenda, S. 167

[171] vgl. Bibel, Johannes, 1,1-4: *„Im Anfang war das Wort, und das Wort war bei Gott, und Gott war das Wort. Dasselbe war im Anfang bei Gott. Alle Dinge sind durch dasselbe gemacht, und ohne dasselbe ist nichts gemacht, was gemacht ist. In ihm war das Leben, und das Leben war das Licht der Menschen."* Das Wort ist Information. Materie und Energie erhalten erst ihre Funktion durch die Beziehung, die durch Information hergestellt wird. 1990 ging die Human Genome Organisation (HUGO) daran, dass menschliche Genom zu entschlüsseln (HGP), mit dem Ziel, alles über den genetischen Bauplan wissen zu wollen. Jede der Milliarden Zellen unseres Körpers enthält die Instruktionen für den Aufbau und den Stoffwechsel unseres Körpers. Diese Informationen sind in einer chemischen Struktur enthalten, d. h. sie sind geschrieben oder „kodiert" als Abfolge der Bausteine eines langen, fadenförmigen Moleküls, der DNA. Die Genom-Entschlüsselung war mit großem Arbeitsaufwand, enormen Kosten und hohen Anforderungen an die Verarbeitung und Systematisierung der riesigen Datenmengen verbunden. Noch im Juni 2000, als die vollständige Entschlüsselung fünf Jahre eher als geplant feierlich verkündet wurde, sparten Politik und Wissenschaft nicht mit Superlativen. *„Heute lernen wir die Sprache, mit der Gott das Leben geschaffen hat"*, sagte US-Präsident Bill Clinton auf einer kurzfristig anberaumten Feier im Weißen Haus. Doch es trat schnell Ernüchterung ein. Vom genetischen Baumaterial her stand der Mensch auf der gleichen Stufe wie ein Wurm oder eine Fliege. Die Forscher in den Labors der Biotech-Firmen müssen jetzt vorrangig klären, wie der komplexe Organismus des Menschen überhaupt mit so wenigen Genen funktionieren kann. Es kommt nicht mehr nur auf den Aufbau der Moleküle an, sondern auch auf ihre Dynamik: Eiweiße werden in der Zelle aufgebaut, angehäuft, modifiziert, transportiert, umgelagert und verdaut. Sie beeinflussen andere Proteine ebenso wie ihre eigentlichen Urheber, die Gene. Das Erbgut scheint weniger ein Roman oder ein Bauplan zu sein, als ein Lexikon voller Buchstaben. Der Sinnzusammenhang dieser Buchstaben und die damit verbundenen Beziehungen und Informationen bleiben dem Menschen vorerst weiterhin verschlossen. (vgl.. http://www.1000fragen.de, abgerufen am 11.04.2004)

dung über Emotionen bis hin zu eindeutig egoistischen Handlungen, zu zerstörerischen Antrieben wie Geiz und Gewalt.[172]

Die kognitive, mentale, geistige oder rationale Ebene ist die Erscheinungsweise des Geistes, sie ist die erste Stufe, auf der die Intelligenz dem Menschen erlaubt, bewusst zwischen wahr oder falsch, nützlich oder schädlich, gut oder böse zu wählen. Auf dieser Ebene kann ein Mensch bewusst Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen. Diese Beschreibung der kognitiven Bewusstseinsebene umfasst das Lernen 2. und 3. Ordnung. NEFIODOW stellt fest, dass Materie, Vitales und Kognitives unterschiedliche Aspekte der Wirklichkeit darstellen und gleichwohl untrennbar verbunden ein Ganzes bilden, nämlich das Ich des Menschen (s. Abb. C 8). Nach seiner Auffassung gehört zum Menschen eine weitere vierte Ebene, die er als psychosoziale Ebene bezeichnet.

„Auf der vierten Ebene kommt es zu einem Quantensprung in der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen. Das begrenzte, kleine ich erweitert sich zum größeren Ich. Das kleine ich ist nur auf sich selbst bedacht, das größere Ich ist in der Lage, die Grenzen des kleinen ich zu überschreiten und die eigenen und die fremden Interessen als gleichberechtigt anzuerkennen.“[173]

Menschen, deren Bewusstsein diese vierte Ebene erreicht haben, zeichnen sich durch einen verbindlichen, sozial verantwortlichen Umgang mit ihren Mitmenschen aus.

Ziel einer Unternehmensführung könnte es sein, Menschen mit einem solchen Persönlichkeitsbild als Mitarbeiter zu gewinnen, wenn sie innerhalb einer Wissensgesellschaft den Austauschprozess gestalten möchten. Eine Erfolgsformel, aus der eine erfolgsorientierte Vergütung abgeleitet wird, kann auf dieser Ebene ansetzen, wenn ein Mitarbeiter in der Lage ist, die gemeinschaftlichen Ziele eines Unternehmens wahrzunehmen, beachten oder gar gestalten zu können.

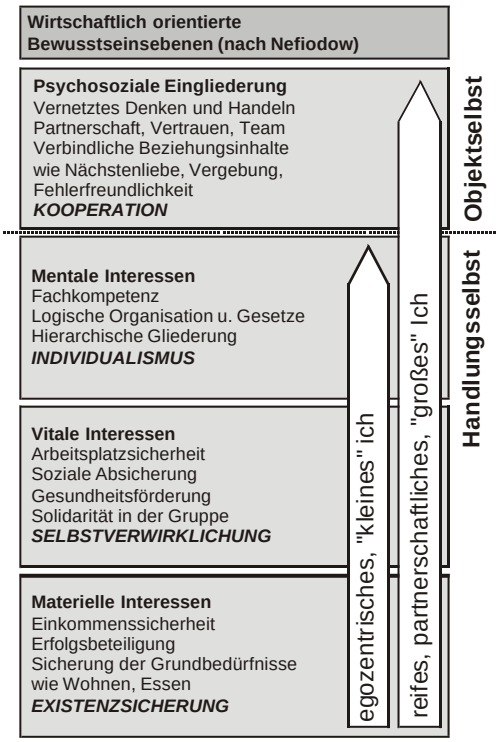


Abb. C 8: Bewusstseinsebenen nach LEO A. NEFIODOW

[172] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 168-173. Neben die beiden Verhaltenspole Altruismus und Egoismus könnten auch Masochimus (der Warnruf eines Vogels für seine Artgenossen, bei gleichzeitiger Gefährdung der individuellen Existenz) und Sadismus (die Freude des Individuums am Leid eines Artgenossen) ergänzend gestellt werden. Altruismus wird zum Masochismus, wenn die Selbstgefährdung einsetzt und der Egoismus wird zum Sadismus, wenn der aus dem egoistischen Verhalten entstandene Schaden für einen Akteur bei dem Verursacher für Freude sorgt.
[173] s. ebenda, S. 173f.

Die Fähigkeiten wie Zusammenarbeit, Kommunikation, Einsatzbereitschaft, Kreativität, Verantwortungsbewusstsein, Ausdauer, soziales Netzwerk etc. sind für die Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert nach NEFIODOW von zentraler Bedeutung. Diese Fähigkeiten entfalten ihr Potenzial erst, wenn die psychosoziale Ebene im Ich integriert ist und aus einem Handlungsselbst ein Objektselbst geworden ist (s. Abb. C 8). Wenn eine Unternehmung eine umfassende, flexible und langfristige Arbeits- und Leistungsfähigkeit durch seine Mitarbeiter erreichen möchte, dann geht diese Arbeit mit der Definition der Erfolgsformel davon aus, dass sich diese Ebene die Mitarbeiter erschließen sollten.[174] Dazu wird das erfolgsorientierte Vergütungssystem als ein Hilfsmittel definiert.

Das folgende Kapitel D, Interessen und Ressourcen der Tauschpartner, geht auf das Problem auf der Mikroebene der Mitarbeiter ein, dass nicht jeder Mitarbeiter in der Lage oder Willens sein wird, Eigenverantwortung und somit auch Führungsfunktionen zu übernehmen. So kann es Aufgabenbereiche in Unternehmen geben, die nicht eigenverantwortlich ausgeführt werden, sondern einer „Betreuung“ und Überwachung bedürfen.

Die in diesem Abschnitt formulierten Abgrenzungen zwischen einem einzelnen Akteur und seinen Bedürfnissen und seinen Bewusstseinsebenen sowie seiner Rolle als Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens zeigen einen schwierigen und komplexen Spannungsbogen auf. Im nächsten Abschnitt soll ein Unternehmen als soziale Organisation mit seinen Handlungen und Handlungssystemen analysiert werden. Ein Unternehmen als Substystem innerhalb eines Wirtschaftssystems ist der Systemregler, ist derjenige, der den Austausch arbeitsteilig, zielgerichtet und optimal auf der Mesoebene vermittelnd gestalten soll.

„Um klar zu sehen, genügt oft ein Wechsel der Blickrichtung.“
Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)

3. Das Abgrenzungsproblem von Gesamtstrukturen und Teilstrukturen

Was ist das Ganze, was sind die Teile? Welche Beziehungen sind relevant, um alle Teile eines Systems zu erfassen? Das System ist eine Form der Wahrnehmung, also eine Konstruktion des Geistes. Durch die unterschiedlichen Systemkonstruktionen entstehen Missverständnisse und zahlreiche, des öfteren sinnlose, Diskussionen und Streitigkeiten. Die Verabsolutierungen einzelner Sichtweisen gehen davon aus, dass die eigenen Wahrnehmungen die einzig wahre Wirklichkeit widerspiegeln. PAUL WATZLAWICK zeigt als Kommunikationswissenschaftler mit seiner Beantwortung der Fragestellung *„Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“* auf, dass unsere so genannte Wirklichkeit das Ergebnis von Information und Kommunikation ist.[175]

RUPERT RIEDL sieht hier den Beginn des Dilemmas des Menschen und der Spaltung von seiner Welt, *„die so schmerzlich ist, weil sie ihn selbst durchteilt; in*

[174] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 174
[175] vgl. Watzlawick, P. (1976), S. 237: *„Und Wittgenstein, der seine Erforschung der Wirklichkeit bis an die Grenzen menschlichen Verständnisses vortrieb, schloß seine ‚logisch-philosophischen Abhandlungen’ mit dem berühmten Satz: ‚Wovon man nicht sprechen kann, darüber muß man schweigen.’“*

Seele und Leib, in Geist und Materie. Dies ist die Wurzel des Streites...“[176] Er geht davon aus, dass die angeborenen Anschauungsformen des Menschen, das Problem eines zu einfachen und linearen Ursachendenkens, von unseren tierischen Vorfahren erblich übernommen wurden. Somit seien wir jener Verantwortung, die sich aus der entstandenen Technokratie in dieser Welt ergibt, nicht mehr gewachsen. Unser menschliches, eindimensionales Ursachendenken reicht nicht zur generellen Lösung menschlicher Probleme aus.

„So konstruiert die Zivilisation soziale Wahrheiten, Ursachen, die einander wechselseitig ausschließen.“ RIEDL zitiert JAY FORRESTER: *„Der menschliche Verstand ist nicht geeignet, menschliche Sozialsysteme zu verstehen.“* und gibt ihm Recht. *„Und die Entscheidung zwischen ihnen (den Wahrheiten, Anm. d. Verf.) bleibt weiterhin jener blinden Macht überlassen, vor welcher – geben wir es zu – wir uns alle fürchten.“*[177]

In dem Bewusstsein dieser Globalkritik auf der Makroebene folgt diese Arbeit trotzdem dem Versuch, das Sozialsystem der Unternehmung zu durchdenken und mit Hilfe der Erfolgsformel soziale und kulturelle Aspekte in das Handeln zu integrieren. Die Selbststeuerung, die Veränderung durch das Lernen auf allen Ebenen der Identität, Kultur, Wissen und Verhalten vollzieht sich in sozialen Systemen durch Metareflexion. So wie sich zwischenmenschliche Beziehungen dadurch verändern, dass zwei Menschen nicht nur miteinander sprechen, sondern auch darüber wie sie miteinander sprechen, so verändert sich auch das Verhalten eines Menschen dadurch, dass er über sich nachdenkt. Zusätzlich kann er auch darüber nachdenken, wie er über sich nachdenkt.

Die Fähigkeit, das eigene Denken zum Thema des eigenen Denkens machen zu können, stellt die Meta- oder Selbstreflexion dar.[178] Sie ist ein wesentliches Merkmal des Menschen und hat ihn bisher befähigt, zum Überleben notwendige und nützliche Wahrheiten zu identifizieren. Diese „Wahrheiten“ können als Informationen verstanden werden, die aus Beziehungen heraus entstehen und deren Differenzen helfen, die Gesamtsituation besser einzuschätzen.

Um mit einem pragmatischen Ansatz die Frage nach der Systemabgrenzung und ihrer Teile beantworten zu können, ist es entscheidend, die unterschiedlichen Sichtweisen und Wahrnehmungen auf ihre Relevanz und Nützlichkeit zu überprüfen (s. Abb. C 9).

Durch ein bewusstes Wechseln der Betrachtungsstandpunkte oder -ebenen kann ein System durch die Summe der wahrgenommenen Wirklichkeiten analysiert werden oder in ein größeres Ganzes integriert werden.[179]

[176] s. Riedl, R. (1981), S. 77
[177] s. ebenda, S. 89
[178] vgl. Geiselhart, H. (1997), S. 20
[179] vgl. ebenda, S. 36

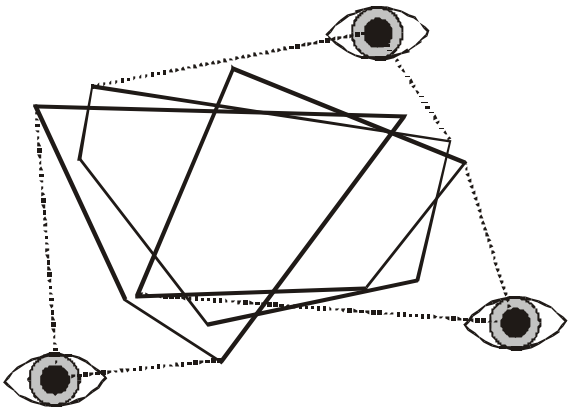


Abb. C 9: Verschiedene Abgrenzungsmöglichkeiten „desselben" Objektes[180]

Um die Erfolgsformel als Betrachtungsgegenstand näher zu untersuchen, wird z.B. in dieser Arbeit ein Streifzug durch zahlreiche wissenschaftliche Theorien unternommen, um die dort beschriebenen Austauschprozesse und deren prinzipiellen Strukturen in relevanten Austauschprozessen vergleichen zu können.

[180] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1991), S. 29

„Gute Beziehungen schaden nur dem, der sie nicht hat."
Lothar Schmidt (geb. 1922), Bagatellen

II. Austauschbeziehungen und soziale Handlungsstrukturen

1. Beziehungen und Vernetztheit

Neben der Beschreibung der Strukturelemente eines Systems ist die entscheidende Fragestellung, wie die einzelnen Teile als Akteure miteinander, innerhalb ihrer Geschlossenheit, verbunden sind und wie sie Informationen austauschen.[181]

Monokausale Erklärungen beinhalten zumeist den Versuch, einen Sündenbock innerhalb einer simplen Ursache-Wirkungsdarstellung benennen zu können, was die anderen Akteure von einer Mitschuld befreit. Bestimmte, zielbewusste Handlungen und Maßnahmen, die wir als Menschen durchführen, erzeugen in uns die Erwartungshaltung, einen bestimmten Effekt zu erzielen. In komplexen, sozialen Systemen, wie einem Unternehmen, sollte an die Stelle der Vorstellung linearer Kausalketten, im Sinne des unlösbaren Huhn-Ei-Problems, das Denken in Netzwerken und Regelkreisen zu Lösungsansätzen führen.

Entscheidend ist, welche Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren innerhalb eines Netzwerkes tatsächlich aktiv sind und welcher Art die Wirkungen sind, die dabei entstehen.[182] Ein Fünf-Personensystem ist nicht die simple Addition von zehn Zwei-Personensystemen, sondern ein sich neu entwickeltes System mit neuen Eigenschaften, die aus dem Beziehungsgeflecht und den damit verbundenen Informationsflüssen heraus entstehen (s. Abb. C 10).

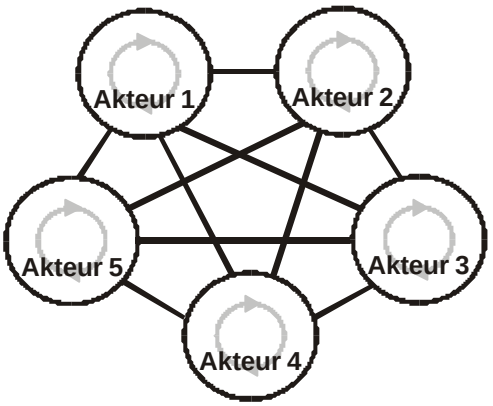


Abb. C 10: Vernetztheit und Beziehungsgeflecht

Ein Unternehmen ist keine groß gewordene Kleingruppe. Das System ist mehr als die Summe seiner Teile, dies muss so sein, weil sonst kein Unternehmen einen attraktiven Mehrwert als soziales System erzeugen könnte. In einem größeren Unternehmen kann nicht jeder mit jedem sprechen oder zusammenarbeiten, es bestehen jedoch unzählige Beziehungen, die über kein Organigramm vollständig dargestellt werden können.

---

[181] s. S. 92, Beziehung und Differenz als Erscheinungsweisen der Information nach Leo Nefiodow
[182] vgl. Ulrich H.; Probst, G.J.B. (1991), S. 42

Das Unternehmenssystem wird durch seine internen Netzwerke abgebildet, die entsprechende Verhaltensmuster als zielgerichtete Funktion ausüben. Entscheidend bei dem folgenden Analyseschritt ist die Feststellung, welcher Art die Wirkungen sind, die von einem Element innerhalb eines Netzwerkes ausgehen. Ist die Wirkung gleichgerichtet oder entgegengerichtet? (s. Abb. C 11).

Abb. C 11: Beziehungsarten: gleich- und entgegengerichtet nach ULRICH/PROBST[183]

Eine gleichgerichtete Wirkung liegt vor, wenn die Zunahme eines Elementes auch zu der Zunahme eines anderen Elementes führt. Wenn mehr Kundenaufträge vorhanden sind, dann steigt auch der Umsatz. Dies gilt auch umgekehrt, wenn die Aufträge ausbleiben, dann sinkt der Umsatz, aber vielleicht nicht die Personalkosten.

Eine entgegengerichtete Wirkung liegt vor, wenn die Veränderung eines Elementes die entgegengesetze Veränderung eines anderen Elementes hervorruft. Bei erhöhten Absatzzahlen eines materiellen Gutes sinkt der Lagerbestand oder umgekehrt, bei gleichbleibender Produktion und sinkenden Absatzzahlen steigt der Lagerbestand und die damit verbundenen Kosten, wie Lagerfläche oder Bindung des Finanzkapitals.

Neben der positiven, verstärkenden oder negativen, reduzierenden Richtungsart einer Veränderung von A nach B ist aber auch die Art ihres Wirkungsverlaufes von entscheidender Bedeutung (s. Abb. C 12).

Aufgrund eines spezifischen Wirkungsverlaufes kann z.B. auch bei einer anfänglich gleichgerichteten Richtung ab einem bestimmten Zeitpunkt die Wirkungsrichtung entgegengesetzt verlaufen. D.h. die Entwicklung eines jeden Elements ist zu überprüfen, ob sie weiterhin stabil ist oder irgendwann instabil wird, z.B. bei einer Überbeanspruchung.

[183] vgl. Ulrich, H; Pobst G.J.B. (1991), S. 43

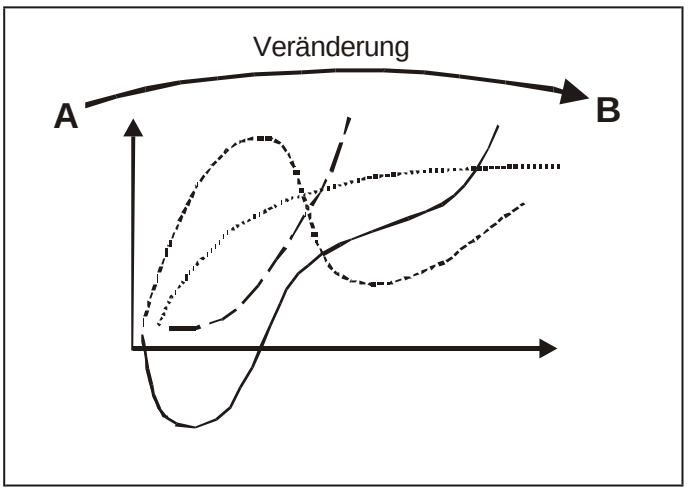


Abb. C 12: Verschiedene Wirkungsverläufe können einen Veränderungsprozess beschreiben

Jede systembedingte Entwicklung benötigt Zeit. Die Veränderungszyklen eines jeden Elements können unterschiedlich sein: langsam, schnell, träge, rasant, linear, beschleunigend etc. Bei komplexen Systemen kann es zu allem Verdruss sein, dass ein einmal festgestellter Wirkungsverlauf bei der nächsten Überprüfung ganz anders oder plötzlich irrelevant ist.

„Insgesamt müssen wir also feststellen, dass die Einwirkung eines Elements auf ein anderes gar nicht einfach zu erfassen ist und dass der tatsächliche Wirkungsverlauf oft nicht einfach zu erfassen ist und dass der tatsächliche Wirkungsverlauf oft nicht unseren Erwartungen entspricht.“[184]

Die in der Wissenschaft oft verwendete „ceteris-paribus-Klausel“ zur Feststellung von Annahmen ist ständig zu überprüfen, da der Betrachtungsgegenstand zumeist kein isoliertes, geschlossenes System ist, sondern ein System mit sehr veränderlichen Elementen innerhalb eines vernetzten, größeren Ganzen. Wird diese Dynamik durch falsche Messgrößen und fehlende Informationen vernachlässigt, sind rationale Fehlschlüsse kaum zu verhindern.

Durch zirkuläre Verknüpfungen mehrerer Elemente entstehen positive und negative Regelkreise, die das ganze System wachsen oder schrumpfen lassen können. Zwei entgegengesetzt wirkende Regelkreise können verhindern, dass „die Bäume in den Himmel wachsen“, d.h. ein natürliches Wachstum eingehalten wird und so ein ständiger, stabiler Veränderungsprozess kontinuierlich gelenkt wird. Komplizierte dynamische Systeme bestehen in ihrer Ganzheit aus einer Vielzahl von miteinander verknüpften und aufeinander einwirkenden Regelkreisen.[185] Für eine soziale Organisation als ein solches komplexes System können bei der Übertragung von Rechten und Ressourcen drei Kategorien von Regelkreisen mit ihren entsprechenden Schnittmengen definiert werden, wie der folgende Abschnitt zeigt.

[184] s. Ulrich, H.; Probst, J.B.P. (1991), S. 45
[185] vgl. ebenda, S. 47f.

„Jeder Mensch hat zwei Gründe für seine Handlungen,
einen moralischen und einen wirklichen."
John Pierpont Morgan (1837-1913), Bankier

2. Handlungsstrukturen

Abgeleitet aus der Systemtheorie lässt sich für die soziologische Tauschtheorie die Ausgangserkenntnis formulieren, dass komplizierte, soziale Systeme dynamisch sind und sie in ihrer Ganzheit aus einer Vielzahl von miteinander verknüpften und aufeinander einwirkenden Akteuren bestehen.

In der menschlichen Gesellschaft identifiziert COLEMAN verschiedene Handlungsstrukturen, die sich aus den Typen von Ressourcen ergeben, die in den Handlungen eine Rolle spielen sowie aus den gewählten Handlungsarten und aus den Kontexten dieser Handlungen.[186]

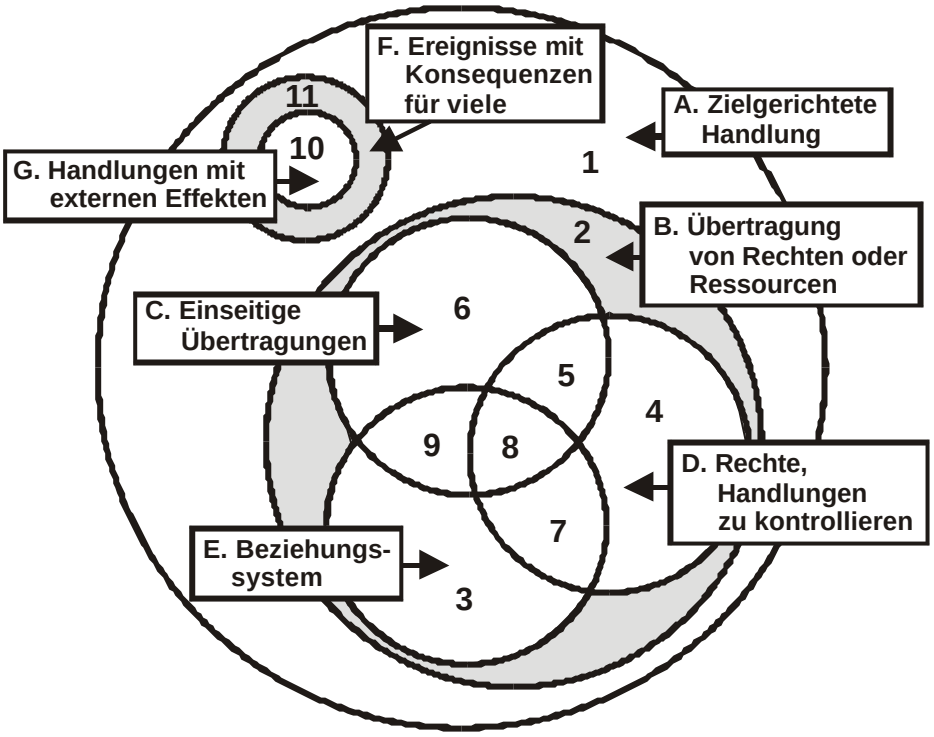
Er betrachtet ausschließlich die Phänomene, die die zielgerichtete, menschliche Handlung im sozialen Umfeld betreffen (s. Abb. C 13, Kreis A). Viele der in seiner Sozialtheorie charakterisierten Handlungen beschreiben die Übertragung von Kontrolle über Ressourcen oder von dem Recht, Ressourcen zu kontrollieren (Kreis B, 2, Kernbereich der soziologischen Austauschtheorie, ohne ökonomische Marktrelevanz). Diese Kategorie ist für den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit relevant, weil neben dem ökonomischen Tausch der soziale Tausch Bedeutung erlangt, wie er in der Erfolgsformel vertreten ist.

Manche Übertragungen von Ressourcen oder Rechten finden nicht im Austausch statt, das heißt, sie werden einseitig übertragen (Kreis C), alle anderen Übertragungen basieren auf einem bilateralen Austausch (innerhalb von Kreis B). Der Kreis C umfasst: Vertrauensbeziehungen (6), konjunkte Herrschaftsbeziehungen (5), konjunkte Herrschaftsysteme (8) sowie Vertrauenssysteme und kollektives Verhalten (9).

Die Übertragung des Rechts auf die Kontrolle eigener Handlungen (Kreis D) kann eine isolierte Transaktion sein oder als Teil eines Beziehungssystems vorkommen. Jeder Arbeitsvertrag, der die Struktur eines „Vorgesetzten" beinhaltet ist u.a. hier zuzuordnen. Er umfasst disjunkte und konjunkte Herrschaftsbeziehungen (4 und 5) sowie die disjunkten und konjunkten Herrschaftssysteme (7 und 8).

[186] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 42

Strukturkarte sozialer Handlungen



1. Private Handlungen
2. Austauschbeziehungen
3. Markt
4. Disjunkte Herrschaftsbeziehungen
5. Konjukte Herrschaftsbeziehungen
6. Vertrauensbeziehungen
7. Disjunkte Herrschaftssysteme
8. Konjunkte Herrschaftssysteme
9. Vertrauenssysteme, kollektives Verhalten
10. Normgenerierende Strukturen
11. Strukturen kollektiver Entscheidungen

Abb. C 13: Strukturkarte sozialer Handlungen nach JAMES S. COLEMAN[187]

Der größte Teil der so genannten Austauschtheorie innerhalb der Soziologie befasst sich mit der Übertragung von Rechten und Ressourcen, dem Bereich 2 der Abb. C 13. Es wird nicht die marktwirtschaftliche Komponente eines Austauschsystems fokussiert und dies ist nach COLEMAN eine Nachlässigkeit, weil dadurch die Theorie keinen deduktiven Charakter erhält.[188] Für COLEMAN ist es wichtig, den Einzelfall aus dem Allgemeinen ableiten zu können. Die vorliegende Arbeit schließt sich dieser Nützlichkeitsbetrachtung an.[189]

Der 3. Bereich bezeichnet Austauschbeziehungen innerhalb eines Systems, in denen die Übertragung des Rechts auf Kontrolle über die eigenen Handlungen ausgeschlossen wird. Ein Austausch von materiellen und immateriellen Gütern auf einem „Markt“, der ohne Herrschaftsbeziehungen auskommt, ist in dieser Kategorie anzusiedeln.

---

[187] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 43f.
[188] vgl. ebenda, S. 44
[189] Mit der Formulierung einer anscheinend universellen Erfolgsformel wird ein allgemeiner Ansatz gewählt und mit verschiedenen Theorien untermauert, um daraus für viele unterschiedliche Unternehmen ein passendes Vergütungskonzept entwerfen zu können. Diese Arbeit kann nur beispielhaft eine konkrete Ausprägung als Einzelfall für ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen vorstellen.

Bereich 4 bezeichnet einen Austausch, in dem der Akteur das Recht auf Kontrolle über die eigenen Handlungen mehr oder weniger freiwillig aufgibt und er sich somit einer Herrschaft unterstellt.

Bereich 5 beschreibt den Fall, dass ein Akteur sein Recht, die eigenen Handlungen zu kontrollieren, einseitig überträgt. Dieses Phänomen erklärt COLEMAN am Beispiel einer charismatischen Herrschaftsbeziehung.

Die einseitige Übertragung von materiellen oder immateriellen Ressourcen ist die Grundlage von Vertrauensbeziehungen, die der Bereich 6 darstellt.

In den Handlungssystemen der Bereiche 7 und 8 spielt die Macht über die eigene Handlung als Austauschressource eine entscheidende Rolle. Der Unterschied liegt darin, dass in Bereich 7 der Austausch extrinsisch kompensiert wird, d.h. z.B. eine Vergütung innerhalb eines sozialen Systems erfolgt und im 8. Bereich die Macht innerhalb eines Beziehungssystems einseitig aufgegeben wird.

Bereich 9 bezeichnet ein Beziehungssystem, in dem Ressourcen einseitig übertragen werden. Vertrauenssysteme und kollektives Verhalten fallen in diese Kategorie.

Die Übertragungen, die als ein Teil eines Beziehungssystems, z.B. in dem sozialen System eines Unternehmens, vollzogen werden (Kreis E), umfassen den Markt (3), disjunkte und konjunkte Herrschaftssysteme (7 und 8) sowie Vertrauenssysteme und kollektives Verhalten (9).

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist in dem Beziehungssystem anzusiedeln. Der materielle oder immaterielle Erfolg innerhalb eines Beziehungssystems steht in Verbindung zu den Rechten, Handlungen zu kontrollieren und ebenso zu den einseitigen Übertragungen von Rechten.

Anhand der von COLEMAN vorgelegten Strukturkarte sozialer Handlungen wird deutlich, dass ein Austausch innerhalb eines Beziehungssystems neben den quantitativen, ökonomischen Komponenten auch immer qualitative, soziale Komponenten umfasst. Diesen Aspekt muss ein motivierendes Vergütungssystem berücksichtigen.

Aus diesen Schnittmengen heraus lassen sich in Bezug zu der qualitativen Erfolgsformel folgende Zuordnungen treffen:

Erfolg (Markt, 3) = sachliches Verhalten und sachliches Wissen (disjunktes Herrschaftssystem, 7) ✕ persönliches Verhalten und persönliches Wissen (konjunktes Herrschaftssystem, 8) ✕ Kultur (Vertrauenssystem und kollektives Verhalten, 9)

In dem Erklärungsansatz von COLEMAN verläuft die Unterscheidungsgrenze zwischen einem disjunkten und einem konjunkten Herrschaftssystem. Verhalten und Wissen als Elemente der Erfolgsformel werden demnach in einem Austauschprozess von Mitarbeitern und der juristischen Person des Unternehmens unterteilt in eine jeweils sachliche und persönliche Komponente.

Motivation in der Industriegesellschaft beruht überwiegend auf materiellen und vitalen Bedürfnissen, wie Geld, Macht und Prestige. Dies entspricht einem materiell, auf Gewinn ausgerichteten Unternehmensziel sowie der insgesamt materiell geprägten Lebens- und Berufsauffassung der industriellen Zeit. In der Informationsgesellschaft existieren erweitere Motivationsmuster, neben die materiellen treten auch immaterielle Gründe zur Sicherung des Lebenserhalts, weil die Lebenserhaltung nicht nur egozentrisch, sondern auch sozial und partnerschaftlich aufgefasst wird.

Der „homo oeconomicus", der durch die Verfolgung seiner egoistischen Interessen „automatisch" für die gesamte Gesellschaft ein Optimum bewirkt, scheint als neoklassische Theorie ausgedient zu haben. Der Blick für größere Lebenszusammenhänge scheint durch die Abhängigkeit von Institutionen, die der einzelne Mensch rational mit gestalten kann, geschärft zu werden. Immer mehr Menschen erkennen, dass die vielen übergreifenden Probleme, mit denen sie konfrontiert werden (Umweltzerstörung, Arbeitslosigkeit, Kriminalität, Drogensucht, Terror, Staatsverschuldung, Zerfall sozialer Sicherungssysteme, Zerfall der Familien), nicht zu lösen sind, wenn jeder nur an sich denkt.[190]

Der 10. Bereich der Handlungsstrukturen bezeichnet die Handlungen mit externen Effekten, wie sie oben beschrieben wurden. Diese ziehen häufig die Entwicklung von gesellschaftlichen Normen nach sich, um korrigierend oder regulierend im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung bei den durch die Masse individueller Handlungen aufgetretenen schädlichen Nebenwirkungen für Mensch und Natur einzugreifen.

Bereich 11 umfasst die Ereignisse für viele Akteure innerhalb einer definierten, abgegrenzten und sozial geprägten Gesellschaft. Die Handlungen in diesem Bereich sind die Grundlage für kollektive Entscheidungen und die Bildung von Körperschaften und sozialen Organisationen, um gemeinschaftliche Handlungen auszuführen.

Zur Analyse und Gestaltung einer gegründeten, privatwirtschaftlichen Körperschaft, einem Unternehmenssystem, müssen den jeweils verantwortlichen Akteuren die Informationen über die Struktur, die Vernetzung und das Beziehungsgeflecht vorliegen. In der zwischenmenschlichen Interaktion ist es wichtig, den Begriff der Handlungsrechte innerhalb eines Handlungssystems zu klären. Dadurch erhält die Beziehung Spielregeln, die die Komplexität reduziert und so eine Ordnung entsteht. Mit einer solchen transparenten Ordnung von Handlungsrechten eröffnen sich rational gestaltbare Freiräume.

[190] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 31

„Die alten Rechte, wie wir sie ererbt von unseren Vätern, wollen wir bewahren, nicht ungezügelt nach dem Neuen greifen."
Johann C. Friedrich Schiller (1759-1805)

3. Handlungsrechte

Eingebettet in die vorherigen systemtheoretischen Überlegungen sind die sozialtheoretischen Handlungsrechte und die jeweiligen Informationen darüber, Elemente, die bei der Betrachtung eines Austauschprozesses von Materie, Energie und Information als Ressourcen entscheidend sind. Welche Handlungsrechte hat ein Akteur, wenn er innerhalb eines sozialen Systems Handlungen durchführen will?

Nach COLEMAN ergeben sich bei der Verteilung von Rechten, die man Eigentums- oder Besitzrechte zu nennen pflegt, eine Vielzahl von Möglichkeiten. Dazu gehören Benutzungsrechte (in verschiedenen Variationen: Mietvertrag, Pachtvertrag, Leasingvertrag, Lizenzvertrag etc.), Verbrauchsrechte, falls es sich um ein Verbrauchsgut handelt und Verfügungsrechte (Patente, Besitzurkunden etc.). *„Die generelle Verknüpfung dieser Rechte ermöglicht das Funktionieren der Austauschsysteme für private Güter. Die Benutzungs- oder Verbrauchsrechte liefern den Anreiz für den Erwerb eines Gutes, und die Verfügungsrechte ermöglichen seinen Austausch."*[191]

Die Verteilung der Rechte an einfachen physikalischen Gütern sind der Ausgangspunkt von Konflikten und Auseinandersetzungen in der menschlichen Kommunikation. *„Die verschiedenen Beispiele für Fälle, in denen unterschiedliche Rechte über ein und dasselbe Gut von unterschiedlichen Akteuren behauptet werden, legen nahe, daß eine Theorie des sozialen Austausches als Tauschgegenstand eher das Recht, bestimmte Handlungen auszuführen, betrachten sollte als ein physikalisches Gut."*[192]

Bei der Definition des *„Rechts"*, bestimmte Handlungen ausführen zu können, geht COLEMAN davon aus, dass ein Akteur das Recht hat, eine Handlung auszuführen oder ausführen zu lassen, wenn alle, die von der Ausübung dieses Rechts betroffen sind, die Handlung ohne Einwand hinnehmen. Diese Definition von Rechten impliziert, dass Rechte einen *„intersubjektiven Konsens"* voraussetzen und es keine *„objektive"* Struktur von Kontrollrechten gibt.[193]

Somit ist der Rechtsanspruch eines Individuums abhängig von seiner Macht als auch von der Anerkennung anderer Akteure, was bei der Einforderung des Rechts deutlich wird. *„Ein Akteur kann das Recht beanspruchen, eine bestimmte Handlung ausführen zu dürfen, aber solange dieser Anspruch nicht von anderen anerkannt wird, besitzt er das Recht nicht. [...] Die Art und Weise, in der eine Zuteilung eines Rechts sozial festgelegt wird, ist eng verbunden mit der Art und Weise, auf die eine Norm entsteht, und mit dem Ergebnis kollektiver Entscheidungen aufgrund natürlicher Entscheidungsregeln."*[194]

---

[191] s. Coleman, J.S. (1991), S. 57
[192] s. ebenda, S. 58
[193] vgl. ebenda, S. 62
[194] s. ebenda, S. 65

Welche Verhaltensweisen, welche Handlungen innerhalb eines sozialen Systems „richtige“ sind, wird innerhalb des Systems selbst durch die Interessen und die relative Macht der Akteure definiert.

3.1. Macht, Verantwortung und Führung

Bezogen auf ein Unternehmen heißt dies, dass die Normen, die Spielregeln des täglichen Arbeitsprozesses, wie auch die des damit verbundenen Vergütungssystems, einen Konsenscharakter haben sollten. Ein Streit um die Ressourcenverteilung senkt die Produktivität. Wie ist dieser Konsens herzustellen?

Üblicherweise werden z.B. zum Thema der Vergütung im industriell geprägten Deutschland zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften regelmäßig Flächentarifverträge mit einer über mehrere Monate gültige Laufzeit ausgehandelt. Beide Verhandlungsparteien operieren mit ihrer jeweiligen Macht „Streik“ oder „Aussperrung“. Der Einsatz dieser jeweiligen Machtinstrumente zerstört in jedem Fall wertvolle Ressourcen.

Das Zeitalter der Informationsgesellschaft benötigt wahrscheinlich ein anderes Verständnis von Macht, jenseits der Hierarchien, um verantwortungsbewusste Mitarbeiter, ausgestattet mit sozialem Kapital, den Unternehmensprozess und die dazugehörigen Normen mit gestalten zu können. Handlungsrechte müssen innerhalb des für sein Überleben verantwortlichen Unternehmens und nicht durch externe Machtstrukturen der Tarifpartner, als passendes und „richtiges“ Verhaltenskonzept konsensuell definiert werden, um anerkannt zu sein.

Es bleibt das Phänomen, dass Menschen sich sozial organisieren, um z.B. aufgrund ihrer unterschiedlichen Fähigkeiten, einen arbeitsteiligen Prozess zu gestalten. Das Führen eines Unternehmens gehört zu einer dieser Aufgabenbereiche.

„Es wird nie endgültig zu klären sein, wie es dazu kommt, daß Menschen auf ihre Freiheit verzichten und es nicht nur ertragen, daß andere über sie herrschen und verfügen, sondern nachgerade danach dürsten.“[195]

Der Mensch ist ein Wesen, dass sich ständig entscheidet und somit permanent entscheidet, was er gerade „wird“. Der Mensch ist in seiner Umwelt stets der Antwortende, eigentlich der *„Antworten-Sollende“*, er tut dies mit seinem Verhalten, seinen Handlungen oder seinen Unterlassungen. Somit ist der Mensch der stets Befragte, und jede Lebenssituation ist eine Frage an ihn persönlich, die er im *„Be-antworten“* auch ausnahmslos *„ver-antworten“* muss.[196]

Wenn der Mensch in seinen Entscheidungen nun aber unsicher ist, dann hält er Ausschau nach Persönlichkeiten, die ihm ggf. ein wenig Halt und Orientierung vermitteln. Auf der Basis des Vertrauens, dass ein anderer Mensch vielleicht in bestimmten Bereichen bessere Entscheidungen fällt, nutzt der Betroffene die Möglichkeit, seine Handlungsrechte einer Führungsperson zu übertragen. *„Wenn ein Akteur sich verpflichtet, für einen anderen zu arbeiten, und ihm damit das Recht verleiht, bestimmte Handlungen zu kontrollieren, ist offensichtlich, daß der*

[195] s. Grimm, B.A. (1996), S. 7
[196] s. ebenda, S. 56

Akteur dieses Recht als Ressource behandelt, die er gegen etwas eintauscht, das für ihn von größerem Interesse ist."[197] In Kapitel D, bei der Analyse der Interessen und Ressourcen des Unternehmens wird das Thema der Führung ausführlicher behandelt.

Die Basis für eine Vertrauensbeziehung zu einer Führungspersönlichkeit ist eine möglichst umfassende Information. Neue, veränderte Informationen können einen Wandel in der Allokation der Handlungsrechte auslösen, weil sie die Überzeugungen oder Einstellungen in Bezug zur Führungsperson so verändern, dass der Geführte keinen Nutzen mehr erkennt und sein Handlungsrecht wieder eigenständig in die Hand nimmt oder dieses einer neuen Vertrauensperson überträgt.[198] Im Bereich der Politik gibt es zahlreiche Beispiele für Veränderungen von Rechtsverteilungen aufgrund von Informationen.

„Das wesentliche Merkmal eines Rechts ist sein soziales Fundament. Rechte entstehen und vergehen in Abhängigkeit von sozialer Anerkennung."[199] Rechte benötigen für ihre Durchsetzung Macht. Diese Macht kann in der Fähigkeit des Rechtsinhabers liegen, seinen Anspruch zu schützen oder in der Macht anderer Akteure, die Verteilung von Rechten neu durchzusetzen.

In Bezug auf den arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess innerhalb eines Unternehmens kann die Aufteilung der Arbeitsinhalte auf unterschiedliche Personen mit der „Macht" über Handlungsrechte verbunden sein. In Stellenbeschreibungen oder Verfahrensanweisungen kann detailliert dokumentiert sein, welche Freiheitsgrade, welche Entscheidungsspielräume, eben welche Handlungsrechte mit einer Funktion innerhalb eines Unternehmens verbunden sind.

3.2. Freiheit, Informationsrechte und relevante Akteure

Der Begriff der Freiheit ist mit dem Begriff der Ordnung in Zusammenhang zu bringen, wenn wir davon ausgehen, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und nur im Austausch mit anderen Menschen lebensfähig ist. Aber selbst ein Einsiedler ist in seiner Freiheit durch die Ordnung seiner Umwelt und die seines Körpers beschränkt.

Wenn der Artikel 1 der UNO-Charta zur Menschenrechtsdeklaration lautet: *„Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen.*"[200], so impliziert dies, dass aus der Logik der gleichen Rechte, die Regel folgt, dass das individuelle Recht auf Freiheit dort endet, wo die Freiheit des anderen beeinträchtigt ist. Diese individuellen Rechte kann jeder Mensch zu seinem Nutzen einsetzen. Darüber hinaus gibt es in sozialen Systemen gemeinsame Handlungsräume, wo man sich mit den relevanten Akteuren über die persönlichen Handlungsrechte verständigen muss. Diese Grenzen können ganz unterschiedlicher Natur sein und auch ganz individuell empfunden werden. Neben den äußerlichen Freiheitsgraden, besteht bei jedem Menschen ein eigenverantwortliches in-

[197] s. Grimm, B.A. (1996), S. 72
[198] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 68-71
[199] s. ebenda, S. 80
[200] s. http://www.uno.de/menschen/index.cfm?ctg=udhr (abgerufen am 14.04.2004)

neres Freiheitsgefühl im Sinne der Charta. Manche Menschen trennen diesen Freiheitsbegriff nicht.

Als bewusst handelnder, zielorientierter, sinnerfüllter Mensch, der nicht nur durch seine Instinkte und Triebe gesteuert wird, stellt sich die konkrete Frage, ob er als Individuum seine Verantwortung nach innen und außen selbst wahrnimmt oder ob er sie anderen Personen überlässt. Hier liegt seine Freiheit.

Nach PLATON ist der Menschen wahrhaft frei, der sich nicht von außen beherrschen lässt, sondern der über sich selbst herrscht und dabei auch die Höhen und Tiefen des Menschseins kennt.[201] Und genau aus dem Grund dieser Tiefenerfahrung heraus oder der Angst davor, gibt er nach außen hin Handlungsrechte an andere Menschen im „gesicherten" Austausch ab.

Vertrauen braucht Informationen. Um die für eine Vertrauensbasis relevanten Informationen erhalten zu können, benötigt der Mensch Informationsrechte. Im politischen Bereich sorgt die Pressefreiheit für die notwendigen Informationen, als Bürger kann ich von den öffentlichen Stellen ein Auskunftsrecht einfordern, welche Informationen über meine Person gespeichert sind. In einem Unternehmen müssen die Informationsrechte durch die Akteure definiert und den jeweiligen Funktionsrollen zugewiesen werden. Ein Auszubildender wird nicht die kompletten Unternehmenskennzahlen aus dem Rechnungswesen einsehen dürfen.

Individuelle Handlungsrechte sind nach COLEMAN abhängig von der Menge der relevanten anderen Akteure. Um diese Akteure identifizieren zu können, benötigt der Mensch die entsprechenden Informationen über die Sozialstruktur des Handlungssystems. Diese Informationen können unvollständig sein, wenn man ihm das Recht dazu verwehrt. *„Allgemein gesehen kann man die relevanten anderen Akteure leicht definieren – sie sind diejenigen, die zusammen die Macht haben, dem Recht Wirksamkeit zu verleihen."*[202]

In einem Unternehmen sind die handelnden, relevanten Akteure und „Machtfaktoren" im Gegensatz zu größeren Sozialsystemen zumeist sehr leicht zu identifizieren. Sie gestalten als Unternehmensführung die Herrschafts- und Vertrauensbeziehungen.

[201] zitiert nach Leder, I. (2003), S. 8
[202] s. Coleman, J.S. (1991), S. 73

4. Herrschafts- und Vertrauensbeziehungen

Zielgerichtete, rationale Handlungen sind erfolgsorientiert, diese Arbeit verfährt mit der Annahme, dass alle diese Handlungen letztendlich aus der Identität der handelnden Person heraus geprägt werden. Grundlage dieser Identität sind die bereits vorgestellten und diskutierten Veränderungsebenen. Dieser Ansatz aus der Systemtheorie wird durch die Sozialtheorie von COLEMAN gut ergänzt, weil er die Beziehungsstruktur zwischen den Akteuren erklärt und damit die Art und Weise der Veränderungsmöglichkeiten strukturiert.

„Herrschaft" wird von COLEMAN definiert als das Recht, die Handlungen anderer kontrollieren zu dürfen.[203] „Vertrauen" definiert er als einseitige Kontrollübertragung über bestimmte Ressourcen von einem zum anderen Akteur, die auf der Hoffnung oder zukunftsorientierten Erwartung basiert, dass die Handlungen des anderen seine Interessen besser befriedigt als es die eigenen Handlungen tun würden.[204]

Herrschaft und Vertrauen sind immer miteinander verbunden. Der populistische Klassiker in der deutschen Literatur, der das Spannungsverhältnis zwischen Herrschaft und Diener facettenreich beschreibt, aus dem Blickwinkel des vorrevolutionären, ausgehenden 18. Jahrhunderts, stammt von FREIHERR ADOLF VON KNIGGE *„Über den Umgang mit Menschen – Vorschriften zu einem glücklichen, ruhigen und nützlichen Leben in der Welt unter Menschen"*.

Dieses Dokument des sozialen Lebens aus der monarchischen Zeit verdeutlicht die große Differenz zwischen den Herrschaftspersonen und den Beherrschten.

„Überhaupt rede in der großen Welt nie eine warme Herzenssprache! Die ist dort eine fremde Mundart. Rede nicht von den reinen, süßen, einfachen, häuslichen Freuden! Das sind Mysterien für solche Profane. Habe dein Gesicht in deiner Gewalt, daß man nichts darauf geschrieben finde, weder Verwunderung, noch Freude, noch Widerwillen, noch Verdruß! Die Hofleute lesen besser diese Mienen als Buchstaben, das ist fast ihr einziges Studium. Vertraue deine Angelegenheiten niemand! Sei vorsichtig, nicht nur im Reden, sondern sogar im Hören, sonst wird dein Name leicht gefährdet."[205]

Eine vertrauensvolle, loyale, durch Eigenverantwortung geprägte Zusammenarbeit in einem Unternehmen ist mit den von KNIGGE empfohlenen Verhaltensweisen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern nicht realisierbar. Es liegt an den „Herrschenden", der Unternehmensführung, wie sie ihre Macht durch die von den Investoren zur Verfügung gestellten Ressourcen so einsetzen, dass sie es schaffen, produktive, effiziente Vertrauensbeziehungen zu erzeugen.

[203] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 83
[204] vgl. ebenda, S. 115
[205] s. Knigge, A. (1788), S. 348

„Niemand ist gut genug, einen anderen ohne dessen Zustimmung zu regieren."
Abraham Lincoln (1809–1865)

4.1. Freiwillige Herrschaftsbeziehungen konjunkten und disjunkten Typs

COLEMAN stellt sich die fundamentale Frage, wie Sozialstrukturen entstehen können, in der die Handlungen bestimmter Individuen nicht von ihnen selbst, sondern von der Herrschaft eines anderen Akteurs kontrolliert werden, eines Individuums oder einer Körperschaft.[206]

Ausgehend von dem Liberalismus[207] zitiert COLEMAN die philosophischen Ansätze von JOHN STUART MILL (1806-1873)und kommt zu dem Schluss, dass innerhalb einer Verfassung die Grundlage für die Zuteilung von Rechten an Individuen geklärt sein sollten. *„Eine solche Grundlage muß jedoch immer auf einem Kriterium oder Wert basieren, das außerhalb der Verfassung des Systems existiert. Die Verfassung verkörpert – implizit oder explizit – den sozialen Konsens, auf den sich jegliche Allokation von Rechten stützt."*[208]

An ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als unternehmensinterne „Verfassung" ist somit der Anspruch zu richten, auf einem sozialen Konsens zu basieren, das dann ggf. zu freiwilligen Herrschaftsbeziehungen führt.

Wenn ein Individuum Kontrollrechte über seine Handlungen besitzt und auch das Recht, diese einem anderen Akteur zu übertragen, besteht die Basis dafür, eine freiwillige Herrschaftsbeziehung einzugehen. Jeder Arbeitsvertrag mit entsprechender Betriebsvereinbarung versucht so den Austauschprozess zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter definierbar und messbar zu gestalten. Diesem Austausch liegt die Annahme zu Grunde, dass Akteure zunächst eine Ressource besitzen (Fähigkeit, Wissen, persönliches Netzwerk etc.), die für andere von gewissem Wert ist und daher als Tauschgegenstand einsetzbar.[209]

Neben einer freiwilligen Herrschaftsbeziehung, können Menschen sich auch in einer unfreiwilligen Herrschaftsbeziehung sehen. Dieser passive Standpunkt trifft z.B. zu, wenn die Zwangsmacht des Staates den verfassungsgemäß definierten gesellschaftlichen Konsens durchsetzt. Dennoch versuchen sich Personen dieser unfreiwilligen Herrschaft zu entledigen. Kinder laufen von zu Hause weg, Bürger verlassen einen Staat oder Bürgergruppen initiieren Revolten. Ähnliches trifft auf Unternehmen zu. Kein Mitarbeiter unterliegt einer unfreiwilligen Herrschaft. Sachzwänge sind immer Menschenzwänge. Wenn einem Menschen etwas wirklich wichtig ist und es besteht keine Chance, es in dem Unternehmen zu erreichen, dann besteht auch kein Grund auszuharren. Nur ist eine Veränderung auch immer

[206] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 82
[207] Unter Liberalismus wird eine unter der Aufklärung entstandene freiheitliche Gesinnung verstanden. Er steht dafür, sich von Ideologien zu emanzipieren, die Unfreiheit rechtfertigen sollen, wie z.B. das Gottesgnadentum. Im Zentrum seiner politischen Philosophie steht das Individuum, dem eine größtmögliche Freiheit gegeben werden soll. Der Liberalismus ist eine politisch-philosophische Lehre, die jedoch den Staat als Notwendigkeit zur Sicherung der Freiheit ansieht.
[208] s. Coleman, J.S. (1991), S. 87
[209] vgl. ebenda, S. 87

mit einem Preis verbunden.[210] *„Ein bestimmtes Minimum an Gehorchenwollen [...] gehört zu jedem echten Herrschaftsverhältnis.“*[211]

Diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass ein Akteur seine Kontrollrechte freiwillig überträgt, weil er glaubt, dass sich innerhalb dieser Abhängigkeitsstruktur seine Situation und Überlebensfähigkeit durch die Nutzung einer Herrschaftsbeziehung verbessert.

Zwei Klassen von Herrschaftsbeziehungen unterteilt COLEMAN strikt:[212]

- Einseitige Herrschaftsübertragung ohne extrinsische Kompensation (konjunkte Herrschaftsbeziehung),
- Herrschaftsübertragung mit extrinsischer Kompensation innerhalb eines Austauschverhältnisses (disjunkte Herrschaftsbeziehung).

In zahlreichen Herrschaftssystemen überträgt ein Akteur die Kontrolle über seine Handlungen ohne extrinsische Bezahlung an einen anderen Akteur, in dem Glauben, dass die bloße Ausübung der Herrschaft auch für ihn individuell Gewinn bringt. Ein religiöser Mensch überträgt die Führung seines Lebens einem metaphysischen Herrscher, ein Gewerkschaftsmitglied überträgt das Recht der Kontrolle über den Arbeitsvertrag an die Gewerkschaft, ein Unternehmen überträgt als Arbeitgeber das Recht auf die Kontrolle über die Arbeitsverträge einem Unternehmensverband, der die Tarifgespräche mit den Gewerkschaftsvertretern führt. Bei diesen konjunkten Herrschaftsbeziehungen existiert der Glaube als verbindendes Element, dass die Abgabe der Kontrollrechte Vorteile bewirkt.

Ganz anders sieht die Austauschbeziehung bei disjunkten Herrschaftsstrukturen aus. Innerhalb eines Unternehmens arbeiten die Mitarbeiter gegen Bezahlung. Es wird im Arbeitsvertrag der Versuch unternommen, Leistung und Gegenleistung zu beschreiben. Jedoch erfordern die Veränderungen beim Wechsel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft, dass sich die Ausübung der Herrschaft zum Teil mit den Interessen jener Untergebener deckt.[213] Die traditionelle, herrschaftliche Trennung zwischen Ertrag und Leistung scheint überbrückt werden zu müssen, wenn Unternehmen langfristig erfolgreich funktionieren möchten.

Vor allem das Rechtssystem im angelsächsischen Raum hat sich ausführlich mit dem „law of agency“ befasst, dass das Problem der Herrschaftsbeziehung in Form von „Herr“ und „Knecht“ im Zentrum stehen hat. *„Beim 'law of agency' sind drei Parteien definiert: Prinzipal, Agent und Drittpartei. Gegen eine Entschädigung übergibt der Agent dem Prinzipal das Kontrollrecht über seine Handlungen innerhalb einer wohldefinierten Menge von Ereignissen, indem er dem Prinzipal seine Dienstleistungen zur Verfügung stellt.“*[214]

[210] vgl. Sprenger, R.K. (1995), S. 68
[211] s. Coleman zitiert Max Weber, S. 89, Weber, M. (1922), S. 122
[212] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 90f.
[213] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 24-39
[214] s. Coleman, J.S. (1991), S. 92

Das Recht legt ausdrücklich fest, dass sich die Interessen des Agenten von denen des Prinzipals unterscheiden. Jedoch befasst sich die Rechtsprechung umfangreich mit dem Streitfall, dass der Agent sich trotz entsprechender, vereinbarter Vergütung, eher in seinen eigenen Interessen Handlungen ausgeführt hat, als im Interesse des bezahlenden Prinzipals.

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist nicht auf eine disjunkte Herrschaftsbeziehung zu beschränken, da in jedem Austauschprozess auch Elemente einer konjunkten Herrschaftsbeziehung enthalten sind. Es besteht keine klare Trennschärfe, wenn man vom Mitarbeiter erwartet, dass er nicht nur innerhalb eines akkordgetriebenen, industriellen Produktionsprozesses aufgrund erreichter Stückzahlen entlohnt wird. Mitdenken und Eigenverantwortung implizieren die Akzeptanz beider Herrschaftsformen.

Trotzdem erscheint die *„genotypische"* Unterscheidung zwischen konjunkten und disjunkten Herrschaftsbeziehungen sinnvoll, da sie nicht nur *„phänotypisch"* verschiedenen Formen von Herrschaft entspricht, sondern weil die Unterscheidung zu unterschiedlichen Verhaltenstypen und insbesondere zu verschiedenen Problemen und Nachteilen führt, die aus den Vorteilen beider Typen von Herrschaftsbeziehungen resultieren.[215] Und diese Nachteile erzeugen wiederum Verhaltensweisen der Untergebenen, die die Beziehung schwächen sowie zu Leistungsreduktion führen. So sind Vorteile und Nachteile von Herrschaftsübertragungen abzuwägen.

Mit Hilfe von extrinsischen Kompensationen werden die Vorteile bei einer disjunkten Kontrollrechtsübergabe offensichtlich und messbar. Dies ist bei konjunkten Herrschaftsbeziehungen nicht der Fall, weil keine direkte Kompensation vorhanden ist.

Gleichwohl gibt es vielfältige Gründe, Kontrollrechte auf andere Personen einseitig zu übertragen. Ein elementares Beispiel ist das Missgeschick der Verirrung.[216] Es erscheint als rational, einer anderen Person die Herrschaft über meinen weiteren Weg zu übertragen, wenn ich glaube, dass sie den Weg kennt. FRANZ KAFKA warnt mit seiner Erzählung „Gibs auf!", sich auf so genannte „Schutzmänner" zu verlassen.[217] Aber als Individuen haben wir Menschen zu oft gar keine Alternative (s. Deckblatt zu dieser Arbeit).

Gerade in Unternehmen, die auf die Mitarbeit ihrer Menschen angewiesen sind, gibt es Individuen, die Qualitäten besitzen, über die ein anderer Mitarbeiter nicht verfügt. Wenn ich einem solchen Spezialisten Herrschaft übertrage, dann führt er mich durch ein Terrain, das ich nicht kenne. Ich kann erst meine Entscheidungen fällen, wenn ich es akzeptiere, von seiner Herrschaft abhängig zu sein, ansonsten müsste ich als Individuum den Aufwand betreiben, mir das gleiche Wissen anzueignen, um herrschaftsfrei mein Leben gestalten zu können. Gerade in der Organisation eines sozialen Austauschprozesses mit seiner Arbeitsteilung und Kooperation liegen jedoch die Wertschöpfungspotentiale, dass nicht jeder Mensch das Rad täglich neu erfinden muss. Soziale bzw. persönliche Desorganisation sowie die

[215] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 93
[216] vgl. ebenda, S. 94
[217] vgl. Kafka, F. (1970), S. 358

wahrgenommenen oder vermuteten Qualitäten einer anderen Person sind die Bedingungen für eine konjunkte Herrschaftsübertragung. Mitglieder einer sozialen Gruppe handeln nicht als Ganzes, sondern als Individuen, um sich in dieser komplexen Welt zu „orientieren".[218]

Und da beginnen die Probleme. Innerhalb einer Gruppe kann es zum „Trittbrettfahrerphänomen" kommen oder einer charismatischen Person werden als zentraler Autorität mehr Rechte übertragen, als es den Interessen der Individuen dienlich sein könnte.

Eine Beschränkung konjunkter Herrschaftsbeziehungen innerhalb eines Unternehmenssystems kann dadurch auftreten, dass eigentlich eine Übereinstimmung der Interessen aller Akteure erzielt werden muss, welcher Akteur die Interessen der Gruppe am besten verwirklichen kann. Diese Konsensfindung kann nicht täglich erneuert werden, *„daher tendieren konjunkte Herrschaftssysteme zur Einfachheit."*[219]

Der fundamentale Schwachpunkt einer disjunkten Herrschaftsbeziehung besteht darin, dass die von den Investoren angestrebten Handlungsergebnisse von den Ergebnissen der Handlungen der „untergebenen" Akteure abhängen, die jedoch keine intrinsischen Interessen an diesen Ergebnissen haben. *„Denn solange nicht über jedes Handlungsdetail Herrschaft ausgeübt werden kann oder solange es keinen leicht überprüfbaren Indikator dafür gibt, wie gut die Handlungen der Untergebenen den Interessen der Vorgesetzten dienen, kann es sein, daß der Untergebene nicht im Interesse des Vorgesetzten handelt."*[220] Die erforderlichen Kontrollen des Vorgesetzen verursachen Kosten, so ist ein „betreutes" Arbeiten nicht effizient.

Um zu einer Interessenübereinstimmung zu gelangen, versucht diese Arbeit ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem zu konzipieren, das über ein rein monetäres Anreizsystem hinausgeht und Lösungsansätze für die Agentschaftsproblematik aufzeigt (s. Kapitel D. Interessen und Ressourcen der Tauschpartner, S. 194).

Neben den Schwachpunkten im Verhalten der „Agenten" als Untergebenen kann sich auch innerhalb einer Herrschaftsbeziehung der „Prinzipal" und Vorgesetzte von den nützlichen Gemeinschaftszielen entfernen und einen egozentrischen Eigennutz entwickeln. So kann er, nach COLEMAN, zur Machtstärkung versuchen, die einmal übertragenen Kontrollrechte dazu einzusetzen, eine Kontrollverstärkung auch auf anderen Beziehungsebenen zu erzielen, d.h. Rechte gegen den Willen der Untergebenen zu erlangen und ihnen zu schaden.[221] Dieses abträgliche Verhalten reicht von sexuellen Belästigungen am Arbeitsplatz, mit der Androhung des Arbeitsplatzverlustes, bis hin zu unverhältnismäßigen Zahlungen von Tantiemen an sich selbst oder Bilanzmanipulationen mit Insidergeschäften im Bereich des Aktienhandels.

[218] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 94-95
[219] s. ebenda, S. 99
[220] s. ebenda, S. 100
[221] s. ebenda, S. 101-102

„Führende sind verpflichtet, Ziele für das Unternehmen zu erreichen und müssen hierzu oft genug ihre Mitarbeiter hart an die Grenzen ihrer Belastungs- und Leistungsfähigkeit führen. Andererseits werden Chefs, die in ihren Mitarbeitern wertvolle Menschen wahrnehmen, stets versuchen, gerecht, freundlich und ihnen zugewandt zu agieren. Richtig führen heißt vor allem, das Beste für den Geführten zu wollen.“[222]

Die in diesem Abschnitt beleuchteten Herrschaftsbeziehungen zwischen zwei Akteuren führen mit den entsprechenden Konsequenzen zu dem eng angrenzenden Thema der Vertrauensbeziehung.

„Das ganze Leben ist ein Quiz und wir sind nur die Kandidaten.
Das ganze Leben ist ein Quiz ja und wir raten, raten, raten.“
Hape Kerkeling (Musikstück aus dem Jahre 1991)

4.2. Quellen zukunftsorientierter Vertrauensbeziehungen

Bis eine konjunkte Herrschaftsbeziehung einen Gewinn für die beteiligten Akteure bewirken kann, könnte Zeit vergehen. Ob überhaupt die gewünschte Gewinnsituation eintritt, steht nicht fest. Es ist ein Risiko mit einzukalkulieren, dieses Kalkül basiert im allgemeinen auf „Vertrauen“[223]. Das Risiko besteht zumeist in der zeitlich versetzten Ausfallwahrscheinlichkeit der erwarteten, erhofften oder auch versprochenen Leistung des anderen, agierenden Tauschpartners. Erfüllt dieser Akteur das in ihn investierte Vertrauen, so verhält er sich vertragstreu, redlich, pflichtbewusst, die Interessen des anderen Tauschpartners achtend und loyal.

In einer Vertrauensbeziehung gibt es mindestens zwei Akteure:

- Treugeber und
- Treuhänder.

Eine Vertrauensbeziehung kann an eine explizite Handlung gebunden sein oder als persönliche, generelle, zukunftsorientierte Einschätzung formuliert werden. Eine solche prinzipiell formulierte Vertrauens- und Glaubwürdigkeit signalisiert die Erwartungshaltung, dass der potentielle Tauschpartner als Treuhänder wirklich die Interessen des Treugebers verfolgt. Beispielhaft sei das Vertrauensverhältnis der Menschen zu den jeweiligen Berufsgruppen aufgeführt, das die Zeitschrift *„Reader's Digest“* in den Jahren 2002 und 2003 ermittelte.[224]

---

[222] s. Keil, D.W. (2003), S. 4

[223] vgl. Brockhaus, Bd. 23 (1994), S. 282: Vertrauen ist die emotionale Sicherheit, einem anderen Menschen und dem eigenen Dasein offen gegenüberzutreten und hingeben zu können. Es ist die Grundlage jeglicher nahen zwischenmenschlichen Beziehung, aber auch der Begegnung mit Fremden sowie für jedes Gespräch. Aus theologischer Sicht sind Glaube und Vertrauen eng miteinander verbunden. Vertrauen geht von der Verlässlichkeit der Umstände sowie anderer Menschen und von deren guten Absichten aus.

[224] http://www.readers-digest.de/presse/trustedbrands/ libs/professions_d.rtf (abgerufen 17.04.2004)

Das Vertrauen in folgende Berufsgruppen ist „sehr hoch“ bzw. „ziemlich hoch“ [in %, in Klammern die Werte des Vorjahres 2002]		
	Deutschland	**Europa**
Feuerwehrleute	97 (./.)	95 (./.)
Krankenschwestern	94 (91)	88 (88)
Piloten	92 (87)	90 (89)
Apotheker	89 (89)	89 (89)
Ärzte	85 (85)	84 (84)
Taxifahrer	62 (67)	56 (57)
Lehrer	56 (60)	73 (75)
Rechtsanwälte	56 (57)	46 (49)
Reiseveranstalter	34 (34)	40 (42)
Werbeleute	23 (./.)	19 (./.)
Finanzberater, Analysten	20 (24)	30 (35)
Autoverkäufer	17 (21)	21 (23)
Immobilienmakler	12 (11)	17 (19)
Politiker	12 (13)	11 (14)
Quelle: Reader's Digest European Trusted Brands 2003		

Tabelle 5: Vertrauen in Berufsgruppen in Deutschland und Europa

Die Politiker sind aufgrund ihrer starken Medienpräsenz, ihrer gegenseitig demontierenden Umgangsformen zwischen Regierung und Opposition, ihrer penetranten egozentrischen, kurzsichtigen Machtinteressen sowie der zahlreichen, unwürdigen Skandale am Ende der Vertrauensskala.[225] Feuerwehrleuten kann unterstellt werden, dass sie keine Eigeninteressen verfolgen.

In der zwischenmenschlichen Beziehung hat die Evolution dem Menschen das Lächeln als Signal und Brücke in einem unsicheren Gelände gegeben. Ein Lächeln signalisiert dem Austauschpartner „vertrau mir“, es sucht einen „Mitspieler“.[226] Bei Erwachsenen stimuliert das Lächeln eines Babys die Fürsorgegedanken und die Verantwortung für das Leben, ohne eine belastbare, rationale Verpflichtungserklärung des Kleinkindes.

COLEMAN geht davon aus, dass Treugeber und Treuhänder zielgerichtet handeln und einen bestimmten Zweck verfolgen.[227] Der Treugeber muss die Entscheidung fällen, welchem Treuhänder er seine Vorleistung oder sein Problem anvertraut. In den meisten Fällen hat dann der Treuhänder die Entscheidung zu fällen, ob er das in ihn gesetzte Vertrauen rechtfertigen oder enttäuschen soll. Es könnte möglich sein, dass es dem Treuhänder profitabler erscheint, kurzfristig einen Gewinn zu erzielen, ohne eine Gegenleistung erbringen zu müssen und er somit langfristig einen Vertrauensverlust erleidet.[228]

[225] vgl. „Berliner Rede“ des scheidenden Bundespräsidenten Johannes Rau vom 12. Mai 2004. Das Vertrauen in die Politik werde zerstört, wenn der Eindruck entstehe, in nahezu jeder Frage gehe es in erster Linie darum, wer sich gegen wen durchsetzt, wer wem am meisten schadet. Es sei für Regierung und Opposition verantwortungslos, Vorschläge nur deswegen abzulehnen, weil sie von der anderen Seite kommen, obwohl man sie insgeheim für vernünftig hält. *„Langfristig wird aber unser ganzes Land verlieren.“* (www.bundespraesident.de, abgerufen am 12.05.2004)
[226] vgl. Höhler, G. (2003), S. 14
[227] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 121
[228] vgl. ebenda, S. 122f.

Vier Elemente führen nach COLEMAN zu einer Vertrauensvergabe:[229]

- Zur Vertrauensvergabe gehört, dass ein Akteur einem anderen Ressourcen an die Hand gibt, die dieser zu seinem eigenen Gewinn, zum Gewinn des Treugebers oder zum Gewinn beider einsetzen kann.
- Der Treugeber kann seine Situation durch die Vergabe von Vertrauen verbessern, wenn der Treuhänder vertrauenswürdig ist, und seine Situation verschlechtern, wenn der Treuhänder nicht vertrauenswürdig ist.
- Es ist auch möglich, dass der Treugeber einem Treuhänder willentlich Ressourcen zur Verfügung stellt, ohne dass die andere Partei eine belastbare Verpflichtung eingeht.
- Alle Vertrauensbeziehungen beinhalten den Ausblick auf die zukünftige Handlungen des Treuhänders.

COLEMAN kommt zu dem Schluss, dass die Vergabe von Vertrauen, unter dem Postulat der Nutzenmaximierung unter Risiko, dem Entscheidungsprozess eines Akteurs ähnelt, der eine Wette abschließen will. *„Der Akteur weiß, wie viel er verlieren kann (der Wetteinsatz), wieviel er gewinnen kann (die Höhe des möglichen Gewinns) und welche Gewinnchancen er hat. Dies und nur dies sind die entscheidenden Elemente.“*[230] Wenn demnach eine Vertrauensbeziehung einer Wette gleicht, dann könnte die Relation zwischen Gewinn und Verlust über die Vertrauenswürdigkeit entscheiden, wie es der folgende Abschnitt darstellt.

„Wer anderen zu wenig traut,
hat Angst an allen Ecken;
und wer zu viel auf andere baut,
erwacht zumeist mit Schrecken.“
Wilhelm Busch (1832 - 1908)

4.2.1. Relationen von Gewinn, Verlust und Vertrauenswürdigkeit

Immer wieder müssen wir uns als Menschen entscheiden: Vertrauen oder nicht, Kooperation ja oder nein. Seit dem Sündenfall in der biblischen Schöpfungsgeschichte, dem Vertrauensbruch zwischen Mensch und Gott, gibt es keine ungestörte Harmonie mehr, die menschlichen Entscheidungen werden durch Verlustängste, Misstrauen und Verdacht beeinflusst. Wir müssen täglich entscheiden, welche Menschen wir als vertrauenswürdig einschätzen, wer in unserer Umgebung mit hoher Wahrscheinlichkeit z.B. meine vitalen Interessen in seinen Handlungen mit berücksichtigt. So erhalten wir die Freiheit zur eigenen Handlung, ansonsten würde das Misstrauen die Beziehung beenden.

[229] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 123f.
[230] s. ebenda, S. 125

Ein rationaler Akteur wird Vertrauen vergeben, wenn das Verhältnis der Gewinnchance zum Verlustrisiko größer ist als das Verhältnis des Ausmaßes des möglichen Verlustes zum Ausmaß des möglichen Gewinns.

w =	Gewinnchance (die Wahrscheinlichkeit der Vertrauenswürdigkeit des Treuhänders)
V =	möglicher Verlust (falls der Treuhänder nicht vertrauenswürdig ist)
G =	möglicher Gewinn (falls Treuhänder vertrauenswürdig ist)

Entscheidungsgrundlagen für die Vertrauensvergabe

1.) Ja, wenn $\frac{w}{1-w}$ größer als $\frac{V}{G}$

2.) unentschieden, wenn $\frac{w}{1-w}$ gleich $\frac{V}{G}$

3.) nein, wenn $\frac{w}{1-w}$ kleiner als $\frac{V}{G}$

Abb. C 14: Entscheidungsgrundlagen für die Vertrauensvergabe nach JAMES S. COLEMAN[231]

Entscheidend, um die eine der drei Variablen *w*, *V* oder *G* bestimmen zu können, sind die Informationen, die dem Treugeber zur Verfügung stehen. Diese Informationen können explizit formuliert sein oder auch über die bestehende Kultur als Grundannahme in die Kalkulation einfließen.

Manchmal ist das Ausmaß des Risikos bei einem Verlust bekannt, z.B. durch den Betrag eines Kredites. Auch die möglichen Vorteile einer Vertrauensvergabe können klar definiert sein, wie beim Zinssatz für einen Kredit. In anderen Fällen, wie beim Vertrauen auf die Entscheidungen der politischen Führungseliten, bleiben Verlust oder Gewinn sehr spekulativ.

Ebenfalls sehr spekulativ ist die Wahrscheinlichkeit, ob ein Treuhänder das geschenkte Vertrauen mit einer Gegenleistung rechtfertigen wird. Um dies einschätzen und beurteilen zu können, benötigt der Mensch Informationen, die er als Erfahrung und Wissen aus der Vergangenheit entschlüsselt und als Verhaltenswahrscheinlichkeit in die Zukunft projiziert. *„Die Wirkung von Informationen besteht darin, daß sie die Einschätzung der Gewinnwahrscheinlichkeit verändert.“*[232]

Nicht nur das Verhältnis von möglichem Verlust zu möglichem Gewinn, abgewogen gegen die Wahrscheinlichkeit, dass der Treuhänder das Vertrauen rechtfertigt, beeinflusst unsere Handlungen. Unsere Bewertungen über das Ausmaß des möglichen Gewinns oder des möglichen Verlustes bestimmen die Intensität der Suche

[231] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 126
[232] s. ebenda, S. 130

nach validen, zusätzlichen Informationen. Rational sollte die Suche *„so lange anhalten, wie die Kosten einer zusätzlichen Vermehrung von Informationen geringer sind als der Gewinn, den diese Informationen versprechen.“*[233]

COLEMAN geht in seinem Werk an dieser Stelle nicht weiter, um den Begriff der Information und die daran anknüpfenden Probleme aufzuzeigen sowie Lösungsansätze anzubieten. Da aber die Informationen innerhalb einer Vertrauensbeziehung und eines Netzwerkes ausschlaggebend für erwünschte Verhaltensweisen sind, geht der folgende Abschnitt auf diesen Aspekt mit der Problembeschreibung von BENJAMIN LEE WHORF (1897-1941) und einem Lösungsansatz von ERICH FROMM (1900-1980) ein.

„Vertrauen heißt, die eigenen Entscheidungen im Herzen eines anderen treffen zu müssen.“
Gerrit Donat (geb. 1978)

4.2.2. Das Problem valider Informationen

Wann sind die Informationen, die wir Menschen für die Bewertung von Vertrauenswürdigkeit erhalten, aussagekräftig genug, wann sind sie rechtskräftig?

„Der Austausch und die Verbreitung von Informationen sind die Voraussetzung für soziales Handeln, sie verbinden soziale Systeme miteinander. Unabhängig vom Wahrheitsgehalt der Information, ihrer Vollständigkeit oder ihrer sachgemäßen Wiedergabe regulieren Informationsprozesse das Verhalten sozialer Systeme.“[234]

Mit dem Einsammeln von Informationen ist der Mensch versucht, sich eine sichere Basis für seine Entscheidungen, zu wem er für die Gestaltung eines Austauschprozess eine Vertrauensbeziehung aufbauen will, zu erarbeiten. Wieso sind die Informationen, die wir doch so dringend benötigen, eventuell unwahr, unvollständig oder nicht sachgemäß?

Zum einen sind die menschlichen Sinneswahrnehmungen darauf eingerichtet, ganze Bereiche von Phänomenen, die so durchgängig sind, dass sie für unser alltägliches Leben und seine Bedürfnisse keine besondere Rolle spielen, zu ignorieren.[235] Hinzu kommt, dass unser rationales Denken eine weitgehend sprachliche Funktion ist. Aber „eine“ Sprache gewährleistet keine Sicherheit, wie das die Sapir-Whorf-Hypothese mit dem *„linguistischen Relativitätsprinzip“* beschreibt: Es besagt, *„daß kein Individuum Freiheit hat, die Natur mit völliger Unparteilichkeit zu beschreiben, sondern eben, während es sich am freiesten glaubt, auf bestimmte Interpretationsweisen beschränkt ist. [...] daß nicht alle Beobachter durch die gleichen physikalischen Sachverhalte zu einem gleichen Weltbild geführt werden, es sei denn, ihre linguistischen Hintergründe sind ähnlich oder können in irgendeiner Weise auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden.“*[236]

---

[233] s. Coleman, J.S. (1991), S. 131-132
[234] s. Brockhaus, Bd. 10 (1989), S. 497
[235] vgl. Whorf, B.L. (1963), S. 9f.
[236] s. ebenda, S. 12

Hinter dieser Hypothese der Linguistik steht die Erkenntnis, dass z.B. Eskimos in ihrer Sprache eine Vielzahl von Begriffen verwenden, die den Zustand von Schnee beschreiben, aber Mitteleuropäer sprachlich gerade mal fähig sind, zu sagen, ob Schnee liegt oder nicht und vielleicht noch, ob er pulvrig oder matschig ist. Wie gehen dann erst Menschen mit dem Begriff „Schnee" um, wenn sie in klimatischen Regionen wohnen, wo es keinen Schnee geben wird?

Nicht nur unsere sprachlichen Fähigkeiten schränken unsere Wahrnehmung und Informationsaufnahme ein, auch der Name oder das Attribut einer Sache kann unser Verhalten beeinflussen, weil wir Menschen diesen Begriffen Eigenschaften zuordnen, die richtig, aber auch falsch sein können.

Der Sprachwissenschaftler BENJAMIN LEE WHORF beschreibt auf der Grundlage seiner Auswertung von Schadensfällen für eine Feuerversicherungsgesellschaft beispielhaft, wie das Attribut „leer" mit seiner sprachlichen Bedeutung menschliches Verhalten beeinflussen kann.[237]

In einem Lager mit Benzintonnen sollten sich Raucher sehr mit ihrem Laster zurückhalten, ohne detaillierte Instruktionen wird der Raucher aus Vorsichtsgründen Glut und Feuer zur Risikominderung verhindern. Aus den Versicherungsberichten ist jedoch zu entnehmen, dass sich Raucher bei der Beschreibung „leere Benzintonnen" leicht anders, eben nachlässig verhalten. Jedoch können die leeren Tonnen sogar gefährlicher sein, als die vollen, weil sie eher explosive Dämpfe enthalten. Das Wort „leer" suggeriert fälschlich die Abwesenheit von Gefahr. Dieses Wort unterhält gedankliche Beziehungen zu null, nichtig, kraftlos, inhaltslos, banal oder hohl. Das menschliche Verhalten richtet sich nach der Bedeutung des Begriffs, so ist dies *„ein allgemeines Schema dafür, wie das Verhalten aufgrund eines Sprachgebrauches gefährliche Formen annehmen kann."*[238] So kann ein Mensch erst sehr schmerzvoll lernen müssen, dass sein Vertrauen in die Bedeutung eines Wortes sein Verhalten falsch gelenkt hat, weil das Wissen, die Information, über die Bedeutung des Wortes unvollständig war.

Wie ist ein Lösungsansatz für das Problem von validen Informationen zu finden, der uns Menschen dann doch eine Basis für Vertrauensbeziehungen liefert? Für die Beantwortung dieser Frage stehen nur noch metaphysische oder philosophische Ansätze zur Verfügung. *„Ohne Glaube wird der Mensch in der Tat unfruchtbar, hoffnungslos und bis ins Innerste seines Wesens verängstigt."*[239]

Bei allen spirituellen oder philosophischen Denkern, ob BUDDHA, den Propheten, JESUS, SIGMUND FREUD oder KARL MARX beginnt der Glaube mit der Erkenntnis, dass das menschliche Wissen und die Informationen, die uns zur Verfügung stehen, also unser gesunder Menschenverstand, nicht der „tatsächlichen Wirklichkeit" entspricht. *„Wissen bedeutet nicht, im Besitz von Wahrheit zu sein, sondern durch die Oberfläche zu dringen und kritisch und tätig nach immer größerer Annäherung an die Wahrheit zu streben. [...] Ziel des Wissens ist nicht die Gewißheit der ‚absoluten Wahrheit', derer man sicher ist, sondern der sich selbst bewahrheitende Vollzug der menschlichen Vernunft."*[240]

---

[237] vgl. Whorf, B.L. (1963), S. 75
[238] s. ebenda, S. 75
[239] s. Fromm, E. (1979), S. 50
[240] s. ebenda, S. 48

Somit ist nach ERICH FROMM der Glaube eine innere Orientierung, eine Einstellung. *„Man kann an sich selbst und an andere glauben, der religiöse Mensch kann an Gott glauben. [...] Dieser Glaube an Gott ist verbürgt durch die innere Erfahrung der göttlichen Eigenschaften des eigenen Selbst, er ist ein ständiger, aktiver Prozeß der Selbsterschaffung.“*[241]

Der Glaube an sich selbst, an andere Menschen, allgemein an die Menschheit, an die Fähigkeit des Menschen vertrauenswürdig, wahrhaftig und menschlich sein zu können, impliziert Gewissheit. Wenn man sich der Integrität eines Menschen gewiss ist, so könnte man es doch nicht bis zum letzten Tag „beweisen“. Die menschliche Gewissheit beruht auf einer gründlichen Kenntnis des anderen und darauf, dass man selbst Liebe und Integrität erlebt hat.[242] *„Diese Art von Wissen hängt davon ab, wie weit man sein eigenes Ich aus dem Spiel lassen kann und ob man den anderen in seinem So-sein sehen und die Struktur der inneren Kräfte erkennen kann, ob man ihn in seiner Individualität und gleichzeitig als Teil der gesamten Menschheit sehen kann. Dann weiß man, was er tun und was er nicht tun kann und wird.“*[243]

Es lassen sich Grundlinien und Charakterzüge erkennen, die auf das Verhalten schließen lassen, die auf die Integrität, das Verantwortungsbewusstsein und auf die Vertrauenswürdigkeit hinweisen. *„Dieses Vertrauen beruht auf Fakten und ist somit rational, doch die Fakten sind nicht mit Methoden der konventionellen positivistischen Psychologie feststellbar oder ‚beweisbar’. Nur ich selbst kann sie, kraft meiner eigenen Lebendigkeit, ‚registrieren’.“*[244]

Die Erfahrung von Liebe stellt einen wesentlichen Aspekt dafür dar, dass eine Vertrauensbeziehung aufgebaut und gehalten werden kann. Dabei ist Liebe kein reines Gefühl, sondern auch eine rationale Entscheidung. *„Lieben ist ein produktives Tätigsein, es impliziert, für jemanden (oder etwas) zu sorgen, ihn zu kennen, auf ihn einzugehen, ihn zu bestätigen, sich an ihm zu erfreuen – sei es ein Mensch, ein Baum, ein Bild, eine Idee. Es bedeutet, ihn (sie, es) zum Leben zu erwecken, seine (ihre) Lebendigkeit zu steigern. Es ist ein Prozeß, der einen erneuert und wachsen läßt.“*[245] Um eine Vertrauensbeziehung eingehen zu können, sind nicht allein „objektive“, valide Informationen ausschlaggebend, sondern der individuelle Entschluss, aufgrund der eigenen dankbaren Erfahrungen, glaubwürdig, liebenswürdig, vertrauenswürdig und somit menschenwürdig sowie partnerschaftlich und sozial handeln zu wollen. Auch auf die Gefahr hin, die nächste „Wette“ zu verlieren.

4.2.3. Vertrauensvergabe in Marktmechanismen

Für Unternehmen bedarf jedes Geschäft einer Vertrauensgrundlage. In Dienstleistungsunternehmen hängt von den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt entscheidend ab, ob durch ihre Handlungen und das tatsächliche Verhalten eine langfristige, tragfähige, loyale Vertrauensbeziehung entstehen kann. Unternehmen

[241] s. Fromm, E. (1979), S. 51
[242] vgl. ebenda, S. 51
[243] s. ebenda, S. 51-52
[244] s. ebenda, S. 52
[245] s. ebenda, S. 52

stehen mit ihren Dienstleistungen im Wettbewerb. Bezogen auf einen Marktmechanismus kommt COLEMAN zu folgenden Ergebnisse.[246]

Wenn zwei Akteure unter den gleichen Bedingungen ihre identischen Güter anbieten, jedoch ein Akteur vertrauenswürdiger ist als der andere, werden rationale Akteure selbstverständlich mit dem vertrauenswürdigeren der beiden ins Geschäft kommen, mit folgenden weiteren Auswirkungen:

- Der vertrauenswürdigere Akteur wird sich auf solche Versprechen spezialisieren.
- Der weniger vertrauenswürdige Akteur wird seine Versprechen nur mit Preisnachlass, der der Vertrauenswürdigkeitsdifferenz entspricht, veräußern können.
- Der weniger vertrauenswürdige Akteur wird sich erst dann an Transaktionen beteiligen können, wenn die Ressourcen und Güter des vertrauenswürdigen Akteurs erschöpft sind.

Wann ist ein Dienstleistungsunternehmen als Anbieter und Treuhänder für seine Kunden, die Treugeber sind, erfolgreich? Mit jeder Tätigkeit, jeder Handlung, hat das Unternehmen die Wahl, das Vertrauen zu rechtfertigen oder zu enttäuschen. Als erfolgreich wird der Kunde die Austauschbeziehung einschätzen, wenn er sich gut behandelt fühlt. Hinter diesem Gefühl der Zufriedenheit eines Kunden können zahlreiche Submodalitäten stehen (s. im folgenden Kapitel D. Interessen und Ressourcen der Tauschpartner, S. 194).

Als einen der großen Motoren von Geschäftserfolgen beschreibt FREDERICK F. REICHHELD den *„Loyalitätseffekt“*. Er belegt mit seinen Untersuchungen, dass eine enge Beziehung, ein vertrauenswürdiges Verhältnis, für den geschäftlichen Erfolg entscheidend ist. Geschäfte mit Menschen, denen man vertraut, die man versteht, sind zuverlässiger und effizienter und dadurch profitabler. Die stetig starke Kundenbindung bezeichnet er als enormen Wettbewerbsvorteil. Eine solche loyale Kundenbasis als Beziehungsergebnis ist nach REICHHELD nicht ohne eine loyale Mitarbeiterbasis zu erreichen. Die Loyalität von Investoren ist sehr von Kunden- und Mitarbeiterloyalität abhängig. So ist die Frage einer Wahlentscheidung eines Treuhänders in einer Vertrauensbeziehung, ob er das Vertrauen rechtfertigt oder enttäuscht, keine taktische Frage sondern Bestandteil eines strategischen Systems.[247]

Vertrauensbeziehungen entstehen innerhalb von Vernetzungen. Für einen Treuhänder ist entscheidend, wie langfristig er innerhalb eines solchen vernetzen Umfeldes tätig sein will. COLEMAN formuliert zwei Implikationen:

- Zerbricht ein Vertrauensverhältnis, so sind für den Treuhänder größere Verluste in der Zukunft zu erwarten, als wenn die Beziehung zum Treuhänder eine fortdauernde ist und es sich nicht nur um einzelne Transaktionen handelt. So wird der Treuhänder auf vertrauenswürdige Handlungen Wert legen, je länger die Beziehung zum Treugeber andauert und je größer die Gewinne sind, die der Treuhänder sich von der Beziehung erhofft.

[246] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 135
[247] vgl. Reichheld, F.F. (1997), S. 11-13

- Der Treuhänder wird um so vertrauenswürdiger sein, je umfassender die Kommunikation zwischen Treugeber und den anderen Akteuren ist, von denen der Treuhänder sich zukünftig einen Vertrauensvorschuss wünscht.

Am Beispiel der Diamantenhändler in New York und der Merchant Banken in London beschreibt COLEMAN die außerordentlich große Vertrauenswürdigkeit, die in den dortigen Geschäften von zentraler Bedeutung ist. Er kommt jedoch zu dem Schluss, dass dieses Verhalten dort keine Frage einer abstrakten Moral ist, sondern einem reinen, rationalen Eigeninteresse entspringt.[248]

„Folglich sollte man rationales Verhalten unter solchen Umständen so verstehen, daß es oft nicht rational ist, einen Treuebruch zu begehen und so die Gewinne zukünftiger Vereinbarungen zu verlieren.“[249]

Es muss jedoch auch im Interesse des Treugebers sein, soziale Strukturen als solide Geschäftsgrundlage zu schaffen, in denen dem Treuhänder daran gelegen ist, vertrauenswürdig zu sein. Dieses Interesse entspricht aus volkswirtschaftlicher Sicht somit dem Übergang von der Makro- zur Mesoebene und zurück und einem Übergang von der Mikro- zur Makroebene aus Kunden- und Treugebersicht (s. dieses Kapitel C., I., 2.2. Das Unternehmen als Subsystem mit seinen Teilen, S. 88). Der Treugeber müsste das Ziel haben, mit seinem Vertrauensvorschuss und seinem Kundenverhalten eine vertrauenswürdige, soziale Struktur unterstützen zu wollen. Dort, wo nur der Preis allein als Entscheidungskriterium für ein Geschäft entscheidet, wir es global wohl immer einen Treuhänder, Dienstleister oder Lieferanten geben, der preiswerter ist. Der Treugeber muss folglich bereit sein, für ein gewünschtes Vertrauen einen höheren Preis zu zahlen. Ökonomisch betrachtet, hat er den Vorteil eines zeitlich verkürzten Suchprozesses.

Ein Unternehmer kann auch den Suchprozess nach qualifiziertem Personal stark reduzieren, wenn er vertrauenswürdige Mitarbeiter beschäftigen möchte. Dann gehören zu den Kosten, die die Einstellung enger Verwandter oder Bekannter nach sich zieht, eine schlechtere oder nur durchschnittliche Leistungsqualität.[250] In der Informationsgesellschaft mit ihren wissensbasierten Mitarbeitern werden eben nur diese qualifizierten und spezialisierten Mitarbeiter den geforderten Mehrwert langfristig erwirtschaften können. Der Erfolg des Unternehmens hängt von ihrer Brillanz, Kreativität, Lernbereitschaft und Innovationskraft ab.

Insofern ist die mit dieser Arbeit verbundene Suche nach vielfältigen Bestätigungen für die Funktionsweise der Erfolgsformel und dem damit verbundenen Konzept einer erfolgsorientierten Vergütung ein Beitrag, eine Vertrauensbeziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter zu erzeugen, die Individuen veranlassen sollen, sich langfristig an ein Unternehmen binden zu können und nicht mit ihrem elementaren Wissen bei einem Arbeitsangebot mit höherer Entlohnung das Unternehmen sofort zu wechseln.

[248] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 139f.
[249] s. ebenda, S. 142
[250] vgl. ebenda, S. 142

Neben den Produktivitätsgewinnen einer solchen normierten Vertrauensbeziehung entsteht ein erhöhter interner Kommunikations- und Verwaltungsaufwand, um die variable Vergütung je nach Erfolgs- oder Leistungsbeitrag innerhalb eines abgegrenzten Projektes konsensual zu ermitteln.

Einen weiteren Wert haben Vertrauensbeziehungen als Norm, wenn Sie die Transaktionskosten senken oder die Weitergabe von Informationen in dem gesteckten Rahmen der Vertrauenspersonen beschleunigen, wobei die Beachtung von Betriebsgeheimnissen ein wichtiges Element in der Wissensgesellschaft ist, um Unternehmenswerte zu erhalten. Vertrauen führt nach COLEMAN nicht zu einem sozialen Optimum, weil in einem Unternehmen mit handelnden Menschen nie eine optimale Organisation vorherrscht. Interessenkonflikte sind immer mit dafür verantwortlich, dass bei einem Paar von Akteuren, die an einem Austausch beteiligt sind, nicht auch für alle anderen innerhalb einer größeren sozialen Gruppe ein Nutzen entsteht.[251]

Wie in diesem Abschnitt beschrieben, sind Vertrauensbeziehungen eine elementare Grundlage für Marktmechanismen. Nicht alles was ausgetauscht wird, ist messbar. Ein Ratschlag oder das Eingehen auf eine leistungsunabhängige Bedürftigkeit innerhalb einer sozialen Gruppe kann zu nicht quantitativen Größen führen, wo der Treugeber vom Treuhänder vorerst ausschließlich Dankbarkeit erhalten kann. So reduziert sich der Nutzen eines Treugebers auf die Freude, einem dankbaren Menschen geholfen zu haben, ohne die Erwartungshaltung einer konkreten Gegenleistung. Vielleicht ist damit die Hoffnung verbunden, zukünftig beim Treuhänder eine Hilfsbereitschaft in einer eigenen Problemsituation erhalten zu können.

Nach der umfassenden Analyse der Beziehungen und Vernetztheit innerhalb einer Unternehmensstruktur als selbsterhaltendes, autopoietisches, internes Austauschsystem oder zwischen den zwei Akteuren, Mitarbeiter und Unternehmen, stellt sich die Frage nach der Gesamtheit dieses sozialen Systems und seiner Vernetztheit mit seiner Umwelt. Sozialer Austausch erfolgt zumeist nicht in isolierten Transaktionen zwischen zwei Personen, sondern im Kontext von Austauschsystemen, in denen ein Wettbewerb um knappe Ressourcen stattfindet.[252]

[251] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 144-145
[252] vgl. Ebenda, S. 153

„Eure Taten müssen vor das Angesicht der ganzen Welt treten!“
Xenophon (430-354 v. Chr.)

III. System und Umwelt

1. Energie- und Informationsaustausch

Wie in den obigen Abschnitten beschrieben, ist jede Systemabgrenzung eine Art von Willkür, weil sie aus der Definition einer nützlichen und brauchbaren Problemsituation heraus stattfindet. Wenn die Mitarbeiter eines Unternehmens betrachtet werden, sind es dann nur die fest angestellten Personen oder auch die freien Mitarbeiter? Oder sind sie nur Lieferanten?

Jedes System existiert innerhalb einer Umgebung, die ein umfassenderes System darstellt. In dem von uns angenommenen Gesamtsystem der Umwelt betrachten wir nur einen interaktiver Akteur als individuellen Systemregler, der sich im Austausch mit einem Ressourcensystem befindet (s. Abb. C 15). Dieses Prinzip der Systemtheorie beschreibt COLEMAN mit seinem Ansatz der Betrachtung von Makro- und Mikroebenen sowie den dazugehörigen Übergängen (s. Kapitel B., 2.2. Systemübergänge: Makro- und Mikroebenen, S. 32).

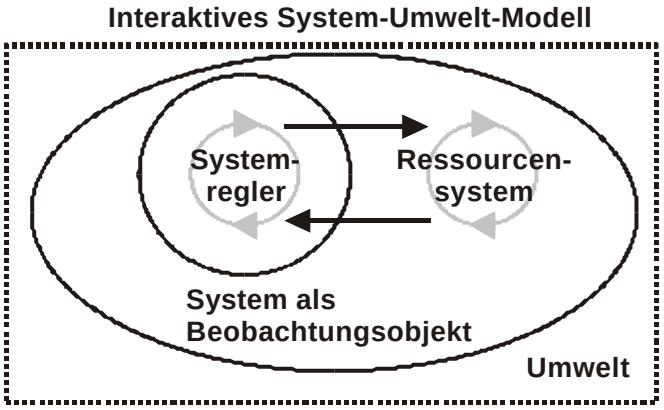


Abb. C 15: Interaktives System-Umwelt-Modell[253]

Ein Systemregler tauscht sich mit einem für ihn erkennbaren und verfügbaren Ressourcensystem der Umwelt aus und verfügt ggf. über ein durch Handlungsrechte definiertes eigenes Ressourcensystem, dem System als Beobachtungsobjekt im Ganzen.

Zwischen dem System und seiner Umwelt bestehen Wirkungsbeziehungen, die auch einem Austauschsystem zuzurechnen sind. *„Das System beeinflusst die Umwelt, diese aber auch das System. Auch hier handelt es sich also um Wechselwirkungen. Lebewesen nehmen aus ihrer Umwelt höherwertige Energie auf, wandeln sie in Arbeit um und geben niederwertigere Energie wieder an die Umwelt ab. Ohne diese auf physikalisch/chemisch feststellbaren Wechselwirkungen mit der*

[253] vgl. Ulrich, H.; Probst G.J.B. (1988), S. 51

Umwelt ist das Lebewesen nicht lebensfähig, sondern stirbt an Nahrungsmangel.“[254]

Neben diesem materiell orientierten Energieaustausch besteht der Informationsaustausch. Das Lebewesen orientiert sich aufgrund seiner selektiven Sinneswahrnehmungen an den Informationen über die relevante Wirklichkeit der Umwelt. Lebewesen sind auf der Suche nach Nahrungsmitteln, Unternehmen auf der Suche nach guten, loyalen und zahlungskräftigen Kunden. Gleichzeitig geben diese Systeme ihrerseits Informationen an die Umwelt ab, die ihre Anwesenheit und ihren Zustand signalisieren. Diese informellen Wechselwirkungen sind für die betrachteten Systeme auf den Mikro- oder Makroebenen lebensnotwendig. Sie stellen eine zirkuläre Wechselbeziehung dar und sind nicht mit einem Input-Transformation-Output-System vergleichbar.[255]

Aus sich selbst heraus ist kein System verständlich, da es offen sein muss, um mit einem Anpassungsprozess seine Überlebensfähigkeit gewährleisten zu können. Ein System erhält nur seinen Sinn in einem umweltbezogenen Kontext. *„Erst das Erkennen der Funktion, die ein System in seiner Umwelt ausübt, führt uns zum Verstehen der Verhaltensweisen des Systems.“*[256] Ein Unternehmen sollte so konstruiert sein, dass es innerhalb einer arbeitsteilig organisierten sozialen Umwelt einen sinnvollen Beitrag zum Ganzen liefern kann.

2. Das konstruierte Unternehmenssystem und seine Austauschpartner

Diese vorwiegend an natürlichen Systemen orientierten Vorstellungen übertragen ULRICH und PROBST auf die von Menschen konstruierten, zielgerichteten, sozialen Systeme, wie z.B. einem Unternehmen. Auch Unternehmen müssen Energie aus der Umwelt aufnehmen, um existieren zu können. Mit der in Arbeit umgewandelten Energie werden neben der niederwertigen Energie in Form von Abfall, Abwärme etc. in erster Linie materielle Güter sowie Dienstleistungen erzeugt und an die Umwelt abgegeben, die das Unternehmen als Produkte gar nicht selbst braucht und deshalb tauschen möchte. Neben dieser materiellen Wechselwirkung steht auch das Unternehmen über eine Informationsebene in einer Wechselbeziehung zu der umgebenden Gesellschaft.[257]

Unternehmen erfüllen somit eine Funktion innerhalb einer Gesellschaft. Diese Gesellschaft führt das Unternehmen als übergeordnetes „Führungssystem“ zu einer Identität als rationaler, zweckorientierter Institution, die den Umgang mit Ressourcen möglichst optimal organisieren soll.

Natürliche Systeme sind wohl das Produkt einer seit Jahrtausenden wirkenden Evolution. Unternehmen werden durch das menschliche Denken und Handeln geschaffen und in die Rahmen der bestehenden gesellschaftlichen Systeme mit ihren Werten, Regeln, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern, Arbeitnehmern, Kapitalgebern und Steuersystemen eingebunden (s. Abb. C 16).

[254] s. Ulrich, H.; Probst G.J.B. (1988), S. 50
[255] vgl. ebenda, S. 50
[256] s. ebenda, S. 52
[257] vgl. ebenda, S. 52-53

Diese Arbeit hat das Ziel, für den internen Regelungsprozess einer Unternehmung ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem auf der Grundlage der reduktiv angelegten Erfolgsformel herauszuarbeiten. Hierbei wird angenommen, dass innerhalb des Beziehungsgeflechtes mit der Umwelt hauptsächlich die Kunden (Verhalten), Mitarbeiter (Wissen) und Kapitalgeber (Kultur) den Austauschprozess in einem Dienstleistungsunternehmen prägen.

„Die besonderen Fähigkeiten des Menschen, die ihn von anderen Lebewesen unterscheiden, potenzieren sich in der Unternehmung durch das zielgerichtete Zusammenwirken vieler Menschen, die für sie handeln. [...] Sie kann auch mögliche Folgen ihres eigenen Verhaltens gedanklich vorausnehmen, Zukünftiges simulieren und daraus bewusst eigene Handlungsweisen ableiten. Dies eröffnet der Unternehmung einen viel größeren Spielraum für absichtsvolles, zielgerichtetes Verhalten, als er natürlichen Lebewesen zukommt.“[258]

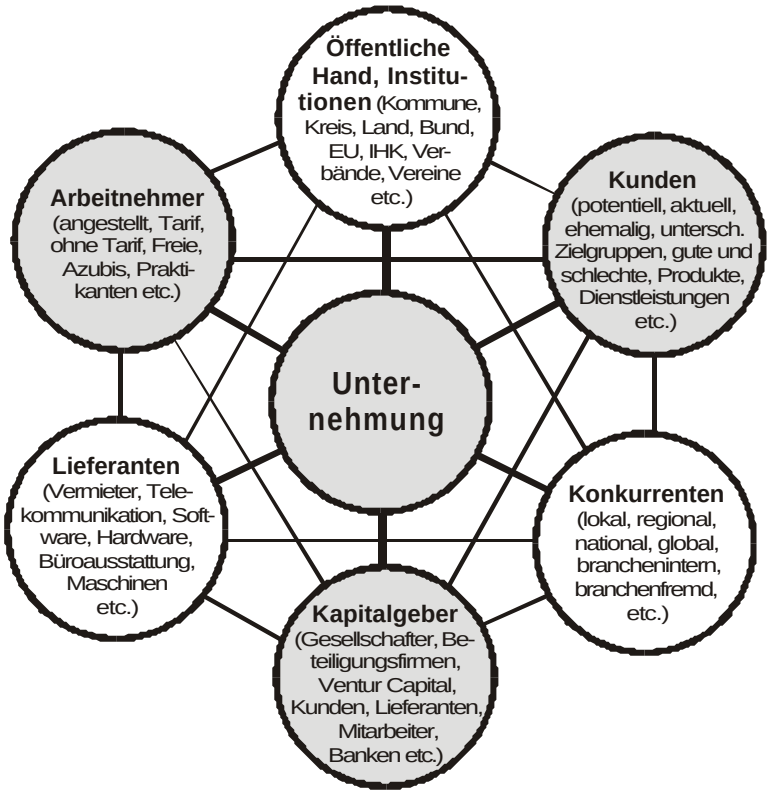


Abb. C 16: Das Unternehmenssystem im Austausch mit anderen Systemen[259]

Darüber hinaus hat die Unternehmung als soziales System die Möglichkeit, die eigene Struktur bewusst zu verändern ohne die eigene Identität aufgeben zu müssen (Lernen 4. Ordnung). Ein solcher kompletter Anpassungsprozess bleibt den natürlichen Lebewesen aufgrund des genetisch determinierten, biologischen Systems ihres Körpers verschlossen.

Das Unternehmen agiert in einem dynamischen Marktwirtschaftssystem, jedoch ist die Vorstellung der Umwelt nicht auf allein wirtschaftliche Prozesse zu reduzieren. *„‚Die Wirtschaft' stellt nur einen bestimmten Aspekt einer vielfältigeren*

[258] s. Ulrich, H.; Probst G.J.B. (1988), S. 53
[259] vgl. ebenda, S. 54

Gesellschaft dar."[260] Die wirtschaftlichen Aktivitäten finden eingebettet in *„wert- und sinnhaften"* Dimensionen der menschlichen Gesellschaft statt, die das Verhalten innerhalb von ökonomischen, ökologischen, technologischen oder sozialen Dimensionen prägen.

Entwicklungen innerhalb dieser Dimensionen kann ein zweck- und zielgerichtetes Unternehmen als förderlich oder störend beurteilen. Zur Störungsabwehr kann das Unternehmen sich gegenüber bestimmten Umwelteinflüssen bewusst und gezielt abschließen, dies könnte auch als eine besondere Fähigkeit des sozialen Systems darstellt werden. Jedoch wir sich ein Unternehmen nicht allen „störenden" Umwelteinflüssen, wie z.B. dem staatlichen Steuer- und Sozialsystem, verschließen können. So bleibt als wirksame Störungs- und Schadensbekämpfung, nach eingetretener Störung, die damit verbundene Wirkung zügig zu beseitigen, damit der Schaden nicht zu groß wird. ULRICH und PROBST empfehlen, den Mechanismus eines negativen Regelkreises in dem konstruierten System der Unternehmung bewusst nachzubilden, um so Störeinflüsse unter Kontrolle halten zu können.[261]

„Technik ist die Anstrengung, Anstrengungen zu ersparen."
Balthasar Gracián y Morales (1601-1658), Jesuit

3. Von der Industrie- zur Informationsgesellschaft

Den gesellschaftlichen Wandel der letzten Jahrzehnte versuchten mehrere Autoren sprachlich in ein Schlagwort zu fassen. Von der *„Postindustriellen Gesellschaft"*[262], *„Dienstleistungswirtschaft"*[263], *„Risikogesellschaft"*[264] oder *„Wissensgesellschaft"* ist die Rede. MARC PORAT hat 1977 mit seinem Werk *„The Information Society"* dem Begriff der *„Informationsgesellschaft"* zum Durchbruch verholfen und aufgezeigt, dass sich die Industriegesellschaften „westlicher" Prägung in einem Strukturwandel befinden.

3.1. Basisinnovationen und Kondratieffzyklen

Unternehmen sind ein Teil des Wirtschaftssystems und somit an die Rahmenbedingungen der Makroebene gebunden. Die vorliegende Arbeit betrachtet beispielhaft die sich seit dem ausgehenden 18. Jahrhundert entwickelnde Marktwirtschaft, weil sich seit diesem Zeitpunkt durch die einsetzende technische Industrialisierung die globale Arbeitsteilung verstärkt entwickelte. Als Grundannahme für Erklärungsansätze zu Veränderungen auf der Makroebene der Volkswirtschaften ist die „Theorie der langen Wellen" des russischen Konjunkturforschers NIKOLAI KONDRATIEFF (1892-1938)[265] aus dem Jahre 1926 hilfreich. Danach hängt die wirtschaftliche Entwicklung Westeuropas und der USA nicht nur von kurzen und mittleren Konjunkturschwankungen ab, sondern auch von langen Phasen der Prosperität und Rezession, die periodisch auftreten. Die Stärke dieser Theorie

[260] s. Ulrich, H.; Probst G.J.B. (1988), S. 54
[261] s, ebenda, S. 55
[262] vgl. Daniel Bell (1973): *„The Coming of Post-Industrial Society"*
[263] vgl. Victor R. Fuchs (1968): *„The Service Economy"*
[264] vgl. Ulrich Beck (1986): *„Risikogesellschaft"*
[265] Aufgrund seiner konjunkturtheoretischen Erkenntnisse setzte sich Nikolai Kondratieff für die Erhaltung von marktwirtschaftlichen Strukturen in Russland ein, weshalb er 1930 inhaftiert und 1938 durch die herrschenden Kommunisten zum Tode verurteilt und erschossen wurde.

liegt nach LEO NEFIODOW darin, dass sie einen ganzheitlichen Zugang zu den Problemen des aktuellen gesellschaftlichen Strukturwandels ermöglicht, weil sie als einzige wissenschaftliche Theorie überzeugende Erklärungsansätze für die Wechselwirkungen zwischen der technologischen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung liefert.[266]

Nach KONDRATIEFF ist die Ursache der langen Konjunkturwellen die in der Marktwirtschaft innewohnende Dynamik selbst. *„Jede Produktionsweise stößt einmal an ihre Grenzen. Irgendwann ist ein Faktor so knapp, daß weiteres Wachstum zu teuer ist, sich also ökonomisch nicht mehr rentiert. Dann setzt in der Marktwirtschaft ein Suchprozeß ein, um die bestehenden, realen Wachstumsbarrieren zu überwinden.“*[267] Die Überwindung der Wachstumsbarrieren erfolgt dann durch die Erforschung und Entwicklung innovativer Basistechnologien sowie ihre wirtschaftliche Anwendung.

JOSEPH ALOIS SCHUMPETER (1883-1950) und LEO A. NEFIODOW haben die Erkenntnisse aufgegriffen und weiterentwickelt.[268] Nach NEFIODOW ist ein Kondratieffzyklus wesentlich mehr als ein Konjunkturzyklus, *„er ist ein Reorganisationsprozeß der gesamten Gesellschaft, der mit dem Ziel stattfindet, große Bedarfsfelder mit Hilfe von Basisinnovationen zu erschließen. Fünf Kondratieffzyklen konnten für die letzten 250 Jahre empirisch nachgewiesen werden.“*[269]

NEFIODOW beschreibt die fünf Zyklen wie folgt:[270] Der erste Kondratieffzyklus markiert den Übergang von der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft am Ende des 18. Jahrhunderts, ausgelöst durch die Erfindung der Dampfmaschine und die Neuerungen im Textilhandwerk, wodurch eine industrielle Massenfertigung in Fabriken entstand. Die Produktion richtete sich nach dem örtlichen Bedarf, da eine Ausdehnung auf überregionale Märkte aufgrund der hohen Transportkosten nicht möglich war.

Diese Wachstumsgrenze wurde im zweiten Kondratieffzyklus durch die Erfindung der Eisenbahn und des Stahlschiffes überwunden. Geringe Transportkosten lösten dann einen Wachstumsschub in Industrie, Handel und Landwirtschaft aus sowie eine erste Form der wirtschaftlichen Globalisierung, die zu Imperialismus und Kolonialismus führte. Zur Schlüsselkompetenz für wirtschaftliche Prosperität wurde die Produktion und Verarbeitung von Stahl. Diese erste Phase der industriellen Massenproduktion wurde am besten von Großbritannien genutzt, das dadurch zur Führungsmacht des 19. Jahrhunderts wurde.

Im dritten Kondratieffzyklus wurde die Gesellschaft durch die Potenziale der elektrischen und chemischen Industrie reorganisiert. Zahlreiche neue Produkte, die massenhaft produziert wurden, entstanden durch die Kenntnisse über den Aufbau der Materie und der Elektrodynamik. Die Produktionstechnik wurde fast vollständig auf elektrische Energie umgestellt (s. Abb. C 17). So konnten vor allem Deutschland und die USA in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu Großmächten werden.

---

[266] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 2-3 und S. 212
[267] s. ebenda, S. 211
[268] Joseph A. Schumpeter: „Konjunkturzyklen“, Leo A. Nefiodow: „Der sechste Kondratieff“
[269] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 4
[270] s. ebenda, S. 4-18

Mineralölwirtschaft und Automobilindustrie bilden den industriellen Kern des vierten Kondratieffzyklusses. Der individuelle Massenverkehr führte nicht nur zu oligopolistisch organisierten Autoproduzenten, sondern sorgte auch für eine Vielzahl von Zulieferern, neuen Geschäftsmodellen und umfassenden infrastrukturellen Baumaßnahmen. Neben dem arbeitsteilig organisierten, produktiven Gewerbe wuchs auch der Dienstleistungssektor umfassend. Finanz- und Versicherungsleistungen, Handel, Tankstellen, Speditionen und auch der Tourismus entspringen aus den Basisinnovationen des individuellen Massenverkehrs.

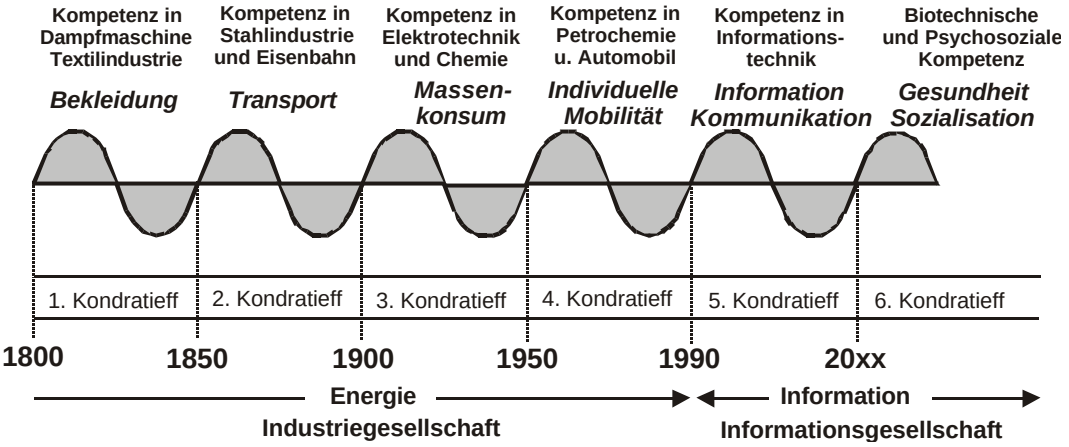


Abb. C 17: Kondratieffzyklen nach LEO A. NEFIODOW[271]

In dem vierten Zyklus erreicht und überschreitet die Industriegesellschaft nach NEFIODOW ihren Höhepunkt in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Akkumulierte Umweltprobleme und der stetig angestiegene Energieverbrauch stellen die Industrie erstmals in Frage und markieren den historischen Wendepunkt.[272] Es setzt die Entwicklung zum fünften Kondratieffzyklus ein, einem ersten Abschnitt, der nicht mehr primär von der Verwertung von Bodenschätzen, Stoffumwandlungsprozessen und Energie getragen wird, sondern von der kreativen Aufbereitung und produktiven Verwertung der immateriellen Größe Information.[273]

Den Grundstein für die Basisinnovationen der Informationsgesellschaft legte KONRAD ZUSE (1910-1995) mit der Erfindung des ersten funktionstüchtigen Computers Z3, als Binärrechner[274], aus dem Jahre 1941.[275] Am Anfang des 21. Jahrhunderts sind ohne Nanotechnologien[276] Computer, Digitalkameras, Mobilte-

[271] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 13, 133 und 142
[272] vgl. Ölkrise 1973, massive Ölpreiserhöhungen der OPEC, Sonntagsfahrverbot Nov.-Dez. 1973 in Deutschland und die vermehrten Investitionen in die Kernenergie sowie den berühmten Bericht *„On the Limits of Growth"* des „Club of Rome" aus dem Jahre 1972. Für die ökonomisch entwickelten Nationen trat die neue Situation ein, dass Wirtschaftswachstum in Zukunft nicht mehr primär über eine Steigerung des Energieverbrauchs erreicht werden kann. Andererseits ist die Marktwirtschaft auf Wachstum zwingend angewiesen, so begann die Wachstumsressource „Information" ein neues Zeitalter zu prägen (nach der Agrargesellschaft und dem Industriezeitalter die dritte Wirtschafts- und Gesellschaftsform).
[273] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 8
[274] binär: bezieht sich auf nur Symbole, 0 und 1, Strom fließt oder Strom fließt nicht.
[275] vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Konrad_Zuse (abgerufen am 25.04.2004)
[276] Nanometer = ein Millionstel Millimeter

lefone, Navigationssysteme oder Geräte der Unterhaltungselektronik, wie Fernsehapparate, CD- oder DVD-Player nicht denkbar. Seit der ersten integrierten Mikroprozessor-Schaltung 1970, die 1.000 Transistoren[277] enthielt, hat sich ca. alle 18 Monate jeweils die Zahl der Transistoren pro integrierter Schaltung verdoppelt, einhergehend mit der extremen Verringerung der benötigen Fläche. So sind auf einem Pentium IV-Prozessor des Jahres 2003 auf einer Fläche von weniger als einem Quadratzentimeter 40 Millionen Transistoren untergebracht.

Diese technischen Fortschritte erhöhen die Speicherdichte und somit die Funktionsfähigkeit pro Flächeneinheit, was wiederum die Entwickler befähigt, immer komplexer werdende Programme mit derartigen Bauteilen zu realisieren. Mit der Kompetenz der Informationstechnologie begann 1990 der fünfte Kondratieff-Zyklus, als die Basistechnologie in die Massenproduktion ging und jeder PC (Personal Computer) mindestens eine Festplatte von 20 Megabyte beinhaltete.

Aus der Systemtheorie stammen die Erkenntnisse, dass alle Systeme, soziale, technische, biologische oder ökonomische nur wachsen, wenn sie durch eine Erweiterung oder Verbesserung ihrer Struktur (Identität, Lernen 4. Ordnung) in die Lage versetzt werden, mehr Energie bzw. Informationen aufnehmen und verarbeiten können, als sie zur eigenen Strukturerhaltung benötigen.[278]

Die Systemtheorie benennt somit nur zwei Austauschgrößen, die Wachstum in Form von Input ermöglichen: Energie und Information. In der Sozialtheorie von COLEMAN werden Ressourcen (Kontrolle über Ressourcen, Energie) und Ereignisse (Informationen und Interessen an Ressourcen) als Systemkomponenten beschrieben, die den Austauschprozess gestalten. Dabei spielen Herrschafts- und Vertrauensbeziehungen eine entscheidende Rolle. Diese Beziehungen basieren auf Informationen. Diese Arbeit geht davon aus, dass die Quelle von zukünftigem Wachstum in Form von Sozialisation und sozialem Kapital ein entscheidender Faktor für jedes Unternehmen sein wird und deshalb in einem Vergütungssystem über die Erfolgsformel verankert sein muss.

Die Identität einer Struktur wird durch die drei Veränderungsebenen Verhalten, Wissen und Kultur determiniert (s. Kapitel B. Theorieansätze, S. 25), durch die das Wachstum erfolgen muss.[279]

Der Übergang vom vierten zum fünften Kondratieffzyklus ist entscheidend mehr als nur ein Wechsel von einer langen Welle zur nächsten. Er ist gekennzeichnet durch den Strukturwandel von einer energiegetriebenen Industriegesellschaft zu einer informationsgetriebenen, wachstumsorientierten Marktwirtschaft in Form einer neuen Informationsgesellschaft. *„Ein begrenztes System wie die Erde verkraftet weder zu rasches noch endloses materiell-energetisches Wachstum; für die Informationsnutzung jedoch sind heute keine Wachstumsgrenzen erkennbar.“*[280]

---

[277] Halbleiterbauelement, das die Eigenschaft einer Triode (Anode, Kathode und Gitter) besitzt und den Übergang des elektrischen Stromes in andere Leitermedien vermittelt.
[278] vgl. Fuchs, H. (1972), S. 54
[279] Das Wachstumsprinzip basiert z.B. auch auf christlichen Überzeugungen, so wie es Jesus in den Gleichnissen *„Vom anvertrauten Zentner Silber“* (Matthäus 25, 14-30) und *„Die anvertrauten Pfunde“* (Lukas, 19, 11-28) schildert. Die von Gott anvertrauten Ressourcen sollen demnach genutzt und vermehrt werden.
[280] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 12

Das Neue an der Informationsgesellschaft zeigt NEFIODOW mit Hilfe eines Vergleichs mit der Industriegesellschaft auf.[281]

3.2. Erfolgsmuster und Risiken in der Informationsgesellschaft

Im Zentrum der Industriegesellschaft standen Materialien, die Hardware und materielle Bedürfnisse. Es kam darauf an, Rohstoffe zu erschließen, diese aufzubereiten, in einen arbeitsteiligen Produktionsprozess einzubinden, Fabriken, Maschinen, Fließbänder und Straßen zu bauen, Energieflüsse zu optimieren, naturwissenschaftlich-technische Fortschritte durch Erfindungen zu erzielen und so das Angebot an materiellen Gütern zu steigern.

Dagegen kommt es in der Informationsgesellschaft primär auf die Erschließung und Nutzung der unterschiedlichen Erscheinungsweisen der Information an, d.h. die Rechte, Daten, Texte, Bilder, Musik, Wissen, Ideen aber auch Beziehungen, Strategien, Normen und Werte nutzen zu können.[282] Unternehmen orientieren sich bei der Nutzung der Wachstumseffekte durch die Informationsgesellschaft nicht nach Rohstoffvorkommen und Entsorgungswegen, sondern sie suchen die Nähe, die Beziehung zu Kunden, Mitarbeitern und Investoren, weltweit. Dies gelingt nur mit Hilfe enger Informationsbeziehungen in Form eines kontinuierlichen Austauschprozesses. *„Nicht Menschenmassen und Rohstoffvorkommen entscheiden auf die Dauer über den Wohlstand einer Nation, sondern Fachkompetenz, Organisation, Management, Kreativität, Forschung, Motivation und Kooperation.“*[283]

NEFIODOW stellt sich die Frage, welches die Faktoren sind, die einen produktiven und kreativen Umgang mit Informationen ermöglichen. Mit Hilfe von 30 Indikatoren und 10 zusammenfassenden Kriterien (s. folgende Aufzählung) formuliert er ein Erklärungsansatz.

- Investitionen
- Arbeit und Arbeitsorganisation
- Qualifikation
- Motivation
- Wettbewerb
- Produktivität
- Wirtschaftspolitik
- Recht
- Politische Macht
- Bewusstsein

a) Investitionen

Das Zentrum des industriellen Produktionsprozesses ist die Fabrik. Investitionen erfolgten in Fabrikgebäude, Maschinen, Ausrüstung, Warenlager oder in Transportinfrastruktur. Banken konnten für ihre Kreditvergabe zur Finanzierungsunterstützung bei Investitionen bilanzierte, materielle Werte als Sicherheit erhalten.

In der Informationsgesellschaft wird vor allem in informationstechnische Produkte und Dienste, zumeist Software sowie in die Infrastruktur zur Informationsübermittlung, die Telekommunikation, investiert. Für den klassischen Kapital-

[281] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 13-41
[282] Dieser Aspekt der Rechte (Nutzungs- oder Verwertungsrechte) verdeutlicht ergänzend, warum die Strukturkarte der sozialen Handlungen von Coleman in dieser Arbeit als ein zentraler Erklärungsansatz für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems ausgewählt wurde.
[283] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 14

markt sind Softwareinvestitionen nicht an sich eine Sicherheit, d.h. dass für Investitionen Risikokapital zur Verfügung stehen muss, ohne materielle Sicherheiten. Neben den Institutionen der Banken und Sparkassen aus dem Industriezeitalter entstehen in der Informationsgesellschaft neue Formen der kooperativen und vertrauensbasierten Unternehmensfinanzierung. Die dann von privaten Investoren geprägte Unternehmenskultur lenkt das Wissen und das Verhalten des Unternehmens.

Die allgemeinen Organisationsprinzipien mit standardisierten Produktionsverfahren für eine Massenproduktion wurden in Form von Entscheidungshierarchien, Arbeitsteilung und Spezialisierung auf öffentliche Investitionen und Institutionen übertragen. Hier liegt eine entscheidende Herausforderung in der Veränderungsfähigkeit dieser industriell geprägten öffentlichen Infrastruktur und ihrer Anpassungsfähigkeit an die Informationsgesellschaft.

b) Arbeit und Arbeitsorganisation

Typischer Weise ist ein Industriebetrieb streng hierarchisch organisiert. Mitarbeiter werden als Befehlsempfänger von herrschenden Vorgesetzten per Weisung und Kontrolle geführt. Information erfolgt von unten nach oben, vertikal und betrifft ebenfalls die Erledigung der in kleine Schritte eingeteilten Arbeitsprozesse.

In der Informations- und Dienstleistungsgesellschaft ändern sich die Anforderungen an die Arbeitsorganisation radikal. Die Arbeit findet in Büros, Besprechungsräumen oder gar am Heimarbeitsplatz statt und nicht in einer Fabrikhalle. Außerdem kann die Arbeit mobil in Flugzeugen, Zügen, Autos, auf Messen und Kongressen erledigt werden. *„Nicht die Herstellung materieller Waren, sondern die Erzeugung, Aufbewahrung, Verarbeitung, Übermittlung, der Austausch, Verkauf und die Vernichtung von Informationen wird zum größten Arbeitsmarkt.“*[284]

Mit neuen IT-gestützten Führungs- und Organisationskonzepten sind Enthierarchisierung, Dezentralisierung, Kooperation, Kommunikation oder Kundenausrichtung die Gestaltungsziele. Dabei können Mitarbeiter in ihrem Arbeitsgebiet viel kompetenter sein, als ihre „Vorgesetzten“. Ein fachliches Weisungsrecht sowie die Arbeitskontrolle verlieren größtenteils ihren Sinn. Die Unternehmen sind darauf angewiesen, mit der Gestaltung des sozialen Systems die Begabungen der gut ausgebildeten Mitarbeiter für das Unternehmen freizusetzen. Dazu soll auch ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem beitragen.

Auf der Grundlage horizontaler Informations- und Austauschprozesse ergeben sich für die Mitarbeiter verschiedene Reichweiten von Mitwirkungsmöglichkeiten bei der Gestaltung ihres Arbeitsprozesses. Neben die industrielle Outputorientierung tritt die kundenspezifische Nutzenoptimierung. Neben die Macht der Hierarchieebene tritt der Einfluss in Abhängigkeit von Wissen und Können.

[284] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 26

c) Qualifikation

Neben den austauschbaren, gehorsamen, angepassten und billigen Industriemitarbeiter tritt ein engagierter, loyaler, gut informierter und ausgebildeter, eigenverantwortlicher und selbstständiger Mitarbeiter. Der berufliche Übergang von der Agrarwirtschaft in die Industriegesellschaft war relativ einfach, weil hauptsächlich handwerkliches Geschick und Muskelkraft in den Fabriken nachgefragt wurde. Mitarbeiter in der Informationswirtschaft benötigen theoretische, methodische und praktische Fachkenntnisse sowie soziale Kompetenz, um kooperationsfähig sein zu können. Darüber hinaus wird eine eigenverantwortliche Einsatzbereitschaft erwartet, da das kontrollierte und betreute Arbeiten am Fließband entfällt (s. Abb. C 18).

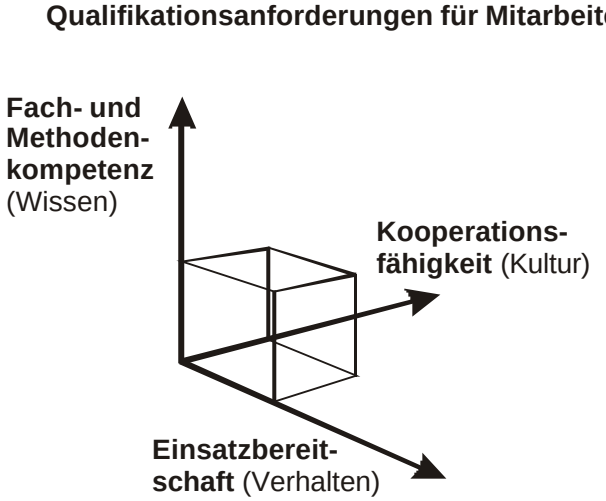


Abb. C 18: Qualifikationsanforderungen für Mitarbeiter in der Informationsgesellschaft nach LEO NEFIODOW[285]

Eigenständigkeit und Teamfähigkeit gehören in der Informationswirtschaft ebenso zum Alltag, wie auch das lebenslange Lernen, um die innovativen Veränderungen kontinuierlich in seinen Arbeitsprozess integrieren zu können. Die Bedeutung der Arbeitszeit verschwimmt, was zählt ist das Ergebnis, der Erfolg aus Verhalten, Wissen und Kultur. Somit gewinnen Informationstransparenz, Belohnung durch Beteiligung, Mitbestimmung, Teilhabe aber auch Persönlichkeitsentwicklung und Weiterbildung an Bedeutung.

Das Unternehmen ist ein Geflecht aus Herrschafts- und Vertrauensbeziehungen. Die Stabilität, Loyalität und Wirkung dieser Beziehungen definiert den eigentlichen Wert des Unternehmens, der jedoch nicht korrekt „messbar" ist und somit in keiner Unternehmensbilanz angemessen repräsentiert wird.[286] Dieses Beziehungsnetzwerk, das soziale Kapital, als Gemisch aus Generalisten und Spezialisten ist die Basis für Erfolg und Innovationen, das die Verschmelzung bisher getrennter Fähigkeiten und Fachgebiete ermöglicht und den Blick für das Ganze schärft.

[285] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 31
[286] vgl. Reichheld, F.F. (1997), S. 28f. und 259f.

d) Motivation

Die Motivation in der Industriegesellschaft arbeiten zu gehen, beruhte überwiegend auf materiellen und vitalen Bedürfnissen wie Geld, Prestige und Macht. Dies entsprach den auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Unternehmenskulturen.

Die Motivationsmuster in der Informationswirtschaft werden durch immaterielle Austauschprozesse erweitert. Neben dem Zwang, den Lebensunterhalt für sich oder die Familie zu erwirtschaften, spielen die Freiheiten, mitzuwirken und mitzugestalten eine entscheidende Rolle. Der Wunsch, nicht nur für den Betrieb, sondern auch für die Gesellschaft etwas sinnvolles zu tun, stellt einen Motivationsfaktor dar. Innovation wird zunehmend als sozialer Prozess verstanden.
„Immer mehr Menschen erkennen, daß die vielen übergreifenden Probleme, mit denen sie konfrontiert werden (Umweltzerstörung, Arbeitslosigkeit, Kriminalität, Drogen, Terror, Staatsverschuldung, Zerfall der Familien), nicht zu lösen sind, wenn jeder nur an sich denkt.“[287]

e) Wettbewerb

Der entscheidende Wettbewerbsfaktor in der Industriewirtschaft, bei Gütern mit gleichem Nutzen, ist der Preis. Die Produktionskosten wurden bestimmt durch die energie- und rohstoffintensive Produktionstechnik und die Steigerung der Produktivität, sie ging zumeist mit der Reduktion der Stückkosten einher.

Die Unterscheidung von Gütern und Dienstleistungen und die dazugehörigen Kaufentscheidungsprozesse lassen sich umfangreich differenzieren. Eine deutliche Trennung im wettbewerblichen Entscheidungungsprozess zwischen Gütern und Dienstleistung sehen die Kunden in der *„Evaluation“*, also dem Grad der Beurteilbarkeit der Leistung.[288] Die Qualität einer Dienstleistung ist nicht objektiv messbar und basiert zumeist auf einer persönlichen Vertrauensbeziehung. Neben dem Preis sind in der Dienstleistungs- und Informationswirtschaft somit zwei weitere Wettbewerbsfaktoren von entscheidender Bedeutung: Zeit (Verfügbarkeit) und Qualität. Unverzügliches und flexibles Reagieren auf Kundenanforderungen bei hoher Leistungsqualität sind entscheidende Erfolgsfaktoren (s. Kapitel D., III., 3.1. Interessen der Kunden: Kundenzufriedenheit, S. 357).

Die Anforderungen in Bezug auf Zeit, Qualität und Flexibilität sind nur durch motivierte, verantwortungsbewusste, gut ausgebildete, kreative, kooperative und loyale Mitarbeiter im Rahmen eines stabilen, sozialen Unternehmens mit Hilfe von intelligent eingesetzten Informationssystemen zu erfüllen.

„Geschäft ist immer eine Sache der Ausbalancierung miteinander in Konflikt stehender Loyalitäten gegenüber Kunden, Investoren, Mitarbeitern, dem Gemeinwesen und einem selbst. Und im Geschäft geht es immer darum, das Wechselspiel zwischen Kooperation und Wettbewerb zu managen.“[289]

[287] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 31-32
[288] vgl. Meffert, H.; Bruhn, M. (1995), S. 74
[289] s. Reichheld, F.F. (1997), S. 41

Auch dieser komplexere wettbewerbliche Aspekt der Informationswirtschaft sollte sich in einem Konzept der erfolgsorientierten Vergütung widerspiegeln, um so die alten industriellen Strukturen Deutschlands verändern zu können. Aufgrund von kurzen, tariflich fixierten Arbeitszeiten, relativ vielen Feier- und Urlaubstagen, umfassenden bürokratischen Vorschriften, blockierenden Mitbestimmungsrechten und einem starren Arbeitsrecht ist Deutschland nur schlecht gerüstet für einen Zeitwettbewerb. Aber vor allem beim Preiswettbewerb sind kaum Vorteile zu erreichen. Die Personalkosten werden durch die Belastungen der Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung extrem belastet. Deutschen Unternehmen bleibt auf dem Weltmarkt zur Zeit wohl nur, sich über die herausragende Qualität der Leistungen zu behaupten.

Das Konzept eines erfolgsorientierten Vergütungssystems sollte die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zum Ziel haben, d.h. die Defizite in den Bereichen Zeit- und Preiswettbewerb verringern.

f) Produktivität

Als Indikator für die Leistung einer Person, eines Unternehmens oder einer Volkswirtschaft ist die Produktivität wichtig. In der Industriewirtschaft wurden Produktivitätsverbesserungen durch den verstärkten Einsatz von Kapital und neuen Maschinen, organisatorischen Optimierungen und finanziellen Anreizsystemen, wie Akkordlohn, erreicht.

Alle diese Faktoren sind auch für die Informationswirtschaft wichtig, jedoch scheinen sie nicht auszureichen. Die Produktivität der Informationsberufe[290] ist in den USA seit 1960 kaum verbessert worden,[291] was auch für Deutschland zutrifft. Produktivitätssteigerungen lassen sich kaum mit Hard- oder Softwareinvestitionen, Fachwissen oder finanziellen Anreizen erreichen. Ständige Innovationszyklen in Hard- und Software verhindern zuweilen Produktivitätsfortschritte. NEFIODOW setzt bei den für die Zukunft unverzichtbar notwendigen Produktivitätsfortschritten auf die Kooperationsfähigkeit und die Einsatzbereitschaft. *„Wenn Produktivitätssteigerungen bei der größten Berufsgruppe einer Marktwirtschaft über einen längeren Zeitraum ausbleiben, dann sind Massenarbeitslosigkeit, Unterbeschäftigung oder Wohlstandsverluste die zwangsläufige Folge.“*[292]

Um die Produktivität erhöhen zu können, sollte somit ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem die Kooperationsfähigkeit und Einsatzbereitschaft als zentrales Wirkungsziel aufweisen. Die Produktivität ist der Schlüsselfaktor für wirtschaftliches Wachstum.

[290] Informationsberufe: Das sind Berufe, bei denen 75 Prozent und mehr der Tätigkeiten auf das Speichern bzw. auf die Aufbereitung, Wiedergewinnung, Verknüpfung und Auswertung von Informationen entfallen. Im Jahr 1999 waren in Deutschland etwa 48 Prozent der Beschäftigten in den Informationsberufen tätig. (vgl. www.chancenfueralle.de, abgerufen am 25.04.04)
[291] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 34
[292] vgl. ebenda, S. 35

g) Wirtschaftspolitik

Die Marktwirtschaft hat in den vergangenen 250 Jahren Europa und Nordamerika große materielle, soziale und politische Vorteile gebracht, dennoch ist eine Weiterentwicklung nach NEFIODOW dringend notwendig.[293] Industriell geprägte Wirtschaftspolitik bedient sich immer noch der inzwischen wirkungslosen Makroökonomie als volkswirtschaftlichem Steuerungselement. Moderne Märkte mit ihren globalen Kapital-, Rohstoff-, Energie- und Informationsströmen weisen ein hohes Innovationstempo auf, haben einen hohen Investitionsbedarf und sind von makroökonomischen, wirtschaftspolitischen Steuerungsversuchen unbeeindruckt. Innovationen und Wirtschaftswachstum erwachsen aus sozialen und psychischen Prozessen. Diesen Umstand müsste eine moderne Wirtschaftspolitik berücksichtigen, ebenso wie ein unternehmensbezogenes, erfolgsorientiertes Vergütungssystem.

h) Recht

Der Schutz technischer und materieller Erfindungen in der Industriegesellschaft war eine Errungenschaft des Rechtssystems zur Wohlstandsmehrung, weil Investitionen in einem Rahmen der Rechtssicherheit erfolgen konnten. Innerhalb der Informationsgesellschaft stehen zumeist immaterielle Güter im Mittelpunkt und die daraus erwachsenden, zahlreichen Probleme der Nutzungs- und Vermarktungsrechte bei digitalen und leicht kopierbaren Daten sowie Programmen scheinen noch lange zu unproduktiven, juristischen Auseinandersetzung zu führen.[294]

Hinzu kommt das bisher unlösbar scheinende Problem der notwendigen Internationalisierung des Rechts, weil nicht alle Nationalstaaten gemeinsame Ziele verfolgen. In der Industriegesellschaft wurde nationales Recht beschlossen und durchgesetzt, für die Informationsgesellschaft besteht hier ein elementares Problem, weil die Auffassungen über Urheber- und Verwertungsrechte, Jugendschutz, radikale politische Meinungsäußerungen oder staatlich unkontrolliertes Glücksspiel international sehr vielfältig sind.

Erschwerend für die Durchsetzbarkeit von Rechtsauffassungen ist die erheblich angestiegene Komplexität bei technisch basierten Streitigkeiten, weil sich Wirkungszusammenhänge sehr oft nicht auf einfache, lineare Ursachen zurückführen lassen.

Bezogen auf ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist festzuhalten, dass ein Mitarbeiter viele Rahmenbedingungen, in denen Geschäfte entstehen, bisher nicht mit beeinflussen kann. Es fehlt oft der Freiheitsgrad, um mit eigenem Verhalten ein Ergebnis allein oder innerhalb eines Projektteams verantworten zu dürfen. Externe Störfaktoren können jedes zielgerichtete Handeln unterbinden oder unnütz werden lassen.

i) Politische Macht

NEFIODOW zeigt den direkten Zusammenhang zwischen Technologie, Ökonomie und politischer Macht auf: *„Nur wer sich an der Spitze der technischen Entwicklung befindet, kann eine leistungsfähige Wirtschaft aufbauen, die modernste Waffen entwickelt und – durch die hohe Produktivität der Wirtschaft – auch große*

[293] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 35
[294] vgl. den Streit um Softwarepatente, private Musiktauschbörsen, Raubkopien etc.

Armeen und Flotten finanzieren. [...] die Geschichte lehrt.[...] wer die größte militärische Stärke besaß, konnte früher oder später der Versuchung nicht widerstehen, anderen Völkern den eigenen Willen aufzuzwingen.“[295]

In der Informationsgesellschaft verliert, so hofft NEFIODOW, diese aus dem industriellen Zeitalter stammende Logik etwas an Gültigkeit, weil die auf zentralistischen Machtstrukturen basierende Manipulation von Informationen nur noch schwer erfolgen kann.[296] Durch die Informationstechnologien werden Dezentralisierungskräfte gestärkt, so dass die begrenzte Kompetenz von Herrschern und deren Egoismus für viele Menschen schnell erkennbar werden könnten.[297] Als Nachteil dieses Vorzuges kann jedoch auch ein absoluter Vertrauensverlust in Herrschaftssysteme erfolgen, wenn polarisierende politische Kräfte sich nur noch gegenseitig diskreditieren und vertrauensunwürdig austauschen, um persönliche Machtinteressen zu verfolgen.

Bezogen auf ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem sollte dieses eingebettet sein in einem flachen Hierarchiesystem mit kleinen, transparenten und gestaltbaren Informations- und Entscheidungsstrukturen, in denen freiwillige, disjunkte und konjunkte Herrschaftsbeziehungen sowie Vertrauensbeziehungen wirken können.

j) Bewusstsein

In der Industriegesellschaft wurden Moral, Recht, Wissen und Glauben vor allem durch die Familie, die Kirche, die Schule, die Universität sowie die Zeitungen und Zeitschriften bestimmt. Im westlichen Abendland spielten die christlich orientierten Institutionen eine zentrale Rolle als Vermittler und Bewahrer der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.

Mit der Informationsgesellschaft und dem gesellschaftlich bisher ungebrochenen Trend zur weiteren Individualisierung vollzieht sich ein nicht abschätzbarer Wandel. Die angebotenen medialen Inhalte im Fernsehen wollen möglichst hohe Einschaltquoten erreichen und schrecken nicht davor zurück, Sex-, Gewalt- und Mordszenen permanent kommerziell auszuschlachten. Darüber hinaus werden glitzernde Scheinwelten vorgeführt sowie die ständige Jagd nach Geld und kurzweiligen Vergnügungen präsentiert. NEFIODOW nimmt an, dass diese Inhalte das menschliche Verhalten beeinflussen.[298]

Durch die Aushöhlung der traditionellen, christlichen Moral nehmen Rücksichtslosigkeit, Kriminalität, Egoismus, Depressionen und Neurosen zu. *„Parallel zum Glaubensverlust schwindet auch der Zusammenhalt der Familien. [...] Wie keine andere Gruppe bietet die intakte Familie die besten Voraussetzungen, um seelische und geistige Gesundheit zu erlangen und soziale Fähigkeiten wie Rücksicht, Solidarität, Wärme, Treue, Gehorsam, Humor, Vertrauen, Selbstbeschränkung, Nächstenliebe und vieles mehr zu erlernen.“*[299]

---

[295] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 37
[296] vgl. ebenda, S. 37
[297] vgl. ebenda, S. 38
[298] Ein Durchschnittsamerikaner der frühen 1990er Jahre hat nach Nefiodow bis zu seinem 18. Lebensjahr 200.000 Gewaltszenen im Fernsehen gesehen, darunter 40.000 Morde, vgl. ebenda, S. 40
[299] s. ebenda, S. 40

Gegen ein so negativ geprägtes gesellschaftliches Bewusstsein wird ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem innerhalb der sozialen Organisation des Unternehmens nicht allein den gewünschten Effekt erzielen können. Eine adäquate Personalauswahl sollte vorher die Grundlage für eine positive wirtschaftliche Entwicklung legen, weil die wirtschaftliche Entwicklung wohl kein isoliertes ökonomisches Phänomen ist.

Für die Erfolgsformel und ein entsprechendes Vergütungskonzept heißt dies, dass es mit einer kulturellen Komponente, die Glauben, Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Bewusstsein umfasst, auch die Potenziale des persönlichen Wissens und Verhaltens berücksichtigen muss. Ein Austauschprozess ist erst dann langfristig funktionsfähig, wenn er soziale und informelle sowie ökonomische und materielle Komponenten beinhaltet. Da eröffnet sich ein komplexer Sachverhalt.

„Ich danke Gott, dass ich an Schwierigkeiten gewöhnt bin."
Oliver Cromwell (1599-1658)

IV. Komplexität in sozialen Systemen

1. Kontrollrechte und Interessen an Ressourcen

Als besondere Eigenschaft seiner Theorie des sozialen Austausches bezeichnet COLEMAN die von ihm entwickelte Sparsamkeit. Akteure sind mit Ressourcen, somit indirekt miteinander, ausschließlich mittels zweier Beziehungen verbunden:[300]

- die Kontrolle über Ressourcen und
- die Interessen an Ressourcen.

Mit dieser Reduktion innerhalb sozialtheoretischer Betrachtungsweisen erscheint der rationale Ansatz von COLEMAN sehr attraktiv, weil er damit die praktikable Grundlage für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem legt, das aufgrund seiner Kompliziertheit ansonsten die Verwaltungs- und Gemeinkosten über die Nützlichkeit hinaus steigern könnte. Außerdem schlägt er mit dieser Definition eine Brücke zu den beiden Faktoren „Energie" und „Information" aus der Systemtheorie, die alleinig zu einem Wachstumsprozess innerhalb einer Systemstruktur führen können. Die Kontrolle über Ressourcen beschreibt die Kontrolle über Energie und das Interesse an Ressourcen erwächst aus den Informationen über eine optimale Ressourcenallokation.

Akteure handeln nur nach dem alleinigen Prinzip, die Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu maximieren. Diese Bedürfnisse können jedoch individuell sehr unterschiedlich sein, egozentrisch oder partnerschaftlich, materiell oder immateriell, ebenso wie ihr jeweiliger Sättigungsgrad.

„Sozialer Austausch beherrscht das gesamte soziale Leben."[301] GEORGE CASPAR HOMANS (1910-1989) und PAUL BLAU haben z.B. Sozialtheorien entwickelt[302], die sich hauptsächlich auf soziale Austauschprozesse stützen. Mit Hilfe einer Vielzahl an komplexen Variablen wurden in Experimenten die Menge der von Personen ausgesandten und von einer anderen empfangenen Aktivität und der Wert der getauschten Aktivitäten, einschließlich des negativen Wertes oder der Kosten durch HOMANS analysiert. Grundlage der Analysen war die verbale Kommunikation. Er stellte fest, dass Aktivitäten häufig gegen Gefühle der sozialen Anerkennung eingetauscht wurden, die sich in ihrem Wert unterschieden. Herzliche Anerkennung war wertvoller als Gleichgültigkeit, die Übereinstimmung mit der Meinung eines anderen wertvoller als Uneinigkeit.[303]

BLAU kommt bei seiner Untersuchung einer komplexen Regierungsbehörde zu dem Schluss, dass das Ausmaß an Ehrerbietung, das man für ein bestimmte Men-

[300] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 46
[301] s. ebenda, S. 46
[302] vgl. Homans, G.C. (1961): Elementarformen sozialen Verhaltens und Blau, P. (1964): Exchange and Power in Sozial Life
[303] vgl. ebenda, S. 93

ge und Qualität von Ratschlägen erbringt, eine zentrale Eigenschaft des sozialen Systems Behörde ist. Weil jedoch kein perfekter Markt existiert, variierte der „Preis“ für Ratschläge in der Behörde, es kann kein genau festgelegter Tauschkurs ermittelt werden.[304]

Eine Unterscheidung zwischen einfachen und komplexen Beziehungen trifft COLEMAN anhand des einen Modells, dass soziale Beziehungen zwischen zwei Personen der Grundbaustein für eine soziale Organisation ist und diese Zweierbeziehung als „einfach“ angesehen werden kann. Die Fortführung einer Beziehung hängt von den ausreichenden Anreizen ab, die für beide Parteien existieren müssen.

Das zweite, komplexe Modell umfasst diejenigen Beziehungen, die nicht selbstständig sind, sondern für ihre Fortführung eine dritte Partei bedürfen. Diese Komplexität ist in einem Austauschprozess zwischen Kunden, Unternehmen und Mitarbeitern gegeben. Die vermittelnde dritte Partei, z.B. das Unternehmen auf der Mesoebene, benötigt eine rational konstruierte Organisationsform, um den jeweiligen Verpflichtungen und Erwartungen innerhalb eines komplexen Beziehungssystems genügen zu können. Es muss für jeden der beteiligten Akteure ein attraktives Anreizsystem existieren, damit die Austauschbeziehung dauerhaft sein kann. Für jede beteiligte Person ist ein „positiver“ Saldo des Austauschprozesses Anreiz, die komplexe Beziehung aufrecht zu halten.[305]

Das soziale Umfeld, in denen komplexe Beziehungen erwachsen, teilt COLEMAN in zwei Teile auf: das „natürliche“ Umfeld, das selbständig wächst sowie das aufgebaute oder konstruierte Umfeld, das aus sozialen Organisationen besteht. Anders als Strukturen, die aus einfachen Beziehungen erwachsen, weisen Strukturen aus komplexen Beziehungen eine klar definierte Begrenzung auf, die festlegt, was sich innerhalb und was sich außerhalb der Struktur befindet.[306]

2. Kompliziertheit und Komplexität

Innerhalb systemtheoretischer Ansätze werden Komplexität und Kompliziertheit unterschieden. Komplex ist ein System, wenn nicht nur seine Struktur kompliziert zusammengesetzt ist, sondern wenn es auch seinen Zustand ständig dynamisch verändert (s. Abb. C 19). *„Komplexität wird definiert als Fähigkeit eines Systems, in einer gegebenen Zeitspanne eine große Zahl von verschiedenen Zuständen annehmen zu können.“*[307]

[304] vgl. Blau, P. (1963): The Dynamics of Bureaucrasy, in Anlehnung an Coleman, J.S. (1991), S. 165
[305] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 54
[306] vgl. ebenda, S. 55
[307] s. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1991), S. 58

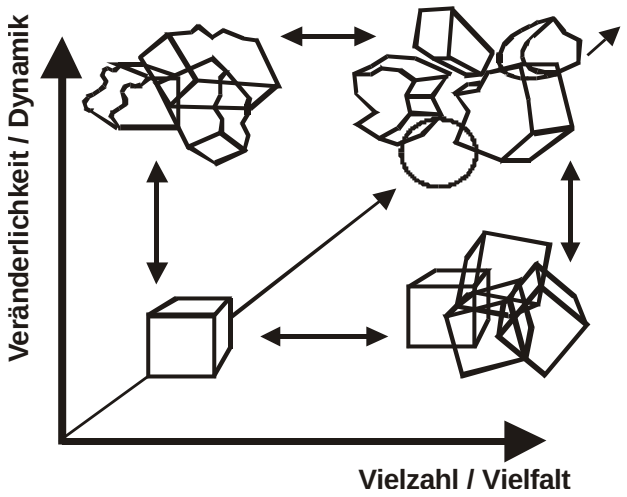


Abb. C 19: Kompliziertheit und Komplexität nach ULRICH und PROBST

Kompliziertheit ist abhängig von:

- Art der Zusammensetzung
  - Anzahl und Verschiedenheit der Elemente
  - Anzahl und Verschiedenheit der Beziehungen zwischen den Elementen

Komplexität ist abhängig von:

- Veränderlichkeit im Zeitablauf
  - Vielfalt der Veränderungsmöglichkeiten der Elemente
  - Veränderlichkeit der Wirkungsverläufe zwischen den Elementen

Die Frage, wie wir Menschen rational, also vernünftig, mit der Komplexität von sozialen oder anderen Systemen umgehen sollen, ist in der Wissenschaft mit dem Lösungsansatz „so tun, als ob" beantwortet worden, als ob das analysierte System in Wirklichkeit eine triviale Maschine sei. Die Vorstellung, dass sich die komplexe Wirklichkeit „im Prinzip" gleich verhalte wie ein einfaches Modell, eben nur komplizierter, stellt eine trügerische Annahme dar.[308]

Mit der Reduktion eines komplexen Systems auf ein triviales Konstrukt wird die wichtigste Eigenschaft eines lebendigen Systems nach ULRICH und PROBST ignoriert, die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit. Durch den Versuch, ein System vollständig zu beherrschen, sein Verhalten gemäß unserer Pläne exakt, rational und zielgerichtet zu bestimmen, können wir als Akteure ein System töten.[309]

Mit der Akzeptanz von lebendigen, komplexen Systemen müssen wir als menschliche Akteure den Wunsch oder auch den Glauben aufgeben, alles sei nach unserem Willen rational, zielgerichtet und nutzenmaximierend gestaltbar. Der Umgang mit komplexen und vernetzten Systemen setzt voraus, nicht alles beherrschen zu wollen, sondern mit Hilfe von Regelungsmechanismen (Regelkreisen) gewünschte Verhaltensmuster zu erzeugen. Solche Mechanismen können wir mit unseren

[308] vgl. Ulrich H.; Probst, G.J.B. (1991), S. 60
[309] vgl. ebenda, S. 62-65

Handlungen verstärken oder auch außer Funktion setzen oder gar neue Regeln einführen, die das Verhalten des Systems einschränken.

Bezogen auf ein komplexes, soziales Unternehmenssystem stellt die Unternehmensführung und auch ein Vergütungssystem solche Regeln dar, die das Verhalten des gesamten Unternehmenssystems und der einzelnen Mitarbeiter auf diese gewollten Vorzugszustände hin kanalisieren sollen. Diese Ordnungspläne legen ein Beziehungsgefüge fest. *„Der Erlass solcher Regeln wirkt ordnungsbildend und reduziert die ohne diese Regeln bestehende Komplexität.“*[310]

Komplexitätsreduzierende Maßnahmen sind zielführend, wenn es um die rationale und sichere Erreichung definierter Ziele auf bekannten Wegen geht. Aber sie beeinträchtigen die Lebensfähigkeit, wenn es darum geht, nach neuen Zielen und Wegen zu suchen, Innovationen zu entfachen. Die Kunst der Unternehmensführung und eines Vergütungssystems liegt also in einem sinnvollen und zweckgerichteten Umgehen mit der Komplexität, indem ein Wechselspiel zwischen einer Komplexitätsreduktion und einer Komplexitätserhöhung implementiert wird und die entsprechenden Maßnahmen im richtigen Ausmaß und zur richtigen Zeit erfolgen.

Um sinnvoll und zielgerichtet auf ein System einwirken zu können, benötigen wir Menschen nicht die Kenntnis über alle Details eines Systems. Wir benötigen jedoch die Erkenntnis der grundlegenden Ordnung und Funktionsweisen eines Systems, dessen Regeln, denen sein Verhalten folgt.

[310] s. Ulrich H.; Probst, G.J.B. (1991), S. 63

„Bedenke, dass Du die Sorgfalt eher lernen sollst als die Fertigkeit."
Leonarde da Vinci (1452-1519)

V. Ordnungsmuster

1. Ordnende Regeln

Kein Mensch plant seinen Hunger oder Durst. Die Instinkte verraten dem Menschen, wann es Zeit ist, Nahrung aufzunehmen. Es besteht eine Beziehung zwischen unserem leeren Magen und dem Gehirn. Auch wenn wir nicht exakt wissen, wann wir nach einer Mahlzeit wieder Hunger haben, so wissen wir, dass unser Körper als System in gewissen Zeitabständen regelmäßig das Bedürfnis nach Nahrung entwickelt. Es bilden sich Regeln aus dem Zusammenspiel von Struktur und Verhalten heraus, die uns Menschen Regelmäßigkeiten, die Verhaltensmuster von beobachteten Systemen, erkennen lassen. *„Wir nehmen Ordnungsmuster wahr, die die Verhaltensmöglichkeiten des Systems begrenzen, bestimmte Verhaltensweisen wahrscheinlicher machen und 'verständlicher' erscheinen lassen."*[311]

Ein Ordnungsmuster ist keine strenge, eindeutige Reihenfolge oder Anordnung von Dingen, es umfasst und beschreibt die Teile eines Systems, die zueinander in irgendeiner definierbaren Beziehung stehen. Ein solches Ordnungsmuster ist nicht ausschließlich statisch, sondern dynamisch, wie alles Leben. So können innerhalb eines Ordnungsmusters auch Veränderungsprozesse beschrieben und erklärt werden, wie z.B. der Entwicklungs- und Alterungsprozess eines Menschen oder auch „nur" die Erscheinungsweise eines Baumes innerhalb der vier Jahreszeiten.

Das Zusammenspiel von Struktur, Funktion und Verhalten bei einem komplexen System zeigt dem Beobachter ein Ordnungsmuster auf, das selbstverständlich die Freiheit einschränkt. Zumeist endet die Freiheit dort, wo sie ein anderes System beeinträchtigt (s. in diesem Kapitel C., V., 2.2.2. Komplexe Strukturen in Vertrauenssystemen, S. 157).

In sozialen Systemen, wie dem Unternehmen, bestimmen Regeln das Verhalten der Menschen, die oft aus dem System heraus selbst generiert und akzeptiert werden. Ordnung[312] kann nicht vollständig von außen verordnet werden. Es entsteht eine Unternehmenskultur, die nicht immer bewusst ist oder gar rational gelenkt wird. So wie die meisten Menschen die Sprachregeln der Grammatik nicht kennen, so befolgen sie diese, machen selten Fehler und verwenden die Sprachmuster als Ordnungsrahmen.[313]

---

[311] s. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 66

[312] Begriffsdefinition Ordnung: *„Eine stabile Beziehung innerhalb eines sozialen Gebildes, die in einer Ordnung der Teile zum Ganzen, wie auch des Ganzen zu den Teilen und der Teile zueinander bestehen kann. Das Verhältnis der gesellschaftlichen Teile zum Ganzen beruht auf Loyalität, das des Ganzen zu den Teilen auf dessen Legitimität, das der Teile zueinander auf Solidarität oder Übereinstimmung (Konsens). [...] In dem Maße, in dem die Soziologie sich als Handlungswissenschaft zu verstehen begann, wurde Ordnung als Orientierungshilfe für das Handeln der Beteiligten im sozialen Gebilde definiert. Die Chance, daß eine Handlung der Ordnung entspricht, nannte* M. WEBER *Geltung der Ordnung; die Geltung der Ordnung wird dabei durch ein Gefüge von Normen verkörpert."*, s. Brockhaus, Bd. 16 (1991), S. 245

[313] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 70

Ordnende Regeln schreiben keine detaillierten Handlungen vor, sie sind prinzipiell allgemeiner Art und kanalisieren das Verhalten. Das Verhalten eines Individuums innerhalb eines sozialen Systems ist nicht eindeutig voraussagbar, aber zumindest als Muster erkennbar. *„Es entstehen Verhaltensräume, Handlungsbereiche, Entwicklungspfade. So wird potentielle Komplexität eingeschränkt. Wir können uns trotz vieler möglicher Verhaltensweisen orientieren.“*[314]

Jedes Mitglied eines Systems trägt gestaltend und lenkend zur Ordnung bei. Ordnungsmuster können kein alleiniges Resultat des zielgerichteten Handelns einer Führungskraft sein. Ein Investor stellt sein Kapital zur Verfügung und hat Einfluss auf den konstituierenden Gesellschaftsvertrag, aber beim Tagesgeschäft muss er darauf vertrauen, dass das geschaffene neue System eigene Ordnungsmuster generiert. Sonst könnte er selbst alternativ die gewünschten Austauschhandlungen durchführen, er benötigt einen „Agenten“.

Die ordnenden Regeln eines Unternehmenssystems können:

- bewusst formuliert und schriftlich fixiert sein (Hausordnung, Verfahrensvorschriften etc.),
- sie können „gewachsene“ Gewohnheitsregeln sein (z.B. Verwendung von Parkplätzen, Ablagesysteme etc.) oder
- sie können sprachlich kaum beschrieben werden und werden intuitiv befolgt. Der Mitarbeiter hat das Gefühl, das etwas nicht für das Unternehmen optimal ist (z.B. das Verhalten eines dreisten Kunden oder eines aufdringlichen Akquisiteurs etc.).

Wenn die Regeln innerhalb eines sozialen Systems die Verhaltensweisen nicht im Detail beschreiben können, so leiten sie das Verhalten durch entsprechende Prinzipien, die dem Gemeinschaftsziel förderlich sein sollen. *„Die einzelnen Mitglieder und Gruppen folgen Regeln, sie schaffen neue Formen, versuchen selbst dahin zu gelangen, dass ein bestimmtes Verhalten der 'Mitglieder' erwartet werden kann. [...] Damit entsteht aus dem Ganzen heraus ein Ordnungsmuster, und Ordnung ist wieder ein wesentliches Charakteristikum für das Ganze.“*[315]

Eine solche Strukturbildung setzt eine Kombination von Ordnung und Unordnung voraus, die strukturierte eigene und unfassbare fremde oder geregelte und freie Komplexität der sonstigen Umwelt.[316]

Auch wenn eine fast unüberschaubare Vielzahl von Verhaltensmöglichkeiten in komplexen Systemen vorhanden sind, so sind die wirklich effektiven Handlungsweisen innerhalb einer Ordnung so vorauszusehen, dass wir Menschen unser Überleben in der komplexen Umwelt doch bewältigen können. *„Es ist daher eine wesentliche Aufgabe in sozialen Systemen, gestaltend Ordnung zu schaffen und lenkend Ordnung aufrecht zu erhalten.“*[317]

ULRICH und PROBST gehen davon aus, dass die Ordnung einerseits auf der materiellen Ebene mit Hilfe von Organisationsmitteln sowie andererseits auf der symbolischen oder geistig-sinnhaften Ebene gestaltend und lenkend zu schaffen

[314] s. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 70
[315] s. ebenda, S. 75
[316] vgl. Luhmann, N. (1987), S. 291
[317] s. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 76

bolischen oder geistig-sinnhaften Ebene gestaltend und lenkend zu schaffen ist.[318] Diesem Anspruch wird die Erfolgsformel mit ihrem Kulturfaktor gerecht. Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem sollte somit beide Aspekte berücksichtigen, auch wenn es letztendlich materiell messbare Indikatoren für erfolgreiches Handeln erzeugt.

Ordnung bietet dem Menschen die Chance, sich zurechtzufinden, Fehlendes zu erkennen und das Einzelne im Kontext eines Ganzen zu verstehen. Sie führt zur optimalen Wirkung, Eigendynamik, Unterstützung, Verstärkung und Orientierung, die innerhalb von sozialen Systemen Voraussetzungen sind. Charakteristische Ordnungsmuster übermitteln uns Menschen Informationen, die nach ULRICH und PROBST folgende Wirkungen anstreben:[319]

- koordinieren und führen zu einem kohärenten Ganzen,
- bestimmen der zulässigen Spielräume und Handlungsfelder,
- erlauben eine Orientierung, ein Sich-zurechtfinden,
- ermöglichen „Mustervorhersagen".

Die Bildung von Ordnungsmustern ist die Grundlage für eine ökonomische und soziale Entwicklung, da die Menschen von bestehenden Mustern ausgehen, die verändert oder verbessert werden sollen. Diese Muster sind, wie erwähnt, ein Ergebnis von Beziehungen und Handlungsstrukturen, die sich zu Herrschafts- und Vertrauenssystemen herausbilden und somit in die Ausgestaltung der variablen Elemente zur Erfolgsformel in das Konzept eines Vergütungssystems einfließen sollten.

„Kein Mensch hat von Natur aus das Recht, über andere zu herrschen."
Denis Diderot (1713-1784)

2. Herrschafts- und Vertrauenssysteme

Die Erzeugung eines sozialen Systems wird durch den Schritt von der Mikro- zur Makroebene beschrieben, d.h. dass aus zwei getrennten und unabhängigen Handlungseinheiten eine einzige Handlungseinheit entsteht. Mit den Beziehungen und Austauschprozessen dieser Handlungseinheiten untereinander wird ein soziales System erzeugt, das dann im Austausch mit Dritten eine neue, höhere Qualität erreicht.

2.1. Ein Herrschaftssystem am Beispiel der Principal-Agent-Theorie

Den Prozess der Herrschaftsübertragung durch einen Akteur auf einen anderen hat COLEMAN beschrieben als Übergabe von Kontrollrechten über eine definierte Klasse von Handlungen. Der Akteur macht sich selbst zum Untergebenen des anderen und erhält innerhalb dieser neu geschaffenen asymmetrischen Beziehung eine extrinsische Kompensation oder er erwartet intrinsische Gewinne.[320]

Der von COLEMAN gewählte Erklärungsansatz für ein solches soziales Verhaltenssystem fokussiert auf disjunkte Herrschaftsbeziehungen, in denen ein Vorgesetz-

[318] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 76
[319] vgl. ebenda, S. 76
[320] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 186

ter seine Herrschaft ausübt. Mit dieser wesentlichen Eigenschaft wird scheinbar das Prinzip der rationalen Handlung insofern durchbrochen, als dass der untergebene Akteur nicht mehr auf eine maximale Realisierung seiner eigenen Interessen konzentriert ist, sondern vielmehr sich mit seinen Handlungen auf die Interessen des Vorgesetzten ausrichten muss. *„Es überrascht nicht, daß eine solche Beziehung besondere Schwächen aufweist und besondere Probleme aufwirft.“*[321]

In dem Entwicklungsschritt von der durch Individuen dargestellten Mikroebene mit ihren egozentrischen Interessen hin zu einer durch gemeinsame Ziele getragenen sozialen Einheit einer Unternehmung auf der Makroebene erwartet der Vorgesetzte als „Prinzipal“ die Fähigkeit des Akteurs, gemeinsame, partnerschaftliche, kooperative Interessen als „Agent“ verfolgen zu können.

Das Unternehmen gestaltet den Austauschprozess mit seinen Kunden. Es stellt sich die Frage, wer die Interessen dieser Kunden am besten befriedigen kann, der Vorgesetzte als Prinzipal oder der Mitarbeiter als Agent. Mit dieser bewertenden Fragestellung muss im folgenden die Sinnhaftigkeit eines Herrschaftssystems analysiert werden.

In der aus Präzedenzfällen aufgebauten Rechtsprechung aus dem englischen und amerikanischen „common law“ ist das „law of agency“ nach COLEMAN mit einer Menge von Grundsätzen zu sozialen Beziehungen enthalten. Es zeigt mit seinen Einsichten in rechtliche Probleme zentrale Elemente einer sozialen Struktur auf.[322]

Ausgangslage sind juristische Streitfälle, in denen eine Person als Prinzipal eine andere Person als agierenden Agenten einstellt, um ihn irgendwelche Handlungen, Produktion oder Dienstleistungen, ausführen zu lassen. Dies geschieht, wenn z.B. ein Unternehmen mit einer Drittpartei, einem Kunden oder Lieferanten, in einer ausgehandelten und vertraglich fixierten Austauschbeziehung steht. Das „law of agency“ entstand somit, um die Rechte und Verantwortlichkeiten dreier Personen zu regeln (Prinzipal, Agent und Drittpartei).[323]

Im englischen und amerikanischen „common law“ werden zwei Agententypen unterschieden, die des „Knechtes“ oder die des selbstständigen Unternehmers. Das Unterscheidungskriterium ist die Haftung des Prinzipals. Haftet der Prinzipal für die Handlungen seines Agenten, dann ist dieser Agent ein Knecht. Ist der Agent ein unabhängiger Unternehmer, so ist der Prinzipal von der Haftung entbunden.[324]

Mit diesem Ansatz gibt es eine juristische Eindeutigkeit, schwarz oder weiß, Ja oder Nein, keine Graustufen und kein „Jein“. Für die Konzeption eines erfolgsorientierten Vergütungssystems, das sich auf eine Mitverantwortung für die handelnden Mitarbeiter stützt, soll gerade an dieser Stelle eine Symbiose zwischen Knecht und Unternehmer erreicht werden. Auch wenn die Haftung gegenüber einer Drittpartei bei der durch den Prinzipal zu verantwortenden sozialen Struktur einer juristischen Person liegt, soll das Vergütungssystem dazu beitragen, die Auswirkungen der gemeinschaftlichen Handlungen, die immer mit „Haftungsfragen“

[321] s. Coleman, J.S. (1991), S. 186
[322] vgl. ebenda, S. 189
[323] vgl. ebenda, S. 189
[324] vgl. ebenda, S. 190-191

verbunden sind, in Bezug zu den individuellen Handlungen der „Knechte“ als Mitarbeiter zu setzen.

Die Principal-Agent-Theorie widmet sich dem Kern des Problems, wenn sie den Fall beschreibt, in dem die Handlungen des Agenten von dessen Eigeninteressen getragen werden, statt die Interessen des Prinzipals zu verfolgen, aber der Prinzipal trotzdem für die Handlungen seines „Knechtes“ haftet.

COLEMAN benennt als Grund für diese Verhaltensdifferenz die disjunkten Interessen, die u.a. der Selbsterhaltung dienen. Wenn Prinzipal und Agent disjunkte Interessen verfolgen, dann werden sich die Handlungen des Agenten selbst unter Leitung des Prinzipals von denjenigen unterscheiden, die der Prinzipal ausführen würde, wenn er die Ressourcen des Agenten zur Verfügung hätte und an seiner Stelle wäre.[325]

Die Principal-Agent-Theorie oder Agency-Theorie diskutiert somit die Probleme, die sich ergeben können, wenn Aufträge an individuell rational agierende Auftragnehmer, Mitarbeiter, Agenten oder „Knechte“ übertragen werden. Die bei solchen Austauschbeziehungen zwangsläufig auftretenden Interessenkonflikte und Differenzen sind nicht allein in einer unterschiedlichen Motivation zu suchen, sondern auch in den Informationen und deren Interpretation bei den Beteiligten. Auch wenn der Prinzipal daran interessiert ist, dass die Handlungen des Agenten ein bestimmtes Ergebnis erbringen, kommt es dazu, dass der Agent die ihm übertragenen Aufgaben nicht im Sinne seines Auftraggebers erfüllt.

Durch die entsprechende Ausgestaltung der vertraglich fixierten Austauschbeziehung zwischen Prinzipal und Agent soll mit dieser Arbeit zur erfolgsorientierten Vergütung versucht werden, einen konzeptionellen Ansatz zu finden, der das Agentenverhalten zielgerichteter auf der Basis der Erfolgsformel steuert, Fehler minimiert und so Ressourcen optimaler innerhalb eines Ordnungsmusters eingesetzt werden. Zu diesem Zweck werden im folgenden Abschnitt die Probleme der Agentschaftsbeziehung näher betrachtet.

„Die Realität ist manchmal ganz anders als die Wirklichkeit.“
Berti Vogts (geb. 1946)

2.1.1. Probleme der Austauschbeziehungen mit asymmetrischen Informationen

Im Zentrum der Principal-Agent-Theorie steht die Betrachtung der Beziehung zwischen einem Auftraggeber als Prinzipal und einem Auftragnehmer als Agenten. Agent sowie Prinzipal sind eigennützig, rational handelnde Individuen, möglichst mit gemeinsamen Zielvorstellungen. In einem Unternehmen finden sich solche Beziehungen zwischen Investoren als Firmeneigentümern und Management als auch zwischen Unternehmensleitung und den Angestellten wieder. Im dem Fall, dass Management und Mitarbeiter beide als Agenten fungieren, ergeben sich durch die Verkettung der Agentschaftsverhältnisse weitere Probleme (s. folgenden Textabschnitte a - e).

[325] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 195

a) Der Spannungsbogen des Prinzipals zwischen Kontrolle und Agentschaftsverantwortung

Der ergebnisorientierte Prinzipal hat zwei Möglichkeiten, seine Interessen wahrzunehmen, in dem er die Handlungen des Agenten mit Hilfe von übertragenen Kontrollrechten zu steuern versucht oder er die vereinbarte extrinsische Kompensation von den Ergebnissen der Agentenhandlung abhängig macht.[326] Diese beiden Möglichkeiten unterscheidet COLEMAN in:[327]

- handlungsorientierte, vorwärts gerichtete Kontrolle mit Überwachungskosten und
- ergebnisorientierte, rückwärts gerichtete Kontrolle, mit dem Problem, dass der Agent für ein Ergebnis entlohnt werden soll, für das er aufgrund der komplexen arbeitsteiligen Prozesse nicht allein verantwortlich ist.

In Anlehnung an den oben beschriebenen Regelkreis lässt sich die Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung mit den Austauschgrößen vergleichen, die ein System mit einem Energie- und Arbeitsaufwand unter dem Einfluss von Störgrößen produziert und einem anderen System übergibt, um eine Kompensation zu erhalten. Die zu zahlende Kompensation ist für den Prinzipal ein Kostenfaktor, ebenso wie die ggf. anfallenden Überwachungskosten.

„Das Nettoeinkommen des Prinzipals ist der Wert des Produktes minus der Überwachungskosten und der Kompensation, die er an den Agenten zahlen muss."[328] *Der Nutzen des Prinzipals liegt somit bei der Gewinn- oder Einkommensmaximierung, die er aus seiner Funktion erhalten kann. Seine Aufgabe besteht darin, das Niveau der Überwachung und Kompensation so festzulegen, dass es seinen Nutzen maximiert. An dieser Stelle setzt ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als hilfreiches Instrument zur Niveauregulierung an. „Der Übergang von der Mikro- zur Makroebene erfolgt durch die Quantität des bei den Handlungen entstehenden Produktes und der Verteilung der Erträge zwischen Prinzipal und Agent. Der Übergang von der Makro- zur Mikroebene ist der Rückkoppelungsprozeß, in dem die Quantität des Produktes und die Verteilung der Erträge in die Nutzenfunktion von Prinzipal und Agent eingehen und ihre Handlungen beeinflussen."*[329]

In einer üblichen Angestelltenbeziehung bestehen nach COLEMAN prinzipiell zwei Methoden der Kompensationszahlung durch den Arbeitgeber:

- Bezahlung des Arbeitnehmers nach seiner Arbeitszeit bzw.
- Bezahlung des Arbeitnehmers nach seiner geleisteten Arbeit.

Mit Akkordlöhnen und Leistungszulagen zum Grundgehalt lassen sich höhere Übereinstimmungen zwischen den Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern herstellen, *„aber solange die Zahlungskriterien nicht in völligem Einklang*

---

[326] Wenn auf die Ausübung von Kontrollrechten komplett verzichtet wird, besteht keine disjunkte Herrschaftsbeziehung mehr, der Agent ist dann ein selbstständiger Unternehmer.
[327] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 196
[328] s. ebenda, S. 196
[329] s. ebenda, S. 197, Coleman weist auf den großen Umfang von Literatur hin, die sich mit der Art der Kontrollausübung und den Formen von Anreizsystemen auseinandersetzt. Er kommt zu dem Schluss, dass es keine ideale Lösung gibt, in der die Handlung des Arbeitnehmers völlig mit den Interessen des Arbeitgebers in Einklang zu bringen sind. Die vorliegende Arbeit berücksichtigt in Kapitel E die bestehenden Vergütungssysteme.

mit den Kriterien stehen, die die Interessen des Arbeitgebers betreffen (z.B. Qualitäts- wie auch Quantitätsmaßstäbe) werden die Handlungen des Arbeitnehmers nicht die Interessen des Arbeitgebers maximieren.“[330]

Generell wird das Problem eines widersprüchlichen Verhaltens jedoch durch die Koppelung der existenziellen Interessen von Agent und Prinzipal tendenziell reduziert. Hier setzt der Lösungsansatz dieser Arbeit an. Neben der Arbeitszeit und der Arbeitsleistung soll für den Mitarbeiter auch der Arbeitserfolg mit Hilfe der Erfolgsformel in einem Vergütungssystem berücksichtigt werden.

b) Der Spannungsbogen des Agenten zwischen der egozentrischen und kooperativen Nutzenmaximierung

So wie der Prinzipal seine Interessen maximieren möchte, so möchte auch der Agent ebenfalls die Realisierung seiner Interessen optimal erhöhen. Beide Zielvorstellungen lassen sich bei einer Begrenztheit der Ressourcen nur dann verwirklichen, wenn diesem Austauschprozess ein stabiles Ordnungsmuster zugrunde liegt.

Zumeist hat der Agent ein Interesse daran, die Kontrolle des Prinzipals nicht zuzulassen oder möglichst gering zu halten, um seine eigenen Interessen verfolgen zu können. Wenn der Agent kaum eine Deckungsgleichheit mit den Interessen des Prinzipals hat, so entsteht das Phänomen des Dienstes nach Vorschrift, Bummelei, Ignoranz von Kundenwünschen, Nichterfüllung des Tagespensums, spezielle Leistungszurückhaltung oder allgemein die geringe Bereitschaft, den individuellen Arbeitsaufwand für das Unternehmen zu erhöhen.

Die Interessen des Agenten können von dem Umfang der extrinsischen Kompensation und den Mühen des Arbeitsaufwandes zugunsten des Prinzipals abhängen, jedoch auch von den intrinsischen Motiven, z.B. einen Lebenspartner zu finden, als Gesangskünstler/in später eine Karriere machen zu wollen und deshalb abends in Pubs zu singen und morgens übermüdet im Büro zu erscheinen, beim nächsten Marathonlauf mitmachen zu können und deshalb ständig an die Notwendigkeit des Trainings zu denken, familiäre Beziehungs- oder Erziehungssorgen während der Arbeitszeit bewältigen zu müssen sowie die Unternehmensressourcen nutzen zu können, um die persönlichen Hobbys intensiver betreiben zu können.[331]

Nach COLEMAN ist der wesentliche Punkt, dass der Prinzipal, um seine Ziele erreichen zu können, dem Agenten in vielen Fällen das Recht übertragen muss, bestimmte Ressourcen zu verwenden. Dabei behält der Prinzipal das Recht, vom Gebrauch der Ressourcen zu profitieren, also das Profitrecht, und der Agent erhält das Recht, die Ressourcen zu verwenden, also das Gebrauchsrecht.[332] Ähnlich wie das Kreditgeschäft eines Finanzdienstleisters, der Ressourcen in Form von finanzieller Liquidität zu Verfügung stellt, erwartet der Prinzipal für die Leistung der vertrauensvollen Ressourcenüberlassung eine Verzinsung, eine Rendite.

---

[330] s. Coleman, J.S. (1991), S. 198

[331] Coleman betrachtet zur Definition der Agenteninteressen hier nur die Kompensation sowie den Arbeitsaufwand und beschreibt z.B. erst später die Gefahr, die überlassenen Ressourcen unverantwortlich für Eigeninteressen zu nutzen, vgl. (1991), S. 199-200

[332] vgl. ebenda, S. 200

„Die Ziele, die der Prinzipal anstrebt, werden nur gemeinsam mit diesen Ressourcen durch die Handlungen des Agenten erreicht.“[333] Als Versuchung bleibt für den Agenten immer die Möglichkeit bestehen, die Ressourcen mit Hilfe eines Vertrauensbruches für eigene Zwecke zu verwenden.

Neben dem Spannungsbogen zwischen egozentrischem oder kooperativem Agentenverhalten spielt die Informationsproblematik eine entscheidende Rolle, da zwischen beiden Parteien eine Informationsasymmetrie herrscht, die meist zugunsten des Agenten vorliegt, da der Agent über seine eigenen

- Eigenschaften (characteristics), Identität, Normen und Werte,
- Absichten (intentions), Fähigkeiten und Wissen sowie
- Handlungen (actions), Verhalten und Umweltsituation,

wesentlich mehr Informationen besitzt, als der Prinzipal und diese auch bewusst verstecken, d.h. für sich behalten kann.[334]

c) Das Problem der versteckten Eigenschaften

Ein Prinzipal begibt sich vor Vertragsabschluss mit einem Agenten prinzipiell in die Gefahr, nicht über ausreichende Informationen über seinen potenziellen Vertragspartner zu verfügen und einen zu großen Vertrauensvorschuss zu gewähren, der nach Vertragsabschluss enttäuscht wird. Derselben Gefahr setzt sich auch ein Agent aus, wenn er sich den „passenden“ Prinzipal sucht.

Im ersten Fall kann der Agent den Prinzipal über unveränderbare oder nicht mehr kostenneutrale Eigenschaften, die in seiner Person begründet liegen, im unklaren lassen. Chronische Krankheiten, Alkoholismus, Drogensucht, Sprachkenntnisse, qualifizierte Berufserfahrungen oder auch eine Schwangerschaft können z.B. dazu gehören.

Der Agent kann dem Prinzipal falsche Tatsachen vorspielen. Aus dieser Informationsasymmetrie resultiert das Risiko der entgegengesetzten, falschen Selektion, eine für ihn negative Auslese. Der Prinzipal wählt im Prinzip einen eigentlich unerwünschten Vertragspartner aus.[335] Unterschlägt ein Prinzipal seinem Agenten entgegengesetzt entscheidende Tatsachen zum Unternehmen, das ggf. knapp vor der Insolvenz steht, so ist ein zweiter Fall von Vertrauensmissbrauch beschrieben.

d) Das Problem der falschen Absichten

Der Prinzipal weiß im voraus nicht, wie sich der Agent im Zeitverlauf der Austauschbeziehung verhalten wird, ob ihn für seine Handlungen die gemeinsamen Unternehmensziele motivieren oder ob er zukünftig seine egozentrischen Ziele verfolgen wird.

Die falschen Absichten treten dann zutage, wenn z.B. der Mitarbeiter zu einem Konkurrenzunternehmen wechselt und dieses stillschweigend intensiv vorbereitet

---

[333] s. Coleman, J.S. (1991), S. 200

[334] vgl. http://www.ifg-muenster.de/Studium/GlossarUnternehmensKoop/glossarukoop2.htm, (abgerufen am 16.12.2003)

[335] In der Stadt Flensburg wurde der Postbote Gerd Pustel als leitender Amtsarzt im Gesundheitsamt eingestellt, nachdem er sich als Dr. Dr. med. Bartholdy mit gefälschten Dokumenten ausgewiesen hatte. Dieser Betrug flog erst Monate später im Jahre 1984 auf, als der besagte Hochstapler seine zwei Personalausweise verloren hatte und beide das gleiche Foto aufwiesen.

hat oder wenn der Mitarbeiter sich intensiv ausbilden lässt, aber seine Absicht das Unternehmen und die Stadt anschließend verlassen zu wollen, verheimlicht.

In solchen Fällen hat der Prinzipal irreversible spezifische Investitionen getätigt, die ihn in ein Abhängigkeitsverhältnis bringen, da er nachträglich nicht mehr in der Lage ist, den Agenten zu einem interessenkonformen Verhalten zu bewegen. Er unterliegt somit einem Ausbeutungsrisiko, weil die vertrauensvoll überlassenen Ressourcen nicht mehr unter seiner Kontrolle sind.

e) Das Problem der mangelhaften Information über Handlungen

Der Prinzipal kann das Verhalten des Agenten aufgrund seines lückenhaften Wissens, fehlender Fachkenntnisse oder unvollständiger Informationen nicht ausreichend beurteilen. Oder er kann seine Handlungen aus praktischen Gründen, z.B. wegen räumlicher Trennung, nicht beobachten oder kontrollieren.

Der Prinzipal erhält Informationen zu einem Handlungsergebnis, kann aber nicht beurteilen, welcher Verhaltensanteil daran dem Agenten und welcher einem anderen, vielleicht exogenen Einflussfaktor, zuzuschreiben ist. Die individuellen Handlungen lassen sich nachträglich nicht offenbaren. Diese Informationsasymmetrie führt zu einem moralischen, Kultur bedingten Risiko. Der Agent kann die Unkenntnis sowie die fehlenden Kontrollmöglichkeiten des Prinzipals opportunistisch für sich ausnutzen. Er hat keine „Wahrheitsfindung“ durch den Prinzipal zu befürchten.

Warum wählt sich der Prinzipal einen falschen Vertragspartner? Weil er über charakteristische, versteckte Eigenschaften nicht informiert ist. Wie kann der Prinzipal falsche Absichten erkennen, um sein Ausbeutungsrisiko zu minimieren? Die Investitionen sollen sich rechnen. Was muss der Prinzipal wissen, welche Informationen benötigt er, um das Handlungsergebnis des Agenten beurteilen zu können? Er sollte opportunistisches Verhalten verhindern können und sich einer möglichst objektiven Realität nähern. Die drei asymmetrischen Informationsebenen und die damit verbundenen Probleme lassen sich in eine Beziehung zu den Veränderungsebenen eines individuellen, biologischen „Systems“ setzen, dass sich mit einem Prinzipal und seiner Umwelt austauscht. Die Identität des Agenten als Systemregler kann durch die drei Komponenten der Erfolgsformel beschrieben werden (Verhalten, Wissen, Kultur), zusammen mit der jeweiligen Ausprägungsmöglichkeit, egozentrisch oder kooperativ zu handeln (s. Abb. C 20).

Der Erfolg einer Austauschbeziehung ist erstens abhängig von der Möglichkeit, die Eigenschaften eines Agenten korrekt zu bewerten, seine physischen und psychischen Charakteristika richtig einzuschätzen. Zweitens hängt der Erfolg von der Loyalität des Agenten ab, der den Prinzipal nicht ausbeuten will, sondern ihm die Möglichkeiten gibt, seine Investitionen in Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter rentabel zu gestalten. Drittens basiert der Erfolg auf einem realistischen Erklärungsansatz für die Ergebnisinterpretation und der daraus abzuleitenden „gerechten“ Ressourcenverteilung.

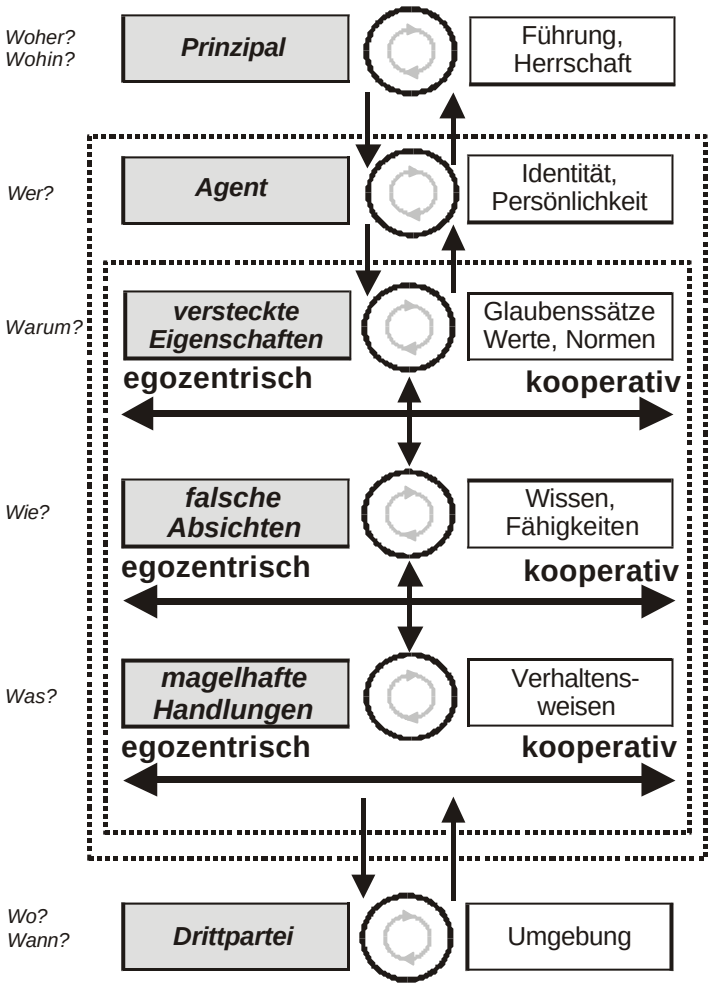


Abb. C 20: Veränderungsebenen und die drei asymmetrischen Informationsebenen innerhalb der Principal-Agent-Theorie

2.1.2. Ordnende Lösungsansätze zur Interessenhomogenisierung

Es existieren unterschiedliche Ansätze und Mechanismen zum Abbau asymmetrischer Information in einem kooperativen, sozialen System. Der in dieser Arbeit herauszuarbeitende Ansatz der erfolgsorientierten Vergütung soll einen Beitrag dazu liefern. Dazu werden Zielvereinbarungen, persönliche Verpflichtungen (Commitments), Vertrauen, Ansehen, Informations- und Kommunikationssysteme sowie Verträge das „Handwerkszeug" sein, um eine Interessenhomogenisierung zwischen Prinzipal und Agent zu erzeugen.

Gehalts- oder Lohnzulagen sowie Ansehen stiftenden Beförderungschancen weisen jedoch als Anreizsystem das Problem auf, dass die so formulierte Zielfunktion aus der Notwendigkeit zur Operationalisierung heraus, nicht den „wirklichen" Präferenzfunktionen entsprechen, d.h. die Präferenzen der Menschen sind nicht allein in Kennzahlen zu erfassen.

Es fehlt in dem üblichen Rechnungswesen mit seinen Buchungs- und Bilanzierungsregelungen ein Bewertungsmaßstab dafür, ob es besser ist, einen Kunden so gut bedient und beraten zu haben, dass er sehr zufrieden ist, seinen Geschäftspartnern erzählt, wie gut die Dienstleitung war und er zukünftig erneut als Kunde

kommt oder ob fünf Kunden schlecht bedient wurden, die bei ihren Geschäftspartnern ihre Erfahrungen erzählen, wie unmöglich dieses Unternehmen ist und dass sie in Zukunft mit anderen Dienstleistern ihre Geschäfte abwickeln werden.[336]

Die als mangelhaft bewertete Umsetzung innerhalb eines Austauschprozess kann darin begründet sein, dass die jeweiligen Interessen und Präferenzen nicht als solche identifiziert und kommuniziert wurden. Aus dem Blickwinkel des jeweiligen Akteurs wurden diese als Selbstverständlichkeit hingenommen. Die sich daraus ergebenden Differenzen sind sowohl Agent und Prinzipal latent bekannt, sind aber innerhalb der operativen Tageshektik nicht umzusetzen. Wenn sich die Agenten zur Maximierung ihres Einkommens ausschließlich an der Optimierung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ausrichten, werden sie nicht die Unternehmensziele als Ganzes verfolgen. Dieses so genannte „gaming the system" kann u.a. dazu führen, dass durch ökonomisch motivierte Kennzahlen eine gravierende Fehlallokation zwischen Qualität und Quantität ausgelöst wird.

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem kann sich also nicht vollständig auf die Maximierung von Planzahlen konzentrieren. In der betrieblichen Praxis haben sich zahlreiche Methoden herauskristallisiert, um rein auf ökonomische Austauschprozesse ausgerichteten Verhaltensweisen zu vermeiden. Zumeist werden in Personalbeurteilungen die sozialen Austauschkomponenten verbal beschrieben und bewertet. Eine allzu bereitwillige Anpassung an die jeweilige Lage, um für sich selbst einen kurzfristigen finanziellen Vorteil zu erzielen, mag für die Zulage zum Grundgehalt innerhalb eines Monats interessant wirken, aber die Beziehung von Agent und Prinzipal ist beständig und langfristig über mehrere Jahre angelegt. Ein zu stark opportunistisches Verhalten lässt sich wiederum durch z.B. überdurchschnittliche Grundgehälter im Sinne der Effizienzlohntheorie verhindern. Es bewirkt, dass sich der Verlust bei einem eventuellem Konkurs des Arbeitgebers vergrößert. Grundlage für diese Strategie muss jedoch eine ausreichende Produktivität sein, da sonst die überdurchschnittlichen Grundgehälter zu einem Konkurs führen.

Lösungsansätze für das prinzipielle Problem eines egozentrischen oder opportunistischen Verhaltens sind in einem kooperativen Ansatz zu suchen, der mit dem erfolgsorientierten Vergütungssystem formuliert werden soll. Ziel ist es, eine existenzielle Kopplung von Agent und Prinzipal zu erzeugen, sozusagen einen „affinen Agenten".

Soziale Strukturen, in denen homogene Interessen bestehen, sind nach COLEMAN ungewöhnlich.[337] Jedoch existieren extreme Beispiele, wo der Akteur nichts anderes tun möchte, als die Interessen eines anderen Menschen, ggf. seines Prinzipals, zu unterstützen oder gar komplett zu adaptieren und dabei seine eigenen Interessen zu ignorieren. In diesem Fall entfällt für den Prinzipal der sonst übliche Kontrollaufwand. *„Es gelingt nur wenigen Prinzipalen, Akteure zu finden, die die Interessen des Prinzipals ohne Rücksicht auf sich selbst zu ihren eigenen machen.*

[336] *„Die Betriebswirtschaftslehre, wie sie gegenwärtig praktiziert wird, versäumt nicht nur, die Kräfte der Loyalität zu behandeln, ihre kurzfristig ausgerichtete Mentalität scheint auch Loyalität in einem Gegensatz zu Gewinnen zu sehen."*, s. Reichheld, F.F. (1997), S. 44
[337] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 202

[...] Die Identifikation erfordert die Übernahme der Interessen des anderen, aber ohne daß Kontrollrechte über die eigenen Handlungen abgegeben werden.“[338]

Sympathie und die Identifikation des Agenten mit seinem Prinzipal sind die Grundlage für ein affines Verhalten. Als Beispiele für eine affine Agentschaft seinen u.a. genannt:[339]

- Identifikation mit einem engen Verwandten, Eltern-Kind-Beziehung
- Identifikation mit einem Staat oder Monarchen bis hin zum freiwilligen Kriegsdienst oder gar zu den Kamikazefliegern des Zweiten Weltkriegs oder den islamischen Selbstmordattentätern des 21. Jahrhunderts
- Identifikation mit einer Gemeinschaft, den Beziehungen innerhalb einer Kommune oder religiösen Sekte
- Identifikation mit einem „Herrn“, einer Beziehung von Hausdiener und Dienstherrn, die sich von einem „normalen“ Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis unterscheidet
- Identifikation mit einem mächtigen Sieger, wie es z.B. in der extremen Situation eines Konzentrationslagers dazu kam, dass sich Insassen zum Teil mit SS-Aufsehern identifizierten
- Identifikation einer Körperschaft mit einer anderen, z.B. wenn ein Unternehmen ein anderes erwirbt

Bei der Identifikation des Agenten mit dem Arbeitgeber kommt COLEMAN zu dem Schluss, dass es in den meisten Fällen zwischen dem Agent und dem Unternehmen zu einer loyalen Beziehung kommt. *„Wie in einem Staat werden sich diejenigen, die aus der Organisation den meisten Nutzen ziehen, am ehesten mit ihr identifizieren, und die, die am wenigsten davon profitieren, identifizieren sich am wenigsten damit.“*[340] Es liegt im Interesse des Prinzipals, eine möglichst hohe Identifikation des Agenten zum Unternehmen herbeizuführen. Den Erfolg des Loyalitätseffektes beschreibt FREDERICK F. REICHHELD als verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert. *„Mitarbeiter, die nicht loyal sind, werden kaum in der Lage sein, einen Bestand an Kunden aufzubauen, die dies sind.“*[341] So beschreibt auch COLEMAN bei fehlender Kontrolle des Prinzipals oder vorgesetzten Agenten Loyalität oder Identifikation von seiten des Arbeitnehmers als eine *„wertvolle Ressource“* für den Arbeitgeber.[342]

COLEMAN geht davon aus, dass der Prozess der Modifizierung eigener Interessen innere Kosten verursacht und somit langsamer voranschreitet, als ein Prozess in dem Kontrollrechte oder Ressourcen ausgetauscht werden. So gesehen, kann ein Agent, der seine Interessen dergestalt modifiziert, dass er sich mit denen des Prinzipals identifiziert, seine Position verbessern. Der Agent befriedigt dann seine eigenen materiellen Interessen, wenn er die des Prinzipals verfolgt und verschafft sich auf diesem Weg den zusätzlichen Gewinn durch Lob, Dankbarkeit und Anerkennung. Es entsteht ein System der positiven Rückkoppelung.[343]

---

[338] s. Coleman, J.S. (1991), S. 203
[339] vgl. ebenda, S. 204-206
[340] s. ebenda, S. 205
[341] s. Reichheld, F.F. (1997), S. 114
[342] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 205
[343] vgl. ebenda, S. 207

„Vertrauen stellt keine Bedingungen.
Es ist aber die Bedingung für jeden Erfolg."
Gertrud Höhler

2.2. Vertrauen als Basis für erfolgreiches Systemverhalten

Ziel eines erfolgsorientierten Vergütungssystems ist nicht die normative, konfliktfreie Betriebsgemeinschaft nach HEINRICH NICKLISCH (1876-1946). Die Handlungspostulate, wie sich Menschen im Unternehmen verhalten sollten, führen zu einem ethischen Normativismus, der uns eine paradiesische Sackgasse beschreibt. *„Die Flucht ins aufgeklärte Misstrauen führt in eine quälende Knechtschaft: Nun gibt es keine ruhige Minute mehr. Der Überwachungsaufwand ist groß, und die Ausweichbewegungen der Opfer werden immer geschickter. Wer misstraut, ist niemandem mehr sympathisch."*[344] In der Realität werden Spielregeln benötigt, die die Interessenskonflikte und Spannungen innerhalb des täglichen, dynamischen Austauschprozesses vertrauensvoll ordnen.

In einem Vertrauenssystem kann es nicht um die Beseitigung von Konflikten in einem Betrieb gehen. Menschen sind verschieden, deshalb organisieren sie sich innerhalb einer sinnvollen Arbeitsteilung im Unternehmen. Der Betrieb ist darauf angewiesen, dass die Diskussionen und Konflikte über den Weg zu einer gemeinsamen Zielerreichung führen. Das Vertrauen in die Basis des gemeinsamen Ziels schafft die Möglichkeit, die Verschiedenheit der Mitarbeiter als Stärke zu sehen. *„Vertrauen lebt von der Verschiedenheit. Wenn wir alle gleich wären, bräuchten wir kein Vertrauen."*[345] Wir Menschen leben von der Differenz.

Die Vertrauensfrage ist nach FREDMUND MALIK weitgehend bei der wissenschaftlichen Erklärung und Beobachtung von Unternehmen übersehen worden, so dass noch nicht viel bekannt ist und die Hinweise sich auf Fehlverhalten beschränken, die Vertrauen nachhaltig zerstören.[346] Aus diesem Grund erfährt das Thema des Vertrauenssystems im folgenden Abschnitt eine genauere Beachtung.

2.2.1. Vertrauensressourcen im Unternehmenssystem

Das Vertrauen in eine andere Person sorgt dafür, dass der Treugeber im Rahmen des ihm bekannten Ordnungsmusters ein bestimmtes, zuverlässiges Verhalten des Treuhänders annimmt.

Damit ein Löwenrudel, eine Fußballmannschaft oder ein Unternehmen dauerhaft bestehen kann, bedarf es nach dem Verhaltensbiologen FELIX VON CUBE der Zuverlässigkeit. *„Ohne Zuverlässigkeit in dem Sinne, dass die Mitglieder der Sozietät zu bestimmten Zeitpunkten durch ein bestimmtes Verhalten ihren Teil zum gemeinsamen Handeln beitragen, kann keine Sozietät auf Dauer überleben. [...] Aber nicht nur Zuverlässigkeit lässt sich aus der ‚Gesamtfitness' einer Sozietät ableiten, sondern auch Fairness, Altruismus, Ehrlichkeit..."*[347]

---

[344] s. Höhler, G. (2003), S. 25
[345] s. ebenda, S. 29
[346] vgl. Malik, F. (2000), S. 138
[347] s. Cube, F. v. (1997), S. 307

Eine soziale Gruppe kann koordiniert und zielgerichtet gemeinschaftlich handeln, weil die Zuverlässigkeit der Mitglieder als eine Erwartungshaltung an die Verantwortung jeden einzelnen begleitet. Es kann nicht täglich neu ermittelt werden, wem man vertrauen kann oder nicht. Als Ordnungsmuster reduziert Vertrauen die Komplexität in Systemen. NIKLAS LUHMANN kommt zu der Auffassung, dass jeder einzelne in einer Quasi-Gewissheit lebt, die dafür sorgt, dass der Alltag seinen Erwartungen entspricht. *„Der Mensch hat zwar in vielen Situationen die Wahl, ob er [...] Vertrauen schenken will oder nicht. Ohne jegliches Vertrauen aber könnte er morgens sein Bett nicht verlassen. Unbestimmte Angst, lähmendes Entsetzen befielen ihn [...] Alles wäre möglich. Solch eine unvermittelte Konfrontierung mit der äußersten Komplexität der Welt hält kein Mensch aus.“*[348]

Das Vertrauen in eine sehr wahrscheinliche Regelmäßigkeit, eine angenommene Verlässlichkeit von menschlichem Verhalten, es hilft dem Menschen, die Welt zu vereinfachen. Es ist ein Wagnis, eine Wette, *„eine Vorleistung von Leuten, die sich stark und sicher fühlen [...]. Vertrauen braucht, um zu überleben, ein gewisses Quantum an berechenbare Fakten“*[349], wie es GERTRUD HÖHLER beschreibt.

Diese Fakten versucht der Mensch anhand von Informationen zu sammeln, die aus einem ständigen Kommunikationsprozess erwachsen. Bezogen auf den Regelkreis, ist das Vertrauen die Ressource, die den Austauschprozess ermöglicht und begleitet. In einem Unternehmen sind u.a. vertrauensvolle Mitarbeiter der Humus für loyale, vertrauensvolle Kundenbeziehungen. Das Verhalten der Mitarbeiter führt zu einem Vertrauenssystem.

Der Mitarbeiter als Agent oder Mitunternehmer im Sinne der Erfolgsformel ist für ein Vergütungskonzept der Dreh- und Angelpunkt. Er erhält durch den Prinzipal eine Führungsgröße oder definiert diese zum Überleben des Unternehmens als Mitunternehmer selbst. Als individuell handelndes Subjekt ist der Mitarbeiter der „Vertrauensregler“, der Informationen wahrnimmt und unter Vertrauensgesichtspunkten bewertet. Aufgrund von Vertrauensgrößen entscheidet er und handelt vertrauensvoll. Seine Verhaltensmöglichkeiten sind die Regelgrößen, die als Vertrauensressourcen zur Verfügung stehen, mit denen er agieren kann, um das Kundenvertrauen durch verlässliche und glaubwürdige Handlungen zu gewinnen (s. Abb. C 21).

[348] s. Luhmann, N. (2000), S. 1, zitiert nach Höhler, G. (2003), S. 33
[349] s. Höhler, G. (2003), S. 35

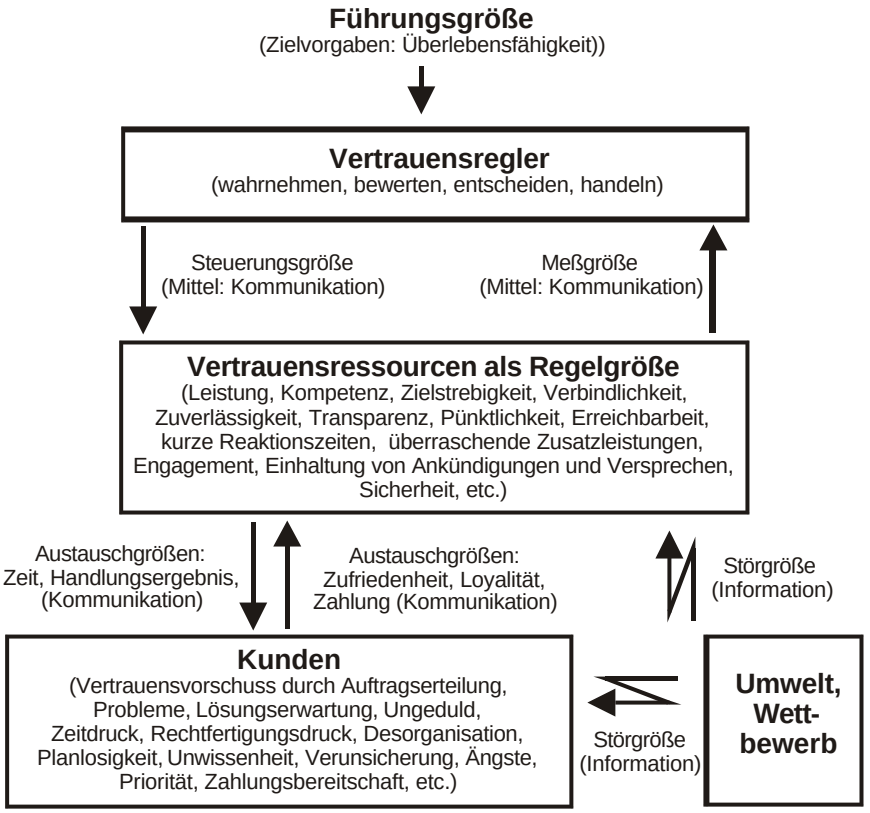


Abb. C 21: Vertrauenssystem als Regelkreis

Weil der Kunde Probleme und Sorgen hat, die er mit Hilfe eines Unternehmens lösen möchte, benötigt er die Sicherheit und das Vertrauen, dass das ausgewählte Unternehmen der ideale Partner zur Befriedigung seiner Bedürfnisse ist. Die Mitarbeiter agieren auf der Mikroebene, das Unternehmen stellt die vermittelnde Mesoebene dar, der Kunde stammt aus der Makroebene des globalen Marktes (s. C 5: Makro-, Meso- und Mikroebene: Kunden, Investoren und Geschäftsführung, Mitarbeiter in Anlehnung an J.S. COLEMAN, S. 89). Aus der isolierten Betrachtung des sozialen Systems, ist das Unternehmen die Makroebene und die Mitarbeiter handeln auf der Mikroebene. Zweifel und Misstrauen zerstören die Beziehungen von Unternehmen zu Kunden und von Mitarbeitern zum Unternehmen und umgekehrt. In einem Vertrauenssystem sind mindestens folgende drei Elemente eines Handlungssystems vereinigt (s. Abb. C 22):[350]

- Die zielgerichteten Handlungen individueller Akteure,
- der Übergang von der Mikro- zur Makroebene, durch den diese Handlungen miteinander verknüpft werden und ein Systemverhalten erzeugen sowie
- der Übergang von der Makro- zur Mikroebene, wobei der Systemzustand die einzelnen Akteure beeinflusst, Vertrauen auch zukünftig zu vergeben, vertrauenswürdig zu sein, d.h. das individuelle Handeln auf Grund der Vertrauensgrößen modifiziert wird.

[350] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 225

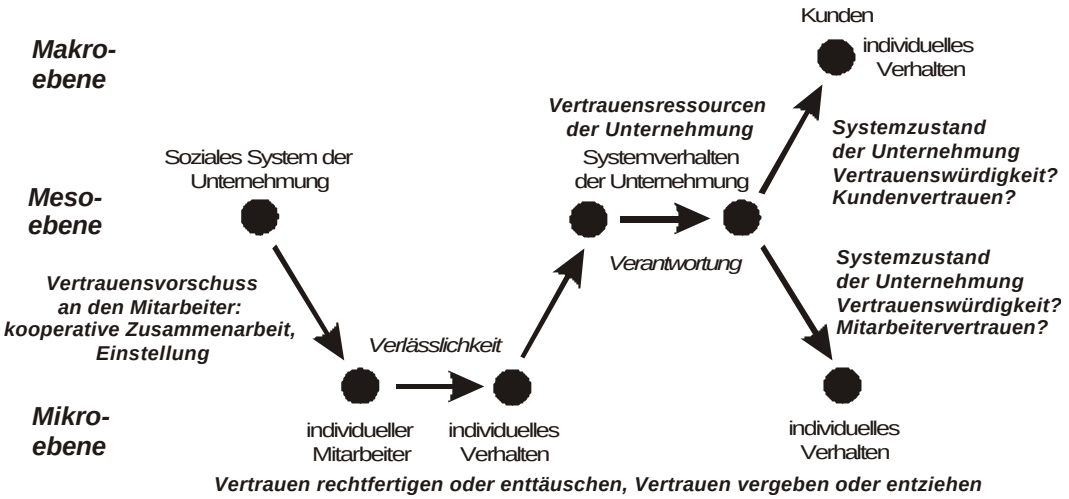


Abb. C 22: Das Unternehmen als Vertrauenssystem und seine dynamischen Eigenschaften

Bei der Einstellung eines Mitarbeiters vertraut der Entscheidungsträger des Unternehmens seinen Wahrnehmungen aus der Bewerbungsprozedur, er muss entscheiden, ob der neue Mitarbeiter zur Kultur des Unternehmens passt, ob er über ein attraktives persönliches und fachliches Wissen verfügt und ob er für die zu erledigende Aufgabe das notwendige persönliche und fachliche Verhalten umsetzen kann. Ebenso muss der Mitarbeiter einen Vertrauensvorschuss gewähren, dass die vom Unternehmensvertreter formulierten Bausteine und Regeln nicht nur philosophischer Natur sind, sondern auch im Unternehmen praktisch gelebt werden. Durch die Definition der Regeln, z.B. der Einigung über die Elemente eines erfolgsorientierten Vergütungssystems, stellt sich die Frage, wie stark ein Herrschaftssystem im Sinne der Rollenverteilung von Prinzipal und Agent oder ein Vertrauenssystem im Sinne einer Mitunternehmerschaft verlässlich durch die Vertragsparteien mit Leben und Verantwortungsbewusstsein erfüllt wird.

Auf der Grundlage dieser Regeln entstehen auf der Makroebene des Unternehmens die Vertrauensressourcen, die das Unternehmen benötigt, um das Kunden-, Mitarbeiter- und zuletzt auch das Investorenvertrauen zu gewinnen. Dieses erzeugte Systemverhalten ist dann wieder die Entscheidungsgrundlage für den individuellen Mitarbeiter, ob und wie er in einem nächsten Arbeitsschritt oder Projekt sein Verhalten modifiziert.

2.2.2. Komplexe Strukturen in Vertrauenssystemen

Im obigen Abschnitt über Vertrauensbeziehungen und Vernetzung wurde lediglich die Verbindung zwischen zwei Akteuren analysiert und beschrieben. Darüber hinaus definiert COLEMAN drei Arten von Vertrauenssystemen, die ebenfalls im Rahmen eines Vergütungssystems im Unternehmen eine Rolle spielen:[351]

- Gegenseitiges Vertrauen: Ein Akteur vertraut einem anderen Akteur und gleichzeitig ist er Treuhänder für das Vertrauen, das in ihn gesetzt wird.

[351] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 227-242

- Vertrauensintermediäre: Es kann ein Akteur als Treuhänder für einen anderen Akteur dienen und gleichfalls für einen wiederum anderen Akteur als Treugeber fungieren.
- Drittparteien-Vertrauen: Ein Akteur schenkt einem zweiten Akteur kein Vertrauen, aber er glaubt an das Versprechen eines dritten Akteurs.

a) Gegenseitiges Vertrauen

Die Tatsache, dass ein Mensch einem anderen vertraut, verschafft ihm eine Ressource, die ihn davon abhält, das in ihn gesetzte Vertrauen zu enttäuschen. *„Ich lerne, einem anderen zu Diensten zu sein, ohne wahrhafte Freundschaft für ihn zu empfinden: denn ich sehe voraus, daß er meine Dienste erwidern wird. [...] Dergestalt wird er, nachdem ich ihm zu Dienste gewesen bin und er sich in der vorteilhaften Lage befindet, in die ihn mein Verhalten gesetzt hat, angehalten sein, seine Rolle zu erfüllen, da er die Konsequenzen einer Weigerung seinerseits voraussieht.“*[352]

Eine positive Rückkoppelung entsteht bei einem System gegenseitigen Vertrauens, die bewirkt, dass das Ausmaß der Vertrauensvergabe dynamisch wächst. Die Akteure sind bestrebt, eine asymmetrische Vertrauensbeziehung in eine symmetrische umzuwandeln. Dadurch, dass ein Treuhänder, der eine Verpflichtung erwidert, nur wenig mehr „bezahlt“, als es der Erwartung des Treugebers aufgrund seiner entstandenen „Kosten“ entspricht, löst er nicht nur seine Verpflichtung ein, sondern erzeugt erneut eine Verpflichtung beim Treugeber. Anthropologen haben nach COLEMAN dieses Muster des „Überbezahlens“ vor allem bei primitiven Gesellschaften feststellen können, z.B. dem Geschenkfest der Indianer im Nordwesten Amerikas, dem Potlatch.[353]

Bezogen auf ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem heißt dies, dass der Arbeitgeber als Prinzipal mit einer verstärkten Vertrauensübertragung und einem ggf. überdurchschnittlichen Grundgehalt positive Effekte für das Unternehmen erzeugen kann. Das Schenken und Erwidern von Vertrauen spielt bei der Schaffung als auch bei der Auflösung sozialer Beziehungen eine zentrale Rolle und bildet die Grundlage für die Gestaltung von Vertrauenssystemen.

b) Vertrauensintermediäre

COLEMAN klassifiziert drei Arten von Vertrauensintermediären, das heißt Vertrauensvermittlern, die aktiv werden müssen, um eine Vertrauenswürdigkeit zu erzeugen, ohne die keine Vertrauensbeziehung entstehen würde:[354]

- Berater,
- Bürge oder
- Unternehmer.

Unternehmen leben vor allem von zufriedenen Kunden. Deren Zufriedenheit führt dazu, dass sie in Form von Beratern anderen potentiellen Kunden den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zum Unternehmen empfehlen. Mit einer solchen Beratung riskiert der Kunde nicht viel, nur seine Glaubwürdigkeit und sein Ansehen,

---

[352] s. Ridley, M. (1999), S. 79, zitiert nach David Hume: Von der menschlichen Natur 1740
[353] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 231
[354] vgl. ebenda, S. 232

im Gegensatz zu einem Bürgen, der als Vertrauensintermediär darüber hinaus einen Verlust von Ressourcen erleiden kann.

Die Unternehmerfunktion besteht nach COLEMAN darin, dass der Intermediär das Vertrauen verschiedenartiger Treugeber weckt und er diese Ressourcen innerhalb einer sinnvollen Arbeitsteilung so kombiniert, dass er damit im Interesse der Investoren einen Gewinn erzielt. Ein Unternehmer muss eine gute Urteilsfähigkeit besitzen, wenn er als Intermediär nicht Ressourcen verlieren will. Mit seinen Entscheidungen als Führungskraft bürgt der Unternehmer ggf. gegenüber den anderen Investoren für eine gelungene Personalauswahl sowie die richtigen Elemente und Instrumente zur Gestaltung des betrieblichen Wertschöpfungsprozesses, wie z.B. dem Vergütungssystem, das auf der vorgestellten Erfolgsformel basieren kann.

c) Drittparteien-Vertrauen

Diese Form der Vertrauensbeziehung ähnelt der Beziehungsstruktur eines Intermediärs, der als Bürge innerhalb einer Transaktion auftritt, jedoch spielt die Drittpartei gleichzeitig eine passivere und zentralere Rolle.[355]

Auf diese Art und Weise ist das Papiergeld in Umlauf gekommen, als ein Tauschmittel, das als Zahlungsversprechen zirkuliert. Heute basiert die Akzeptanz des Geldes auf der Vertrauenswürdigkeit der Staatsregierung.[356]

Bezogen auf das soziale System einer Unternehmung, das aus komplexen Beziehungen besteht, umfasst diese formale Organisation auch stabile Verpflichtungen und Erwartungen. Jeder Mitarbeiter erhält in irgendeiner Form Verhaltensanweisungen von einem Vorgesetzten, dazu gehören z.B. Arbeitszeitregelungen, ggf. Arbeitskleidung oder vorgegebene Einzelentscheidungen, z.B. Kundenrabatte. Jedoch erhält der Mitarbeiter nicht in regelmäßigen Abständen von dem Vorgesetzen, sondern von dem Unternehmen eine Vergütung. Zur Arbeitsbeziehung gehört eine Vertrauensvergabe des untergebenen Mitarbeiters an die Fähigkeiten des Unternehmens insgesamt und nicht nur in die Person eines einzelnen Vorgesetzten, der auch wechseln kann.[357]

Das Fundament eines erfolgsorientierten Vergütungssystems liegt im Vertrauen jedes einzelnen Mitarbeiters in das Unternehmen insgesamt, in seine Kultur, sein Wissen und das Verhalten, das sich aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Akteure ergibt.

Bezogen auf ein Vergütungssystem lässt sich ein weiteres Drittparteien-Vertrauen formulieren. Industriell geprägte Unternehmen sind zumeist in einem Arbeitgeberverband als Interessensvertretung organisiert, so wie auch seine Mitarbeiter sich als Interessensvertretung in Gewerkschaften organisiert haben. Beide Drittparteien als Tarifpartner haben dann das flächendeckende Recht, über die Vergütungsregelungen innerhalb einer Arbeitsbeziehung zu entscheiden. Fehlt das Ver-

---

[355] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 239

[356] Wenn das Vertrauen in die Währung eines Landes nicht gegeben ist, dann baut sich eine Parallelwährung auf, dazu gibt es zahlreiche Beispiele: Die Zigaretten-Währung in Deutschland nach dem verlorenen II. Weltkrieg, die Deutsche Mark als Parallelwährung zur Mark der DDR-Regierung oder das durch den US-Dollar bestimmte Cuba des Fiedel Castro.

[357] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 241

trauen in Bezug zu einem angemessenen Tarifabschluss, bleibt nur der Vertrauensentzug, um die eigenen Interessen wahren zu können.

Ausschlaggebend für eventuelle Schwankungen im Rahmen der Vertrauenswürdigkeit von Drittparteien oder Intermediären sind die jeweiligen Informationen, die innerhalb einer Kommunikationsstruktur den Akteuren zur Verfügung stehen. Für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems, das zum Ziel hat, eine Vertrauensbasis innerhalb einer Austauschbeziehung zu schaffen, lässt sich somit ableiten, dass ein wesentliches Instrument die kontinuierliche Kommunikation ist. *„Akteure setzen Vertrauen in die Urteilsfähigkeit und Leistung anderer und bewerten dabei die Alternativen, mit denen sie konfrontiert werden, nach rationalen Gesichtspunkten.“*[358]

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert hat sich vor allem durch die technologischen Neuerungen mit Telekommunikation, Radio, Fernsehen, Internet und Mobilkommunikation die Vergabe von Vertrauen verändert. Diese Technologien erlauben eine unverzügliche Kommunikation ohne Intermediäre oder den Zugang zu einer Vielzahl weiterer Intermediäre. Bezogen auf ein Vergütungssystem kann man also davon ausgehen, dass jeder kritische Mitarbeiter über ausreichende Informationsquellen verfügt, um sich anhand von Vergleichszahlen über das Gehaltsniveau einer Branche zu informieren.

Die auf Einschaltquote und Auflagenhöhe angewiesenen Massenmedien konzentrieren sich bei ihrer Berichterstattung auf Skandale, Fehlentscheidungen, Unglücke, Katastrophen, Verbrechen, Kriege und alle Abnormitäten, die Nährstoff für einen investigativen Journalismus sein können. Diese Form der Nachrichtenvermittlung hat über die vergangenen Jahrzehnte z.B. zu einem rapiden Vertrauensentzug der Menschen bei staatlichen Institutionen oder gesellschaftlichen Eliten geführt.[359]

Davon betroffen sind auch leitende Manager, wenn ihre unverhältnismäßigen Gehälter, Tantiemen, ungerechtfertigte Bereicherungen oder Managementschwächen Gegenstand einer öffentlichen Diskussion werden. Sobald Partikularinteressen über den Interessen einer sozialen Gemeinschaft stehen oder Fehlentscheidungen den kooperativen Gewinn zerstören, wird diese Information die Vertrauenswürdigkeit der Einzelperson verringern. Ein Vertrauensentzug reduziert das Handlungspotenzial derjenigen, denen vorher vertraut wurde, d.h. aber auch, dass dem Treugeber mögliche Gewinne entgehen, die er sich von der Vertrauensvergabe erhofft hatte. In letzter Konsequenz wird sich der Treugeber um eine anderweitige Vergabe von Vertrauen bemühen.[360]

[358] s. Coleman, J.S. (1991), S. 247f.
[359] vgl. ebenda, S. 249
[360] vgl. ebenda, S. 250-253

Als weitere „Informationsquelle“ fungieren die eigenen Erfahrungen oder erzählten Erlebnisse der Mitarbeiter untereinander im täglichen Arbeitsprozess des Unternehmens. In Bezug auf die Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft beschreibt FREDMUND MALIK als Hauptfehler Personen, die ein Leben lang nicht lernen, Fehler zuzugeben. So leitet er folgende Regeln für ein vertrauensbildendes Verhalten von Führungskräften ab:[361]

- Fehler der Mitarbeiter sind Fehler des Chefs – jedenfalls nach außen und nach oben.
- Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs – ohne Ausnahme.
- Erfolge der Mitarbeiter „gehören“ den Mitarbeitern, der Chef sollte sich nicht mit „fremden Federn schmücken“.
- Erfolge des Chefs, falls er sie im Alleingang erzielt hat, kann er zwar für sich beanspruchen, aber vertrauensfördernd wirkt das kooperative Verhalten: „Wir haben es erreicht.“

Diese Aspekte sind bei der in späteren Kapiteln folgenden Formulierung eines Vergütungssystems beim Mitarbeitervertrauen aber auch ebenso beim Kundenvertrauen zu berücksichtigen, wenn der Mitarbeiter als „Chef“ den Vertrauensaufbau zwischen Unternehmen und Kunden führt.

„Wo Vertrauen gilt, herrscht kein Gleichheitsdruck,
sondern die Lust an der Verschiedenheit.“
Gertrud Höhler

2.2.3. Vertrauen als Tauschgeschäft

Vertrauen ist mit Freiwilligkeit verknüpft. Ein Mensch muss bereit sein, seine Handlungsmöglichkeiten bewusst einzuschränken und diese Ressource einem anderen Menschen oder einer Institution zu übertragen. Die Menschen sind in der arbeitsteiligen, komplexen Welt darauf angewiesen, ihre existentiellen Probleme und Sorgen zu reduzieren. Dies geschieht dadurch, dass sie sich auf die vielfältigen Eigenschaften der Mitglieder einer sozialen Gruppe verlassen.

„Ziel von Vertrauen zu sein, das gefällt den meisten Menschen gut. Es stärkt das Selbstwertgefühl, es wertet auf. Erst im zweiten oder dritten Gedanken spüren sie: da kommt Verantwortung mit, ich kann nicht einfach nehmen und genießen. Und der Anbieter will etwas zurück für sein Vertrauen, spüren die meisten Menschen – selbst wenn er es nicht direkt sagt. [...] Die Macht des Vertrauens macht handlungsfähig. Wer ohne Vertrauen leben muss, der kann praktisch nichts erreichen.“[362]

Mitarbeiter in einem Unternehmen müssen durch eine Führungskraft spüren, dass ihr das Vertrauen der „Untergebenen“ mehr wert ist, als die Trennung und Abkoppelung von ihnen. Das Verbindende muss wichtiger sein als das Trennende. Die Mitarbeiter müssen durch eine intensive Kommunikation erfahren, dass die Führungskraft oder auch die anderen Mitarbeiter sich für ihre gemeinsamen Ziele einsetzen. Dabei ist das Zuhören, auch in Anbetracht der knappen Ressource Zeit,

[361] vgl. Malik, F. (2000), S. 139f.
[362] s. Höhler, G. (2003), S. 112f.

eine Grundvoraussetzung. Verlässlichkeit und gelebte Verantwortung sind der Humus für eine beiderseitige oder vielschichtige Vertrauensbeziehung. Dieser Anspruch muss somit in einem Vergütungssystem berücksichtigt werden. Eine herrschaftliche Dominanz würde das Vertrauen zerschlagen und zu einer Knechtschaft führen, in der gegen andere gekämpft wird, aber nicht gegen das gemeinsame Problem der Lebens- und Ressourcengefährdung.[363]

GERTRUD HÖHLER formuliert die Erkenntnis: *„Vertrauen ist nicht alles, aber ohne Vertrauen ist alles nichts."*[364] Zu einem ökonomischen Tauschgeschäft gehört immer ein sozialer Tausch, der auf Vertrauen basiert. Um einen optimalen, vertrauenswürdigen Arbeitspartner aussuchen zu können, der ein auf Erfolg ausgerichtetes Vertrauenssystem bereichern soll, schlägt HÖHLER einen *„einfachen Dreischritt"* vor, den beide Tauschpartner gehen sollten:[365]

- Kompetenz,
- Erfahrungs- und Ermessens-Urteil und
- ethische Bewertung.

Ob sich jemand sachlich und fachlich kompetent in bestimmten Situationen verhalten und handeln kann, lässt sich anhand von Zeugnissen, Prädikaten und Ausbildungsschritten zumeist schnell nachvollziehen. Über eine vordergründige Qualifikation hinaus ist die persönliche Verhaltenskompetenz entscheidend, ob Vertrauen fließen kann. Ohne wechselseitiges Vertrauen nutzen die besten Qualifikationen nichts. Die Verhaltens- und Handlungskompetenzen basieren auf einem sachlich- und fachlichen Wissen sowie einem persönlichen Wissen, das sich aus der Erfahrungs- und Ermessens-Urteilsfähigkeit des Partners ergibt. Letztendlich bleibt die Frage zu beantworten, ob die Wertvorstellungen, die gemeinsame Kultur zusammenpasst. Mit dieser ethischen Bewertung wird die Empathiefähigkeit eines potenziellen Partners eingeschätzt. Für einen zukünftigen Tauschprozess ist das Vertrauen in Verhalten, Wissen und Kultur der Tauschpartner die alles durchwirkende Kraft, sie führt zu Leistungsspitzen, nicht die perfektionierte Kontrolle.[366]

Die Annahmen HÖHLERS zur Auswahl eines passenden, vertrauenswürdigen Arbeitspartners sind leicht in Beziehung zu setzen mit der in Kapitel B formulierten Erfolgsformel: $E = V^2 \times 2W \times K$ (s. S. 82). Diese Formel ist auf Individuen und soziale Systeme anzuwenden, die darauf aus sind, gemeinsam mehr zu erreichen als allein. *„Vertrauen wird eingesetzt, um Vertrauen zurückzubekommen, es ist einfach ein Tauschgeschäft. [...] Wir vertrauen Menschen, die unsere Interessen beachten. [...] wir vermuten Glaubwürdigkeit und setzten Wohlwollen ein; das Gemisch ergibt Vertrauen."*[367]

Glaubwürdigkeit ist verbunden mit Tugenden, wie Verlässlichkeit, Konsistenz, Gradlinigkeit, Disziplin, Integrität, Beständigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Demut, Güte, Mitgefühl, Liebe, Geduld, Maß halten können, Großzügigkeit, Altruismus, Selbstlosigkeit, Freundlichkeit oder auch Kooperation. Alle diese von Menschen geschätzten Tugenden zielen auf die eine oder andere Weise auf das Wohlergehen

[363] vgl. Höhler, G. (2003), S. 151f.
[364] s. ebenda, S. 155
[365] vgl. ebenda, S. 155
[366] vgl. ebenda, S. 157
[367] s. ebenda, S. 159

anderer Menschen ab. MATT RIDLEY kommt zu dem Schluss, dass wir Menschen bewusst oder unbewusst alle ein höheres Interesse im Sinn haben. *„Ich profitiere von der Gesellschaft, weil es eine Arbeitsteilung gibt. Die Spezialisierung ist es, die die menschliche Gesellschaft größer macht als die Summe ihrer Teile.“*[368]

Vertrauen als Tauschgeschäft ist nach HÖHLER eine hochkomplexe Mischung aus Angebot und Forderung, Geschenk und Appell, riskantem Vorschuss und simulierter Gewissheit, Blindflug und offener Einladung, Zumutung und Auszeichnung zugleich. *„Vertrauen, [...] bietet die Freiheit, die wir für unser Selbstvertrauen brauchen: anders zu sein als die anderen und gerade deshalb auf sie angewiesen.“*[369]

Vertrauen herzustellen ist nicht einfach, bei all den komplexen, tugendhaften Anforderungen. Als Basis für ein erfolgreiches, gemeinsames Handeln ist Vertrauen jedoch, wie beschrieben, unerlässlich. Stets sind wir Menschen der Versuchung ausgesetzt, den zumeist schwierigeren Weg des Vertrauens zu verlassen und den scheinbar leichteren Weg des kurzfristigen, egoistischen Erfolges zu gehen. Aus diesem Grund trennt FREDMUND MALIK den Vertrauensbegriff in ein blindes, naives Vertrauen und ein für soziale Organisationen angemessenes, gerechtfertigtes sowie begründetes Vertrauen.

Bei einem blinden Vertrauen sind die Enttäuschungen vorprogrammiert, weil die Welt im „moralischen“ Sinne nicht nur gut ist. Die zynische Variante des LENIN zugeschriebenen Mottos „Vertrauen ist gut; Kontrolle ist besser!“[370] führt zu einem Herrschafts- und Misstrauenssystem in dem weder eine menschliche Zusammenarbeit noch Leistung gedeihen kann.

Als Vorschlag zur Lösung des Problems formuliert MALIK: *„Vertraue jedem, soweit du nur kannst – und gehe dabei sehr weit, bis an die Grenze.“*[371] Und genau diese Grenzziehung versucht MALIK zu konkretisieren, die für ein Konzept der erfolgsorientierten Vergütung zu berücksichtigen ist:[372]

a) Stelle sicher, dass du jederzeit erfahren wirst, ab wann dein Vertrauen missbraucht wird.
b) Stelle weiterhin sicher, dass deine Mitarbeiter und Kollegen wissen, dass du das erfahren wirst.
c) Stelle ferner sicher, dass jeder Vertrauensmissbrauch gravierende und unausweichliche Folgen hat.
d) Stelle schließlich sicher, dass deine Mitarbeiter auch das unmissverständlich zur Kenntnis nehmen.

---

[368] s. Ridley, M. (1999), S. 60
[369] s. Höhler, G. (2003), S. 162, 164
[370] Diese Aussage wird häufig Wladimir I. Lenin zugeschrieben, obwohl sie in keiner seiner Reden und Schriften belegt ist. Jedoch verwendete er häufig das russische Sprichwort *„Vertraue, aber prüfe nach.“* Es ist anzunehmen, dass die eher zynische Formulierung aufgrund der Übersetzungen seiner Texte entstanden ist. Vgl. dazu Duden 12, Zitate und Aussprüche (1993), S. 455
[371] s. Malik, F. (2000), S. 149
[372] vgl. ebenda, S. 149f.

Eine vertrauensvolle Mitarbeiterführung lässt sich nicht auf einen einzigen Führungsstil reduzieren, kooperativ oder autoritär. Beide Komponenten, Vertrauen und Herrschaft, müssen eingesetzt werden, um für ein Unternehmen hervorragende Resultate erzielen zu können.

Tauschgeschäfte sind abhängig von verlässlichen Ordnungsmustern. Im vorstehenden Abschnitt wurde verdeutlicht, wie Herrschafts- oder Vertrauenssysteme zu erklären sind, wie aus einem Individualverhalten auf der Mikroebene ein Systemverhalten auf der Makroebene entsteht und dieses dann wieder das Individualverhalten beeinflusst. Individuen handeln jedoch nicht immer unabhängig voneinander, sie stehen in einem dichten Beziehungsgeflecht zueinander, in das sie verwickelt sind. Innerhalb von sozialen Systemen kann es somit zu weiteren interessanten Ordnungsmustern kommen: kollektives Verhalten oder die Generierung von Normen.

3. Kollektives Verhalten und Normen

Wir Menschen leben nicht allein auf der Welt und so gibt es Situationen, in denen nicht unser individuelles Handeln im Vordergrund steht, sondern eine temporäre Übertragung unserer Handlungskontrolle auf einen oder mehrere andere Akteure stattfindet. Es entsteht ein kollektives Verhalten. Findet eine kontinuierliche, selbst- oder fremdkontrollierende Ausrichtung individueller Handlungen statt, so wirken soziale Normen als stabilisierender und selbstregulierender Mechanismus innerhalb einer Gesellschaft.

Normen definieren langfristig einen Verhaltensspielraum für die teilnehmenden Akteure eines sozialen Systems. Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem stellt eine solche Norm dar. Trotz solcher Normen kann ein zeitlich beschränktes Phänomen von kollektiven Verhaltensweisen entstehen, die das System als Ganzes oder einige seiner Individuen extrem gefährden.

3.1. Panik und Manie sowie die Suche nach dem Gleichgewicht

Zur Beschreibung der temporären, kollektiven Verhaltensweisen definiert COLEMAN drei gemeinsame Elemente:[373]

a) Eine Anzahl von Personen, die die gleichen oder ähnlichen Handlungen zur selben Zeit ausführen.
b) Das gezeigte Verhalten ist vorübergehend oder wechselt ständig, ohne Gleichgewichtszustand, weil dann auch wieder individuelle Interessen bestimmend wirken.
c) Die Handlungen weisen eine gewisse wechselseitige Abhängigkeit auf, d.h. die Individuen handeln nicht unabhängig voneinander.

In diese breite Klasse von Phänomenen gehören an den extremen Außenpunkten Paniken in Katastrophensituationen, gewalttätige Aufstände oder die manische Bereicherungsgier bei Aktienspekulationen sowie dazwischen liegende Phänomene wie z.B. Modeerscheinungen, gesellschaftlichen Trends, Konsumentenverhalten oder öffentliche Demonstrationen. Sie sind kurzlebig, flüchtig und unvorhersehbar. Gefühle wie Angst, Hass, Macht, Habgier, Sympathie,

[373] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 255

sehbar. Gefühle wie Angst, Hass, Macht, Habgier, Sympathie, Enthusiasmus oder anonyme Sicherheit können beteiligt sein.[374]

Zum einen unterliegen Unternehmen solchen gesellschaftlichen Phänomenen als unkalkulierbaren Einfluss- und „Störgrößen", zum anderen kann ein solches kollektives Verhalten auch innerhalb eines Unternehmens entstehen und wirken, wenn sich intern starke Veränderungen ergeben, wie z.B. ein Eigentümer- oder Geschäftsführungswechsel oder die Ablösung eines bisher fest gefügten Vergütungssystems durch ein variables und erfolgsorientiertes Entgelt.

Innerhalb von Vertrauensbeziehungen und –systemen wird auf der Mikroebene der Individuen einseitig die Kontrolle über die eigene Handlung auf andere Personen übertragen, die dann zu spektakulären Phänomenen auf der Makroebene führen. COLEMAN erklärt u.a. an dem Beispiel der Fluchtpanik in einem brennenden Theater anschaulich, warum Personen bewusst und zielgerichtet diese Übertragungen durchführen. Jeder Theaterbesucher hat zwei Möglichkeiten, zum Ausgang zu stürzen oder sich geordnet und ruhig einzufädeln. Das kollektive Verhalten hängt von der Abfolge der Aktionen und Reaktionen der Individuen ab. So kann es für einen Akteur von Nutzen sein, sich diszipliniert zum Ausgang zu bewegen, weil er weiß, dass die anderen eine vollständige Kontrollübertragung auf ihn vorgenommen haben und eine andere Handlung von ihm zu einem Gedränge führen würde, was auch für ihn von Nachteil sein könnte.[375] Das Systemverhalten in panikerzeugenden Situationen führt oft von diszipliniertem Hinausgehen bis hin zur chaotischen Flucht, es verläuft aber kaum in umgekehrte Richtung.[376]

Bezogen auf ein Unternehmen können bestimmte Informationen, wie z.B. eine drohende Insolvenz, das Vertrauen in die Gesamtsituation erschüttern und eine panikartige Flucht von Kunden, Mitarbeitern und Investoren erzeugen, damit diese ihre individuell drohenden Verluste noch minimieren können. Und genau durch dieses kollektive Verhalten wird dann erst die reale Katastrophe und Zerstörung des Systems ausgelöst. Ein Konzept der erfolgsorientierten Vergütung, das sich die Stärkung der Mitarbeiterverantwortung zur Aufgabe gemacht hat, sollte somit solche Paniken verhindern können. Wenn einige Personen falsche Beurteilungen getroffen haben, führt eine disziplinierte Reaktion von Verantwortungsträgern zu einer eher korrekten Einschätzung der Situation.

Je größer die Heterogenität in der Verteilung von Verantwortung in einem Unternehmen ist und damit auch die Verteilung von Aufmerksamkeit oder Macht, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Kontrolle von Handlungen von einer Person auf die andere Person erfolgt, Vertrauen entsteht und keine Panik kommt auf. Je homogener die menschliche Menge ist, desto wahrscheinlicher entsteht Panik. Paniksituationen werden dadurch eingeschränkt, dass man einen Mittelpunkt der Aufmerksamkeit schafft, von dem Personen natürlicherweise verantwortungsbewusste Verhaltensanweisungen erwarten, d.h. dem sie die Kontrolle übertragen werden.[377] *„Wenn man keine Grundlage dafür hat, die Validität einer Wahrnehmung zu ermitteln, überträgt man Kontrolle auf die Wahrnehmung eines anderen. [...] Mit der Kontrollübertragung auf andere läßt sich eine Menge Zeit und Mühe*

[374] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 256
[375] vgl. ebenda, S. 264
[376] vgl. ebenda, S. 272
[377] vgl. ebenda, S. 277

sparen.“[378] Auf diesem Wege können Überzeugungen ansteckend wirken, ein System stabilisieren und es im Gleichgewicht halten.

Für Unternehmen, die einen Massenmarkt bedienen, sind u.a. die Kaufentscheidungen der Konsumenten ein Phänomen des kollektiven Verhaltens. Zwischen Konsumenten und z.B. Produzenten besteht keine direkte persönliche Beziehung, so versucht die Konsumentenforschung mit Hilfe eines interdisziplinären Ansatzes über psychische, persönliche, soziale und kulturelle Determinanten des Konsumentenverhaltens das kollektive Verhalten zu erklären.[379]

Bei dem Kauf eines kurzfristigen Konsumgutes ist es aus Kostengründen nicht angebracht, sich im Vorwege lange und intensiv zu informieren. Gütesiegel staatlicher Institutionen, die familiären Erfahrungen etc. reichen durchweg als Informationsquelle aus. Bei langfristigen Investitionen wird ein rationaler Akteur entsprechend mehr Informationen einholen, speziell von Personen seines Vertrauens, die dadurch eine Teilkontrolle über seine Kaufentscheidung übernehmen.[380] Neben diesen Einflussgrößen können die Massenmedien mit z.B. Berichterstattungen über Lebensmittelskandale oder das umweltschädliche Verhalten eines Weltkonzerns das Kaufverhalten negativ beeinflussen, wie aber auch die Werbung in den Massenmedien Wirkungen auf das Konsumverhalten ausüben kann.[381]

Dieser Abschnitt über das kollektive Verhalten zeigt die offenkundig unterschiedlichen Eigenschaften auf, wie sie aus einer Analyse auf der Mikroebene einer Systemstruktur festzustellen wären und so zu Voraussagen über das Systemverhalten auf einer Makroebene führen können, inkl. Paniken, Manien, Konsumentenverhalten und weiterer Gruppenphänomene.

Angesichts dieser dynamischen Prozesse und der damit verbundenen Unsicherheiten besteht für so manches soziale System das Bedürfnis, mit Hilfe von Spielregeln oder Normen aus einer Makroebene heraus, das Verhalten der Individuen auf einer mikrosozialen Ebene zu steuern. Bei diesem Ansatz wird das soziale System als gegeben angenommen, um das individuelle Verhalten erklären zu können. In der Soziologie ist der bekannteste Vertreter dieses Ansatzes EMILE DURKHEIM (1858-1917).[382]

3.2. Bedürfnis und Realisierung wirksamer Normen

Innerhalb seiner Sozialtheorie wehrt sich COLEMAN dagegen, Normen als gegeben anzunehmen. *„DURKHEIM ging von sozialer Organisation aus und stellte in einem Teil seines Werkes die Frage: ‚Inwiefern wird das Verhalten eines Individuums von dem sozialen System beeinflußt, in dem es sich befindet?’ Die Beantwortung dieser Frage erfordert nicht alle drei Komponenten der Sozialtheorie, die ich [...]*

[378] s. Coleman, J.S. (1991), S. 284 u. 302
[379] vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 3-15 und Kotler, P.; Bliemel, F. (1992), S. 248-269
[380] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 308
[381] vgl. Junge, J. (1992), S. 4f.
[382] Seine zentrale Frage richtete sich auf die Arbeitsteilung, die eine Industriegesellschaft entscheidend prägt. Die Individuen sind auf einander angewiesen und ergänzen sich gegenseitig, diese Tatsache beschreibt er als „organische Solidarität“ im Gegensatz zum Utilitarismus. Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Emile_Durkheim, abgerufen am 23.01.2005

herausgearbeitet habe, sondern nur eine – nämlich den Übergang von der Makro- zur Mikroebene.“[383]

So geht COLEMAN der Frage nach, wie Normen entstehen und sich in einer Menge rationaler Individuen wohl behaupten können. Dabei geht er davon aus, dass stabile oder sich nur langsam verändernde Normen ein wichtiger Bestandteil der selbstregulierenden Mechanismen einer stabilen Gesellschaft sind.[384]

„Soziale Normen finden auf die folgende Art und Weise Eingang in die hier entwickelte Theorie: Sie spezifizieren, welche Handlungen von einer Menge von Personen als angemessen oder korrekt oder als unangemessen oder inkorrekt angesehen werden. Sie werden bewußt erzeugt, insofern als diejenigen Personen, die sie ins Leben rufen oder sie unterstützen, sich einen Gewinn versprechen, solange die Norm befolgt wird, und sich beeinträchtigt fühlen, wenn sie verletzt wird.“[385]

Mit Hilfe von Sanktionen, die entweder als Belohnung oder Bestrafung eingesetzt werden, soll sich das Individualverhalten an den Normen ausrichten. Dies heißt, dass diejenigen, die eine Norm befürworten oder wie COLEMAN sagt, *„behaupten“*, einen Anspruch auf das Recht erheben, die Sanktionen auch anzuwenden.[386]

Genau an dieser Stelle setzt die in dieser Arbeit vorgestellte Erfolgsformel und das zu formulierende erfolgsorientierte Vergütungssystem als Normvorgabe an, jedoch nicht als ein von den Investoren gegebenes Regelwerk, sondern als ein von den verantwortlichen Mitarbeitern getragenes und mitgestaltetes Ordnungsmuster.

Für COLEMAN existiert eine Norm in Bezug auf eine spezifische Handlung, *„wenn das sozial definierte Recht auf Kontrolle der Handlung nicht vom Akteur, sondern von anderen behauptet wird.“*[387] Dies impliziert, dass in dem betrachteten System ein Konsens besteht, dass andere dieses Kontrollrecht über die Handlung innehaben. Eine Norm ist nicht das Herrschaftsrecht einer einzelnen Person, sondern vielmehr ein informelles oder sozial definiertes Recht. Sie sind Konstruktionen der Makroebene, die auf zielgerichtete Handlungen auf der Mikroebene ausgerichtet sind.

In diesem Abschnitt 3.2. soll mit Hilfe des Theorieansatzes von COLEMAN geklärt werden, wie die Bedingungen auszusehen haben, die zu einem Konsens führen und unter welchen Bedingungen dieser Konsens realisiert werden kann.

3.2.1. Klassifizierung und Entstehung von Normen

Normen sind auf bestimmte Handlungen ausgerichtet, die diese Handlungen verhindern oder fördern sollen. Proskriptive Normen führen zu einer negativen Rückkoppelung im System, indem sie eine Handlung unterdrücken. Präskriptive Normen führen zu einer positiven Rückkoppelung, indem sie eine Handlung fördern und verbreiten. Diese Unterscheidung ist dann sinnvoll, wenn den Akteuren mehr als zwei Handlungsalternativen zur Verfügung stehen.

---

[383] s. Coleman, J.S. (1991), S. 311
[384] vgl. ebenda, S. 312
[385] s. ebenda, S. 313
[386] vgl. ebenda, S. 313
[387] s. ebenda, S. 313

In einem erfolgsorientierten Vergütungskonzept sollten präskriptive Normen den Vorrang vor proskriptiven Normen genießen, da ein mit Verantwortung zu füllender, vertrauensbasierter Freiraum definiert werden soll.

Eine Norm ist auf Zielakteure ausgerichtet, in einem Unternehmen auf Mitarbeiter und ihre Führungskräfte. Personen, die von der Norm profitieren und so das Recht in Anspruch nehmen, die Zielhandlung zu kontrollieren, bezeichnet COLEMAN als die Nutznießer der Norm.[388]

Eine Norm kann einer Gruppe einen Gewinn verschaffen, aber auf die Handlungen einer anderen Gruppe von Akteuren ausgerichtet sein. Solche Normen bezeichnet COLEMAN als disjunkte Normen, die zu einer physischen Trennung einander gegenüberstehender Interessen führen. Wenn jeder Akteur zugleich Nutznießer und Ziel einer Norm ist, dann bezeichnet COLEMAN die Norm als konjunkte Norm (s. Abb. C 23, (a)).

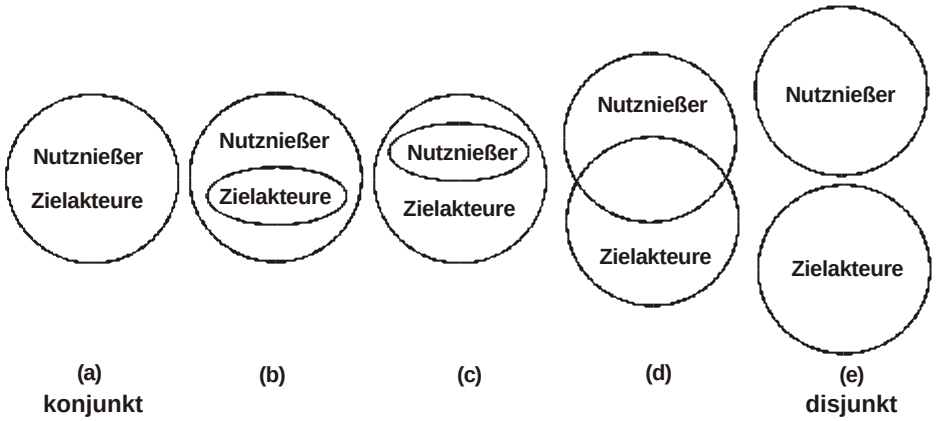


Abb. C 23: Inklusionsbeziehungen von Nutznießern und Zielakteuren einer Norm für verschiedene Normtypen nach JAMES S. COLEMAN[389]

In Fall (b) gibt es einige Nutznießer, die nicht Zielakteure sind, wie z.B. die Investoren in einem Unternehmen, die einen Nutzen aus dem erwirtschafteten Gewinn erzielen möchten. In Fall (c) gibt es Zielakteure, die keine Nutznießer sind, wie z.B. einem erfolgsorientierten Vergütungssystem, bei dem freiberufliche Mitarbeiter als „Fremde" keine variablen Zulagen erhalten. Fall (d) beschreibt den Fall, in dem einige Nutznießer keine Zielakteure sind und umgekehrt. Alle diese Inklusionsbeziehungen von Nutznießern und Zielakteuren innerhalb einer Norm können je nach kooperativer oder egozentrischer Struktur eines Vergütungssystems existieren.

Bei einer Menge sich gegenseitig ausschließender Handlungen unterscheidet COLEMAN die Normen in:

- konventionelle Normen und
- essentielle Normen.

[388] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 319
[389] vgl. ebenda, S. 320

Bei konventionellen Normen wird zumeist willkürlich die Norm festgelegt, um eine Standardsituation zu vereinfachen, z.B. das Fahren auf der rechten Straßenseite oder im Unternehmen die Zuweisung eines Arbeitsplatzes zu einer Person, das Rauchverbot im Unternehmensgebäude etc. *„Das Interesse an einer bestimmten Handlungsrichtung ist davon abhängig, ob es sich dabei um eine Handlung handelt, die auch von anderen ausgeführt wird.“*[390]

Für viele Normen ist keine willkürliche Handlungsdefinition möglich, es sind dies die essentiellen, wesentlichen Normen. *„Das Interesse der Zielakteure liegt in der Handlungsrichtung, die der Norm zuwiderläuft, und das Interesse der Nutznießer liegt in der Handlungsrichtung, die die Befolgung der Norm befürwortet.“*[391]

Ein zu konzipierendes Vergütungssystem sollte möglichst wenig essentielle Normen formulieren müssen, weil dann der Kontrollaufwand entsprechend steigen könnte. Außerdem wären konjunkte und konventionelle Normen für den Erfolg eines Vergütungssystems anzustreben, die zwischen Nutznießern und Zielakteuren eine möglichst hohe Deckungsgleichheit erzeugen sowie durch ihre konsensuell und damit willkürlich formulierten Spielregeln eine Interessensübereinstimmung in Bezug auf gemeinsame Ziel erreichen. Neid und Misstrauen zerstören eine Vertrauensbeziehung, dies kann geschehen, wenn die Norm zur Verteilung der materiellen Ressourcen nicht von allen Mitgliedern mit getragen wird.

Als einen Spezialfall beschreibt COLEMAN das Problem beim Bezahlen eines öffentlichen Gutes, wenn die Handlung jedes einzelnen Akteurs für andere gewinnbringende Folgen hat, die Gewinne für den einzelnen Akteur jedoch geringer sind als die Kosten, die ihn belasten.[392] *„Nur wenn genügend Akteure gemeinsam dazu gewonnen werden, die Handlung auszuführen, so daß die Gewinne für jeden einzelnen die eigenen Kosten übersteigen, wird das öffentliche Gut schließlich zur Verfügung stehen.“*[393]

Für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem besteht zwischen dem Ansatz der öffentlichen Güter[394] aus der Volkswirtschaftslehre und den im Unternehmen auftretenden, nicht zuzuordnenden Gemein- und Verwaltungskosten eine Analogie. Darüber hinaus kann das Bedürfnis nach einer klärenden Norm von den Personen formuliert werden, die bestimmten externen Effekten (s. Abb. C 13: Strukturkarte sozialer Handlungen, S. 101) oder Störgrößen (s. Abb. C 2: Regelkreis eines Akteurs und seiner Ressourcen
mit Sollwerten als Zielvorgaben, S. 86) ausgesetzt sind. Diese Einflüsse und möglichen Konflikte lassen sich durch individuelle Handlungen nicht beseitigen. Somit ist dieser Spezialfall bei der Entstehung einer Norm als Bedürfnismöglich-

---

[390] s. Coleman, J.S. (1991), S. 320
[391] s. ebenda, S. 321
[392] So finanziert wohl kein einzelner Mensch einen Bus für den öffentlichen Nahverkehr, um von A nach B zu gelangen, wenn zusätzlich nur „Schwarzfahrer“ transportiert werden sollen.
[393] s. Coleman, J.S. (1991), S. 322
[394] Bestimmte Güter oder Dienstleistungen werden von einem Marktsystem nicht aus eigenen Interessen heraus zur Verfügung gestellt. Der entscheidende Grund für dieses Marktversagen liegt darin, dass der Bedarf an öffentlichen Gütern „kollektiv“, der für private Güter hingegen als „individuell“ empfunden wird. Die öffentliche Hand oder das Unternehmen muss einschreiten, um Güter und Dienstleistungen dieser Art bereitzustellen, sie nehmen dann eine Allokations-, Verteilungs- und Stabilisierungsfunktion wahr. Vgl. Musgrave R.A.; Musgrave, P.B.; Kullmer, L. (1987), S. 6f.

keit in einem Vergütungssystem zu berücksichtigen. Warum sollten produktive Mitarbeiter einen luxuriösen Verwaltungskomplex mit ihrer Tätigkeit finanzieren, der für sie nicht nützlichen oder für das gemeinsame Geschäft nachvollziehbar wäre? Wie können dann jedoch große Projekte realisiert werden, wenn nicht eine ausreichende Zustimmung der Akteure erzielt werden kann?[395] D.h. das System übernimmt eine allgemeine Allokations-, Verteilungs- und Stabilisierungsfunktion. Über das Ausmaß dieser Systemfunktionen müssen sich die bezahlenden Akteure einigen. *„Normen können nur entstehen, wenn eine Kommunikation stattfindet."*[396] Sie bildet die Brücke zwischen Herrschaft und Vertrauen.

Ein Vergütungssystem stellt innerhalb eines komplexen sozialen Unternehmenssystems immer ein Bündel an Normen dar, es ist keine isolierte, einzelne Norm. So *„braucht ein Akteur als Sanktion für einen anderen Akteur nicht die gleiche Art von Handlungen wie diejenige zu verwenden, die er sanktioniert."*[397] Es ist wichtig, eine zusätzliche Sanktionierungsmöglichkeit für Akteure zu berücksichtigen, denn durch sie erhalten auch andere Ereignisse Bedeutung, die die Akteure miteinander verbinden.[398]

Konventionelle und willkürliche Normen entstehen z.B. durch Trends, Modeerscheinungen oder Corporate-Identity-Vorgaben[399] der Marketingabteilung, um das Ziel einer Einmaligkeit und Eigenständigkeit des Unternehmens zu verfolgen. *„Jedes Mitglied, das sich der Norm unterordnet, unterstreicht damit die Gruppenzugehörigkeit und die Abgrenzung von anderen. [...] Nichtbefolgen bedroht die Gruppensolidarität."*[400]

Innerhalb eines Vergütungssystems sollte diese Art der Normen durch ein Grundgehalt abgedeckt sein, da das konstante Einhalten der konventionellen Normen nicht durch variable Gehaltsbestandteile als Erfolg vergütet werden müsste. Ebenso kann durch das Einhalten von elementaren Manieren und Anstandsregeln kein gesonderter Anspruch auf einen individuellen Erfolgsanteil entstehen. Sie stellen die Grundlage einer Vertrauensbildung dar und sind der „Schmierstoff" für das Zusammenleben und –arbeiten.[401] Grundlegende Anstandsregeln bezeichnet COLEMAN als essentielle Normen, die das Verhalten des Zielakteurs so einschränken, dass es die Interessen der Personen, die mit dem Akteur zu tun haben, berücksichtigt.[402]

Das Bedürfnis, Normen zu entwickeln, entsteht somit nicht nur aus dem Wunsch, sich vor negativen externen Effekten zu schützen, sondern auch, um positive, vertrauensbildende Effekte für eine Gruppenzugehörigkeit zu erzeugen.

---

[395] Daran könnte sich die Frage anschließen, inwiefern die großen historische Bauwerke monarchischer oder klerikaler Herrscher hätten entstehen können, wenn das Volk über die Verteilung der Ressourcen mit entschieden hätte. Die Beantwortung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, so bleibt nur die Vermutung, dass es weniger gewesen wären.
[396] s. Coleman, J.S. (1991), S. 327
[397] s. ebenda, S. 329
[398] Erzielt z.B. ein Vertriebsmitarbeiter nicht mehr einen ausreichenden Umsatz, so könnte er ggf. die Reduktion seines Gehalts akzeptieren, vielleicht aber nicht mehr die Wegnahme seines bisher auch privat genutzten Firmenfahrzeuges, das auch ein Staussymbol darstellt.
[399] vgl. Schweiger, G; Schrattenecker, G. (1995), S. 19
[400] s. Coleman. J.S. (1991), S. 332f.
[401] vgl. Malik, F. (2000), S. 143
[402] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 333

3.2.2. Wirksame Normen und Normverletzungen

Sozial wirksam sind Normen nach COLEMAN dann, wenn die Gewinne, die jeder durch sein eigenes Handeln erzielt, geringer sind als die Kosten. Eine entsprechende Handlung, die von allen gemeinsam aufgrund der Norm ausgeführt wird, ist erfolgreich, wenn eine Emergenz[403] erzielt wird. D.h. ein Erfolg auf der Mikroebene Erfolgsanteile auf der vermittelnden Mesoebene hinterlässt und auch die Akteure auf der Makroebene die Austauschbeziehung erfolgreich einschätzen. *„Man erreicht die soziale Wirksamkeit dadurch, daß Kontrollrechte über jede einzelne Handlung auf die gesamte Gruppe umverteilt werden."*[404] Sind die Interessen einer Gruppe jedoch nicht homogen, d.h. es wirken nicht ausschließlich konjunkte Normen, wird es problematischer, eine soziale Wirksamkeit zu definieren. Beim Aufstellen disjunkter Normen verbessert sich die Lage der Nutznießer durch die Kontrollrechte, die sie erwerben, aber es verschlechtert sich die Lage der Zielakteure, die ihre Handlungsrechte verlieren.[405]

Bei dem Einsetzen disjunkter Normen geht die Betrachtung wieder zurück auf ein Herrschaftssystem, in dem ein Akteur mit größerer Macht in der Lage ist, eine Norm zur Wirkung zu bringen, die die Handlungen derjenigen steuern soll, die weniger Macht haben.[406] Zwei Beispiele verdeutlichen die Brisanz innerhalb eines Unternehmenssystems, wenn Machtverhältnisse eine „Herr-und-Knecht-Situation" herstellen.

Traditionell werden leistungsorientierte, variable Vergütungssysteme bei Arbeitern eingesetzt, um eine Leistungssteigerung in der Produktion zu erzielen. Für den Angestelltenbereich war eine variable Vergütung lange Zeit wenig gebräuchlich. Erst in den letzten zwei Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts kam eine Variabilisierung der Angestelltenbezüge auf.[407] Aufgrund der schwierigen Leistungserfassung wählte man als Bezugsgröße für die Vergütung den Unternehmenserfolg. Jedoch wurde die Erfolgsvergütung ausschließlich auf Führungskräfte angewendet. Ökonomische Unternehmensziele wirkten sich auf die Mitarbeiter als Zielakteure aus, Nutznießer des Erfolges waren nur die mächtigen Führungspersonen, die das Vergütungssystem für sich selbst eingeführt hatten.

Aber auch ein Mitarbeiter kann einflussreich und somit mächtig sein, wenn er sich z.B. ein für das Unternehmen elementares technisches Wissen für die Produktentwicklung angeeignet hat. Obwohl eine Norm existiert, kann der Fall eintreten, dass er von wirksamen Sanktionen unberührt bleibt. Seine Handlungen oder Vergütungen werden nur in einem geringen Maß durch die Norm eingeschränkt, weil, ausgehend von der Machtverteilung, die Sanktionsträger der Gruppe die Sanktionen nicht anwenden können, ohne mehr zu verlieren, als sie mit dem Durchsetzen der Normenbefolgung gewinnen können.[408] Wenn es dem „unentbehrlichen" Mitarbeiter nicht passt, die Norm zu befolgen, dann könnte er das Unternehmen ver-

---

[403] Emergenz, im Sinne einer neuen Seinsstufe durch neu auftretende Qualitäten, die aus niederen entstehen, d.h. der Übergang vom individuellen Verhalten auf der Mikroebene zum Systemverhalten auf der Makroebene.
[404] s. Coleman, J.S. (1991), S. 336
[405] vgl. ebenda, S. 336
[406] vgl. ebenda, S. 339
[407] vgl. Eckardstein, D.v. (2001), S. 2
[408] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 339

lassen, was dem Unternehmen einen viel größeren Schaden zufügen würde, als eine Ausnahmeregelung von der Norm.

COLEMAN kommt ebenfalls zu dem Schluss, dass auch bei konjunkten Normen, die „Wohlhabenden und Mächtigen" bestimmte Normen ignorieren können, ohne sanktioniert zu werden.[409] Als Lösungsansatz schlägt er vor, die mächtigen Akteure in Bezug zu ihrer Macht im System proportional zu gewichten. So würde über die Verfügbarkeit von Ressourcen eine korrekte Definition erfolgen können und ein „soziales Optimum" erreicht.

Für das Konzept eines erfolgsorientierten Vergütungssystems, das sich mit der unterschiedlichen Macht von Akteuren, Sanktionen auszuüben und eine Norm zu durchbrechen, befassen muss, sind folgende abgeleitete Schlussfolgerungen von COLEMAN ein Gestaltungshinweis:[410]

- Diejenigen, die aufgrund größerer Macht am ehesten andere sanktionieren wollen, weil eine gleichermaßen wirksame Sanktion sie weniger kosten würde, sind ebenfalls diejenigen, die am ehesten andere sanktionieren, weil andere weniger Macht hätten, um sie zu sanktionieren.
- Anderseits könnte es für einen machtvollen Akteur von Nachteil sein, selber die Norm zu verletzen, wenn es darum geht, andere zu sanktionieren, so dass sich Normverletzung und Sanktionierung oft gegenseitig ausschließen, wenn die Vertrauensgrundlage einer Zusammenarbeit erhalten bleiben soll.
- Normverletzungen und Sanktionierung sollten beide mit der Macht innerhalb des Systems positiv korrelieren, allerdings möglicherweise nicht miteinander.
- Normverletzung und Sanktionierung sollten beide mit dem Interesse an der Handlung positiv korrelieren, allerdings möglicherweise nicht miteinander.

Die Emergenz und Beachtung von Normen präzise in Worten zu umschreiben, ist nach COLEMAN ein schwieriges Unterfangen, besonders bezüglich relativer Macht und der Verwendung von Ressourcen, die über die jeweiligen Handlungen hinausgehen.[411] Dieser Aspekt stellt für die formale Ableitung zu einem erfolgsorientierten Vergütungssystem jedoch das „zentrale Nervensystem" dar, der in Kapitel E erneut aufgegriffen wird.

Normen sind miteinander verknüpft, sie bilden gemeinsam ein Normensystem, ebenso wie sich ein Gesetzessystem aus mehreren Gesetzen zusammensetzt. Die Beziehungen solcher Normen stellt für COLEMAN eine eigenständige große Aufgabe dar, die über die Grenzen der Behandlung seiner Sozialtheorie hinausgeht. Es stellt sich für ihn die Frage, ob zur Analyse der systemischen Beziehungen Akteure als Zwischenelemente berücksichtigt werden, die die theoretischen Übergänge der Makro- und Mikroebene ergänzen. Aus diesem Grund unterscheidet diese Arbeit drei Ebenen auf denen unterschiedliche Normen wirken und betrachtet werden. Das Unternehmen wird als Vermittler und Organisator der Arbeitsteilung auf einer Mesoebene angesiedelt, die zwischen dem individuellen Verhalten der Mitarbeiter auf der Mikroebene und dem Systemverhalten der Kunden innerhalb eines wirtschaftlich strukturierten Marktes auf der Makroebene agiert.

---

[409] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 340f.
[410] vgl. ebenda, S. 341
[411] vgl. ebenda, S. 342

Die Frage, wie aus dem Interesse an einem Vergütungssystem als Norm eine tatsächliche, emergierende Norm entstehen kann, die dann auch durch Sanktionen geschützt wird, erörtert Kapitel D in Bezug auf die Interessen und Ressourcen des Unternehmens als Akteur auf der Mesoebene.

Die geschickte Anwendung der in diesem Abschnitt behandelten Ordnungsmuster stellt eine Ressource dar, die sich jedes Unternehmen von seinen führenden Mitarbeitern wünschen müsste. Dieses ordnende Beziehungsmanagement kann als „Soziales Kapital“ bezeichnet werden. In Kapitel D wird der Aspekt eingehend beschrieben, denn er ist eine entscheidende Voraussetzung dafür, ob ein Unternehmen gelenkt und geführt werden kann.

„Ein bißchen Freundschaft ist mir mehr wert
als die Bewunderungen der ganzen Welt“
Otto Graf Bismarck (1815-1898)

VI. Lenkung als Selbstkontrolle

Aufgrund ihrer Identität können sich Systeme nicht beliebig verhalten, so sind selbst sehr komplexe Systeme anhand ihrer Ordnungs- und Verhaltensmuster zu erkennen. Im technischen Sinne ist die „Lenkung“ eine Vorrichtung zur Beeinflussung der Fahrt- oder Flugrichtung, sie erfordert Krafteinwirkung, um die gewünschte Richtung einschlagen zu können.[412] In der Systemtheorie werden dynamische Ganzheiten betrachtet, die sich ständig im Rahmen ihrer Verhaltensmuster verändern, die sich zielgerichtet verhalten, um überleben zu können. Die Fähigkeiten dieser Ganzheiten, sich selbst unter Kontrolle zu halten, bezeichnen ULRICH und PROBST als Lenkung.[413] Lenkungsvorgänge sind Prozesse der Informationsaufnahme, -verarbeitung und –übermittlung.

1. Steuerung und Regelung

Innerhalb einer Herrschaftsbeziehung befiehlt ein „Führer“ einem anderen Menschen, wie er sich zu verhalten hat. Der Lenker steht hier außerhalb des zu lenkenden Systems, er zwingt ihm seinen Willen auf. In natürlichen Systemen passt das Bild des Menschen als personifizierten, außenstehenden, kontrollierenden Lenkers nicht. *„Die Natur lenkt sich selbst, ohne dass wir sie nach unserem Willen beeinflussen. Lenkung ist also eine Eigenschaft des Systems.“*[414] Sie ist eine zum System gehörende, notwendige Funktion.

In der Kybernetik werden zwei Arten der Lenkung unterschieden, die „Steuerung“ und die „Regelung“.

Mit vielen Richtungsänderungen steuern wir Menschen ein Auto als Fortbewegungsmittel, d.h., dass wir aufgrund von uns bekannten Informationen und eines angestrebten Zieles einen Weg einschlagen. Für ULRICH und PROBST ist Steuerung *„eine informelle Anweisung an ein System und die Einwirkung auf ein System, damit es sich in einer bestimmten Art verhält und ein Ziel erreicht.“*[415]

Natürlich können wir beim Autofahren auch das Lenkrad übersteuern, fast von der Fahrbahn abkommen, dann steuern wir in eine unerwünschte Richtung und müssen die Fahrtrichtung korrigieren oder aktiv regulieren. *„Regelung ist eine informationelle Rückkoppelung einer Abweichung von einem gewünschten Verhalten oder Ziel.“* Sie umfasst nach ULRICH und PROBST:[416]

a) Messung oder Feststellung, ob eine Steueranweisung zu den gewünschten Veränderungen geführt hat bzw. ob weitere Abweichungen vom zielführenden Weg festgestellt wurden.

---

[412] vgl. Brockhaus, Bd. 13 (1990), S. 273
[413] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 78
[414] vgl. ebenda, S. 78
[415] s. ebenda, S. 79
[416] s. und vgl. ebenda, S. 79

b) Die Rückmeldung des festgestellten Ergebnisses an einen Regler, der die Steuerungsstelle zur weiteren Handlung anweisen könnte.

c) Die Anweisung an die Steuerungsstelle, weitere Steuerungsmaßnahmen durchzuführen.

So wie ein Auto nicht nur über das Steuerrad gesteuert wird, weil auch die Geschwindigkeit über das Gaspedal und die Bremse geregelt wird, gibt es bei komplexen Systemen immer zahlreiche Eingriffs- und Gestaltungsmöglichkeiten. In komplexen technischen Systemen versucht der Mensch inzwischen Mechanismen der Selbstregelung einzubauen, weil er die notwendige Information nicht erhalten oder verarbeiten kann. Er muss darauf vertrauen, dass die technischen Zulieferer eine gute Arbeit abgegeben haben.

2. Störende Umwelteinflüsse und negative Regelkreise

Ereignisse aus der Umwelt wirken als Einfluss- oder Störgrößen auf ein System ein. Umweltfaktoren arbeiten gewissermaßen an der Lenkung von systeminternen Prozessen mit, jedoch nicht immer in die von uns Menschen gewünschte Richtung. Es bestehen zwei Möglichkeiten, mit störenden Umwelteinflüssen umgehen zu können. Zum einen könnten wir versuchen, uns von eventuellen Störungen abzuschließen, zum anderen könnten wir uns so vorbereiten, dass die Störungsmöglichkeiten im Voraus erkannt werden, bevor sie wirken und unser Wissen einsetzen, um ihnen geschickt begegnen zu können. Jedoch können wir bei komplexen Systemen nicht alles so rechtzeitig wissen, wie wir es für eine perfekte Steuerung wissen müssten. Als Menschen wir können hoffen, dass wir intelligent genug waren, ausreichende Regelungsmechanismen zu erfinden, die das Eintreten von Störungen nicht verhindern, aber zumindest deren Wirkung minimieren.[417]

Ein Regelungsprozess beruht auf dem Prinzip der Rückkoppelung, der mit Hilfe eines negativen Regelkreises für das System stabilisierend wirkt (s. Abb. B 4: Klassischer Regelkreis mit kybernetischen Bezeichnungen nach FREDERIC VESTER, S. 45), weil er den Umweltveränderungen in einem nächsten Durchlauf aktiv entgegenwirkt. Die Natur hat sich zur Erhaltung von Lebewesen ein vernetztes System von Rückkoppelungskreisen einfallen lassen, die einen angemessenen Gleichgewichtszustand aufrecht halten sollen. Über solche Regelkreise wird beim Menschen die Bluttemperatur konstant gehalten, die Führung der Hand geregelt, über die Pupillenöffnung der Lichteinfall kontrolliert, der Blutzuckerspiegel stabil gehalten usw.[418] Ziel eines erfolgsorientierten Vergütungssystems sollte es sein, mit einer ähnlichen Lenkungsmöglichkeit und den entsprechenden Informationen über das Gesamtsystem, stabilisierende Regelkreise zu schaffen und zu nutzen.

In sozialen Systemen sind zahlreiche solcher Rückkoppelungsprozesse festzustellen, die teils bewusst von Menschen konstruiert und eingesetzt werden, teils aus sich selbst heraus entstanden sind. Als hochkomplexes System, das sich mit zahlreichen Regelkreisen selbst regelt, ist die Marktwirtschaft zu nennen, die auf diesem Weg sehr erfolgreich in Bezug auf die Produktion materieller Güter sein konnte. *„Kein Steuerorgan der Welt kann [...] zur richtigen Zeit all das wissen,*

[417] vgl. Ulrich, H. (1988), S. 81f.
[418] vgl. ebenda, S. 83

was zur planmäßigen Steuerung der Wirtschaft unter Vermeidung zahlloser Störungen nötig wäre.“[419]

Auch in den zahlreichen zweckgerichteten sozialen Institutionen, wie einem Unternehmen, bestehen vielfältige Rückkoppelungen und Regelprozesse, die selbst, neben einer bewusst geplanten linearen Organisationsstruktur als Steuerungskette, durch eine parallele *„informale Organisation“* die Überlebensfähigkeit des Systems mit kreisförmig geschlossenen Wirkungsverläufen gewährleisten.[420]

„Die Art und Weise, wie Lenkung stattfindet, ist abhängig von der Vernetzung der Elemente zu einem Ganzen. Sobald Elemente eines dynamischen Systems zu relativ geschlossenen Wirkungskreisen verbunden sind, entsteht Regelung, d.h. das System oder ein Teil davon lenkt sich selbst, ob wir das sehen und wollen oder nicht. Je komplizierter ein System aufgebaut ist und je mehr es sich Veränderungen in der Umwelt anpassen soll, um so weniger kann Lenkung durch ein den tatsächlichen Vorgängen vorgreifendes Steuern allein erfolgen.“[421]

3. Lenkung durch sinngebende Normen

Von Menschen geprägte soziale Systeme zeichnen sich im Vergleich zu technischen oder ökologischen Systemen durch die Fähigkeit aus, auf der Grundlage des eigenen Willens neue Eigenschaften zu entwickeln, rational zu handeln und sich selbst somit gewollt zu ändern. Menschen können sich bewusst Ziele setzen und diese bei Bedarf auch wieder verändern. Sie sind nicht allein auf das Lernen nach dem Prinzip Versuch-und-Irrtum in der sie umgebenden physischen Welt angewiesen (s. Abb. B 5: Veränderungsebenen bei Individuen und Unternehmen, S. 51), sondern sie können Prozesse gedanklich oder auch mit technischer Unterstützung simulieren.[422]

Die Strukturen sozialer, menschlicher Systeme sind nicht naturgegeben oder durch einen Konstrukteur festgeschrieben, sie werden auf der Basis von Werten und Normen gestaltet und gelenkt, die von Menschen formuliert und im Konsens ihres Zusammenlebens zur Wirkung gebracht werden.[423] Aus diesem Grund wurden in dem oberen Abschnitt V. dieses Kapitels die Ordnungsmuster ausführlich behandelt.

Das soziale Handeln ist stets Gegenstand menschlicher Beurteilungen und sollte deshalb für das betrachtete System selbst und die gesellschaftliche Umwelt Sinn machen. *„Zum Verständnis und zur Gestaltung und Lenkung sozialer Systeme ist daher der Einbezug dieser spezifisch menschlichen Eigenschaft der Wertsetzung und Sinngebung zwingend notwendig. [...] Unternehmen, Schulen, Krankenhäuser, staatliche Organisationen usw. sind soziale Systeme, die zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse geschaffen und auf die Erfüllung spezifischer menschli-*

---

[419] s. Ulrich, H. (1988), S. 84
[420] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 85
[421] s. ebenda, S. 85
[422] vgl. ebenda, S. 87, Diese menschliche Fähigkeit könnte Anlass werden, zukünftig auf der Grundlage umfassenderer Rechnerkapazitäten eine der interessantesten technologischen Entwicklungen mit der computerbasierten Simulation und ihren Beschreibungs-, Erklärungs- und Entscheidungsmodellen entstehen zu lassen.
[423] vgl. ebenda, S. 87

cher Zwecke gerichtet sind. [...] Sie sollen nicht einfach überleben, sondern durch spezifisches Handeln sinnvolle Zwecke erfüllen.“[424]

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem sollte somit eingebettet sein in einen erklärenden Sinnzusammenhang eines sozialen Systems. Seine Strukturen und Lenkungsmechanismen sollten bewusst auf spezifische Zwecke und Verhaltensnormen hin gestaltet sein, um eine Selbstorganisation und Selbstlenkung, ggf. auch durch Teilsysteme mit übergeordneten Zielsetzungen als Regelgrößen, gewährleisten zu können. So wäre die Lenkung über das System verteilt.

Mit den zur Verfügung stehenden Ordnungsmustern reduziert Lenkung die potentielle Komplexität des Systems entscheidend. Es wird nicht explizit ein unerwünschtes Verhalten verboten und ausgeschlossen, sondern ein mit freien Entscheidungen zu füllender Verhaltensraum für ein verantwortliches, soziales, kooperatives Handeln geöffnet. Soziale System verändern sich, sie sind nicht geschlossen, konstant oder stabil. Damit sind sie entwicklungsfähig.

[424] s. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 87

„Man entdeckt keine neuen Erdteile, ohne den Mut zu haben, alte Küsten aus den Augen zu verlieren."
André Gide (1869-1951)

VII. Das Führen von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen

In der Soziologie wird unter dem Begriff der „Führung" allgemein die planende, leitende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeit von übergeordneten oder überlegenen Mitgliedern in einer Gruppe, einer Organisation oder in einem größeren Kollektiv gegenüber untergeordneten, unterlegenen Mitgliedern verstanden. Führungserfolge einer Person basieren auf den spezifischen Wertorientierungen, Zielen und Aufgaben, mit dessen Hilfe sie einen Austauschprozess gestaltet. Darüber hinaus hängen sie von der Struktur und der soziokulturellen Umwelt des zu führenden sozialen Gebildes ab.[425]

1. Gestaltung des Austauschprozesses als Führungsaufgabe

Die Führung gestaltet und regelt den Austauschprozess. Rational gestaltete, soziale Systeme erfüllen somit einen Zweck. Sie geben an ihre Umwelt, die zugleich auch ihr Ressourcensystem ist, ein Produkt oder eine Dienstleistung ab. So versucht das soziale System auf seine Umwelt gestaltend Einfluss zu nehmen sowie auf Umweltveränderungen und –störungen zu reagieren. Das rational konstruierte System ist ein relativ geschlossenes Netzwerk. Es agiert relativ autonom und eigenverantwortlich, in einem definierten Freiheitsraum, regelt sich selbst.

Nach FREDMUND MALIK regulieren die Grundsätze wirksamer Führung die Qualität, mit der Managementaufgaben erfüllt werden. Sie bilden den Kern einer Unternehmenskultur. Jede berufliche Tätigkeit wird nach MALIK durch vier Elemente charakterisiert: Grundsätze, Werkzeuge, Aufgaben und Verantwortung.

In Kapitel B dieser Arbeit zur Metatheorie wurde in Bezug zu den Veränderungsebenen der Systemregler innerhalb eines Austauschsystems beschrieben (s. Kapitel B., II., 2.3. Der Systemregler innerhalb eines Austauschsystems, S. 53). Die Aufgabe eines Führungssystems besteht darin, diese Bausteine sinngebend und zielführend zu gestalten und mittels definierter Ordnungsmuster die jeweiligen Verantwortungen gegenüber der Führung selbst und dem Ressourcensystem zu klären (s. Abb. C 24). Die Unternehmensführung konstruiert rational und zielgerichtet ein sich selbst erhaltendes Austauschsystem.

[425] vgl. Brockhaus, Bd. 8 (1989), S. 25

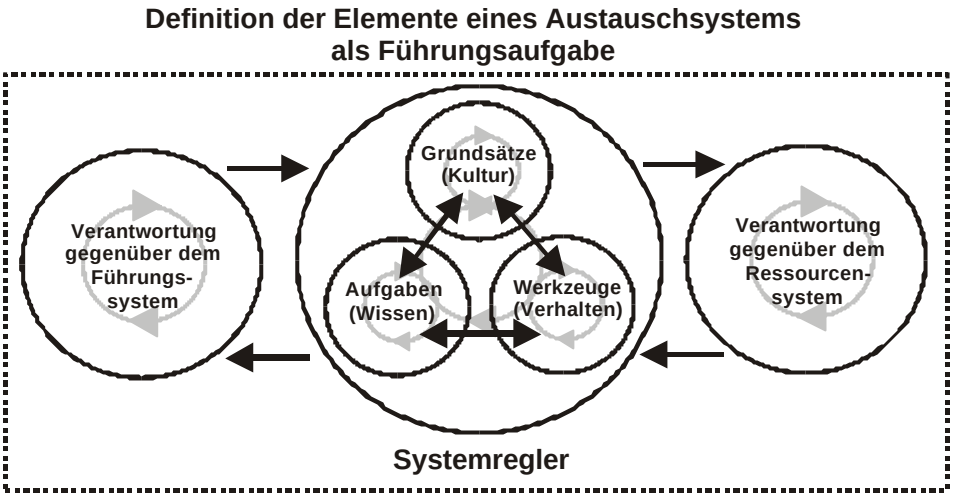


Abb. C 24: Führung eines Austauschsystems nach FREDMUND MALIK[426]

Damit sich ein soziales System selbst managen kann, formuliert MALIK sechs wesentlichen Grundsätze, die mit ihren Ordnungs- und Verhaltensmustern den Kern einer Unternehmenskultur bilden, die das System regeln und ohne die man, nach seiner Auffassung, keine Organisation langfristig erfolgreich führen kann:[427]

- Resultatorientierung
- Beitrag zum Ganzen
- Konzentration auf Weniges
- Stärken nutzen
- Vertrauen
- Positiv denken

Die Grundsätze haben die Funktion von regulativen Ideen, *„von Standards und Maßstäben, um richtig von falsch zu trennen, brauchbar von unbrauchbar, gut von schlecht und akzeptabel von inakzeptabel.“*[428]

Nach diesen Grundsätzen zu handeln, fällt vielen Managern aus drei Gründen schwer. Erstens, weil die Anwendung der Prinzipien eine hohe Disziplin und einen starken Willen erfordert. Zweitens, weil manche glauben, dass geltende Grundsätze die notwendige Flexibilität ausschließen, was ein Irrtum sein kann, weil Flexibilität innerhalb geordneter Strukturen nichts mit Opportunismus zu tun hat. Drittens sind die Grundsätze immer wieder neu auf einen konkreten, zumeist komplexen, Einzelfall anzuwenden. Dazu ist es notwendig, die einzelnen Details der Situation zu kennen und diese dann entsprechend nach ihrem jeweiligen aktuellen Einfluss, ob träge, aktiv, reaktiv oder kritisch, zu bewerten.[429]

[426] vgl. Malik, F. (2000), S. 166
[427] vgl. ebenda, S. 65-165
[428] s. ebenda, S. 72
[429] vgl. ebenda, S. 66

Diese Bewertung erfolgt im menschlichen Gehirn. So liegt es nahe, die Gründe für die regelnden Grundsätze einer Person, die ein System wirksam führen will, den Prinzipien der Persönlichkeitsbildung nach ORNSTEIN zuzuordnen. Dies ist z.B. nach dem Strukturmodell HAROLD J. LEAVITT möglich (s. Abb. C 25 und Kapitel B., II., 5.1. Die Hauptdimensionen individueller Unterschiede, S. 66).

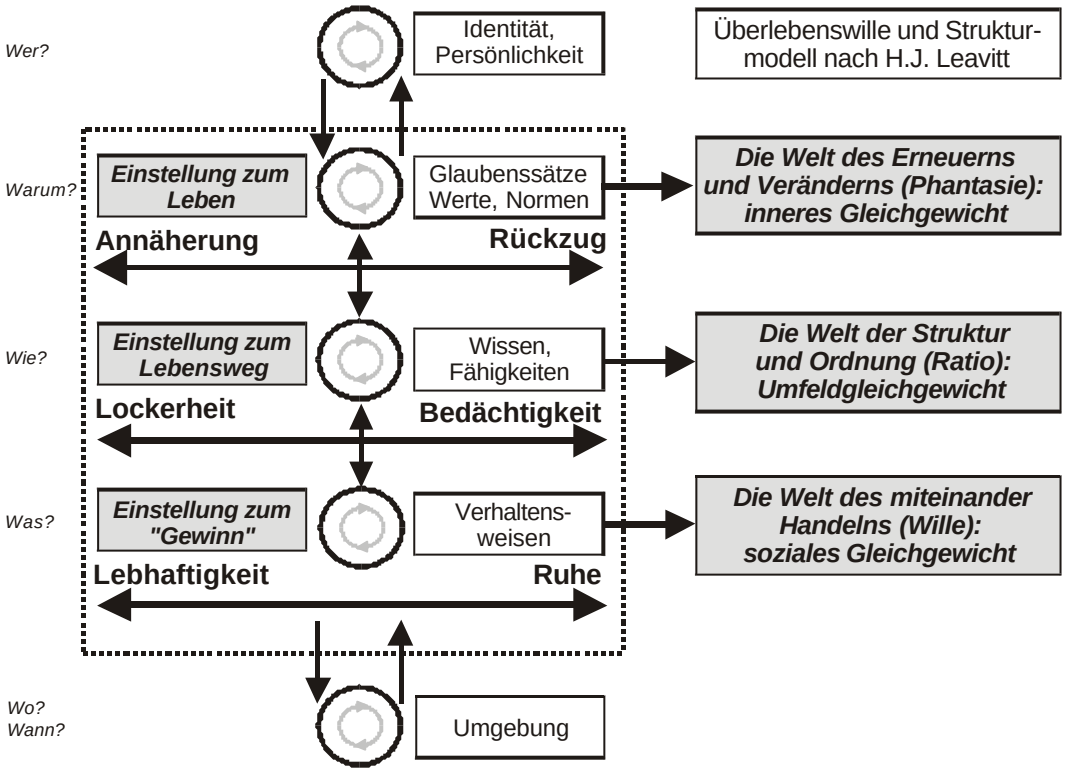


Abb. C 25: Veränderungsebenen und die Wurzeln der Persönlichkeit in Bezug zu dem Strukturmodell wirksamer Führung nach HAROLD J. LEAVITT

ROLF BERTH unterteilt diese Typologie von LEAVITT für Managementhandlungen mit Hilfe des Ansatzes von C.G. JUNG in eine *„introvertierte"* und eine *„extravertierte"* Version der Festlegung von typischen Managementrollen:[430]

- Phantasiebegabter Pfadfinder: *Reformischer Visionär und Systemischer Entdecker*
- Rational organisierter Problemlöser: *Vernünftiger Analysierer und Konservativer Anpasser*
- Auf Durchsetzung konzentrierter, willenstarker Realisierer: *Geschickter Macher und Vorsichtiger Organisierer*

So wie ORNSTEIN als Hinforscher und BERTH als Unternehmensberater die Spannungsfelder auf den jeweiligen Veränderungsebenen beschreiben, die permanent auf der Suche nach einem Gleichgewicht sind, so sind die Grundsätze von MALIK die Ressourcen und Regelgrößen mit ihren entsprechenden Messgrößen innerhalb dieser jeweiligen Regelkreise auf den Veränderungsebenen.

[430] vgl. Berth, R. (1994), S. 102

Die Grundsätze regeln die Einstellung zum Leben, zum Lebensweg und zum Gewinn, sie bilden für die Veränderungsebenen eines sozialen Systems die Bewertungsmaßstäbe, ob die Normen, das Wissen und das Verhalten „richtig" ausgerichtet sind. Zur Konzeption eines erfolgsorientierten Vergütungssystems werden diese sechs Grundsätze ebenfalls als ein elementarer Baustein angenommen.
Die Ergebnis- und Resultatorientierung gehört zu einem Managementprinzip, das zur Aufgabe hat, Ressourcen innerhalb eines sozialen Austauschsystems zu schaffen, zu erhalten und sich möglichst entwickeln zu lassen. Somit kann das Managementprinzip mit seinem Vergütungssystem kein allgemeines Lebensprinzip darstellen. Es ist ein Element des Lebens. Es kann jedoch nicht um des Spaßes oder der Freude willen betrieben werden, es muss sich an den Ergebnissen ausrichten.[431] Diese Ergebnisse bilden das Resultat, den Erfolg. Dieser Erfolg kann zum einen mit Menschen zusammenhängen, mit ihren Arbeitsleistungen, ihrer Förderung oder Entwicklung oder zum anderen bezieht er sich auf das Geld, auf die materiellen Ressourcen.

Im folgenden Kapitel D werden die Interessen und Ressourcen des Unternehmens und der Unternehmensführung erörtert. Grundsätze stellen dafür eine Ressource dar, die die Interessen regeln.

2. Entwicklung und Wachstum als Führungsaufgabe

Weil soziale Systeme nicht immer konstant bleiben, sie sich grundsätzlich verändern, sind sie entwicklungsfähig. *„Entwicklung umfasst ein bewusstes oder unbewusstes Erweitern des Verhaltenspotentials und eine Neugestaltung oder Neuwahl von Zielen und Zwecken."*[432]

Anhand von menschlichen Werten und Zielen kann eine qualitative Entwicklung erfolgen, eine Verbesserung und Erweiterung der Verhaltensmöglichkeiten. Wachstum hingegen stellt nur eine größen- oder zahlenmäßige Zunahme der messbaren Ressourcen dar. *„Wachstum ist weder notwendig noch hinreichend für Entwicklung. Entwicklung hat weniger damit zu tun, wieviel wir haben, sondern vielmehr, was wir aus dem machen, was wir haben."*[433]

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem kann somit nicht ausschließlich den wachstumsorientierten Gewinn oder den börsennotierten Unternehmenswert als Bezugsgröße für eine Vergütung verwenden. Es muss auch Anreize zur Minimierung von Ressourcenverbrauch bieten können oder einen effizienteren Ressourceneinsatz initiieren, wenn es darum geht, das zu verteilen, was da ist. Entwicklung beinhaltet somit neue Normen, Eigenschaften, Wissensgebiete, Fähigkeiten, Verhaltensformen oder Austauschbeziehungen, sie bewirkt Veränderung auf allen Ebenen und kann somit Identitäten und deren Tauschbeziehungen gestalten. In dieser Definition schließt Entwicklung sinnstiftende, ästhetische, moralische und ethische Aspekte mit ein.[434]

[431] vgl. Malik, F. (2000), S. 76
[432] s. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (2000), S. 90
[433] s. ebenda, S. 91
[434] vgl. ebenda, S. 91

Das System selbst organisiert und realisiert seine eigene Entwicklung auf allen möglichen Veränderungsebenen (s. Kapitel B., II., 5.2. Die Selbstbestimmung im ständigen Handeln., S. 68) d.h. es muss aufgrund seiner Wahrnehmungen, Bewertungen, Entscheidungen und Handlungen, also durch Reflexion, rationale Überlegungen und Hinterfragung mit Hilfe grundsätzlicher Werte lernen, sein Verhalten und Handeln in einem angemessenen Gleichgewicht zwischen Konstanz und notwendiger Veränderung zu halten.

In einer „Gesellschaft von Organisationen", wie es PETER DRUCKER (geb. 1909) beschreibt, die sich im Laufe der arbeitsteiligen Entwicklung gebildet hat, tut ein Mensch nichts mehr als Individuum, sondern immer als Benutzer einer zielgerichteten Organisation. Aus diesem Grund entfällt mehr Führungsverantwortung auf jedes Individuum. Wenn früher das Herrschen, das Management komplexer Systeme, ein Privileg war, wird heute das Führen von Organisationseinheiten, z.B. auch von Projekten, zum Massenberuf.[435]

Als Aufgaben wirksamer Führung nennt MALIK:

- für Ziele zu sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Menschen entwickeln und fördern

Diese Aufgabendefinition verdeutlicht die Analogie zum Regelkreislauf. Mit der Definition eines konstruierten, sozialen Systems, wie dem einer Unternehmung, mit seinen Grundsätzen und seiner Kultur, wird eine autopoietische Einheit geschaffen, in der eine Unternehmensführung als Prinzipal oder Agent agiert. Es ist eine allgemeine Aufgabe, das Austauschsystem wie einen Regelkreis zu managen. Darüber hinaus bestehen Sachaufgaben, für die je nach Branche, unterschiedliche Handlungsinhalte sowie spezielles Sach- und Fachwissen notwendig sind.

[435] vgl. Malik, F. (2000), S. 52f.

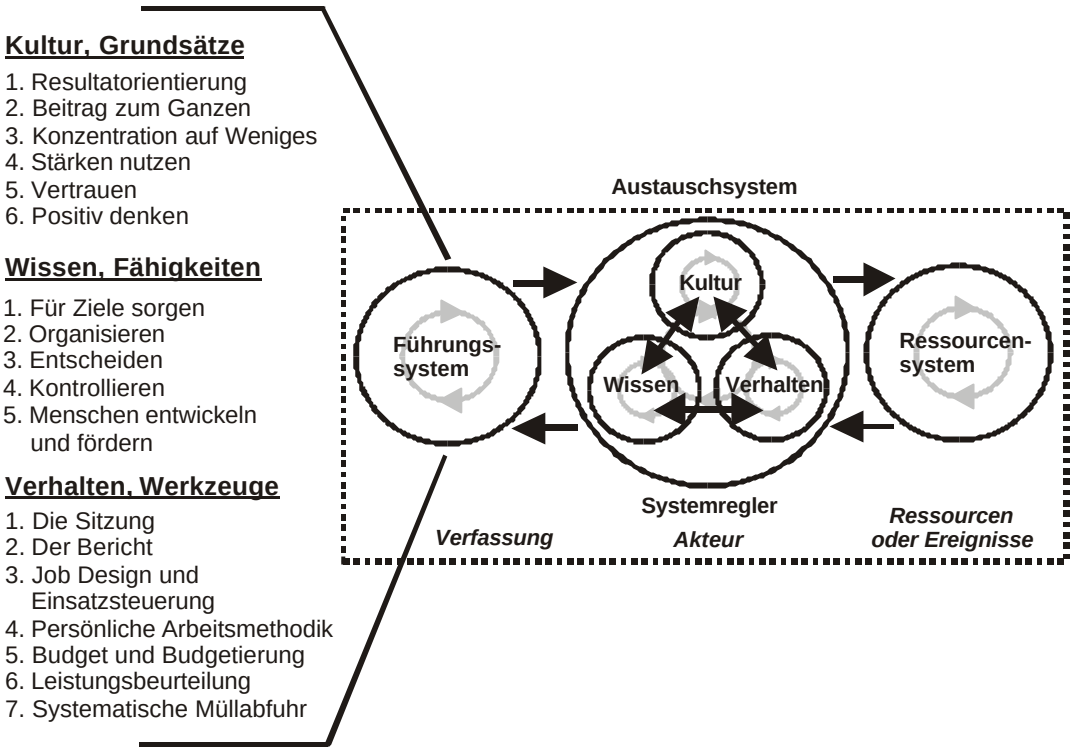


Abb. C 26: Elemente eines Führungssystems nach FREDMUND MALIK[436]

Die Führungsaufgabe, für Ziele zu sorgen, ist eng an den Grundsatz der Resultatorientierung gebunden. Das anzustrebende Resultat sollte im Sinne der Entwicklung des Systems das Verhaltenspotential erhöhen. Dazu trägt die Optimierung des bestehenden Ressourceneinsatzes oder das Wachstum von ausgewählten Ressourcen bei.

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem wird in dieser Arbeit als ein Bestandteil eines wirksamen Führungssystems angenommen. Es steht in einer Wechselbeziehung zu den Grundsätzen (Kultur), den Aufgaben (Wissen) und dem Einsatz der Führungswerkzeuge (Verhalten), die wiederum im Austausch mit den drei parallelen Veränderungsebenen des Reglersystems stehen.

3. Gestaltung und Vermittlung von sinnvollen Austauschprozessen

Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wird durch eine nachhaltige Entwicklung in allen relevanten Bereichen des Unternehmenssystems gewährleistet. Nachhaltigkeit als Führungs- und Managementaufgabe umfasst die ökonomische, ökologische sowie soziale Bedürfnisbefriedigung, die für zukünftige Generationen Bestand hat, sie sollte somit das Gemeinwohl und das Wohlstandsniveau langfristig berücksichtigen.[437] Bezogen auf die Systembeschreibung von COLEMAN, lässt sich eine Analogie zum Ansatz der Nachhaltigkeit herstellen (s. Abb. C 27).

[436] vgl. Malik, F. (2000), S. V-IX
[437] vgl. Löbel (2001)

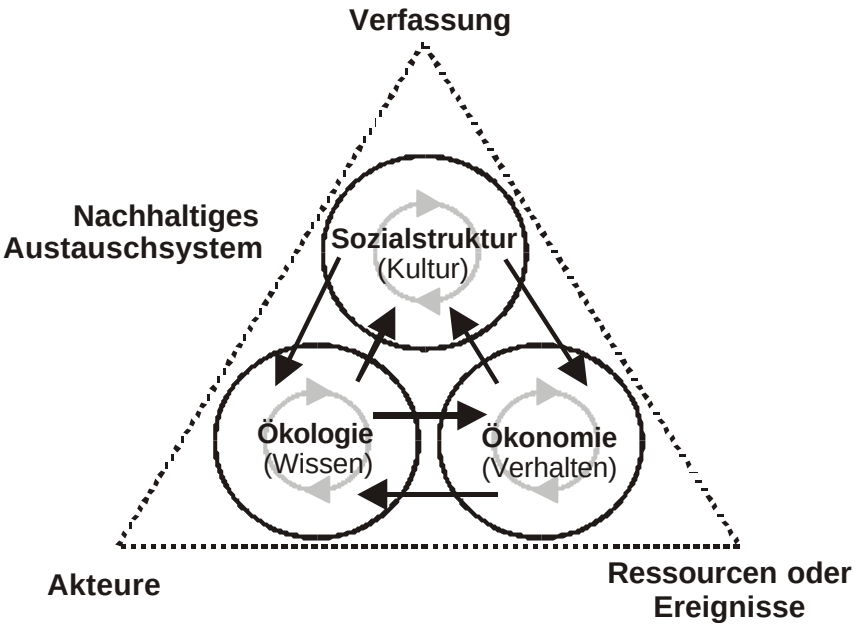


Abb. C 27: Nachhaltiges Austauschsystem

Die Nachhaltigkeitsdiskussion entstammt vornehmlich aus dem Umweltschutzbereich und trägt deshalb die volkswirtschaftliche Sicht auf der Makroebene in den Vordergrund. Ihre Elemente lassen sich auf die Meso- oder Mikroebene beziehen, weil eben diese Ebenen erst das Systemverhalten auf der Makroebene erzeugen. Die Kultur eines Unternehmens als Subsystem trägt zur Sozialstruktur und der Verfassung einer Gesellschaft bei. Der Mensch als Wissensträger und Akteur ist ein Element des ökologischen Gesamtsystems und bezieht seine Wahrnehmungen und Erkenntnisse aus diesem. Mit ihren zielgerichteten, arbeitsteiligen Verhaltensweisen erzeugen und konstruieren die Akteure ein ökonomisches System, das mit seinen Ereignissen die physischen Ressourcen nutzt, produziert, entwickelt und verteilt.

Für ein Individuum könnte es sinnvoll sein, wenn es seine existentiellen Zusammenhänge mit den ihn umgebenden Systemen erkennt, diese im Interesse seiner eigenen Person oder im Interesse eines in sich geschlossenen Subsystems, z.B. seiner Familie, eines Unternehmens oder gar eines metaphysischen Referenzsystems, rational zu gestalten, weil der Mensch erst aus seiner Verbundenheit, seinem Austausch mit anderen, einen Sinn erfährt. Aus diesen sinnsuchenden Interessen können die Motive für Handlungen entstehen. *„Achtung und Wertschätzung, Vertrauen und Spielfreude bestimmen die Teams in Unternehmen, die den Traum vom Sinn zu ihrer Motivationsquelle gemacht haben.“* [438]

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem kann nur ein Hilfsmittel innerhalb eines komplexen Austauschprozesses sein. Es sollte berücksichtigen, dass nicht alle Beziehungen zu kommerzialisieren sind, es sollte sogar möglichst dazu beitragen, sinngebende Faktoren zu unterstützen, weil aus ihnen erst die Motivation erwächst. Soziales Kapital ist als Vertrauensressource unerlässlich und als Sinngeber motivierend. Die Begründer der sozialen Markwirtschaft in Deutschland sahen im Zentrum des Wettbewerbs mit Geld und Gütern eine einzige Größe, die nie-

[438] s. Höhler, G. (2002), S. 18

mals mit Geld umgerechnet und verkäuflich gemacht werden kann und darf: die Würde des Menschen.[439] *„Der Mensch kann nicht Mittel sein, wenn sein Wohlergehen das Ziel ist. Wenn ein Gesellschaftssystem dieses Ziel dauerhaft verfehlt, verweigern die Menschen diesem Gemeinwesen ihre Leistung.“*[440]

Unter „Motivation“ wird der Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters verstanden, die Selbststeuerung. Er erbringt eine hohe Leistung, weil er sich für die Arbeit selbst interessiert, somit intrinsisch motiviert ist. Unter „Motivierung“ wird das Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize verstanden, es könnte daraus eine extern gesteuerte Motivation erfolgen, eine Fremdsteuerung. *„Motivation verhält sich zur Motivierung wie das Warum zum Wie. Beide sind voneinander abhängig und können daher nicht getrennt betrachtet werden.“*[441] Die alleinige extern gesteuerte Motivierung führt eher zur Demotivierung. Allein schon der Verdacht einer mangelnden Leistungsbereitschaft zerstört Vertrauen und hat somit weitreichende Folgen.

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem muss sich daran messen lassen, ob es die beiden Faktoren Motivation und Motivierung berücksichtigt. *„Firmenziele ohne die Lebensziele von Mitarbeitern zu beschreiben, wird immer weniger Sinn machen.“*[442] Führung wird zur *„Sinn-Agentur“*, es gehört zu ihrer Aufgabe, soziales Kapital und Nachhaltigkeit innerhalb eines Austauschprozesses zu berücksichtigen, um vertrauens- und glaubwürdig wirken zu können.

[439] vgl. Höhler, G. (2002), S. 17 und Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland § 1: „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“
[440] s. ebenda, S. 19
[441] s. Sprenger, R.K. (1991), S. 23
[442] s. Höhler, G. (2002), S. 19

„Unserem Verstand geht es nämlich von seinem Wesen her weniger um das Wissen, als vielmehr um das Verstehen. Daraus folgt, daß für ihn die einzig echten Wissenschaften jene sind, die erklärende Beziehungen zwischen den Phänomenen herzustellen vermögen.“
Marc Bloch (1886-1944), Historiker

VIII. Schlussfolgerungen für eine systemische Tauschtheorie in Bezug auf Unternehmen

Mit Hilfe von persönlichen Ressourcen oder Kontrollrechten über Ressourcen gestalten Akteure als selbstständige Individuen oder Agenten für ein soziales System einen Austauschprozess, aufgrund von Zielen und Interessen.

Austauschbeziehungen können unterschieden werden in Herrschafts- oder Vertrauensbeziehungen, die dann zu sozialen Handlungsstrukturen führen. Innerhalb eines konstruierten Unternehmenssystems sollten die Anforderungen an die Gestaltung solcher Beziehungsstrukturen berücksichtigt werden, die sich aus den technologisch geprägten Konjunkturzyklen ergeben.

Mit Hilfe von veränderbaren Ordnungsmustern lassen sich Unternehmen lenken und führen sowie auch entwickeln, wie es für einen erfolgreichen, permanenten Veränderungs- und Anpassungsprozess notwendig ist. Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem kann einen solchen Prozess fördernd unterstützen oder z.B. auch selbst Ergebnis eines solchen Veränderungsprozesses sein. Ausgehend von den drei Komponenten der Erfolgsformel und der weiteren induktiven Suche nach einem erklärenden Grundprinzip im Austauschprozess behandelt der folgende Abschnitt das Ressourcensystem.

1. Drei Formen des Kapitals als Bestandteile von Ressourcensystemen

Diese Arbeit versucht, abgeleitet aus der Sozialtheorie und der Systemtheorie, einen theoretischen Ansatz für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem zu erklären und zu beschreiben, um eine Grundlage für individuelle, verantwortungsbewusste und vertrauenswürdige Entscheidungsprozesse innerhalb einer Austauschbeziehung bilden zu können. Mit Hilfe der Erfolgsformel werden die Spielregeln eines Vergütungskonzeptes für die jeweiligen Übergänge zwischen den beteiligten Akteuren als Systeme auf der Makro-, Meso- und Mikroebene definiert. Sie stellt somit einen Aspekt des Führungssystems dar, die Einfluss auf die internen, selbstregulierenden Austauschgrößen nimmt.

Ziel ist es, für ein zwischen den Akteuren vermittelndes Vergütungssystem, dass die Übertragung von Rechten und Ressourcen regelt, einen flexiblen Strukturansatz zu finden, der die Funktion des Austauschsystems verbessern kann und in seinem Verhalten nicht nur trennende, egozentrische oder disjunkte Komponenten berücksichtigt, sondern auch partnerschaftliche, kooperative und konjunkte Aspekte, um als Wirkung bei Mitarbeitern in einem Unternehmen Mitverantwortung sowie eine verlässliche Leistungsmotivation gewährleisten zu können.

Die Beziehungen und die Austauschprozesse zwischen Kunden und Unternehmen sowie Unternehmen und Mitarbeitern sind dann erfolgreich, wenn jeder Akteur einen Nutzen, einen Vorteil aus dem jeweiligen Tausch erhält. Dieser Vorteil entspringt der Bewertung des Akteurs und führt dann zu einer langfristig tragfähigen Vertrauensbeziehung, wenn der Austausch auf Dauer angelegt ist, d.h. ein Akteur eben nicht jeden anderen kurzfristigen, egozentrischen Vorteil nutzt, der die bestehende Beziehung schwächt.

Trotz des eindeutigen gesellschaftlichen Trends zur Individualisierung, der es den Menschen im Rahmen eines hohen Wohlstandsniveaus erlaubt, eigenständige und eigennützige Entscheidungen in großem Umfang zu fällen, ist die Kehrseite der Medaille zu betrachten. Aus der Notwendigkeit, ständig Entscheidungen zu treffen, können ihm Fehlentscheidungen angelastet werden. Es stellt sich verstärkt die Schuldfrage und das Risiko des individuellen Versagens wird extrem erhöht. Gesellschaftlich gesehen, entsteht ein Verlust an sozialer Integration. Mit immer mehr umfangreichen und komplizierten Gesetzen sowie Verordnungen soll ein Zusammenleben organisiert werden, wo gemeinsame Normen oder soziale Werte fehlen. Um Fehlverhalten sanktionieren zu können, wird ein umfangreiches Kontrollsystem installiert, ein komplexer und teurer Verwaltungsapparat.

MAX WEBER hat mit seiner Protestantismusthese, dass der Kapitalismus sich nur entwickeln konnte, weil er auf christlichen Grundwerten basierte, aufgezeigt, wie die protestantische Ethik CALVINS[443] das Verhalten eines gesellschaftlichen Systems beeinflusst. Ohne Arbeitsethos und Arbeitseinsatz keine Produktivität, ohne Sparsamkeit keine Kapitalbildung und ohne christliche Grundwerte keine Kontrollfunktionen innerhalb des Systems.

COLEMAN geht davon aus, dass trotz der sozialen Veränderungen in der modernen Gesellschaft, wo Individuen unabhängiger handeln als in der Vergangenheit und Interessen von Individuen eigennütziger sind als damals, die Vision des Individualismus eine solche geblieben ist – *„denn Individuen handeln nicht unabhängig voneinander, Ziele werden nicht unabhängig erreicht, Interessen sind nicht völlig eigennützig.“*[444]

Nach COLEMAN hat GLENN LOURY den Begriff des *„social capital“* 1977 in die Wirtschaftswissenschaften eingeführt, um die sozialen Ressourcen zu identifizieren, die für die Entwicklung von Humankapital von Nutzen sind.[445]

---

[443] vgl. Brockhaus, Bd. 4 (1987), S. 291: Calvin, Johannes (Cauvin, Jean), französisch.-schweizerischer Reformator (1509-1564). Aus der Prädestination (das Geeignetsein, Vorherbestimmtsein durch Fähigkeiten, charakteristische Anlagen für ein bestimmtes Lebensziel oder einen Beruf), die zur rastlosen Tätigkeit führt, ließe sich am Erfolg eines Menschen seine Erwählung durch Gott schließen. Vgl. ebenso Brockhaus, Bd. 11 (1990), S. 372: Kalvinismus: Durch die Vorstellung, der Grad der persönlichen Erwählung sei an den Lebensverhältnissen und am wirtschaftlichen Erfolg erkennbar, hatte der Kalvinismus bedeutenden Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in West-Europa und, nach Auswanderung der kalvinistische geprägten Puritaner, in Nordamerika.

[444] s. Coleman, J.S. (1991), S. 390

[445] vgl. ebenda, S. 389 u. 391

Soziales Kapital setzt sich aus der Interaktion, dem Austausch von einer Vielzahl an Systemen zusammen und es zeichnet sich dadurch aus, dass es produktiv ist, weil die Verwirklichung bestimmter Ziele ohne seine Funktion nicht möglich wäre. Wie physisches Kapital und Humankapital ist soziales Kapital nicht prinzipiell austauschbar oder ersetzbar, so wie das Finanzkapital. Es ist nur fungibel in Bezug auf bestimmte Tätigkeiten, die zumeist einer Norm oder gewisser „Spielregeln" bedürfen.[446]

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem stellt somit ein Element innerhalb einer sozialen Organisation wie dem Unternehmen dar, das auch als Ressource, als soziales Kapital aufgefasst werden kann. Gleichfalls soll es dem Zweck dienen, das soziale Kapital der Mitarbeiter adäquat zu berücksichtigen und zu fördern. Aufgrund der spezifischen Eigenschaften vom sozialen Kapital, die sich aus dem Erklärungsansatz der Tauschtheorie ergeben, lässt sich ableiten, wie es entwickelt oder zerstört werden kann. Die Erfolgsformel kann dabei zur Beurteilung behilflich sein.

In Bezug zu den christlichen Tugenden und den Erkenntnissen der Sozialtheorie lässt sich die These formulieren, dass Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich gern führen lassen, d.h. ihren eigenen Wert vor einem persönlichen Gott kennen, ihr Selbstvertrauen und ihre Kongruenz aus einer identitätsprägenden, spirituellen Veränderungsebene schöpfen. Sie lassen sich bei der Bewertung und Entscheidung für ihr Verhalten auf ein unabhängiges, äußeres Referenzsystem ein, das sich auf einer Makroebene befindet.[447] Ihre Handlungen werden nicht durch kurzweilige Macht, einen herrschaftlichen Status oder vergänglichen, materiellen Wohlstand geführt. Sie sind unabhängiger vom egozentrischen Nutzenstreben, freier in ihren Entscheidungen, gelassener und somit auch belastbarer. „Führen" heißt in diesem Sinne dienen und nicht herrschen, d.h. sich selbst und das anvertraute soziale System so zu managen, dass der gestaltete Austauschprozess die beiderseitige Überlebensfähigkeit sichert oder steigert. Es entstehen Ordnungsmuster für ein Systemverhalten.

---

[446] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 392

[447] Zu prüfen wäre, in welcher Form ein religiöses Referenzsysteme nachhaltig die Handlungen der Individuen innerhalb eines sozialen Systems wirksam beeinflusst. In Bezug auf eine zielgerichtete, ökonomische Organisation wäre zu untersuchen, in welcher Form die global bestehenden Referenzsysteme für einen Austauschprozess nützlich wären. *„Religion ist die im Erkennen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln betätigte Überzeugung von der Wirksamkeit persönlicher oder unpersönlicher transzendenter Mächte."* (s. Glasenapp, H.v. (1963), S. 9) Die ethischen Hochreligionen z.B. Hinduismus (Brahmanismus), Buddhismus, Chinesischer Universismus (Konfuzianismus, Taoismus), Judentum, Christentum und Islam gehen von einer sittlichen Ordnung der Welt aus. Dieser Glaube führt zu der Vorstellung einer sittlichen Verantwortung für das Handeln in Form von Normen und Werten. Allen Religionen ist gemein, dass sie von einem gerechten Vergelten allen Tuns ausgehen und von Fortschritt zur höchsten Vollkommenheit und einem ewigen Leben, ob persönlich oder allgemein. Diese Religionen formulieren normative Antworten auf das Mysterium des Lebens, den sozialen Austausch. *„Sie alle geben Kraft im Daseinskampf, sie alle erhellen des Menschen Lebenspfad und befähigen ihn, gefaßt dem Tode entgegenzutreten."* (s. Hutchinson, P. (1958), S. 7). Die Religionen erlegen allen Menschen eine vordringliche Pflicht auf: *„den Menschen vor der dämonischen und verderblichsten aller Vergötterungen, nämlich der Selbstvergötterung, zu bewahren."* (s. Hutchinson, P. (1958), S. 14). Jede der großen Religionen versucht somit, soziales Kapital zu erzeugen.

Wie ordnet der Mensch seine Wahrnehmungen? Wie kommt er zu objektiven Erkenntnissen? Der Philosoph KARL R. POPPER (1902-1994) formuliert die Drei-Welten-Theorie wie folgt:[448]

- Welt 1: physikalische Zustände und Gegenstände
- Welt 2: geistige Welt, psychische Erlebnisse, Bewusstseinszustände, Verhaltensdispositionen zum Handeln (Wünsche, Hoffnungen, Gedanken)
- Welt 3: Ideen und Gedankeninhalte im objektiven Sinne, theoretische Systeme, Erkenntnis ohne erkennendes Subjekt

POPPER vertritt die These, dass es eine der Hauptfunktionen der Welt 2 ist, die Gegenstände der Welt 3 zu erfassen, um *„objektive Denkinhalte"* zu erlernen.[449] Die Beziehungen zwischen den drei Welten stellt die Welt 2 als Vermittler her.

Übertragen auf die Kapitalsicht von Ressourcen, die für ein Vergütungssystem relevant sein können, heißt dies, dass in der Welt 1 das physische Kapital erschaffen wird, indem Material so verändert werden kann, dass daraus ein Werkzeug entsteht, welches die Produktivität erhöht. Humankapital, in der Welt 2, entsteht dadurch, dass Fertigkeiten und Fähigkeiten erlangt werden, die einem Menschen erlauben, auf neue Art und Weise zu handeln. Die Ideen dazu kann der Mensch durch die Beziehungen und den Austausch mit anderen Menschen erhalten oder aber auch durch seine Suche bei den *„objektiven Erkenntnissen"* der Menschheit in der Welt 3.

Diese Arbeit erweitert somit den Begriff des sozialen Kapitals um den Austausch mit den *„objektiven Erkenntnissen"* nach POPPER. Für COLEMAN verkörpert das soziale Kapital nur die Beziehungen zwischen Personen. Es entsteht, wenn sich die Beziehungen zwischen den Personen so verändert, dass bestimmte Handlungen erleichtert werden.[450]

Die Ressourcen der Systeme oder Individuen zur Zielerreichung lassen sich kategorisieren (s. Abb. C 28):

- Physisches Kapital (physische Ressourcen und Ereignisse, die aus einer Handlung, einem Verhalten resultieren),
- Humankapital (Fertigkeiten, Fähigkeiten, Wissen, Variationsmöglichkeiten und Verhaltensdispositionen) sowie
- Soziales Kapital (Beziehungen zu Personen und „objektiven Erkenntnissen", Existenz und Wirkung von Normen, Kultur).

[448] vgl. Popper, K.R. (1972), S. 109
[449] vgl. ebenda, S. 161
[450] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 394f.

Elementare Ressourcen eines Akteurs

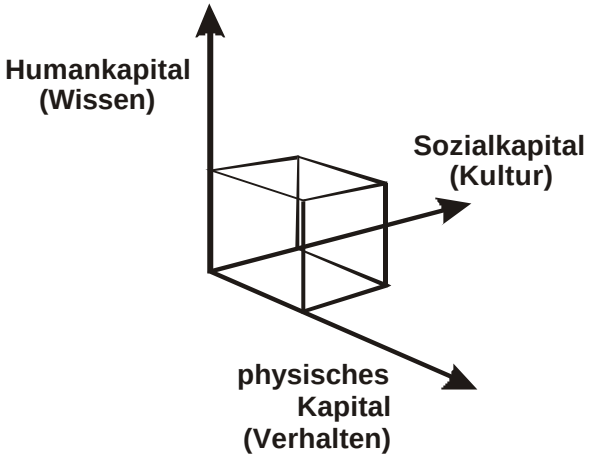


Abb. C 28: Elementare Ressourcen eines Akteurs

Alle drei Formen des Kapitals erleichtern die Produktion. Bezogen auf das soziale Kapital lässt sich festhalten, dass innerhalb einer Gruppe von Menschen, deren Mitglieder vertrauenswürdig sind und sich gegenseitig stark vertrauen, sehr viel mehr erreicht werden kann, als in einer vergleichbaren Gruppe, der diese Vertrauenswürdigkeit und das Vertrauen fehlt, weil sie nur über ein Herrschaftssystem zu kontrollieren sind, das z.B. entsprechende Überwachungskosten zu tragen hat.[451]

Im folgenden Kapitel D wird die Ressource des sozialen Kapitals als ein wesentliches Element zum erfolgreichen Handeln ausführlicher beschrieben.

„Wie die anderen Kapitalformen erfordert soziales Kapital Investitionen in die Planung der Struktur von Verpflichtungen und Erwartungen, Verantwortung und Herrschaft sowie Normen (oder Regeln) und Sanktionen, die eine effektiv funktionierende Organisation entstehen lassen.“[452]

Für Investoren ist es dann interessant, aktiv zu werden, wenn sie die Chance erkennen, mit ihrer Investition eine erfolgreiche Entwicklung erzeugen zu können. Mit einer Vergütung von Arbeitsleistungen investiert ein Unternehmen vertrauensvoll in seine Mitarbeiter, mit der Erwartungshaltung, das sich dadurch die Ressourcen, physisches Kapital, Humankapital und soziales Kapital nachhaltig positiv entwickeln. Ausschlaggebend für die Bewertung der Entwicklungsmöglichkeit und der damit verbundenen Rentabilität ist die Veränderlichkeit („Changeability“) des gesamten Unternehmenssystems und somit auch seiner individuellen Akteure, die dieses Systemverhalten durch die Gestaltung von erfolgreichen Austauschbeziehungen erzeugen sollen.

[451] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 394
[452] s. ebenda, S. 406

2. Interessenstrukturen und Austauschbeziehungen

Austauschbeziehungen basieren auf der Übertragung von Rechten und physischen Ressourcen sowie den Interessen, dass jemand das lieber möchte, was der andere hat. Um die Notwendigkeit eines doppelten Zusammentreffens beim Tauschhandel zu überwinden, erfüllt das Geld die Funktionen als Tauschmittel, aber auch als Wertaufbewahrungsmittel und als Verrechnungseinheit. Es stellt die Beziehungen innerhalb der physikalischen Welt her.

Damit dieses Beziehungssystem funktionieren kann, ist ein gewisses Gleichgewicht zwischen der Menge an Gütern und Dienstleistungen, die in einer Gesellschaft pro Zeiteinheit gehandelt werden, und der Geldmenge, die pro Zeiteinheit gehandelt wird, erforderlich. Wenn die Geldmenge, die pro Zeiteinheit gehandelt wird, schneller ansteigt als die Menge der Güter und Dienstleistungen, wird das Vertrauen in das Geld abnehmen, der Geldwert sinkt und die Preise steigen inflationär.[453] Marktmechanismen und Tauschbeziehungen sind somit auf eine Kultur angewiesen, die durch Vertrauenssysteme gekennzeichnet ist. Der einzelne Akteur entscheidet ständig neu, ob er einseitig sein Vertrauen in das zur Verfügung stehende Tauschmittel überträgt.

Vertrauen und kollektives Verhalten sind die Basis für einen ökonomischen sowie für einen sozialen Austauschprozess, aber auch für ein konjunktes Herrschaftssystem. Die Erkenntnis, nicht über alles notwendige Wissen zu verfügen, befähigt den Menschen zur Reduktion komplexer Problemstellungen. Er überträgt einseitig Handlungsrechte an Personen, die ihm eine glaubwürdige Gewissheit vermitteln können. Es entsteht ein konjunktes Herrschaftssystem, wenn Akteure einem anderen Akteur in einem Beziehungssystem, wie dem Unternehmen, Rechte übertragen, um Handlungen zu kontrollieren. Dieses tun sie gern, so lange die Führung ihnen dienlich ist.

Neben den konjunkten, verbindenden Elementen eines Austauschprozesses bestehen aber auch zumeist die disjunkten, trennenden Elemente. Physisches Kapital und die Verteilung der erarbeiteten Ressourcen führen immanent zu einem disjunkten Herrschaftssystem, das sich an dem Verhalten der Akteure orientiert.

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als Hilfsmittel der Unternehmensführung sollte auf der Grundlage dieser sozialtheoretischen Erklärungsansätze das Zusammenwirken von Marktmechanismen, Vertrauen und Herrschaft berücksichtigen, um die Übergänge zwischen Makro-, Meso- und Mikroebene erklären zu können. Die Übergänge werden durch die Beziehungen und Regeln gestaltet und geprägt, die das soziale Kapital aller Akteure als Ressource zur Verfügung stellt.

Jeder Austauschprozess hat ein Resultat. Als Erfolg kann ein Austauschprozess gewertet werden, wenn die Ressourcen „soziales Kapital, Humankapital oder das physische Kapital“ sich entwickelt haben, d.h. sich so verändert haben, dass sie die Überlebensfähigkeit erhöhen oder dass ein Wachstum bei den zur Verfügung stehenden physischen Ressourcen stattgefunden hat. Der Erfolg innerhalb eines Marktmechanismus setzt sich somit zusammen aus:

---

[453] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 154f., bezogen auf Friedman, M. (1956), der die Beziehung zwischen Umlaufgeschwindigkeit, Menge und Wert des Geldes untersucht hat.

- einem disjunkten Herrschaftssystem, dessen Interessen wesentlich die Ressource des physischen Kapitals beeinflussen (Verhalten),
- einem konjunkten Herrschaftssystem, dessen Interessen wesentlich die Ressourcen des Humankapitals beeinflussen (Wissen) und
- einem Vertrauenssystem, dessen Interessen wesentlich die Ressourcen des sozialen Kapitals (Kultur) beeinflussen (s. Abb. C 21: Vertrauenssystem als Regelkreis, S. 156 Abb. C 22: Das Unternehmen als Vertrauenssystem und seine
  dynamischen Eigenschaften, S. 157 sowie Abb. C 13: Strukturkarte sozialer Handlungen, S. 101).

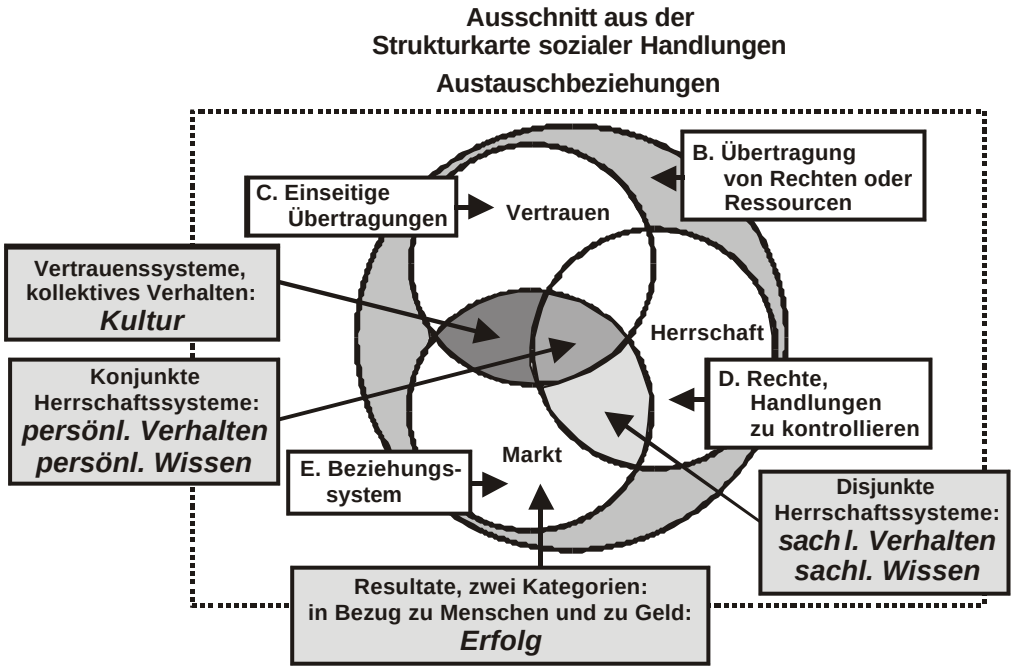


Abb. C 29: Strukturkarte sozialer Handlungen und Erfolg im Beziehungssystem

Die im Abschluss von Kapitel B formulierte qualitative Erfolgsformel (s. S. 82) erhält mit dem tauschtheoretischen Erklärungsansatz und den systemtheoretischen Beschreibungen dieses Kapitels C einen Ausgangspunkt, auch den disjunkten, trennenden, quantitativen Aspekt eines erfolgsorientierten Vergütungssystems zu erstellen. Wenn der Erfolg in einem Beziehungssystem mehr ist als ein aus Wachstum entstandener Gewinn, mehr als ein durch soziales Kapital akquirierter Auftrag oder das für einen Kundenauftrag erarbeitete neue Wissen, dann müsste sich ein Vergütungssystem quantitativ auch so verhalten, dass es diese Erfolgskomponenten mit berücksichtigt.

Wer als Führungskraft für sich persönlich die Sinnfrage zu einem von ihm gestalteten Austauschprozess beantwortet, der ist in der Lage, sich selbst und andere durch Krisen zu führen, Mut zu machen und mit Kritik objektiv und konstruktiv umzugehen. *„Wo Taten und Worte übereinstimmen, Offenheit und Ehrlichkeit erfahren wird, entsteht Vertrauen – selbst in schwierigen Zeiten.“*[454]

[454] s. Keller, A. (2004), S. 23

Akteure treten in eine Tauschbeziehung mit Rechten und Ressourcen, wenn sie Differenzen im Ressourcensystem (physisches Kapital, Humankapital, Sozialkapital) wahrnehmen und sie die dazu notwendigen Interessen entwickeln, diese Differenzen zu verändern (s. Abb. C 1: Elemente und Beziehungen in einem minimalen Austauschsystem, S. 85). In einem ökonomischen Austauschverhältnis dient Geld als Tauschmittel, in einer sozialen Austauschbeziehung werden nach COLEMAN Vertrauen bzw. Herrschaft als Tauschmittel eingesetzt (s. Abb. C 13: Strukturkarte sozialer Handlungen, S. 101). Eine langfristige, produktive und effiziente Austauschbeziehung, so wie sie in Unternehmen benötigt wird, sollte die ökonomische und die soziale Variante der Tauschmittel bei der Gestaltung eines Regelsystems für die Vergütung berücksichtigen, um erfolgreich sein zu können.

In diesem Kapitel C wurde verdeutlicht, welche theoretischen Ansätze, speziell die der Tauschtheorie, mit dazu beitragen, bei der Erfolgsformel von einem universell hilfreichen Prinzip auszugehen.

Wenn ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem eines Unternehmens bei der Vermittlung der Differenzbeseitigung von Interessen und Ressourcen der Akteure (Mitarbeiter auf der Mikroebene, Unternehmen auf der Mesoebene und Kunden auf der Makroebene) behilflich sein soll, dann sind die Interessen und Ressourcen der Akteure im einzelnen zu analysieren und möglichst in einen harmonischen Einklang zu bringen, damit Worte und Taten übereinstimmen. Das folgende Kapitel D setzt sich mit diesen Interessen und Ressourcen der Akteure als Tauschpartner auseinander und ergänzt die damit verbundenen speziellen theoretischen Ansätze zum denkbaren Grundprinzip der Erfolgsformel.

„Wir können es uns nicht leisten, die Gehirne unseres Landes ebenso auszulaugen, wie wir unseren Boden ausgelaugt haben. Wir dürfen nicht Leibeigene sein, die in den Büchern unserer Unternehmer als Eigentum aufgeführt werden."
Norbert Wiener (1894-1964), Kybernetiker

D. Interessen und Ressourcen der Tauschpartner

Im Sinne einer rationalen, zielgerichteten Handlung sollen im folgenden Kapitel die Interessen der Akteure im Mittelpunkt stehen, nicht unmittelbar die Motive.

Aus den Erklärungsansätzen der möglichen Interessenlagen der drei Akteure heraus, Mitarbeiter, Unternehmen und Kunden, sollen Ansätze für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als Hilfsmittel für den Austauschprozess formuliert werden. Zu diesem Zweck wird als erstes die Brücke zwischen den Interessen, einem Willen und dem damit verbundenen Problemlösungsprozess geschlagen, um die Grundlage für die formale Herangehensweise zur Interessenanalyse und der damit verbundenen Zieldefinition zu beschreiben.

Der darauf folgende zweite Hauptabschnitt befasst sich mit den generellen menschlichen Grundfähigkeiten, kooperativ zu handeln und Gemeinschaftsziele zu verfolgen, d.h. Sozialkapital zu entwickeln. Dieser Abschnitt relativiert den ansonsten ökonomisch geprägten Ansatz der rein individuellen Nutzenmaximierung und liefert Erklärungsansätze für das menschliche Verhalten innerhalb des Spannungsverhältnisses zwischen Individual- und Gruppeninteressen.

Der dritte große Abschnitt dieses Kapitels analysiert die relevanten drei Problemlösungsprozesse bezogen auf die Interessen und Ressourcen der jeweiligen Akteure im zielgerichteten Austauschprozess: Mitarbeiter, Unternehmen und Kunden. Ziel dieses Abschnittes ist es, Gestaltungsansätze für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem zu finden, das dann auf der Herausbildung und Förderung von Gemeinschaftsinteresse beruht.

Nachdem in Kapitel C die theoretischen Strukturen von Austauschbeziehungen erklärt wurden, soll in Kapitel D geklärt werden, wie diese Strukturen mit Leben erfüllt werden können und wie das zumeist emotionale gelenkte Sozialkapital als Ressource die Grundlage für einen rational gesteuerten Austausch sein kann, in dem ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem seine Wirkung entfalten kann.

I. Vom Interesse über das Wollen zum Problemlösungsprozess

Interessen werden verstanden als geistige Teilnahme, als erweckende und fesselnde Aufmerksamkeit. Mit diesem Begriff befinden wir uns auf der Mikroebene der Regelungsmöglichkeiten eines Akteurs, wie er seine Umwelt wahrnimmt, um dort mit seinen Bewertungen, Entscheidungen wie auch seinen Handlungsmöglichkeiten zu beginnen. Hier soll diese Arbeit einen Erklärungsansatz bieten, um das Warum für eine Zukunftsgestaltung besser beantworten zu können sowie einen Beschreibungsansatz zu liefern, um das Wie für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems herauszuarbeiten.

1. Mein Wille und Dein Wille

Bei der Annahme, dass Interessen den menschlichen Willen motivieren, stellt sich die zentrale Frage dieser Arbeit, ob die Unternehmensführung mit den von ihr verfolgten Interessen eine Motivation bei Mitarbeitern auslösen kann? Und umgekehrt: Wie kann der Übergang von der Mikroebene des Individuums zu einer höheren sozialen Einheit willentlich vollzogen werden?

1.1. Motivierung als Problem der Fremdsteuerung

Der Sammelbegriff der Motivation umfasst den Regelprozess als Ausgangslage für eine Austauschsituation nicht. Er beobachtet und interpretiert die Summe der Beweggründe, die jemand nach seiner geistigen Aktivität zu Entscheidungen und Handlungen führte. Aus einem in der Vergangenheit beobachteten Verhalten soll unter der Vernachlässigung einer Struktur- und Funktionsanalyse ein Ausgangspunkt für die Zukunftsgestaltung formuliert werden. Somit ist die Motivation ein Aspekt des Beobachterstandpunktes, der aus einer bestehenden Sozialstruktur heraus erfolgt und deshalb der Makroebene zuzuordnen ist (s. Abb. D 1).

Trennscharf ist der Begriff der Motive, der Beweggründe, des Antriebs für Handlungen, der Ursache für Verhalten, wenn er den Zweck erklärt und den Leitgedanken formuliert. Akteure können jedoch für sich oder auch, vor dem Hintergrund des Austausches von Rechten und Ressourcen, für andere Akteure aktiv werden (s. Kapitel C., V., 2.1. Ein Herrschaftssystem am Beispiel der Principal-Agent-Theorie, S. 144). Dieser Aspekt führt in der Motivationstheorie zu der Trennung von Eigensteuerung (intrinsische Motivation) und Fremdsteuerung (extrinsische Motivierung).

Die extrinsische Motivation setzt einen funktionierenden Austauschprozess voraus, doch zumeist wird in Unternehmen das Motivieren der Mitarbeiter als einseitig aktive Aktion in der Verantwortung der Führung verstanden. Mit der Formulierung von monetären Anreizsystemen, Leistungsvariablen oder erfolgsabhängigen Vergütungssystemen verkommt das Motivieren z.B. nach REINHARD K. SPRENGER zu den fünf großen „B“: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen.[455] Im Ergebnis wird so aus dem monetär getriebenen, kurzfristigen Motivierungsversuch Demotivation, genau das Gegenteil: Höhere Krankenstände, innere Kündigungen, Dienst nach Vorschrift, Belohnungssucht, Tarnen und Täuschen, Burn-out, Zynismus etc.

Als Alternative schlägt der Bestsellerautor SPRENGER vor, dass die Führung Rahmenbedingungen für individuelle Spielräume schaffen muss, um fordern zu können, statt mit Geldanreizen zu verführen.[456] Um das Prinzip *„Lassen statt Machen“* zu verwirklichen, sind klare Vereinbarungen notwendig, die den Austauschprozess langfristig für beide Akteure (Unternehmer und Arbeitnehmer) positiv gestalten.

Ziel einer solchen klaren Vereinbarung, ist eine wirksame Norm als Vergütungsregelung innerhalb eines Unternehmenssystems, die die Interessen der Zielakteure

[455] vgl. Sprenger, R.K. (2002), S. 19
[456] vgl. ebenda, S. 179

und Nutznießer zur Übereinstimmung bringt, d.h. die Aspekte eines Vertrauenssystems sowie eines konjunkten und disjunkten Herrschaftssystems zu vereinen.

1.2. Der persönliche Wille agiert mit Einzel- und Gruppeninteressen

Wie sind die Menschen in der Lage, tugendhaft, sozial, kooperativ, partnerschaftlich zu agieren? Ist diese eher philosophische Frage übertragbar auf das Gestaltungsproblem der Unternehmenskultur? Diese Arbeit verfährt mit der Annahme, dass sich Menschen in Form eines Unternehmenssystems zusammenschließen, damit sie die Vorteile der Arbeitsteilung anteilig für sich nutzen können, so wie es in den Jahrhunderttausenden der Menschheitsgeschichte als Jäger und Sammler „Tradition" ist.

Die Interessen eines Individuums werden dann wirksam, wenn sie sich zu einem konkreten Willen formen, der Handlungen folgen lässt. Mit seinem Ansatz der „*Psychosynthese*" beschreibt der italienische Psychologe ROBERTO ASSAGIOLI (1888-1974) die Aspekte, Eigenschaften und Stadien des menschlichen Willens (s. Abb. D 1). Dieser sei in der Lage, sich auch auf „höhere" Bereiche auszudehnen, als nur sich selbst im Fokus zu haben, d.h. Übergänge von der Mikro- zur Makroebene zu gestalten.

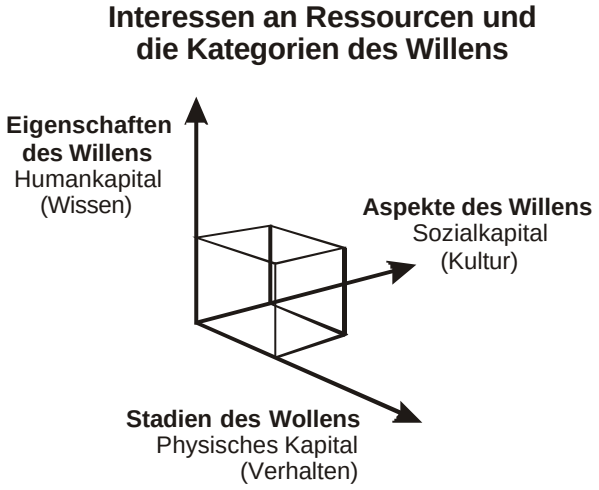


Abb. D 1: Interessen an Ressourcen und die Kategorien des Willens in Anlehnung an ROBERTO ASSAGIOLI

Als Aspekte des Willens unterteilt ASSAGIOLI vier Kategorien, die sich wie folgt den Ebenen der Erfolgsformel zuordnen lassen (s. Abb. D 2):[457]

- Der starke Wille als entwickelter Wille, der das Verhalten im Unternehmenssystem bestimmt.
- Der geschickte Wille, der das Wissen und die Fähigkeiten widerspiegelt, um die erwünschten Resultate erzeugen zu können.
- Der gute Wille, der das Individuum mit dem Umweltsystem ins Gleichgewicht bringt, der zukunftsorientiert und langfristig ist und so der Versuchung kurzfristiger Erfolge widersteht und die Aspekte der Nachhaltigkeit

[457] vgl. Assagioli, R. (1982), S. 23-24

(ökonomisch, ökologisch und sozial) berücksichtigt, der zu einer Kultur der Entwicklung und einem Wachstum der Ressourcen (physisches Kapital, Humankapital und Sozialkapital) beitragen will.

- Der transpersonale (spirituelle) Wille, der als Gesamtheit der Willensmerkmale die Beziehung zu „höheren Bedürfnissen" herstellt und sich so auf ein Referenzsystem als Führungssystem bezieht, das den Erfolg und den Sinn eines menschlichen Lebens definiert.

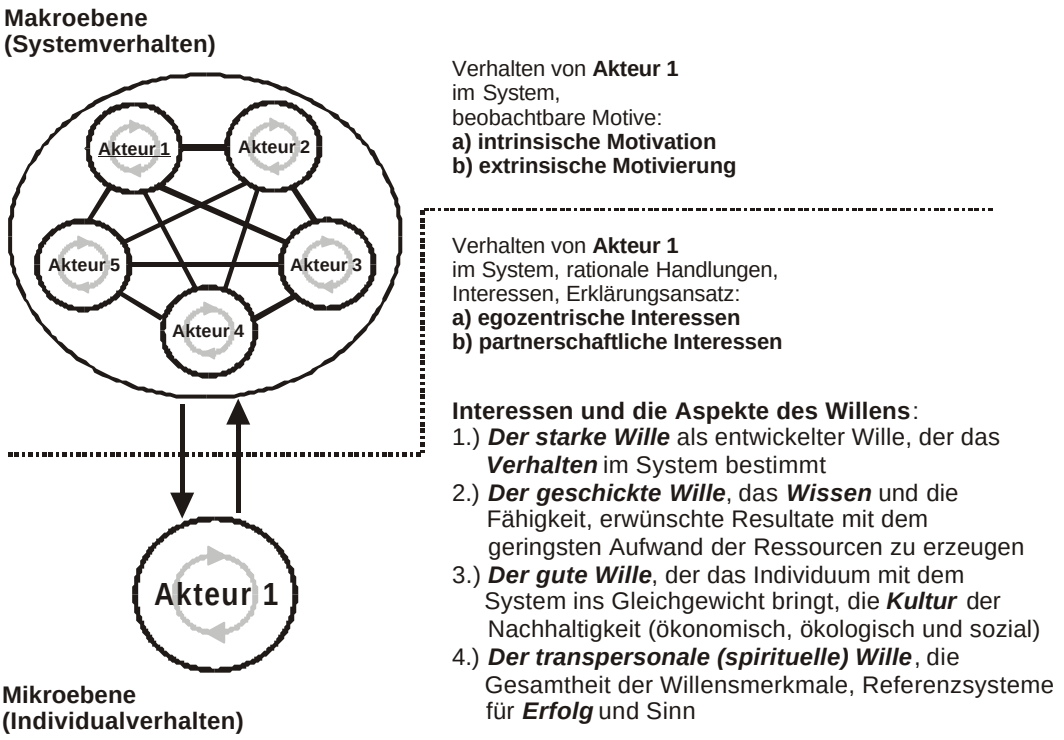


Abb. D 2: Interessen und die Aspekte des Willens in Anlehnung an ROBERTO ASSAGIOLI

Entweder hat ein Individuum die Kontrolle über Ressourcen oder es hat ein Interesse, seine Kontrollrechte über Ressourcen zu erweitern, weshalb es eine Austauschbeziehung mit anderen Akteuren eingehen möchte und so ein Systemverhalten erzeugen kann (s. Kapitel C., IV., 1. Kontrollrechte und Interessen an Ressourcen, S. 138). Das bewertete Interesse an Ressourcen formt somit den Willen, eine Austauschbeziehung zu gestalten.[458] Neben den Aspekten des Willens, beschreibt ASSAGIOLI auch die Eigenschaften des Willens, die eng miteinander verbunden sind und sich auch überschneiden können:[459]

- Energie, dynamische Kraft, Intensität
- Beherrschung, Kontrolle, Disziplin
- Konzentration, Aufmerksamkeit, Zielbewusstsein
- Entschlossenheit, Entschiedenheit, Unerschütterlichkeit, Unverzüglichkeit
- Beharrlichkeit, Ausdauer, Geduld

[458] Neben den Aspekten des Willens hat z.B. G.W.F. HEGEL in seiner *„Phänomenologie des Geistes"* eine Dreiteilung des Geistes definiert: a) subjektiver Geist: Abstraktion, Denk- und Reflexionskraft, b) objektiver Geist: sozialbezogene Tätigkeiten (Sprache, Wissen, Künste), c) absoluter Geist: der sich selbst begreifende Geist (Religion, Philosophie)
[459] vgl. Assagioli, R. (1982), S. 27

- Initiative, Mut, Wagemut
- Organisation, Integration, Synthese

Das Interesse an einem Austausch, einer Handlung, wird durch den menschlichen Willen geformt. Dabei durchläuft er mehrere Stadien des Wollens, bis der Prozess von einer Absicht hin zur Verwirklichung gereift ist.

Die Stadien des Wollens stellen den Weg eines strukturierten, individuellen Problemlösungsprozesses dar, sie sind eine Anleitung zum vollständigen und zielgerichteten Handeln. ASSAGIOLI vergleicht die sechs Stadien mit den Gliedern einer Kette; *„deshalb ist die Kette selbst - das heißt der Willensakt - nur so stark wie ihr schwächstes Glied.“*[460] Als aufeinander folgende Stadien oder Phasen beschreibt er folgende sechs Stufen:[461]

1. Der Zweck, das Ziel oder Endziel, das sich auf Bewertung, Motivation und Absicht gründet,
2. die Erwägung oder Beratschlagung,
3. die Wahl und Entscheidung,
4. die Selbstversicherung oder Bekräftigung (Bestätigung),
5. das Planen und Ausarbeiten eines Programms,
6. die Leitung der Durchführung.

Der Problemlösungs- oder Entscheidungsprozess von Individuen (Mikroebene) und Unternehmenssystemen (Makroebene) unterscheidet sich anscheinend nicht wesentlich. FREDMUND MALIK definiert sieben Schritte für Führungskräfte innerhalb einer sozialen Organisation, die zu guten Entscheidungen führen:[462]

1. Die präzise Bestimmung des Problems,
2. die Spezifikation der Anforderungen, die die Entscheidung erfüllen muss,
3. das Herausarbeiten aller Alternativen,
4. die Analyse der Risiken und Folgen für jede Alternative und die Festlegung der Grenzbedingungen,
5. der Entschluss selbst,
6. der Einbau der Realisierung in die Entscheidung,
7. die Etablierung von Feedback: Follow-up und Follow-through.

Das Problem der Gestaltung eines Vergütungssystems, das seine Wirksamkeit durch einen langfristigen Erfolg belegt, sollte somit möglichst einem derartigen Stufenmodell folgen. Neben ASSAGIOLI und MALIK haben ULRICH und PROBST dazu einen Vorschlag unterbreitet, der im folgenden Abschnitt ausführlicher beschrieben wird und nach dem dieses Kapitel D das „Wie“, die Funktion der Austauschbeziehung zwischen den Akteuren, beschreibt. Mit den Eigenschaften des Wollens und der jeweiligen Interessen der Akteure soll eine Antwort formuliert werden, die die Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern samt Vergütung darstellt und somit ein Bestandteil des Sozialkapitals des Unternehmens, seiner Unternehmenskultur werden könnte.

[460] s. Assagioli, R. (1982), S. 121
[461] vgl. ebenda, S. 121ff.
[462] vgl. Malik, F. (2000), S. 212

2. Zieldefinition und Problemlösungsprozess

In dieser Arbeit soll ein Konzeptentwurf für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem formuliert werden, das die verschiedenartigen Interessen der betrachteten Akteure (Kunden, Unternehmen und Mitarbeiter) auf der Grundlage ihres jeweiligen Sozialkapitals sowie ihrer weiteren Ressourcen, Humankapital und physisches Kapital, zusammenführt. Der folgende Abschnitt stellt allgemein den Ansatz von ULRICH und PROBST vor, Probleme für einen Akteur möglichst ganzheitlich zu lösen.

In den darauf folgenden drei Abschnitten dieses Kapitels D werden beispielhaft denkbare Problemlösungsprozesse bei Mitarbeitern, Unternehmen und Kunden beschrieben, um den jeweiligen Spannungsbogen zwischen den darin enthaltenen egozentrischen oder kooperativen Interessen aufzuzeigen. Mit Hilfe eines für alle Akteure transparenten Vergütungssystems soll dann ein Ansatz gefunden werden, das physische Kapital erfolgsorientiert zu verteilen, um Bedürfnisse und Wünsche befriedigen zu können.

Abb. D 3: Sechs Schritte eines ganzheitlichen Problemlösungsprozesses nach ULRICH/PROBST

Weil Wünsche und Wirklichkeit zumeist eine Differenz aufweisen, entstehen Sorgen und Problemsituationen, die Menschen mit ihren zielgerichteten Handlungen beseitigen oder zumindest mildern möchten. Durch die Vernetzung vieler Akteure und Systeme mit unterschiedlich starken und dynamischen Austauschprozessen sind Probleme selten so simpel, dass Individuen sie zügig isoliert lösen könnten. ULRICH und PROBST empfehlen, den gedanklichen Vorgang der Problemlösung in logische Phasen zu unterteilen, um von einer Interessensbekundung zu einem Problemlösungsansatz zu gelangen[463] (s. Abb. D 3).

[463] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 114

Komplexe Problemlösungen erfordern nach ULRICH und PROBST in aller Regel ein mehrfaches Durchlaufen dieser sechs Phasen, einen iterativen Prozess, weil bestimmte Einsichten und Erkenntnisse ggf. nur als vorläufig angesehen werden können und so Korrekturen, z.B. auch gedankliche und planerische Rückschritte, notwendig sind.[464]

2.1. Problemmodellierung und Interessendefinition

Die Gestaltung eines Konzeptes für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist in erster Linie ein Problem der Unternehmensführung. Es ist für sie eine strategische Entscheidung, die die Unternehmenskultur signifikant prägt. Aus diesem Grund sollte die Entscheidung für ein Vergütungssystem ausführlich und ganzheitlich betrachtet werden. Auch wenn ein Unternehmen „nur" Mitarbeiter sucht, so kommen dann doch Menschen.[465]

Die Interessen und Ziele dieser Arbeit wurden ausführlich mit den entsprechenden Fragestellungen in Kapitel A beschrieben. Mit dem Konzept eines erfolgsorientierten Vergütungssystems sollen Regeln vorgeschlagen werden, die als Orientierungshilfe für die wirksame, nachhaltige und langfristig angelegte Unternehmensführung gelten. Das Konzept verfolgt den Anspruch, eine Grundlage für Unternehmen vorzustellen, die zu einem erfolgreichen und sozialen Systemverhalten führen.

„Wir fragen uns dann nicht nur, was wir tun wollen, sondern, was wir von einem übergeordneten Wertesystem aus tun sollen. Die Notwendigkeit, nach dem ‚Sollen' zu fragen, ist, systemtheoretisch ausgedrückt, eine Folge der Offenheit des Systems, für das wir handeln, und seine Eigenschaft als Element anderer, umfassenderer Systeme."[466]

In dem Bewusstsein, dass komplexe Situationen, wie die in einem Unternehmen, nur schwer zu durchschauen sind, bietet die Formulierung eines Modells, wie der Erfolgsformel, eine Gelegenheit, das wirkliche Problem zu erkennen und Eingriffsmöglichkeiten in die Situation auf den jeweiligen Veränderungsebenen herauszufinden.

Mit dem Erklärungsansatz der Sozialtheorie von JAMES S. COLEMAN (1926-1995) und seinen Handlungssystemen als Beitrag zur Tauschtheorie sowie den vielfältigen Autoren der Systemtheorie wurde in den obigen Abschnitten die Facetten der Problemsituation ausführlich dargestellt.

Die Einflüsse und Interessenlagen, die eine Problemsituation modellieren können, setzen sich zumeist aus Einzel- und Gruppeninteressen oder Normen als sozial entstandene, dauerhafte Gruppeninteressen zusammen. Diese sind u.a. Kunden, Mitarbeiter, Unternehmensführung, Investoren, ein Projektteam, öffentliche Institutionen, Lieferanten, eine Philosophie, religiöse Werte etc., sie kommen aber auch aus den ökonomischen, ökologischen, sozialen oder technologischen Dimensionen (s. Abb. D 4).

---

[464] vgl. vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 115

[465] Max Frisch wird im Rahmen der Diskussion zur Fremdarbeiterproblematik der 1960er Jahre die Aussage zugeschrieben *„Wir riefen nach Arbeitskräften, und es kamen Menschen."*

[466] s. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 119

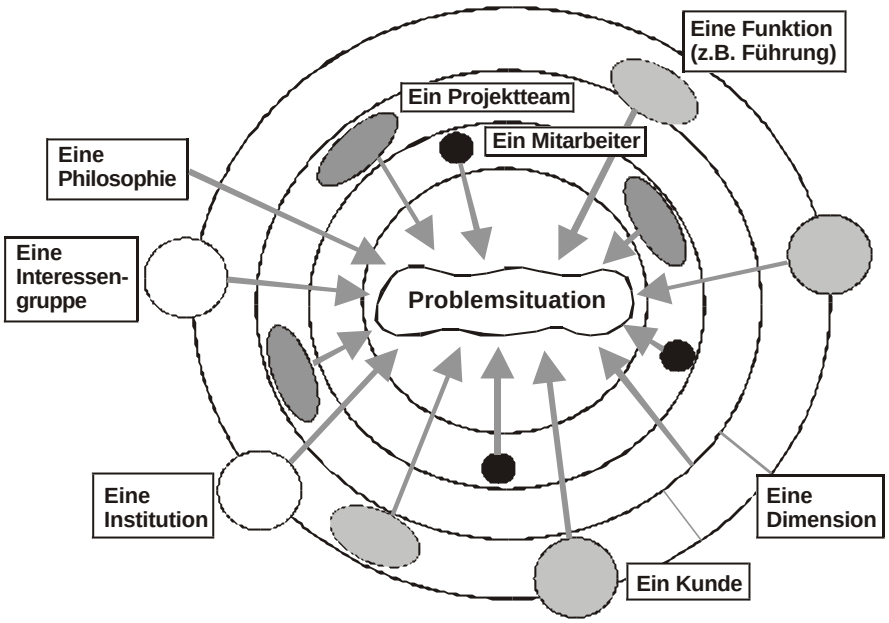


Abb. D 4: Abgrenzung einer Problemsituation aus verschiedenen Interessenlagen heraus nach ULRICH/PROBST[467]

Reduziert wird die Problemsituation auf die Akteure der Makroebene, die Kunden, die Akteure der Unternehmensführung auf der vermittelnden Mesoebene und dementsprechend die Mitarbeiter als Akteure auf der Mikroebene.

Die Zielgrößen als Faktoren oder Elemente der Problemsituation sind in dieser Arbeit die Ressourcen (physisches Kapital, Humankapital und Sozialkapital), die die Voraussetzung für ein erfolgreiches Handeln mit Hilfe von Verhalten, Wissen und Kultur bilden.

Welche Faktoren die Ressourcen beeinflussen ist ebenso theoretisch in den vorherigen Kapiteln aufgeführt worden, jedoch fand noch nicht eine spezielle Zuordnung zu den einzelnen Gruppen von Akteuren statt. Der Wille, den Umfang der eigenen oder fremd verantworteten Ressourcen zu verändern, führt zur Interessenbekundung wie auch der Suche nach einem Lösungsweg. Zur Beurteilung des Lösungsweges durch die Akteure dient die jeweilige Einschätzung nach den Ursachen und Wirkungen. Beispielhaft zeigt die Abb. D 5 als Zielgröße den Umsatz. Wollte man diese Zielgröße verändern, so kann es auch sein, dass sich weitere, angrenzende und betroffene andere Zielgrößen ergeben, wie z.B. die Verkäufe oder die Aufträge, die erst zu Umsatz führen. Verkaufen kann das Unternehmen erst, wenn es attraktive und sinnvolle Produkte und Dienstleistungen anbieten kann (s. Abb. D 7).

[467] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 124

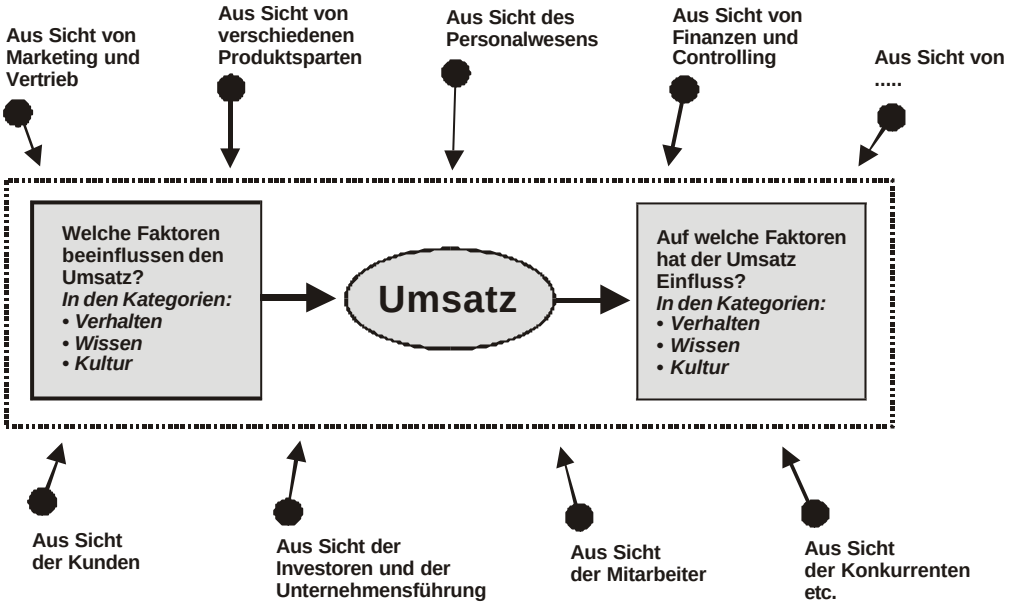


Abb. D 5: Einflussfaktoren, die auf den Umsatz einwirken und Faktoren, die vom Umsatz beeinflusst werden

Die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Experten ergeben erst durch die integrierte Gesamtsicht eine umfassende Problemsituation.[468]

Die Zielgröße des physischen Kapitals erwächst aus der Zielgröße des Umsatzes und stellt deshalb für das Konzept eines Vergütungssystems eine zentrale Rolle dar. Der Umsatz entsteht aus den angebotenen Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens, die abhängig sind vom Wissen und Verhalten der Mitarbeiter sowie der Normen, die in dem Beziehungssystem eines Unternehmens als soziale Institution zur Wirkung gebracht werden und somit die reale Unternehmenskultur erzeugen (s. Abb. D 6).

Die Beantwortung der nach PETER DRUCKER zu stellenden Frage *„Was ist unser Unternehmen und was sollte es sein?“* führt unter Berücksichtigung der zahlreichen Sichtweisen und Interessen zu einer komplexen Situation, in der es im Kern um die sinnvollen Funktionen des Unternehmens geht, die es in seiner Umwelt zielgerichtet ausüben sollte.[469] Ein Unternehmen erfüllt keinen Selbstzweck, es organisiert auf der Mesoebene einen Austausch zwischen der Makro- und der Mikroebene, d.h. es muss die Vorteile eines arbeitsteiligen, sozialen Prozesses besser erzeugen können, als es ein einzelner Mensch könnte.

[468] vgl. Ulrich, H,: Probst, G.J.B. (1988), S. 125f.
[469] vgl. Drucker, P. (1976): Neue Management-Praxis, zitiert nach Ulrich, H; Probst, G.J.B. (1988), S. 127

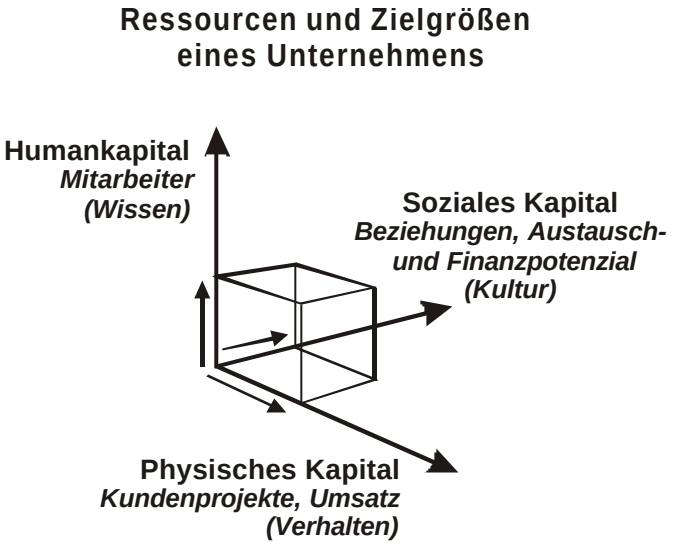


Abb. D 6: Drei Kapitalformen: Ressourcen und Zielgrößen eines Unternehmens

Neben der Erstellung von Listen mit Einflussfaktoren auf die Zielgrößen und deren Wirkung auf andere Elemente steht für die Systemtheorie die Klärung der Vernetzung im Zentrum eines ganzheitlichen Denkens. Erst mit der Darstellung von Wechselwirkungen und den Verbindungen mit anderen Regelkreisen entsteht eine nützliche Beschreibung der dynamischen Systemstruktur.[470]

Abb. D 7: Beispiel eines Netzwerkes von Einflussfaktoren

Eine Darstellung der Problemsituation mit ihren Einflussgrößen als Netzwerk (s. Abb. D 7) ergibt nur ein statisches Bild. Darüber hinaus ist eine Analyse der Wirkungszusammenhänge notwendig, da die Realität aus sich verändernden, dynamischen Systemen besteht.

[470] vgl. Ulrich, H; Probst, G.J.B. (1988), S. 129

2.2. Analyse der Wirkungsverläufe

Will man eine Situation verändern, so muss man nach ULRICH und PROBST über den Zusammenhang der Dinge hinaus auch eine Vorstellung von der Wirkung der jeweiligen Einflussfaktoren haben, damit Wirkungsverläufe interpretiert werden können. Zu diesem Zweck sind drei Fragen bei der Analyse der Wirkungsbeziehungen zu beantworten:[471]

- Welcher Art ist der Einfluss, der von einem Element ausgeht, gleichgerichtet oder entgegengerichtet, positiv oder negativ?
- Welche Intensität weist die Wirkung auf?
- Wie ist der Zeitablauf zwischen „Ursache" und „Wirkung"?

Neben der Untersuchung eines Elementes können auch Wirkungskreisläufe mit mehreren Elementen entscheidend sein, wie z.B. oben beim Umsatz erwähnt, der nur entsteht, wenn etwas zur Veräußerbares auch zur Verfügung steht. Planung, Produktion, Vertrieb, Verwaltung etc. stellen außerordentlich wichtige, komplexe Prozesse dar, die auch in ihrem Gesamtverhalten und der ihnen eigenen Dynamik als Subsystem zu analysieren sind. Auf diesem Wege lassen sich Regelkreisläufe charakterisieren, die „positiv" im Sinne von aufschaukelnd, wachsend oder „negativ" im Sinne von stabilisierend sein können. Diese Charakteristik ergibt sich aus dem mathematischen Produkt der einzelnen Wirkungsarten, d.h. eine gerade Anzahl von Minuszeichen ergibt immer ein Plus, eine ungerade Anzahl dagegen immer ein Minus. Ist z.B. durch eine Marktsättigung das Konsumverhalten rückläufig, so kann eine Innovation dazu führen, den Konsum wieder zu steigern (s. Abb. D 8).[472]

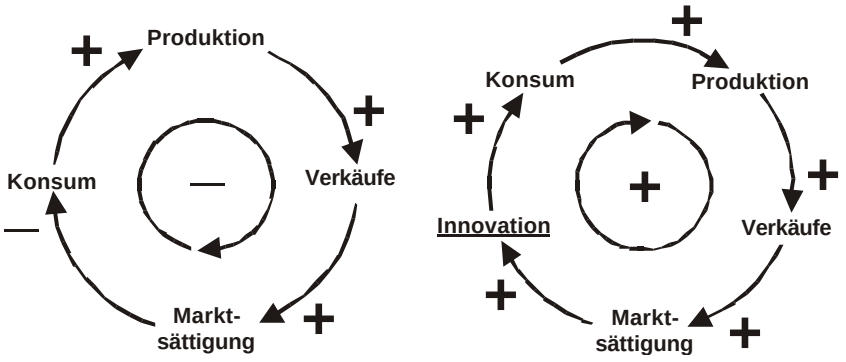


Abb. D 8: Art von Wirkungskreisläufen mit entgegengesetztem (-) und gleichgerichtetem (+) Verlauf nach ULRICH und PROBST

Für die Konzeption eines erfolgsorientierten Vergütungssystems ist es besonders wichtig, über die Analyse von Wirkungsläufen zur Betrachtung von dynamischen Prozessen und ihrer Art zu gelangen. Das Unternehmenswachstum zur Erreichung von steigenden Einkünften kann z.B. ein Ziel sein.

Darüber hinaus spielt die Intensität des Austausches mit seiner entsprechenden Wirkung, dem Resultat, eine wesentliche Rolle. Je größer eine Aktivität ist, um wie viel größer ist dann die möglichst messbare Zielgröße? Finanzielle Messgrö-

[471] vgl. Ulrich, H; Probst, G.J.B. (1988), 136
[472] vgl. ebenda, S. 138

ßen wie Umsatz und Gewinn sind quantifizierbar. Aber innerhalb sozialer Systeme stehen zumeist nur subjektive, qualitative Beurteilungen für eine Zielgröße zur Verfügung, wie z.B. Sozialkapital, Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit, Unternehmenskultur, Image, Führungsstil, Wissen, persönliches Verhalten, Kundenorientierung und -zufriedenheit etc.

ULRICH und PROBST schlagen vor, den Aussagen über die Intensität einer Wirkung trotz einer fehlenden Quantifizierbarkeit Zahlen zuzuordnen, um symbolische Messgrößen zu erhalten:[473]

0 = keine oder äußerst geringe Intensität
1 = geringe Intensität
2 = starke Intensität
3 = sehr starke Intensität

Um einen Überblick für die erste Grobanalyse erhalten zu können, entwickelte FREDERIC VESTER seinen „Papiercomputer", eine zweidimensionale Matrix, die den Zusammenhang von Wirkung und Einfluss der einzelnen Elemente darstellt (s. Abb. D 9).

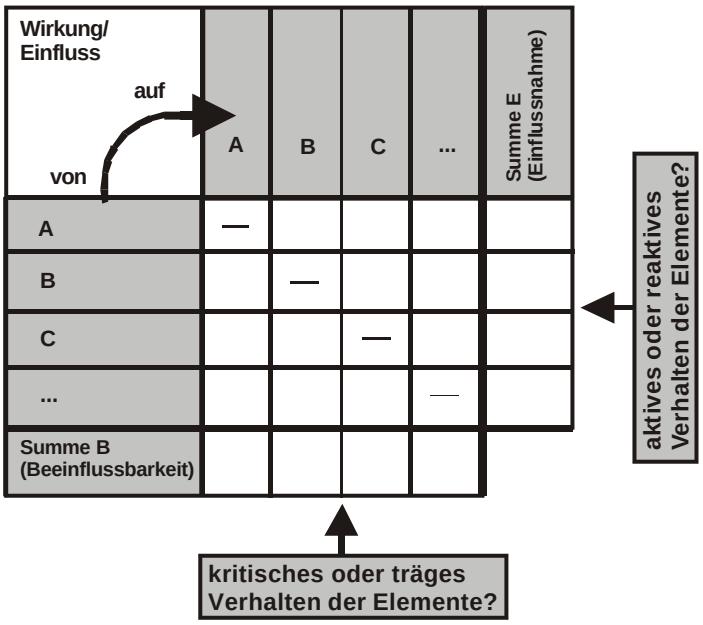


Abb. D 9: Grundprinzip des „Papiercomputers" nach FREDERIC VESTER[474]

Die geschätzte Intensität innerhalb der Matrix soll das komplexe Beziehungsnetzwerk entschlüsseln und die Frage beantworten, welche „Rolle" die einzelnen Elemente innerhalb einer Problemsituation einnehmen. Zur Abschätzung der „Gesamtstärke" eines Elementes werden alle eingetragenen Schätzwerte in beide Tabellenrichtungen, Zeile für Zeile und Spalte für Spalte, summiert. Der Summenwert pro Zeile gibt an, wie intensiv das betreffende Element alle anderen Elemente beeinflusst, ob es aktiv oder reaktiv ist. Der Summenwert pro Spalte zeigt an, wie intensiv das Element insgesamt von anderen Elementen beeinflusst wird, ob es kritisch oder träge ist.

[473] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 142f.
[474] vgl. Vester, F. (1990), S. 36f.

Um die Interessen der verschiedenen Akteure und deren Sicht auf die Problemsituation wahrnehmen zu können, empfiehlt es sich, die Kombination von Beeinflussungsmöglichkeit und Beeinflussbarkeit der einzelnen Elemente vorzunehmen. ULRICH und PROBST teilen dazu die Elemente in vier verschiedene Typen ein:[475]

a) Elemente, die andere stark beeinflussen, aber selbst von anderen wenig beeinflusst werden, sind *„aktive“* Elemente.

b) Elemente, die andere nur schwach beeinflussen, aber selbst von anderen stark beeinflusst werden, sind *„passive“* oder *„reaktive“* Elemente.

c) Elemente, die andere stark beeinflussen, aber selbst von anderen ebenfalls stark beeinflusst werden, sind *„kritische“* Elemente.

d) Elemente, die andere nur schwach beeinflussen und von anderen ebenfalls nur schwach beeinflusst werden, sind *„träge“* Elemente.

Diese Typologie der Elemente verdeutlicht die Wirksamkeit von Eingriffs- und Veränderungsmöglichkeiten, weil die Modifikation eines kritischen oder aktiven Elementes zahlreiche weitere Änderungen im Gesamtsystem erzeugt. Wenn man ein reaktives oder träges Element verändert, erzeugt dies im Gesamtsystem kaum eine spürbare Veränderung (s. Abb. D 10).

Einflussnahme / Beeinfluss-barkeit	geringer Einfluss (niedriges E)	starker Einfluss (hohes E)
starke Beeinflussung (hohes B)	**reaktive Elemente**	**kritische Elemente**
geringe Beeinflussung (niedriges B)	**träge Elemente**	**aktive Elemente**

Abb. D 10: Typologie der Elemente nach Intensitätseigenschaften

In den folgenden Abschnitten dieses Kapitels sollen auf diesem Wege die Interessen der drei betrachteten Akteure (Kunden, Unternehmen und Mitarbeiter) an den jeweiligen Elementen herauskristallisiert werden. Die dort verwendeten Zahlen sind keine Messresultate, sondern subjektive Beurteilungen und somit Schätzungen der relativen Rolle eines Elementes. Dieses Vorgehen verdeutlicht die Schwierigkeit einer Übertragbarkeit von Einschätzungen. Regionale, saisonale, konjunkturelle, branchenspezifische oder unternehmensspezifische Unterschiede führen je nach Analysezeitpunkt und beteiligte „Akteure“ innerhalb einer Problemsituation zu verschiedenen Ergebnissen. Folglich kann diese Arbeit nur einen Anhaltspunkt für ein strukturiertes Vorgehen darstellen, das sich am Beispiel eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens orientiert.

[475] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 145

Innerhalb eines Feinkonzeptes können die jeweiligen Beziehungen zwischen den Elementen detailliert untersucht werden, da es sich zumeist nicht um lineare Beziehungen handelt. So ist es bedeutend, festzustellen, ob bestimmte Entwicklungsverläufe „Schwellen“ oder „Grenzwerte“ aufweisen oder ob ein Umkippeffekt eintritt und durch eine intensivere Aktivität vielleicht genau das Gegenteil von dem angestrebten Ziel bewirkt wird.

Für ein Feinkonzept stellen sich die Fragen, wie die Beziehungen sein müssten,

- damit bestimmte Elemente aktiv oder kritisch werden,
- welche Elemente fehlen und ergänzt werden müssten, damit bestimmte Einflüsse wirksam werden,
- über welche Elemente und Beziehungen man detaillierte Informationen recherchieren muss, um ihre Einflussnahme oder Beeinflussbarkeit exakter beurteilen zu können.[476]

Innerhalb eines Feinkonzeptes ist es notwendig, den Zeitfaktor für jede Veränderung zu ergänzen. Ein nachhaltiges oder ganzheitliches Denken für ein Unternehmen heißt somit, in zeitlichen Beziehungen langfristig zu denken und zu planen, nicht nur dem kurz- oder mittelfristigen Erfolg voreilig hinterherzulaufen.

Um überhaupt mit dem Grobkonzept beginnen zu können, stellt sich die Frage nach einem brauchbaren und nützlichen Ansatz für eine Strukturierung und Typologisierung der Elemente.

„Man kann ein Ziel nur erreichen,
wenn man es nicht erreichen muss.“
Chinesisches Sprichwort

3. Resultate, Ziele und Interessen

Man könnte jetzt dem Versuch unterliegen, auf der Grundlage der Handlungsempfehlung von ULRICH und PROBST aus dem vorherigen Abschnitt, mit dem Ausfüllen der Matrix in einer Tabellenkalkulation beginnen zu können, um die Interessen der Akteure mit ihren jeweiligen Beurteilungen als Basis für ein Vergütungskonzept verwenden zu können. Üblicherweise ginge man von der Sichtweise des Unternehmens aus, als dem Akteur auf dem Markt. COLEMAN schlägt vor, den methodologischen Individualismus als Ansatz zu wählen, weil nur Individuen ein Systemverhalten erzeugen können (s. Kapitel B., I., 2.1. Der methodologische Individualismus als Grundlage für Handlungen und Handlungssysteme, S. 30). Sollten also die zahlreichen Sichtweisen des Mitarbeiters der Ausgangspunkt sein (s. Abb. D 7, Beispiel eines Netzwerkes von Einflussfaktoren)?

Oder aus einer anderen Perspektive gefragt, wie ist es den Mitarbeitern möglich, im Sinne einer (zumeist) juristischen Person, dem Unternehmen als soziale Institution zu dienen, wenn doch jeder einzelne Mitarbeiter nach dem Prinzip der rationalen Zielorientierung eine Nutzenmaximierung für sich persönlich anstrebt (s. Annahme von COLEMAN, Kapitel B., I., 2.3. Die Handlungstheorie für die Individualebene: Zielgerichtete Nutzenmaximierung, S. 33)? Die Komponente der individuellen Handlungen auf der Mikroebene möchte COLEMAN von der Kom-

[476] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 153

plexität der psychologischen Analyse verschonen, um in den anderen beiden Komponenten der „sozialen Organisation“, den Übergängen von der Makro- zur Mikroebene und von der Mikro- zur Makroebene, mehr Komplexität zulassen zu können.[477]

Diese Arbeit wird jedoch nicht darauf verzichten können, theoretische Ansätze für die Akteure auf der Mikroebene zu finden, auch wenn sie bei COLEMAN anscheinend vernachlässigt wurden.[478] Wie in Kapitel A ausgeführt, sucht diese Arbeit nach einem Vergütungskonzept innerhalb der Menschen- und Unternehmensführung, das die Fähigkeit der Mitarbeiter nutzt, sich selbst im Alltagsgeschäft verantwortlich zu steuern und zu regeln, ohne detaillierte Anweisungen einer bestimmenden und kontrollierenden oberen Instanz voraussetzen zu müssen. In einer Wissensgesellschaft mit ihren Kopfarbeitern sollte wahrscheinlich ein Vertrauenssystem den Vorzug zu einem Herrschaftssystem alter, industrieller Prägung erhalten, um erfolgreich sein zu können. Ob nun ein Herrschafts- oder Vertrauenssystem dominiert, ist es die Aufgabe einer Unternehmensführung, so Einfluss auf die Mitarbeiter zu nehmen, dass mit den Regeln des Übergangs von der Makro- zur Mikroebene das Verhalten und Wissen für das Unternehmen förderlich gestaltet wird (s. Abb. D 11).

Nach FREDMUND MALIK sind es die Aufgaben einer wirksamen Unternehmensführung, für Ziele zu sorgen, zu organisieren, zu entscheiden, zu kontrollieren und Menschen zu entwickeln und zu fördern.[479] Zur erfolgreichen Erfüllung dieser Aufgaben, muss eine Führungsperson sich der Aufgabenthemen bewusst sein, und wissen, wie sie die Problemstellungen erledigt. Was konkret zu tun ist, bestimmt das Verhalten der Führungsperson, dazu stehen nach MALIK die Werkzeuge wirksamer Führung zur Verfügung[480] (s. Abb. C 26: Elemente eines Führungssystems nach FREDMUND MALIK, S. 183). Unter der Annahme, dass keine Selbststeuerung innerhalb eines Austauschprozesses vorliegt und eine Führungsperson nicht identisch ist mit der Rolle des Akteurs[481], muss ein Übergang von der Meso- zur Mikroebene erfolgen.

Das sachliche Wissen und das sachliche Verhalten von Menschen sind nach der Annahme der qualitativen Erfolgsformel (s. Kapitel B., III., 3. Die qualitative Erfolgsformel, S. 79) durch eine Unternehmensführung beeinfluss- und gestaltbar. Dies muss ein Unternehmen tun, um für sich selbst Ziele erreichen zu können, weil ansonsten bei dem Individuum als handelndem Akteur höchstwahrscheinlich

[477] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 23-24

[478] Mit seinen Ausführungen zum sozialen Kapital erklärt Coleman dann doch ansatzweise die Ressource, die auf der Mikroebene notwendig ist, um die Übergänge zu Systemverhalten auf höheren Ebenen erzeugen zu können. Außerdem befasst sich Coleman mit der Principal-Agent-Theorie, die die Probleme zwischen zwei unterschiedlichen Interessenlagen beschreibt. Darüber hinaus erklärt er die Problematik bei der Wirksamkeit von Normen anhand der unterschiedlichen Rollen von Nutznießer und Zielakteur. Für das Konzept eines Vergütungssystems wäre es hilfreich, neben den unterschiedlich erklärten Problemlagen auch konkrete Lösungsansätze zur Überwindung der Probleme zu finden. Als Ansatz für eine Lösung wird in dieser Arbeit das Sozialkapital als Ressource angesehen. Aus diesem Grund befasst sich diese Arbeit ausführlicher mit dem Phänomen der Entstehung dieser stark emotional beeinflussten Kapitalkategorie in Form eines Beziehungssystems.

[479] vgl. Malik, F. (2000), S. 171-264

[480] vgl. ebenda, S. 277-382

[481] Wäre das handelnde Individuum identisch mit der Führungsperson, dann bestünde der klassische Systemübergang nach Coleman von der Makroebene direkt zur Mikroebene.

die Eigeninteressen im Vordergrund stehen würden. Wann jedoch ist das Individuum in der Lage, eigenständig die Ziele und Interessen einer höheren Systemebene, z.B. die des Unternehmens als vermittelndes Element auf der Mesoebene, zu verfolgen und den Ressourceneinsatz innerhalb eines Austauschprozesses zu optimieren (s. Abb. D 11)?

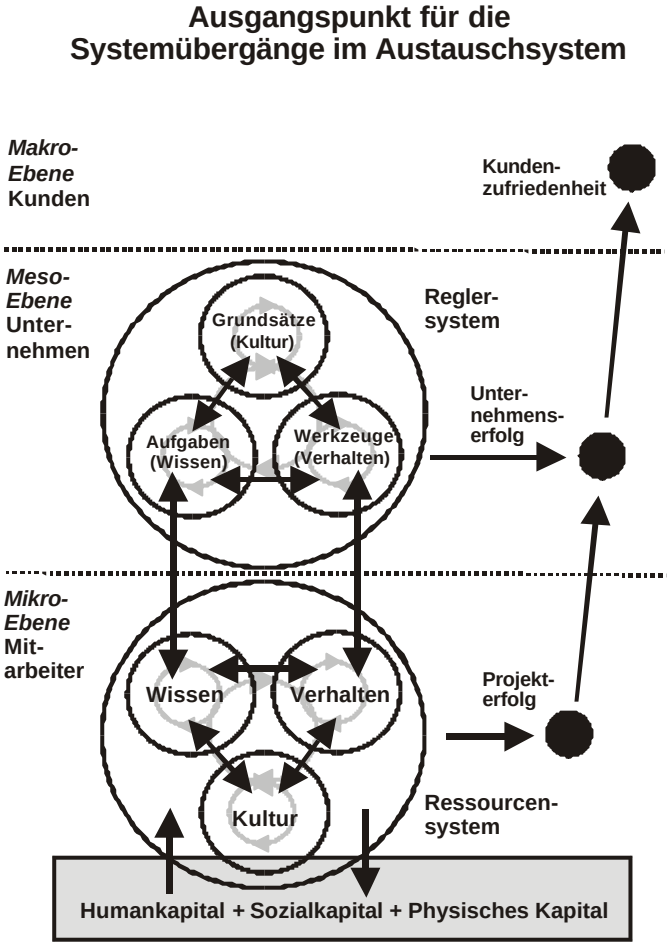


Abb. D 11: Systemübergang Unternehmen zu Mitarbeiter (Meso-Mikro)

Wie ist ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem zu gestalten, das als ein Bestandteil der Unternehmenskultur konzipiert wird? Kann man bei Individuen die Existenz von Sozialkapital voraussetzen, das die Menschen befähigt, im Interesse einer höheren, sozialen Systemebene zu agieren? Unter welchen Umständen ist ein Individuum bereit, seinen *„geschickten Willen"* einzusetzen, um die Ziele eines *„guten Willens"*, der soziale Zusammenhänge berücksichtigt, zu verfolgen?[482] Welche kulturellen Voraussetzungen und Grundprinzipien sozialen Lebens hat die Unternehmensführung auf der Mikroebene zu berücksichtigen, um mit dem Vergütungssystem ein passendes, förderndes Instrument zu gestalten?

Bevor auf diese elementaren Fragen in den folgenden Abschnitten der Versuch einer Antwort unternommen wird, soll der Blickwinkel eines Unternehmens eingenommen werden, das den Austauschprozess regeln soll. Als vermittelnder Akteur der Mesoebene gleicht die Unternehmensführung bestehende Differenzen

[482] s. oben, 1.2. Der persönliche Wille agiert mit Einzel- und Gruppeninteressen, S. 196

zwischen den Akteuren der Makro- und der Mikroebene aus. Um eigene Interessen verfolgen zu können, muss das Unternehmen einen Nutzen für sich selbst aus der Arbeitsteilung ziehen. Zur Überbrückung der Differenzen kauft z.B. das Unternehmen Ressourcen ein, stellt Mitarbeiter ein, gestaltet einen arbeitsteiligen Produktions- oder Dienstleistungsprozess, um dann in einem weiteren Austausch diese Leistungen möglichst mehrwerthaltig zu verkaufen.

„Die Macht der einen braucht die Dummheit der anderen."
Diedrich Bonhoeffer

3.1. Interessenvermittlung als Quelle zur Befriedigung von Eigeninteressen

Ein Unternehmen verfolgt somit generell zwei Kategorien von Interessenlagen innerhalb eines Beziehungssystems wie dem Markt: Einkauf oder Verkauf. Dazwischen liegen die Resultate aus einem Produktions-, Dienstleistungs- oder Handelsprozess, der die zielgerichtete Existenz des Unternehmens rechtfertigen muss.

Somit sieht sich das Unternehmen zwei fundamentalen Austauschverhältnissen ausgesetzt, aus denen heraus sich heterogene Interessenlagen bilden. Es muss zu den Anbietern von Ressourcen eine Vertrauens- und Austauschbeziehung aufbauen, wie auch zu den Nachfragern von Produkten und Dienstleistungen. Für das Unternehmen entstehen durch den Einkauf Kosten und durch den Verkauf Umsatz. Aus der Differenz zwischen beiden Austauschbeziehungen, dem Gewinn, erhält das Unternehmen die Ressourcen, um existieren zu können, d.h. die eigene Verwaltung mit ihren Gemeinkosten und die Investoren bezahlen zu können sowie ggf. eigene Ressourcen als Rücklage bilden zu können.

Die folgenden zwei Abschnitte erklären anhand des Strukturmodells sozialer Handlungen von COLEMAN die zwei grundlegenden Quellen aus denen heraus sich Unternehmensinteressen ableiten lassen.

3.1.1. Einkauf

In der Wirtschaftspraxis ist der Einkauf die geläufige Bezeichnung für die operativen Aufgaben der Beschaffung von Ressourcen, d.h. die Anbahnung und Abwicklung der Beschaffungstransaktionen für Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und Handelswaren.[483] Im weiteren Sinne zählt diese Arbeit auch den „Einkauf" von Personalressourcen dazu, Mitarbeiter sind Lieferanten von Humankapital, physischem Kapital und Sozialkapital.

Zielsetzung des Einkaufs ist die reibungslose und kostenoptimale Versorgung der „Bedarfsträger" im Unternehmen, d.h. der Einkauf soll die Marktchancen nutzen und damit Ertragspotentiale auf dieser Seite der Austauschbeziehung erschließen. Realisierte Preisvorteile sichern dem Unternehmen Handlungsspielräume, ggf. auch gegenüber den Konkurrenten.

[483] vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (1988), Bd. 2, S. 1411, Teilaufgaben des Einkaufs sind: Informationsbeschaffung, Informationsverarbeitung, Anbahnung und Angebotseinholung, Abschluss von Kaufverträgen, Bestellabwicklung und die Einkaufskontrolle.

Das Unternehmen auf der Mesoebene vermittelt zwischen der Mikroebene und der Makroebene. Die Akteure auf der Mikroebene, die das Systemverhalten des Unternehmens erzeugen sollen, befinden sich jedoch als Anbieter von Arbeitsleistungen vorerst auf dem Markt, der sich als ökonomisches Rahmensystem auf einer Makroebene befindet. Mit dem Abschluss eines Arbeitsvertrages werden sie erst zu einem individuellen Akteur auf der Mikroebene. Dieses Vertragsverhältnis beinhaltet das potentielle Interessenproblem. Das Unternehmen sollte das Interesse haben, möglichst günstig Arbeitsleistungen einzukaufen, der Mitarbeiter hat üblicherweise das Interesse, eine möglichst hohe Vergütung zu erzielen. Innerhalb dieses Spannungsverhältnisses ist es die Aufgabe eines erfolgsorientierten Vergütungssystems, zu vermitteln, um ein langfristiges und stabiles Austauschsystem zum beiderseitigen Vorteil zu gestalten.

Bei der Übertragung von Rechten und Ressourcen der Mitarbeiter an die Unternehmensführung, wie es ein Arbeitsvertrag regelt, erhält die Unternehmensführung das Recht, die für das Unternehmen auszuführenden, zielgerichteten Handlungen der Mitarbeiter zu kontrollieren.

Der Arbeitsvertrag beschreibt die jeweiligen Rechte und Pflichten der beiden Austauschpartner, die entsprechend in Schriftform die Spielregeln des Überganges zwischen Mikro- und Mesoebene beschreiben (s. Abb. D 12).

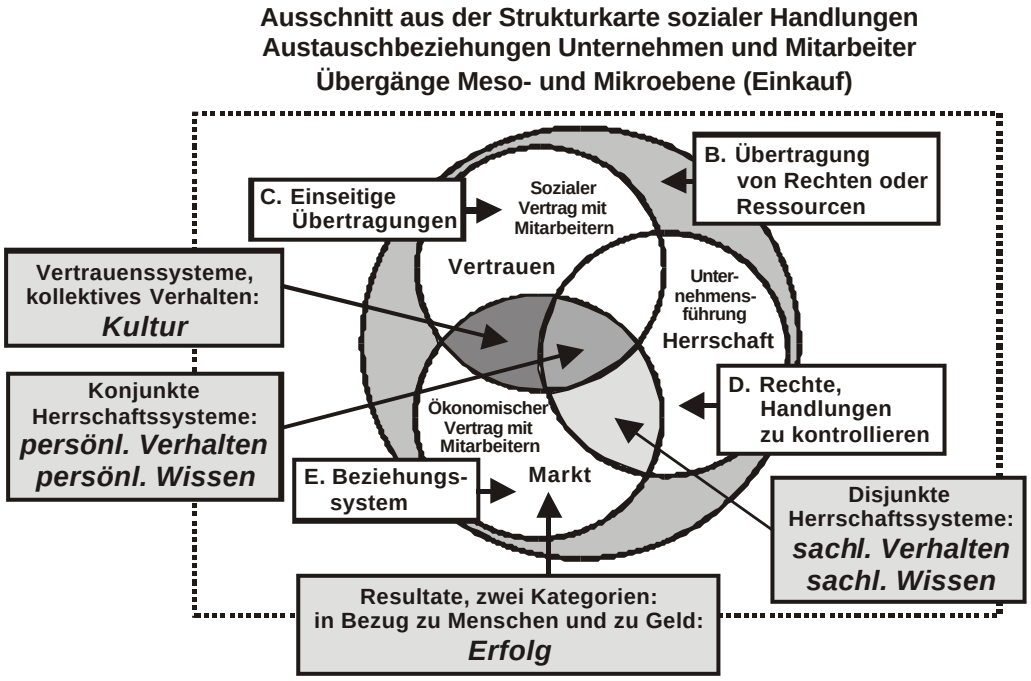


Abb. D 12: Strukturkarte sozialer Handlungen in Bezug zu den Interessengruppen Unternehmen und Mitarbeitern aus Einkaufssicht des Unternehmens

Als *„ökonomischer Vertrag“* regelt der Arbeitsvertrag die vom Unternehmen geforderten sachlichen Verhaltensweisen und sachlichen Wissensanforderungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in Form einer Stellen- und Aufgabenbeschreibung. Er definiert ein *„disjunktes Herrschaftssystem“*. Jedoch besetzt diese Arbeitsstelle zumeist nicht ein maschineller Mitarbeiter, sondern ein Mensch, der auch persön-

liche Verhaltensweisen und Wissensgebiete mitbringt, die das ökonomische Beziehungssystem im Marktmechanismus nicht quantitativ erfassen kann.

Es stellt sich die Frage, in welchem Umfang der Mitarbeiter auch als Mensch willens ist, seine persönlichen, nicht quantitativ messbaren Ressourcen als einseitige Übertragung in eine Vertrauensbeziehung in das Unternehmen mit einzubringen? Innerhalb eines disjunkten Herrschaftssystems würde es ausreichen, als Vergütungsgegenleistung die geleistete Arbeitszeit oder die produzierte Stückzahl zu messen. Innerhalb einer Vertrauensbeziehung adaptiert der Mitarbeiter die Interessen des Unternehmens und stellt im Rahmen eines nicht schriftlich zu formulierenden *„sozialen Vertrages"* sein erweitertes Wissen als einseitige Übertragung von Rechten zur Verfügung. Es entsteht ein *„konjunktes Herrschaftssystem"* mit einem loyalen Mitarbeiter, der weniger Krankheitstage aufzuweisen hat und durch seine langfristigere, emotionale Bindung für eine geringere Fluktuationsrate sorgt.

Im Dienstleistungsbereich, beim täglichen Umgang mit Menschen, ist der Kulturfaktor entscheidend. Mitarbeiter sollten fähig sein, zu den von ihnen betreuten Kunden eine Vertrauensbeziehung aufzubauen, sie sollten über soziales Kapital verfügen. Diese Arbeit geht davon aus, dass die Kultur eines Mitarbeiters nicht durch ein Unternehmen rational, d.h. sachlich gesteuert oder beeinflusst werden kann. Sie liegt außerhalb des Herrschaftssystems und wirkt nur innerhalb eines Beziehungssystems, wie z.B. dem Markt.

Die Unternehmensführung hat als direkten Einflussbereich, um Mitarbeiter für die Unternehmensziele zu interessieren, demnach zwei Ebenen der Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung: Ein disjunktes Herrschaftssystem, das das Verhalten sachlich steuert und kontrolliert oder ein konjunktes Herrschaftssystem, in dem die Mitarbeiter fähig sind (im Sinne des „egoistischen Gens"), innerhalb eines Vertrauenssystems kooperativ zu agieren, weil sie wissen, dass sie damit auch ihre eigenen Interessen verfolgen. Die mit Emotionen verbundene Kultur, auf deren Grundlage ein Vertrauenssystem mit kollektivem Verhalten erzeugt wird, das auch bei dem Kunden für Vertrauen sorgt, steht außerhalb der direkten Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung. Die Unternehmensführung kann diesen Kulturfaktor nach dem hier vorgestellten Theorieansatz nur durch die Mitarbeiterauswahl gestalten.

Innerhalb eines Vertrauenssystems sind die einzelnen Schritte der „Vertrauensstrategie" einer Person immer nur teilweise, oft sogar nur in sehr geringem Ausmaß, bewusst. In der Regel gilt: Je unbewusster eine Strategie abläuft, desto wirkungsvoller, zuverlässiger und sicherer erreicht sie ihr Ziel.[484] Ein routinierter Autofahrer denkt nicht aktiv an einen Schaltvorgang, wenn er bei einer Kurve in den Zweiten schaltet, er erledigt diese Tätigkeit intuitiv, ohne einen arbeitsaufwendigen Gedanken- und Entscheidungsprozeß. Es ist anzunehmen, dass Menschen ebenso verfahren, wenn sie einer anderen Person einmal Vertrauen geschenkt haben. Erst wenn es im Getriebe knirscht, entsteht wieder Aufmerksamkeit und Problembewusstsein.

[484] vgl. Weerth, R. (1992), S. 61, diese Aussage steht im Widerspruch zu dem reinen rationalen Ansatz von Coleman, der Vertrauen auf der Basis eines Wettspiels rational zu erklären versucht.

3.1.2. Verkauf

Der Vertrieb, Verkauf oder Absatz von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens beginnt mit dem spezifischen Angebot, welches einen Leistungsumfang und einen Preis beschreibt. Stimmt ein Kunde diesem Angebot zu, so ist ein Kaufvertrag abgeschlossen worden und der Austauschprozess zwischen Meso- und Makroebene wird durch einen ökonomischen Vertrag geregelt, der die jeweiligen Rechte und Pflichten determiniert und aus Sicht des Unternehmens ein disjunktes Herrschaftssystem darstellt. (s. Abb. D 13). Das Unternehmen erhält durch den Vertrag das einzelne Recht, die Zahlungshandlung des Kunden zu kontrollieren, durch eventuelle Mahnläufe bis zur gerichtlichen Zwangsvollstreckung kann das Unternehmen dieses Recht durchsetzen.

Steht das Unternehmen mit seinem Kunden in einer Vertrauensbeziehung, wird es ggf. bei säumigen Zahlungen nicht sofort mahnen, weil es generell um die Verlässlichkeit des Kunden weiß. Außerdem erfährt das Unternehmen aus einer vertrauensvollen Kundenbeziehungen informative Fakten des Marktes, die es ohne vertrauensvollen Austausch nicht erfahren würde. Der Kunde entwickelt ein persönliches Interesse am Unternehmen und wechselt nicht aufgrund rein rationaler Fakten, wie z.B. einem Preisunterschied, seinen Lieferanten. In einem konjunkten Herrschaftssystem entsteht für das Unternehmen eine lukrative und loyale Kundenbeziehung mit kontinuierlichen Folgegeschäften. Der Kunde überträgt dem Unternehmen einseitig sein Vertrauen, dass es für ihn die optimale Problemlösung bietet und intern den effektivsten und optimalen Leistungserstellungsprozess organisiert. Sein Vorteil liegt in dem nicht mehr stattfindenden Such- und Entscheidungsprozess in Bezug auf andere Lieferanten.

Bei einem Kaufvertrag kann somit auch immer ein sozialer Vertrag entstehen, nicht eindeutig messbar, aber auf der Grundlage von Vertrauen und einem passenden Kulturfaktor sehr wirksam (s. Abb. D. 13). Bei Produkten des alltäglichen Gebrauchs bringt der Kunde sehr schnell sein Vertrauen seinem regionalen Händler und Lieferanten entgegen. Nur wenn er erfährt, z.B. durch die Medien, dass das Rindfleisch BSE-Krankheitserreger enthalten könnte, verändert er sein Kaufverhalten. Bei investitionsaufwendigen Gütern benötigen die Unternehmen zumeist einen längeren Zeitraum für die Schaffung einer stabilen Kundenbeziehung, die auf Vertrauen basiert.

Im Dienstleistungsbereich könnte ein Unternehmen dazu beitragen, eine Vertrauenskultur zu fördern, um erfolgreich zu sein, z.B. wenn es seinen Kunden durch unerwartete Zusatzleistungen erfreut und begeistert.

Im industriell geprägten Massenmarkt kann eine Kundenbeziehung auch durch ein rein disjunktes Herrschaftssystem bestimmt sein, wenn sich z.B. Monopolstrukturen herausgebildet haben, wie bei den Mineralölfirmen oder auch bei dem Phänomen des Softwareunternehmens Microsoft. Dort wird dann der Austausch als störende Abhängigkeit oder missbrauchte Machtausübung empfunden.

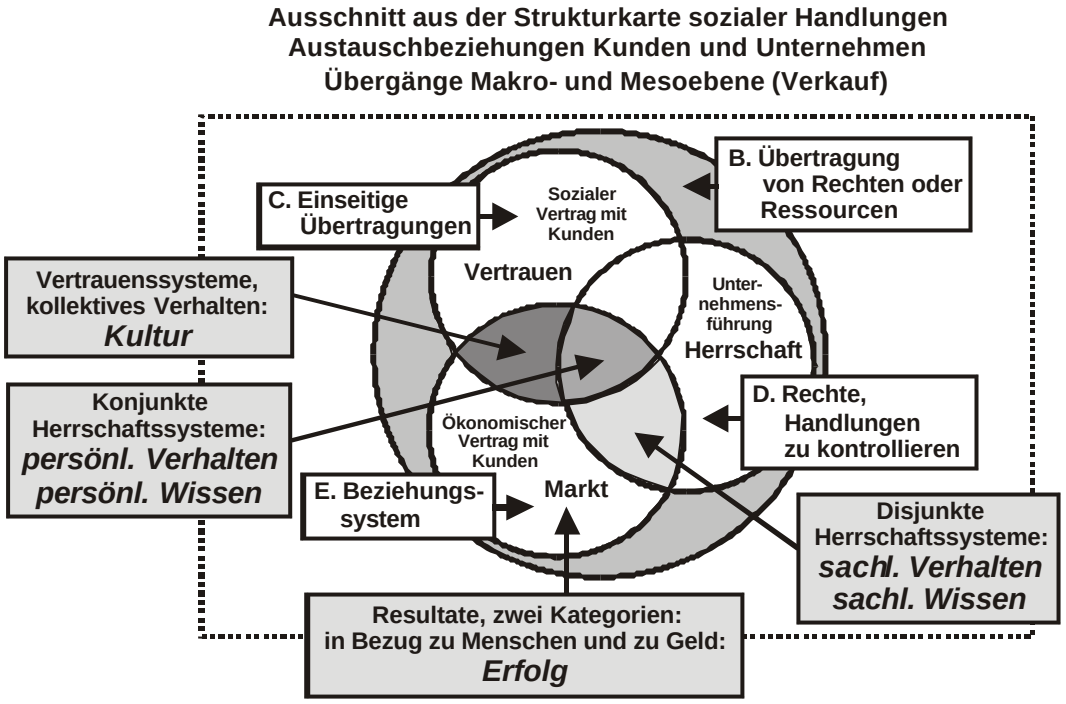


Abb. D 13: Strukturkarte sozialer Handlungen in Bezug zu den Interessengruppen Kunden und Unternehmen Verkaufssicht des Unternehmens

Die bilaterale Austauschbeziehung des Unternehmens zu seinen Kunden stellt das Verhalten des Unternehmens zum Kunden dar, das sich aus dem sachlichen und persönlichen Verhalten zusammensetzt. Das sachliche Verhalten ist zu bezahlen und insofern stellt es ein trennendes, disjunktes Herrschaftssystem dar, mit Leistung und Gegenleistung, Kosten und Nutzen, weil die Ressource des physischen Kapitals in diesem System dominiert.

3.1.3. Interessenkonflikte im Problemlösungsprozess und der Erfolg als Entscheidungsmaßstab

Aus der Diskussion der zwei generellen Geschäftsvorfälle in den beiden vorherigen Abschnitten wird deutlich, dass sich Interessen selbst in einem einzeln betrachteten Fall widersprechen können. Günstig einzukaufen kann die Qualität schmälern, das Ziel des Unternehmens, den Umsatz zu steigern, kann durch überhöhte Preise verfehlt werden, weil das Kundenvertrauen entschwindet.

Aus einer geschickten Interessenvermittlung kann ein Unternehmen langfristig seinen Mehrwert ziehen. Vertrauen und Sozialkapital als Bestandteil der Kultur prägen das Verhalten und den Einsatz des Wissens, sie trägt entscheidend zum Interessenausgleich bei. Die Kultur befähigt den Menschen, sein Verhalten nicht nur durch egoistisch wahrgenommene Eigeninteressen zu gestalten, sondern auch partnerschaftliche, kooperative Interessen zu verfolgen. Eine Unternehmensführung sollte somit im Interesse ihrer Mitarbeiter und ihrer Kunden agieren, um zu beiden eine langfristige, loyale Beziehung aufbauen und erhalten zu können, wenn sie wirksam und erfolgreich sein möchte. Der Erfolg erwächst, nach dieser Annahme, aus dem Sozialkapital, das das persönliche Verhalten und das persönliche Wissen bestimmt. Diese einzelnen Komponenten des sozialen Vertrages, mit ih-

ren Elementen der Nachhaltigkeit, werden dann um die sachlichen Komponenten des ökonomischen Vertrages ergänzt.

In Bezug auf die am Ende des Kapitels B formulierte qualitative Erfolgsformel ergibt sich somit folgende Herleitung:

Erfolg = (Verhalten sachlich ✕ Verhalten persönlich) ✕ (Wissen sachlich + Wissen persönlich) ✕ Kultur, in Kurzform: E = (Vs ✕ Vp) ✕ (Ws+Wp) ✕ K oder

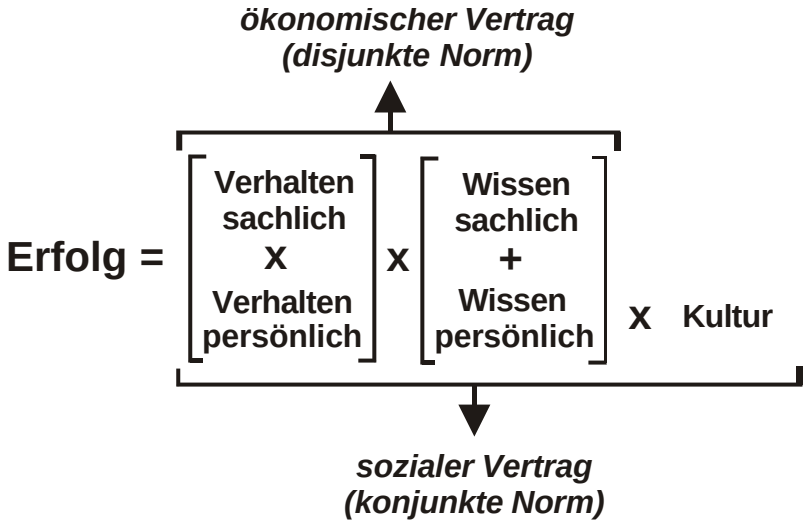


Abb. D 14: Herleitung der Erfolgsformel in Bezug zum sozialen und ökonomischen Vertrag

Unter der Annahme, dass jeder ökonomische Austauschprozess nicht nur ökonomische Vertragskomponenten beinhaltet, sondern auch soziale, stellt sich die Frage, ob nicht im Dienstleistungsbereich, wo Menschen mit anderen Menschen im Austausch sind, die Annahme zu treffen ist, dass dort „nur" auf der Basis eines sozialen Vertrages überhaupt ein ökonomischer Vertrag zustande kommen kann. Nach dieser Annahme wäre dann Geld ausschließlich ein Indikator für ein erfolgreiches Handeln innerhalb eines sozialen Vertrages, folglich nur die Konsequenz aus einer vertrauensvollen und auf Nachhaltigkeit ausgelegten, kooperativen und partnerschaftlichen Verhaltensweise. Bei dem Sozialtausch handelt es sich um einen Tausch von Ressource gegen Ressource, ohne den vermittelnden Tauschgegenstand „Geld". Als Verrechnungseinheit im Sozialtausch kann das Vertrauen angesehen werden, wenn die Austauschhandlung einen zeitlich längeren Bezug in sich trägt.

PETER M. BLAU formulierte 1963 den Versuch der Unterscheidung von sozialen und ökonomischen Tauschprozessen:[485]

a) ökonomischer Tausch

- quantitativ klar zu spezifizierende Leistung und Gegenleistung,
- meist durch Institutionen gestützt, d.h. einklagbar

[485] vgl. Blau, P.M. (1963), S. 121-143

b) sozialer Tausch

- Leistungen im sozialen Tausch bleiben unspezifiziert
- Durch eine Leistung wird eine diffuse Verpflichtung zur Gegenleistung erzeugt, die sich Aushandlungsprozessen entzieht
- der Wert der Leistungen sind abhängig von der konkreten Beziehung und den situativen Gegebenheiten

Der soziale Tausch erfordert Vertrauen, dass eine Leistung zu einem späteren Zeitpunkt in adäquater Weise erwidert wird.

Der Erfolg am und beim Menschen, die Lösung seiner Probleme, die generelle Kundenorientierung, der absolute Servicegedanke, eine zuvorkommende, soziale Kompetenz oder eine beeindruckende und überzeugende Dienstleistung bilden demnach das Fundament eines sozialen Vertrages. Die persönlichen, individuellen und kulturell geprägten Elemente in den Austauschbeziehungen sind untrennbar von den sachlichen und fachlichen Elementen. In einem Unternehmen mit hohem Anteil an Dienstleisungskomponenten sollte der Erfolg somit nicht auf rein quantifizierbare, kurzfristige Parameter und korrektes sachliches Verhalten reduziert werden.[486]

Bei der Bewältigung von Interessenkonflikten stellt das Sozialkapital, die auf Langfristigkeit ausgelegte Beziehung zwischen den Menschen, einen Erfolgsmaßstab zur Verfügung, dessen sich ein Unternehmen annehmen kann.

Aus diesem Schluss und dem damit verbundenen erneut anders formulierten Blickwinkel, stellt sich als erstes die Frage, wie ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem zu gestalten ist, das somit nicht quantifizierbare Komponenten enthalten könnte, weil es zur Gestaltung sozialer Verträge animieren soll. Als zweiter Fragenkomplex eröffnet sich das Problem, dass sozusagen die Vergütung nur noch ein Indikator für „gutes" Verhalten und „passendes" Wissen ist. Wie ist eine solche Norm, als Spielregel, in einem auf Ziele und konkrete Zwecke ausgerichtete Organisation zu implementieren? Welche Voraussetzungen sind zu erfüllen, damit ein Mitarbeiter das Interesse entwickelt, nach einem erfolgsorientierten Vergütungssystem bezahlt zu werden? Kann ein Mitarbeiter Unternehmensziele internalisieren, um eigenverantwortlich, selbstregulierend agieren zu können? Und wenn ja, wie kann dies erfolgen? Im folgenden Abschnitt sollen zu diesen Fragestellungen Antworten aus der Sozialtheorie von COLEMAN vorgeschlagen werden.

3.2. Die Internalisierung eines Vergütungssystems als wirksame Norm

Als *„riskantes Unterfangen"* bezeichnet COLEMAN seinen Erklärungsansatz, der Frage nachzugehen, wie Normen internalisiert werden könnten und wie Individuen die von ihnen vertretenen Interessen entwickeln. Dabei ist ihm bewusst, dass er mit diesem Ansatz über die Grenze hinausgeht, die eigentlich ein rationales Han-

[486] Bei diesem Ansatz ist selbstverständlich die Gefahr der Fehlinvestition gegeben. Das Risiko könnte das Unternehmen nur durch die Auswahl der „richtigen" Mitarbeiter und Kunden reduzieren.

deln innerhalb seiner Sozialtheorie voraussetzt, weil sich z.B. eben doch Interessen ständig verändern und nicht stabil sind.[487]

Für COLEMAN bedeutet die Internalisierung einer Norm, dass ein Individuum ein inneres Sanktionssystem entwickelt, das mit einer Bestrafung oder Warnmeldung reagiert, wenn das betroffene Individuum eine verbotene Handlung ausführt oder eben auch eine vorgeschriebene Handlung nicht ausführt. Im Unternehmen könnte z.B. die Kundenorientierung als Zielgröße ein solcher qualitativer Maßstab sein.

COLEMAN geht den zwei Teilfragen nach, wie erstens die Bedingungen lauten, unter denen andere Akteure bewirken wollen, dass ein bestimmter Akteur eine Norm internalisiert. D.h. wie die Unternehmensführung dazu kommt, den Mitarbeitern ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als Norm anzutragen. Zweitens, wie die Bedingungen lauten, unter denen ein Akteur als Mitarbeiter auf diese Versuche und das Ansinnen des Unternehmens mit einer Internalisierung reagieren kann. Wie könnte ein Mitarbeiter aus sich selbst heraus die Gemeinschaftsinteressen des Unternehmens verfolgen? Speziell bei dieser zweiten Frage sieht COLEMAN seine bisherige Theorie gesprengt, weil man beantworten muss, warum und wie Individuen ihre innere Motivationsstruktur verändern.[488]

Für den ersten Fragenkomplex werden im folgenden Abschnitt Erklärungsansätze von COLEMAN vorgestellt. Der Beantwortung der zweiten Frage hat sich der britische Zoologe und Soziobiologe MATT RIDLEY intensiv gewidmet. Seine Erklärungsansätze, warum und wie der Mensch Gemeinschaftsinteressen entwickelt und verfolgt, stellt der folgende zweite große Abschnitt dieses Kapitels vor.

Warum ein Unternehmen als Nutznießer einer Norm daran interessiert ist, über die Handlungen eines anderen Akteurs Kontrolle auszuüben, in dem er beim Mitarbeiter als Zielakteur ein inneres Sanktionssystem wachruft, ist eindeutig zu beantworten. Wenn jeder Mitarbeiter über ein solches inneres Sanktionssystem verfügt, wird die permanente äußere Überwachung von Handlungen überflüssig. Die Internalisierung einer Norm stellt somit einen theoretischen Ansatz dar, wie aus einem sonst üblichen disjunkten Herrschaftssystem, mit extremem Kontrollaufwand, ein konjunktes Herrschaftssystem oder gar ein Vertrauenssystem mit einer produktivitätssteigernden Eigenverantwortung entstehen könnte.

Normen zu internalisieren kann man auch als Sozialisation bezeichnen, bei der im Individuum ein Gewissen oder ein Über-Ich angesiedelt wird, das die individuellen Handlungen mit dem Maßstab der Gemeinschaftsinteressen bewertet. COLEMAN bezeichnet dieses Kontrollprinzip als *„inneres Sanktionssystem“*.[489] Aus Sicht der Eigeninteressen mag es sich um individuelle Sanktionen handeln. Aus Sicht eines Unternehmens sollte es eine Basis für den Gemeinschaftserfolg darstellen und den positiven Aspekt für jeden Mitarbeiter fokussieren, der erzielt

[487] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 379f.
[488] vgl. ebenda, S. 380. Da Coleman das Thema der Veränderung einer persönlichen Motivationsstruktur von den Eigeninteressen hin zu Gemeinschaftsinteressen in seiner Theorie stark vernachlässigt (s. Kapitel 19, Bd. 2), befasst sich dieses vorliegende Kapitel mit dem Phänomen der „Tugend“ und den Gründen, warum es sich für einen Menschen lohnt „gut“ zu sein. Der dortige Ansatz von Matt Ridley erweitert darüber hinaus den von Coleman benutzten engen Begriff der Rationalität und der zielgerichteten Handlung um die Interessen der sozialen Gruppe.
[489] vgl. ebenda, S. 381

wird, wenn die gemeinschaftlich formulierten Unternehmensziele auch erreicht werden, dem zufolge das erfolgsorientierte Vergütungssystem.

Auf der Mikroebene des Individuums ist es dann nach COLEMAN rational, ein inneres Sanktionssystem hervorzurufen, wenn es Effektivität zu einem annehmbaren Preis verspricht. *„Bei der Entscheidung, ob es rational ist, in einem anderen Akteur eine Internalisierung zu bewirken, müssen die Kosten, die das Hervorrufen der Internalisierung zu einem bestimmten Wirkungsgrad verursacht, gegen die diskontierten zukünftigen Kosten der Überwachung abgewogen werden, die notwendig wäre, um den gleichen Grad der Befolgung zu gewährleisten; dabei wird der Grad der Befolgung festgelegt, indem man die Kosten der Nichtbefolgung gegen die Kosten einer möglichst wirksamen Sanktion (intern oder extern) abwägt.“*[490]

Verhaltensregeln oder Verfahrensanweisungen für fest definierte Arbeitsschritte sind z.B. ein Bestandteil eines arbeitsteiligen Prozesses. Normen dieser Art lassen sich innerhalb einer Sozialisation sicherlich einimpfen. Der Wirkungsgrad einer sozialen Norm wird für ein Unternehmen dann interessant, wenn nicht nur Anweisungen befolgt werden, sondern wenn die Mitarbeiter in der Lage sind, durch eigenes Nachdenken zu Entscheidungen und Handlungen zu gelangen, die die Interessen des Unternehmens widerspiegeln. Dieser Anspruch könnte erfüllt werden, wenn sich ein Individuum zur Identifikation mit einem Unternehmen bewegen ließe.

Mit Hilfe der Institutionen der öffentlichen Bildung, der öffentlich kontrollierten Medien oder durch nationalistische Ereignisse sowie patriotische Propaganda versuchen Nationalstaaten bei ihren Bürgern eine Identifikation mit dem Staat oder der Volksgemeinschaft hervorzurufen, damit die Individuen die Interessen des Staates als ihre eigenen übernehmen. Jede staatliche Propaganda zur Vorbereitung und Rechtfertigung eines Krieges dokumentiert diese Prinzipien in extremer Form.[491]

Ob Staat, Armee, religiöse Gemeinschaft oder andere Institutionen, so können diese bestrebt sein, mit Hilfe verschiedener Techniken, jedem Individuum eine neue Identität zu verleihen (s. Kapitel B., II, 2. Veränderungsebenen in Systemen, S. 46), neue Normen zu implementieren, die dem einzelnen Gruppenmitglied einen Sinn durch seine neue Zugehörigkeit vermitteln und er so zur Erledigung von Gemeinschaftsaufgaben oder zur Übernahme von Verantwortung befähigt wird. *„In allen diesen Fällen scheinen die Sozialisationshandlungen Versuche zu sein, ein neues Selbst zu schaffen, so daß die Handlungen des Individuums durch den gedachten Willen oder die Zielsetzung des Akteurs bestimmt werden, mit dem es sich identifiziert hat, wie z.B. Eltern, Staat, Unternehmen, religiösem Orden, Beruf oder akademischem Fach. Dieser Wille erzeugt dann die inneren Sanktionen für zukünftige Handlungen.“*[492]

---

[490] s. Coleman, J.S. (1991), S. 382

[491] Die Entstehung und Herrschaft des Nationalsozialismus in Deutschland, mit dem letztendlichen Ziel der Kriegführung, verdeutlicht, wie nach der mehrheitlichen Identifikation mit angeblich anstrebsamen, guten Zielen, nach der Machtergreifung, ein totalitäres Herrschaftssystem entstehen kann.

[492] s. Coleman, J.S. (1991), S. 383

Die in dieser Arbeit formulierten Annahmen für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als wirksame, unternehmensinterne Norm erheben nicht den Anspruch, Identitäten von Menschen verändern zu wollen. Selbst die Veränderung der Kulturebene mit ihren Glaubenssätzen, Werten und Einstellungen ist nach dem oben dargestellten Ansatz der Erfolgsformel nur über einen sozialen Vertrag indirekt zu beeinflussen. Identitäten werden in dieser Arbeit als Summe der individuellen Glaubenssätze eingeschätzt, die ein auf spezielle Problemlösungen und Ziele ausgerichtetes Unternehmen nicht vollständig erfassen könnte, wenn nicht auch das private und berufliche Leben eines Individuums komplett identisch wäre, was eben bei den meisten angestellten Mitarbeitern in einem Unternehmen nicht zutrifft, sondern eher bei Selbstständigen.

Unter dem Blickwinkel der Principal-Agent-Probleme, dem zufolge das Unternehmen als Prinzipal seine „Agenten" dazu motivieren möchte, im Unternehmensinteresse zu handeln, steht die Unternehmensführung vor der Frage, ob sie sich für die Kontrolle und Überwachung oder für den vertrauensbasierten Versuch einer beim Agenten induzierten inneren Kontrolle entscheidet.

COLEMAN geht davon aus, dass letzteres auf *„vielfältige Weise"* möglich ist und beschreibt einen groben Ansatz für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems. *„Verwendet werden beispielsweise unmittelbar ökonomische Anreize wie Bezugsrechte auf neue Aktien, Aktienbesitz, Akkordarbeit, Leistungsprämien, Provisionen u.a. Die ersten beiden Anreizarten zielen darauf ab, die Interessen des Agenten größtenteils mit denen des Prinzipals in Einklang zu bringen (insofern als die Interessen des Agenten durch die Ergebnisse oder Produkte befriedigt werden, welche auch die Interessen des Prinzipals befriedigen). Die anderen drei stellen eine Verbindung zwischen den Interessen des Agenten und den Handlungen her, die er für den Prinzipal ausführt. Zusätzlich zu ökonomischen Anreizen bedienen sich Unternehmen anderer Mittel, die, wie Aktienbesitz, Agenten bewegen, sich direkt mit dem Unternehmen zu identifizieren. Kollektive Aktivitäten wie Sportvereine, Betriebsausflüge und verschiedene vom Unternehmen finanzierte Unterhaltungsangebote sind Beispiele hierfür. Ein weiteres Mittel besteht darin, die Erwartungen auf eine langfristige Einstellung bei dem Unternehmen zu wecken."*[493]

Eine Sozialisation von Individuen könnte als gelungen gelten, wenn das Eigeninteresse eines *„Agenten"* mit den Interessen des Prinzipals übereinstimmen.[494] Dabei ist dann nicht jede Individualhandlung mit einer separaten Norm belegt, sondern es sollte der Blick für das Ganze beim einzelnen Akteur geschult werden, der die Eigenverantwortung für das soziale System entstehen lässt. Dieser gedankliche Ausgangspunkt führt zu der zentralen Frage dieser Arbeit, ob ein von der Unternehmensführung initiiertes Vergütungssystem die Interessen des *„Sozialisationsobjektes"* oder die des *„Agenten"* modifizierten kann und somit über die Veränderungsebene des reinen sachlichen Verhaltens hinaus führt.

[493] s. Coleman, J.S. (1991), S. 383

[494] In der Psychologie geht man von der These aus, dass ein Mensch sein Verhalten nur verändert, wenn er es selbst will.

COLEMAN vermutet, dass die Sozialisationsstrategien der Unternehmen als Körperschaft noch eine Ebene weiter gehen, indem sie in dem Mitarbeiter als Agenten ein neues Selbst schaffen sollen, *„das den gedachten Willen eines anderen als Handlungsgrundlage wählt.“*[495] Diese umfassende Strategie einer Mustererkennung für das betrachtete Sozialsystem scheint unter gewissen Umständen wirksamer zu sein, als eine, die Fall für Fall vorgeht.

Fünf Bedingungen benennt COLEMAN, die die Wirksamkeit einer Internalisierung beeinflussen:[496]

- Die Internalisierung einer Norm wird um so wirksamer, je größer die Anzahl verschiedener Handlungstypen ist.
- Die Unternehmensführung, die ein inneres Sanktionssystem für den einzelnen Akteur begründen möchte, sollte Ressourcen teilen können, da sie nicht in den Genuss aller Gewinne kommen wird, die dies zur Folge hat. Das Unternehmen muss die Kosten der Internalisierung tragen, obwohl andere Akteure einige der zukünftigen Gewinne ernten werden. Neben einer Gewinnbeteiligung für sozialisierte Agenten befähigt das Unternehmen den Mitarbeiter, soziales Kapital zu entwickeln. Beim Aufbau und der Entwicklung von Humankapital erhält das Unternehmen nur bei einer ausreichenden Beschäftigungsdauer Teile der Investitionen zurück.[497]
- Die Unternehmensführung kann den Ertrag aus ihren Investitionen in die Internalisierung von Normen erhöhen, indem sie sich mit ihren Mitarbeitern identifiziert und sich auch in ihren weiteren beruflichen Aktivitäten über die Handlungen der Akteure informiert.
- In größeren Unternehmen entstehen zumeist Hierarchien, die einen Status innerhalb einer sozialen Gemeinschaft darstellen. Bezogen auf Familien und ihren gesellschaftlichen Status bezieht sich COLEMAN auf KOHN, der zeigt, dass desto weniger innere Sanktionen angewendet werden, der soziale Status um so niedriger ist. Es ist zu erwarten, dass derjenige, der nur wenig zu verlieren hat, gravierend unterinvestiert und dass Akteure mit höherem Status umfangreichere Investitionen in die soziale Gemeinschaft tätigen.
- Aus der Literatur zur Ökonomie des Agenten stellt COLEMAN fest, dass sich die Wirksamkeit einer Überwachung (d.h. äußere Kontrolle) relativ zu einem Anreizsystem, dass innere Kontrolle herbeiführt, verringert, indem die Kosten für die Überwachung für die betreffende Handlung kostspieliger werden. In Bezug zum Vergütungssystem kommt COLEMAN zu dem Schluss, dass ein Heimarbeiter wahrscheinlich eher Stücklohn erhält und mit geringer Wahrscheinlichkeit überwacht werden muss, als ein Werksarbeiter. Ebenso muss

[495] s. Coleman, J.S. (1991), S. 384
[496] vgl. ebenda, S. 384-388
[497] Coleman führt aus seiner Zusammenfassung der Literatur über das Humankapital aus, dass zwischen spezifischem und generellem Humankapital differenziert wird. *„Ein Unternehmen kann sich sämtliche Gewinne aus Investitionen in spezifisches Humankapital (unternehmensspezifisches Wissen oder Fertigkeiten) sichern, jedoch nicht die Gewinne aus generellem Humankapital, das in anderen Unternehmen, zu denen ein Arbeitnehmer möglicherweise überwechselt, Verwendung finden kann.“*, s. ebenda, S. 386. In dieser Arbeit wird das spezifische Humankapital dem sachlichen oder fachlichen Verhalten und Wissen gleichgesetzt und das generelle Humankapital dem persönlichen Verhalten und Wissen, dass darüber hinaus den Kulturfaktor trägt.

ein Handelsvertreter weniger überwacht werden, der Provisionen als Vergütung erhält, als ein interner Verkäufer, der allein schon aus seiner temporären, physischen Anwesenheit einen Vergütungsanspruch ableitet, auch ohne Resultate vorzeigen zu können.

Für COLEMAN sind die Bedingungen und Voraussagen, die zur Internalisierung von Normen führen, alles andere als trivial. Sie sind von großer Bedeutung für die soziale Kontrolle in der Zukunft. Er geht von der Vermutung aus, dass der gesellschaftliche Individualisierungstrend und die Auflösung von Familienstrukturen zu einem absinkenden Niveau der Internalisierung von Normen in zukünftigen Generationen führt. *„Dies bedeutet, daß entweder mehr Systeme äußerer Kontrolle zur Anwendung kommen oder daß die soziale Kontrolle schwächer wird.“*[498]

Übernimmt gar ein Unternehmen Sozialisationsaufgaben, die früher von Familien wahrgenommen wurden? Welche sozialen Aspekte benötigt ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem, um als internalisierte, konjunkte, partnerschaftsorientierte Norm in einer auf Ziele fixierten Organisation wirksam werden zu können?

So kommen wir zur Frage zurück, wann es sich lohnt „gut“ zu sein? Wie können Menschen im Sinne der Interessen anderer Menschen oder sozialer Organisationen handeln und vor allem, warum tun sie es? Diese Arbeit geht von der Vermutung aus, dass das Sozialkapital die ausschlaggebende Ressource auf dem Weg zu Gemeinschaftsinteressen sein müsste.

[498] s. Coleman, J.S. (1991), S. 388

„Wir müssen immer trachten, nicht nur, was uns trennt, sondern was wir gemeinsam haben, herauszufinden."
John Ruskin (1819-1900)

II. Soziales Kapital als verbindendes Element zwischen den Akteuren: Der Weg zu Gemeinschaftsinteressen

Der mit dem industriellen Wohlstand einher gehende gesellschaftliche Individualisierungstrend hat dazu geführt, dass Individuen unabhängiger von einander handeln, dass sie ihre Ziele unabhängiger erreichen und dass ihre Interessen eigennütziger sind als in der Vergangenheit.[499] Diese Arbeit geht jedoch davon aus, dass Unternehmen als soziale Organisationen, wenn sie nachhaltig erfolgreich sein wollen, ihre Mitarbeiter befähigen sollten, Gemeinschaftsinteressen zu entwickeln. Teamarbeit und ein hoch spezialisierter Prozess der Arbeitsteilung bei „Kopfarbeitern" in der Wissensgesellschaft erfordern für einen wirkungsvollen Austauschprozess zumeist ein individuell ausgeprägtes, leistungsfähiges Sozialkapital. *„[...] Individuen handeln nicht unabhängig voneinander, Ziele werden nicht unabhängig erreicht und Interessen sind nicht völlig eigennützig."*[500]

1. Sozialkapital als Basis eines ökonomischen Tauschprozesses

COLEMAN stellt fest, dass LOURY den Begriff des *„sozialen Kapitals"* zur Beschreibung einer individuellen Ressource in die Wirtschaftswissenschaften eingeführt hat, um sie als Voraussetzung für die Entwicklung von Humankapital zu beschreiben.[501] Der obige Theoriedialog zwischen Sozial- und Systemtheorie legt nah, neben der reinen Beziehung zwischen zwei Akteuren, dem Netzwerk, weitere Elemente der Ressource des Sozialkapitals zu betrachten.

1.1. Definitionsansatz für das Sozialkapital

Gegenwärtig wird der Begriff des Sozialkapitals vielfältig und vielschichtig diskutiert. Auch aus ökonomischer Sicht soll in dieser Arbeit die Kategorie des Tauschprozesses „Sozialkapital" allgemein verstanden werden. Der Begriff basiert demnach auf den in dieser Arbeit fokussierten drei Veränderungsebenen, die letztendlich die „Identität" oder Wirksamkeit des sozialen Kapitals beschreiben (s. Abb. D 15):

- Normen und Werte (Kultur, Verfassung),
- Solidarität innerhalb eines persönlichen Netzwerkes (Wissen, Fähigkeiten, Akteure) sowie
- Vertrauen (Verhalten, Ressourcen und Ereignisse).

[499] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 390
[500] s. ebenda, S. 390
[501] vgl. ebenda, S. 391

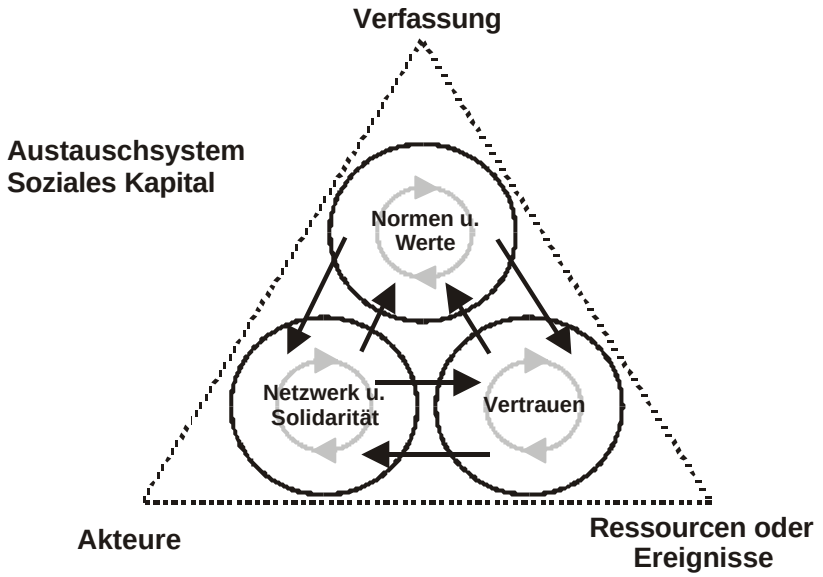


Abb. D 15: Entstehung der Ressource des sozialen Kapitals

Diese Eigenschaften ermöglichen und erleichtern das gemeinsame Handeln von Akteuren und sind somit die Basis in einem arbeitsteiligen Zusammenschluss von spezialisierten Dienstleistern.

Sozialkapital besteht demnach aus

- den Einstellungsmustern, die als Normen und Werte gelten,
- den Entscheidungskompetenzen, die das Prinzip der Solidarität innerhalb eines Netzwerkes von Personen berücksichtigen sowie
- den Verhaltensdispositionen, die Vertrauen schaffen und die ständig erhalten und aktualisiert werden müssen.[502]

Dieses Kapital ruht nicht, sondern es muss durch interpersonale Beziehungen kontinuierlich gepflegt werden.[503] Diese Sichtweise des Sozialkapitals stammt u.a. von ROBERT PUTNAM, der in den 70er und 80er Jahren eine Effektivitäts- und Effizienzüberprüfung der in Italien eingeführten Regionalverwaltungen durchgeführt hat: *„Features of social organization, such as trust, norms and networks, than can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions.“*[504]

Es gab in den Regionen Italiens erhebliche Unterschiede, die PUTNAM wesentlich an Hand der sich übergreifenden Netzwerke zwischen Verwaltung, Unternehmen, Universitäten und Vereinen deutlich machen konnte. Diese Netzwerke interagierten in Zusammenschlüssen unterschiedlichster Art, wobei wesentlich war, dass die Netzwerke horizontal und hierarchiefrei waren.

---

[502] Beispielsweise pflegen Businessclubs, wie Rotary oder Lions, die zwischenmenschlichen Kontakte, um Sozialkapital aufbauen und erhalten zu können. Die 4-Fragen-Probe der Mitglieder der Rotary-Clubs umfasst vier Fragen über Dinge, die wir denken, sagen und tun: 1.) Ist es wahr, bin ich aufrichtig? (Vertrauen), 2.) Ist es fair für alle Beteiligten? (Normen und Werte), 3.) Wird es Freundschaft und guten Willen fördern? (Netzwerk und Solidarität), 4.) Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen? (Erfolg), s. Rotary Magazin, Beilage „Basiswissen Rotary“, Nr. 8, 2004.

[503] vgl. Zimmermann, K. (2003), jedoch zählt er nicht die Entscheidungskompetenzen mit auf

[504] s. Putnam, R. (1993), S. 167

Die Verwendung des Begriffes „Sozialkapital“ leitet sich von der Annahme ab, dass Sozialkapital genauso eine Ressource darstellt wie die Produktionsmittel ökonomisches, physisches Kapital und Humankapital. Der französische Soziologe PIERRE BOURDIEU sieht das Sozialkapital als Beziehungsreichtum, über den eine Person verfügt und den er einsetzen kann, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.[505] Die Annahme von ZIMMERMANN, dass das Sozialkapital ein Kollektivgut sei und kein Individualgut, hilft bei der Betrachtung von Tauschprozessen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern nicht weiter und wird hier vernachlässigt.

Vergleichbar sind die drei Kapitalarten über ihre Veränderungsebenen:

Sozialkapital	Humankapital	ökonomisches Kapital
Normen und Werte	Geist	Zielformulierung
Netzwerk-Solidarität	Seele	Bilanz
Vertrauen	Körper	Resultate

Tabelle 6: Jeweils drei Elemente der drei Kapitalarten

Das ökonomische Kapital bezeichnet die physischen und finanziellen Steuerungsressourcen eines Unternehmens und wird in einer Bilanz mit Aktiva und Passiva dokumentiert. Das Humankapital bezeichnet die individuellen Fähigkeiten, die ein Mensch im Verlauf seiner Biographie mit positiven wie auch negativen Erfahrungen in Schule, Berufsausbildung, Familie oder freundschaftlichen Netzwerken erlernt hat. Mit seinen auf diesem Weg geprägten geistigen Ressourcen steuert er seine Entscheidungen in Bezug auf sein Arbeitsvermögen, sein Wissen sowie seine Fertigkeiten. Im Konzept des Sozialkapitals steht der Begriff der *„Solidarität“* innerhalb eines Netzwerkes als eine Steuerungsgröße neben Normen und Vertrauen im Zentrum der Betrachtung. Deshalb wird dieser Begriff im folgenden Abschnitt näher beleuchtet.

1.2. Solidarität als Mittel des Zusammenhalts in einem arbeitsteiligen System

Der Begriff der Solidarität ist durch die Diskussion um das Sozialkapital nicht neu zu definieren. Der prominente Soziologe EMILE DURKHEIM (1858-1917) unterscheidet in seiner Schrift „Über soziale Arbeitsteilung“ von 1893 zwei Arten der Solidarität[506], die auch noch heute in der aktuellen Diskussion Bedeutung haben:

1.) Die *„mechanische Solidarität“*: Sie beruht auf der Ähnlichkeit der Menschen; kommt vor allem in kleinen Gruppen vor, in denen dieselben Werte und Einstellungen von allen Mitgliedern geteilt werden; der Zusammenhalt der Gruppe resultiert aus diesen gemeinsamen Einstellungen und der Kontrolle des Einzelnen durch die Normen und Werte des Kollektivbewusstseins. Handlungen erfolgen zumeist gewohnheitsmäßig, unwillkürlich, unbewusst, intuitiv, ohne dass ein Nachdenken erforderlich wäre. Hier entfalten sich u.a. Effektivität und Effizienz des sozialen Kapitals.

2.) Die *„organische Solidarität“*: Sie beruht auf der Differenzierung; kommt vor allem in großen Gruppen vor, in denen Arbeitsteilung herrscht; die gegenseitige

[505] vgl. Bourdieu, P. (1997), S. 63
[506] vgl. Durkheim, E. (1893)

Abhängigkeit ist der Sinn, der die Menschen aneinander bindet. Die Menschen beginnen sich stärker zu unterscheiden, da sie unterschiedliche Tätigkeiten ausüben (spezialisierte Arbeitsteilung), es kommt zur Individualisierung und einer Schwächung der Normen und Werte im Kollektivbewusstsein, aber die Gesellschaftsmitglieder sind innerhalb dieses Systems voneinander abhängig – ähnlich wie die Organe eines menschlichen Körpers in seinem biologischen System – und diese Abhängigkeit kann nun die Basis für die Solidarität der Menschen bilden.

Das Kollektivbewusstsein repräsentiert nach DURKHEIM die moralischen Regeln, die Normen, Werte und kollektiven Vorstellungen einer Gesellschaft oder Gruppe und dient der Kontrolle der Einzelnen. Der Einzelne hat diese moralischen Vorstellungen verinnerlicht; sie entwickeln im Laufe der Zeit aber auch ein Eigenleben innerhalb der Gruppe, in der sie Gültigkeit haben; sie nehmen einen obligatorischen Charakter für alle an und sind somit der Willensfreiheit des Einzelnen entzogen. Spürbar wird dies für den Einzelnen vor allem dann, wenn er gegen die moralischen Normen der Gruppe verstößt. Durch die einsetzenden Sanktionen erlebt das Individuum die Moral als äußeren Zwang – als soziale Tatsache.

Bei schwachem Kollektivbewusstsein (in arbeitsteiligen Gesellschaften) besteht zunehmend die Möglichkeit, dass Einzelne von den moralischen Normen abweichen bzw. sich auch der Kontrolle und den Sanktionen entziehen können, woraus eine Schwächung der Solidarität resultiert. Das Bewusstsein von der wechselseitigen Abhängigkeit der Gesellschaftsmitglieder stellt die einzige Möglichkeit dar, wie in diesen Gesellschaften organische Solidarität gewährleistet werden kann. Bei geringem Kollektivbewusstsein fehlt den Einzelnen auch die notwendige moralische Orientierung; ein Zustand der Regellosigkeit entsteht.

Nach DURKHEIM sind soziale Tatbestände dem Menschen

- äußerlich, da sie nicht angeboren sind,
- sie sind zwanghaft, weil sie auf den Willen eines jeden Individuums moralischen Druck ausüben,
- sie sind unabhängig, weil sie nicht vom Verhalten eines einzelnen Individuums ausgehen.

In der neueren Forschung hat COLEMAN mit der Untersuchung der Diamantenhändler in New York die Wirkungsweise des „Sozialkapitals“ beschrieben, nach DURKHEIM spezieller, der organischen Solidarität. In diesem speziellen Netzwerk werden wertvolle Diamanten ohne Sicherheitsgarantie zur Begutachtung zwischen den Händlern ausgetauscht, alle Händler sind in der jüdischen Glaubensgemeinschaft, im Betrugsfall würde der Verlust sämtlicher geschäftlicher und sozialer Beziehungen für den Betrüger drohen.[507]

1.3. Die Funktionen des Sozialkapitals

Grundsätzlich geht die Forschung davon aus, dass das Sozialkapital das kollektive Handeln verbessert.[508] Es hat dabei eine stabilisierende Funktion sowie eine dynamische Funktion.

---

[507] vgl. Coleman, J.S. (1988), S. 95-120

[508] Schon bei den ersten menschlichen Sozialsystemen wurde erkannt, dass das gemeinsame Jagen nach Tieren effektiver ist, um den Hunger zu stillen, als die alleinige Jagd.

Die stabilisierende Funktion besteht in der Generierung von Vertrauen, Erwartungsstabilität, Solidarität und Hilfsbereitschaft. Insbesondere für die Investitionsbereitschaft eines Menschen, von der andere vorerst profitieren, wirkt die Reziprozitätsnorm entscheidend. Sie basiert auf der Erbringung einer Vorleistung als Vertrauensvorschuss, bei der die Erwartungshaltung besteht, früher oder später eine Rückzahlung der Vorleistung zu erhalten. Diese aufgeschobene Äquivalenz entspricht der Erwartungshaltung, sich an frühere Interaktionen erinnern zu können und bei einem zukünftigen Aufeinandertreffen zufriedenstellende Interaktionen weiter zu verfolgen. Nicht zufriedenstellende Interaktionen werden abgebrochen.[509]

Der Wegfall von vertrauensbildendem Sozialkapital geht mit dem Zusammenbruch gesellschaftlicher Strukturen und auch der Insolvenz von Unternehmen einher, da keine Zukunftsorientierung und Investitionsbereitschaft mehr besteht.

Die dynamische Funktion sorgt für die Entwicklungspartnerschaft, die Schaffung von Wahlmöglichkeiten und den Informationsgewinn. Dies gilt für die Mitarbeiter eines Unternehmens intern sowie auch zu deren Außenbeziehungen.

Die Zeiten, dass der Unternehmensgründer alle wesentlichen Dinge für sein Geschäft beherrscht, sind zumeist vorbei. Wesentlich erscheint jetzt die Informationsfunktion des Sozialkapitals zu sein. Die Sammlung, Verarbeitung und Bewertung von Informationen ist für moderne Dienstleistungsunternehmen entscheidend, um gegenüber anderen Unternehmen wettbewerbs- und innovationsfähig bleiben zu können.
Lernprozesse, sektorübergreifende Netzwerke (Kommunikation, Kooperation, Innovation) stellen die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen sicher. Diese Netzwerke können nur durch die Mitarbeiter des Unternehmens geschaffen und mit Leben erfüllt werden. Weitgestreute Netzwerke informeller Beziehungen garantieren ein umfassendes Informationsangebot und verringern die Kosten der Suchprozesse. Das Sozialkapital gestaltet somit den Übergang von der Ebene des individuellen Akteurs (Mikroebene) zur Ebene des sozialen Systems eines Unternehmens (Mesoebene) sowie zu jedem anderen höheren Systemverhalten (Makroebene).

1.4. Relevante Formen des Sozialkapitals in Unternehmen

Wie in Kapitel C bei der Analyse von Vertrauenssystemen beschrieben (s. Kapitel C., V., 2.2. Vertrauen als Basis für erfolgreiches Systemverhalten, S. 154), entsteht das Vertrauen als Basis für Sozialkapital u.a. aus einer gegenwärtigen Verpflichtung und einer zukunftsgerichteten Erwartungshaltung. Die zwischenmenschlichen Verpflichtungen bezeichnet COLEMAN als *„Gutschrift“*, die er in eine direkte Analogie zum Finanzkapital setzt und dort mit der Größe der zur Verfügung stehenden *„Kreditmasse“* gleichsetzt.[510]

Entscheidend für die Anzahl der Gutschriften ist das Ausmaß der Vertrauensvergabe. Sind die Menschen als Akteure ständig füreinander da oder sind sie in einer

[509] vgl. Scharpf, F. W. (2000), S. 233 ff.
[510] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 397

Sozialstruktur aktiv, in der die Individuen sehr selbstständig sind und wenig voneinander abhängen? *„Zwei Elemente sind für diese Form von sozialem Kapital von besonderer Bedeutung: das Maß der Vertrauenswürdigkeit des sozialen Umfeldes, was bedeutet, daß Verpflichtungen eingelöst werden, und die tatsächliche Menge der einzulösenden Verpflichtungen.“*[511]

Sozialstrukturen in Form von Netzwerken und Solidarität (Wissen), Normen und Werten (Kultur) sowie das Interesse an Vertrauensvergabe, um Verpflichtungen und Erwartungen zu erzeugen (Verhalten), bestimmen den Umfang des Sozialkapitals als Ressource (s. Abb. D 16).

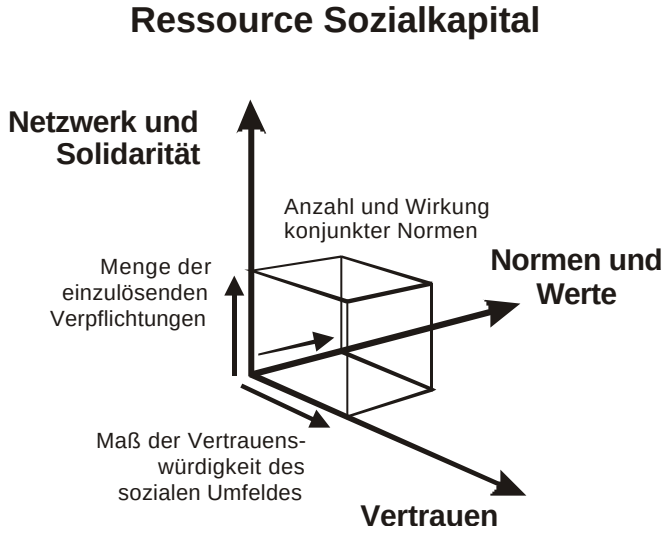


Abb. D 16: Drei Elemente des Sozialkapitals bestimmen den Umfang dieser Ressource

Vertrauenswürdigkeit und gegenseitiges Vertrauen sind in einer Austauschbeziehung von hohem psychologischen Wert. *„Jeder kann sich auf den anderen verlassen, kann innere Zweifel zum Ausdruck bringen, kann dem anderen gegenüber völlig offen sein, kann heikle Themen anschneiden – und dies alles, ohne Angst haben zu müssen, daß der andere das Vertrauen mißbraucht.“*[512]

Auch wenn dieser allgemeine Ansatz für viele unterschiedliche Sozialstrukturen seine Gültigkeit besitzen kann, so gilt er wohl auch für den arbeitsteiligen Prozess bei der Leistungserstellung im Unternehmen. Es ist davon auszugehen, dass in zielgerichteten Unternehmen die Mitarbeiter untereinander als rationale Akteure ebenso zielgerichtet Verpflichtungen schaffen. COLEMAN bezeichnet als Grund das Interesse des Individuums, eine Art *„Versicherungspolice“* zu erzeugen, deren Rentabilität für den Geber darin besteht, dass der Empfänger einer Hilfestellung den Gefallen dann erwidert, wenn der Geber selber Hilfe benötigt.[513]

Neben der Form des Sozialkapitals als Hilfsquelle in Problemsituationen ist das Informationspotenzial einer sozialen Beziehung eine bedeutende Form. Informationen sind die Grundlage für Bewertungen, Entscheidungen und Handlungen. Ihr Erwerb ist jedoch zeit- oder auch kostenaufwendig. Soziale Beziehungen können

[511] s. Coleman, J.S. (1991), S. 397
[512] s. ebenda, S. 398
[513] vgl. ebenda, S. 402

somit sehr wertvoll sein, weil sie Informationen liefern, an die ein einzelnes Individuum kaum herankommen kann.

Normen, wie z.B. ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem, sind eine Form des Sozialkapitals, das dafür Sorge tragen soll, dass die Mitarbeiter ihre Eigeninteressen zurückstellen, um im Interesse des Unternehmens als sozialem System vertrauensvoll zu agieren.

Auch ein Herrschaftssystem kann eine Form von Sozialkapital darstellen, wenn z.B. viele Akteure einer Person Kontrollrechte über ihr Handeln übertragen, dann entsteht bei dieser einen Person eine große Macht. Vielleicht ist es der Wunsch der vielen Akteure, zur Lösung eines gemeinschaftlichen Problems, unter gewissen Umständen, einem charismatischen Führer eine umfassende Herrschaft zu übertragen.[514]

Beziehungsnetzwerke, wie z.B. Schulklassen, Sport- und Gesellschaftsvereine, Verbände, Clubs, Studentenverbindungen, Internet-Communitys oder Logen stellen eine Form des sozialen Kapitals dar, da sie auch eine für andere Zwecke übereignungsfähige Funktion erfüllen können.

Im Zentrum dieser Arbeit steht eine Form des sozialen Kapitals, das den Wohlstand und die Gesellschaftskultur entscheidend prägt und aus Investitionen von Akteuren entspringt, welche sich von ihrer Investition einen Gewinn erhoffen: Eine zielgerichtete, gewerbliche Organisation, ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern, Kunden und Investoren.

„Bei der Gründung einer solchen Organisation wandelt ein Unternehmer oder Kapitalist Finanzkapital in physisches Kapital in Form von Gebäuden und Geräten um oder auch in soziales Kapital, das in der Organisation von Positionen besteht, und in Humankapital in Form von Personen, die die Positionen besetzen. Wie die anderen Kapitalformen erfordert soziales Kapital Investitionen in die Planung der Struktur von Verpflichtungen und Erwartungen, Verantwortung und Herrschaft sowie Normen (oder Regeln) und Sanktionen, die eine effektiv funktionierende Organisation entstehen lassen.“[515]

Neben der Übereignungsfähigkeit für andere Zwecke[516] entsteht im Unternehmen ein weiters Nebenprodukt der arbeitsteiligen Leistungserstellung: Der Gewinn. Ein Gewinn kann als öffentliches Gut betrachtet werden, weil er aus der Zusammenarbeit der Menschen und der damit erzeugten Synergien heraus geschaffen wird. *„Weil die Organisation ein öffentliches Gut erzeugt, stehen die Gewinne, die sie hervorbringt, nicht nur der Untergruppe der Initiatoren zur Verfügung, sondern auch anderen, ob sie sich beteiligen oder nicht.“*[517] Oder anders ausgedrückt, wenn ein Verlust entsteht, dann entsteht dieser für die gesamte soziale Organisation. Zum Sozialkapital gehören somit auch die Regeln, die dafür sorgen, wie Gewinne oder Verluste von der Makro- oder Mesoebene zur Mikroebene ü-

[514] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 404
[515] s. ebenda, S. 406
[516] Viele zwischenmenschliche Partnerschaften entstehen z.B. im Umfeld des täglichen Arbeitsprozesses.
[517] s. Coleman, J.S. (1991), S. 407

bertragen werden. An dieser Stelle setzt auch ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem an, weil es den sensiblen Bereich der Unternehmenskultur prägt.

Ist eine soziale Beziehungsstruktur nicht ausgewogen und gleich verteilt, d.h. hat ein Akteur mehr Kontrolle über Verpflichtungen und zukünftige Handlungen durch seine Beziehungen errungen, als andere Akteure, dann spiegelt sich innerhalb des betrachteten Systems somit seine Macht wider. Machtstrukturen sind demnach auch als eine Form des Sozialkapitals anzusehen. In einem hierarchisch organisierten Unternehmen können z.B. durch Stellenbeschreibungen oder Verfahrensanweisungen unterschiedlich mächtige Akteure formal, linear erzeugt werden. Dann ist die Macht ein direkter Maßstab für das soziale Kapital, das dem Akteur innerhalb des Systems zur Verfügung steht.[518]

1.5. Öffentlicher Charakter und Zufälligkeit des Sozialkapitals

Mit dem Verhalten und den Handlungen der Akteure wird hauptsächlich das physische Kapital im Austauschprozess beeinflusst und verändert. Das Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten determinieren das Humankapital. Diese beiden Kapitalformen sind individuell leicht zuzuordnen, das physische Kapital ist zumeist ein privates Gut und das Humankapital steht in direkter Verbindung zu den Investitionen und der Biographie eines Individuums. Beide Kapitalformen finden in einem ökonomischen Vertrag Berücksichtigung.

COLEMAN und LOURY weisen auf die faktische Unveräußerlichkeit von Sozialkapital hin, obwohl die Ressource einen attraktiven Gebrauchswert darstellt. Sozialkapital kann nicht ohne Schwierigkeiten ausgetauscht werden. Vertrauen oder persönliche Verpflichtungen sind Merkmale einer Sozialstruktur, in die eine Person eingebettet ist. Diese Sozialstruktur, von der jeder integrierte Akteur profitiert, kann nicht als reines Privateigentum betrachtet werden.[519] Innerhalb einer geschlossenen, sozialen Gruppe besteht das Sozialkapital zumeist als öffentliches Gut, auch wenn es von allen Akteuren individuell erzeugt und gepflegt werden muss. Es ist ein Bestandteil des nicht schriftlich zu fixierenden sozialen Vertrages innerhalb eines Austauschsystems.

Darüber hinaus kann ein Akteur auch versuchen, sein persönliches Netzwerk als soziales Kapital in ein Unternehmen mit einzubringen. Dies ist zuweilen jedoch nicht immer Erfolg versprechend, weil er dann versucht, seine persönlichen, sozialen Verträge in ökonomische umzuwandeln. Wenn ein Versicherungsvertreter, um des schnellen persönlichen Erfolges willen, an seinen Bekanntenkreis Lebensversicherungen verkauft hat, so könnte es sein, dass er eben von diesen Bekannten nicht mehr zu Geburtstagsfeiern eingeladen wird, weil man dort seine Geschäftstätigkeit nicht unvoreingenommen schätzt.

Manche der angesprochenen Formen des Sozialkapitals bieten dem investierenden Akteur die direkte Aussicht, persönlich die Gewinne nutzen zu können. Folglich wäre es für einen rationalen Akteur sinnvoll, in diese Bereiche des Sozialkapitals Zeit und Energie zu investieren.

---

[518] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 409
[519] vgl. ebenda, S. 409

Sozialkapital stellt eine bedeutende Ressource für Individuen dar, weil es die Handlungsmöglichkeiten erweitert und somit die subjektive Lebensqualität stark beeinflusst. Menschen *„...besitzen die Fähigkeit, solches Kapital zu erzeugen. Da aber viele der Gewinne aus Handlungen, aus denen soziales Kapital sich entwickelt, von anderen Personen als der handelnden erfahren werden, liegt es nicht im Interesse dieser Person, es entstehen zu lassen. Die Folge daraus ist, daß die meisten Formen von sozialem Kapital als ein Nebenprodukt anderer Tätigkeiten erzeugt und zerstört werden. Ein Großteil an sozialem Kapital entsteht oder vergeht, ohne daß irgend jemand bewußt dazu beiträgt.“*[520]

Wenn Sozialkapital größtenteils unbewusst entsteht und zerfällt, demnach nicht vollständig rational gestaltbar ist und nicht wie andere Kapitalformen den Eindruck hinterlassen, eher mess- und zählbar zu sein, so ist dies für COLEMAN der Grund, warum diese Elementarform des Kapitals innerhalb der Sozialforschung unverhältnismäßig wenig anerkannt ist.[521] Vielleicht arbeitet seine rationale Sozialtheorie deshalb verstärkt darauf hin, diesen Faktor in Lösungsansätzen besser zu berücksichtigen.

1.6. Faktoren zur Entstehung und Zerstörung von Sozialkapital

Eine Ehe, ein Unternehmen oder ein Staat stellen grundlegend unterschiedliche Sozialstrukturen dar, aus denen heraus sich selbstverständlich ein unterschiedliches Ausmaß an internen Verpflichtungen ergibt. Relevante Einflussfaktoren auf die Entstehung und Wirksamkeit von Sozialkapital sind nach COLEMAN u.a.:[522]

- der Grad der Geschlossenheit sozialer Netzwerke,
- die Stabilität der Sozialstruktur,
- die Attraktivität von Ideologien,
- das jeweilige Bedürfnis nach Hilfe,
- die Existenz anderer Hilfsquellen, wie z.B. die staatlichen Wohlfahrtsleistungen,
- der Grad des Wohlstandes, der die Abhängigkeit von der Unterstützung durch andere verringert,
- kulturelle Unterschiede in der Neigung, Hilfe anzubieten oder zu erbitten,
- die Logistik sozialer Kontakte.

Menschen agieren in Familien, Sippen, Cliquen, Mannschaften, im Freundeskreis, als Angehörige einer Landsmannschaft oder auch manchmal als Bürger einer Nation. Es hat den Anschein, dass Menschen für ihre Handlungen eine Abgrenzung zu anderen Akteuren benötigen. Die generellen Weltbürger genießen demnach einen Seltenheitswert. Festzuhalten ist, dass die Geschlossenheit sozialer Netzwerke für die Wirksamkeit von Normen eine ausschlaggebende Rolle spielt. Ein Unternehmen steht auf der Mesoebene immer im marktwirtschaftlichen Wettbewerb mit anderen Akteuren, ob als Arbeitgeber oder als Anbieter von Dienstleistungen und Produkten.

Das Interesse der Unternehmensführung, die zu lenkende soziale Einheit nachhaltig existieren zu lassen, erfordert demnach ein gewisses Maß an Geschlossenheit

[520] s. Coleman, J.S. (1991), S. 412
[521] vgl. ebenda, S. 412
[522] vgl. ebenda, S. 398

(Ebene des Vertrauens). Ein innovatives Unternehmen muss sich davor hüten, sein Wissen über Technologien und Marktzugänge komplett frei zur Verfügung zu stellen. Ansonsten könnte es sein, dass die Investitionen in dieses Know-How nicht wieder zurückkommen, weil andere Akteure mit diesem Wissen und den damit verbunden Nutzen schneller Verkäufe tätigen, als der eigentliche Investor. Es besteht ein permanenter Wettlauf um die physischen Ressourcen, da diese generell als zu knapp eingeschätzt werden.

Ein Kontext, in dem die Geschlossenheit eines Netzwerkes von besonderer Bedeutung ist, sind die Zusammenschlüsse und Absprachen von Unternehmen einer Branche. Mit der Bildung von Kartellen und Monopolstellungen versuchen Unternehmen der ständigen Gefährdung durch den Wettbewerb zu entgehen. Dies kann allerdings dazu führen, dass die Abhängigkeiten der Kunden von dieser Branche ökonomisch stark ausgenutzt werden, so setzt z.B. hier ein Staat mehr oder weniger wirksame Kontrollmechanismen ein, um einen Wettbewerbscharakter erhalten zu können, der ein für Anbieter und Nachfrager attraktives Preis-Leistungsverhältnis gewährleistet.

Für Unternehmen ist ein zweiter Faktor zur Schaffung von Sozialkapital von hohem Interesse, die Stabilität der Sozialstruktur (Ebene des Netzwerkes und der Solidarität). Das Zerbrechen von sozialen Organisationen oder sozialen Beziehungen kann soziales Kapital in hohem Maße zerstören.[523] Kompetente Mitarbeiter eines Unternehmens sind zuweilen sehr interessant für andere Unternehmen. Headhunter versuchen Leistungsträger aus einem Unternehmen zu einem anderen zu vermitteln. Bei diesen Personalwechseln kommt es sehr oft vor, dass weitere führende Mitarbeiter oder auch Kunden ebenfalls die Austauschbeziehung wechseln, weil sie in einer Vertrauensbeziehung zum Know-How-Träger stehen.

Anderseits werden in Unternehmen mit einem Stellen- und Aufgabenplan Strukturelemente geschaffen, die als soziales Kapital eine attraktive Stabilität angesichts der instabilen Individuen erzeugen. *„Wo Individuen dazu bestimmt werden, lediglich Inhaber von Positionen zu sein, wird mit der Mobilität von Individuen nur die Leistung der Inhaber und nicht die Struktur selbst zerstört.“*[524]

Als dritter Faktor, der die Schaffung und Zerstörung von Sozialkapital beeinflusst, sind Ideologien oder religiöse Überzeugungen anzusehen (Ebene der Normen und Werte). *„Eine Ideologie kann soziales Kapital hervorrufen, indem sie in einem Individuum, das ihr folgt, das Bedürfnis weckt, im Interesse von etwas anderem oder jemand anderem, als es selbst ist, zu handeln.“*[525] Der Kommunismus hat z.B. versucht, den Menschen dahingehend umzuerziehen, für die Gemeinschaft und nicht für das Privateigentum zu sorgen. Differenzierter und nicht ausschließlich materiell wirken religiöse Lehren, die die Menschen veranlassen, auf die Interessen anderer Personen Rücksicht zu nehmen.

Für Unternehmen stellt sich die Aufgabe, ein Normen- und Wertesystem als Unternehmenskultur zu pflegen, das die Ressource des Sozialkapitals fördert und nicht zerstört. Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit in die nachhaltigen und

[523] vgl. Coleman, J.S. (1991), S. 416
[524] s. ebenda, S. 416
[525] s. ebenda, S. 416

sinnvollen Ziele eines Unternehmens scheinen hier die entscheidende Rolle zu spielen.

Zahlreiche weitere Faktoren beeinflussen die Schaffung und Zerstörung von Sozialkapital. Von besonderer Bedeutung sind die Faktoren, die die gegenseitige Abhängigkeit der Akteure von einander verringern. Dazu zählen z.B. der allgemeine Wohlstand, der die Anstrengungen zur Optimierung von Austauschbeziehungen unnötig erscheinen lässt oder die staatlich organisierte Wohlfahrt, bei der durch politische Zusagen zur Absicherung der individuellen Daseinsvorsorge Regierungsmacht erkauft werden kann, aber der Anreiz, soziales Kapital zu schaffen, zerstört wird. Auf den Zusammenhang und die damit verbundenen Probleme des gesellschaftlichen Individualisierungstrends und der staatlichen Institutionalisierung wurde im oberen Abschnitt hingewiesen (s. Kapitel D., II. Soziales Kapital als verbindendes Element zwischen den Akteuren:
Der Weg zu Gemeinschaftsinteressen, S. 224). Hier zeigt sich im großen Stile, dass ein isoliertes disjunktes Herrschaftssystem nicht die Stabilität eines Vertrauenssystems ersetzen kann.

Abschließend weist COLEMAN in seinen Ausführungen zum Sozialkapital darauf hin, *„daß soziales Kapital zu den Kapitalformen zählt, die mit der Zeit an Wert verlieren. Wie Humankapital und physisches Kapital sinkt soziales Kapital im Wert, wenn es nicht erneuert wird. Soziale Beziehungen zerbrechen, wenn sie nicht aufrechterhalten werden. Erwartungen und Verpflichtungen verlieren mit der Zeit an Bedeutung. Und Normen sind abhängig von regelmäßiger Kommunikation.“*[526]

1.7. Hilfestellung und Grenzen des Rational Choice-Ansatzes für die Konzeption eines Vergütungssystems

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Frage, welchen Beitrag die Sozialtheorie von COLEMAN als Rational Choice-Ansatz oder als tauschtheoretischer Ansatz zur Analyse von sozialen Organisationen, wie einem Unternehmen, leisten kann, um daraus ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ableiten zu können.

Im Dialog mit anderen Theorieansätzen, speziell aus der Systemtheorie, wurde aufgezeigt, dass eine Rational Choice-Analyse mehr erfordert als nur die Anwendung einer Handlungstheorie, die eine Maximierungsannahme beinhaltet. Die Anwendung einer derartigen Mikrotheorie, die für die Erklärung von individuellen Handlungen herangezogen wird, um auch kollektive Phänomene erklären zu können, erfordert die explizite Berücksichtigung sozialer Strukturen auf einer Meso- oder Makroebene. Mit Hilfe von geeigneten Brückenannahmen über den Zusammenhang zwischen individuellem Handeln und sozialer Struktur lassen sich nützliche Gestaltungshinweise ableiten.

„Ob sich soziales Kapital innerhalb der Sozialwissenschaften als ein ebenso nützlicher quantitativer Begriff erweist wie der Begriff des Finanzkapitals, des physischen Kapitals und des Humankapitals, wird sich noch herausstellen müssen. Sein

[526] s. Coleman, J.S. (1991), S. 417

gegenwärtiger Wert besteht vor allem in seinem Nutzen für qualitative Analysen von sozialen Systemen [...]"[527]

Auf der Grundlage der Strukturkarte sozialen Handelns können Unternehmen als durch individuelle Akteure planmäßig und zielgerichtet geschaffene soziale Organisationsstrukturen verstanden werden. *„Die Erklärung der Entstehung, des ‚Funktionierens' und des Wandels von Organisationen beruht dabei auf der Vorstellung, dass die individuellen Akteure über die Eigenschaften, Ziele und Verteilung des outputs der Organisation verhandeln."*[528]

Die Verhandlungsmacht eines Akteurs richtet sich wesentlich nach dem individuellem Beitrag zu dem gemeinschaftlichen, hierarchisch verwalteten Ressourcenpool: Physisches Kapital, Humankapital und Sozialkapital. Für die Beurteilung von Individualleistungen innerhalb eines Projektes scheint es sinnvoll zu sein, dass die jeweiligen Akteure sich untereinander über die Verteilung der „Jagdbeute", des „outputs" oder des Projektbudgets verständigen.

Als gewichtiges Element betont die rationale Tauschtheorie von COLEMAN die unbeabsichtigten Konsequenzen, die durch individuelles Handeln verursacht werden. Diese resultieren zum einen aus unvollständigen Informationen über das Unternehmen und seine Umwelt, somit auch aus einem fehlenden Sozialkapital, zum anderen aus der *„organischen Solidarität"* nach DURKHEIM (s. Kapitel D., II., 1.2. Solidarität als Mittel des Zusammenhalts in einem arbeitsteiligen System, S. 226) und den daraus entstehenden strategischen Abhängigkeiten der handelnden Akteure in Unternehmen. Auf diese zumeist unbeabsichtigten Konsequenzen ist es unter anderem zurückzuführen, dass aus Sicht der Tauschtheorie von COLEMAN Unternehmen nicht immer effizient sein können.[529]

Will man die Effizienz des Unternehmens mit einem erfolgsorientierten Vergütungssystem optimieren, so ist hier in der Tauschtheorie eine Erklärungsgrenze. Die Stärke der rationalen Tauschtheorie von COLEMAN liegt speziell in der Verknüpfung von strukturellen Annahmen und individuellen Handlungstheorien, die die Erfassung einer Vielzahl von organisationsspezifischen Phänomenen erlaubt, wenn es um Vertrauens- oder Herrschaftsbeziehungen geht.

Jedoch ergeben sich einige methodologische Probleme, die insbesondere mit dem Konzept des Akteurs als Agenten, der als eigennütziger, nutzenmaximierender Akteur in einer sozialen Organisation Unternehmensziele verfolgen soll, aber auch das in ihn gesetzte Vertrauen brechen kann, insofern er egoistische Ziele anstrebt. Die Analyse eines Unternehmens als soziale Organisation, nach den Ansätzen der rationalen Tauschtheorie von COLEMAN kann äußerst fruchtbar sein, wenn man sich die Unterteilungen in Makro-, Meso- und Mikroebenen vorstellt und nach den Ansätzen und Regeln sucht, die die Übergänge gestalten. Sein Ansatz ist jedoch an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft, deren Überprüfungen manchmal sehr schwierig erscheinen.[530]

---

[527] s. Coleman, J.S. (1991), S. 396
[528] s. Abraham, M. (2001b), S. 17
[529] vgl. ebenda, S. 17
[530] s. ebenda, S. 17

Selbstkritisch geht COLEMAN auf seine extrem vereinfachte Abstraktion von menschlichen Individuen ein, die er als *„hedonistische Geschöpfe"* bezeichnet, weil sie, im unterschiedlichen Ausmaß, allein Befriedigung aus den Ergebnissen verschiedener Ereignisse und aus dem Erwerb oder Verbrauch verschiedener Ressourcen ziehen. Selbst in einer auf Ziele ausgerichteten Handlungstheorie muss das Individuum zumindest als zweiteiliges Selbst angesehen werden: Einen Rezeptor oder das „Objektselbst" und einen Aktivator oder das „Handlungsselbst."[531] Interessen entstehen aus der Verbindung zwischen beiden Teilen, der Wahrnehmung und der Handlung. *„Letztendlich muß der einheitliche Akteur als eine Struktur aus Einzelteilen betrachtet werden."*[532]

Die Grundvorstellung der Rationalität geht davon aus, dass alle Handlungsalternativen dem Akteur bekannt sind. In der Realität muss jedoch immer berücksichtigt werden, dass der Mensch nur selektiv seine Umwelt wahrnimmt und darüber hinaus der Notwendigkeit von Suchprozessen unterliegt, um die Anzahl seiner Alternativen zu erhöhen und um sie, angereichert mit Informationen, besser beurteilen zu können.[533]

Für die Beurteilung verschiedener Handlungsalternativen innerhalb eines sozialen Umfeldes lässt sich bei dem einzelnen Akteur das Interesse vermuten, aufgrund seiner eigenen, ihm bewussten Eingeschränktheit, in einer Vertrauensbeziehung ein eher außen stehendes Referenzsystem zu befragen, was „gut" oder „schlecht" wäre. In der *„Theorie der ethischen Gefühle"* formuliert ADAM SMITH (1723-1790) eine Aufteilung des Selbst in drei Komponenten, wobei er dem Objekt- bzw. Handlungsselbst einen „Richter" hinzufügt, der als externe Institution die Handlungen des fragenden Agenten sowie auch die Handlungen anderer bewertet und somit lenkt und führt.[534]

Es liegt nahe, auch diesen gedanklichen Ansatz auf die Veränderungsebenen und die qualitative Erfolgsformel zu beziehen: Verhalten, Wissen und Kultur. Die Identität eines Individuums oder eines Unternehmens als Akteure innerhalb sozialer Strukturen lässt sich anhand einer dreiteiligen Struktur anschaulich und nützlich analysieren. An dieser Stelle verhilft der Dialog der Systemtheorie mit der Sozialtheorie zu der Konsequenz und Grenzüberschreitung, die auch schon SMITH befürwortet hat.

„Akteure wandeln sich auf verschiedene Art und Weise, und in einer Theorie zielgerichteten Handelns muß man diesen Wandel als zielgerichtet interpretieren. Das gleiche Problem besteht - noch augenscheinlicher - für Körperschaften. Die Verfassung einer Körperschaft definiert im Grunde den Akteur. Eine Theorie, die beschreibt, wie Körperschaften ihre Verfassungen ändern, bringt das erforderli-

---

[531] Der Sozialpsychologe Georg Herbert Mead (1863-1931) benutzte beispielsweise die entsprechenden Begriffe „ich" und „ICH", um die zwei Teile des Selbst als kleines und großes „ich" zu beschreiben.

[532] s. und vgl. Coleman, J.S. (1992), S. 234

[533] vgl. ebenda, S. 237

[534] vgl. ebenda, S. 238, ADAM SMITH führt den Gedanken der ethischen Philosophie von DAVID HUME (1711-1776) weiter, in der die Sympathie, verstanden als Gemeinschaftsgefühl, zur Grundlage seines ganzen Ethikansatzes wird. Wenn Ethik aus einem Gefühl erwächst, dann kann eine Begründung der Sittlichkeit, nach Hume, nicht aus der theoretischen Vernunft erfolgen, s. Störig, H.J. (1987), S. 361

che allgemeine Prinzip zum Ausdruck, doch eine solche Theorie scheint an sich schwer konstruierbar zu sein.“[535]

Diese Arbeit stellt einen Versuch dar, genau diesen Veränderungsprozess innerhalb der Verfassung einer Körperschaft theoretisch mit der Formulierung eines Vergütungssystems herleiten zu wollen, auch wenn COLEMAN dies als schwierig bezeichnet.

Wie sind gleiche Interessen zwischen einem Individuum und einer sozialen Organisation herzustellen? Wie ist bei dem Individuum mit seinen unterschiedlichen Interessen eine Identifikation mit einer sozialen Organisation herzustellen?

1.8. Das Individuum als Gebilde aus mehreren Teilen im sozialen Umfeld

Der Grundgedanke, dass ein Individuum aus mehreren Teilen besteht, nimmt umfangreiche philosophische Ausmaße an, wenn man eine Antwort auf die Frage sucht, wie diese Struktur als System beschaffen ist, welche Funktionen und Verhaltensweisen es an den Tag legt oder legen sollte.

Um die Komplexität dieser Arbeit nicht noch weiter ausufern zu lassen, sollen an dieser Stelle drei Hinweise auf philosophische Ansätze ausreichen, bevor im zweiten Unterabschnitt die Suche nach einem Weg zu Gemeinschaftsinteressen mit Hilfe des Zoologen und Soziobiologen MATT RIDLEY angegangen wird.

In den Ansätzen dieser Arbeit aus der Systemtheorie, dass ein erfolgreicher Problemlösungsprozess einen Bezug zu den entsprechenden Veränderungsebenen herstellen sollte, ist die „Dreiteilung“ des Selbst enthalten. Die Identität eines Menschen setzt sich aus seinem Verhalten, seinem Wissen und seiner Kultur zusammen. Diese steht dann im Austausch mit der Umwelt und ggf. mit einer metaphysischen, spirituellen Metaebene als Referenz- oder Führungssystem.

1.8.1. Dreiteilung des Selbst

In der Philosophie bietet z.B. AURELIUS AUGUSTINUS (354-430) im Zeitalter der auslaufenden Antike einen Ansatz zur Dreiteilung des Selbst. Für AUGUSTINUS erzeugt nicht die Erkenntnis das Erkennbare, sondern für ihn gibt es eine Wirklichkeit, die unabhängig von unserem Denken aus sich besteht, die Ordnung und Wirklichkeit Gottes. Dieser Gedanke führt ihn weiter zu einer ganz ausdrücklichen Lehre vom Wesen Gottes als Dreieinigkeit. In seiner Trinitätslehre existiert die „göttliche Substanz“ in drei Personen: im Vater, im Sohn und im Heiligen Geist. Und in jeder existiert sie ganz. Er bedient sich zur Erklärung der Analogie mit der Menschenseele, die sich aus „Sein, Leben und Erkennen“ oder an anderer Stelle aus „Sein, Wissen und Leben“ zusammensetzt. Diese Dreiteilung des Selbst betrachtet AUGUSTINUS als ein Symbol der geheimnisvollen göttlichen Dreifaltigkeit, und dies sei mehr als ein bloßer Vergleich, da der Mensch nach dem Bilde Gottes erschaffen wurde.[536]

---

[535] s. Coleman, J.S. (1992), S. 235

[536] vgl. Störig, H.J. (1987), S. 228, zitiert nach Augustinus: *„Warum willst Du draußen schweifen? Kehre in Dich selbst ein, denn im Innern wohnt die Wahrheit.“*

Für COLEMAN ist die Aufteilung des Selbst in zwei funktionale Elemente entscheidend. Zum einen wirkt ein Individuum auf die Umwelt ein und zum anderen ist die Funktion zu beschreiben, wie das Individuum die Umwelt auf sich einwirken lässt. Die Systemtheorie spricht hier von der Offenheit des Systems (s. Kapitel B., II., 3.1. Dualistische Systemeigenschaften, S. 55). Andere Aspekte des Selbst will COLEMAN ignorieren, auch den von SMITH vorgeschlagenen Richter, und sich auf die Dichotomie zwischen Handlungsselbst und dem Selbst als Objekt des Handelns konzentrieren.[537]

Das Individuum als Akteur besitzt mit seinem Handlungsselbst die Kontrolle über bestimmte Ereignisse, das Objektselbst hat Interesse an bestimmten Ergebnissen von Ereignissen *„Das Handlungsselbst handelt hinsichtlich der Interessen des Objektselbst, indem es versucht, diese Interessen wahrzunehmen. [...] Bei Körperschaften äußert sich die Aufteilung des Selbst in der Existenz zweier physisch voneinander getrennter Parteien; es gibt Prinzipale (Mitglieder oder Eigner) als Objektselbst und Agenten (Funktionäre oder Angestellte) als Handlungsselbst.“*[538]

Für den in dieser Arbeit zugrundeliegenden Ansatz erscheint an dieser Stelle die Sozialtheorie von COLEMAN inkonsistent. Zum einen definiert sich für ihn ein System durch einen Akteur, die Ressourcen und Ereignisse sowie auch eine Verfassung (vgl. Abb. C 3: Notwendige Elemente für die Definition eines Austauschsystems
nach J.S. COLEMAN, S. 87), aber bei der Betrachtung und Definition des Selbst reduziert er ein System auf die Funktionen, die für einen Austauschprozess relevant sind. Für die Formulierung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems erscheint ein Verzicht auf die dritte Dimension des Selbst, die die Struktur des Systems definiert, nicht empfehlenswert. Diese Arbeit geht davon aus, dass sich das Selbst aus drei Ressourcen zusammensetzt, dem physischen Kapital (Handlungsselbst), dem Humankapital (Objektselbst) und dem Sozialkapital (Verfassung, „Richter“ etc.).

In einer Austauschbeziehung ist zu analysieren, wie sich die drei Komponenten des Selbst, die den Akteur als Unternehmen oder als Individuum gleichermaßen betreffen, in welcher Form Wiedervereinigen. In der von COLEMAN beschriebenen Theorie und auch für das in dieser Arbeit zu formulierende Vergütungssystem steht der Begriff der Interessen im Mittelpunkt, weil er die Grundlage einer Wiedervereinigung, einer sozialen Handlung oder eines Austausches ist.

„Für das Objektselbst zeigen Interessen das Maß der Befriedigung in Abhängigkeit von den Ergebnissen bestimmter Ereignisse oder der Kontrolle von bestimmten Ressourcen an. Für das Handlungsselbst zeigen Interessen den relativen Umfang von Ressourcen an, die herangezogen werden, um Kontrolle über das Ereignis zu erlangen; sie dienen als Triebkräfte des Handelns.
Der duale Charakter der Definition von Interessen wird durch das Handlungsprinzip ermöglicht, das Rationalität definiert, nämlich durch die Nutzenmaximierung. Der Nutzen, der maximiert wird, ist eine Eigenschaft des Objektselbst. Der Agent, der die Handlung ausführt, um diese Maximierung herbeizuführen, ist das Handlungsselbst.“[539]

---

[537] vgl. Coleman, J.S. (1992), S. 239
[538] s. ebenda, S. 240 u. 241
[539] s. ebenda, S. 242

Das von COLEMAN an anderer Stelle auch behandelte Sozialkapital als Ressource und Beziehungssystem zwischen den Akteuren wird von ihm anscheinend ignoriert, um dem eher reinen, ökonomischen Prinzip der Nutzenmaximierung folgen zu können.

Wie definiert sich ein Objektselbst? Kann es nicht auch einen Nutzen erzielen, wenn es mit anderen Objekten gemeinsam innerhalb eines Beziehungssystems Interessen verfolgt, eben in eine Austauschbeziehung eintritt? Kann es somit objektive Interessen geben? Welchen Vorteil hat es, nur von subjektiven Interessen auszugehen? Wer, außer dem Akteur selbst, könnte sagen, was die Interessen eines Akteurs sind?

Mit dem Versuch, objektive Interessen als außenstehender Beobachter über die subjektiven Interessen des Individuums zu stellen, sind die kommunistischen und marxistischen Gesellschaftsordnungen gescheitert. Die Menschen hatten permanent ein „falsches Bewusstsein", weil sie sich gegen objektive Interessen wehrten. Mit dem Begriff der subjektiven Interessen kann jede Person ihre eigenen Interessen selbst am besten beurteilen, sie sind die für die neoklassische ökonomische Theorie und den darin verwendeten Nutzenbegriff der zentrale Ansatz.

Die angenommene Existenz objektiver Interessen dient zumeist der Rechtfertigung von staatlichen Interventionen. Oder in Bezug zu einem Vergütungssystem würden objektive Interessen dem Unternehmensziel, aber vielleicht nicht den subjektiven Interessen der Mitarbeiter dienen. Was können Unternehmer aus dem auf der Makroebene gescheiterten kommunistischen Gesellschaftsmodell für die Gestaltung der Mesoebene lernen? Wie ist die heterogene Anzahl von subjektiven Interessen innerhalb eines sozialen Systems zu vereinen?

Die Lösung dieses Interessenkonflikts bietet COLEMAN mit dem Hinweis auf den Politikwissenschaftler ARTHUR BENTLEY an. Er legte die Grundlage für die Arbeiten der Interessengruppentheoretiker (1908), danach sei die Gesellschaft ein Gebilde aus zahlreichen – wirtschaftlichen oder anderweitigen – Aktivitäten, die Interessen erzeugen und zu Interessengruppen führen. Mit dieser Perspektive schafft BENTLEY die Möglichkeit, die Differenz zwischen subjektiven und objektiven Interessen beizulegen, ohne einem außenstehenden Beobachter Allwissenheit zuzuschreiben.[540] Nach diesem Ansatz empfiehlt es sich, ein Unternehmen als Interessengruppe anzusehen, das Gemeinschaftsziele verfolgt. Innerhalb eines Unternehmens kann es wiederum weitere Interessengruppen geben, mit einer Projektgruppe, einer Abteilung etc. (vgl. Kapitel C., I., 2.2. Das Unternehmen als Subsystem mit seinen Teilen, S. 88).

Gleiche Interesse innerhalb einer sozialen Organisation liegen nach COLEMAN dann vor, *„wenn die relativen Gewinne jedweder körperschaftlichen Handlung für jeden einzelnen Akteur, die eine gewisse Kontrolle über die Körperschaft ausüben, identisch sind mit den relativen Gewinnen dieser Handlung für die Körperschaft als ganzes, dann wird jeder der Akteure, wenn er diejenige Handlung bevorzugt, von der er am meisten profitiert, diejenige Handlung bevorzugen, von der die Körperschaft am meisten profitiert.*"[541] Das sachliche und persönliche Verhal-

[540] vgl. Coleman, J.S. (1992), S. 246
[541] s. ebenda, S. 247

ten eines Akteurs als Agenten ist in diesem Fall identisch mit den Interessen des Unternehmens.

Bestehen innerhalb einer sozialen Organisation unterschiedliche Interessen, wird das Problem einer effizienten Kontrollstruktur zur Festlegung einer Herrschaftsbeziehung relevant. *„Diejenigen, deren Interessen die größte Deckung mit den Interessen der Körperschaft aufweisen (was letztendlich durch das Kriterium des Überlebens bestimmt wird) sollten die größte Macht über körperschaftliche Handlungen besitzen.“*[542] Um diese Bedingung erfüllen zu können, verweist COLEMAN auf zwei Wege: Zum einen sei die Macht so zu allokieren, dass sie mit den Interessen übereinstimmt, oder zum anderen, indem man Interessen so modifiziert, dass sie mit den bestehenden Machtstrukturen übereinstimmen. Letzteres stellt u.a. den Ansatz und das Wissen über ein erfolgsorientiertes Vergütungssystems mit einem integrierten Leistungsanreizsystem dar, um den persönlichen Erfolg eines einzelnen Akteurs mit dem Erfolg des Unternehmens zu verknüpfen.

Neben der Gleichheit der Interessen oder der Interessensmodifikation besteht nach COLEMAN ein dritter Weg zu optimaler Kontrolle über körperschaftliches Handeln: Die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.[543] Diese Bedingung identischer Interessen tritt z.B. auch in religiösen Gruppen oder beim Patriotismus auf. Hier wird die Identifikation als eine Erweiterung des Objektselbst eines Individuums verstanden. Der einzelne Akteur erkennt seinen persönlichen Zusammenhang im sozialen Umfeld und identifiziert sich mit den Interessen anderer Akteure. COLEMAN benennt fünf Situationen, in denen ein Akteur eine Identifikation mit einem anderen Akteur entwickelt:[544]

- Wenn man handelt, um dem anderen einen Gewinn zu verschaffen,
- wenn der andere erfolgreich ist,
- wenn man von denselben Ereignissen betroffen worden ist wie der andere,
- wenn man stark von dem anderen abhängig ist,
- wenn man dem anderen Kontrollrechte über die eigenen Handlungen überträgt.

Die Identifikation kann auch als Basis für das Sozialkapital aufgefasst werden, das die Kultur des Unternehmens beeinflusst. Das Verhalten des Individuums richtet sich dann nach der Maxime, dem anderen oder dem Unternehmen einen Gewinn zu verschaffen.[545]

Die drei Wege zur optimalen Kontrolle eines sozialen Systems, gleiche Interessen (Verhalten), unterschiedliche Interessen (Wissen) und Identifikation (Kultur) verweisen erneut auf die Nützlichkeit, von einer Dreiteilung des Selbst und den damit

---

[542] s. Coleman, J.S. (1992), S. 248
[543] vgl. ebenda, S. 249
[544] vgl. ebenda, S. 255
[545] Coleman verweist auf den Vorschlag von Ainslie (1986), wenn die Teile eines Selbst eindeutig klassifizierbar sind, ein Modell zu entwickeln, das differenzierter ist als die Mikroökonomische Theorie und als „Pikoökonomie“ bezeichnet werden könnte, vgl. ebenda, S. 262. Mit dem Modell der Veränderungsebenen, das aus der Systemtheorie stammt und von der Psychologie aufgegriffen wurde, bietet diese Arbeit ein Hilfsmittel, gleiche Strukturen und Funktionen innerhalb von Systemen zu identifizieren, ob sie auf der Makro-, Meso-, Mikro- oder auch Pikoebene analysiert werden. Innerhalb eines Individuums als Akteur können somit weitere „Akteure“ aktiv sein, die z.B. unterschiedliche Interessen verfolgen.

verbundenen Veränderungsebenen (vgl. Kapitel B., II., 2. Veränderungsebenen in Systemen, S. 46) auszugehen. Neben dem Handlungsselbst und dem Objektselbst ergibt sich die Notwendigkeit zu einem erweiterten Objektselbst.

COLEMAN beantwortet seine Frage, wie sich die subjektive Welt einer Person von der einer anderen unterscheidet, mit der plausiblen Vermutung, dass alle Personen im Grunde eine unterschiedliche *„Verfassung"* aufweisen,[546] d.h. ein unterschiedlich erweitertes Objektselbst. Die Verfassung wird in dieser Arbeit der Kulturebene zugeordnet und als Ressource in Form des Sozialkapitals beschrieben.

1.8.2. Sozialkapital und das ethische Gefühl der Sympathie

Dass ADAM SMITH (1723-1790) nicht nur der Begründer der politischen Nationalökonomie, sondern auch einer der bedeutendsten Moralphilosophen des 18. Jahrhunderts gewesen ist, scheint kaum bekannt zu sein. SMITH selbst hat die *„Theory of Moral Sentiments"* (1759/1790) - nicht *„The Wealth of Nations"* (1776)- als sein Hauptwerk angesehen.[547]

Wie erwähnt und von COLEMAN angeführt, knüpft SMITH an die Theorie der „Sympathie" an, die sein Freund DAVID HUME in *„A Treatise on Human Nature"* (Eine Abhandlung über die menschliche Natur, 1740) entwickelt hatte. Er korrigiert sie aber an einem entscheidenden Punkt. Während HUME „Sympathie" als Empathie beschreibt, also als Einfühlung in den anderen versteht, stellt SMITH sie als imaginativen Standpunktwechsel dar. Sympathisierend fühle ich nicht die Gefühle des anderen, sondern erkenne, welche Gefühle ich hätte, wenn ich in seiner Lage wäre. Die Fähigkeit des Menschen, imaginativ den Standpunkt zu wechseln, ist nach SMITH die Quelle aller Moral. *„Wir bemühen uns, unser Verhalten so zu prüfen, wie es unserer Ansicht nach irgendein anderer und unparteiischer Zuschauer prüfen würde. [...] dann billigen wir dieses Verhalten aus Sympathie mit der Billigung dieses gerechten Richters, den wir in Gedanken aufgestellt haben."*[548] Die Rolle als *„Unparteiischer Zuschauer"* stellt eine Vorstufe zum kategorischen Imperativ von IMMANUEL KANT (1724-1804) dar, der auch die Schriften SMITHS kannte und schätzte.[549] Anders jedoch als in der Tradition von KANT mit seinem moralphilosophischem Ansatz, hat Ethik für SMITH nicht die Aufgabe, moralische Normen zu begründen, sondern zu erklären. Damit ist er eher Anthropologe oder Soziologe, wie COLEMAN, als normativer Philosoph.

Als eminent wichtig kann die *„Theorie der ethischen Gefühle"* von SMITH deshalb angesehen werden, weil er in ihr zeigt, dass *„prudence"* als Klugheit, Vernunft und Rationalität - die das ökonomische Handeln hauptsächlich bestimmt - nicht das einzige Leitmotiv menschlichen Handelns sein kann. Viele Ökonomen nach ihm scheinen in Bezug zu seinem Werk *„Wohlstand der Nationen"* SMITH nur selektiv verstanden zu haben. Sehr oft wird heute die Unternehmenspolitik nur noch unter dem Gesichtspunkt der ökonomischen Rationalität diskutiert, das Konzept eines erfolgsorientierten Vergütungssystems setzt sich dieser Gefahr aus, nur

---

[546] vgl. Coleman, J.S. (1992), S. 263
[547] vgl. Smith, A. (1759/1790), Einleitung des Herausgebers (2004), S. XXII
[548] s. ebenda, S. 167
[549] Kants Grundgesetz der praktischen Vernunft: *„Handle so, daß die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne"*, zitiert nach Störig, H.J. (1987), S. 409

diesem Prinzip zu folgen. Aus diesem Grund gewinnt SMITHS Werk eine neue Aktualität, das mit seinem „Sympathieansatz“ eine Brücke zum diskutierten Sozialkapital schlägt. SMITH geht bei seiner Theorie davon aus, dass die Förderung der Gemeinschaftszwecke eine Grundbedingung für jeden Verdienst sind.[550] Eine Brücke zwischen kybernetischer Systemtheorie und der Ökonomie sieht FRIEDRICH A. VON HAYEK: *„Eine der wichtigsten sich selbst bildenden Ordnungen ist die weltweite Arbeitsteilung, die bewirkt, daß die Tätigkeiten der Menschen, die sich nicht kennen, aufeinander abgestimmt werden. Als erster interpretierte ADAM SMITH diese Grundlage unserer modernen Zivilisation als einen Vorgang, der im Sinne eines Rückkoppelungs-Mechanismus arbeitet, und er nahm damit das vorweg, was wir heute als Kybernetik kennen.“*[551]

1.8.3. Rationalität und der Wille zum Überleben

Nach ARTHUR SCHOPENHAUER (1788-1860) ist die Welt Wille und Vorstellung. *„Die einzige Stelle, die uns einen Zugang in das Innere der Welt ermöglicht, liegt in uns selbst, liegt im Individuum. Dem einzelnen ist sein Leib auf zwei ganz verschiedene Weisen gegeben: einmal als Vorstellung: in verständiger Anschauung eingeordnet als Objekt unter Objekten in den Kausalzusammenhang aller Erscheinungen; ‚sodann aber auch zugleich auf eine ganz andere Weise, nämlich als jenes jedem unmittelbar Bekannte, welches das Wort Wille bezeichnet.‘“*[552] In dieser Definition des Individuums spiegeln sich die Begriffe des Objektselbst und des Handlungsselbst von COLEMAN wider.

Willensakt und Aktion des Leibes sind für SCHOPENHAUER ein und dasselbe. Die körperliche Handlung ist nur der objektivierte, d.h. in die Anschauung getretene Akt des Willens. Ist dieser Wille jedoch immer bewusst und rational zu gestalten? Für SCHOPENHAUER liegt das Wesen des Menschen nicht im Denken, im Bewusstsein oder in der Vernunft. Das Bewusstsein stellt bloß die Oberfläche unseres Wesens dar. Menschliche Urteile entstehen nicht durch die Verkettung deutlicher, rationaler Gedanken, obwohl wir uns dies gern einreden würden, sie sind uns so unbewusst wie die Verdauung.[553] *„Die Menschen werden nur scheinbar von vorn gezogen, in Wirklichkeit aber von hinten geschoben. Sie sind getrieben von dem unbewußten Willen zum Leben. [...] Auch das Gedächtnis ist nur die Magd unseres Willens. [...] Alle bewußten Funktionen des Menschen ermüden und brauchen Schlaf. Der Wille allein ist unermüdlich.“*[554]

Der unbewusste Wille zum Leben schiebt nach SCHOPENHAUER den Menschen. Wie passt dies zum Ansatz von COLEMAN, eine voll entwickelte Theorie menschlichen Verhaltens zu formulieren, die auf zielgerichteten, bewussten Handlungen basiert. COLEMAN wehrt sich gegen ein implizit fatalistisches Zukunftsbild, das die sozialen Veränderungen nur anhand von technologischen Veränderungen oder den Naturgewalten beschreibt. *„Theorien dieser Art begründen Handlungen nicht mit Zielen und Absichten von Personen, sondern mit äußeren Zwängen oder unbewußten inneren Impulsen. [...] Sie dienen lediglich dazu, die Veränderungen zu*

[550] vgl. Smith, A. (1759/1790), S. XXV
[551] s. Hayek, F.A.v. (1979), S. 17
[552] s. Schopenhauer, A., Welt als Wille und Vorstellung, S. 119, zitiert nach Störig, H.J. (1987), S. 505
[553] vgl. Störig, H.J. (1987), S. 508
[554] s. ebenda, S. 508

schildern, denen wir wehrlos ausgesetzt sind. Diesen unkontrollierten äußeren oder inneren Zwängen ausgesetzt, sind die Menschen unfähig, ihr Schicksal sinnvoll selber zu bestimmen.“[555]

Diese Arbeit sucht in zwei Ansätzen eine Antwort auf das Problem der durch Rationalität geprägten Selbstbestimmung und der durch die menschlichen Gene oder sonstige Einflüsse festgelegten Fremdbestimmung.

Zum einen versucht diese Arbeit innerhalb eines sozialen Systems, wie es das eines Unternehmens ist, ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als verhaltensprägende Norm zu entwerfen. Unternehmen agieren als soziale Einheit auf der vermittelnden Mesoebene und sind als solches künstlich und zweckorientiert sowie zumeist nur eine juristische Person, kein natürliches Individuum. Auf dieser Ebene der Veränderungen können nur Resultate einen Sinnzusammenhang herstellen, dies geschieht rational, bezogen auf die Ergebnisse bei Menschen (Humankapital und Sozialkapital) sowie die Ergebnisse beim Geld oder anderen materiellen Ressourcen (physisches Kapital).

Zum anderen werden die Individuen auf der Mikroebene auch als rationale Akteure angenommen, die selbstverständlich über ein Unterbewusstsein verfügen. Jedoch bestimmt der genetische Bauplan, den wir Menschen per Lotteriespiel durch die Mischung zweier Lose von unseren Eltern erhalten haben, nicht allein über unsere Identität. *„Genetik und Gehirnforschung zeigen zum ersten Mal zweifelsfrei und sehr klar, dass wir uns selbst bestimmen; dass wir dies nicht nur – gleichsam nebenbei und wenn es sein muss – können, sondern dass dies die wesentliche Funktion des Menschen ist.“*[556]

Über Bewertungen, Werte, Normen, Urteile und die Selbstbestimmung mussten sich die Menschen früher wenig Gedanken machen. Die Dinge waren wohl sortiert und meist sehr klar. „Früher, ja, da war die Welt noch in Ordnung.“ Kaiser, König, adliger Lehnsherr, Papst, Pastor oder Lehrer vermittelten die Rahmenbedingungen für das Miteinander. Da der Herrscher mehr im Mittelpunkt des gesellschaftlichen Lebens stand, als eine Vertrauensbeziehung zu ihm, beschränkte sich das individuelle Sozialkapital auf die Privatsphäre. Diese Ressource wurde in oft totalitär geführten Unternehmen wenig gesucht, entwickelt oder gefördert.

Der Wille zum Überleben konzentrierte sich darauf, Hunger, Durst, Kälte, Einsamkeit oder Schmerzen zu vermeiden. Essen, Trinken, Wärme, Gemeinschaft und Gesundheit wurden universell geschätzt.[557] Das Zusammenleben in immer größer werdenden Gemeinschaften und die damit verbundene Arbeitsteilung brachten komplizierte Problemlagen und Konflikte mit sich. Im antiken Griechenland begann eine systematische Ethikdiskussion, die bis heute nicht abgeschlossen ist.

Die Frage, *„Was sollen wir tun?“* stellt sich für SPITZER ständig und mit immer größerer Radikalität. *„Ein Krieg, ein fehlgeschlagenes wissenschaftliches Experiment oder ein Konflikt um den richtigen Glauben bedeuteten früher nicht das*

[555] s. Coleman, J.S. (1991), S. 21
[556] s. Spitzer, M. (2004), S. 10
[557] vgl. ebenda, S. 350

mögliche Ende der Welt.“[558] Es ist zu klären, wie wir Menschen im täglichen Leben die Frage nach dem, was wir tun sollen, lösen, wie wir das Verhalten steuern und wie dies mit einem gerade einmal 1,4 kg schweren Gehirn voller rationaler Gedanken, Gefühle und zahlreicher Erinnerungen bewerkstelligen wollen. Wie kann sich das menschliche Verhalten an sozialen Interessen oder Unternehmensinteressen orientierten? Der folgende zweite Abschnitt versucht dazu Antworten zu finden.

„Alles Isolierte führt in die Irre. Nur die Ganzheit ist zuverlässig und leitet den Menschen zum Heil.“
Martin Buber

2. Austauschbeziehungen und Interessenkonflikte als Quelle einer kooperativen Gesellschaft

Ist die Natur der Schauplatz eines gnadenlosen Kampfes egoistischer Individuen, nur durch eine „Kultur“, einen Herrscher oder einen Gesellschaftsvertrag zu bändigen, wie u.a. die Sophistiker der Antike[559], AUGUSTINUS (354-430), NICCOLÒ MACHIAVELLI (1469-1527)[560], THOMAS HOBBES (1588-1679)[561], DAVID HUME (1711-1776), THOMAS ROBERT MALTHUS (1766-1834) und CHARLES DARWIN (1809-1882)[562] der Auffassung waren? Oder ist der Mensch ein tugendhaftes Wesen, das nur durch die Gesellschaft verdorben wird, wie es z.B. PLATO (428 v. Chr.-347 v. Chr.), PELAGIUS (360- um 422), ERASMUS VON ROTTERDAM (1466-

[558] s. Spitzer, M. (2004), S. 351

[559] Epoche der Sophisten (5. und 4. Jahrhundert v. Chr.) in Griechenland. Hervorhebung der Gegensätze von Natur (physis) und menschlichem Gesetz (nomos) und der Auffassung, dass objektive Erkenntnis unmöglich sei. *„Um zu entscheiden, wer in einer bestimmten Frage recht hat, so wird es eben darauf ankommen, wer recht behält, das heißt wer seinen Standpunkt am geschicktesten durchzusetzen versteht. [...] der Erfolg allein entscheidet. [...]das als gerecht anerkannt wird, daß der Starke über den Schwachen herrscht...“*, s. Störig, H.J. (1987), S. 145f.

[560] Der Machiavellismus gilt als Inbegriff der Staatskunst, die keine Rücksicht auf Normen nimmt und sich über Gesetze, Religion und Moral hinwegsetzt. *„Der Zweck heiligt die Mittel.“* Der Mensch bewertet sich und sein Handeln nicht mehr nach den Maßstäben einer übermenschlichen Ordnung christlicher Prägung, er sieht sich unabhängig von metaphysischen Deutungen und die Maßstäbe nur noch in sich selbst und seinen rationalen Zielen. Der für die Renaissance typische Individualismus entwickelte sich aus diesem Ansatz, den Machiavelli mit seinem machtpolitischen Werk *„Der Fürst“* (Il Principe) mit anstieß. Dahinter steht die These, dass die Menschen schlecht sind und dem Fürsten nichts anderes übrig bleibt, um das Volk lenken und führen zu können, als auch schlecht oder gar noch schlechter zu sein. *„Zwischen dem Leben, wie es ist, und dem Leben, wie es sein sollte, ist ein gewaltiger Unterschied, dass derjenige, der nur darauf sieht, was geschehen sollte, und nicht darauf, was in Wirklichkeit geschieht, seine Existenz viel eher ruiniert als erhält. Ein Mensch, der immer nur das Gute möchte, wird zwangsläufig zugrunde gehen inmitten von vielen Menschen, die nicht gut sind.“* (s. Principe 15) *„Etwas Gutes tun sie nur aus Not. Sobald ihnen aber freie Wahl bleibt und sie tun können, was sie wollen, gerät alles drunter und drüber. [...] Ein kluger Herrscher kann und darf daher sein Wort nicht halten, wenn ihm dies zum Nachteil gereicht und wenn die Gründe weggefallen sind, die ihn veranlasst hatten, sein Versprechen zu geben.“* (Principe 18) *„Es ergibt sich die Streitfrage, ob es besser ist, geliebt als gefürchtet zu werden oder umgekehrt. Die Antwort ist, dass man das eine wie das andere sein sollte; da es aber schwerfällt, beides zu vereinigen, ist es viel sicherer, gefürchtet als geliebt zu werden.“* (Principe 17).

[561] *„Homo homini lupus!“*; Der Mensch ist dem Menschen ein Wolf! HOBBES behauptete, dass der Grundzustand der Natur Krieg sei, nicht Frieden: *„Krieg aller gegen alle.“* Erst im Interesse der Selbsterhaltung entsteht bei den Menschen die Bereitschaft für einen Gesellschaftsvertrag.

[562] Begründer der modernen Evolutionstheorie.

1536)[563], JEAN-JACQUES ROUSSEAU (1712-1778), WILLIAM GODWIN (1756-1836) und PJOTR KROPOTKIN (1842-1921)[564] behaupten? Oder haben alle ein bisschen Recht und eine Unternehmensführung muss mit ihrem Vergütungssystem innerhalb einer Grauzone agieren, ein bisschen herrschen, aber auch viel vertrauen? Auf jeden Fall stellt sich die Aufgabe für die Unternehmensführung, die Interessen der Individuen als Mitarbeiter, der Kunden und des Unternehmens als eigenständige Organisation, ggf. durch Investoren definiert, auszubalancieren, damit es für alle Beteiligten eine erfolgreiche Austauschbeziehung wird.

Der Homo sapiens lebt in sozialen, zum Teil großen Gruppen, mit komplexen, wechselseitigen Beziehungen zwischen den einzelnen Individuen und seinen zielgerichteten, rational konstruierten Institutionen. Vertrauen ist das soziale Kapital jeder Beziehung. Dieses Vertrauen kann bestätigt oder durch Betrug enttäuscht werden. Um einen schnellen kurzfristigen, individuellen Gewinn zu erzielen, kann ein Mensch eine Vertrauensbeziehung nutzen und ausbeuten, indem er, in Bezug zu seinen eigenen Interessen, längerfristige Gemeinschaftsinteressen ignoriert.

Intensiv hat sich der Zoologe und Sozialbiologe MATT RIDLEY mit der Frage befasst, ob wirklich immer das verantwortungslose, egozentrische Böse siegt? Er kommt auf der Grundlage der Gen- und Verhaltensforschung, der Anthropologie, der Biologie sowie der Philosophie und Soziologie zu dem Schluss, dass die Tugend in der Evolution einen wichtigen Platz einnimmt und das es sich lohnt, „gut" zu sein.[565]

In seinem Buch *„Die Biologie der Tugend"* beschreibt und erklärt RIDLEY anhand der Erkenntnisse der Entwicklungsbiologie, wie *„die Gesellschaft"* funktioniert. *„Die Gesellschaft wurde nicht von vernünftigen Menschen erdacht. Sie entwickelte sich als ein Teil unserer Natur. Sie ist ebenso ein Produkt unserer Gene wie ein Produkt unserer Körper. Um das zu verstehen, müssen wir in unsere Gehirne hineinschauen und dort die Instinkte untersuchen, die für den Aufbau und die Nutzung sozialer Bindungen vorhanden sind. Wir müssen auch einen Blick auf andere Tiere werfen, um zu verstehen, wie das im wesentlichen auf Konkurrenz basierende Geschäft der Evolution manchmal auch Raum für Instinkte der Kooperation läßt."* Sein Werk befasst sich mit drei Ebenen der Anhäufung, die in dieser Arbeit den drei Gestaltungselementen und Veränderungsebenen eines Systems (Verhalten, Wissen, Kultur) zugeordnet werden (s. Abb. D 17). Sein theoretischer Ansatz *„[...] handelt von der Milliarden Jahre alten Agglomeration unserer Gene zu kooperativen Verbänden, der Millionen Jahre alten Agglomeration unserer Vorfahren zu kooperativen Gesellschaften und der Jahrtausend alten Agglomeration von Ideen über die Gesellschaft und ihren Ursprung."*[566]

[563] bis Ende des 19. Jahrhunderts ein einflussreicher europäischer Humanist.
[564] aus dem russischen Hochadel kommender Anarchist (Ende 19. bis Anfang 20. Jh.). Er versuchte eine systematisch und wissenschaftlichen Kriterien standhaltende Theorie des Anarchismus zu entwerfen. Sein Werk *„Gegenseitige Hilfe in der Tier und Pflanzenwelt"* (1902) ist dazu ein Ansatz.
[565] vgl. Ridley, M. (1997), S. 386
[566] s. ebenda, S. 21

Neben RIDLEY haben z.B. ebenso die Neurobiologen HUMBERTO MATURANA und FRANCISCO VARELA sowie der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, FRIEDRICH A. VON HAYEK, auf die Dreiteilung der menschlichen Kultur hingewiesen. Zum einen als *„Baum der Erkenntnis"* und zum anderen als *„Die drei Quellen menschlicher Werte"*.

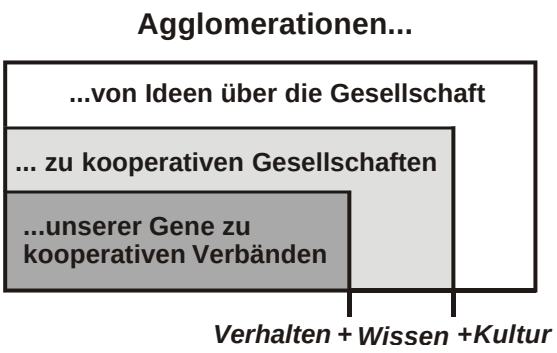


Abb. D 17: Agglomerationen nach MATT RIDLEY

Mit ihrem Buch zu den biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens haben MATURANA und VARELA die These formuliert, dass die Existenz des Lebendigen sowohl im onto- als auch im phylogenetischen natürlichen Driften nicht auf Konkurrenz angelegt ist, sondern auf Erhaltung der Anpassung bei der Begegnung des Individuums mit seiner Umwelt oder seinem Milieu, die zum Überleben des Angepassten führt.[567]

„Im Hinblick auf die Gruppe als Einheit ist die Individualität der Mitglieder irrelevant, da sie alle im Prinzip austauschbar sind und die gleichen Reaktionen verwirklichen können. Für die Bestandteile als Lebewesen ist Individualität jedoch gerade die Bedingung für ihre Existenz. Es ist wichtig, diese beiden phänomenologischen Ebenen nicht zu verwechseln, wenn wir soziale Phänomene richtig verstehen wollen."[568] Mit diesem Hinweis beschreiben die beiden Neurobiologen das vom Soziologen COLEMAN vorgeschlagenen Vorgehen bei der Analyse von sozialen Systemen, der Erklärung zu den Übergänge von einer Makro- zu einer Mikroebene (vgl. Kapitel B., I., 2.2. Systemübergänge: Makro- und Mikroebenen, S. 32).

MATURANA und VARELA schlagen den Bogen von der grundsätzlichen biologischen Frage nach dem Leben und seinen Ursprüngen in der Zellbiologie bis hin zu den Alltagserfahrungen, von der Arbeitsweise des menschlichen Nervensystems bis zu den sozialen Phänomenen und der Ethik.

[567] vgl. Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1984), S. 213
[568] s. ebenda, S. 213

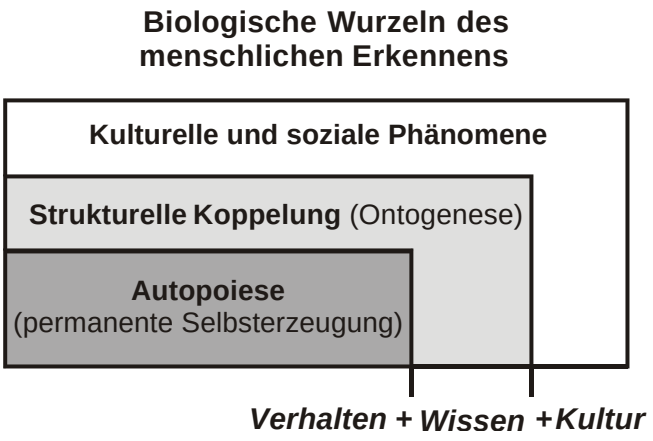


Abb. D 18: Biologische Wurzeln des menschlichen Erkennens nach MATURANA/VARELA

Prinzipiell betrachten die beiden Biologen in ihren Analysen die drei natürlichen Ordnungen der Autopoiese als permanenter Selbsterzeugung, der strukturellen Koppelung als Ontogenese und Einheit 2. Ordnung sowie die kulturelle und sozialen Phänomene als Einheiten 3. Ordnung (s. Abb. D 18).

Nach VON HAYEK ist der Mensch von inneren Gegensätzen und Interessenkonflikten zerrissen, die ihn quälen und zu Verhaltensänderungen zwingen. Diese Veränderungen finden auf der Kulturebene statt, die zum einen vom sozialen Phänomen bis zum Individuum wirkt und zum anderen in drei Kategorien einzuteilen ist.

Als gefestigtes, d.h. sich wenig veränderndes Fundament, sieht er die genetisch ererbten, instinktiv wirkenden Antriebe an, die durch die Physiologie des Menschen bestimmt sind. Eine Ebene darüber liegen die tradierten Verhaltensweisen, die sich der Mensch in den aufeinander folgenden Gesellschaftsformen, durch die er hindurchgegangen ist, angeeignet hat. Diese Regeln sind nicht bewusst gewählt worden, sie haben sich durchgesetzt und verbreitet, weil diese gewissen Praktiken das Florieren bestimmter Gruppen begünstigten und zu ihrer Expansion beigetragen haben. Über alle dem liegt für VON HAYEK jene dünne Schicht von Regeln, die bewusst angenommen und modifiziert wurden, um bestimmten Zwecken zu dienen[569], wie z.B. die Gründung und den Betrieb eines Unternehmens mit seinem spezifischen Vergütungssystem. Das Verhalten eines Menschen setzt sich nach VON HAYEK aus den drei kulturschaffenden Komponenten

- Genetik und Instinkten,
- Tradition und bewusste soziale Erfahrungen sowie
- Kognition und rationale Ziele

zusammen.

„In viel größerem Maß als bisher muß erkannt werden, daß unsere gegenwärtige gesellschaftliche Ordnung nicht in erster Linie das Ergebnis eines menschlichen Entwurfs ist, sondern aus einem wettbewerblichen Prozeß hervorging, in dem sich die erfolgreichen Einrichtungen durchsetzten. Kultur ist weder natürlich noch künstlich, weder genetisch übermittelt noch mit dem Verstand geplant. Sie ist eine

[569] vgl. Hayek, F.A.v. (1979), S. 20

Tradition erlernter Regeln des Verhaltens, die niemals erfunden worden sind, und deren Zweck das handelnde Individuum gewöhnlich nicht versteht.“[570]

Ziel ist es, mit einem erfolgsorientierten Vergütungssystem die Interessen der verschiedenen Akteure innerhalb eines Unternehmens zu harmonisieren. Aus diesem Grund stellt der folgende Abschnitt Erklärungsansätze dar, wie das Spannungsverhältnis zwischen Selbstsucht und Selbstlosigkeit, zwischen egoistischen Interessen und kooperativen sowie partnerschaftlichen Interessen berücksichtigt werden sollte, um die notwendige gemeinschaftliche Ressource des Sozialkapitals für Mitarbeiter und Unternehmen individuell auf- und ausbauen zu können.

„Unser Gehirn ist ein Organ, das uns zwar befähigt,
Kultur aufzunehmen, aber nicht, sie zu entwerfen.“
Friedrich A. von Hayek

2.1. Egoistische Gene und die Fähigkeit zum Altruismus

Bei den intuitiven Vergleichen zwischen den Gesellschaften sozialer Insekten und den Gesellschaftsentwürfen der Menschen erhält zumeist die Tatsache Anerkennung, dass Ameisen und Bienen in ihren jeweiligen Systemen etwas gelingt, nach dem die Menschen anscheinend ständig streben. Die Insekten-Gesellschaften sind harmonischer und stärker an der *„gemeinsamen Sache“* oder dem *„höheren Gut“* ausgerichtet. Je nach Blickwinkel wurden die Ameisenstaaten und Bienenvölker als kommunistisch oder monarchistisch eingestuft. Ebenfalls symbolisieren sie den Triumph gemeinschaftlichen Unternehmertums mit einer ausgefeilten, kooperativen Arbeitsteilung.[571]

Die Frage nach der Kooperation führt unausweichlich ins Gebiet der Biologie. *„Gene schließen sich zusammen, um Chromosomen zu bilden, Chromosomen schließen sich zusammen, um ein Genom zu bilden, Genome bilden Zellen, Zellen bilden komplexere Zellen, und die komplexeren Zellen wiederum schließen sich Körpern zusammen, Körpern, die Kolonien bilden.“*[572]

RICHARD DAWKINS prägte den Begriff des „egoistischen Gens“[573] und GEORGE WILLIAMS sowie WILLIAM HAMILTON revolutionierten Mitte der 1960er die Biologie, als sie aufgrund der Erkenntnisse über staatenbildende Insekten darauf schlossen, dass Tiere und auch Pflanzen nicht darauf angelegt sind, im eigenen Interesse oder dem ihrer Art zu handeln, sondern im Interesse ihrer Gene. Zwar nicht immer, aber gewöhnlich fällt das Interesse der Gene mit dem Interesse des Individuums zusammen. *„Doch alle Lebewesen sind ausnahmslos so angelegt, daß ihre Taten die Wahrscheinlichkeit, daß ihre Gene oder Kopien ihrer Gene überleben und sich kopieren können, erhöhen.“*[574] Genetisch gesehen, ist der er-

[570] s. Hayek, F.A.v. (1979), S. 10
[571] vgl. Ridley, M. (1997), S. 25f.
[572] s. ebenda, S. 32
[573] nach Spitzer, M. (2004), S. 12f. führen egoistische Gene jedoch keineswegs mit Notwendigkeit zu egoistischen Verhaltensweisen. *„Egoistisches Verhalten dient keineswegs immer dem eigenen Nutzen, und es kann sogar schaden. Eine Gemeinschaft von kooperierenden Individuen kann besser als Gruppe jagen und Ressourcen verteilen als eine Gemeinschaft, die aus lauter Egoisten besteht. [...] Gene, die für Kooperation sorgen, werden sich in dieser Gesellschaft durchsetzen bzw. haben sich schon durchgesetzt.“*
[574] s. Ridley, M. (1997), S. 33

staunliche Altruismus einer einfachen Ameise ein klarer Fall von Egoismus. Mit den Interessen egoistischer Gene ausgestattet, können selbstlose Individuen benutzt werden, um ein Ziel zu erreichen.

„Pragmatisch gesehen, ist es für uns unwichtig, ob ein Mensch einen Ertrinkenden nur um des Ruhms willen rettet oder um der guten Tat an sich. [...] ob er den Befehlen seiner Gene gehorcht oder ob der freie Wille sein Handeln bestimmt: Was allein zählt, ist die Tat.“[575] Für ein Unternehmen ist es von Bedeutung, ob Menschen ihre Aufgaben verantwortungsbewusst erfüllen, ob sie überhaupt freundlich zueinander sind. Ihre Motive sind pragmatisch als sekundär einzustufen. In der klassischen Ökonomie gibt es nach RIDLEY keinen Platz für ein großzügiges Motiv, selbst wenn es offensichtlich ist. Wirtschaftswissenschaftler müssen das Phänomen als gegeben akzeptieren, aber sie können und wollen es nicht erklären, weil es dem Individuum keinen Nutzen bringt. Erst mit dem genorientierten Blickwinkel erhält die Selbstlosigkeit einen vollkommenen Sinn, *„denn das Geld folgt den Genen, sogar wenn es die Individuen verläßt.“*[576]

Die Schleimpilze sind eine Konföderation von Amöben, die gemeinsam einen Stengel bilden, um Sporen abgeben zu können. Bei den Amöben herrscht ein klassischer Interessenkonflikt, denn ein Drittel der Amöben müssen den Stengel bilden und so zugrunde gehen, im Gegensatz zu den Sporen. Es stellt sich die Frage, wie die Konföderation die einzelne Amöbe überzeugt, ihre Aufgabe als Stengel zu erfüllen und so dem eigenen Tod zuzustimmen. Hier lässt sich in Analogie zur Wirtschaftswissenschaft eine Antwort formulieren: Der Stengel ist ein öffentliches Gut, das aus Steuergeldern finanziert wird und so bereitgestellt werden kann, denn die Amöben, die sich zu einem Stengel zusammenschließen, stammen oft von verschiedenen Klonen ab.[577]

Wenn ein einzelner Organismus lediglich die Summe seiner egoistischen Teile ist, wie kann dieser sich altruistisch verhalten? RIDLEY löst das Paradoxon mit dem Beispiel der Honigbienen auf: *„Jede Arbeitsbiene hat ein egoistisches Interesse daran, Drohnen hervorzubringen; aber jede Arbeiterin hat ein gleichermaßen egoistisches Interesse daran, daß keine andere Arbeiterin Drohnen gebiert. Auf jede egoistische Drohnenerzeugung kommen Tausende von Bienen, deren egoistisches Interesse im Verhindern dieser Erzeugung von Drohnen besteht.“*[578] So besteht in dem Bienenstock nach RIDLEY eine Demokratie, in der die individuellen Wünsche der vielen über den Egoismus jedes einzelnen die Oberhand behalten.[579]

Für das Konzept eines erfolgsorientierten Vergütungssystems hätte diese Erkenntnis zur Konsequenz, dass jeder Mitarbeiter ein egoistisches Interesse daran haben müsste, so viel Geld zu erhalten, wie möglich; aber jeder andere Mitarbeiter ein gleichermaßen egoistisches Interesse daran hätte, keinen ungerechtfertigten Geldfluss zu einem einzelnen Mitarbeiter entstehen zu lassen. Auf jede unrealistische

---

[575] s. Ridley, M. (1997), S. 37
[576] s. ebenda, S. 39
[577] vgl. ebenda, S. 45
[578] s. ebenda, S. 55
[579] vgl. Leigh, E.G.: *„Es ist, als hätten wir es mit einem Parlament der Gene zu tun: Jedes einzelne handelt im eigenen Interesse; aber wenn seine Handlungen andere verletzt, werden die sich vereinigen, um es gemeinsam zu bekämpfen.“* In: Adaptation and Diversity, San Francisco 1971, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 56

Vergütungsforderung eines Individuums kommen mehrere Mitarbeiter, deren egoistisches Interesse im Verhindern von unkontrollierten Geldabflüssen liegt.

2.2. Arbeitsteilung und Gemeinwohl

Tugenden wie Kooperation, Selbstlosigkeit, Altruismus, Großzügigkeit, Mitgefühl, Freundlichkeit, Verantwortung zielen alle auf die eine oder andere Weise auf das Wohlergehen anderer Menschen ab. *„Bewußt oder unbewußt haben wir alle ein höheres Interesse im Sinn.“*[580]

GEORGE WILLIAMS formulierte die Frage: *„Wie konnte stetiger Egoismus einen Organismus hervorbringen, der Nächstenliebe gegenüber Fremden und selbst gegenüber Tieren so befürwortet und gelegentlich sogar praktiziert?“*[581]

Wir Menschen sind zumindest genauso abhängig von einander wie die Honigbienen. Wir leben in Häusern, die wir zumeist nicht selbst erbaut haben, ernähren uns mit Dingen, die wir nicht selbst gejagt oder gesammelt haben, sind mit Kraftfahrzeugen sehr mobil, die wir selbst zumeist noch nicht einmal mehr selbst reparieren können, wir sind bei Krankheit auf ein ausgefeiltes Gesundheitswesen angewiesen, wenn wir mit anderen Menschen kommunizieren wollen, nutzen wir Informations- und Kommunikationstechnologien, die wir nie eigenständig erzeugen könnten und in jedem modernen Büro steht heute ein Computer, den die meisten Menschen nie hätten konstruieren können. Diese Liste der Abhängigkeiten ließe sich beliebig fortsetzen.

Jeder Mensch profitiert von einer arbeitsteiligen Gesellschaft. *„Die Spezialisierung ist es, die die menschliche Gesellschaft größer macht als die Summe ihrer Teile.“*[582] Diese Erkenntnis formulierte der britische Nationalökonom ADAM SMITH am Beispiel des Nadelmachers, der sich spezialisiert hatte und mit Hilfe einer industriellen Maschine seine Nadeln zu sehr geringen Stückkosten produzieren konnte, was ihm einen Wettbewerbsvorteil und dem Kunden einen Kostenvorteil verschaffte.[583]

Die Gründe für diese Vorteile der Arbeitsteilung liegen nach SMITH prinzipiell bei

- der stetig steigenden **Geschicklichkeit** durch die Produktionspraxis,
- der **Zeitersparnis** gegenüber einer manuellen Produktion und
- dem **gestiegenen Verdienst**, die Möglichkeit, in die Entwicklung spezialisierter Maschinen zu investieren.

Die heutige Wirtschaftswissenschaft stimmt auch immer noch mit SMITH darin überein, *„daß die moderne Welt ihr Wirtschaftswachstum ausschließlich den kumulativen Auswirkungen der auf verschiedene Märkte verteilten und durch neue Technologien angekurbelten Arbeitsteilung verdankt. [...] Kooperation und Fort-*

---

[580] s. Ridley, M. (1997), S. 59
[581] s. Paradis, J.; Williams, G.C. (1989): Evolution and Ethics: T.H. Huxley's Evolution and Ethics with New Essays on its Victorian and Sociobiological Context. Princeton/N.J. 1989, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 60
[582] s. Ridley, M. (1997), S. 60
[583] vgl. Smith, A. (1776), S. 9f., s. Beispiel der Herstellung von Stecknadeln

schritt der menschlichen Gesellschaft sind nicht das Ergebnis von Tugend, sondern resultieren aus der Verfolgung von Einzelinteressen.“[584]

ADAM SMITH vertrat 1776 das paradox klingende Argument als Kernaussage, dass der gesellschaftliche Nutzen aus individuellem Egoismus erwächst: *„In nahezu jeder anderen Tierart ist jedes ausgewachsene Individuum vollkommen selbständig, und in seinem natürlichen Zustand hat es keinen Bedarf für die Unterstützung durch ein anderes Lebewesen. Aber der Mensch ist nahezu ständig auf die Hilfe seiner Brüder angewiesen, und es ist vergeblich, sie nur von ihrem Wohlwollen zu erwarten. Er wird eher die Oberhand gewinnen, wenn er ihre Eigenliebe zu seinen Gunsten erwecken und ihnen zeigen kann, daß es zu ihrem Vorteil ist, wenn sie für ihn das tun, was er von ihnen wünscht. [...] Wir erwarten unsere Mahlzeit nicht vom Wohlwollen des Metzgers, des Brauers oder des Bäckers, sondern von ihrer Beachtung ihres eigenen Nutzens. Wir wenden uns nicht an ihre Menschlichkeit, sondern an ihre Eigenliebe und reden mit ihnen niemals über unsere Bedürfnisse, sondern über ihre Vorteile. Niemand möchte weitgehend vom Wohlwollen seiner Mitmenschen abhängen, außer einem Bettler, und selbst der verläßt sich nicht allein darauf.*“[585]

Nach RIDLEY gibt es im Bereich der Biologie mit dem menschlichen Immunsystem eine passende Parallele zu SMITHS These. *„Das Immunsystem ist eine Welt des Wettbewerbs. [...] Das ganze System ist genau so ausgetüftelt, daß das Eigeninteresse der einzelnen Zelle nur dann befriedigt werden kann, wenn diese Zelle ihre Pflicht gegenüber dem gesamten Organismus erfüllt. Eigennutz wird zum höheren Wohl des Organismus umgewandelt, so wie der Egoismus der Individuen zum höheren Wohl der Gemeinschaft umgewandelt wird.*“[586]

Wenn eine Gesellschaft auf einem tugendhaften, selbstlosen Verhalten basieren würde, dann würde sie an einer Art Vetternwirtschaft zugrunde gehen. In einem gemeinschaftlichen Wettbewerb von fremden Menschen ist nach R.H. COASE der Egoismus als unsichtbare, steuernde Hand des Marktes gerechter.[587]

Bezogen auf ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist aus diesen Überlegungen zu schließen, dass ein „gesunder“ Egoismus gefördert werden sollte, der dazu führt, dass sich der Mitarbeiter für die gemeinschaftlichen Interessen des Unternehmens intensiv einsetzt, um damit als Eigennutz seine individuellen Ressourcen (physisches Kapital, Humankapital oder auch das Sozialkapital) stärken zu können. Dazu müsste er zum einen mit seinem verantwortlichen Handeln Resultate erzielen und zum anderen Informationen erhalten, wie erfolgreich sein Handeln war. Auf dieser nachvollziehbaren Basis gestalten sich seine Interessen, um eine adäquate Vergütung zu erzielen. Eine Vergütung ist ein Verdienst, weil ein Mensch dem anderen gedient hat, ihm bei der Beseitigung eines Problems dienlich war.

---

[584] s. Ridley, M. (1997), S. 66 und 69

[585] s. Smith, A. (1776): The Wealth of Nations, 2. Kap. des 1. Buches, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 69, im Original: Der Wohlstand der Nationen, S. 17

[586] vgl. und s. Ridley, M. (1997), S. 70 u. 71

[587] vgl. Coase, R.H. (1976), Adam Smith’s view of man. In: Journal of Law and Economics 19 (1976), S. 529-546, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 72

Eine soziale Institution, wie ein Unternehmen, als Vermittler auf der Mesoebene oder eine größere Gesellschaftsform auf der Makroebene, ist dann überlebensfähig, wenn sie durch ihre Aktivitäten mehr ist, als die Summe ihrer Teile. Diese Feststellung klärt allerdings noch nicht, *wie* es überhaupt zur Herausbildung einer menschlichen Gesellschaft kommt. Nach ADAM SMITH lässt sich die Hypothese formulieren, dass das Phänomen der Wechselseitigkeit die Keimzelle eines kooperativen Miteinanders ist, d.h. *„die Eigenschaft, ein Ding gegen ein anderes einzuhandeln oder einzutauschen.“*[588]

Diese Hypothese ist als zentraler Beweggrund für diese Arbeit zu verstehen, für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems die aus der Sozialtheorie entstammende Tauschtheorie als Fundament für das zu formulierende Vergütungskonzept auszuwählen.

2.3. Das Gefangenendilemma als Vertrauensfrage zwischen gut und böse

Die Spieltheorie, als Teilbereich der Mathematik, schlägt die Brücken zwischen der Biologie, der Soziologie und den Wirtschaftswissenschaften. Als extremes Beispiel dafür, wie sich ein kooperatives Verhalten zwischen Egoisten stiften lässt, das sich nicht aus einer moralischen oder ethischen Quelle speist, ist das Spiel „Das Dilemma des Gefangenen“ anzusehen.

Die bekannte Anekdote von zwei Gefangenen beschreibt die Situation, in der beide getrennt von einander vor die Wahl gestellt werden, gegen den jeweils anderen auszusagen, um auf diesem Wege das eigene Strafmaß zu reduzieren. Beide gemeinsam wären in einer vorteilhafteren Situation, wenn sie schwiegen. Jeder einzelne stünde besser da, wenn er den anderen belasten würde.[589]

Nach diesen Spielregeln (s.u.), ohne Berücksichtigung von moralischen Überlegungen, wäre es somit logisch und „vernünftig“ egoistisch zu Handeln. *„Die für den einzelnen richtige Entscheidung ist für die Gemeinschaft die falsche.“*[590]

Das Gefangenendilemma wurde 1950 von MERRIL FLOOD und MELVIN DRESHER als Zwangslage beschrieben, der wir Menschen prinzipiell überall begegnen. Jede Situation, in der ein Mensch vor der Entscheidung steht, einer egoistisch motivierten Versuchung zu folgen, von der er weiß, es wäre ein großer Fehler, sobald alle Menschen dasselbe täten, so ist seine Situation vergleichbar mit dem Dilemma der zwei Gefangenen.[591]

---

[588] s. Smith, A. (1776), zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 77

[589] Die Spielregeln des Gefangenendilemmas im Punktesystem: Kooperieren bedeutet, beim „Schweigen“ erhalten beide 3 Punkte. Wenn beide sich gegenseitig beschuldigen, erhält jeder 1 Punkt als „Strafe“. Wenn nun ein Spieler den anderen beschuldigt und der andere jedoch kooperiert und schweigt, dann erhält der Verräter 5 Punkte, als Versuchung, für seinen Betrug und der Kooperationswillige als „Lohn des Dummen“ für sein Schweigen keinen Punkt. Sollte Ihr Ganovenkollege Sie beschuldigen, dann ist es selbstverständlich besser für Sie, wenn Sie ihn ebenso beschuldigen würden. So bekämen Sie 1 Punkt statt gar keinen. Falls Ihr Partner jedoch kooperieren würde und Sie ihn betrügen, dann erhielten Sie 5 Punkte statt nur 3. Diese 3 Punkte gäbe es ja nur, wenn Sie sein Vertrauen bestätigen würden. Wie sich der andere auch entscheidet, Sie stehen immer besser da, wenn Sie betrügen. Denkt Ihr Partner ebenso, entsteht eine wechselseitige Beschuldigung und beide erhalten nur 1 Punkt statt 3.

[590] s. Ridley, M. (1997), S. 82

[591] vgl. ebenda, S. 83

Kooperation ist ein klar belegbares Verhalten der Menschen, wie es im vorherigen Abschnitt der Arbeitsteilung innerhalb einer Gesellschaft beschrieben wurde. Vertrauen bildet die Grundlage für unser soziales und wirtschaftliches Verhalten, dies kann doch nicht irrational sein? *„Da Menschen nicht ausschließlich den eigenen Vorteil suchen, können die Motive ihrer Handlungen nicht nur im Streben nach dem eigenen Wohl, sondern auch dem der Gruppe wurzeln. Zweihundert Jahre lang hatte die auf Selbstinteresse gründende klassische Ökonomie auf die falsche Karte gesetzt.“*[592] Die Prämisse der Nutzenmaximierung wäre somit nicht nur auf das Individuum bezogen, sondern auch auf die soziale Gruppe, für das dieses entscheidende Individuum eine vertrauensvolle Verantwortung trägt.

Mit mehreren spieltheoretischen Experimenten wurde belegt, dass die egoistischen Schlussfolgerungen aus dem Gefangenendilemma nicht greifen, wenn man das Spiel mehr als einmal spielte. Wird das Spiel unendlich oft vom gleichen Spielpaar wiederholt, dann scheint sich die kooperative Freundlichkeit gegen die egoistische Hinterhältigkeit durchzusetzen. Der Gentechnologe JOHN MAYNARD SMITH ging bei der Untersuchung „Falke und Taube“ der Frage nach, warum Tiere im Allgemeinen nicht bis zum Tode kämpfen und kam zu dem Schluss, dass bei einer unzähligen Wiederholung des Spiels, die sanften Eigenschaften der Taube an Wert gewannen. Ende der 1970er initiierte der Politologe ROBERT AXELROD mit Hilfe von Computern Gefangenendilemma-Turniere, die im Ergebnis beim wiederholten Spiel zu irrationalen Kooperationen neigten, um gemeinsam zu gewinnen.[593]

Als extremes Beispiel untersuchte AXELROD auch die Lage an der Westfront im Ersten Weltkrieg. Aufgrund der militärischen Pattsituation hatte sich der Krieg zu einer endlosen Schlacht um geringfügige Landflächen entwickelt. Die konfrontationsbedingten Begegnungen zwischen zwei feindlichen Einheiten wiederholten sich häufig. Diese ständigen Wiederholungen der kämpferischen Kontaktaufnahme führten zu inoffiziellen Waffenstillständen zwischen den alliierten und deutschen Soldaten im Schützengraben. Ebenso wie beim Gefangenendilemma wurde durch die Wiederholungen der Aktionen aus der Feindseligkeit Kooperation. Ohne Wissen der Kommandoebene bildeten sich komplexe Kommunikationsstrukturen heraus sowie bei Betrug im kooperativen Miteinander, vehemente Bestrafungsaktionen nach dem Motto „Wie du mir, so ich dir“ oder „Auge um Auge, Zahn um Zahn“. Sobald diese Waffenstillstände der Kommandoebene bekannt wurden, blieb ihnen nur, die Einheiten an den jeweiligen Frontabschnitten ständig zu tauschen, um die friedensstiftenden Kommunikationsstrukturen zu zerstören.[594]

Die Erkenntnis, die sich aus der Diskussion um das Gefangenendilemma herum ergibt, führt zu der Vermutung, dass die Wechselseitigkeit, die regelmäßigen Austauschbeziehungen in einer Gesellschaft, ein unverzichtbarer Teil sind, nach RIDLEY *„ein Instinkt“*.[595] Dieser Instinkt soll uns Menschen befähigen, mehr Gewinn aus unserem sozialen Leben zu ziehen, um im natürlichen Selektionsprozess besser bestehen zu können.

---

[592] s. Ridley, M. (1997), S. 85
[593] vgl. ebenda, S. 88-91
[594] vgl. ebenda, S. 97-98
[595] s. ebenda, S. 98

Um in einem Unternehmen ein Klima des Vertrauens schaffen und erhalten zu können, wäre eine offensive, ehrliche und transparente Informationspolitik der Unternehmensführungen gegenüber den Mitarbeitern notwendig. Außerdem wäre es ratsam, zwischen Mitarbeitern, Unternehmensführung und Kunden für ausreichende Situationen und Anlässe zu sorgen, die zu einem „wiederholten Spiel" führen, in denen eine Kooperationsbereitschaft „produziert" wird, aus der heraus sich die Ressource des Sozialkapitals speist. Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem sollte somit geeignet sein, den internen Kommunikationsprozess zielgerichtet zu fördern, indem z.B. bei jedem Projekt dem betroffenen Mitarbeiterteam der Leistungs- und Verantwortungsanteil eines jeden Teammitgliedes deutlich ist sowie der Bezug zu dem vom Kundenauftrag vorgegebenen Restriktionen in Form von Budget, Zeit und Qualität. Diese Projektsitzungen sollten gut vorbereitet werden sowie zielgerichtet verlaufen und nicht nur einen „sozialen" Anlass darstellen, um so der Versuchung zu einem egoistisch gerichteten Verhalten mit betrügerischen Tendenzen einer sozialen Kontrolle gegenüberzustellen.

2.4. Die permanente Kosten-Nutzen-Analyse unter dem Aspekt von Großzügigkeit und Verbindlichkeit

Für ein Wechselspiel, mit seinen ständigen Wiederholungen des Gefangenendilemmas und den damit verbundenen bewussten Entscheidungen, in jedem neuen „Spiel" streng und gerecht zu sein, um letztendlich eine siegreiches, kooperatives Verhalten erzeugen zu können, muss der Mensch fähig sein, sein Gegenüber zu erkennen. Er muss sich an ihn zu erinnern und unterscheiden, ob sein Gegenüber ihm eine Gunst erwiesen hat und welcher Mitmensch noch nicht, sowie beide Bewertungen dann mit seinem eigenen Verhalten verrechnen. In Bezug zu anderen Lebewesen benötigt der Mensch für seine komplexen Beziehungsstrukturen ein großes Gehirn zum Überleben, weil er „Verrechnungskonten" einrichten und betreiben muss, um seine Ressource des Sozialkapitals verwalten zu können.[596]

Ein Aspekt der Gegenseitigkeit, der in der spieltheoretischen Betrachtung des Gefangenendilemmas bisher zu kurz kam, ist das Ansehen, das ein Mensch innerhalb einer Gruppe genießt. Der Mensch hat Wahlmöglichkeiten, mit wem er innerhalb einer Gruppe gerne kooperieren möchte, wem er am meisten trauen kann. Das frühere Verhalten von Akteuren oder die Kommentare anderer Menschen als Intermediären führen zu einer Bewertung und Beurteilung von potentiellen, vertrauenswürdigen Partnern. RIDLEY verweist auf das Experiment des Wirtschaftswissenschaftlers ROBERT FRANK, der eine Gruppe Fremder nur eine halbe Stunde zusammen in einen Raum einließ, mit der Aufgabe, vorherzusagen, welche Zimmergefährten bei einem Gefangenendilemma kooperieren oder betrügen würden. Die Prognosen der Versuchspersonen fielen wesentlich besser aus als eine bloße Zufallsauswahl.[597]

Menschen verbringen viel Zeit mit der Frage, ob ein anderer Mensch glaub- und vertrauenswürdig einzuschätzen wäre, ob er sich großzügig verhalten könnte. So

[596] vgl. Ridley, M. (1997), S. 101f., er zitiert Dunbar, R.: Grooming, Gossip and the Evolution of Language, London (1996): Der Mensch lebt durchschnittlich mit ca. 150 Personen in sozialen Gruppen zusammen. Dies scheint die Höchstzahl von Menschen zu sein, zu denen ein Individuum ein persönliches Verhältnis aufbauen, sozusagen ein „Verrechnungskonto" einrichten kann.
[597] vgl. ebenda, S. 121, zitiert nach Frank, R.H; Gilovich, T.; Regan, D.T.: The evolution of one-shot cooperation. In: Ethology and Sociobiology 14 (1993), S. 247-256

reichen einem Individuum schon dreißig Minuten, um aufgrund seiner Erfahrungen mit persönlichen Normen, Werten und Glaubenssätzen („Kulturen“) und seines Wissens über Verhaltensweisen, einen kooperationsfähigen Partner zu finden. Diese Vertrautheiten führen somit zu einer „Verzinsung“ und Vermehrung des bisherigen Sozialkapitals.

Gegenseitigkeit erzeugt so etwas wie einen sozialen Vertrag. Ein Gefallen, Geschenke oder Großzügigkeiten, die aus einem Austausch oder einem Handel entstehen, werden auf dem geistigen Konto der Sozialkapitalbilanzierung als Forderung und Verbindlichkeit verbucht. Es entsteht Schuld und Verpflichtung. Ein klassisches Beispiel die Reziprozität unseres menschlichen Lebens ist für RIDLEY der Umgang mit Nahrung.

Die gemeinsame Jagd unserer Vorfahren nach Fleisch, als erste große Gelegenheit unserer Gattung, kooperativ zusammenzuwirken, führt nach RIDLEYS Einschätzung noch heute, zu einer globalen und universellen Gruppenaktivität, dem Teilen des Essens bei gemeinsamen Mahlzeiten. Dabei geht es zumeist um das Teilen von Fleisch. Je umfangreicher und festlicher eine Mahlzeit gestaltet wird, desto undenkbarer ist die Vorstellung, es gäbe kein Fleisch. *„Das Teilen von Nahrung ist eine der uneigennützigsten und sozialsten menschlichen Handlungen überhaupt. Es bildet die Grundlage unserer Gesellschaft.“*[598]

Auch unter Schimpansen lassen sich Aspekte einer kooperativen Kultur belegen. Die Jagd nach Fleisch ist dort eine Gruppenaktivität der Männchen, wobei der Jagderfolg um so größer sein wird, je größer die Horde ist. Bei der Schimpansenforschung hat sich eine Theorie etabliert, die davon ausgeht, dass die Schimpansen nicht der Ernährung halber jagen, sondern aus sozialen Gründen. Darüber hinaus spielt die Jagd eine entscheidende Rolle für Paarung. Ein Weibchen paart sich mit dem Männchen, das sich bei der Fleischverteilung besonders großzügig erwiesen hat.[599]

Beide Aspekte, die soziale Interaktion sowie das egoistische, gen-orientierte Verhalten spiegeln sich auch im Verhalten der Menschen wieder. Innerhalb des Zusammenlebens bestehen somit zwei Verpflichtungsverhältnisse, zwei Verträge, ein Vertrag der sozial orientiert ist und die gemeinsame Jagd regelt, damit ein zweiter Vertrag möglich wird, der die gen-orientierten, egoistischen Bedürfnisse befriedigt. Diese Arbeit geht davon aus, dass diese beiden archetypischen Verpflichtungsverhältnisse auch im Zusammenwirken innerhalb eines Unternehmens zu berücksichtigen sind. Erst auf der Grundlage des Vertrauens in die „Horde“, mit der man gemeinsam auf die Jagd geht, wird der einzelne Jäger in die Lage versetzt, nach der Aufteilung der Beute seine egoistischen Ziele zu verfolgen.

Die Menschen teilen ihre Nahrung aber nicht nur mit ihren Ehepartnern und Kindern, sie laden Freunde zum Essen ein, pflegen das gemeinsame Geschäftsessen, manchmal sogar mit ihren Konkurrenten. Die Besonderheit eines festlichen Banketts ist der auf Gleichheit ausgerichtete Charakter. Alle Gäste werden gleich bewirtet, ohne Berücksichtigung einer „Hackordnung“. Selbst die Schimpansen heben während ihrer Mahlzeiten die Hackordnung auf.[600] FRANS DE WAAL stellte als

[598] s. Ridley, M. (1997), S. 127
[599] vgl. ebenda, S. 130
[600] vgl. ebenda, S. 140

Schimpansenforscher fest, dass bei diesen Primaten die Rangordnung hinter ein wechselseitiges Geben und Nehmen zurücktritt. Es ist das Ziel dieser Affen, sich eine Gunst zu sichern, sich für die Zukunft einen Vorteil zu verschaffen und sich einen guten Ruf aufzubauen und diesen zu bewahren.[601]

Für RIDLEY gibt es einen weiteren Erklärungsansatz, warum Menschen häufiger Fleisch miteinander teilen als andere Nahrungsmittel: Fleisch gilt als Symbol für Glück. Selbst ein sehr geschickter Jäger braucht Glück zu seinem Jagderfolg. Das Teilen des Fleisches ist dann eine Form der Gegenseitigkeit, die mit einer „Versicherung" vergleichbar ist. Das gegenwärtige Glück des Jagderfolges dient als Pfand gegen ein eventuelles, zukünftiges Jagdpech. *„Ein Jäger der teilt, verteilt daher nicht nur den Gewinn einer Jagd, sondern auch deren Risiko."*[602] Bei dieser Form der mathematisch ungenauen Versicherung ergibt sich das Problem, einen faulen Jäger davon abzuhalten, die Großzügigkeit der fleißigen Jäger gezielt auszunutzen. *„Je mehr Menschen ihr Fleisch teilen, desto größer ist auch die Möglichkeit, daß Trittbrettfahrer die Gutmütigkeit der anderen ausnutzen. Damit wären wir also wieder beim Dilemma der Gefangenen, diesmal allerdings im Plural. Um ein bekanntes Beispiel anzuführen: Wer zahlt für den Leuchtturm, wenn jeder das Licht kostenlos nutzen kann?"*[603]

Wenn eine Beute zu verteilen ist, dann stellt sich neben der Frage, welche Person wie viel bekommt, auch immer die Frage, ob sich die Gruppe als soziale Institution Gemeinschaftsziele gesteckt hat, für die jeder bereit ist, auf einen kleineren Teil seines Anteils zu verzichten. Es entsteht auf der Makroebene das Phänomen des Öffentlichen Gutes und auf der Unternehmensebene das leidige Thema der Gemeinkosten, für die keiner die Verantwortung tragen möchte. Diesen Sonderfall der Leistungserstellung und -verteilung sollte ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem berücksichtigen, denn Interessen sind nicht immer einem Individuum exakt zuzuordnen, sie werden „sozial". Schlechte, unfähige oder nur faule Jäger würden nicht existenzbedrohend „bestraft" werden. Diese Menschen würden zwar an Ansehen verlieren, jedoch bliebe ihnen ihr Anteil an der Beute erhalten. So versucht die Soziale Marktwirtschaft im Sinne eines gesellschaftlichen Friedens, krasse Unterschiede zwischen wohlhabenden und armen Menschen sowie glücklichen und unglücklichen Jägern auszugleichen. *„Das Wissen, daß Geiz nicht geduldet, ja bestraft wird, ist ein wirksames Mittel, um ein System zu regulieren, das auf dem Prinzip der Reziprozität beruht, und es hilft, den eigenen Anteil am Glück anderer zu erzwingen."*[604]

Wenn ein Vergütungssystem für einen Mitarbeiter nicht ausreichend transparent wäre, dann könnte er eine Prämie auch als Geschenk einschätzen. Ebenfalls könnte ein Mitarbeiter eine innovative Idee dem Unternehmen „schenken". *„Dem Empfänger eines Geschenkes ist es peinlich, wenn er nichts zurückgeben kann, oder er ärgert sich darüber, daß der Schenkende geglaubt hat, eine kleine Tafel Schokolade würde als Belohnung für seine Mühe ausreichen. [...] In ihrem tiefsten Innern lauert die Neigung, ein Geschenk immer auch als Geschäft zu betrach-*

[601] vgl. Waal, F.B.M. de (1989), Food sharing and reciprocal obligations among chimpanzees. In: Journal of Human Evolution 18 (1989), S. 433-459, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 142
[602] s. Ridley, M. (1997), S. 147
[603] s. ebenda, S. 148
[604] s. ebenda, S. 177

ten (außer bei Verwandten).“[605] RIDLEY geht sogar so weit, anzunehmen, dass Geschenke als Waffe eingesetzt werden. Als Beispiel führt er den aus Neuguinea stammenden Potlatsch-Brauch an, bei dem es darauf ankommt, seine Nachbarn durch Großzügigkeit vorsätzlich zu beschämen.

Mit dem so genannten „Wason-Test“, als bekanntem psychologischen Spiel, wird deutlich, dass die meisten Menschen bei der Suche nach Altruisten schlecht abschneiden, es fällt ihnen leichter, Betrüger ausfindig zu machen.[606] Ein Teil des menschlichen Gehirns funktioniert wie eine exakte Rechenmaschine, als soziales Rechenzentrum. Jedes Problem wird dort als bilateraler Gesellschaftsvertrag betrachtet und es sucht nach Mitteln und Wegen, diejenigen in Schach zu halten, die diesen sozialen Vertrag brechen könnten. *„In welcher Kultur wir auch leben, unsere Gattung scheint auf einzigartige Weise jede soziale Interaktion einer Kosten-Nutzen-Analyse zu unterziehen.*“[607] Das menschliche Gehirn ist mit der Fähigkeit ausgestattet, Gegenseitigkeit fruchtbar werden zu lassen, großzügig zu sein, Gefälligkeiten auszutauschen und sich so die Vorteile des sozialen Lebens anzueignen.

Diese zentrale Erkenntnis wirkt auch auf die Wirtschaftswissenschaften und das in dieser Arbeit zu formulierende Vergütungssystem. Ökonomen, die zumeist in der Welt der individuellen Nutzenmaximierung zu Hause sind, erkennen, dass die Menschen von sozialen Motiven angetrieben werden und nicht nur vom materiellen Eigennutz. Die Ressource des Sozialkapitals spielt in jedem Austauschverhältnis eine zentrale Rolle, sie bestimmt den „sozialen Vertrag“, der auf der „gefühlten“ Kosten-Nutzen-Analyse basiert. Ein materiell ausgerichtetes, rationales Vergütungssystem als Basis eines ökonomischen Vertrages scheint somit permanent mit emotionalen Komponenten zu korrespondieren. Für RIDLEY sind Gefühle ein Weg, *„um den Konflikt zwischen einer kurzfristigen Zweckmäßigkeit und langfristiger Klugheit zugunsten letzterer aufzulösen.“* [608]

FRANK bezeichnet dieses Phänomen als *„Problem der Verbindlichkeit“*. Nur wenn man auf die sich anbietenden kurzfristigen, egoistischen Versuchungen verzichtet, erreicht man auf lange Sicht den Nutzen der Kooperation. *„Wir setzen unsere Gefühle ein, um uns in glaubwürdiger Weise zu verpflichten. [...] Rationale Menschen wären unfähig, sich gegenseitig von ihrer Aufrichtigkeit zu überzeugen und würden die Angelegenheiten niemals zu einem guten Ende bringen können. [...] So verändern Gefühle im Problem der Verbindlichkeit die Belohnung, indem sie Kosten deutlich machen, die in einer rationalen Kalkulation gar nicht auftauchen würden.*“[609] Gefühle sind wohl die Garanten unserer Verbindlichkeiten innerhalb jeder Austauschbeziehung.[610]

---

[605] s. Ridley, M. (1997), S. 170
[606] vgl. ebenda, S. 181f.
[607] sebenda, S. 184
[608] s. ebenda, S. 189 in Bezug zu Frank, R.H. (1988), Passions within Reason, New York 1988
[609] s. ebenda, S. 190 und 191
[610] Robert Trivers formulierte es ähnlich: „Gefühle sind die Vermittler zwischen unserer inneren Rechenmaschine und unserem äußeren Verhalten. Gefühle rufen in unserer Gattung Wechselseitigkeit hervor und führen uns, wenn es sich langfristig bezahlt macht, zur Selbstlosigkeit.“ Moralische Empörung dient dazu, im sozialen Austausch die Fairness zu kontrollieren. Ebenso sind Dankbarkeit und Sympathie überraschend berechnende Gefühle. Alles in allem sind die menschlichen Gefühle so etwas wie der auf Hochglanz polierte Werkzeugkasten eines sozial interagieren-

Verbindliche Gefühle können die Quelle für ein verantwortungsbewusstes Handeln sein und dieses Verbindlichkeitsmodell liefert darüber hinaus einen Erklärungsansatz für das Altruismusphänomen, das sich so als ein dann doch nicht altruistischen Investitionsansatz darstellt.

„Ein ehrlicher Mensch in dem Verpflichtungsmodell ist jemand, der Vertrauenswürdigkeit um ihrer selbst willen schätzt. Daß er eine materielle Gelegenheit für dieses Verhalten empfangen könnte, interessiert ihn nicht. Und genau wegen diese Haltung darf man ihm auch in Situationen vertrauen, in denen sein Verhalten nicht überwacht werden kann. Vertrauenswürdigkeit, vorausgesetzt, sie ist erkennbar, schafft wertvolle Gelegenheiten, die auf anderem Wege nicht gegeben wären.“[611]

Ein kooperativer Mensch handelt demnach nicht altruistisch, er betrachtet seine Austauschbeziehungen unter einem langfristigen Eigeninteresse, die den Humus für *„wertvolle Gelegenheiten“* bilden. Eine kurzfristige Sicht, z.B. ausschließlich auf ein Monats- oder Quartalsergebnis, kann aufgrund eines damit verbundenen Vertrauensverlustes zu langfristigen Schäden führen. Selbstlosigkeit muss nicht exakt, in gleicher „Währung“ aufgerechnet werden, sie kann auch dazu dienen, bei einem anderen Menschen Vertrauen zu erzeugen, damit man für das Spiel im Gefangenendilemma den richtigen Partner findet.

„Die unterschwellige Botschaft sowohl der neoklassischen Wirtschaftswissenschaften als auch der neodarwinistischen Selektion, daß Rationalität und Eigennutz die Welt regieren und das Verhalten der Menschen erklären, ist unzulänglich und überdies gefährlich. [...] Die Tugendhaften sind nur tugendhaft, weil es sie befähigt, ihre Kräfte mit anderen Tugendhaften zum gegenseitigen Vorteil zu bündeln.“ So *„kann eine ganz neue Kraft der Evolution zum Zuge kommen: eine Kraft, die nun nicht mehr Individuen gegeneinander aufbietet, sondern Gruppen.“*[612]

Als Rückschluss für die Gestaltung eines Vergütungssystems erscheint die Vorstellung hilfreich, Mitarbeiter in Verantwortung zu bringen, in ihnen eine emotionale Basis wirken zu lassen, die die positiven Effekte einer kooperativen Gruppe erzeugt und die dann auch einem dynamischen sowie erbarmungslosen wirtschaftlichen Wettbewerb Stand hält. Ein Vergütungssystem könnte somit neben den kurzfristigen Komponenten auch langfristige Aspekte berücksichtigen, wie sie mit den Begriffen des Sozialkapitals und der Kultur verbunden sind.

2.5. Die Gefahr der bedingungslosen Kooperation als Quelle des Krieges

Die Pavianforscher ROBERT TRIVERS und CRAIG PACKER zeigen auf, wie sich zwei schwache Paviane durch ihren Zusammenschluss gegen einen stärkeren Artgenossen durchsetzten können. Entscheidend ist nicht die Stärke eines Affen, sondern seine soziale Geschicklichkeit. Auf diesem Wege werden Kooperationen als

---

den Wesens. Vgl. Trivers, R. (1983), The evolution of a sense of Fairness. In: Absolte Values and the Creation of the New World, Bd. 2, New York, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 193

[611] s. Frank, R.H. (1988), Passions within Reason. New York 1988, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 194

[612] s. Ridley, M. (1997), S. 201 und 209

Mittel genutzt, um eigene, egoistische Interessen durchsetzen zu können. Bei vielen anderen Affenarten steht ein kooperatives Verhalten beinahe immer im Kontext von Wettbewerb und Gewalt.[613]

Übertragen auf ein Unternehmen, könnten sich auch dort Menschengruppen als „schwache Individuen" zusammenschließen, um im internen Wettbewerb die Oberhand gewinnen zu können. Abteilungen gegen eine Geschäftsführung oder aber auch Arbeitnehmervertreter gegen die Unternehmensführung. Der Anspruch an ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem sollte nicht aufgegeben werden, internen Konfliktpotentiale im Sinne des Gesamtunternehmens regeln zu können, um im Wettbewerb des Marktes als geschlossene Gruppe agieren zu können.

Im Unterschied zur gewalttätigen Tierwelt haben sich Menschengruppen zur Austragung von Konflikten angewöhnt, im Kampf gegen eigene Artgenossen Waffen einzusetzen, die wohl ursprünglich zur Jagd erfunden wurden. Sämtliche menschliche Gesellschaften, vor allem Stammesgesellschaften, neigen dazu, sich einen Feind zu schaffen, eine Idee von „sie" und „wir" zu etablieren.[614]

„Bei den Yanomamo-Indianern in Venezuela zum Beispiel gehören Krieg und Überfälle bei Dörfern beinahe zum Alltag. Bei den schottischen Clans haßten sich die McDonalds und Campbells, lange bevor ihnen das Massaker von Glencoe einen Grund lieferte. Ihre Nachfahren in den Vororten Glasgows drücken gegenüber den Fußballclubs der Rangers oder Celtics noch immer die selbe Stammesloyalität aus."[615]

Die menschliche Geschichte beherbergt eine Vielzahl an Dokumentationen über kriegerische Auseinandersetzungen und Konflikte. Spannungen zwischen sozialen Gruppen können ein Ergebnis des kooperativen Verhaltens sein, wir Menschen sind *„unheilbare Stammeswesen"*, wie es RIDLEY beschreibt. Franzosen und Engländer pflegten ihren gegenseitigen Hass über Jahrhunderte, Serben und Bosnier belegen ihre gegenseitigen Abneigungen mit menschlichen Abscheulichkeiten, Katholiken und Protestanten lösten den 30-jährigen Krieg aus und sind sich bis heute nicht einig, trotz des Glaubens an den gleichen Gott und den gemeinsamen Heilsstifter Jesus. Amerikaner und Russen kümmerten sich nach dem zweiten Weltkrieg mit dem Kalten Krieg und entsprechenden Nebenkriegsschauplätzen um die Aufteilung der Welt in „gut" und „böse", „wir" und „die". *„Argentinier und Chilenen hassen einander, weil niemand anderes in ihrer Nähe ist, den man hassen könnte."*[616]

Auch die sozialen Institutionen, wie die Unternehmen, stehen in einem Interessenkonflikt, einem Wettbewerb mit Konkurrenten um Ressourcen. Pepsi und Coca-Cola, McDonald's und Burger King, Airbus und Boeing, private Telefongesellschaften und die Deutsche Telekom etc.

Neben dem Wettbewerb auf den Massenmärkten für industriell erzeugte Produkte und Dienstleistungen bestehen selbstverständlich auch Konkurrenzsituationen in

---

[613] vgl. Parker, C. (1977): Reciprocal altruism in olive baboons. In: Nature 265, S. 441-443, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 213
[614] vgl. Ridley, M. (1997), S. 232
[615] s. ebenda, S. 233
[616] s. ebenda, S. 233

lokalen, regionalen oder nationalen Märkten, branchenspezifisch oder auch branchenübergreifend. Entsprechend formen sich die sozialen Gruppen. Es ist festzustellen, dass die Segmentierung ein typisches Wesensmerkmal vieler menschlicher Gesellschaften ist. *„Es handelt sich um jene Art instinktiver Taktik der Bündnisbildung menschlichen Tribalismusses, welche in der Tradition der Primaten steht, die auf eine Aggression hin kooperieren.“*[617]

Delphine und Elefanten leben in offenen Gesellschaften. Dort gibt es zwar auch Aggression und Gewalt, aber es gibt keine Grenzen und keinen Nationalismus und somit keinen Krieg. Den Krieg sieht RIDLEY als Folge des tribalistischen Denkens, einem Erbe der Evolution bei bündnisbildenden, in Horden lebenden Menschenaffen. Bei Elefanten liegen die Gruppen, durch die Weibchen gebildet, nicht miteinander im Wettstreit. Sie sind weder feindselig noch territorialistisch. Jedes Individuum kann von Gruppe zu Gruppe wandern.[618]

Auf Unternehmensebene besteht diese Offenheit im globalen Miteinander. Menschen entscheiden sich, zumeist freiwillig, welcher sozialen Gruppe sie sich als Mitarbeiter anschließen. Nationalität oder andere Gruppenzugehörigkeiten sind hier eher zweitrangig. Aufgabe eines Vergütungssystems sollte es somit sein, zum einen bei den guten und leistungsstarken potentiellen Mitarbeitern ein Interesse am Unternehmen zu wecken oder zu vertiefen. Zum anderen sollte das Vergütungssystem dazu beitragen, den Zusammenhalt der Gruppe zu fördern.

Die egoistische Herde stellt für RIDLEY nach WILLIAM HAMILTON einen Erklärungsansatz für kooperative Gruppen dar. *„Möglicherweise ist Kooperation weder aus Gründen enger Verwandtschaft noch aus Reziprozität noch aufgrund moralischer Erziehung ein Grundmuster unserer Gesellschaft, sondern vielmehr aus Gründen der Gruppenselektion: Kooperative Gruppe können sich im Konkurrenzkampf behaupten, egoistische nicht.*[619] *Deshalb verdrängen kooperative Gruppen die anderen Gesellschaften. Die natürliche Auslese vollzog sich nicht auf der Stufe des Individuums, sondern auf der Stufe der Gruppe oder des Stammes. [...] Was aber passiert, wenn etwas zwar durchaus nützlich für die Gattung, doch schädlich für den einzelnen ist? Was geschieht [...] in einem Gefangenendilemma? [...] Das Interesse des einzelnen geht vor, denn die Selbstlosigkeit einer Gruppe würde beständig vom Egoismus ihrer Mitglieder untergraben.“*[620]

Die Biologen haben anhand der Bildung von Schwärmen, Herden, Rudeln, Rotten und Meuten nachgewiesen, dass jedes Einzellebewesen besser innerhalb einer Herde aufgehoben ist, als außerhalb, da die Herde für Räuber alternative Opfer zur Verfügung stellt. Eine Menge an Individuen bietet als Gruppe Schutz. Der Zusammenschluss ist das Ergebnis von Eigennutz, nicht von Gruppenorientierung, er minimiert das Lebensrisiko des einzelnen.

Die Menschen haben für sich die Möglichkeiten der Gruppenbildungen erweitert, das zeichnet sie gegenüber allen anderen Lebewesen aus. Es ist die Kultur. *„Nun kooperieren nicht mehr genetisch verschiedene Individuen oder Gruppen, sondern*

---

[617] s. Ridley, M. (1997), S. 237
[618] vgl. ebenda, S. 238
[619] Fußballtrainer könnten sicherlich mit ähnlichen Erkenntnissen diese Ansicht bestärken sowie alle anderen Trainer von Mannschaftssportarten.
[620] s. Ridley, M. (1997), S. 241-242

kulturell verschiedene.“[621] Neben den fünf Weltreligionen, die kulturprägend sind, entwickelt auch jedes Unternehmen seine eigene, möglichst passende Kultur.

ROB BOYD und PETER RICHERSON entdeckten den „Konformismus“ als Form des kulturellen Lernens, der kooperative Verhaltensweisen wahrscheinlicher macht. So kann Kooperation in sehr großen Gruppen dauerhaft existieren.[622] *„Menschen kann man ungeheuer leicht dazu überreden, noch den absurdesten und gefährlichsten Weg mitzugehen, aus keinem besseren Grund als dem, daß alle so handeln. In Nazi-Deutschland suspendierte praktisch jeder sein Urteilsvermögen, um einem Psychopathen zu folgen.“*
[623]

Menschen leben und agieren zumeist regional und die konformistische Aneignung der „herrschenden“ Kultur ist eine Methode, sicherzugehen, *„daß man das den örtlichen Gegebenheiten entsprechende Sinnvollste unternimmt.*“[624]

Jedes Individuum, das eine Entscheidung fällen muss, kann sich auf zwei Arten von Informationsquellen stützen: Das eigene Urteilsvermögen oder die Entscheidungsempfehlung anderer (hoffentlich vertrauenswürdiger) Leute.[625] In den 1950er Jahren führte der Psychologe SALOMON ASCH eine Versuchsreihe durch, in der bis auf eine Versuchsperson nur „Strohmänner“ saßen. Eine Frage, zu der Länge dreier verschiedener Linien, mit eindeutiger Antwort, beantworteten die acht Strohmänner bewusst falsch. Als letztes sollte die Versuchsperson antworten. Dabei war klar, dass die sinnliche Wahrnehmung der Versuchsperson den Äußerungen der anwesenden Menschen widersprach. Tatsächlich entschieden sich zwölf von achtzehn Versuchspersonen, sich der Auffassung der Menge anzuschließen und eine falsche Linie zu benennen. Nicht nur das. Anschließend befragt, ob ihre Antwort durch andere beeinflusst worden wäre, verneinten die meisten Versuchspersonen. *„Sie paßten sich also nicht nur an, sie gaben sogar ihre Überzeugungen auf.*“[626] Es scheint weniger aufwändig zu sein und damit wohl

---

[621] s. Ridley, M. (1997), S. 249
[622] vgl. Boyd, R,: Richerson, P. (1990): Culture and cooperation. In: Mansbridge, J.J.: Beyond Self-Interest, Chicago 1990, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 250
[623] s. Ridley, M. (1997), S. 251
[624] s. ebenda. 252f., Wer z.B. innerhalb einer totalitären Herrschaftsstruktur der Konformität nicht folgt, gefährdet sein Leben, da es den Herrschern eben auf diese Konformität ankommt. Alle Diktaturen der Weltgeschichte können hier als Beispiele herhalten, besonders Hitler in Deutschland, Stalin in der Sowjetunion oder auch Mao in der Volksrepublik China.
[625] vgl. Rehkugler, H.; Schindler, V. (1981), S. 12f.: Grundsätzlich bestehen in der entscheidungstheoretischen Forschung zwei verschiedene Ansätze, die normative und die deskriptive Entscheidungstheorie. Die normative Theorie untersucht die logischen Grundlagen optimaler Entscheidungen, sie formuliert Regeln, die bei gegebenen Handlungsmöglichkeiten, Umweltbedingungen und Zielkriterien die Auswahl aus mehreren Alternativen erlaubt. Dieser Ansatz wurde vor allem von Statistikern entwickelt und findet in den Idealwissenschaften Anwendung. In der Betriebswirtschaftslehre verfolgt z.B. HEINEN (1971) den entscheidungstheoretischen Ansatz. Die deskriptive Entscheidungstheorie ist dagegen eine Realwissenschaft, da sie der Beschreibung und Erklärung des beobachtbaren Entscheidungsverhaltens dient. Ihre Analyse umfasst auch die Prozesse der Zielbildung, der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie der persönlichen und organisatorischen Konfliktbewältigung, die Problembereiche darstellen, die gerade nicht Gegenstand entscheidungslogischer Forschung sind. Dieser Ansatz ist somit den Sozialwissenschaften zuzuordnen.
[626] vgl. Sutherland, S. (1992): Irrationality: The Enemy Within. London 1992, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 254

auch sinnvoller, so zu handeln und zu denken, wie es andere Leute uns vorleben. Etwas selbst herauszufinden, erfordert anscheinend sehr viel mehr Aufwand.

„Je kooperativer Gesellschaften sind, desto gewalttätiger fallen die Kämpfe zwischen ihnen aus. Wir mögen zwar zu den hilfsbereitesten und sozialsten Geschöpfen auf dieser Welt zählen, wir sind aber gleichzeitig auch die kriegslüsternsten. Das ist die dunkle Seite des Gruppenverhaltens von Menschen. Es gibt aber auch eine lichte Seite. Ihr Name lautet Handel.“[627]

Ein Unternehmen lebt vom Dissens. Einem Unternehmen, das mit Hilfe einer Konformität frühzeitig einen Konsens erzeugt, entgehen viele Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten, weil nicht intern alle Alternativen mit ihren jeweiligen Konsequenzen diskutiert werden können. Neben den Chancen können selbstverständlich auch bedrohliche Risiken bei einer mangelnden Kommunikation, einer unzulänglichen Streitkultur übersehen werden. Guten Führungskräften sollte ein schneller Konsens geradezu unheimlich erscheinen.[628] Ein leistungsfähiges Konfliktmanagement trägt zum Herausfinden der besten Überlebensstrategien und Wege bei, wenn es verbindende Ziele gibt. Auch dazu könnte ein Vergütungssystem Hilfestellungen liefern.

2.6. Zwei Welten: Wirtschaft und Politik

Die einzelnen Akteure auf der Mesoebene agieren als egoistische Gruppen. Es stellt sich die Frage, in welcher Form die Unternehmensführung für sich und die Mitarbeiter die Zusammenhänge zur Makroebene, dem gesellschaftlichen Zusammenleben herstellt und anders herum, wie die verantwortlichen Politiker die Rahmenbedingungen so gestalten, dass die Wirtschaft nicht durch die Umverteilungs- und Regulierungsabsichten des Staates existenziell bedroht werden.

2.6.1. Vom selbstregulierenden zum beherrschten Wirtschaftssystem

Zwei Aspekte des Austausches und Handels sind nach RIDLEY seit den steinzeitlichen Kulturen von herausragender Bedeutung. Zum einen ist der Handel ein Ausdruck von Arbeitsteilung und zum anderen entsteht gesellschaftlicher Wohlstand durch einen auf Arbeitsteilung basierenden Handel. Menschliche Gruppen sind erfolgreich, wenn sie sich mit anderen Gruppen zusammentun. *„Der Kitt, der diese Bündnisse zusammenhält, ist die Wirtschaft. [...] Grundsätzlich könnte jedes Dorf seine eigenen Bedürfnisse auch aus eigener Kraft befriedigen. Aber die Menschen treffen ganz bewußt eine andere Entscheidung. [...] Wirtschaftliche Beziehungen sind die Voraussetzung für Politik, nicht deren Konsequenz.*“[629] Die Wirtschaft erzeugt den Wohlstand, damit Politik gemacht werden kann und die Politik schafft die Rahmenbedingungen, damit der wirtschaftliche Austausch in gesicherten Bahnen verlaufen kann oder auch nicht, wenn sie kurzfristig Eigeninteressen verfolgt.

Nationalstaaten und Wohlfahrtspolitik sowie Gesetzgebung und Rechtsstaatlichkeit haben sich historisch viel später herausgebildet, als der auf Austausch ange-

[627] s. Ridley, M. (1997)
[628] vgl. Malik, F. (2000), S. 211
[629] s. Ridley, M. (1997), S. 277-278

legte Handel. RIDLEY legt dar, wie im Europa des elften Jahrhunderts die landwirtschaftliche Produktivität sich dank neuer Erfindungen stark verbessert hatte. Überzählige Arbeitskräfte wanderten in die Städte ab, um dort andere Güter als Nahrungsmittel herzustellen. Mit zunehmendem Wirtschaftswachstum und entsprechender Expansion begannen Kaufleute auswärts oder gar im Ausland nach Gelegenheiten zu suchen, die die komparativen Kostenvorteile mit sich brachten.

Da die Fremde ungewiss und unsicher war, schlossen sich die Kaufleute zusammen und stellten für einen gesicherten Handel, ohne Betrüger, eigene Spielregeln auf. Es entstand die „Lex mercatoria", die den Regeln eines Clubs ähnelte. Als einzige und letzte Sanktion gegen Betrüger gab es die soziale Ächtung. Wer als Händler seinen guten Ruf verloren hatte, musste sein Gewerbe aufgeben. Dieser Selbstheilungsprozess geschah ohne Obrigkeitsstaat. Jedoch nahmen die Regierungen dieses private und freiwillige Parallelsystem samt seiner Vorteile zügig in ihr Herrschaftssystem mit auf. Die Bräuche der Kaufleute wurden zur nationalen Gesetzgebung, die kaufmännischen Gerichtshöfe verloren ihre Macht an königliche Gerichtshöfe und *„die Anpassungsfähigkeit des Systems war dahin."*[630]

Noch heute ist es so, dass sich das wirtschaftliche System entscheidend schneller und dynamischer entwickelt, als das staatliche, auf Bewahrung ausgelegte System (s. Abb. D 19).

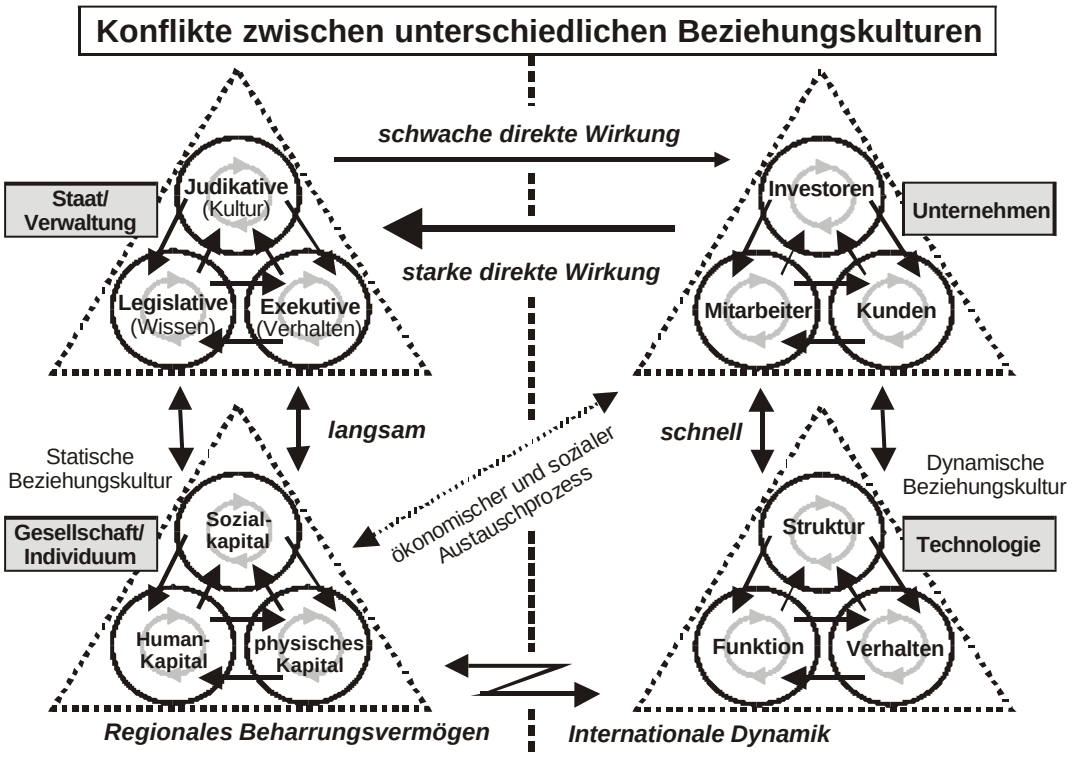


Abb. D 19: Interessenkonflikte zwischen unterschiedlichen Beziehungskulturen nach KLAUS P. FRIEBE[631]

[630] s. und vgl. Ridley, M. (1997), S. 281
[631] vgl. Friebe, K.P. (2000), S. 21

Akteure können für sich oder für andere Menschen und Institutionen handeln, dies geschieht zumeist nie ohne Interessenkonflikte. Dabei können die unterschiedlichen Systeme auf den Mikro-, Meso- und Makroebnen über verschiedene, prägende, charakterliche Eigenschaften verfügen.

2.6.2. Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung

Im Jahre 1817 formulierte DAVID RICARDO das Gesetz der komparativen Kosten, das die Mechanismen des seit Hunderttausenden von Jahren betriebenen Handels beschreibt. Wenn sich ein Stamm auf die Produktion von Äxten spezialisiert hätte, der zweite dagegen auf die Produktion von Speeren, stünden beide am Ende besser da, als wenn beide Stämme Selbstversorger bleiben würden. So wird es zwischen zwei Stämmen, Völkern, Unternehmen oder Individuen immer Waren geben, die am jeweils anderen Ort lohnender einzukaufen sind, als diese eigenständig zu erzeugen. *„Es gibt gute theoretische Gründe für die Annahme, daß eine Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Gemeinschaften noch produktiver ist als nur innerhalb einer Gemeinschaft. Wer miteinander teilt, minimiert das Risiko des Mangels, dem er sich als einzelner ausgesetzt sieht. Natürliche Ressourcen können knapp werden, aber viel eher für eine einzelne Horde als für mehrere Horden, die weit von einander entfernt leben oder die sich auf verschiedene Tätigkeiten spezialisiert haben.“*[632]

Durch ihr über Jahrtausende zu verfolgendes Treiben ist der Gattung Menschen nachzuweisen, dass sie massiv die ökologischen Ressourcen dieses Planeten Erde extrem für sich selbst beansprucht hat, ohne Rücksicht darauf zu nehmen, ob eine weitere Tierart dabei ausstirbt oder nicht. Unsere Gattung trägt keine instinktive ökologische Ethik in sich, die zu einer selbstbeschränkenden Verhaltensweise oder Technik geführt hätte.[633] Wie also ist das auch politisch motivierte Thema einer nachhaltigen Entwicklung unter Berücksichtigung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten in eine Unternehmenskultur sowie ein Vergütungssystem zu implementieren? In einem Konzept der erfolgsorientierten Vergütung ist das zur Zeit geltende Steuer- und Abgabensystem zu berücksichtigen sowie das darüber hinaus als sinnvolle erscheinende gesellschaftliche Gesamtkonzept, in dem das Unternehmen agiert.

Moderne Unternehmensberater kleiden zumeist Ideen und Konzepte in amerikanisch anmutendes Vokabular. So ist das Themenspektrum des Sozialkapitals, der Unternehmenskultur und der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens seit Anfang des 21. Jahrhunderts als „Corporate Citizienship“ oder als „Corporate Social Responsibility“ in der Diskussion. Sie bezeichnen das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, das über eine einzelne gute Tat oder eine PR-Kampagne hinausgeht und zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen soll. Als Grundgedanke soll das Unternehmen ein „guter Bürger“ sein, der in der Gesellschaft verantwortungsvoll handelt. *„Mit Großherzigkeiten von Seiten der Wirtschaft hat es nur wenig zu tun. [...] Die Motivation liege viel mehr darin, dass das soziale Engagement ökonomische Auswirkungen haben kann.“*[634]

---

[632] s. Ridley, M. (1997), S. 290
[633] vgl. ebenda, S. 310
[634] s. Bittelmeyer, A. (2004), S. 20

Ein verantwortliches Handeln und Verhalten der Unternehmen gegenüber den Menschen und der Umwelt wird zunehmend von den Kunden eingefordert. Globale Konzerne sehen sich verstärkt in der Kritik von gemeinnützigen Organisationen oder den Medien, wie z.B. Greenpeace oder Attac, die wirksam auf die Sünden der Unternehmen gegen Umwelt und Gesellschaft zumeist kreativ und spektakulär hinweisen. Diese Missstände graben sich in die Köpfe der Verbraucher ein.[635] Bei einem Corporate-Social-Responsibility-Konzept geht es um ein langfristiges Engagement, in dem das Unternehmen seine soziale und ökologische Rolle in der Weltwirtschaft wahrnimmt, somit zukünftig nachhaltig wirtschaftet. Eine isolierte Aktion, die nicht zu den übrigen Geschäftsgebaren passt, wird als „moderner Ablasshandel" vom Kunden verstanden und wirkt unglaubwürdig.[636] Nachhaltiges Wirtschaften ist im Kontext ökologischer und sozialer Bedingungen zu sehen, so dass neben einer Gewinnmaximierung auch derartige Interessen zum Unternehmensziel gehören könnten. Darüber hinaus kann ein solch betriebliches Verhalten von den Mitarbeitern als Sinnvermittler verstanden werden und intern eine Leistungsmotivation auslösen. Die externe Wirkung ist mit der Verhinderung von z.B. gravierenden Image-Schäden durch Greenpeace und andere Naturschutzorganisationen zu begründen. Nicht die Selbstlosigkeit oder moralische Argumente motivieren das Unternehmen zum Ausgleich seiner Interessen mit denen der Gesellschaft, sondern die ökonomischen Gefahren, die egoistisch betrachteten Risiken.

„Wir neigen immer noch zu der Annahme, daß das was natürlich ist, auch gut sein muß; aber das Natürliche mag in der Großgesellschaft weit davon entfernt sein, gut zu sein."
Friedrich A. von Hayek

2.7. Besitz macht verantwortungsbewusst

Am Beispiel der Hummerfischer aus dem amerikanischen Bundesstaat Maine, mit seiner zerklüfteten Felsküste sowie den Fischern der Ponams vor der Insel Manus bei Neuguinea, beschreibt RIDLEY auf der Grundlage der Forschungen von GORDON und CARRIER, wie Menschen auf der Basis von geklärten Eigentumsverhältnissen kooperativ zusammenarbeiten, dabei nachhaltig wirtschaften und alle Beteiligten davon profitieren.

Grundsätzlich könnte jeder Mensch in Maine Hummerfischer werden, die staatliche Lizenz ist günstig zu erwerben, es bestehen keine staatlichen Beschränkungen sichtlich der Fangzahl, die Gewinne scheinen bei einem lukrativen Absatzmarkt in New York und Boston sehr verlockend. *„Mit anderen Worten, es sind alle Zutaten für eine ökologische Katastrophe vorhanden."*[637]

Trotzdem sind die Hummer in den vergangenen Jahren nicht überfischt worden, weil sich durch Absprachen unter den Fischern Eigentumsrechte herausgebildet haben. Die gesamte Küste ist in Territorien unterteilt, die von bestimmten „Hafengruppen" beansprucht werden. Obwohl es strafbar ist, Fangkörbe von den Bo-

[635] vgl. Bittelmeyer, A. (2004), S. 20, Vorwürfe gegen Nike, Kinder in der Dritten Welt auszubeuten, ebenso wie das damalige Vorhaben vom Ölkonzern Shell, die ausgemusterte Plattform Brent Spar im Meer zu versenken.
[636] vgl. ebenda, S. 22
[637] s. Ridley, M. (1997), S. 314

jen zu schneiden, passiert dies bei Eindringlingen regelmäßig. *„Die Territorien sind das Gemeineigentum der gesamten Gruppe; individuelles Privateigentum gibt es nicht.“*[638] Genau dies ist das Bemerkenswerte. Ohne Zwang oder Reglementierung des Staates, sogar am Gesetz vorbei, schützt eine Gruppe Menschen ihr Gemeinschaftseigentum und dies zum Wohle einer regionalen, nachhaltigen Entwicklung.

Im Gefangenendilemma mit mehreren Spielern ist eine Selbstbeschränkung der einen Partei die Gelegenheit für eine andere Partei. Der Wirtschaftswissenschaftler SCOTT GORDON beschrieb anhand der Fischereiprobleme 1954: *„Was allen gehört, gehört im Grunde niemandem. Güter, die allen zugänglich sind, werden von niemandem geschätzt. [...] Fische bleiben, solange sie im Meer sind, für den Fischer wertlos, denn es gibt keine Sicherheit dafür, daß er sie morgen noch fangen kann, wenn er sich heute beim Fang zurückhält.“*[639] GORDON schlägt zur Lösung des Problems vor, die Ressourcen zu privatisieren oder sie zu verstaatlichen, um dann die Ausbeutung reglementieren zu können.

Bezogen auf ein Vergütungssystem in einem Unternehmen erscheint es somit empfehlenswert, auch Regeln aufzustellen, was das Gemeineigentum des Unternehmens betrifft oder die Gemeinkosten. Ziel muss es sein, eine übermäßige Nutzung durch einzelne Personen zu verhindern. Das Gemeineigentum, physische Ressource des Unternehmens, kann nicht uneingeschränkt zugänglich sein für alle. Von der privaten Nutzung von Telefon und Internet im Büro angefangen, über die Sorgfalt bei Firmenfahrzeugen bis hin zur Reisekosten- und Spesenabrechnung bestehen die Versuchungen für das Individuum, sich am Gemeineigentum zu bereichern. Das Bewusstsein jedes Mitarbeiters für die Gemeinkosten zu schärfen und innerbetrieblich einen Gemeinkostenverantwortlichen zu benennen, der die Nutzung und das Budget kontrolliert, wäre ein Lösungsansatz.

Durch Kommunikation, Partizipation und Abstimmung werden Übereinkünfte erzielt, die aufgrund einer Vertrauensbasis effektiver sind, als die Überwachung und Sanktionierung von Trittbrettfahrern. Allein die Kommunikation hat einen erheblichen Einfluss auf die menschliche Fähigkeit und Bereitschaft, sich ökologischen, ökonomischen oder sozialen Beschränkungen zu unterwerfen. *„Kommunikation ist dabei sogar wichtiger als Bestrafung. [...] Was unsere Vorfahren daran gehindert hat, Mammuts und Elche maßvoll zu jagen, war die Tatsache, daß es unmöglich ist, Besitzansprüche auf diese wildlebenden Tiere zu erheben. Diese Ansprüche hätten nicht unbedingt individuell sein müssen - sie hätten durchaus auch gemeinschaftlich sein können -, aber sie wären der Schlüssel zur ökologischen Tugend gewesen.“*[640]

RIDLEY ist der Auffassung, dass der Mensch einen Instinkt besitzt, der sich strikt gegen jede Form des Hortens richtet. *„Horten ist Tabu, Teilen ist Pflicht. [...] Dieses Tabu des Hortens ist die Wurzel der allgemeinen Mißbilligung des Privat-*

[638] s. Ridley, M. (1997), S. 314
[639] s. Gordon, S.H. (1954): The economic theory of a common-property resource: The fischery. In: Journal of Political Economy 62, S. 124-142, zitiert nach Ridley, M. (1997), S. 316-317
[640] s. Ridley, M. (1997), S. 329 und 332, vgl. die Kapitel von Eric Alden-Smith und Richard Lee in: Ingold, T.; Riches, J.; Woodburn, J. (Hg.): Hunters and Gatherers, Bd. 1, History, Evolution and Social Change, Oxford 1988

eigentums.“[641] Der französische Anarchist PIERRE-JOSEPH PROUDHON (1809-1865) formulierte seine Abneigung gegen den Privatbesitz radikal: *„Eigentum ist Diebstahl“* in *„Qu'est-ce que la propriété?“* (1840).

Bezogen auf eine überschaubare Stammesgesellschaft trifft das Phänomen der idealistischen Überzeugung von der menschlichen Gleichheit sehr oft zu, dort ist Gleichheit alles - und keiner darf übermütig werden. Jedoch hat sich das Tabu des Hortens nur selten in sesshafte Gesellschaften herübergerettet. Bei den Ponams, vor der Insel Manus bei Neuguinea, ist dies der Fall. Die ca. dreihundert Bewohner lebten 1981 hauptsächlich vom Fischfang im Riff.

„Dazu benutzten sie Wurfspeere und Netze. Das Riff ist in Parzellen mit gemeinschaftlichen Fischereirechten unterteilt, jedes Recht gehört einem patrilinearen Clan. Die Kanus und Netze sind das Privateigentum der Person, die sie herstellt. Aber um sein Netz zu gebrauchen, muß der Besitzer eine Mannschaft zur Hilfe rekrutieren. Am Ende des Tages wird der Fang wie folgt aufgeteilt: Ein Teil geht an jedes Mitglied der Mannschaft, ein Teil an den Inhaber des Fischereirechts, ein Teil an den Besitzer des Netzes und ein weiterer an den Besitzer des Kanus. Allerdings bekommt niemand mehr als einen Anteil. Falls jemand zugleich das Boot, das Netz und das Recht besitzt, bekommt er dennoch nur einen Teil. So sind die Regeln, und jeder hält sich daran. Nur wenn der Fang sehr groß war, ist der Anteil des Besitzers größer als die der anderen . Ist der Fang gering, tritt der Besitzer seinen Anteil in der Regel ganz ab. Ein gleichheitlicheres System kann man sich kaum vorstellen. Es belohnt Arbeit stärker als Kapital und nimmt den Reichtum von den Personen, die materielle Güter besitzen.“[642]

Bei der Beschreibung dieses Vergütungssystems stellt sich die Frage, wer überhaupt noch Netze und Kanus herstellen will, wenn er nicht mehr Fischanteile erhält, als die anderen Mannschaftsmitglieder. Die Ponams beantworteten diese Frage mit einer immateriellen Belohnung, die der Eigentümer erhalte: *„Sein Clan erfreue sich höherer Wertschätzung. Damit wäre das Motiv für Besitz also sozial und nicht ökonomisch.“*[643]

Für Investoren, außerhalb einer solch geschlossenen Stammesgesellschaft, wäre nach industrieller Prägung die soziale Anerkennung wahrscheinlich nicht ausreichend. Jedoch zeigt das Beispiel, wie eine Vergütung nicht nur in Form von physischem Kapital oder monetär sondern ggf. auch durch die Stärkung des Humankapitals oder der Erweiterung des Sozialkapitals erfolgen kann.

2.8. Vertrauen als Grundlage einer Gesellschaftsordnung

Auch wenn sich das Gehirn des Menschen aus egoistischen Genen zusammensetzt, bewertet, entscheidet und handelt es so, dass es sozial, vertrauenswürdig und kooperativ sein kann. Dieses Paradoxon hat MATT RIDLEY mit seinem Werk versucht zu erklären. *„Menschen verfügen über soziale Instinkte. Sie werden mit der Anlage geboren, zu lernen, wie sie miteinander kooperieren, den Vertrauenswürdigen von dem Verräter unterscheiden, selbst als vertrauenswürdig gelten,*

[641] s. Ridley, M. (1997), S. 333
[642] s. ebenda, S. 335, nach Carrier, J.G.; Carrier, A.H. (1983): Profitless property: Marine ownership and access to wealth on Ponam Island, Manus Province. In: Ethnology 22, S. 131-151
[643] s. ebenda, S. 336

einen guten Ruf erwerben, Güter und Informationen austauschen und Arbeit teilen können.“[644]

Neben dem Geld und anderen physischen Kapitalformen ist Vertrauen als soziales Kapital eine ebenso lebenswichtige Ressource (s. Abb. C 21: Vertrauenssystem als Regelkreis, S. 156). *„Jeder wirtschaftlichen Transaktion liegt eine Form von Vertrauen zugrunde“,* meint KENNETH ARROW. Als erfolgreicher britischer Unternehmer führt LORD VINSON eines seiner zehn Gebote für wirtschaftlichen Erfolg an: *„Vertrauen Sie jedem, solange Sie keinen Grund haben, es nicht zu tun.“* Und RIDLEY ergänzt: *„Wie Geld kann man Vertrauen schenken, und man kann es riskieren, akkumulieren und verlieren. Und Vertrauen wirft Dividende ab - in der Währung größeren Vertrauens.“*[645]

ROBERT PUTNAM hat mit seinen Untersuchungen in Nord- und Süditalien aufgezeigt, wie entscheidend der Faktor des Sozialkapitals, speziell das Vertrauen, sich auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Region auswirken kann. Fußballvereine und Handwerkerinnungen agierten seit langem vertrauensvoll in Norditalien. Aufgrund eines Mangels an Vertrauen und einer stärker hierarchisch strukturierten Kultur ging Süditalien zugrunde. *„Der Süden hatte starke Monarchen und Paten, der Norden starke Kaufmannsgemeinschaften. [...] Gesellschaftsverträge zwischen Gleichen, eine allgemeine Wechselseitigkeit zwischen Individuen und Gruppen - dies liegt der lebenswichtigsten Errungenschaft der Menschheit zugrunde: Die Erschaffung von Gesellschaften.“*[646]

Nach dem I. Weltkrieg entstand ein Zeitabschnitt des fanatischen genetischen Determinismus mit HITLERS Rassenlehre sowie die Epoche des fanatischen sozialkulturellen Determinismus nach STALIN, der nicht nur die Sowjetunion erfasste. Beide totalitären Systeme saßen der Auffassung auf, sie könnten mit eigenen Kräften den Menschen ändern. Auch endeten beide in einer sehr blutigen und elenden Schreckensherrschaft.

Der Versuch von zwei großen kommunistischen Staaten im 20. Jahrhundert, der Sowjetunion und der Volksrepublik China, einen „neuen Menschen“ zu erschaffen, scheiterte mit dem Zugeständnis, dass diese Menschen eigennützig handeln. „KARL MARX *entwarf ein Sozialsystem, das nur funktioniert hätte, wenn wir alle Engel gewesen wären; es scheiterte, weil wir wilde Tiere sind. Die menschliche Natur hat sich überhaupt nicht verändert. [...] immerhin lehrt es uns, daß es kein Utopia geben kann, denn die Gesellschaft ist ein fragiler Kompromiß zwischen Individuen mit kollidierenden Interessen und kein Gebilde, das die natürliche Auslese bestimmt hat. Nichtsdestotrotz führt uns das neue gen-utilitaritische Verständnis,*“ das RIDLEYS Werk zu ergründen versucht, *„zu ein paar einfachen Rezepten, um Fehler zu vermeiden. Die Menschen haben ein paar Instinkte, die das Allgemeinwohl befördern, und andere, die dem eigenen Interesse und antisozialen Verhalten dienlich sind. Wir müssen eine Gesellschaft entwickeln, die erstere Instinkte fördert und die letzteren hemmt.“*[647]

---

[644] s. Ridley, M. (1997), S. 339
[645] s. ebenda, S. 341
[646] s. ebenda, S. 342, in Bezug zu Putnam, R. (1993): Making Democracy Work: Civil Traditions in Modern Italy, Princeton/New Jersey 1993
[647] s. ebenda, S. 354-355

Bezogen auf ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem hieße dies, dass die Ressource des Sozialkapitals das Allgemeinwohl und die Nachhaltigkeit fördert, es somit den kooperativen Instinkt unterstützt. Die allzu egoistischen Verhaltensweisen sollten durch ein Vergütungssystem adäquat gehemmt werden. Eine rein quantitätsorientierte Gewinnmaximierung, um jeden Preis, wird ergänzt durch eine qualitätsorientierte Bewertung des Sozialkapitals.

„Für Augustin entsprang die Quelle der sozialen Ordnung aus der Lehre Christi. Für Hobbes aus der Macht eines Souveräns. Für Rousseau aus der Einsamkeit. Für Lenin aus der Partei. Sie alle hatten unrecht. Die Wurzeln für eine soziale Ordnung liegen in unseren Köpfen, wo wir instinktive Fähigkeiten besitzen, nicht um eine perfekte harmonische und tugendhafte Gesellschaft zu bilden, sondern um eine, die besser ist als die jetzige. [...] Wir müssen den sozialen und materiellen Austausch zwischen Gleichen ermutigen, denn das ist der Rohstoff für Vertrauen, und Vertrauen ist die Grundlage für Tugend."[648]

Für RIDLEY ist somit der materielle und soziale Austausch die Grundlage des menschlichen Zusammenlebens, d.h. sein tägliches, persönliches Verhalten mit der angeborenen Neigung, zu handeln und zu tauschen, ist entscheidend.[649] Die reine Idee einer Gesellschaftsordnung ist kein Garant für eine soziale Ordnung, sie bietet ausschließlich Hinweise in Form eines Referenzsystems.

3. Ergänzende Aspekte des Sozialkapitals für die Gestaltung von Austauschbeziehungen

3.1. Sozialkapital als Basis von Kartellen und Monopolen

Die freie Marktwirtschaft als Gedankengerüst für das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage in einem Austauschsystem verfügt nicht allein über Mechanismen, die zu einer für alle optimalen Ressourcenallokation führen. Die von ADAM SMITH beschriebene *„unsichtbare Hand"*, die zu einem Gleichgewichtspreis am Markt führen soll, steuert die Menge und den Arbeitseinsatz als Leistungsumfang.

„Die am Markt angebotene Menge einer Ware paßt sich ganz von selbst der wirksamen Nachfrage an. Denn es liegt im Interesse aller, die Land, Arbeit oder Kapital einsetzen, um ein Gut auf den Markt zu bringen, das Angebot niemals über die effektive Nachfrage steigen zu lassen. Umgekehrt sind alle anderen daran interessiert, daß es niemals darunterliegt. [...] Aus diesem Grund ist der natürliche Preis gleichsam der zentrale, auf den die Preise aller Güter ständig hinstreben."[650]

Mit dieser Betrachtung von SMITH wird das permanente Wechselspiel von Menge und Preis beschrieben. Die Fähigkeit zum Tausch ist für die Menschen der Anlass zur Arbeitsteilung. Das Ausmaß dieser Fähigkeit, d.h. die Marktgröße, begrenzt

[648] s. Ridley, M. (1997), S. 361-362
[649] Damit folgt Matt Ridley den von Adam Smith formulierten Ansätzen zum Wohlstand der Nationen durch Arbeitsteilung und dem Aspekt der „Sympathie" als Vertrauensgrundlage und Basis für eine Ethik.
[650] s. Smith, A. (1776), S. 50f.

den Umfang der Arbeitsteilung.[651] Wie reguliert sich der Markt, wenn er nicht nur durch die Austauschfähigkeit begrenzt wird?

Ist die Marktgröße z.B. auch durch natürliche Gegebenheiten begrenzt, so kann ein Verdrängungswettbewerb einsetzten. SPITZER weist auf das wirtschaftswissenschaftliche Lehrbuch von PINDYK und RUBINFELD hin, in dem anhand des Eisbudendilemmas aufgezeigt wird, dass der Markt nicht alles regelt und auch nicht immer alles zum Besten für alle Beteiligten regelt.[652]

An einem Strand von 2 km Länge bestehen zwei Eisbuden, A und B, die die Strandgäste mit einem attraktiven Sortiment an Eissorten erfreuen. Qualität und Preise des Eisangebots unterscheiden sich nicht. Aus Sicht des Konsumenten ist die Lage eindeutig, er möchte nicht weit laufen. Deshalb sind die zwei Buden so platziert, dass jeder einen möglichst kurzen Weg hat und maximal 0,5 km gehen müsste (s. Abb. D 20).

Das Eisbudendilemma

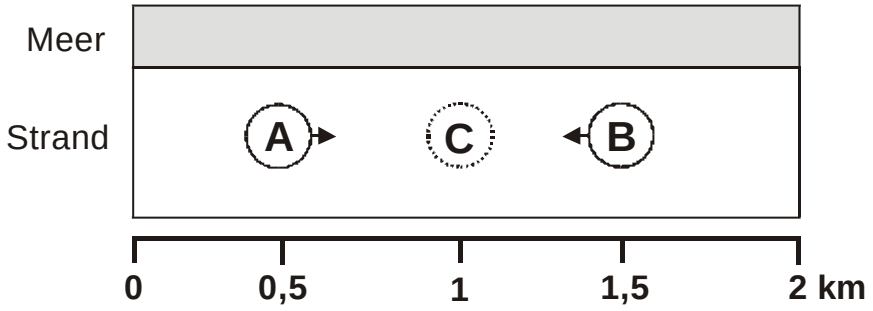


Abb. D 20: Das Eisbudendilemma nach PINDYK und RUBINFELD

Sind sich beide Eisbudenbetreiber einig, d.h. sie stehen in einer Beziehung zu einander und wollen für die Strandgäste das beste Angebot bieten, kann die Situation als optimal eingeschätzt werden. Verfolgen beide Betreiber jedoch gemeinsam das Ziel der Gewinnmaximierung, dann könnte ihr dazu gebildetes Sozialkapital ein Kartell initiieren, das zum Nachteil der Strandgäste die Preise unverhältnismäßig erhöht.

Stehen beide Eisbudenbetreiber in einer Konkurrenzsitutation, die die Preise für den Kunden niedrig hält, so steht jedem Betreiber die Möglichkeit offen, den Standort der Eisbude etwas in die Mitte des Strandes zu verlegen. Ziel ist es, dem jeweils anderen, Kunden aus der Mitte abzujagen, um selbst ein besseres Ergebnis zu erzielen. Die egoistisch motivierten Standortverlegungen würden die Versorgung der Strandbesucher am Rand verschlechtern, weil bald nur noch der Standort C in der Mitte des Strandes als einzig stabile Position in Frage kommt.

Dann ist es wieder eine Frage der Beziehungsfähigkeit der Budenbetreiber, ob sie nicht ihre Kosten optimieren, beide Unternehmungen fusionieren, nur noch eine Bude betreiben und sich die entstandenen Gewinne teilen. Selbstverständlich kön-

[651] vgl. Smith, A. (1776), S. 19
[652] vgl. Spitzer, M. (2004), S. 352f., nach Pindyk, R.S.; Rubinfeld, D.L. (2001): Microeconomics. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 5th ed.

nen dann in dieser Monopolposition die Eispreise, zum Nachteil der Konsumenten, wieder erhöht werden.

Der Einsatz von Sozialkapital ist somit nicht per se „gut" für alle Akteure. Die Handlungen von sozialen Gruppen, wie in diesem Fall den Eisbudenbetreibern, sind eingebettet in den Gesamtzusammenhang des Strandlebens. *„Der Markt regelt nicht alles und regelt schon gar nicht alles zum Besten. [...] Es genügt also nicht, beim Entscheiden allein auf den Markt zu vertrauen. Er nimmt uns das vernünftige Nachdenken und Bewerten nicht ab."*[653]

Wenn der Markt mit seinen Kartellen und Monopolbildungen nicht die Tendenz hat, für alle relevanten Akteure ein Optimum zu erreichen, dann müssten es die Menschen mit einem zielgerichteten Handeln tun. Wie entsteht jedoch der Blick für das Ganze und wie verhindert man einen zum Scheitern verurteilten zentralistischen, planwirtschaftlichen Ansatz, wo es dann zwei Eisbudenverkäufern egal wird, ob ein Kunde kommt oder nicht, weil sie daraus keinen persönlichen Vorteil ziehen können?

3.2. Entwicklung zu einem moralischen Verhalten

FRIEDRICH NIETZSCHE (1844-1900) hat in seinem Werk *„Also sprach Zarathustra"* (1882) drei Stufen geschildert, die ein sich entwickelnder Mensch durchleben muss:[654]

- Abhängigkeit von Autoritäten und Meistern
- Losreißen von diesen, Erkämpfen der Freiheit (negative Freiheit, „Freiheit von")
- Hinwendung zu den eigenen Werten und endgültigen Zielen (positive Freiheit, „Freiheit zu")

Für den Schweizer Entwicklungspsychologen JEAN PIAGET (1896-1980)[655] ist Moral ein System von Regeln. In seinem Buch *„Das moralische Urteil beim Kinde"* (1973) unterscheidet er auf der Grundlage seiner Beobachtungen drei Stufen der Moralentwicklung:

- Die prämoralische Stufe, mit Befriedigung der eigenen Bedürfnisse ohne Bindung an Regeln,
- die heteronome moralische Stufe, auf der die von anderen gegebenen Regeln zwangsläufig befolgt werden und
- die autonome moralische Stufe, die Selbstbestimmung.

Diese Stufentheorie des moralischen Verhaltens nach PIAGET ist von LAWRENCE KOHLBERG (1927-1987) durch empirische Untersuchungen vertieft worden.[656]

Um von einer Stufe des Moralbewusstseins zu einer anderen zu gelangen, muss ein Mensch auf drei Bereichen Fortschritte machen, die Kriterien für die Entwicklung sind:

---

[653] s. Spitzer, M. (2004), S. 353
[654] vgl. Störig, H.J. (1987), S. 525
[655] vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Jean_Piaget
[656] vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Stufentheorie_des_moralischen_Verhaltens, abgerufen am 30.11.2004

- Seine soziale Perspektive muss sich erweitern, weg von einer rein egozentrischen Perspektive hin zur Realisierung der Ansprüche anderer Menschen in der Gemeinschaft.
- Seine moralische Selbstbestimmung muss sich verbessern, er muss moralische Normen hinterfragen und begründen lernen.
- Die Begründung der Regeln seines Handels muss sich verbessern. Eine reine egozentrische Lust- bzw. Unlust-Begründung muss schrittweise einem postkonventionellen Normbegründungskonzept weichen.

Das Entwicklungsniveau lässt sich in drei grobe Stufen unterteilen, die in Bezug zu z.B. NIETZSCHE und PIAGET stehen: präkonventionell, konventionell und postkonventionell. Diese drei Stufen differenziert KOHLBERG mit jeweils zwei weiteren Stufen (s. Abb. D 21).

Die beschriebenen Entwicklungsstufen des moralischen Bewusstseins durchläuft jeder Mensch nach KOHLBERG, unabhängig von seiner Kultur, in der er aufwächst, immer in derselben Reihenfolge und ohne einzelne Stufen zu überspringen. Die Ebene 5 erreichen nach seiner Einschätzung maximal 25% der Menschen, die Ebene 6 nur noch maximal 5%. Die Stufen des Moralbewusstseins entsprechen dabei verschiedenen Stufen einer Entwicklung der kognitiven Prozesse, mit denen ein Mensch moralische Konfliktfälle und Fragen beantwortet. Der wesentliche Bereich, in dem sich die Entwicklung dabei vollzieht, liegt in der Fähigkeit des Menschen, sich in die Lage anderer Menschen hinein zu versetzen, einen Rollentausch vornehmen zu können (vgl. dieses Kapitel D., II., 1.8.2. Sozialkapital und das ethische Gefühl der Sympathie, S. 241).

Als Anliegen der Evolution bezeichnet HELMUT GEISELHARD, in Bezug auf PIERRE TEILHARD DE CHARDIN (1881-1955), den Prozess der Vergeistigung in der Welt weiterzuführen. Diesen Ansatz kann man auf die gesamte menschliche Gesellschaft beziehen oder auch in einem kleineren Teilsystem, wie dem Unternehmen, annehmen. Dazu wird wohl die Mitwirkung von allen in einem definierten Teilsystem beteiligten Menschen gebraucht.

Entwicklungsniveau	Unter-stufen	Merkmale
1.) Präkonventionell (vor der Übereinkunft: reines VERHALTEN)	1	fremdbestimmt, Gehorsam zählt, wahrgenommenes Machtpotenzial, vermeiden von Strafe
	2	Erkenntnis der menschlichen Gegen-seitigkeit, Gleicheit und Fairness, Interessenkonflikte, Rache für Leid
2.) Konventionell (nach der Übereinkunft: VERHALTEN und WISSEN)	3	moralische Erwartungen anderer werden erkannt, Absprachen, guter Mensch sein wollen, Gemeinnutz
	4	Bedeutung von Normen werden erkannt, Aufrechterhaltung sozialer Ordnung, Pflicht, Gewissen ("wenn das alle täten")
3.) Postkonventionell (geleitet durch Prinzipien: VERHALTEN, WISSEN und KULTUR)	5	Hinterfragung der Nützlichkeit von moralischen Normen für Individuum und Gesellschaft, Idee eines Gesellschaftsvertrages (max. 25%)
	6	Moralbegründung orientiert sich an den allge-meinen Prinzipien der Menschenwürde und Gleichheit (max. 5%)

Abb. D 21: Entwicklungsstufen der Moral nach LAWRENCE KOHLBERG

IGNATIUS VON LOYOLA, als Vertreter des Jesuitenordens, sieht den Menschen in eine Dreierbeziehung gestellt: Gott – Mensch –Welt. Der Mensch ist auf etwas ausgerichtet, das über ihn hinausweist, *„das mehr ist als er, eine Idee, eine Vision, eine Verheißung, ein Ziel, etwas, das ihm Sinn gibt, das das Ganze meint.“*[657] Gott kann dem Führungssystem zugeordnet werden, das im Austausch mit dem Menschen stehen kann, der Mensch ist der Systemregler, der im Austausch mit dem Ressourcenssystem der Welt steht. Oder anders ausgedrückt, bewegt sich der Mensch als Biosphäre innerhalb einer Geosphäre und ist bestrebt, die Noosphäre[658] zu erreichen, die z.B. mit der Christosphäre in Beziehung steht (s. Abb. D 22).

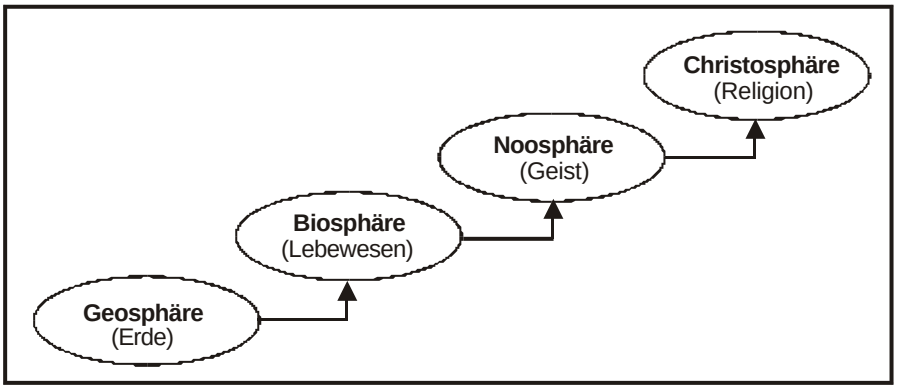


Abb. D 22: Das Anliegen der Evolution: die Vergeistigung der Welt

[657] s. Geiselhart, H. (1997), S. 73
[658] Noosphäre: Noologie, Geistlehre, besonders als Bezeichnung für die Philosophie von R. Eucken (1846-1926), die eine selbständige Existenz des Geistes annimmt.

Die Vergeistigung der Welt vollzieht sich durch das menschliche Leben, durch das Denken und Handeln, durch intelligente Lösungen, die gefunden werden, durch Verbindungen, die geschaffen werden, durch Konflikte, die gelöst werden, durch Perspektiven, die aufgezeigt werden und durch Entscheidungen, die die Menschen weiterführen.[659]

Die Idee von der Vergeistigung der Welt wurde auch von dem Soziologen und Systemtheoretiker NIKLAS LUHMANN formuliert, der die menschlichen Gesellschaften immer mehr zusammenwachsen sieht, wie sie zunehmend eine Weltgesellschaft bilden. Soziale Organisationen und Gesellschaften bilden sich immer um eine verbindende Idee, eine gemeinsame geistliche Basis sowie eine dazugehörige Verständigungsbasis, eine funktionierende Beziehungskultur. *„In den bisherigen Gesellschaften waren Macht und Geld zentrale Orientierungspunkte. Für die Weltgesellschaft sind sie unbrauchbar, denn in dieser gibt es keine Zentralinstanz mehr, die mit genügend Macht ausgestattet wäre, um die Probleme zu lösen, und viele sind auch mit Geld nicht zu bewältigen. Folglich benötigt die sich bildende Weltgesellschaft eine neue Leitidee.“*[660]

Hilfs- und Transportmittel dieser Leitidee können die elektronischen Informationssysteme sein, die das zunehmende Wissen global verfügbar machen und so die künftige Weltgesellschaft als *„Wissensgesellschaft“* bezeichnet werden kann.[661] Der Sprung von der Wissensebene zur Kulturebene wäre der nächst logische Schritt zur Vergeistigung. Dazu wäre die psychosoziale Kompetenz notwendig, die NEFIODOW postuliert (vgl. 6. Kondratieff nach Nefiodow, Kapitel C., III., 3.1. Basisinnovationen und Kondratieffzyklen, S. 126).

3.3. Der neurobiologische Ansatz zur Moralentwicklung

Historisch gesehen (s. dieses Kapitel D., II., 2. Austauschbeziehungen und Interessenkonflikte als Quelle einer kooperativen Gesellschaft, S. 244) diskutieren die Menschen kontinuierlich über die Widersacher Gefühl und Verstand. Nur ein angeblich auf soziale Belange gerichteter „höherer“ Verstand kann die egoistischen, „niederen“ Gefühle unter Kontrolle halten oder auch nicht.

„Bei der Sicht der Neurobiologie geht es bei der Entwicklung der Moral nicht in erster Linie um die zunehmende Kontrolle des Impuls- bzw. Triebhaften durch (affektlose) Rationalität. Die Dinge liegen vielmehr deutlich komplizierter.“[662]

Nach SPITZER beginnt der Mensch schon vor seiner Geburt damit, Erfahrungen zu machen, die sich in einer zunehmend differenzierten Strukturierung des Gehirns auswirken.[663] Negative und positive Erfahrungen sind emotional gefärbte Einträge in denjenigen Bereichen der Gehirnrinde, die an den Erfahrungen aktiv beteiligt sind. Diese Bewertungen der Erfahrungen werden außerdem in bestimmten Bereichen des Frontalhirns „verrechnet“. *„Jede einzelne Bewertung schlägt sich in uns*

[659] vgl. Geiselhart, H. (1997), S. 76
[660] s. ebenda, S. 77
[661] vgl. Luhmann, N. (1975), S. 51-71
[662] s. Spitzer, M. (2004), S. 356
[663] neben Spitzer belegen diese These auch Thomas Verny in *„Das Seelenleben des Ungeborenen“* (1981) und auch schon Lester W. Sontag, der Ende 1944 mit der Untersuchung von Soldatenehefrauen belegte, wie die Gefühlswelt der Mutter das werdende Kind prägt.

nieder, führt zum Aufbau langfristiger innerer Repräsentationen von Bewertungen, die uns bei zukünftigen Prozessen der Bewertung zu rascheren und zielsicheren Einschätzungen verhelfen.“[664]

Zielgerichtetes Handeln entsteht aus der Funktion des Frontalhirns, es kann dazu genutzt werden, andere Aktionen zurückzustellen, die uns Menschen ansonsten unbewusst steuern würden.[665] Wenn wir tauchen wollen, dann müssen wir die Luft bewusst anhalten. Über Wasser würde uns eine regelmäßige, bewusste Atemsteuerung auslasten und ziemlich überfordern.

Der heranwachsende Mensch, dessen Gehirn täglich reift und in zunehmendem Maße differenziert Bewertungen vollziehen kann, muss viele solcher Bewertungen durchführen, um das Werten ausreichend zu lernen. Nach SPITZER werden diejenigen Bereiche des Gehirns, die für Moral oder Sozialkapital zuständig sind, somit für die sozialen Handlungen, die wir tun sollen, erst im zweiten Lebensjahrzehnt intensiv strukturiert. In dieser Zeit benötigen die Jugendlichen gute Vorbilder aus der Welt der Erwachsenen, um die richtigen Beispiele für soziales Handeln verarbeiten zu können. Egoismus, Bindungsunfähigkeit und Scheidungen, Gewalt und Machtstreben, inklusive der ca. 200.000 Gewalttaten, die ein durchschnittlicher Achtzehnjähriger im Laufe seines kurzen Lebens bereits über das Fernsehen erlebt hat, hinterlassen Spuren.[666]

Aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen über den Reifungsprozess des menschlichen Gehirns schließt SPITZER, dass die Entwicklung der Moral unmittelbar durch die Lebensbedingungen, innerhalb derer unsere Bewertungen und Entscheidungen gefällt werden, gesteuert wird. Die konkreten Lebensbedingungen beeinflussen die wichtigen, selbstbestimmten Entscheidungen der Menschen, nicht das *„offizielle Wertesystem“* eines Landes.[667] Sozialkapital erwächst als Ressource hauptsächlich aus positiven und negativen Gefühlen sowie entsprechenden Vorbildern, es entsteht nicht vorrangig rational.

Benötigt ein verunglückter Motorradfahrer am Straßenrand unsere Hilfe, so halten wir normalerweise an. Tun wir es nicht, so ist dies sogar der Straftatbestand einer unterlassenen Hilfeleistung. Wenn wir zahlreiche Spendenaufrufe, vor allem in der Vorweihnachtszeit, von karitativen und gemeinnützigen Organisationen per Post in unser Haus erhalten, die sich für hungernde Kinder oder die Ausrottung von Krankheiten einsetzen, dann landen diese Schreiben größtenteils unbeantwortet im Papierkorb. Warum handeln Menschen so inkonsistent? Es muss einen gravierenden Unterschied geben, zwischen dem Leid, das wir persönlich erfahren und dem Leid, von dem wir nur indirekt über Medien Kenntnis erhalten. Diesen Unterschied belegt die Neurobiologie. Das menschliche Gehirn reagiert bei wirtschaftlichen oder sozialen Fragestellungen in Abhängigkeit davon, ob das erfahrene Problem abstrakt und allgemein oder persönlich und konkret ist.

---

[664] s. Spitzer, M. (2004), S. 357
[665] vgl. ebenda, S. 357
[666] vgl. ebenda, S. 358
[667] Spitzer vergleicht z.B. die Geburtenrate im katholisch geprägten Italien (1,2) mit der Geburtenrate in Skandinavien (1,6 bis 1,7) und schließt daraus, dass da, wo die Frauen von ihren Männern oder dem Staat bei der Kindererziehung unterstützt werden, Familien eher mehr Kinder haben. Dieses Faktum sei eher unabhängig von der „offiziell“ gepredigten Moral, vgl. S. 360

„Unser moralisches Empfinden reagiert ganz offensichtlich wie unser Gehirn und nicht wie die aus einer Hierarchie von Werten und moralischer Rationalität abzuleitenden Konsequenzen."[668] Emotionen spielen bei moralischen Handlungen die entscheidende Rolle. Zur Herausbildung von Sozialkapital ist neben der emotionalen Betroffenheit auch die erlebte „Fairness" für das Zustandekommen von Entscheidungen innerhalb einer sozialen Organisation ein wesentlicher Aspekt. Hier kann ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem hilfreich und motivierend oder aber auch schädlich und demotivierend wirken.

Aus heutiger, neurobiologischer Sicht sind Emotionen nicht mehr der Widersacher der rationalen Handlungen, sondern dessen Helfer. Speziell bei den Prozessen der Bewertungen spielen sie eine tragende Rolle. *„Wenn das Streben nach Fairness und Verständnis als dem Menschen natürlicherweise innewohnend erkannt wird, dann wird es schwer, unfaire und unverständliche Entscheidungen zu rechtfertigen."*[669]

Menschen sind Gemeinschaftswesen, fähig sich auszutauschen, um gemeinsam Erfolge zu erzielen. Menschen scheinen gerne ihren Beitrag zu einem sozialen Ganzen zu leisten, weil ihre Gehirne kooperatives Verhalten belohnen.

3.4. Wirtschaftliche Entwicklung in Abhängigkeit von Ethik und Kultur

Während sich die westlichen Gesellschaftsformen seit der Renaissance[670] auf die Realisierung immer umfangreicherer individueller Rechte, Freiheiten und Wünsche ausgerichtet haben, verfolgen östliche Kulturkreise eher ein gruppenorientiertes Ethos. Dieses Ethos ergibt sich aus der Verschmelzung der Wertesysteme aus Konfuzianismus (Optimierung der zwischenmenschlichen Beziehung, Harmonie, Wohlwollen), (Zen-)Buddhismus (Überwindung des Ego) und Shintoismus (Diesseitsorientierung, Wertschätzung der Arbeit, Ahnenverehrung, speziell japanischer Religionsansatz).[671] Nicht in der Durchsetzung individueller Ziele, Wünsche und Interessen sondern im Erfolg ihrer sozialen Organisation suchen und finden östlich orientierte Menschen ihre Erfüllung. Erst in Folge der großen Wirtschaftserfolge seit den späten 1980er Jahren und der wachsenden Zusammenarbeit mit den westlichen Kulturkreisen breiten sich individualistische Verhaltensweisen aus.[672]

„Das westliche Ethos ist nicht primär auf Zusammenarbeit, sondern auf die Verwirklichung individueller Ziele ausgerichtet."[673]

---

[668] s. Spitzer, M. (2004), S. 361
[669] s. ebenda, S. 365
[670] Als Renaissance (frz. Wiedergeburt) wird kulturgeschichtlich die Zeit von ca. 1350 bis ins 16. Jahrhundert bezeichnet, in der das klassische Altertum wieder entdeckt wurde. Diese Zeit stellt die Übergangszeit vom Mittelalter zur Neuzeit dar, d.h. die Loslösung aus der kirchlichen und feudalen mittelalterlichen Gebundenheit, die neben dem Adel ein Bürgertum entstehen ließ, vgl. Brockhaus, Bd. 18 (1992), S. 281f. Entscheidend war z.B. die technologische Erfindung des Buchdrucks, er stellte die Basis für die Reformation dar.
[671] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 53f.
[672] vgl. ebenda, S. 55
[673] s. ebenda, S. 60

Die westliche Ethik ist nach NEFIODOW aus der Verschmelzung von Judentum, Christentum, griechisch-römischer Zivilisation und germanischer Kultur hervorgegangen (s. Abb. D 23.).

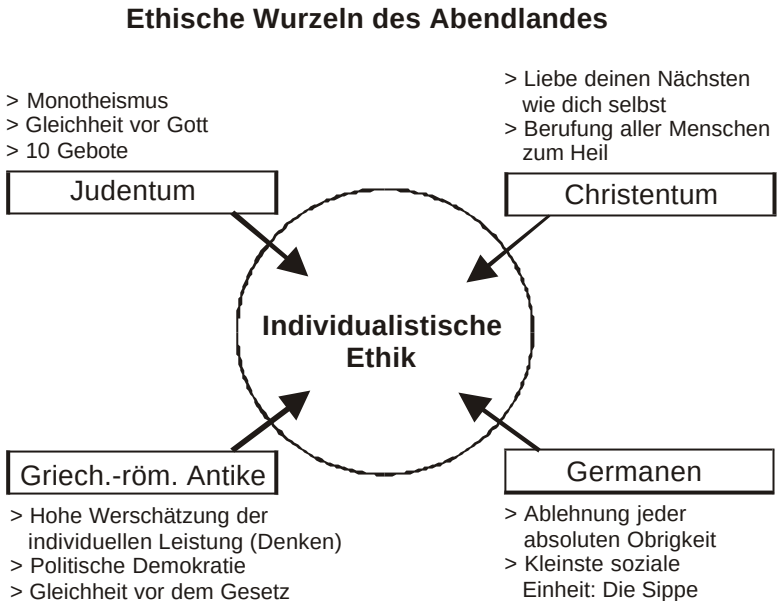


Abb. D 23: Ethische Wurzeln des Abendlandes nach LEO A. NEFIODOW[674]

Das Judentum prägt die westliche Moral mit dem Glauben an nur einen Gott als Autorität (Monotheismus), die zehn Gebote und die Gleichheit der Menschen vor Gott, ob Sklave oder Herrscher. Die Juden verstanden sich als auserwähltes Volk und entwickelten kein missionarisches Bewusstsein, dies wurde durch das Christentum geleistet. Das Christentum formte aus dem jüdischen Ethos[675] durch die Seligpreisungen der Bergpredigt Jesu[676] und das Gebot der Nächstenliebe[677] eine universelle, für jedes Individuum formulierte Ethik. Als tugendhafte, persönliche Ziele werden u.a. Sanftmut, Gerechtigkeit, Barmherzigkeit, ein reines Herz sowie Friedfertigkeit angeführt, die ein einzelner Mensch jedoch nie vollständig erfüllen kann. *„Das Besondere am Verhalten Jesu war, daß es die Grenzen zwischen Gruppenethik und Individualethik aufhob. Die christliche Ethik ist einerseits auf die Bildung einer solidarischen Gemeinschaft ausgerichtet, als die sich die Kirche versteht, anderseits stellt es hohe Ansprüche an das ethische Verhalten jedes einzelnen.“*[678]

Die bürgerlichen Freiheiten des Denkens, der Rede, der Schrift, der Versammlung und des Glaubens wurden in der griechischen Antike verwirklicht. Die römische Kultur gewährleistete den Bürgern den rechtlichen Schutz der Einzelperson sowie ihre individuellen Eigentumsrechte.

Nach NEFIODOW spielen die Bedürfnisse und Interessen des Einzelnen in der westlichen Kultur eine zentrale Rolle. *„Tugenden und Fähigkeiten wie Selbst-*

[674] vgl. Nefiodow, L.A. (1996) S. 61
[675] vgl. Bibel (1972), 5. Mose, Kap. 6, 5 und 3. Mose, Kap. 19, 18
[676] vgl. ebenda, Matthäus, Kap. 5-7
[677] vgl. ebenda, Matthäus, Kap. 22, 34-40
[678] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 62

bewußtsein, Selbt-bestimmung, Selbst-darstellung, Selbst-verwirklichung, Selbst-behauptung, Eigen-initiative, Eigen-verantwortung und Eigen-nutz rangieren ganz oben in der ethischen Prioritätsskala.“[679]

Die Individualisierung führt anscheinend in einer Gesellschaft zu einer Institutionalisierung und Standardisierung als Veränderung von Lebenslagen und Biographiemustern.

ULRICH BECK beschreibt eine dreifache Individualisierung:[680]

- Herauslösung aus historisch vorgegebenen Sozialformen und –bindungen im Sinne traditioneller Herrschafts- und Versorgungszusammenhänge (Freisetzungsdimension)
- Verlust von traditionellen Sicherheiten im Hinblick auf Handlungswissen, Glauben und leitende Normen, Stabilitätsverlust (Entzauberungsdimension)
- Eine neue Art der sozialen Einbindung (Kontroll- bzw. Reintegrationsdimension)

Zu dem Phänomen der dreifachen Individualisierung formulierte der Soziologe ULRICH BECK drei Thesen:

- Der oder die einzelne wird zur lebensweltlichen Reproduktionseinheit des Sozialen. *„An die Stelle von Ständen treten nicht mehr soziale Klassen, an die Stelle von sozialen Klassenbildungen tritt nicht mehr der stabile Bezugsrahmen der Familie.“*[681]
- Die Medien, die eine Individualisierung bewirken, veranlassen auch eine Standardisierung, es erfolgt eine *„Perfektionierung der Marktabhängigkeit bis in alle Fasern der Existenz(sicherung)“*. Traditionelle Versorgungsmöglichkeiten sind nicht oder kaum noch bekannt.
- *„Die freigesetzten Individuen werden arbeitsmarktabhängig und deshalb bildungsabhängig, konsumabhängig, abhängig von sozial-rechtlichen Regelungen und Versorgungen [...]“* Dies führt zu einer institutionenabhängigen Kontrollstruktur von Individuallagen. *„Individualisierung wird zur fortgeschrittenen Form markt-, rechts-, bildungs- usw. –abhängiger Vergesellschaftung.“*[682]

BECK kommt zu dem Schluss, dass die individualisierte Privatexistenz immer offensichtlicher von sozialen Verhältnissen und Bedingungen abhängig wird, die sich ihrem Zugriff und ihrer Kontrolle entziehen. Also gerade die Individualisierung bedeutet in der modernen Gesellschaft eine institutionelle Prägung und damit eine politische Gestaltbarkeit von Lebensläufen und Lebenslagen. Mit der Institutionenabhängigkeit wächst das Existenzrisiko, die Krisenanfälligkeit. Der Schlüssel der Lebenssicherung liegt zum großen Teil im Arbeitsmarkt.[683] Es scheint, als ob die Ethik und Kultur die wirtschaftliche Entwicklung beeinflusst.

[679] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 62
[680] vgl. Beck, U. (1986), S. 206
[681] s. ebenda, S. 209
[682] s. ebenda, S. 210
[683] vgl. ebenda, S. 211-214

Aus den Zwängen zur Selbstverarbeitung, Selbstplanung, Selbstherstellung und Selbstverantwortung von Biographien entstehen neue Anforderungen an Ausbildung, Betreuung, Therapie, Politik und Unternehmensführung. Wenn die komplexe Weltgesellschaft und die damit verbundene Mitverantwortung des einzelnen für lokale ökonomische Ergebnisse zu einer Dauerüberforderung wird, bleibt den Menschen nur das Weghören, Simplifizieren und Abstumpfen, um die Situation ertragen zu können.[684]

Das zu konzipierende Vergütungssystem sollte, als ein Element des Sozialkapitals, versuchen, einer möglichen Dauerüberforderung entgegenzuwirken.

3.5. Wege zu einer kooperativen und sozialen Organisation

Als ein Grund der kontinuierlichen Dauerüberforderung mögen die großen Hoffnungen gelten, die mit der Renaissance, der Aufklärung, dem Humanismus und der Wissenschaft verbunden sind. Die Verwirklichung des Menschen als vollkommenes, rationales Wesen, als reines Vernunftwesen, könnte als gescheitert betrachtet werden. Die Rationalität hat es in den vergangenen Jahrhunderten nicht vermocht, ein gerechtes, aufgeklärtes und friedliches Zusammenleben auf dem Planeten Erde frei von materieller oder seelischer Not zu verwirklichen. Die Vertreibung aus dem Paradies ist mit menschlichen Mitteln nicht rückgängig zu machen.

Das moderne, egozentrische Streben nach Selbstverwirklichung und Konsum kann als problematisch angesehen werden. Mit Appellen an die Vernunft lässt sich das seelische und moralische Vakuum nur schlecht ausgleichen.[685] *„Die parlamentarische Demokratie sowie die soziale und freie Marktwirtschaft sind [...] Ordnungssysteme, die auf bestimmte gemeinschaftliche und individuelle Tugenden nicht verzichten können. Ihr Funktionieren war und ist auf Verhaltensweisen angewiesen, die nur aus einer gesunden seelischen Verfassung hervorgehen und charakteristisch für die vierte, die psychosoziale Ebene, sind.“*[686]
Ebenso ist jedes Unternehmen auf Mitarbeiter angewiesen, die täglich mehr Motivation in den Leistungserstellungsprozess einbringen, als es die Grenzen ihrer Selbstverwirklichung oder konsumtiven Nachfrage aufzeigen. Die in den vorherigen Abschnitten aufgeführten Ansätze können wie folgt zusammengefasst und ergänzt werden.

Ein auf der Mesoebene agierendes Unternehmen setzt sich aus verschiedenen Akteuren auf der Mikroebene zusammen, die den Austausch des Unternehmens mit seiner Umwelt gestalten (Ressourcen und Ereignisse). Analysiert man die Mikroebene, so kann bei den Mitarbeitern die Sicht der identifizierten Veränderungs-

---

[684] vgl. Beck, U. (1986), S. 218-219
[685] vgl. Nefiodow. L.A. (1996), S. 106, Schäden durch Kriminalität, Korruption, Drogentote, Alkohol- und Nikotinabhängigkeiten, Artenvernichtung, Umweltzerstörung und Energieverschwendung, Ausgaben für Militär, Krieg, innere und private Sicherheit, Kosten für Arbeitslosigkeit und Streik, Kosten und Folgen der Bindungsunfähigkeit und Zerfall der Familien, Scheidungsraten, Gesundheitsschäden, psychische Störungen, Krankheitskosten, Informationsdefizite, Verkehrsstau etc.
[686] s. ebenda, S. 188

ebenen Verhalten, Wissen und Kultur als hierarchisches System hilfreich sein. *„Charakteristisch für alle hierarchischen Systeme ist, daß die jeweils höhere Ebene zwar die darunter liegende voraussetzt, sich aber nicht vollständig aus ihnen ableiten läßt und daß die höhere Ebene die darunter liegende so führt, daß deren Eigengesetzlichkeiten nicht verletzt werden.“*[687]

Wenn sich ein Mensch an seinem Besitz, Geld oder sonstigen materiellen Gütern orientiert, bewegt er sich auf der untersten Ebene. Wird er durch seine vitalen Leidenschaften oder Instinkte geführt, so bewegt er sich auf der zweiten Ebene. Ist sein Verhalten durch kognitive Prozesse, logische Gedanken oder rationale Ziele beeinflusst, so agiert er auf der dritten Ebene. Diese drei Ebenen werden in dieser Arbeit als das von COLEMAN angeführte *„Handlungsselbst“* interpretiert (s. dieses Kapitel D., II., 1.7. Hilfestellung und Grenzen des Rational Choice-Ansatzes für die Konzeption eines Vergütungssystems, S. 234 und 1.8.1. Dreiteilung des Selbst, S. 237). Ein Zugang zur vierten, psychosozialen oder seelischen Ebene, die die Kultur des Menschen prägt, gelingt, wenn der Akteur sich von der ich-Bezogenheit löst und sich als ein Objekt innerhalb eines größeren Zusammenhangs wahrnimmt, das ein aufrichtiges Interesse am Wohlergehen anderer Menschen entwickeln kann (s. Abb. D 24).

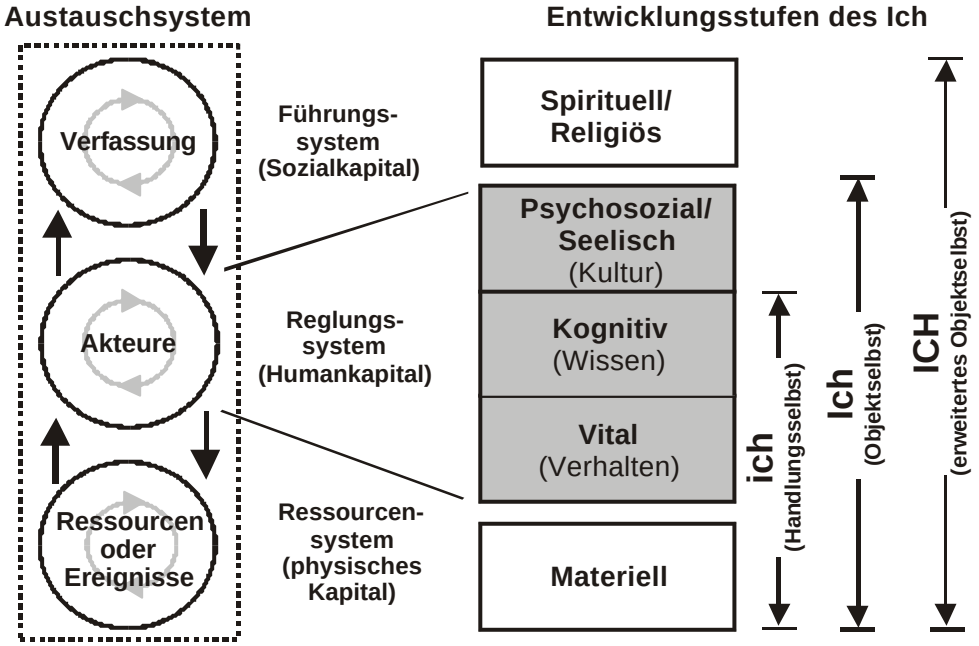


Abb. D 24: Austauschsystem nach JAMES S. COLEMAN und die Entwicklungsstufen des Ich nach LEO A. NEFIODOW[688]

Der Zugang eines Menschen zur vierten Ebene gewährleistet die seelische Gesundheit eines Menschen, er ist nicht nur ein *„ethischer Aufstieg“*, eine Erweiterung der Persönlichkeit, die den Aufbau von Sozialkapital ermöglicht, er kann alle unteren Ebenen führen und gewinnt somit für ökonomische und politische Aspekte eine zentrale Bedeutung. Die Qualitäten, die auf dieser Ebene in Form von Ko-

[687] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 188, mit den Hinweisen auf Nicolai Hartman (1964): „Der Aufbau der realen Welt. Grundriß der allgemeinen Kategorienlehre“ sowie Karl Philberth (1995): „Geschaffen zur Freiheit.“
[688] vgl. ebenda, S. 193

operationsfähigkeit, Loyalität, Solidarität, Kreativität, Motivation, Verantwortung, Realitätswahrnehmung, Lernbereitschaft etc. freigesetzt werden, erscheinen zwar in keiner Bilanz, in keiner Gewinn- und Verlustrechnung, in keiner volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung und dennoch sind sie nach NEFIODOW die eigentlich staatstragenden und wettbewerbsbestimmenden Faktoren.[689]

Um einen Zugang zur vierten Ebene erhalten zu können, bedarf es eines Bezugs- oder Referenzsystems, das außerhalb des Ich als Objektselbst liegt und als *„Richter“* im Sinne von ADAM SMITH innerhalb eines erweiterten Objektselbst fungiert (s. dieses Kapitel D., II., 1.7. Hilfestellung und Grenzen des Rational Choice-Ansatzes für die Konzeption eines Vergütungssystems, S. 234) oder im Sinne von COLEMAN Sozialkapital und eine Verfassung ermöglicht.

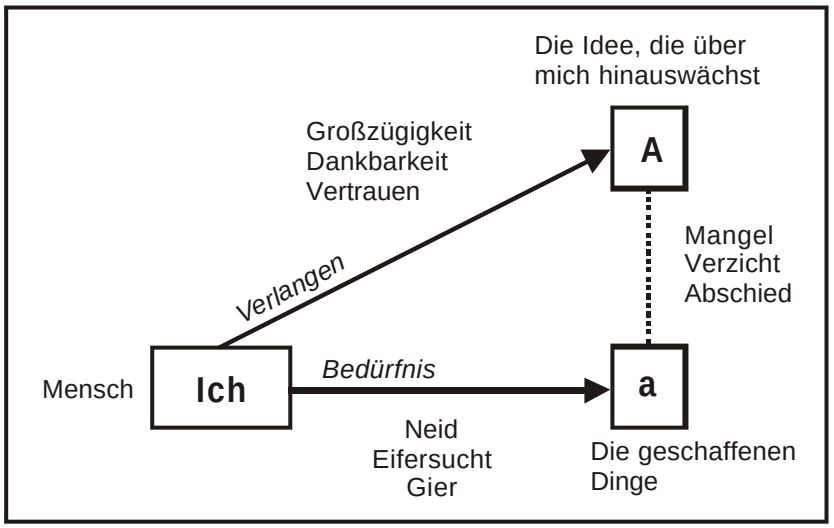


Abb. D 25: Über sich selbst hinauswachsen nach GEISELHART

Das Fundament des Sozialkapitals besteht nach IGNATIUS VON LOYOLA aus dem Verlangen des Menschen, über sich hinaus auf etwas bezogen zu sein, das mehr ist als er selbst. *„Aufgabe des Menschen sei es, an dem Anliegen der Evolution mitzuwirken und zur Vergeistigung der Welt beizutragen.“*[690]

Wenn die Betriebswirtschaftslehre den Menschen auf seine Bedürfnisse, auf seine existentiellen Interessen reduziert, dann ignoriert sie das Verlangen des Menschen, sich als soziales Wesen zu verwirklichen. *„Personen können nicht ohne soziale Systeme entstehen und bestehen, und das gleiche gilt umgekehrt. Die Coevolution hat zu einer gemeinsamen Errungenschaft geführt, die sowohl von psychischen als auch von sozialen Systemen benutzt wird. Beide Systeme sind auf sie angewiesen, und für beide ist sie bindend als unerläßlich, unabweisbare Form der Komplexität und ihrer Selbstreferenz. Wir nennen diese evolutionäre Errungenschaft ‚Sinn’.“*[691]

[689] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 190
[690] s. Gesielhart, H. (1997), S. 80
[691] s. Luhmann, N. (1984), S. 92

Will ein Vergütungssystem innerhalb eines sozialen Systems erfolgsorientiert sein, so scheint es die Voraussetzung erfüllen zu müssen, die Frage nach einem sinnvollen Handeln zu beantworten, welches die Maßstäbe für einen Erfolg liefert.

„Der Glaube beginnt da, wo das Denken aufhört."
Sören Aabye Kierkegaard (1813-1855)

3.5.1. Der christliche Glaube als Referenzsystem

Als zuverlässige, über viele Jahrhunderte bewährte Referenzsysteme, haben sich die Hochreligionen herausgebildet, die sich bisher gegenüber allen von Menschen rein rational gestalteten Ideen zu Gesellschaftssystemen durchsetzen konnten.

„Glaube ist ein religiöser Urdrang, eine angeborene Notwendigkeit der Seele. [...] Zum christlichen Glauben gehört die Bereitschaft, sich ernsthaft auf Gott einzulassen, auf ihn zu hören und das Leben auf der Erde nach seinen Geboten gestalten zu wollen. Damit lenkt der christliche Glaube den Menschen auf etwas Höheres hin und entzieht jeder Form von übertriebener ich-Bezogenheit den Boden."[692]

Die Relevanz des Christentums für einige der größten Kulturleistungen des Abendlandes wird z.B. bei der Durchsetzung der Menschenrechte, der Achtung der Würde jedes einzelnen Menschen[693] und dem Schutz jeglichen Lebens deutlich. *„Der christliche Glaube war und ist die wichtigste Quelle der westlichen Moral, und Max Weber und Alfred Müller-Armack haben gezeigt, daß der christliche Glaube auch die wichtigste Quelle der marktwirtschaftlichen Ordnung war."*[694]

Vertrauensbildende Tugenden wie Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme und Selbstbeschränkung sind bei aktiven Christen empirisch mehr nachzuweisen als bei Atheisten.[695] Es ist davon auszugehen, dass eine belastbare Moral stets mit der individuellen Anerkennung eines Führungssystems und somit einer externen Autorität verbunden ist. *„Im christlichen Glauben wird die Autorität Gottes anerkannt, und damit auch die von Gott geoffenbarten Werte und Normen."*[696]

Der Übergang vom kleineren ich beim Handlungsselbst zum größeren Ich beim Objektselbst ist nach Nefiodow rational nicht leicht zu fassen, weil er mit dem in der christlichen Terminologie verwendeten Begriff der Gnade verbunden ist. Gnade, verstanden als ein Geschenk, für das man dankbar sein kann, ist nicht mit dem Verstand oder der Vernunft zu erzwingen, sie entzieht sich unserem menschlichen Willen. *„In der Systemtheorie kann man aus einer niedriger liegenden Ebene eines hierarchischen Systems erkenntnismäßig nicht in eine höher liegende eindringen. [...] Von einer übergeordneten Ebene kann man aber in eine darunter liegende eindringen. Das heißt konkret: Der Mensch kann mit seinen Fähigkeiten*

[692] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 191
[693] vgl. Artikel 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland: „Die Würde des Menschen ist unantastbar."
[694] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 191
[695] vgl. ebenda, Hinweis u.a. auf Andreas Püttmann (1994): „Ziviler Ungehorsam und christliche Bürgerloyalität"
[696] s. ebenda, S. 192

aus den unteren drei Ebenen – zu denen das Danken gehört – nicht in die höheren Ebenen, in den seelischen und spirituellen Bereich, eindringen. Die höheren Ebenen erschließen sich ihm, wenn der Mensch die Gebote Gottes befolgt und der transzendente, nicht an Raum, Zeit und Materie, nicht an Biologie und Kognition gebundene Gott durch Gnade sich ihm zuwendet.“[697]

Die Gnade bezeichnet RUDOLF SEIß als von Gott geschenkte Mitte. Sie dokumentiert die von Gott geschenkte Liebe, die Dankbarkeit für das Geschenk des Lebens, das durch den Menschen anhand seiner Gottesliebe beantwortet werden kann. In Bezug zur Trinität Gottes (vgl. dieses Kapitel D., II., 1.8.1. Dreiteilung des Selbst, S. 237) formuliert SEIß das *„unbegreifliche“* System der Gnade, das mit der Liebe durch den Vater dem Tod und dem Hass begegnet[698], das mit der Wahrheit durch den Sohn der Lüge begegnet[699] und das mit der Freiheit durch den Heiligen Geist dem Zwang überlegen ist[700] (s. Abb. D 26).

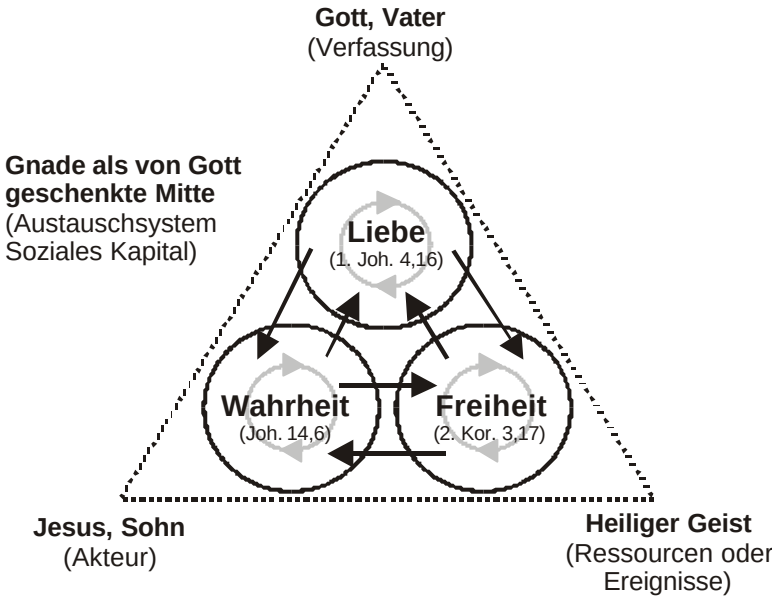


Abb. D 26: Gnade als von Gott geschenkte Mitte nach RUDOLF SEIß[701]

Die Erschließung der seelischen Ebene setzt neben Glauben und Gnade jedoch auch die aktive, individuelle Mitwirkung voraus. Der Regler, das menschliche Gehirn, steht in einer Informations- und Kommunikationsbeziehung zu dem externen Referenzsystem.[702] So artikuliert sich die Stimme des Gewissens als schlechtes Gewissen oder Reue, bei individuellem Fehlverhalten, aber auch als Freude, über die Wirkungen eines guten Verhaltens.[703] Die spirituelle, religiöse

[697] s. Nefiodow; L.A. (1996), S. 192
[698] vgl. Bibel (1972), 1. Joh. 4,16: *„Gott ist Liebe; wer in der Liebe bliebt, der bleibt in Gott und Gott in ihm.“*
[699] vgl. ebenda, Joh. 14,6: *„Ich bin der Weg und die Wahrheit und das Leben; niemand kommt zum Vater denn durch mich.“*
[700] vgl. ebenda, 2. Kor. 3,17: *„Der Herr ist der Geist; wo aber der Geist des Herrn ist, da ist Freiheit.“*
[701] vgl. Seiß, R. (1994), S. 51
[702] vgl. Bibel (1972), Die Sprüche Salomos, 3,5: *„Verlaß dich auf den Herren von ganzem Herzen, und verlaß dich nicht auf deinen Verstand, sondern gedenke an ihn in allen deinen Wegen, so wird er dich recht führen.!“*
[703] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 193

Ebene ist somit bei der Annahme dieser Austauschbeziehung zwischen Individuum und Gott eng mit der seelischen Ebene verknüpft, die die Kultur des einzelnen Akteurs prägt. Als zentrales Kommunikationsmittel, um mit Gott in eine Beziehung zu treten, bietet sich das Gebet neben der Kontemplation oder sonstiger mystischer Erfahrungen an.

Im Zentrum des christlichen Glaubens steht die Gottes- und die Nächstenliebe. Somit die Austauschbeziehungen des Individuums mit anderen Akteuren sowie die Austauschbeziehung zwischen Geschöpf und Schöpfer. Auf die Frage, welches das vornehmste und wichtigste Gebot sei, das ein Mensch befolgen soll, antwortet Jesus mit zwei aus dem Alten Testament stammenden Aspekten: *„Du sollst Gott, deinen Herren, lieben von ganzem Herzen, von ganzer Seele, von ganzem Gemüte und von allen deinen Kräften.*[704] *Das andere ist dies: Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst.*[705] *Es ist kein anderes Gebot größer als dieses.“*[706]

Charakteristisch für das Denken der Aufklärung (Ende 17. Jh. – 19. Jh.), die bis heute mit ihrem Rationalitätsanspruch wirkt, ist ein Erkenntnisprozess, der traditions- und institutionskritisch dem Grundanliegen verpflichtet ist, dem Menschen mit Hilfe der Vernunft zum *„Ausgang aus seiner selbstverschuldeten Unmündigkeit“* (IMMANUEL KANT) zu verhelfen.[707] Autoritätsbezogene und irrationale Denkweisen müssen so Gegenstand der Kritik werden. Aus der reinen Rationalität heraus fällt es schwer, Transzendenz, Mystik oder Gnade zu akzeptieren oder gar den Standpunkt anzunehmen, dass die volle Erschließung des Menschen nicht allein mit der Vernunft und dem Denken erreicht werden kann.[708]

Die Grenze der Kognition, die durch die Kommunikationsforschung und den durch die Systemtheorie entstandenen Konstruktivismus[709] aufgezeigt wird, kann als ein Indiz gewertet werden, dass Vernunft, Rationalität, Verstand, Denken, Logik *„Die erfundene Wirklichkeit“* legen Experten aus verschiedenen Fachgebieten dar, *„wie wissenschaftliche, gesellschaftliche und individuelle Wirklichkeiten dadurch erfunden (konstruiert) werden, daß wir an die vermeintlich ‚da draußen’ objektiv bestehende Wirklichkeit immer mit gewissen Grundannahmen herangehen, die wir für bereits feststehende, ‚objektive’ Aspekte der Wirklichkeit halten, während sie nur die Folgen der Art und Weise sind, in der wir nach der Wirklichkeit suchen.“*[710]

NEFIODOW stellt dazu fest: *„Die Landkarte eines Geländes in unserem Kopf beispielsweise ist nicht das Gelände selbst, sondern nur eine symbolische Abbildung*

---

[704] vgl. Bibel (1972), 5. Mose, 6,5: *„Und du sollst den Herren, deinen Gott, liebhaben von ganzem Herzen, von ganzer Seele und mit aller deiner Kraft.“*
[705] vgl. ebenda, 3. Mose, 19,18: *„Du sollst dich nicht rächen noch Zorn bewahren gegen die Kinder deines Volks. Du sollst deinen Nächsten lieben wie dich selbst; ich bin der Herr.“*
[706] s. ebenda, Markus 12,30-31 sowie vgl. Matthäus 22,37-39
[707] vgl. Brockhaus, Bd. 2 (1987), S. 304
[708] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 196
[709] Der Konstruktivismus betrachtet Sprache, Denken und Kommunikation als „lebende Systeme“, d.h. ihnen wird eine zirkuläre in sich geschlossene Organisation (Autopoiese, Selbstreferenz), eine dieser entsprechende Struktur sowie eine strukturelle Verknüpfung mit anderen Organismen (Interaktion) zugeschrieben, vgl. Maturana, H.R.; Varela F.J. (1984): „Der Baum der Erkenntnis“, S. 50: *„Unser Vorschlag ist, daß Lebewesen sich dadurch charakterisieren, daß sie sich – buchstäblich – andauernd selbst erzeugen.“*
[710] s. Watzlawick, P. (1981), S. 10

desselben. Manche Menschen neigen aber dazu, die mentalen ‚Landkarten' für das Gelände zu halten. Das ist nicht nur ein erkenntnistheoretischer Fehler, das kann auch sehr unangenehme Folgen haben."[711]

So ist es möglich, aus falschen Annahmen folgerichtige Schlüsse zu ziehen, ohne den Fehler zu erkennen. Ideologien können so eine Zeit lang funktionieren (s. dieses Kapitel D., II., 1.8.1. Dreiteilung des Selbst, S. 237). KARL MARX hat logisch argumentiert, aber einige seiner Annahmen, z.B. über das Bewusstsein des Menschen, haben sich als falsch erwiesen. *„Logisches Denken zerlegt jeden Gegenstand in seine polaren Aspekte. [...] Weil die Annahmen, die dem logischen Denken zugrunde liegen, in der Praxis meistens unausgesprochen, ungeprüft und unbewußt bleiben, kann auch ein streng logisch aufgebauter Gedankengang [...] beträchtlichen Schaden anrichten, zu Entzweiungen führen sowie Streit und Gewalt auslösen."*[712]

Diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass sich mit dem christlichen Glauben Sozialkapital aufbauen und erhalten lässt, das konjunkt und somit zusammenführend, kooperativ wirkt, weil die Liebe zu Gott und den Menschen im Mittelpunkt steht. *„Die Hauptsumme aller Unterweisungen aber ist Liebe aus reinem Herzen und gutem Gewissen und aus aufrichtigem Glauben."*[713] Das tägliche, liebevolle Verhalten gilt als höchste Geistesgabe. *„Die Liebe höret nimmer auf. [...] Denn unser Wissen ist Stückwerk. [...] Nun aber bleibt Glaube, Hoffnung, Liebe, diese drei; aber die Liebe ist die größte unter ihnen."*[714]

Auch hier lässt sich eine Parallele zur qualitativen Erfolgsformel herstellen: Glaube (Geist) als Kultur, Hoffnung (Seele) als Wissen sowie Liebe (Körper) als Verhalten können als Bestandteil jeder erfolgreichen Austauschbeziehung angesehen werden. Diese Elemente der Erfolgsformel spiegeln sich in den Veränderungs- und Beziehungsebenen wider.

3.5.2. Veränderungs- und Beziehungsebenen innerhalb von Austauschsystemen

Die Frage, wie Seele, Geist und Körper mit der Materie zusammenhängen, bewegt die Menschen seit der Antike. Nach NEFIODOW haben die Brüder BERNHARD und KARL PHILBERTH[715] durch die Weiterführung der Arbeiten zur Quantentheorie[716] von PASCUAL JORDAN und JOHN ECCLES[717] aufgezeigt, wie immaterielle Felder, die außerhalb des menschlichen Körpers existieren, materielle Prozesse im menschlichen Gehirn in Gang setzten können. *„Damit wird bestätigt, was gläubi-*

---

[711] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 197
[712] s. ebenda, S. 197f.
[713] s. Bibel (1972), 1. Timotheus 1,5
[714] s. ebenda, 1. Korinther 13, 8,9 und 13
[715] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 205, Hinweis auf Philberth, B. (1994), S. 283ff. und Philbert, K. (1995), S. 76-80
[716] Quantentheorie: Oberbegriff für alle Theorien und deren Interpretation, die zur Beschreibung mikrophysikalischer Systeme, also Systeme atomarer und subatomarer Größe (etwa Moleküle bis Elementarteilchen), und der auf ihnen beruhenden Phänomene. Die Quantentheorie unterscheidet sich vor allem gegenüber den klassischen, physikalischen Theorien, weil sie von Unschärferelationen ausgeht und über das Eintreten von bestimmten Messergebnissen nur Wahrscheinlichkeitsvoraussagen machen kann, vgl. Brockhaus, Bd. 17 (1992), S. 669
[717] vgl. Eccles, J. (1993), S. 301-307

ge Menschen und Mystiker schon immer wußten: daß der Geist kein Produkt der Materie, keine Funktion des Gehirns ist, sich nicht mit der ontogenetischen Evolution mitentwickelt hat, sondern jene Mächtigkeit ist, die unhinterfragt vor jeder Materie existiert und das Gehirn und den Körper des Menschen gestalten, umformen und steuern kann.“[718]

Nun werden die Menschen jedoch nicht von einer externen Führungsmacht ferngesteuert, sie agieren, abgesehen von ihren fremdbestimmten Genen, selbst bestimmt (s. dieses Kapitel D., II., 3.3. Der neurobiologische Ansatz zur Moralentwicklung, S. 275).

Am radikalsten formulierte Jesus seinen Anspruch an die menschliche Moral in der Bergpredigt. Glückselig sind danach die sanftmütigen Menschen, die, die nach Gerechtigkeit hungern und dürsten, die, die barmherzig sind, die, die reinen Herzens sind und die, die friedfertig sind oder Frieden stiften. In dem Bewusstsein, diese Ziele nie perfekt erreichen zu können, fügt Jesus in die gleiche Predigt den Trost an, dass auch die glückselig sind, die geistlich arm sind, die, die Leid tragen und die, die um der Gerechtigkeit willen verfolgt werden.[719]

Mit der von Jesus verkündeten Vollkommenheit durch den Verzicht auf Besitz, Gewalt oder die Durchsetzung der eigenen Rechtsansprüche formuliert er das unbedingte Gebot der Nächstenliebe, bis hin zur Liebe des Feindes, was die Unerfüllbarkeit nach sich zieht.

Das menschliche Wissen bleibt mit seinen logischen Gesetzen immer Stückwerk, so bleibt letztendlich jeder Mensch geistlich arm. Leid trägt jeder Mensch, da er nie im Rahmen der ihm zur Verfügung stehenden biologischen Gesetze ein fehlerfreies Verhalten an den Tag legen kann. Und wenn der Mensch seine individuelle Kultur der Gerechtigkeit, die Nächstenliebe, verwirklicht, kann er sich in die Gefahr begeben, um der Gerechtigkeit willen verfolgt zu werden. Das Leben und der Tod von DIETRICH BONHOEFFER im nationalsozialistischen Deutschland sind dafür ein eindrucksvolles Beispiel. *„Civilcourage aber kann nur auf der freien Verantwortlichkeit des freien Mannes erwachsen. [...] Sie beruht auf einem Gott, der das freie Glaubenswagnis verantwortlicher Tat fordert und der dem, der darüber zum Sünder wird, Vergebung und Trost zuspricht.“*[720]

Die vom Menschen wahrgenommenen Differenzen zwischen den auf Erden unerreichbaren paradiesischen Zielen und der Wirklichkeit[721] können als Motor der Austauschbeziehungen zwischen den Menschen angenommen werden.

---

[718] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 206

[719] vgl. Bibel (1972), Matthäus 5,3-12 und auch die Seligpreisungen bei Lukas 6,20-23

[720] s. Bonhoeffer, D. (1942), S. 65

[721] Diese Arbeit geht davon aus, dass die Wirklichkeit eine menschliche Erfahrung ist, die sich aus den Repräsentationen seiner Sinnesorgane zusammensetzt. Nach DAVID GORDON sind für Veränderungsprozesse über das Sehvermögen (Farbe, Helligkeit, Sättigung), Kinästhetik (Druck, Temperatur, Oberflächenbeschaffenheit), Gehörsinn (Tonhöhe, Klangfarbe, Intensität) und Olfaktion (Duft, Essenz, Konzentration) zu erzeugen. *„Erfahrung findet auf der Ebene der Submodalitäten statt. Werden also Veränderungen auf der submodalen Ebene vorgenommen, wird sich die Erfahrung gleichfalls verändern.“*, s. Gordon, D. (1986), S. 98

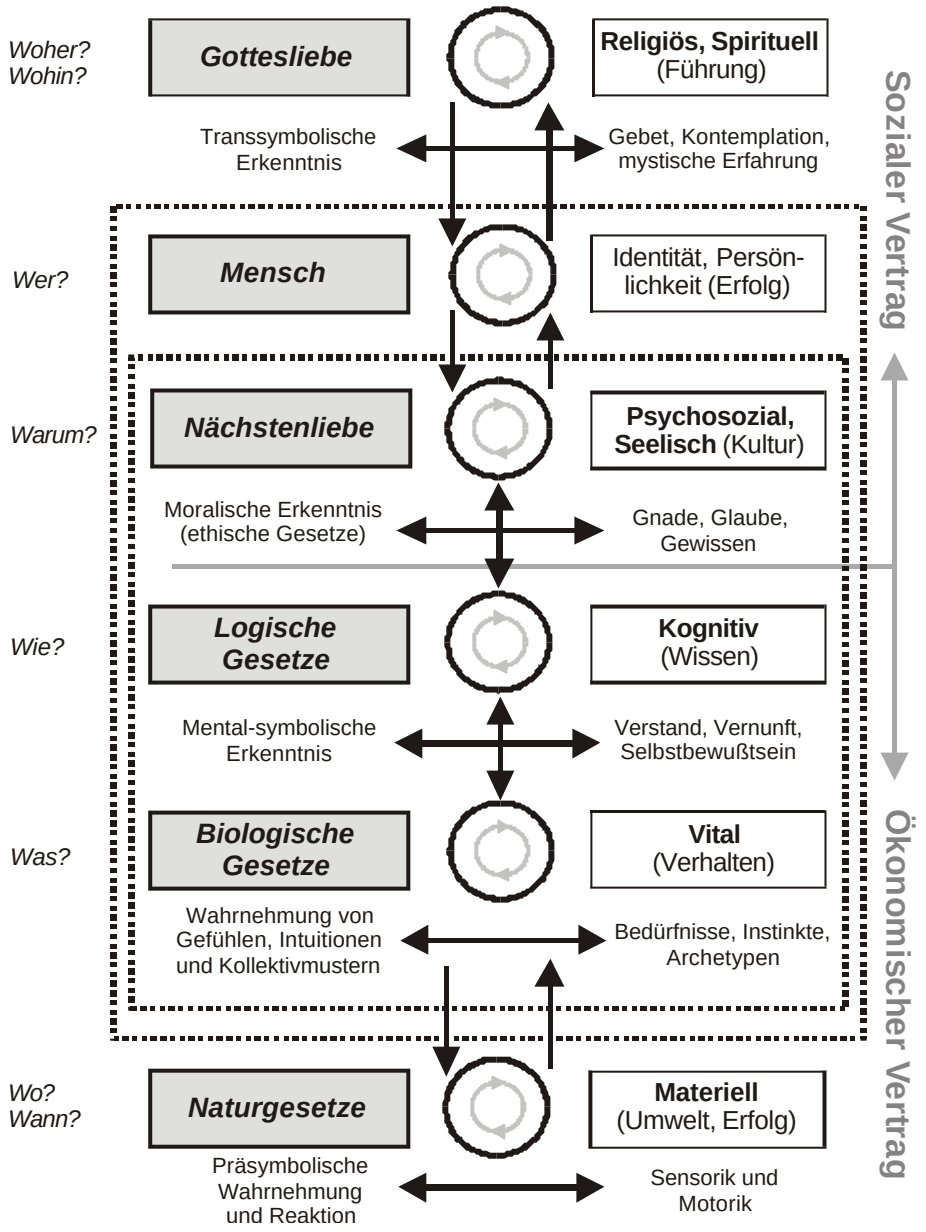


Abb. D 27: Veränderungs- und Beziehungsebenen innerhalb von Austauschsystemen (Führungssystem, Regelungssystem und physisches Ressourcensystem)

Die Jahrtausende alte Geschichte der Menschheit scheint zu belegen, wie sich ihre Akteure wohl hauptsächlich auf die vitalen Interessen der gerade herrschenden Menschen konzentrieren. Für FRIEDRICH VON HAYEK ist die Ebene des Verhaltens mit ihren biologischen Gesetzen, Instinkten, Gefühlen sowie elementaren Bedürfnissen die dominierende Quelle der Kultur.[722]

Nach NEFIODOW gelangte über Renaissance, Humanismus, Aufklärung und moderne Wissenschaft die kognitive Veränderungsebene in das Zentrum der westlichen Kultur. Die Informationsgesellschaft betrachtet er als Höhepunkt dieser Entwicklung, die jedoch ihre Grenzen erreicht, weil die Gehirne der Menschen

[722] s. Hayek, F.v. (1979), S. 11: *„Allmählich scheint sich größeres Verständnis dafür zu verbreiten, daß der kulturelle Entwicklungsprozeß nicht das Ergebnis des Wirkens menschlicher Vernunft ist, die bewußt Institutionen errichtet, sondern daß diese kulturelle Entwicklung das Ergebnis eines Prozesses ist, in dem sich Kultur und Vernunft in ständiger Wechselwirkung entwickelt haben."*

nicht mehr in der Lage sind, das vorhandene und weiterhin wachsende mentale Wissen über die Welt aufzunehmen und zu verarbeiten. *„Die Komplexität der Welt entgleitet der Kognition mehr und mehr."*[723]

Diese Arbeit geht davon aus, dass die vorgestellten Veränderungs- und Beziehungsebenen in allen betrachteten Systemen, ob auf der Makro-, Meso- oder Mikroebene, zu identifizieren sind (s. Abb. D 27). Wenn HAYEK die Geschichte der menschlichen Gesellschaftsformen hauptsächlich auf die vitale Ebene des Verhaltens eingeschränkt sieht („homo faber"[724]), so hat ADAM SMITH mit seinem grundlegenden Werk, motiviert und beeinflusst durch Humanismus und Aufklärung, zum Wohlstand der Nationen beigetragen, weil er durch die rationalen Komponenten des „homo oeconomicus" mit seinen kognitiven, wirtschaftlichen Zweckmäßigkeitserwägungen, unter der Prämisse der Nutzenoptimierung, die Ebene des Wissens kultiviert. Bei dieser Betrachtung steht dann auch der unter psychologischen und soziologischen Aspekten vernunftbegabte Mensch („homo sapiens") im Mittelpunkt.

Wirtschaftlichkeit und Vernunft können als Grundlage für das Schließen von ökonomischen Verträgen angesehen werden. Seit der Entwicklung der Dampfmaschine und der damit einsetzenden Industrialisierung (s. Kapitel C., III., 3.1. Basisinnovationen und Kondratieffzyklen, S. 126) wuchsen die Anforderungen an die menschliche Arbeitsteilung, an das Humankapital und somit auch die Anforderungen an die Fähigkeit, im Interesse größerer, sozialer Gruppen von Menschen, die über die eigene Sippe hinausgehen, zu handeln. Diese Fähigkeit ist die Grundlage jedes sozialen Vertrages, sie wurde in dieser Arbeit als die Ressource des Sozialkapitals beschrieben. Mit seinem Hauptwerk *„Die Ethik der Gefühle"* wies ADAM SMITH auf die *„Symphatie"* hin, die die oft eingeschränkte, egozentrische Vernunft eines Handlungs- und Objektselbst durch einen *„Richter"* ergänzen sollte.

NEFIODOW zitiert und ergänzt CARL FRIEDRICH VON WEIZSÄCKER: *„Die wissenschaftliche und technische Welt der Neuzeit – und fügen wir hinzu: auch die ökonomische – ist das Ergebnis des Wagnisses des Menschen, das Erkenntnis ohne Liebe heißt."*[725]

Mit dem Konzept des Sozialkapitals steht das theoretische Mittel zur Definition eines sozialen und konjunkten Vertrages zur Verfügung, in den dann ein ökonomischer und disjunkter Vertrag eingebettet ist, der regelt, wie ein gemeinschaftlich errungener Erfolg auf die beteiligten Individuen verteilt wird.

3.5.3. Erfolg in Bezug auf den Menschen: Gesundheit durch Spiritualität und Sozialkapital

Gesundheit ist nach der Definition der Weltgesundheitsorganisation von 1948 der Zustand des vollkommenen physischen, psychischen und sozialen Wohlbefindens, nicht lediglich die Abwesenheit von Krankheit. In Anbetracht einer großen Anzahl von Menschen mit altersbedingt chronischen-degenerativen Leiden scheint

[723] s. Nefiodow, L.A. (1996), S. 208
[724] „homo faber", der Mensch als „Verfertiger", mit seiner Fähigkeit, für sich Werkzeuge und technische Hilfsmittel zur Naturbewältigung herzustellen.
[725] s. Nefiodow L.A. (1996), S. 209 und Weizsäcker, C.F.v. (1958), S. 126

diese Definition als zu weitgreifend und unerfüllbar. Gesundheit kann dementsprechend auch als Voraussetzung definiert werden, bei der die Körper- und Organfunktionen sowie die psychischen und geistigen Reaktionen nicht wesentlich von der Durchschnittsnorm des betreffenden Lebensalters abweichen. *„Die Grenzen jeder allgemeinen Definition liegen allerdings darin, daß Gesundheit in relativer Unabhängigkeit vom medizinischen Befund als subjektives Lebensgefühl des einzelnen Menschen wechselnden Einflüssen und unterschiedlichen Wertvorstellungen unterworfen ist.“*[726]

Es ist anzunehmen, dass bei einer weiteren Fokussierung auf die bisherigen Vernunftsbereiche innerhalb der bisher „aufgeklärten“ Wissensebene die seelischen Störungen und ethischen Defizite mit ihren zusammenhängenden sozialen Problemen und Konflikten weiter zunehmen. NEFIODOW skizziert diese Perspektive mit der Weiterentwicklung von Wissenschaft, Technologie, Hedonismus, Konsum und Krisenmanagement sowie der damit verbundenen weiteren Zunahme von Destruktion, Kriminalität, Terror, Angst, Scheidung, Sinnverlust und Krankheit.[727]

Um den Problemen der sich entwickelnden menschlichen Gesellschaftsgeschichte mit ihrer immer stärkeren Arbeitsteilungsproblematik zu entkommen, schlug schon JEAN-JAQUES ROUSSEAU den Rückzug auf die rein „vitale“ Ebene vor, „Zurück zur Natur“. Die Ökologiebewegung der 80er-Jahre in Deutschland beinhaltete auch solche Ansätze zur Fluchtbewegung in die Vergangenheit.

Nach der Erkenntnis, dass die Fortschritte im kognitiven Bereich nicht mehr ausreichen, bleibt der zukunftsorientierte Ansatz, nach Fortschritten sowie Entwicklungspotenzialen im sozialen Bereich zu suchen und somit auf der seelischen sowie spirituellen Ebene. Auch wenn COLEMAN die Grundlagen für die Rational-Choise-Theorie gelegt hat, so räumt er der Ressource des Sozialkapitals, mit ihrem Vertrauensaufbaus innerhalb von sozialen Gruppen, ein großes Gewicht ein. Daraus ließe sich schließen, dass es nur rational sein kann, wenn die Menschen ihre „Verfassung“ optimieren und auch dort entscheidende, eher emotionale Komponenten rational zur Wirkung bringen.

NEFIODOW weist auf den engen Zusammenhang zwischen Christentum, Ethik, Gesundheit, Wirtschaft und Lebensqualität hin, *„der durch eine überzogene und überbewertete Aufklärung aus dem Blickfeld geraten ist“* und empfiehlt, die Religion zur Weiterentwicklung eines gesunden Menschseins wieder verstärkt zu beachten, um innerhalb der globalen Arbeitsteilung eine belastbare Ethik entwickeln zu können sowie zu seinem Schöpfer zu finden und den Zweck seines Lebens erfüllen zu können.[728]

Der Psychologe ABRAHAM MASLOW untersuchte das Wesen der Gesundheit an gesunden Menschen, weil viele andere Analysen sich ausschließlich mit kranken Menschen befassen.[729] Mit dieser Untersuchung über mehrere Jahre identifizierte er folgende gemeinsame Merkmale, die somit als Anhaltspunkte für die individuellen Interessen des folgenden Abschnitts III. dieses Kapitels liefern:[730]

---

[726] s. Brockhaus, Bd. 8 (1989), S. 440
[727] vgl. Nefiodow, L.A. (1996), S. 209
[728] s. und vgl. ebenda, S. 210
[729] vgl. Maslow, H.A. (1962), S. 9
[730] vgl. Maslow, H.A. (1977), S. 216-257)

- Gesunde Menschen besitzen eine bessere Wahrnehmung der Realität, sie verfügen über die Fähigkeit, Menschen und Sachverhalte richtig zu beurteilen.
- Sie können sich selbst, andere und die Natur akzeptieren (Liebe deinen Nächsten, wie dich selbst. Abneigung gegen Gekünsteltheit, Lüge, Heuchelei, Eindruckschinden).
- Sie besitzen Natürlichkeit, Spontanität, Einfachheit und Bescheidenheit. Sie lassen sich durch Konventionen nicht von wichtigen Aufgaben abhalten.
- Sie sind problem- und sachorientiert, nicht ich-orientiert.
- Sie haben ein Bedürfnis nach Privatheit und können ohne Unbehagen allein sein.
- Sie sind autonom, aktiv und wachstumsorientiert. Sie sind unabhängig von der physischen und sozialen Umwelt. Ihr Antrieb entsteht aus einer Wachstums- und Leistungsmotivation.
- Sie besitzen eine unverbrauchte Wertschätzung. Grundlegende Lebensgüter werden mit Ehrfurcht, Freude, Staunen und Dankbarkeit geschätzt.
- Sie wurden von mystischen, transzendenten oder spiritualen Erfahrungen geprägt.
- Sie besitzen ein Gemeinschaftsgefühl als tiefes Gefühl der Identifikation, Sympathie und Zuneigung.
- Sie können die Ich-Grenze überschreiten und stellen intensive interpersonelle Beziehungen her.
- Sie haben eine demokratische Charakterstruktur, die zu einem freundlichen Umgang mit Menschen führt, ungeachtet ihrer Klasse, Rasse, Erziehung oder ihres Glaubens.
- Sie besitzen eine starke ethische Veranlagung mit festen moralischen Normen. Es besteht keine chronische Unsicherheit hinsichtlich des Unterschieds zwischen richtig und falsch.
- Ihr Humor ist philosophisch und nicht feindselig. Sie lachen nicht über verletzende oder aus einer vermeintlichen Überlegenheit heraus formulierte Witze.
- Gesunde Menschen sind ohne Ausnahme kreativ. Sie leisten Widerstand gegen externen Anpassungsdruck.

Nach NEFIDOW war MASLOW weder Mystiker noch ein besonders frommer Mensch, er war ein überzeugter Wissenschaftler. Die Begegnung mit spirituellen Erfahrungen bei den untersuchten Personen war für ihn zunächst Neuland. *„Das Wenige, das ich bis dahin von mystischen Erfahrungen gelesen hatte, brachte sie mit Religion in Verbindung, mit Visionen des Übernatürlichen. Und wie die meisten Wissenschaftler hatte ich ungläubig die Nase darüber gerümpft und alles als Unsinn abgetan, als Halluzination oder Hysterie vielleicht, als höchstwahrscheinlich pathologisch. [...] Aber die Menschen, die mir das erzählten oder über solche Erfahrungen schrieben, waren nicht krank. Es waren die gesündesten Menschen, die ich finden konnte.“*[731]

[731] s. Maslow, H.A. (1962), S. 10

Spiritualität und Sozialkapital können sicherlich nicht als denkungsgleiche Begrifflichkeiten verwendet werden. Es ist nur zu vermuten, dass mit einer gelebten Spiritualität der Aufbau und die Erhaltung von Sozialkapital unterstützt werden. Unternehmer sind nicht unbedingt religiös, wenn sie erfolgreich sind, zumindest haben sie aber die positive Wirkung eines intensiven, gemeinsamen Miteinanders für sich erkannt.

Der Verleger ERNST ROWOHLT (1887-1960) kann z.B. als ein sehr erfolgreicher Unternehmer beschrieben werden. In der krisengeschüttelten Zeit des 20. Jahrhunderts mit seinen zwei Weltkriegen und einer 12-jährigen nationalsozialistischen Diktatur hat er insgesamt drei Verlage aufgebaut und betrieben. Sein Kapital waren seine persönlichen Beziehungen zu den Autoren, die er auch durch die extrem schweren Zeiten aufrecht erhielt. Dieses Sozialkapital bildete die Grundlage für seine unternehmerische Tätigkeit. Auch wenn er in seinen humoristisch formulierten Ausführungen *„Fingerzeige über den Umgang mit Autoren“* schrieb: *„Das sicherste Mittel, deinen Freund zu verlieren, ist, ihn zu verlegen.“* Sein tatsächliches Verhalten schien aber dieser Behauptung zu widersprechen. *„Wie einst in Leipzig und Berlin, so waren auch jetzt in Hamburg seine Autoren seine Freunde und seine Freunde seine Autoren.“*[732]

Über gute soziale Beziehungen zu verfügen scheint jedoch nicht allein auszureichen. LEE IACOCCA, als erfahrener Vorstand und Manager der zwei großen amerikanischen Automobilkonzerne Ford und Chrysler stellt die Notwendigkeit der zielgerichteten Handlung innerhalb eines Unternehmens in den Vordergrund. *„Wenn ich die Qualitäten, die eine gute Führungskraft ausmachen, in einem Begriff zusammenfassen müßte, dann würde ich sagen, daß es letztendlich eine Frage der Tatkraft sei. Man kann die raffiniertesten Computer der Welt benutzen und alle Diagramme und Zahlen parat haben, aber am Ende muß man alle Informationen auf einen Nenner bringen, muß einen Zeitplan machen und muß handeln.“*[733] Letztendlich ist das Verhalten, ist die aktive Gestaltung des Austauschprozesses entscheidend und dieses Verhalten wird durch das Wissen sowie die Kultur wesentlich geprägt (s. Abb. D 28).

[732] s. Mayer, P. (1968), S. 178
[733] s. Iacocca, L. (1985), S. 77

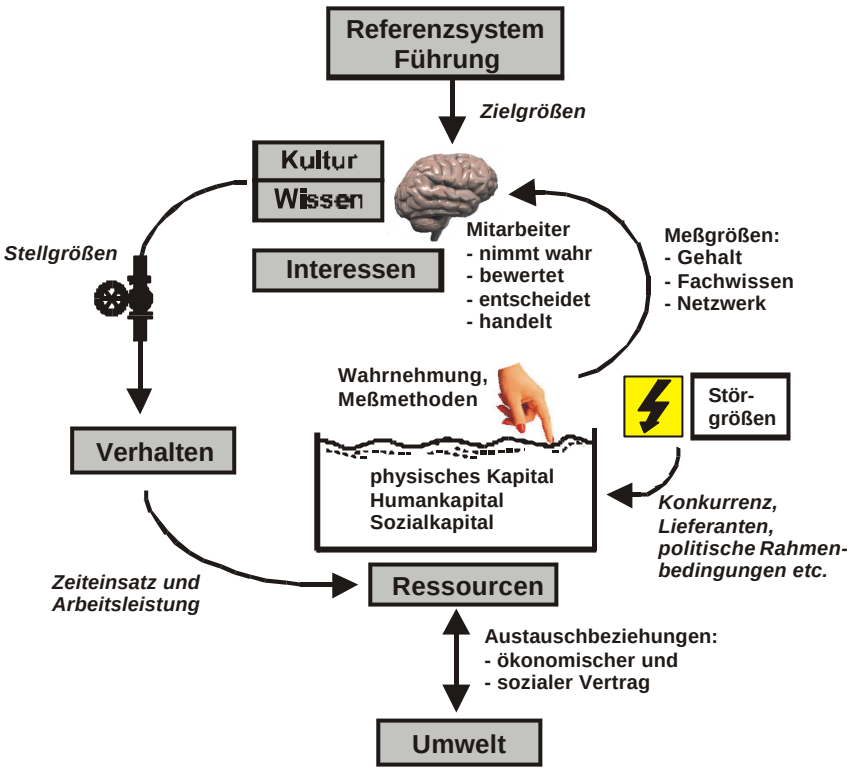


Abb. D 28: Regelkreis Interessen und Ressourcen mit Veränderungsebenen

Diese Arbeit fasst das Wechselspiel und den internen Veränderungsprozess in Systemen, ob auf der Mesoebene des Unternehmens oder der Mikroebene des Mitarbeiters als Regelkreis auf, der die Ressourcen des physischen Kapitals, des Humankapitals und des Sozialkapitals verwaltet. Dabei steht jedes dieser Systeme mehr oder weniger mit einem oder gar mehreren Führungs- oder Referenzsystemen im Austausch, von dem es Zielgrößen vorgegeben bekommt, um seine Beurteilungen „gelenkt", kooperativ und nicht isoliert, egozentrisch zu verfolgen (s. Abb. D 28).

Nachdem in Kapitel B dieser Arbeit die grundlegenden Theorieansätze von Sozial- und Systemtheorie sowie in Kapitel C die einzelnen Bausteine einer rationalen Tauschtheorie behandelt wurden, hat das Kapitel D in den ersten zwei Abschnitten die Annäherung an die Theoriethemen der egoistischen sowie partnerschaftlichen Interessen versucht. Ziel war es, der Struktur, Funktion und der Wirkung sowie Relevanz des Sozialkapitals auf den Grund zu kommen, das einen entscheidenden Einfluss auf die sachlichen Komponenten des ökonomischen Vertrages, Verhalten und Wissen, hat.

Der folgende dritte Abschnitt des Kapitels D versucht die verschiedenen Interessen der Tauschpartner an den jeweiligen Ressourcen konkreter zu formulieren. Die Reduzierung der Wirklichkeit auf einige ausgewählte Aspekte scheint hier in dem Bewußtsein der Unvollständigkeit vertretbar, weil Beispiele in dieser Form Anlaß geben, die eigene „Landkarte" des Terrains zu überprüfen.

„Alles, was den einen Menschen interessiert, wird auch in dem anderen einen Anklang finden."
Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

III. Analyse der Interessentypologien bei den jeweiligen Akteuren

Aus soziologischer Sicht sind Interessen *„die für bestimmte Personen oder Gruppen, Schichten, Klassen, ganze Gesellschaften einer historisch-spezifischen Entwicklungsstufe gemeinsame, ihnen mehr oder weniger deutlich bewußte Gesamtheit der Einstellungen und Erwartungen zu den Bedingungen, Möglichkeiten und Zielsetzungen des individuellen wie sozialen Daseins."*[734]

Diese Arbeit geht davon aus, dass sich die jeweiligen Interessen in Bezug auf die Veränderungsebenen, im Wechselspiel zwischen den Wahrnehmungen von Außen- und Innenwelt ergeben sowie der Kommunikation zwischen Wissen und Kultur (s. Abb. D 28, Regelkreis). Dabei spielt es eine Rolle, auf welcher Systemebene ein Akteur seine Interessen entwickelt, für welches Teilsystem er einen Erfolg erzielen möchte (s. Abb. D 29). Steht der Unternehmenserfolg im Mittelpunkt, ist eine Analyse der Einzelinteressen notwendig, steht der Individualerfolg im Zentrum der Aktivitäten, dann ist eine Synthese der Individualinteressen notwendig, um gemeinsam zu einem Erfolg zu gelangen.

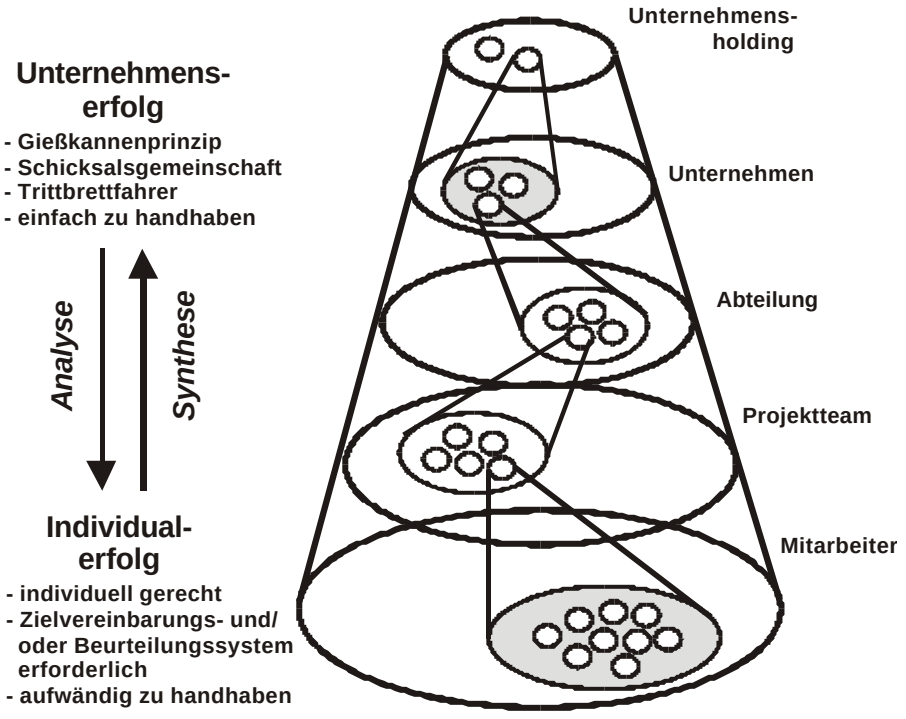


Abb. D 29: Systemebenen und Zieldimensionen in Anlehnung an EYER und HAUSSMANN[735]

Zur Reduktion der Komplexität konzentriert sich diese Arbeit auf die Betrachtung der Mesoebene des Unternehmens und die Mikroebene des Mitarbeiters. Für die Psychologie sind die Interessen *„die individuell unterschiedliche und relativ kon-*

[734] s. Brockhaus, Bd. 10 (1989), S. 562
[735] vgl. Eyer, E., Haussmann, T. (2003), S. 83

stante Bereitschaft, sich mit bestimmten Gegenständen, Zielen, Tätigkeiten und Aufgaben zu beschäftigen, die subjektiv als besonders wichtig empfunden werden.“[736]

Die vorherigen Abschnitte dieses Kapitels haben sich intensiv mit der Frage beschäftigt, wie ein Individuum Interessen entwickeln kann, die über die eigenen materiellen und vitalen Interessen hinausgehen. Dabei standen u.a. die Agglomerationen von MATT RIDLEY im Mittelpunkt (s. dieses Kapitel D., II., 2. Austauschbeziehungen und Interessenkonflikte als Quelle einer kooperativen Gesellschaft, S. 244), die übertragen auf ein Unternehmen, vom individuellen Mitarbeiter zum kooperativen Verhalten führen sowie zu kooperativen Unternehmen und letztendlich zu Ideen für eine Unternehmenskultur (s. Abb. D 30). Wesentliche weitere Akteure sind die Unternehmensführung, die Investoren und selbstverständlich die Kunden innerhalb der umfassenden Austauschprozesse.

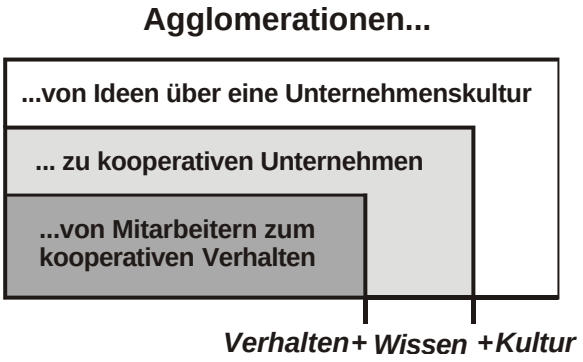


Abb. D 30: Agglomerationen durch Mitarbeiter, Unternehmen und Kunden sowie Investoren in Anlehnung an MATT RIDLEY

Aus sehr vielen unterschiedlichen Motiven heraus können Individuen anscheinend ihre Interessen entstehen lassen. Entscheidend für die verschiedenartigen Ausprägungen ist die eigene Konstitution sowie die Einbettung in ein entsprechendes soziales Umfeld, d.h. die physischen und psychologischen sowie die sozialen Determinanten. Daraus lassen sich dann die existenziellen oder sozialen Bedürfnisse und Interessen ableiten (s. Kapitel C., I., 2.2.1. Das Mikrosystem Mitarbeiter, S. 90 sowie III., 1. Energie- und Informationsaustausch, S. 123).

In den folgenden Abschnitten werden die jeweiligen Interessen der Akteure in die drei Typologien unterteilt, die mit der qualitativen Erfolgsformel vorgeschlagen wurden: Verhalten, Wissen und Kultur (s. dieses Kapitel D., I., 3.1.3. Interessenkonflikte im Problemlösungsprozess und der Erfolg als Entscheidungsmaßstab, S. 215).

[736] s. Brockhaus, Bd. 10 (1989), S. 562

a) Verhalten
Der Begriff des menschlichen Verhaltens hat eine zusammenfassende Funktion. In ihm enthalten sind alle Aktivitäten des lebenden Organismus, Bewegungen, Körperstellungen, Lautäußerungen, also nonverbale und verbale Signale, aber auch z.B. chemische oder taktile Signale, die wahrnehmbar, messbar oder auch nur theoretisch zu erschließen sind. Das Verhalten wird meist aufgefasst als Reaktion auf bestimmte Reize oder Reizmuster, die auf den Organismus einwirken. Das Verhalten in einem bestimmten, betrachteten Bereich ist meist komplex und lässt sich in Einzelkomponenten gliedern. Koordinationsmechanismen und Ordnungsmuster greifen auf Instinkte und Emotionen zurück, das Verhalten wird durch bestimmte Reize ausgelöst, wobei die Antwort immer nur selektiv erfolgt. Ein bestimmter Reiz kann je nach Handlungsbereitschaft und Motivation auf ganz unterschiedliche Weise beantwortet werden. Handlungen sind spezielle Verhaltensweisen, die thematisch umschreibbar, bewusst, zielorientiert, absichtsvoll und bedeutsam, d.h. motiviert und persönlichkeitsbestimmt sind. Sie sind gekennzeichnet durch einen zeitlichen Verlauf, durch ihre Komplexität und die situativ gerichtete Aktivität.[737] Somit scheint es nützlich, für diese Arbeit die Aspekte des Verhaltens in persönliche Elemente sowie sachliche und fachliche Handlungen zu unterteilen (Vp und Vs).

b) Wissen
Das Wissen ist der Inbegriff von in erster Linie rationaler Kenntnis, jedoch auch dem Innewerden einer spezifischen Gewissheit als intuitives Wissen. Begründbare und begründete Erkenntnis unterscheidet sich von der Vermutung, Meinung oder dem Glauben. *„Nach seiner Funktion ist Wissen ‚Leistungswissen' zur äußeren Daseinsgestaltung, ‚Bildungswissen', das die Persönlichkeit formen und den geistigen Horizont erweitern soll, und ‚Heils- oder Erlösungswissen' zur Begründung der religiösen Existenz."*[738] Auf ARISTOTELES geht die bis heute maßgebliche Unterscheidung zwischen „praktischem Wissen" (was und wie) und „theoretischem Wissen" (warum) zurück.[739] Die Erkenntnistheorie (Epistemologie) sowie die moderne Wissenschaftstheorie beschäftigen sich ausschließlich mit dem wissenschaftlichen Wissen. Für die Strategie eines Unternehmens und die Konzeption eines Vergütungssystems wird für diese Arbeit die Verbindung von Leistungswissen zum einen sowie Bildungswissen zum anderen, aus dem heraus auch ein Heils- und Erlösungswissen erwachsen kann, angenommen. Das sach- und fachliche Wissen (Ws) beinhaltet die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zur Leistungserstellung innerhalb eines ökonomischen Vertrages notwendig sind und das persönliche Wissen (Wp) stellt das Bildungswissen dar, das jeder Mitarbeiter als „Systemregler" mehr oder weniger innerhalb eines sozialen Vertrages in einen Austauschprozess mit einbringt.

c) Kultur
Für diese Arbeit umfasst der Begriff der Kultur (K) die Handlungsbereiche, in denen der Mensch auf Dauer angelegte und den kollektiven Sinnzusammenhang gestaltende Produkte, Produktionsformen, Lebensstile, Verhaltensweisen und Leitvorstellungen hervorzubringen vermag.[740] Dieser Kulturbegriff betont nicht nur das Gemachte, Hergestellte und Künstliche, sondern auch das jeweils mora-

[737] vgl. Brockhaus, Bd. 23 (1994), S. 209
[738] s. Brockhaus, Bd. 24 (1994), S. 277
[739] vgl. ebenda, S. 277
[740] vgl. Brockhaus, Bd. 12 (1990), S. 580

lisch Gute, das, was die Entstehung der Ressource des Sozialkapitals und die Möglichkeit einer wertschöpfenden Arbeitsteilung durch ein kooperatives Miteinander unterstützt. „KANT *hebt die erzieherische Funktion der Kultur hervor: Sie soll die ‚sittliche Tauglichkeit eines vernünftigen Wesens' für die Gesellschaft hervorbringen; Kultur führt den Menschen zur Vollendung seines gesellschaftlichen Seins, indem sie die Sinne und den Willen diszipliniert und dies den Vernunftzwecken unterwirft.*"[741]

Für diese Arbeit wird angenommen, dass jedes betrachtete System, ob auf der Mikro-, Meso- oder Makroebene, den Erfolg seiner Handlungen in diese drei Komponenten des Seins unterteilen kann. Will man rational die zukünftigen Veränderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten eines Systems innerhalb einer Situation erfassen oder interpretieren, benötigt der Einfluss nehmende Akteur einen Einblick in die Struktur der Interessentypologien sowie die Intensitäten der Einflussnahmen und Beeinflussbarkeiten.

„Die Menschen wechseln gern ihren Herrn in der Hoffnung, einen besseren zu bekommen, darin aber täuschen sie sich."
Niccolò Machiavelli (1469-1527)

1. Interessen und Ressourcen der Mitarbeiter: Mikroebene

Der Mensch mit seinen Veränderungsebenen (Verhalten, Wissen, Kultur) steht im Austausch mit seinem Ehe- oder Lebenspartner, seiner Familie, seinem Freundeskreis, seinem Arbeitsumfeld, z.B. in einem Unternehmen. Darüber hinaus agiert er in seinem Wohnumfeld, er lebt in seiner Region, fühlt sich einem Lebensraum zugehörig, vielleicht sogar einem Bundesland oder Nationalstaat. Er kann ggf. seine geistliche Heimat innerhalb einer lokal aktiven Religionsgemeinschaft finden. Als global denkender Weltbürger kann er sich auch in humanistischen Hilfsorganisationen oder weltweit operierenden Naturschutzorganisationen engagieren.

Das Individuum auf der Mikroebene ist sein eigener Systemregler, die Umwelt stellt sein Ressourcensystem dar und es steht ihm frei, seine Handlungen oder die Kontrollrechte über seine Handlungen einem vertrauensvollen Führungssystem zu übertragen (s. Abb. C 4: Elemente eines Austauschsystems, S. 88). Innerhalb eines Unternehmens auf der Mesoebene ist das Unternehmen der Systemregler, das auf sein Ressourcensystem zurückgreift. In diesem Fall stellen die Individuen die Ressource des Humankapitals dar.

HANS-OLAF HENKEL plädiert als ehemaliger Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie in seinem Buch *„Die Ethik des Erfolgs"* für einen *„Neuanfang"*. Die Probleme einer globalisierten Welt fordern, nach seiner Auffassung, jedes Individuum heraus, sich aktiv zu verwirklichen, die eigenen Freiheiten zum Wohle des Ganzen umzusetzen und sich der Bevormundung durch Parteien oder Behörden zu entziehen. HENKEL macht Mut, sich zu den eigenen Interessen zu bekennen, die Spielregeln einer fairen Wettbewerbsgesellschaft festzulegen und sich zu einer nützlichen Globalisierung zu bekennen.[742]

[741] s. Brockhaus, Bd. 12 (1990), S. 581
[742] vgl. Henkel, H.-O. (2004), S. 306

Diese Arbeit ist auf der Suche nach den Spielregeln einer fairen Wettbewerbsgesellschaft, die jedes Individuum innerhalb seines Arbeitsumfeldes akzeptieren und auch als Kulturfaktor mitgestalten könnte. Außerdem soll mit dem Hilfsmittel eines erfolgsorientierten Vergütungssystems die Brücke geschlagen werden zwischen dem Wohl des Ganzen, vorerst in Bezug zur sozialen Organisation des Unternehmens, und den Interessen des Individuums.

Konsequenter Weise, unter Bezug zum methodologischen Individualismus (vgl. Kapitel B., I., 2.1. Der methodologische Individualismus als Grundlage für Handlungen und Handlungssysteme, S. 30), erzeugt jedes Individuum auf der Mikroebene das zu betrachtende Systemverhalten auf der nächst höheren Ebene. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Mesoebene, auf der soziale Organisationen durch ihre Mitglieder (Mitarbeiter) als Unternehmen agieren (s. Kapitel C., I.; 2.2. Das Unternehmen als Subsystem mit seinen Teilen, S. 88).

1.1. Die Ressource Humankapital und die Interessen der Systemregler

Der Begriff des Humankapitals oder *„human resource"* soll aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Arbeitsvermögen der Mitarbeiter beschreiben.[743] Es stellt somit die Gesamtheit der i.d.R. wirtschaftlich verwertbaren Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen von Personen oder Personengruppen dar. Der Begriff soll deutlich machen, dass erst die Ausbildung ein Individuum befähigt, volkswirtschaftlich produktiv tätig zu werden. Ausgaben in Bildung und Erziehung sind insofern Investitionen in den Aufbau von Humankapital. Betriebswirtschaftlich sind die human resources dementsprechend die Gesamtheit der Leistungspotenziale, die Arbeitnehmer dem Unternehmen zur wirtschaftlichen Nutzung im Rahmen eines ökonomischen sowie eines sozialen Vertrages zur Verfügung stellen (Arbeitszeit als Verhalten, Leistungsfähigkeit als Wissen und Motivation als Kultur).[744]

Die Ressource des Humankapitals ist nicht losgelöst von den anderen Ressourcen des physischen Kapitals und des Sozialkapitals zu sehen, mit denen es sich kontinuierlich im Austausch befindet. Mitarbeiter sind als Regler innerhalb des Leistungserstellungsprozesses der sozialen Organisation „Unternehmung" anzusehen, die sich ständig, den eigentlich philosophischen, zentralen Fragestellungen zuwenden müssten.

Der bedeutende Philosoph IMMANUEL KANT hat im hohen Alter, rückschauend auf sein Lebenswerk, in einem Brief gesagt, dass seine Arbeit auf die Beantwortung von drei Fragen ausgegangen sei:[745]

- Was können wir wissen?
- Was sollen wir tun?
- Was dürfen wir glauben?

---

[743] Der Begriff „Humankapital" wurde 2004 zum „Unwort" des Jahres gewählt. Die Bezeichnung degradiere nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern mache den Menschen allgemein zu einer nur noch ökonomisch interessanten Größe, erklärte die Jury. Vgl. http://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/0,1518,337259,00.html, abgerufen am 29.01.2205

[744] vgl. Brockhaus Bd. 10 (1989), S. 297

[745] vgl. Störig, H.J. (1987), S. 28

Diese drei zentralen Fragen übertragen auf die Komponenten des Humankapitals ergeben den Bezug zu den drei Veränderungsebenen, die die Identität eines Menschen ausmachen (s. Abb. D 31).

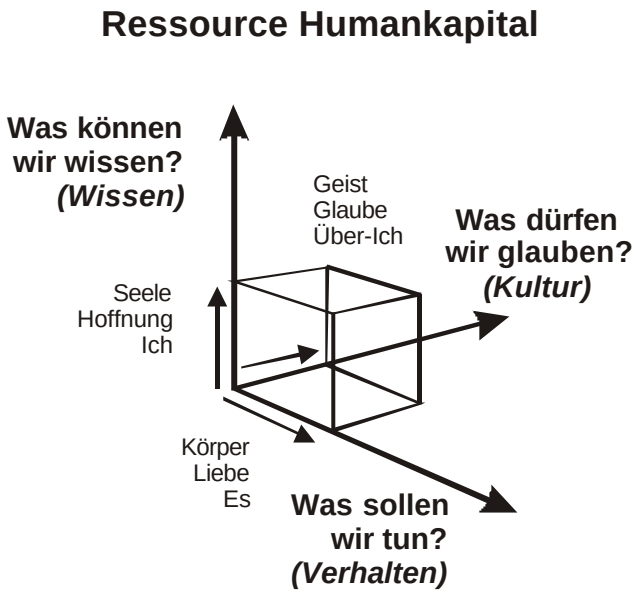


Abb. D 31: Drei Elementarfragen des Lebens nach IMMANUEL KANT

Es ist anzunehmen, dass bei der Beantwortung dieser Elementarfragen die Interessen der Akteure entstehen und deren Zielerreichung Zufriedenheit, Glück und Freude erzeugen.

1.1.1. Zufriedenheit, Glück und Freude

Zufriedenheit, Glück, Freude und Wohlgefühl liegen im Interesse eines Menschen. Der Glücksforscher und Psychologe MIHALY CSIKSZENTMIHALYI plädiert dafür, zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ein „Bündnis für Freude“ zu schließen. Im Rahmen seiner „Experience Sampling Method“ kam er zum Ergebnis, dass im Familien- und sonstigen Privatleben freudvolle Erlebnisse dünn gesät sind, jedoch das Arbeitsleben der größte Glücksspender sein kann. Wer also mit einer zynischen Einstellung zur Arbeit nur wegen des Geldes aktiv wird, der bestraft sich selbst. Uneingeschränktes Glück lasse sich nur dann erfahren, wenn die Menschen ihre mitgegebene physisch und geistig-seelische Ausstattung voll und ganz nutzen würden.[746]

Im Auftrag der Zeitschriftenredaktion des Focus führte das Emnid-Institut eine Befragung bei 1.018 berufstätigen Personen in Deutschland durch, um herauszufinden, was das Wichtigste an der Arbeit ist (s. Abb. D 32).

[746] vgl. Csikszentmihalyi, M. (2004), S. 120

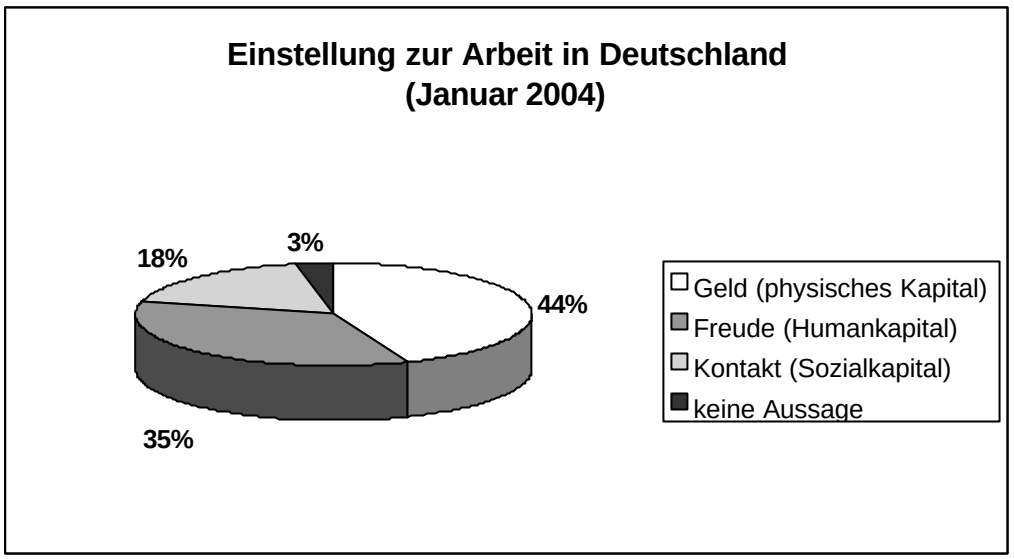


Abb. D 32: Einstellung zur Arbeit in Deutschland (Januar 2004), Focus-Umfrage[747]

Die Antworten der Befragten Personen fielen wie folgt aus:
Das Wichtigste an meiner Arbeit ist für mich...

- ...das Geld, das ich damit verdiene (44%)
- ...die Freude an der Arbeit als solcher (35%)
- ...der Kontakt mit Kolleginnen und Kollegen (18%)

Übertragen auf die Suche nach den Interessen eines Individuums an seiner Arbeit ist das Geld mit dem physischen Kapital vergleichbar, die Freude an der Arbeit mit dem Humankapital, dem Arbeitsvermögen und der Kontakt mit den Kollegen, auch wenn hier der Kontakt mit den Kunden nicht erwähnt wird, ist vergleichbar mit dem Sozialkapital. Es erscheint als sinnvoll, diesen drei Ressourcenkategorien die rational zu beeinflussenden Veränderungsebene Verhalten, Wissen und Kultur zuzuordnen (s. Abb. D 28: Regelkreis Interessen und Ressourcen mit Veränderungsebenen, S. 294).[748]

1.1.2. Engagement und Mitarbeiterloyalität

Das in Kapitel A vermutete generelle Problem einer durchschnittlich geringen loyalen Mitarbeiterschaft in deutschen Unternehmen wird durch die empirischen Daten aus der Befragung von abhängig Beschäftigten über ihr emotionales Verhältnis zum Arbeitgeber bestätigt. Das Unternehmensberatungsinstitut Gallup hat ermittelt, dass in 2003 nur 12% aller deutschen Arbeitnehmer mit ganzem Herzen bei der Arbeit sind. Besonders beunruhigend könnte für die Arbeitgeber sein, dass der Verlauf in den vergangenen zwei Jahren eine Verschlechterung der Situation belegt. Der Anteil der Engagierten sank um ein Viertel von 16% auf die jetzigen

[747] vgl. Focus, Nr. 7, 9. Februar 2004, S. 117
[748] Das Ergebnis dieser Befragung ist auch als Hinweis auf die Gestaltung der qualitativen Erfolgsformel zu verstehen ($E=V^2+2W+K$). Das Geld (Resultat aus dem richtigen Verhalten) ist von größtem Interesse. Die Freude an der Arbeit hat als Resultat eines richtig eingesetzten Arbeitsvermögens (Resultat aus dem richtigen Wissen) noch mehr Gewicht, als die Beziehungen und der Kontakt zu den Mitakteuren (Resultat aus der richtigen Kultur).

12% (s. Abb. D 33). Für WENZEL MATIASKE hat die sinkende Arbeitszufriedenheit in Deutschland vor allem mit dem „Fluktuationsstau“ zu tun, der auf Grund der schwachen Konjunktur entstanden ist.[749] Das Wechseln des Arbeitsplatzes ist auf Grund des geringeren Angebotes schwieriger und riskanter.

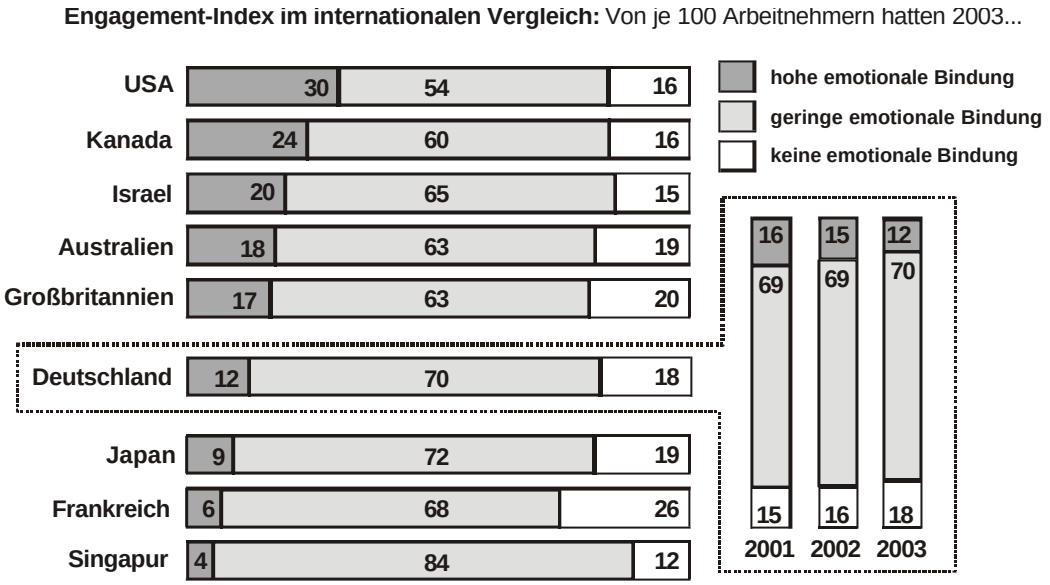


Abb. D 33: Engagement-Index im internationalen Vergleich

Als Gründe für das gebremste Engagement und die schwache emotionale Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, sieht CSIKSZENTMIHALYI zwei Erklärungsansätze:

- Es besteht eine Konfrontation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Es gibt keine gemeinsamen Ziele. Der Mitarbeiter fühlt sich nicht gerecht behandelt und sieht nicht ein, warum er mehr arbeiten sollte, als das Nötigste. *„Mich krumm legen, wegen der paar Kröten?“* Der Arbeitgeber muss den Arbeitnehmer kontinuierlich kontrollieren und die Arbeitsleistung innerhalb eines disjunkten Herrschaftssystems anordnen.
- Die zweite These zielt, entgegengesetzt, auf die Arbeitgeber. Die Arbeitnehmer würden im Prinzip gerne gute Arbeit leisten und ihr Glück in ihrer Tätigkeit suchen, aber die Fehler der Arbeitgeber frustrieren sie außerordentlich. Die Unternehmensführung ist zu autoritär und hierarchisch strukturiert, die Manager hören nicht auf die Mitarbeiter und sparen zu sehr mit Lob und Anerkennung.

In beiden Fällen ist als Ursache der Probleme eine Beziehungsstörung vorhanden oder anders ausgedrückt, es steht nur ein ungenügendes Sozialkapital zur Verfügung und es besteht keine Vertrauenskultur, in der einseitige Übertragungen von Kontrollrechten erfolgen oder ein konjunktes Herrschaftssystem entstehen kann. Der soziale Vertrag reduziert sich auf minimale Umgangsformen, man grüßt sich noch, aber das persönliche Verhalten sowie das persönliche Wissen stehen dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung. Der Austauschprozess ist reduziert auf die Rechte und Pflichten aus einem rein ökonomischen Vertrag.

[749] vgl. Focus, Nr. 7, 9. Februar 2004, S. 124

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das Fehlen der Ressource des Sozialkapitals innerhalb des Austauschprozesses fatal. Bei einer fehlenden emotionalen Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber wollen in drei Jahren nur noch 32% der Arbeitnehmer im Unternehmen sein, d.h. es wird eine Fluktuationsrate von 68% erreicht. Nur 10% sind bereit, einen optimalen Einsatz am Arbeitsplatz zu zeigen, 90% der Arbeitnehmer müssten kontinuierlich überwacht werden, ob sie die optimale Leistung bringen. Ein solches System der „betreuten Arbeit“ kann sich kein Unternehmen langfristig leisten. Nur 14% der Arbeitnehmer ohne Bindung ans Unternehmen empfinden Spaß bei der Arbeit und nur 11% sind mit ihrem Leben zufrieden. An die 90% der Arbeitnehmer verbreiten somit ein schlechtes und humorloses Betriebsklima. Und darüber hinaus fehlen die Arbeitnehmer mit einer fehlenden emotionalen Bindung ans Unternehmen, mehr als doppelt soviel aus Krankheitsgründen, als die Mitarbeiter mit einer hohen Bindung (s. Abb. D 34).

	Emotionsgruppe		
Von jeder der "Emotionsgruppen"...	mit **hoher** Bindung	mit **geringer** Bindung	**ohne** Bindung
...wollen in drei Jahren noch beim selben Arbeitgeber sein	**82%**	**54%**	**32%**
...zeigen optimalen Einsatz am Arbeitsplatz	**73%**	**28%**	**10%**
...haben Spaß bei der Arbeit	**82%**	**37%**	**14%**
...sind mit ihrem Leben zufrieden	**47%**	**21%**	**11%**
...haben im Vorjahr wegen Krankheit gefehlt	**5 Tage**	**8 Tage**	**11 Tage**

Abb. D 34: Kennzahlen der jeweiligen Emotionsgruppen[750]

Der Umfang und die Qualität des Sozialkapitals hat direkten Einfluss auf die Entwicklung und den Einsatz des Humankapitals, was wiederum eindeutig in den Resultaten abzulesen ist, die sich beim physischen Kapital des Unternehmens ergeben. Somit ist das Geld nur ein Indikator für richtiges Verhalten, das sich aus dem entsprechenden Wissen und der förderlichen Kultur zusammensetzt.

[750] vgl. Focus, Nr. 7, 9. Februar 2004, S. 118

1.1.3. Mitarbeiterinteressen in Bezug zur Arbeitsatmosphäre

Es liegt im Interesse von Unternehmensleitung und Mitarbeitern, die Voraussetzungen für eine effiziente, optimale und erfüllte Arbeitsatmosphäre zu schaffen (s. Abb. D 35). Zu diesen Voraussetzungen gehören:[751]

- Ein für die Umwelt, die Makroebene, die Gesellschaft nützliches Produkt mit zu gestalten, einen Beitrag zum Ganzen leisten. So ist es die Aufgabe der Unternehmensführung, den Mitarbeitern zu erklären, warum sie das tun sollen, was von ihnen verlangt wird.
- Lob und Anerkennung für die Tätigkeiten, konstruktive, zielfördernde Kritik, Vermittlung des Gefühls, das die Arbeit wichtig und gut ist.
- Innerhalb einer Vertrauensbeziehung Freiräume für eine eigenverantwortliche Entscheidung überlassen, dem Mitarbeiter das Gefühl vermitteln, dass das, was er tut, seine eigene Handschrift trägt.
- Darauf achten, dass die Arbeit auf Dauer nicht zu leichte oder zu schwierige Aufgaben enthält, die Arbeit soll fordern, aber nicht überfordern.
- Der Mensch als Ganzes, mit seinen spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten, ist in den arbeitsteiligen Prozess sinnvoll zu integrieren.
- Die Art und Weise zur Erledigung von Teilaufgaben kann eigenständig entschieden werden.
- Die Arbeitszeiten sind relativ flexibel den persönlichen Interessen der Mitarbeiter anpassbar.
- Die Vergütung ist in Bezug zur Region und Branche gut.
- Das Unternehmen verfolgt einen moderaten Wachstumskurs, so dass für den loyalen Mitarbeiter langfristige Aufstiegschancen bestehen.
- Die äußeren Arbeitsbedingungen, wie Büroräume, moderne Technik, saubere Toiletten, freundliche Umgangsformen, Getränke, Kantine oder ein Betriebskindergarten vermitteln den Mitarbeitern: Ihr seid uns wichtig!

[751] vgl. Focus, Nr. 7, 9. Februar 2004, S. 122-123

Abb. D 35: Gefordert und gefördert, glücklich oder unglücklich am Arbeitsplatz nach MIHALY CSIKSZENTMIHALYI[752]

Die strikte Orientierung an ökonomischen Größen, Kennzahlen oder dem Börsenkurs hält CSIKSZENTMIHALYI für verwerflich. Die Unternehmensführung sei *„für das emotionale Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter verantwortlich, das Vorrang vor der Frage nach Gewinnen und Marktanteilen hat.“*[753] Er geht davon aus, dass Manager mit religiöser, karitativer oder ökologischer Orientierung die ihnen anvertrauten Unternehmen nicht nur als Quelle zu ihrer persönlichen Bereicherung ansehen und so *„die Schaffung einer besseren Welt“* zum Unternehmensziel werden kann.

„Bildung ist nicht Wissen, sondern Interesse am Wissen.“
Hans Margolius (1902-1984)

1.2. Stadien der Mitarbeiterentwicklung und unterschiedliche Interessen

Je nach Ausbildung, Lebenserfahrung, Charakterbildung sowie weiterer sozialer und psychischer Determinanten kann ein Mitarbeiter innerhalb seiner Biographie verschiedene Stadien der menschlichen Entwicklung durchlaufen.

[752] vgl. Focus, Nr. 7, 9. Februar 2004, S. 123
[753] s. Csikszentmihalyi, M. (2004), S. 124

1.2.1. Interessenunterschiede erfordern einen situativen Führungsstil

HERSEY und BLANCHARD haben in der Diskussion um den „richtigen Führungsstil“ die entscheidende Komponente „Reife“ des Mitarbeiters ergänzt, aus der heraus sich auch die unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiter ableiten lassen. HERSEY und BLANCHARD definieren vier unterschiedliche Reifegrade der Mitarbeiter mit der Forderung an die Führungskräfte, die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter zu erkennen und ihr Führungsverhalten situativ danach auszurichten. In dieser Arbeit wird die Reife eines Mitarbeiters als Fähigkeit zum eigenverantwortlichen Handeln verstanden.

Im ersten Stadium ist eine Aufgabe zu erledigen, der Mitarbeiter wird knapp unterwiesen, wie er die Aufgabe zu erfüllen hat. An ihn werden keine hohen Ansprüche formuliert. Im zweiten Stadium wird beim Mitarbeiter das Interesse am Unternehmen geweckt, er wird überzeugt, dass die Aufgabe, die er zu erfüllen hat, Sinn macht. Im dritten Stadium erkennt der Mitarbeiter auf Grund des angestrebten Zieles, welche weiteren Teilaufgaben zu erfüllen sind, er partizipiert am Unternehmenserfolg, es wächst sein Interesse, eigenständig, ohne weitere intensive Unterstützung, Aufgaben erledigen zu können. Im vierten Stadium kann die Unternehmensführung dem Mitarbeiter einen Verantwortungsbereich delegieren, da er eigenverantwortlich die Lösungswege zur Aufgabenbewältigung finden kann. Ziel müsste es sein, dass der Mitarbeiter sich in diesem letzten Stadium der Führung mit dem Unternehmen so identifiziert, dass seine Individualinteressen mit den des Unternehmens in vielen Bereichen deckungsgleich sind (s. Abb. D 36).

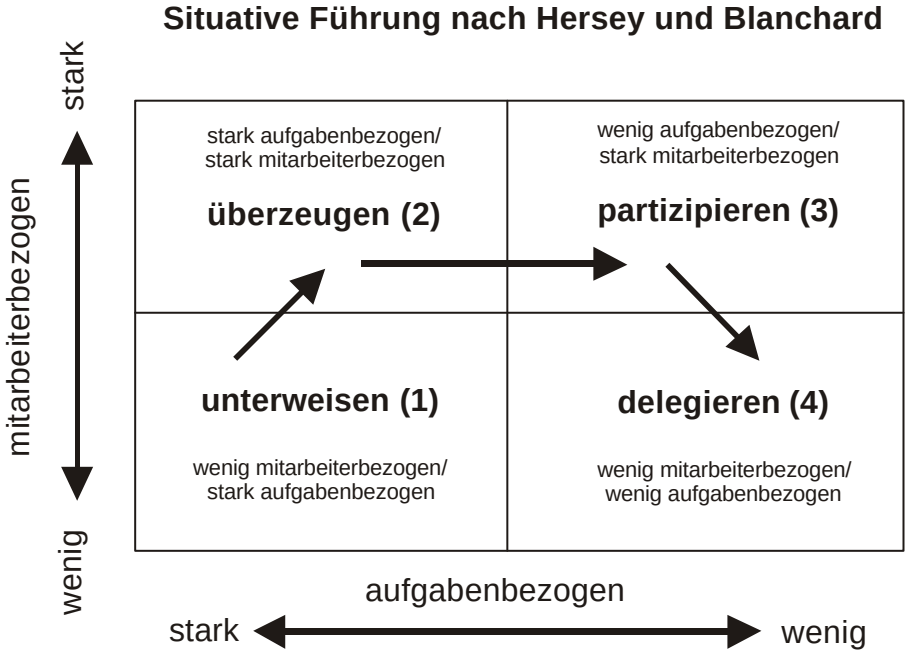


Abb. D 36: Reifestadien der Mitarbeiter auf dem Weg zur Verantwortung nach HERSEY und BLANCHARD

Reife, Erfahrung und Bereitschaft zur Verantwortung sind die Grundlage, wenn es in Mitarbeitergesprächen um die Verständigung über Ziele geht. Sie erleichtern es dem Arbeitgeber, ein Verständnis für Ziele und Maßnahmen zu erreichen, weil

der „Blick für's Ganze“ dem Arbeitnehmer zu vermitteln ist, die Zielklarheit ist schnell zu formulieren. Dies ist die beste Voraussetzung für effektive Zielvereinbarungsgespräche und die Formulierung von gemeinsamen Interessen.

In Dienstleistungsunternehmen kommt es darauf an, dass der Mitarbeiter, der im „Austauschverhältnis“, also Kontakt, mit dem Kunden steht, die Verantwortung für ein erfolgreiches Handeln delegiert bekommt. Somit ist schon bei der Personalauswahl der „Reifegrad“ ein entscheidendes Kriterium. Wird nur das Potenzial beim Mitarbeiter erahnt, dann besteht für die Führungskraft die Aufgabe, entsprechende Lernvorgänge beim Mitarbeiter zu initiieren, ihn zu begleiten und eine geeignete Lernumgebung zu schaffen, damit der notwendige „Reifegrad“ erreicht werden kann.

Um das eigenverantwortliche Verhalten bei Mitarbeitern herbeizuführen, das heißt ein Interesse und eine Veränderungsbereitschaft zu erzeugen sowie zu erzielen, empfiehlt es sich für die Führungskraft, folgende Aktivitäten zu erbringen:

- Visionen und Zielrichtungen formulieren
- zukünftige Entwicklungen einzuschätzen
- mit den Menschen reden
- mit ihnen diskutieren, nicht für sie denken und handeln
- kooperative Entscheidungen sichern
- helfen, Visionen und Ziele zu sehen, zu entwickeln, aber auch zu übernehmen
- Botschaften zu formulieren und geben
- Werte ansprechen und vorleben
- begeistern
- Eigenverantwortung der Mitarbeiter ständig ansprechen und nutzen
- interessante und herausfordernde Aufgaben ermöglichen
- viele Informationen sammeln und geben
- Zusammenhänge erkennen und erklären
- Verbindungen herstellen
- Mitarbeiter fördern und fordern

1.2.2. Lerntypen im Veränderungsprozess

Innerhalb der Erwachsenenbildung hat JOSEF SCHRADER in seiner Dissertation einen Überblick über die bisherigen Typisierungsversuche erstellt sowie fünf eigene Kategorien von Lerntypen bei Erwachsenen definiert, die auf einer empirischen Analyse zum Lernen und Lehren in der beruflichen Weiterbildung basieren.[754] Nachfolgend sind die wesentlichen Charakteristika zusammengestellt.

[754] vgl. Schrader, J. (1994), S. 110-119

1. Der Theoretiker

- Freude am Lernen
- zuversichtlich
- lernt in Zusammenhängen
- theoretische Grundlagen sind wichtiger als die praktische Anwendung
- schafft sich eine störungsfreie Arbeitsumgebung
- gute Planung der Arbeitsschritte, überlegt sich vorher, worauf er achten will, lernzielbewußt, optimale Prüfungsvorbereitung
- lernt bei Interesse über Prüfungsthemen hinaus
- ist kaum nervös
- sträubt sich gegen das Auswendiglernen
- lernt in der Gruppe so gern wie allein
- lernt eigenständig so gern wie angeleitet
- lernt durch Texte, Vorträge oder ausprobieren
- kann auf die Rückmeldung des Kursleiters verzichten, ist zufrieden, wenn er etwas verstanden hat

2. Der Anwendungsorientierte

- stellt stets die Frage, was er mit den Lerninhalten anfangen kann
- lernt um so besser, je mehr er ausprobiert, löst gern praktische Probleme
- Theorien genügen ihm nicht
- arbeitet an Problemen die ihn interessieren ruhig und gelassen, hartnäckig, aber nicht verbissen
- lernt durch Gespräch, Schwierigkeiten mit audiovisuellen Medien, bei Texten und bei Vorträgen
- ihn stört es nicht, wenn andere mehr Lernerfolge haben
- lernt am liebsten in der Gruppe und unter Anleitung
- möchte einiges selbst herausfinden, will nicht alles erklärt bekommen, probiert aus und stellt Zusammenhänge her
- nimmt sich kein Lernpensum vor, Prüfungslernen schiebt er vor sich her, konzentriert sich dann nur auf den Gegenstand der Prüfung
- Lernerfolgskontrolle nicht wichtig, nur das Anwenden in der Praxis ist entscheidend

3. Der Musterschüler

- ehrgeizig, fleißig und strebsam
- hat konkrete Vorstellungen und Erwartungen
- engagiert sich, wenn er Zeugnisse und Zertifikate erwerben kann, Anerkennung spornt ihn an, es stört ihn, wenn andere besser lernen
- Lerngründe und Gebrauchsmöglichkeiten im Alltag sind nicht so wichtig wie gute Noten
- lernt gut, wenn er ausprobiert, mit anderen redet oder sich etwas erklären lässt
- lernt lieber in der Gruppe und unter Anleitung als allein und selbständig
- das Lernen aus Texten fällt schwer, trotzdem setzt er sich intensiv mit diesen auseinander
- vollzieht die Lerninhalte Schritt für Schritt
- Lernen heißt Wissensaneignung
- lernt gern auswendig und stellt Zusammenhänge mit seinem Vorwissen her
- der Lernprozeß wird genau geplant und organisiert
- prüfungsrelevanter Lernstoff wird kontinuierlich erarbeitet, lernen „auf den letzten Drücker“ liegt ihm nicht
- Lernschwierigkeiten bei unterschiedlichen Meinungen, wenn es kein eindeutiges „richtig“ oder „falsch“ gibt
- Wiedergeben-Können wichtiger als Verstehen von Lerninhalten
- Lernfortschrittkontrolle ist wichtig
- Hektik und Nervosität vor Prüfungen

4. Der Gleichgültige

- lernt nicht gern, hat weder Vorlieben, noch Abneigungen, lernt so viel, wie erforderlich ist, um nicht auf- oder durchzufallen, gibt nur das, was ihm abverlangt wird
- könnte mehr leisten, es fehlt jedoch die Motivation, lernt nur unter Druck
- Lernschwierigkeiten tauchen auf, wecken jedoch keinen Ehrgeiz, noch sind sie Anlaß für Hektik, Nervosität oder Selbstzweifel
- ist zufrieden, auch wenn er die Anforderungen nicht voll erfüllt
- Anerkennungen für Lernleistungen sind ihm nicht wichtig
- Unsicherheit vor großer Lernaufgabe, nicht aus mangelnder Fähigkeit sondern aus unzureichender „Einstellung“
- lernt etwas lieber in der Gruppe als allein
- lernt annähernd so gern eigenständig wie angeleitet
- lernt Schritt für Schritt, was man ihm erklärt und was er für wichtig hält
- hat wenig Interesse, sich zu überlegen, was er mit den neuen Kenntnissen anfangen könnte
- auswendig lernen fällt ihm schwer
- konzentriert sich auf den prüfungsrelevanten Lernstoff
- übt wenig Sorgfalt und scheitert manchmal an der kaum zu bewältigen Arbeitsmenge, hat den Mut zur Lücke, ist damit zufrieden, Probleme in etwa verstanden zu haben
- Schwierigkeit, sich dauerhaft aufs Lernen zu konzentrieren
- geht mit Prüfungen gelassen um

5. Der Unsichere

- Unsicherheit und Angst begleiten ihn, wenn er etwas lernen muß
- ohne die Einsicht, etwas bestimmtes lernen zu müssen und einen entsprechenden Druck entwickelt er keine Motivation
- beschränkt sich darauf, die wichtigsten Inhalte so gut wie möglich einzuprägen, gibt sich mit halbfertigen Lösungen zufrieden
- Schwierigkeiten betrachtet er als Folge seiner mangelnden Fähigkeiten, bestärkt sein negatives Selbstbild
- zu Beginn des Lernprozesses keine konkreten Vorstellungen
- es stört, wenn andere besser lernen, verunsichert zusätzlich
- so sehr ihm die Anerkennung fehlt, so sehr benötigt er sie als Ansporn
- am ehesten lernt er, wenn er ausprobiert oder wenn er mit anderen redet, sucht Unterstützung bei Freunden, textliches Lernen fällt schwer
- lernt lieber in der Gruppe als allein, wünscht sich Unterstützung und Anleitung
- Überzeugung, daß es nicht gelingt, alles genau zu verstehen, auch wenn er sich bemüht
- Lerninhalte werden Schritt für Schritt nachvollzogen, einiges wird auswendig gelernt
- lernt wenig systematisch und intensiv, ohne Vorgehensweise zu planen, ohne festgestecktes Lernpensum
- konzentriert sich auf den Prüfungsstoff, schiebt jedoch die Vorbereitung vor sich her, dies führt schließlich zur Zeitnot
- er verliert sich oft in der Fülle der Details und hat Schwierigkeiten, wenn es keine eindeutigen Lösungen gibt
- ist vor und in Prüfungen sehr nervös
- ist auf die Rückmeldung des Kursleiters bei Tests angewiesen, um seinen Lernerfolg einzuschätzen

SCHRADERS Untersuchung zielt darauf, Typen erwachsener Lerner zu identifizieren und zu klassifizieren, die sich in charakteristischer Weise in ihren Einstellungen, Interessen und Verhaltensweisen beim Lernen unterscheiden.[755] Lernstile sind für SCHRADER *„relativ dauerhafte Persönlichkeitsmerkmale“*[756], die das Verhalten, d.h. die Gesamtheit der psychischen und physischen Aktivitäten des Individuums, zur Bewältigung in Lernsituationen bestimmen. Daraus folgert er, dass Lerntypen dann eine Gruppe von Personen darstellen, die gemeinsame Grundformen des Verhaltens in Lernsituationen darstellen.[757]

Ob die in der statischen Definition von Lernstilen beschriebenen Verhaltensweisen im Sinne der Persönlichkeitspsychologie wirklich ein charakteristisches Merkmal sind, das eine gewisse Konsistenz über Zeiten und Situationen hinweg aufweist, bezweifelt der Autor selbst und verweist auf nachfolgende Untersuchungen, die dieses beweisen müssten.[758] Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass die von SCHRADER verwendeten Idealtypologien eine kompakte Beschreibung von Lernprädispositionen sind, die die flexiblen Verhaltensmöglichkeiten von Weiterbildungsteilnehmern beschreiben. Für die individuelle Wahl einer dieser typischen Lernkategorien sind die Einstellungen, Werte, Normen und Glau-

[755] vgl. Schrader, J. (1994), S. 79
[756] s. ebenda, S. 59
[757] vgl. ebenda, S. 59
[758] vgl. ebenda, S. 59

benssätze der Teilnehmer verantwortlich. Diese werden wiederum von psychischen und sozialen Komponenten beeinflusst, die z.B. durch werbliche und öffentlichkeitsrelevante Maßnahmen geprägt werden können.

Selbst wenn ein Akteur sein Interesse artikuliert, sich als Mitarbeiter so weiterentwickeln zu wollen, dass er eine verantwortungsvolle Gesamtaufgabe übernehmen könnte, so heißt dies nicht, dass er, falls er einem weniger erfolgsorientierten Lerntyp angehört, diesen Entwicklungsschritt in einem angemessenen Zeitrahmen vollziehen kann.

„Das Beste ist der Feind des Guten."
Janet Polivy und Peter Herman

1.2.3. Persönlichkeitsentwicklung – Wege zur Veränderung

Bis ein Regelkreis innerhalb eines geschlossenen Systems zur Initiierung eines Veränderungsprozesses einsetzt (s. Kapitel B., II., 1.2. Rückkoppelung und Regelkreis, S. 44), muss wohl erst eine Messgröße als alarmierend wahrgenommen werden. Dann funktioniert die Selbstentwicklung zumeist nicht unverzüglich, sie erfordert Geduld. Erst wenn die Erkenntnis gereift ist, dass es so nicht weitergeht, z.B. bei einer übergewichtigen Person nach einem dringlichen Gesundheitshinweis eines Arztes, beginnt ein mühsamer Veränderungsprozess. Das Abnehmen geschieht nicht von heute auf morgen und erfordert einen starken Willen.

Der Verlauf von individuellen Entwicklungsprozessen hat auch für die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen Bedeutung, denn die gravierendste Ursache für nicht erreichte Ziele ist nicht mangelnde Motivation sondern ein viel zu hoch gestecktes Ziel.[759] 25 Kilogramm in einer Woche abnehmen zu wollen, ist unrealistisch und ungesund. Aber auch die eigene kommunikative Kompetenz, den Führungsstil oder gar persönliche Eigenheiten ändern zu wollen, sind Unterfangen, die schwieriger sind, als zumeist gewünscht, weil der Mensch dazu neigt, sein eigenes Veränderungspotenzial zu überschätzen. Viele Raucher sind lange Zeit der Auffassung, sie könnten sofort aufhören zu Rauchen, wenn sie nur wollten und erfahren erst dann einen fast unüberwindlichen Suchtfaktor, wenn sie es versuchen.

Die amerikanischen Psychologen JAMES PROCHASKA, JOHN NORCROSS und CARLO DICLEMENTE sind 1994 in mehreren Studien der Frage nachgegangen, wie die Selbstentwicklung gelingen kann. Nach CHRISTOPH EICHHORN entwickelten sie ein sechsstufiges Veränderungsmodell, das aufzeigt, in welchem Stadium der Veränderung sich eine Person oder ein System befindet.[760] Dieses Modell lässt sich nützlicher Weise mit der Sicht auf einen Regelkreis in Verbindung bringen.

[759] vgl. Eichhorn, C. (2004), S. 43
[760] vgl. ebenda, S. 44f.

Phase 1: Verleugnen (Vorbetrachtung, Precontemplation)
Die Menschen streiten ab, dass sie sich verändern müssten. Entweder ist nach außen alles „okay" oder eine andere Person für einen Mißstand verantwortlich. Eine eigentlich besorgniserregende Messgröße wird somit ignoriert.

Phase 2: Bewusstwerden (nachdenkliche Betrachtung, Contemplation)
Den Menschen dämmert, dass sie etwas ändern müssten, befürchten jedoch, nicht stark genug zu sein, die nötige Veränderung vornehmen zu können. In diesem Stadium ist es wichtig, Informationen darüber zu erhalten, die darüber Aufschluss geben, ob es sich lohnen könnte, aktiv zu werden und zu handeln. Nutzen und Vorteile für eine kraftvolle Leistung müssen eindringlich ins Bewusstsein.

Phase 3: Vorbereiten (Preparation)
Die Veränderungskräfte erhalten eine höhere Priorität, der Veränderungswillige ist bereit, über konkrete Schritte nachzudenken. In dieser Phase ist es entscheidend, dass er innerlich davon überzeugt ist und die Vorteile eindeutig sind, ohne Zweifel. Für den Erfolg einer Veränderung ist es entscheidend, wie stark der Wille ist. Glaubenssätze und Normen (Sozialkapital) sowie die Bewertung der eigenen Fähigkeiten (Humankapital) spielen die entscheidende Rolle. Sie tragen dazu bei, eine realistische Einschätzung von dem angepeilten Ziel zu erzeugen. In dieser Phase werden z.B. Vertrauenspersonen konsultiert, um persönliche Bilanzierungsfragen über die Vorteile und die notwendigen Investitionen zu erhalten. Das persönliche soziale Kapital nimmt ggf. bei der Unterstützung eine zentrale Rolle ein. Familie, Freunde, Arbeitskollegen, Trainer, Ärzte oder Pastoren tragen mit ihren Kommentaren oder ihrer Unterstützung zu einer abschließenden Bewertung bei.

Phase 4: Handeln (Action)
Der Weg für ein persönliches Engagement ist geebnet. Erfolgreich wird der Akteur sein, der in dieser Phase über das Wissen verfügt, wie er wann und wo was am effektivsten unternehmen wird, mit wem er in eine Austauschbeziehung tritt, um die anvisierten Vorteile realisieren zu können, die z.B. eine Veränderung beim physischen Kapital erzeugen. Es kommt auf eine exakte Planung an. Ein Problem eröffnet sich dann, wenn sich nach den ersten euphorischen Anfangserfolgen nicht berücksichtigte Einflussfaktoren zu Wort melden. In einer Planungsphase lassen sich bei komplexen Projekten zumeist nicht alle möglichen Hindernisse antizipieren.

Phase 5: Durchhalten (Maintenance)
Die beruflichen oder privaten Belastungen in der Umsetzungsphase mit entsprechenden unvorhergesehenen Termin-, Budget- und Qualitätsproblemen erzeugen Stress und lassen auch trotz guter Absichten ggf. wieder altgewohnte Verhaltens- und Denkmuster zur Wirkung kommen. So ist es selbstverständlich, auch wenn der Akteur noch so diszipliniert seine Ziele verfolgt, dass er vermutlich Rückschritte hinnehmen muss. Jetzt kommt es darauf an, durchzuhalten, sich die Vorteile des Zieles vor Augen zu führen und trotz irgendwelcher Ausrutscher weiterzumachen. *„Wirklich weiter kommt man erst mit der festen Überzeugung, dass Disziplin und Anstrengung zentrale Bestandteile des Lebens und die Voraussetzung für Weiterentwicklung und Wachstum sind."*[761] Als Optimist beweist sich der

[761] s. Eichhorn, C. (2004), S. 45

Akteur, der einen Ausrutscher nicht als sein persönliches Versagen begreift und normale Ausrutscher zu Katastrophen hochstilisiert.

Phase 6: Abschluss (Termination)
Um die Abschlussphase eines Projektes oder Veränderungsvorhabens zu erreichen, sollte das Engagement trotz etwaiger Ausrutscher mit ungebrochener Energie fortgeführt werden. Die Früchte der Bemühungen lassen sich sehr oft nicht so schnell ernten, wie erhofft. Ein Veränderungsprozess kann Monate oder Jahre in Anspruch nehmen, egal ob es sich um Veränderungen auf der persönlichen Mikroebene, der vermittelnden Mesoebene oder einer organisatorischen Makroebene handelt. Wenn jemand schnelle Veränderungen verspricht, klingt er attraktiv, aber es besteht die Gefahr, mit unrealistischen Versprechungen den veränderungswilligen Akteur enorm unter Druck zu setzen und bei einem Scheitern die Vertrauensbeziehung zu zerstören.

Die Sichtweise, dass ein Wandel mit seinen zahlreichen Austauschprozessen zu allererst Energie und Ausdauer benötigt und mit diesem realistischeren Ansatz erfolgreicher ist, belegt z.B. SHELLEY TAYLOR mit ihrer Untersuchung zur Verbesserung des Lernverhaltens von Studenten.[762] Sie bildete drei Gruppen, eine instruierte sie, ihre Ziele zu imaginisieren, Visionen zu erzeugen, wie z.B. ihre Eltern ihnen zum Examen gratulieren. Die zweite Gruppe bekam den Hinweis, sich auf alles zu konzentrieren, was sie vom Lernen abhalten könnte (Party, Strandwetter, durchzechte Nächte, Verabredungen, Fernsehen, Musik, Krankheit etc.). Diese Gruppe sollte sich vorstellen, trotzdem vor ihren Büchern zu bleiben, um Lernen zu können. Die dritte Gruppe erhielt keine Instruktionen. Als am erfolgreichsten stellte sich die zweite Gruppe heraus, die sich sogar auf schlechte Noten vorbereitet hatte. Bei der Visionen-Gruppe erlosch der Lerneifer nach der harten Realität schlechter Noten.

Visionen von einer Zielerreichung sind nicht ausreichend, das tagträumerische Schwelgen in schönen Fantasien wirkt angenehm und entspannend, aber es ist kontraproduktiv, wenn es uns vom Wichtigsten abhält, nämlich selbst aktiv zu handeln. *„Wir müssen innere Bilder so gestalten, dass sie den Prozess des Aktivwerdens und des Handelns unterstützen. [...] Langfristig gilt es, Visionen mit Strategien zu unterfüttern. Nur so gelangt man Schritt für Schritt ans Ziel.“*[763]

1.3. Individualinteressen und Arbeitsteilung

Für die eigene Existenzsicherung stehen die notwendigen Ressourcen nur unvollständig zu Verfügung. Deshalb beschränken sich die Interessen eines Individuums nicht nur auf sich selbst. Es entsteht das Interesse, mit anderen Menschen in Austauschbeziehungen zu treten. Diese Austauschbeziehungen und die damit verbundenen Interessenkonflikte können als Quelle des kooperativen Verhaltens innerhalb einer sozialen Organisation angesehen werden (s. dieses Kapitel D., II., 2. Austauschbeziehungen und Interessenkonflikte als Quelle einer kooperativen Gesellschaft, S. 244).

[762] vgl. Taylor, S. u.a. (1998): Harnessing the imagination. Mental Simulation, Self-Regulation and Coping. In: American Psychologist, Vol. 53, 4, 1998
[763] s. Eichhorn, C. (2004), S. 47

„Die Gesellschaft wurde nicht von vernünftigen Menschen erdacht. Sie entwickelte sich als ein Teil unserer Natur."[764] Diese zentrale These RIDLEYS spricht dafür, das rationale Handeln als bewussten Eingriff des Menschen in lebenserhaltende Prozesse zu verstehen, um diese möglichst zu verstärken. So wie der Mensch seine natürliche Atmung temporär bewusst unterbricht, wenn er im Wasser taucht, so erscheint die rationale Gestaltung von sozialen Austauschprozessen als Ergänzung zu einer selbstverständlich stattfindenden menschlichen Arbeitsteilung.

Je länger der Mensch die Luft anhalten kann, desto tiefer und länger kann er tauchen. Je mehr Rationalität der Mensch in die Gestaltung von Austauschprozessen investieren möchte, um so mehr „Luft" benötigt er in Form von Ressourcen.

Wie oben ausgeführt, sorgen die egoistischen Gene des Menschen dafür, die Wahrscheinlich zu erhöhen, die eigenen Gene oder Kopien dieser Gene erhalten zu können. Individualinteressen können somit, genetisch gesehen, über das einzelne Subjekt hinaus verfolgt werden und einen altruistischen Anschein erwecken. Die Beziehungen zu Ehe- oder Lebenspartnern, zu Kindern, Eltern oder anderen Familienmitgliedern bis hin zur Sippe oder Freunden können wohl auf diesem Instinkt beruhen.

Wenn ein Mensch unbewusst oder bewusst ein höheres Interesse im Sinn hat, als sich selbst, dann stellt sich die Frage, wie die daraus erwachsenden Tugenden der Selbstlosigkeit, Verantwortung und das Interesse am Wohlergehen eines Unternehmens entstehen können. Rational gesehen, profitiert jeder Mensch von einer arbeitsteiligen Organisation. Reduziert er die Beziehung jedoch auf einen ökonomischen Vertrag, d.h. er entwickelt kein Verantwortungsgefühl, keine Emotionen für die soziale Organisation, die ihm dabei helfen soll, eine wirtschaftlich tragfähige Existenz zu sichern, so wird ihm wohl kaum eine Spezialisierung innerhalb eines arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozesses von Nutzen sein.

Neben dem Naturtrieb des egoistischen Gens wurde die menschliche Erfahrung des Gefangenendilemmas als Zwangslage und rationaler Ansatz erläutert, ohne Ethik und Moral, wie Individuen instinktiv und rational miteinander ein kooperatives Verhalten entwickeln könnten (s. dieses Kapitel D., II., 2.3. Das Gefangenendilemma als Vertrauensfrage zwischen gut und böse, S. 253). Grundvoraussetzung ist, dass die Akteure eine langfristige Beziehung eingehen. In Bezug auf ein Arbeitsverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmen lässt dieser Ansatz hoffen, dass der Mensch auch rational in der Lage ist, ein kooperatives Verhalten an den Tag zu legen, wenn er für sich und das Unternehmen darin einen Sinn entdeckt. Dieser Ansatz würde dann den Übergang von der Mikro- zur Mesoebene beschreiben (s. Abb. D 37). Darüber hinaus wäre jedoch wohl auch ein Mitarbeiter denkbar, der sich religiös oder politisch engagiert, aber im Unternehmen keinen Einsatz zeigt.

[764] s. Ridley, M. (1997), S. 21

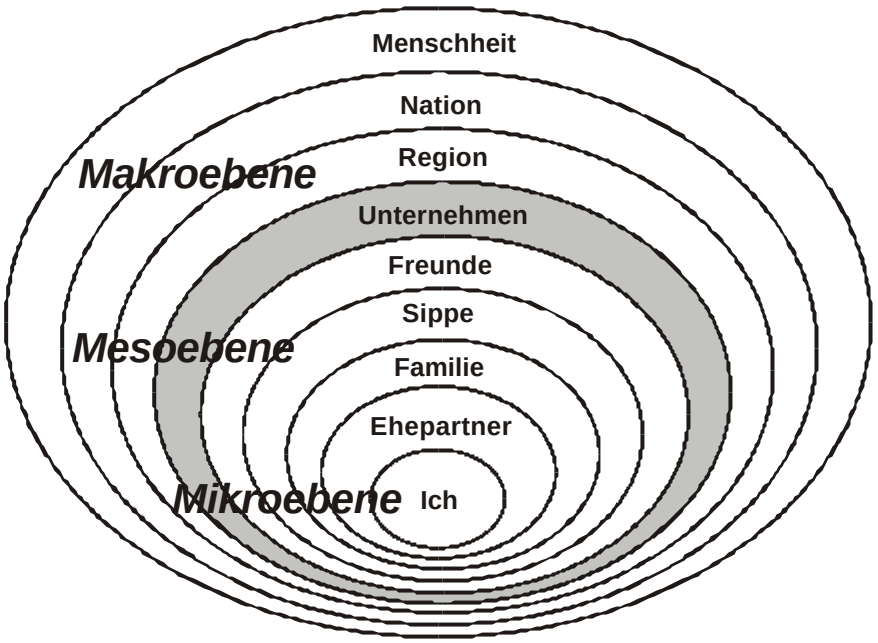


Abb. D 37: Individuum und die möglichen Ebenen der Arbeitsteilung

Das Individualinteresse kann sich außerdem kaum auf sich selbst beschränken, weil der Mensch zuweilen bestrebt ist, innerhalb einer sozialen Gruppe „Ansehen“ zu erreichen. Es entstehen aus Gegenseitigkeiten wie Aufmerksamkeiten oder Geschenken soziale Verträge mit „Schuld“ und Verpflichtungen. RIDLEY führt hier als zentrale soziale menschliche Handlung das Teilen von Nahrung, speziell von Fleisch, an (s. dieses Kapitel D., II. 2.4. Die permanente Kosten-Nutzen-Analyse unter dem Aspekt von Großzügigkeit und Verbindlichkeit, S. 255).

Damit eine Vergütung nicht das Charakteristikum eines „Geschenkes“ erhält, dem dann eine diffuse Erwartungshaltung der Unternehmensführung gegenübersteht und der Mitarbeiter ebenfalls dem Trugschluss unterliegt, seine Arbeitsleistung dem Unternehmen zu schenken sowie eine undifferenzierte Erwartungshaltung gegenüber einer „gerechten“ Vergütungsregelung einnimmt, müsste das Vergütungssystem die drei Ansprüche der Transparenz, der rationalen Zielgerichtetheit und des auf Langfristigkeit angelegten Vertrauens erfüllen. Die drei Aspekte scheinen mit der permanenten quantitativen und qualitativen Kosten-Nutzen-Analyse zu korrespondieren, d.h. kontinuierlich die Erfolgskontrolle über die ökonomischen und sozialen Verträge durchzuführen.

Über die soziale Organisation eines Unternehmens hinaus kann ein Individuum sich auf der gesellschaftlichen Makroebene Interessengruppen anschließen, weil es auch dort eine langfristige Vorteilsvermutung annimmt. Diese Fähigkeit, in Zusammenschlüssen, Gruppen oder „Stämmen“ zu denken, bilden die Grundlage für Konfliktaustragungen zwischen Gruppen, die in sich geschlossen und im eigenen Kern, zumindest zeitweise, kooperativ sind.

Dieses Verhalten wäre wohl auch übertragbar auf die Wettbewerbssituation innerhalb einer marktwirtschaftlichen Organisation. Kooperative Gruppen können im Wettbewerb überleben, egoistische eher nicht. Daraus lässt sich schließen, dass eine zielgerichtete Arbeitsteilung letztendlich dem Individualinteresse entspricht, weil es zur Wohlstandsmehrung beiträgt.

Bei der Betrachtung unterschiedlicher kooperativer Gruppen als System (Staat, Gesellschaft, Unternehmen etc.) fällt das jeweils typische Verhalten, ob z.B. dynamisch oder eher statisch, auf (s. Kapitel B., II., 3.1. Dualistische Systemeigenschaften, S. 55). Es ist anzunehmen, dass aus den internen Konflikten dieser Beziehungskulturen heraus auch die Interessen der Individuen erwachsen (s. Abb. D 38).

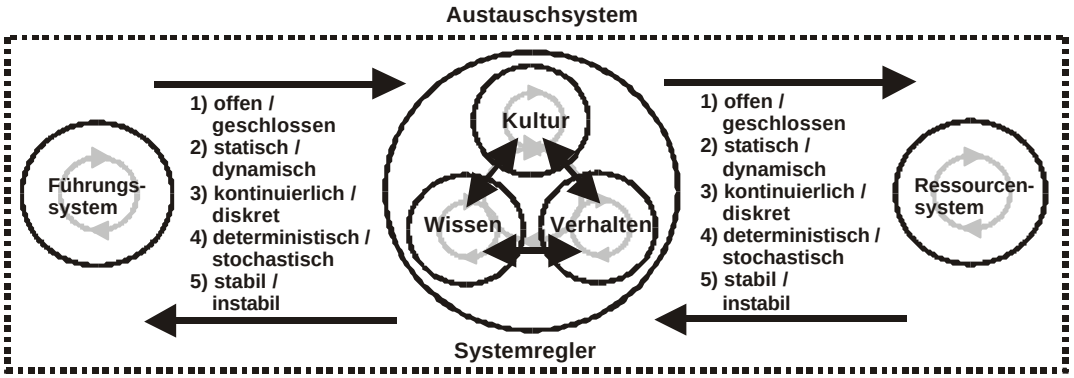


Abb. D 38: Austauschsystem mit Systemeigenschaften

Neben den Konflikten zwischen den Systemen sind auch gemeinsame Individualinteressen denkbar. Diese erwachsen aus geklärten Eigentumsverhältnissen und einer soliden Vertrauensbasis (s. dieses Kapitel D., II., 2.7. Besitz macht verantwortungsbewusst, S. 267 und 2.8. Vertrauen als Grundlage einer Gesellschaftsordnung, S. 269).

1.4. Interesse am individuellen Erfolg

Individuen sind sehr unterschiedlich, ihre Ziele und Interessen auch. Prinzipiell könnte man annehmen, dass ein Mensch aktiv wird, zum Akteur wird und seine persönliche Energie, Zeit und Kraft einsetzt, wenn er einen für sich oder seine Mitmenschen anzustrebenden Nutzen erreichen kann, der das Leben sicherer oder schöner gestaltet. Ist der Mensch ständig bestrebt, sein Leben zu optimieren, ständig der Beste sein zu wollen? Oder geht er nur zur Arbeit um Geld zu verdienen, versucht möglichst ohne Anstrengung durch den Tag zu kommen und minimiert seine produktiven Aktivitäten, um sich in der Freizeit passiv und möglichst konsumtiv zu verhalten. BODO SCHÄFER vertritt die Auffassung: *„[...] nur wenn wir etwas tun, was uns mit Leidenschaft und Begeisterung erfüllt, sind wir wirklich gut.“*[765]

[765] s. Schäfer, B. (1999), S. 27

Ist der Mensch nicht aber faul, dumm und träge, vor allem innerhalb eines auf Herrschaft ausgelegten Arbeitsverhältnisses (s. dieses Kapitel D., III., 1.2. Stadien der Mitarbeiterentwicklung und unterschiedliche Interessen, S. 305)? Wird ihm nicht durch die Eigeninteressen der Politik, an der Macht bleiben zu wollen und wieder gewählt zu werden, seit Jahren ein sorgenfreies Leben im Rahmen der *„sozialen Gerechtigkeit"* versprochen? HANS-OLAF HENKEL führt in seinem Buch *„Die Ethik des Erfolges"* aus, wie sich speziell in Deutschland aktuell eine *„Ethik der Gleichheit"* etabliert hat, die letztendlich durch die hohen Steuer- und Sozialabgaben zu einem ungerechten und unsozialen Gesellschaftssystem führen müssen. Es lohnt sich als Bürger mehr, auf Grund der staatlichen Umverteilungen, zu den *„Schwachen"*, als zu den Leistungsträgern zu gehören: *„[...] wo soziale Gerechtigkeit draufsteht, ist erzwungene Gleichheit drin."*[766]

Ein individueller Erfolg kann auf der Basis der staatlichen Rahmenbedingungen darin bestehen, keine Leistung zu erbringen, weil die Schwäche belohnt wird. Innerhalb eines Unternehmens kann dieses Prinzip ebenso nicht langfristig funktionieren, wie in einem staatlichen Gesellschaftssystem. Erfolg ist nicht statisch, sondern dynamisch. Es reicht nicht aus, den Kuchen gleich zu verteilen, wenn es ständig anderen überlassen wird, einen Kuchen neu zu backen.[767]

Das Interesse des Individuums am persönlichen Erfolg, d.h. ein aktiver sowie gestaltender Akteur als Leistungserbringer und nicht ein passiver, verwalteter Mensch als Leistungsempfänger steht im Mittelpunkt eines erfolgsorientierten Vergütungssystems. Es stellt sich die Frage, in welcher Beziehung die Komponenten der Veränderungsebenen (Verhalten, Wissen, Kultur) im Austausch zu einander stehen. Außerdem stellt sich die Frage, auf Grund welcher Einflüsse das Selbst, der Akteur, sein Verhalten regelt und steuert. Welches Führungssystem gibt dem Akteur Maßstäbe vor, wie er rational und emotional die „richtigen" Ziele und Interessen formuliert, welche Einflüsse aus dem Ressourcensystem innerhalb eines Austauschsystems wirken auch auf die Veränderungsebenen des Akteurs? Wie werden Interessenkonflikte und Zwangslagen des Akteurs gelöst, egoistisch oder kooperativ?

Im Abschnitt zum erweiterten Ich hat diese Arbeit die Möglichkeit beschrieben, wie sich bei einem Menschen Handlungsselbst sowie Objektselbst ergänzen und der Mensch auch die Fähigkeit besitzt, sein Objektselbst zu erweitern (vgl. dieses Kapitel D., II., 3.5. Wege zu einer kooperativen und sozialen Organisation, S. 281).

Die quantitative Erfolgsformel (s. Abb. D 14: Herleitung der Erfolgsformel in Bezug zum sozialen
und ökonomischen Vertrag, S. 216) verdeutlicht, wie jeder ökonomische Vertrag in einen sozialen Vertrag eingebettet ist. Mögliche Interessenkonflikte werden rational erörtert und in ein messbares Wechselspiel von Rechten und Pflichten der Akteure innerhalb der Austauschbeziehung formuliert. Das jeweilige sachliche und fachliche Verhalten sowie Wissen einer arbeitsteiligen Tauschbeziehung sind die Bestandteile des ökonomischen Vertrages, der die vitalen und kognitiven Komponenten des Handlungsselbst (ich) umfasst, damit man sich „verträgt". Verträge können jedoch aus Eigennutz gebrochen werden. Rational und auch emotio-

[766] s. u. vgl. Henkel, H.-O. (2004), S. 249 u. S. 242-252
[767] vgl. ebenda, S. 242

nal können die Akteure das Bedürfnis verspüren, darüber hinaus Gründe für eine Vertrauensbeziehung zu finden oder zu liefern, d.h. die Interessen des Tauschpartners zu akzeptieren oder zumindest zu respektieren. Das Objektselbst entwickelt ein Eigeninteresse an einer langfristigen Austauschkultur, weil die jeweiligen Akteure sich innerhalb ihres Lebens mehrfach wieder begegnen könnten (s. Gefangenendilemma, S. 253).

Ein auf Langfristigkeit ausgelegter Erfolg wird als dynamischer Austauschprozess verstanden, den der Akteur als Systemregler steuert. Seine Beziehung zu einem Führungs- oder Referenzsystem prägt durch das enthaltene ethische Grundverständnis sein Sozialkapital, das er einsetzt, um den Austausch mit der Umwelt, u.a. der materiellen Ebene, zu realisieren (s. Abb. D 39).

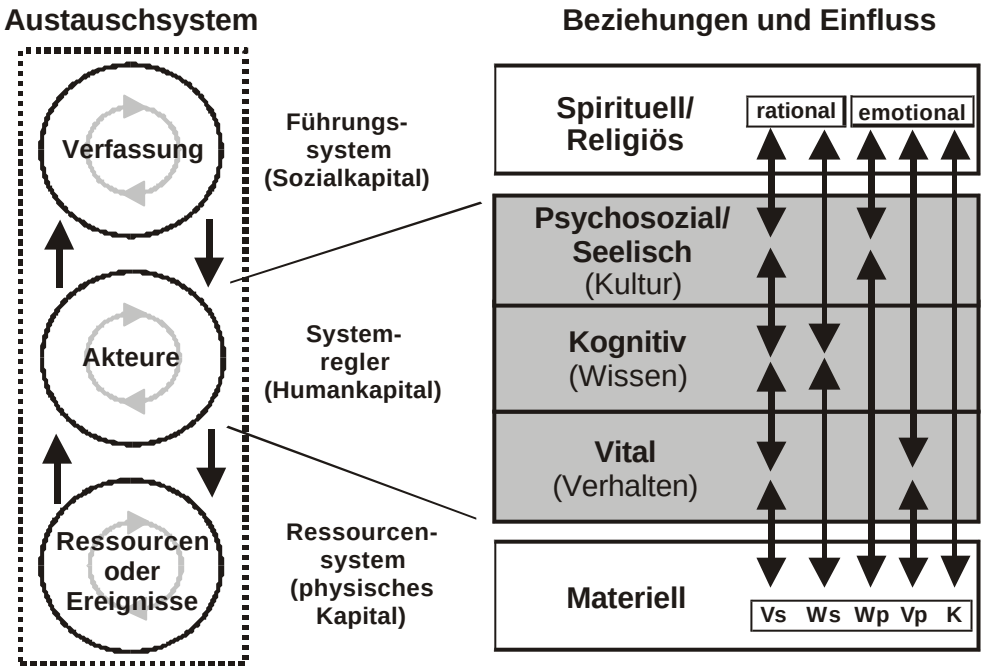


Abb. D 39: Das Austauschsystem mit seinen Beziehungen und Einflüssen auf den Veränderungsebenen eines Individuums

Das Interesse am individuellen Erfolg kann je nach Intensität der Austauschbeziehung zu einem persönlich wirksamen Referenzsystem als kulturstiftendem Faktor konfiguriert sein. Zu den Tugenden einer Ethik des Erfolgs, die eine Vertrauensbeziehung ermöglichen, zählt HENKEL z.B.:[768]

- Wahrhaftigkeit, Mut, eigene Schwächen zugeben zu können,
- Unabhängigkeit von der Meinung anderer Menschen, Freiheit,
- Klarheit, Dinge transparent zu machen,
- Bereitschaft, mit anderen in einen fairen Wettbewerb treten zu können, ohne kämpfen zu wollen,
- Wettbewerb mit sich selbst, Selbstkritik,
- Verantwortung für die Zukunft, Nachhaltigkeit.

[768] vgl. Henkel, H.-O. (2002), S. 255-259

Rational können diese Tugenden formuliert sein, so wie es die Aufklärung und der Humanismus getan haben, dann endet das sachliche Verhalten (Vs) nicht auf der vitalen Ebene und kann durch Einflüsse aus den nächst höheren Ebenen gestaltet sein (s. Abb. D 39). Die Beziehung der kognitiven Ebene zu einem Führungssystem schafft die Bewertungsgrundlagen für den Entscheidungsprozess, welche Interessen, ob egoistisch oder kooperativ, der Akteur im Eigeninteresse verfolgt. Sie hat direkte Auswirkungen auf den Austauschprozess und stellt das sachliche Wissen (Ws) dar, den rationalen Aspekt zum Aufbau von Vertrauensbeziehungen, wie COLEMAN diesen Prozess als „Wette" beschreibt (s. Kapitel C., II., 4.2.1. Relationen von Gewinn, Verlust und Vertrauenswürdigkeit, S. 115).

Es ist anzunehmen, dass eine Unternehmensführung bei der Gestaltung ihrer Unternehmenskultur diese rationalen Aspekte über ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als ökonomischen Vertrag gezielt beeinflussen kann. Den Mitarbeitern muss transparent die Möglichkeit aufgezeigt werden, wie ein gemeinschaftlich erarbeiteter Erfolg zu einem Individualerfolg führt. Unter der Annahme, dass der Erfolg im Interesse des Akteurs liegt, findet so der Übergang von der Mikro- zur Mesoebene statt.

Neben den rationalen Komponenten des Austauschprozesses bestehen nach dem obigen Ansatz auch emotionale Komponenten (Vp, Wp, K), die nun „leider" nicht immer kompatibel mit den rationalen sein müssen und von einer Unternehmensführung somit wohl auch nicht rational direkt zu beeinflussen sind. Der Übergang von der Meso- zur Mikroebene wird in einem dynamischen Austauschprozess nicht vollständig zu harmonisieren sein. Oder anders ausgedrückt, er lebt von den Unterschieden auf beiden Ebenen und benötigt den Wettbewerb, um Kraft entwickeln zu können, um das Interesse am individuellen Erfolg durch Vergleiche wecken zu können.

1.5. Interessenmatrix am Beispiel eines eigenverantwortlichen Akteurs

Die Interessen eines Menschen innerhalb seiner Umwelt können sehr unterschiedlich sein und auch im Zeitablauf stark variieren (s. Kapitel C., I., 2.2.1. Das Mikrosystem Mitarbeiter, Abb. C 7: Bedürfnispyramide nach MASLOW, S. 91). Diese Interessen des Individuums sind zu differenzieren durch die Interessen eines Menschen, der innerhalb eines Austauschverhältnisses mit einem Unternehmen durch seine Arbeitsleistung eine entsprechende Vergütung (Geld) oder ggf. mehr anstrebt (Freude, Kontakte, s. dieses Kapitel D., III., 1.1.1. Zufriedenheit, Glück und Freude, S. 300).

Die in der Sozialtheorie verankerte rationale Tauschtheorie von COLEMAN geht davon aus, dass für die Erklärung von menschlichen Handlungssystemen der Ansatz des methodologischen Individualismus nützlich ist (s. Kapitel B., I., 2. Rationale Handlungen und Handlungssysteme, S. 29). Ein Abweichen von der Selbstverantwortung hätte fatale Folgen, wie zahlreiche, extreme Beispiele aus der Menschheitsgeschichte belegen. Ein Mensch als Arbeitnehmer innerhalb einer sozialen Organisation, wie einem Unternehmen, kann sich der Verantwortung für die Resultate seines Handelns nicht entziehen. Das Problem ist zumeist jedoch, dass ihm die Ergebnisse seines Handelns nicht als transparente Information zur Verfügung stehen. Bewertungen und Beurteilungen erfolgen eher aus einer dis-

junkten Herrschaftssituation heraus, die keine vertrauenswürdige, konjunkte Basis mit einseitigen Übertragungen von Rechten und Ressourcen innerhalb eines sozialen Vertrages zulassen, weil die Gewissheit eines funktionierenden, langfristigen Austausches fehlt. Warum soll sich ein Mensch für die Interessen eines anderen Menschen oder einer Organisation interessieren?

Die Bedingungen und Voraussetzungen, die zu einer Beantwortung dieser Frage führen, sind ausführlich in diesem Kapitel D im Rahmen der Diskussion zum Sozialkapital beschrieben worden. Das Sozialkapital entsteht aus dem Verhalten der Individuen zueinander und ihrer Bereitschaft, im Interesse von sozialen Gruppen zu agieren. In Bezug zu COLEMANS Vorschlag, Systemverhalten mit Hilfe von Systemübergängen zwischen Makro- und Mikroebene zu erklären, wird die Fähigkeit des Menschen beschrieben, über sich selbst hinaus, d.h. über sein Handlungsselbst zum Objektselbst oder gar zum erweiterten Objektselbst zu gelangen.

Betrachtet man unter diesem Postulat die zielgerichtete Nutzenmaximierung, so sind eigenverantwortliche Individuen nicht ausschließlich egozentrisch orientiert. Sie erkennen und erreichen für sich persönlich einen höheren Nutzen, wenn sie den Nutzen partnerschaftlich und kooperativ definieren und ihnen dazu der entscheidende eigene, zu erbringende Beitrag und Anteil, bewusst ist. Ein solches Verhalten setzt bei einem Mitarbeiter mehr voraus, als nur rechtzeitiges Erscheinen und frühzeitiger Feierabend.

Damit der Austausch eines Akteurs auf der Mikroebene mit einem System auf einer Meso- oder Makroebene erfolgen kann, bedarf es nach COLEMAN der Ressourcen oder Ereignisse sowie der Verfassung (s. Kapitel B., I., 2.5. Austausch innerhalb von sozialen Systemen, S. 38 und Kapitel C., I., 2.1. Das Unternehmen als Austauschsystem, S. 86).

In Bezug auf die Ressourcen und Kontrollrechte über Ressourcen bestehen bei Individuen Austauschinteressen. Die Realisierung dieser Interessen, die Überbrückung von Wunsch und Wirklichkeit, erfolgt durch Handlungen, durch das letztendliche Verhalten der Akteure. Das Selbst des Akteurs setzt sich, wie oben angenommen (s. dieses Kapitel D., II., 1.8.1. Dreiteilung des Selbst, S. 237) aus Verhalten, Wissen und Kultur zusammen. Um nachhaltig erfolgreich handeln zu können, müsste ein Mensch somit Interesse an der Gestaltung dieser drei Elemente einer Austauschbeziehung haben, da sie in einem direkten Bezug zu den drei Kategorien von Ressourcen stehen: Physisches Kapital, Humankapital und Sozialkapital.

Im ersten Untersuchungsschritt dieser Arbeit werden die grundlegenden Elemente eines Interessentyps benannt und die Wirkungsbeziehungen, d.h. die Intensität der Einflussnahmen untereinander analysiert, um einen realistischen Überblick für die Gestaltungsmöglichkeiten und die Ansatzpunkte eines erfolgsorientierten Vergütungssystems zu erhalten (s. dieses Kapitel D., I., 2.2. Analyse der Wirkungsverläufe, S. 204).

In einem zweiten Untersuchungsschritt sind dann die Wirkungen der jeweiligen Veränderungsebenen aufeinander und untereinander zu analysieren, die die Ausgestaltung der ökonomischen und sozialen Verträge determinieren sowie die Ü-

bergänge vom Handlungsselbst zum Objektselbst bis zum erweiterten Objektselbst bestimmen (s. Abb. D 40).

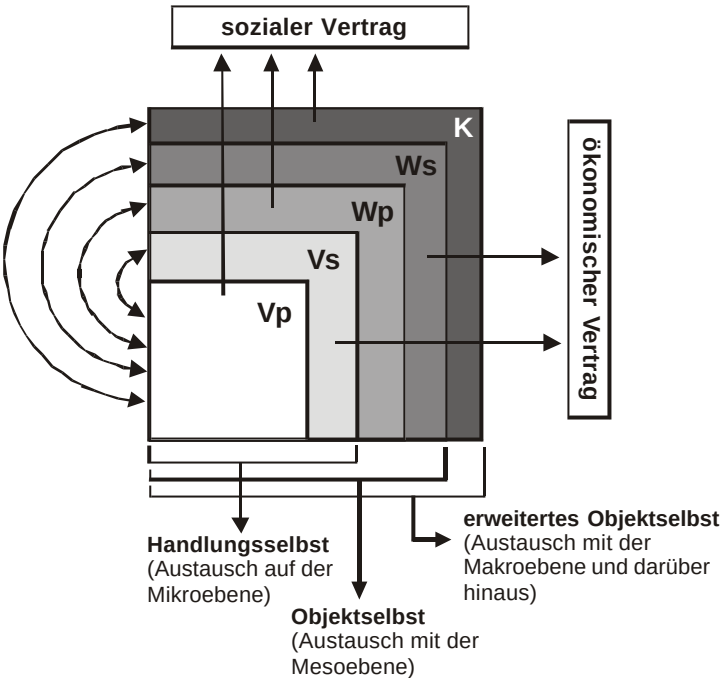


Abb. D 40: Austauschbeziehungen des dreiteiligen Selbst und die Elementen der Erfolgsformel

Die einzelnen Elemente, die ein persönliches und sachliches Verhalten, das persönliche und sachliche Wissen sowie die Kultur bestimmen, werden als individuell, von System zu System unterschiedlich angenommen. Für diese Arbeit wird beispielhaft ein Dienstleistungsunternehmen aus der Software- und IT-Branche ausgewählt,[769] das seine Existenz und seinen Wohlstand aus immateriellen Vermögenswerten, z.B. Kundenbeziehungen, innovativen Produkten, Spezialwissen, flexiblen Arbeitsprozessen, Informationstechnologien, Datenbanken, Fachkenntnissen und den Fähigkeiten, der Motivation und dem Engagement der Mitarbeiter als eigenverantwortlichen Akteuren auf der Mikroebene bezieht.[770]

Am Beispiel dieses einen Unternehmens sollen in den folgenden Abschnitten einzelne Elemente aufgeführt werden, die aus Sicht der Mitarbeiter ihre Interessen in Bezug auf ihr Verhalten und ihr Wissen prägen. Dabei ist die Intensität der Einflussnahme auf die jeweils anderen Elemente und auch die Beeinflussbarkeit dieser Elemente zu gewichten. Mit den aus der jeweiligen sozialen Gruppe heraus formulierten Informationen, bieten sich konkrete Ansatzpunkte für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems.

1.5.1. Intensität von Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Verhaltenskomponenten

Im Rahmen eines ökonomischen Vertrages wird angenommen, dass nur die sachlichen und fachlichen Aspekte in die Tauschbeziehungen einfließen und auch nur

[769] Ticcon AG, kleines, mittelständisches Unternehmen, gegründet 1999 in Flensburg
[770] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 4

diese gemessen und bewertet werden, um in einer Vergütungsregelung berücksichtigt zu werden. In den Diskussionen mit den Mitarbeitern wird sehr schnell deutlich, dass nicht nur die sachlichen Elemente die Veränderungsebenen Verhalten und Wissen gestalten. Das letztendlich in einem Dienstleistungsprozess entscheidende persönliche Verhalten steht im Vordergrund der Austauschbeziehung.

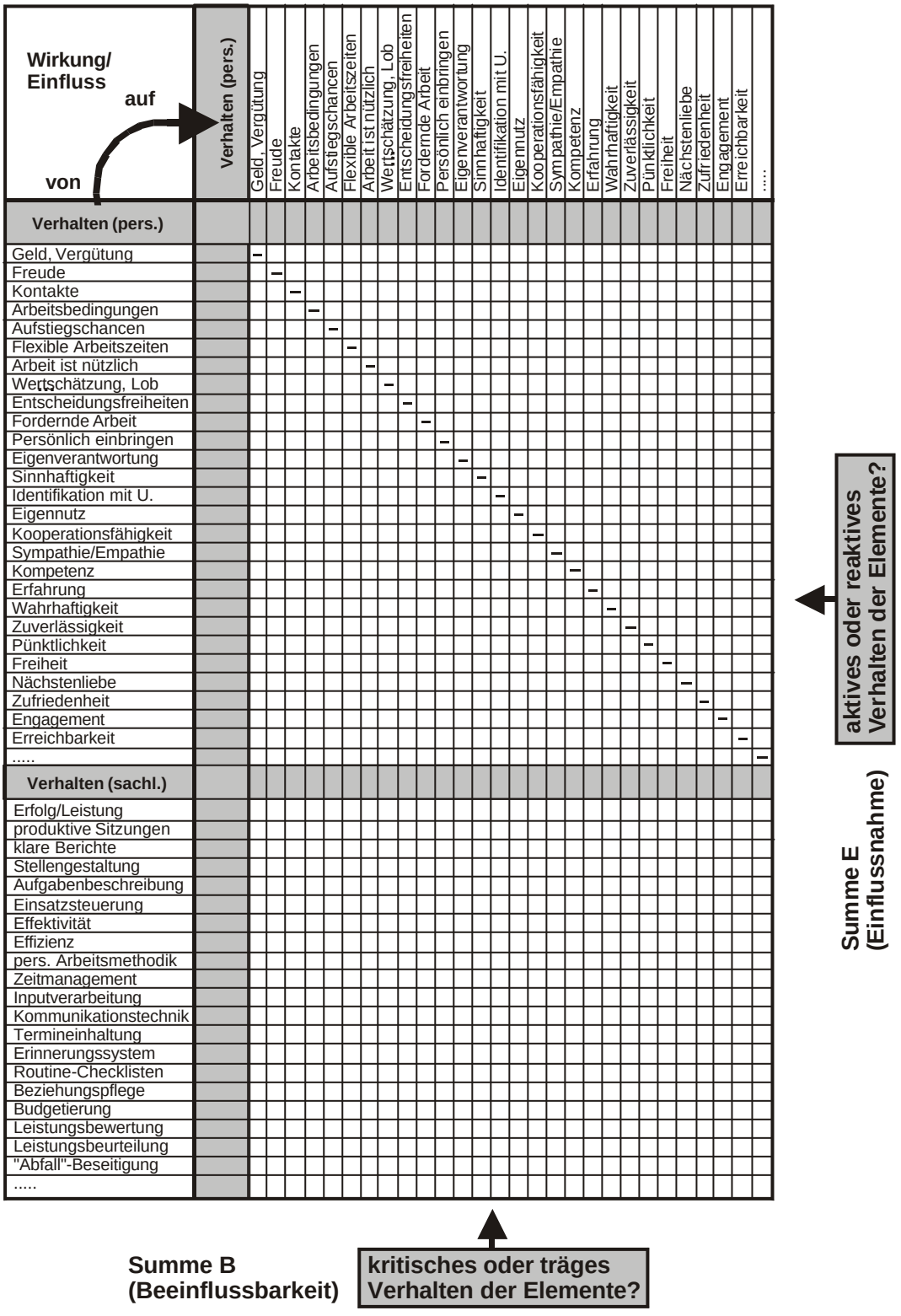


Abb. D 41: Papiercomputer-Auszug aus den Interessenspezifikationen Verhalten, Wissen und Kultur

Es empfiehlt sich, das Handlungsselbst in seinem Verhalten in die emotionale, persönliche sowie die rationale, sachliche Kategorie zu unterteilen. Der Mensch scheint mit seiner Rationalität nur temporär die ansonsten eher instinktiv ablaufenden Prozesse mehr oder weniger beeinflussen zu können. In dem Bewusstsein, dass auch das Wissen und die Kultur das Verhalten mit seinen einzelnen Elementen beeinflussen können, soll der Versuch unternommen werden, eine begrenzte, überschaubare Anzahl an Elementen zu identifizieren, die das jeweilige persönliche und sachliche Verhalten charakterlich beschreiben, ohne einen Bezug zu anderen Veränderungsebenen herzustellen, obwohl sie in einem permanenten Austausch stehen (s. Abb. D 41). Einen solchen Fokus auf ein vorerst anscheinend geschlossenes Subsystem bietet die Herangehensweise des „Papiercomputers" von FREDERIC VESTER (s. dieses Kapitel D., I., 2.2. Analyse der Wirkungsverläufe, S. 204).

Die einzelnen Elemente der Verhaltenskomponenten sind zum einen durch die in diesem Abschnitt diskutierten Untersuchungen und wissenschaftlichen Analysen sowie ein kurzes „Brainstorming" erarbeitet worden und erheben somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder definitiver Übertragbarkeit. Die Tabelle mit den jeweiligen Gewichtung (0-3) befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

Diese Arbeit geht davon aus, dass wir Menschen uns und unsere Welt durch die Pforten der fünf Sinne erfahren: Sehen, hören, fühlen, riechen und schmecken. Dieser Reichtum an sensorischen Informationen trägt zu unseren Erfahrungen bei und kann sehr unterschiedlich sein, so wie auch die Beurteilungen, welches Element für ein persönliches Verhalten von Relevanz ist. Prinzipiell lässt sich annehmen, dass diese einzelnen Elemente vergleichbar sind mit dem Konzept der Submodalitäten von DAVID GORDON. *„Was wir eine ‚Erfahrung' nennen (‚Unterscheidung', ‚Denken', ‚Bewußtheit' usw.) ist nicht eine einzelne und generell definierbare Einheit, sondern eine der Person eigene ‚Konstellation' submodaler Merkmale."*[771] Ebenso kann sich das persönliche Verhalten aus individuellen Konstellationen submodaler Merkmale zusammensetzen.

Als Ergebnis der Gewichtungen von Einfluss und Wirkung eines Elements sind im folgenden Überblick die Positionen sowie ihre Zuordnungen zu einer Klassifizierung zusammengefasst (s. Abb. D 42).

[771] s. Gordon, D. (1986), S. 104

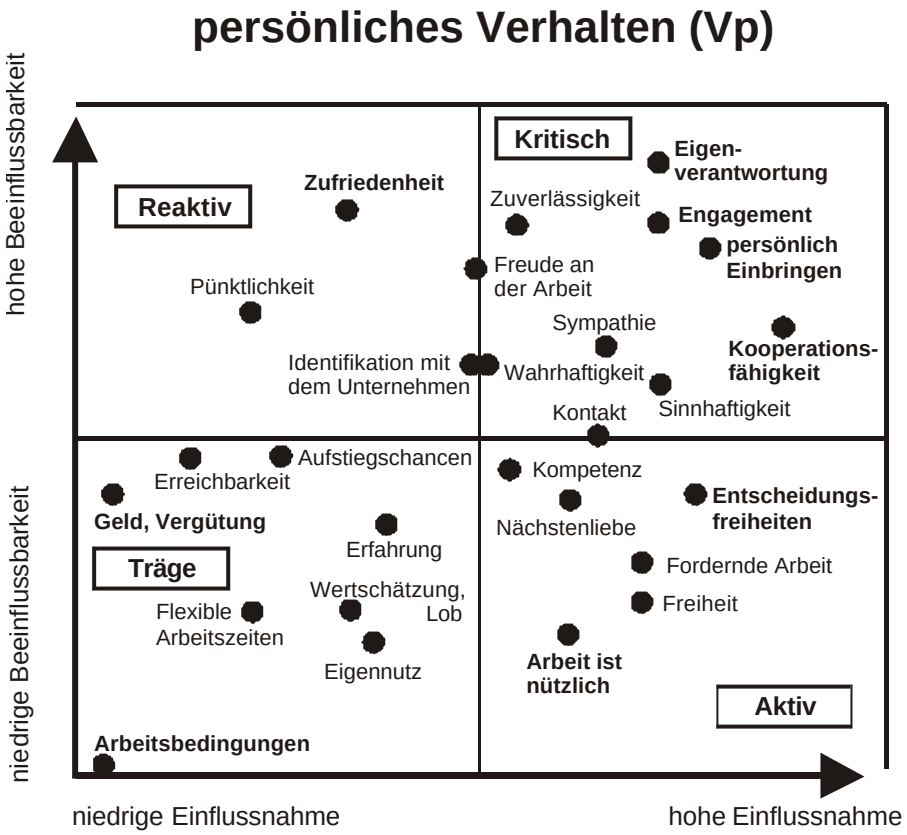


Abb. D 42: Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des persönlichen Verhaltens (Vp)

Das persönliche Verhalten eines Mitarbeiters ist nach dieser Einschätzung unter sehr starkem Einfluss von Eigenverantwortung, Engagement, der Möglichkeit sich persönlich einzubringen oder der Kooperationsfähigkeit. Gleichfalls sind diese Elemente stark von anderen Elementen beeinflussbar und somit in der Kategorie „kritisch".

Als eher „reaktiv" sind die Elemente Zufriedenheit und Pünktlichkeit eingeschätzt worden. Diese beiden Elemente werden bei einem arbeitsteiligen Austauschprozess stark durch andere beeinflusst und entziehen sich wohl oft der direkten Einflussnahme.

Zu den „aktiven" Elementen werden die Entscheidungsfreiheiten, die fordernde Arbeit oder der Aspekt, dass eine Arbeit nützlich ist, gezählt. Diese Elemente üben einen starken Einfluss auf andere Elemente innerhalb des persönlichen Verhaltens aus, werden jedoch nur mit niedrigen Beeinflussungsmöglichkeiten gesehen.

In einem Dienstleistungsunternehmen scheinen die Arbeitsbedingungen nur sekundär ausschlaggebend für das persönliche Verhalten zu sein, da sie ein sehr „träges" Element darstellen. An der Schwelle zwischen Trägheit und reaktivem Element haben sich Geld und Vergütung eingefunden. Aus dieser Anordnung lässt sich schließen, dass das Einkommen wohl mittelmäßig beeinflussbar ist, jedoch kaum einen Einfluss auf das persönliche Verhalten ausübt. Dieser Aspekt bekräftigt die oben erwähnte These, dass die Vergütung eher als Indikator für er-

folgreiches Verhalten angesehen wird, jedoch nicht als Hauptmotivator für ein persönliches Verhalten.

Dies sieht beim sachlichen Verhalten schon anders aus. Dort gehört die Leistungsbewertung, aus der heraus sich letztendlich die Vergütung ergibt, zu den sehr kritischen Elementen, ebenso wie die Einsatzsteuerung, die Aufgabenbeschreibung und auch das Zeitmanagement (s. Abb. D 43). Diese Elemente üben einen sehr starken Einfluss auf andere Elemente des sachlichen Verhaltens aus, sind jedoch auch stark durch andere Elemente zu beeinflussen.

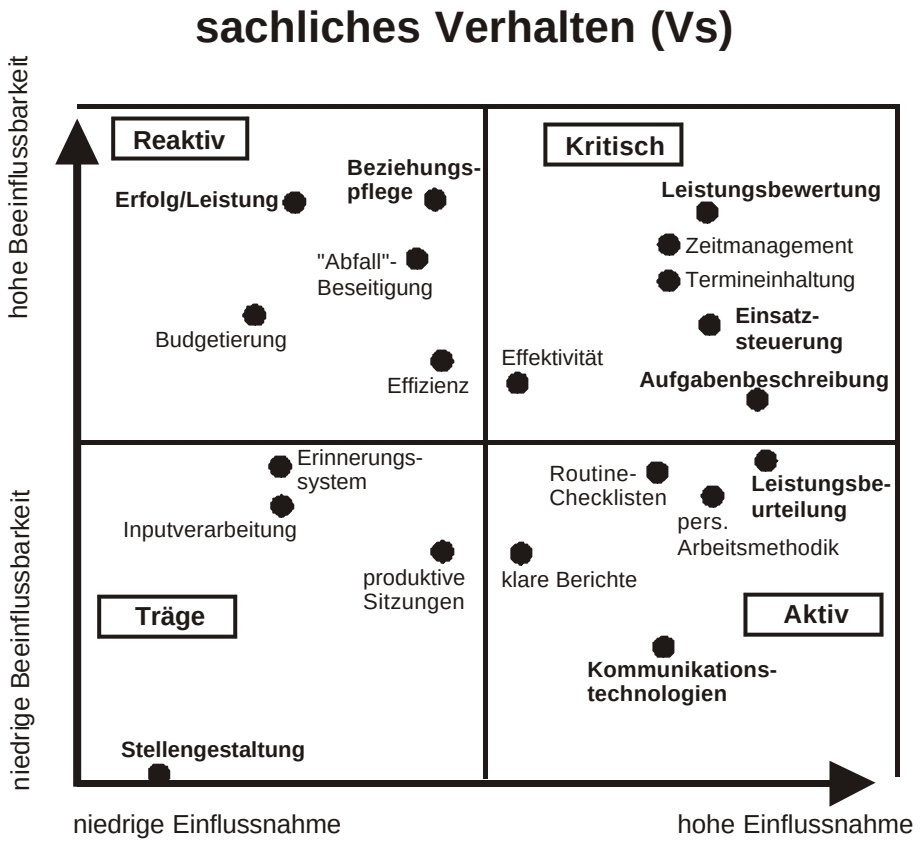


Abb. D 43: Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des sachlichen Verhaltens (Vs)

Als bemerkenswert ist die Platzierung von Erfolg und Leistung im reaktiven Bereich anzusehen. Der Erfolg wird von vielen Faktoren stark beeinflusst, übt jedoch nur einen relativ geringen Einfluss auf andere „sachliche" Elemente aus, er scheint lediglich ein Indikator zu sein. Die Stellengestaltung wird als kaum beeinflussbar eingeschätzt, die aber auch gering Einfluss auf das sachliche Verhalten ausübt und somit sehr träge ist. Wenig überrascht hat die Einschätzung der Kommunikationstechnologien in einem IT-Unternehmen als aktivem Element, das starken Einfluss auf das sachliche Verhalten hat, aber von den Mitarbeiter nur kaum zu beeinflussen ist.

1.5.2. Intensität von Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Wissenskomponenten

Das persönliche Wissen, die Erfahrungen eines Menschen, sind nicht exakt übertragbar auf andere Menschen. Es stellt jedoch zumeist mit seinen spezifischen Teilbereichen die Basis für ein sachliches Wissen innerhalb eines ökonomischen Vertrages dar. So ist es nicht verwunderlich, dass die Allgemeinbildung, die Leistungsfähigkeit und die soziale Kompetenz als kritische Elemente eingeschätzt werden. Sie üben starken Einfluss auf andere Elemente aus und sind ebenfalls stark durch andere zu beeinflussen (s. Abb. D 44).

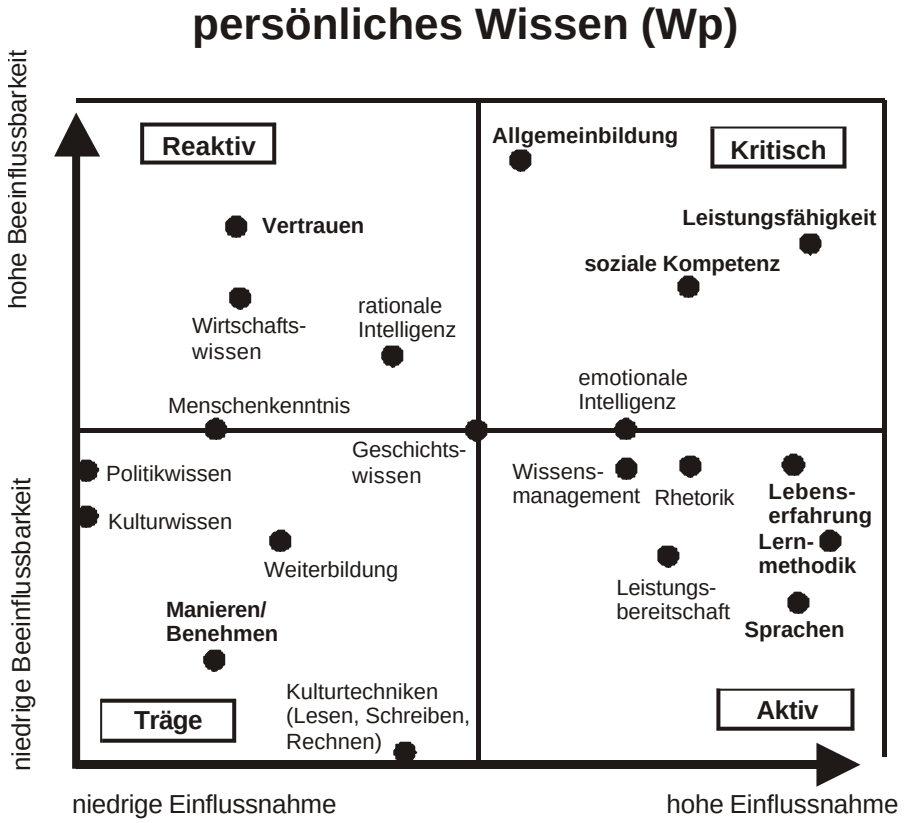


Abb. D 44: Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des persönlichen Wissens (Wp)

Als aktive Elemente, die einen sehr starken Einfluss auf das persönliche Wissen nehmen, werden die Lebenserfahrung, die Lernmethodik und der damit verbundene Lerntyp bezeichnet sowie die Kompetenz, mehrere Sprachen anwenden zu können. Diese Elemente sind jedoch nur sehr wenig durch andere Elemente des persönlichen Wissens zu beeinflussen.

Vertrauen als Ressource innerhalb des persönlichen Wissens wird eindeutig als reaktives Element zugeordnet, das sehr stark durch viele andere Elemente beeinflusst wird, der einzelne Akteur kann aber wenig aktiven Einfluss auf dieses Element ausüben.

Das im Zentrum des Diagramms stehende Geschichtswissen ist zum einen als persönliches Wissen über gesellschaftliche Zusammenhänge zu sehen, es wurde jedoch auch als „Geschichtswissen über die Computer- und IT-Branche“ verstan-

den. Als „Veteranen“ werden die Mitarbeiter eingeschätzt, die sich in den 80ern schon mit PCs oder Macs beschäftigt haben, die noch Disketten kennen oder Rechner ohne Festplatten und wissen, wie man ein altes Computersystem mit DOS-Befehlen konfigurieren kann oder die Anfang der 90er zu den ersten Internetpionieren gehörten. Ein solches Wissen hat immer noch einen relativ hohen Einfluss auf die anderen Elemente und es ist in dieser dynamischen Branche relativ stark durch andere Faktoren zu beeinflussen.

Das sachliche Wissen ist in einem starken Umfang als aktiver, rationaler Systemregler in einem ökonomischen Austauschverhältnis angesprochen, somit erscheint es als selbstverständlich, dass speziell hier besonders viele Elemente benannt und platziert werden, die als kritisch zu bezeichnen sind (s. Abb. D 45).

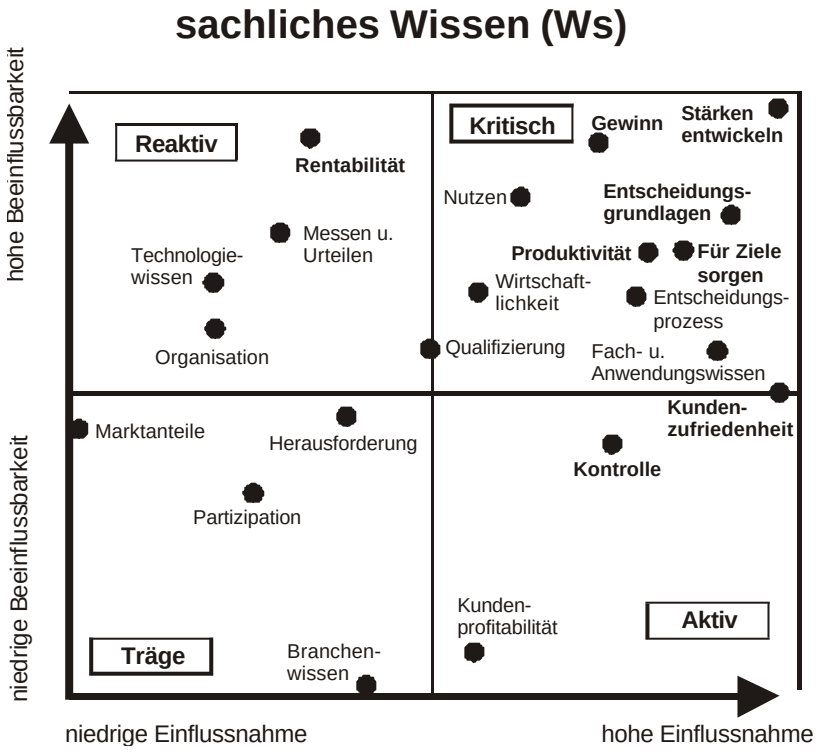


Abb. D 45: Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des sachlichen Wissens (Ws)

Die absoluten Maximalwerte erhielt das Element „Stärken entwickeln“ in Bezug auf Einflussnahme und Beeinflussbarkeit. In einer technologisch geprägten Unternehmenswelt, die zahlreiche Wahlmöglichkeiten bietet, scheint es außerordentlich wichtig zu sein, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren, um sich in der Vielfalt nicht zu verzetteln. Bedeutende andere kritische Elemente stellen der Gewinn, die Produktivität, die Entscheidungsgrundlagen, d.h. ein leistungsstarkes Controlling sowie die Führungsaufgabe, für Ziele zu sorgen, dar.

Die Kundenzufriedenheit übt einen sehr starken Einfluss auf das sachliche Wissen aus, ist durch andere Elemente dieser Komponente jedoch nur relativ gering zu beeinflussen und befindet sich somit auf der Grenze zwischen einem kritischen und einem aktiven Element. Als weiteres aktives Element mit hohem Einfluss ist die Kontrolle beschrieben worden, die sich nur einer geringen Beeinflussbarkeit unterzieht.

Viele Elemente des sachlichen Wissens beeinflussen die Rentabilität eines jeden Mitarbeiters im Dienstleistungsunternehmen. Wie viele kundenbezahlte Stunden erbringt ein Mitarbeiter innerhalb eines Monats? Wie viele Aufträge akquiriert er? Bemerkenswert erscheint die Einschätzung, dass die anderen Elemente des sachlichen Wissens nur einen geringen Einfluss auf die individuelle Rentabilität ausüben und so dieses Element reaktiv erscheint.

1.5.3. Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Kulturkomponenten auf Verhalten und Wissen

In den zwei vorhergehenden Abschnitten wurden die jeweiligen Komponenten mit ihren jeweiligen Elementen sehr isoliert betrachtet. Das persönliche und das sachliche Wissen stehen sicherlich auch in einem Austausch mit dem dann wahrnehmbaren Verhalten des Akteurs. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass die weitere Veränderungsebene des Selbst, das erweiterte Objektselbst oder der „Richter" als Kultur auf die Elemente der jeweiligen Komponenten wirkt (s. Abb. D 46).

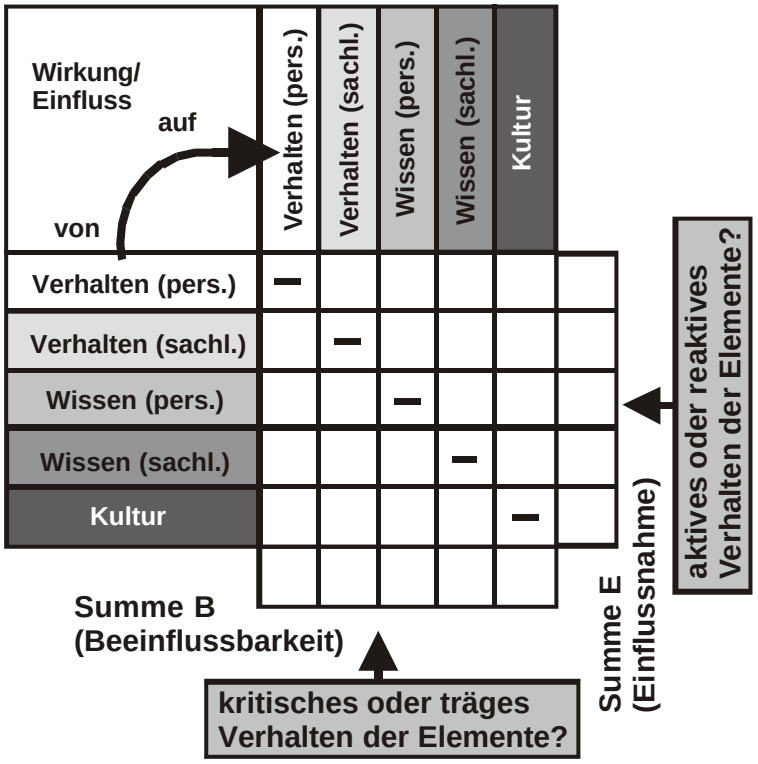


Abb. D 46: Papiercomputer mit kumulierten Interessen Verhalten, Wissen und Kultur

Wie in diesem Kapitel D im zweiten Hauptabschnitt ausgeführten theoretischen Ansatz zum Sozialkapital als verbindendem Element zwischen den Akteuren, kann die Einstellung, können die Normen und Werte eines Menschen als Fähigkeit verstanden werden, Gemeinschaftsinteressen zu verfolgen. Diese Komponente ist somit vorrangig dem sozialen Vertrag innerhalb einer Austauschbeziehung zuzuordnen, die jedoch eine Wirkung, einen Einfluss, auf die Gestaltung des ökonomischen Vertrages einer Tauschbeziehung haben kann.

Als Elemente der Kulturkomponente sind z.B. die Grundsätze einer Führungsperson zu nennen: Resultatorientierung, Beitrag zum Ganzen, Konzentration auf Weniges, Stärken nutzen, Vertrauenswürdigkeit, positiv denken.[772] Ergänzend dazu könnten aufgeführt werden: Lernen von den Großen, Dankbarkeit, Glücksgefühl, Lebensfreude, Sinnhaftigkeit, Altruismus, Sozialisation, Religion, Sittlichkeit, Nächstenliebe, Gesetzgebung, Individualität, Demokratie, Gehorsam, Gerechtigkeit, Glaubwürdigkeit, Tugendhaftigkeit etc.

Einzelne Elemente der Verhaltens- und Wissenskomponenten könnten in einer direkten Beziehung zu den normativen, für eine Beurteilung hinzugezogenen Kulturelementen stehen. Die Übergänge zwischen diesen Komponenten des Selbst und ihre damit einher gehenden Austauschbeziehungen werden in dieser Arbeit als Basis für die Ressource des Sozialkapitals aufgefasst, die es Unternehmen ermöglicht, mit Individuen eine Austauschbeziehung aufzunehmen, um rationale Ziele gemeinsam zu erreichen, um durch einen arbeitsteilig zu organisierenden Produktionsprozess relativ mehr Nutzen und damit mehr Wohlstand zu erzeugen.[773]

> *„Ein Unternehmer ist ein Mensch, der täglich sechzehn Stunden zu arbeiten bereit ist, um nicht acht Stunden pro Tag für einen anderen arbeiten zu müssen."*
>
> unbekannt

2. Interessen und Ressourcen des Unternehmens: Mesoebene

Bevor im folgenden Text die Interessen eines Unternehmens erörtert werden, soll der kurze Versuch unternommen werden, zu beschreiben, was ein Unternehmen ist.

Juristisch gesehen, können Unternehmen als natürliche oder juristische Personen Akteure des Wirtschaftslebens sein, die ein Gewerbe betreiben. Und hier beginnen schon die Abgrenzungsschwierigkeiten. Die freiberuflichen Tätigkeiten der Architekten, Künstler, Rechtsanwälte, Steuerberater oder Ärzte müssten einem unternehmerischen Handeln zugeordnet werden, weil auch in diesen Bereichen ökonomische Verträge entstehen und wirken. Öffentliche Institutionen treten nicht nur mit kommunalen Unternehmen der Energie- oder Wasserversorgung als ökonomisch Handelnde auf, sondern auch als bürgernahe Dienstleistungsunternehmen und bedeutender Nachfrager, ob mit Aufträgen, Förderprogrammen oder Subventionen. Unternehmerisch gehandelt wird auch außerhalb der offiziell kontrollierten und besteuerten Wertschöpfung. Es wird der schwarze Arbeitsmarkt in Deutschland Anfang des 21. Jahrhunderts auf ca. 16% der volkswirtschaftlichen Gesamtwertschöpfung geschätzt.[774] Unternehmerische Tätigkeiten sollten in einem weiteren Sinne verstanden werden, als vertragliche Austauschbeziehungen mit ökonomischer Relevanz. Sie nur auf die Bedeutung steuerlicher Unterscheidungen zu

---

[772] vgl. Malik, F. (2000), S. 65-170

[773] s. Smith, A. (1776), S. 3: *„Die jährliche Arbeit eines Volkes ist die Quelle, aus der es ursprünglich mit allen notwendigen und angenehmen Dingen des Lebens versorgt wird, die es im Jahr über verbraucht. [...] Ein Volk ist daher um so schlechter oder besser mit allen Gütern, die es braucht, versorgt, je mehr oder weniger Menschen sich [...] den Ertrag [...] teilen müssen. [...] Zwei Faktoren bestimmen nun in jedem Land diese Pro-Kopf-Versorgung: Erstens die Produktivität der Arbeit als Ergebnis von Geschicklichkeit, Sachkenntnis und Erfahrung, und zweitens das Verhältnis der produktiven Erwerbstätigen zur übrigen Bevölkerung."*

[774] vgl. Henkel, H.-O. (2002), S. 251

reduzieren, die auf politischen Überzeugungen beruhen, wäre wohl eine zu enge Sichtweise.

Für PÉTER HORVÁTH ist eine Organisation ein zielgerichtetes Sozialsystem, das Informationen gewinnt und verarbeitet. Dieses Organisieren oder Managen als Tätigkeit bedeutet die *„zielorientierte Institutionalisierung von generellen Verhaltensweisen. Ergebnisbezogen definieren wir die Organisation als ein System, dessen Elemente durch institutionalisierte generalisierte Beziehungen untereinander verknüpft sind.“*[775] Der Austausch als ökonomischer Vertrag organisiert, mit seinen sachlichen Komponenten des Wissens und Verhaltens, stellt somit vordergründig eine rein formelle Organisationsstruktur dar.

Um die Komplexität und Anpassung von Organisationen realitätsnah darzustellen und Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen, scheint für HORVÁTH der Systemansatz am ehesten in der Lage zu sein, den Anforderungen zu genügen.[776] Um über diesen Beschreibungsaspekt hinaus auch einen Erklärungsansatz mit zu berücksichtigen, weil ein Bezug zum „erweiterten Objektselbst“, dem Sozialkapital, hergestellt werden soll, wurden die Ansätze der Sozial- und Tauschtheorie von COLEMAN in dieser Arbeit vorgestellt und integriert (s. Kapitel B und C).

„Die Ursache des Profits ist die, daß die Arbeit mehr produziert, als für ihren Unterhalt erforderlich ist.“
John Stuart Mill (1806-1873)

2.1. Quantitative Interessen und das Unternehmensziel: Gewinn

In der Betriebswirtschaftslehre steht das Hauptziel eines Unternehmens fest, es muss Gewinn erwirtschaften. Die Existenzberechtigung eines Unternehmens ergibt sich innerhalb einer Marktwirtschaft ausschließlich aus der Fähigkeit, die ihm gegebenen Ressourcen so geschickt einzusetzen und auszutauschen, dass das unternehmerische Formalziel, das Gewinnprinzip, eingehalten wird.[777] Warum sollten sich Menschen zu einem arbeitsteiligen Produktionsprozess zusammen tun, eine soziale Organisation gründen, wenn daraus keine materiellen Vorteile erwachsen? Menschen arbeiten auch, um Freude an der Arbeit zu verspüren oder Kontakt zu anderen Menschen zu entwickeln und zu pflegen, aber diese Umstände werden sie langfristig nicht ernähren können.

Warum soll es erforderlich sein, mit der Arbeit mehr zu produzieren, als für ihren Erhalt notwendig ist? Das Unternehmen ist ein eigenständiges System, das auf der Mesoebene agiert, als Vermittler, der den Austausch zwischen allen gesellschaftlichen Akteuren organisiert. Das Unternehmen regelt den Austausch zwischen der Mikro- und der Makroebene, dies unternimmt es nicht selbstlos. Investoren und Mitarbeiter entwickeln ein Interesse, diesen Vermittler mehr oder weniger stark handlungsfähig zu gestalten, d.h. die Kosten nicht über die Erlöse steigen zu lassen, sondern kontinuierlich Gewinne zu erzielen.

[775] s. Horváth, P. (1996), S. 86
[776] vgl. ebenda, S. 88
[777] vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Bd. 3 (1988), S. 2157

Mit einem Gewinn ist nicht unabdingbar ein Wachstum verbunden, vielleicht auch nur die Erhaltung der eingesetzten Ressourcen, d.h. die Möglichkeit der Reinvestition.

Investoren oder Kapitaleigner eines Unternehmens sind an Gewinnausschüttungen interessiert, was wiederum im Gegensatz zu den Unternehmensinteressen stehen kann, die Ressourcen auszubauen. Auch Mitarbeiter können auf Grund eines erfolgsorientierten Vergütungssystems aus Eigennutz an einer möglichst hohen Gewinnausschüttung interessiert sein.

Finanzdienstleister möchten ihre Kredite am liebsten nur rentablen Unternehmen zur Verfügung stellen, um die eigenen Risiken eines Kreditausfalls gering zu halten. Banken und Sparkassen haben für ihre Kunden Ratingsysteme eingeführt, die die Kunden in gute und schlechte Kunden aufteilen. Der Gewinn ist hierbei eine ausschlaggebende Größe. Wer Geld hat, bekommt mehr. Wer kein Geld hat, bekommt auch keinen oder nur einen sehr teuren Kredit.[778] Das Unternehmen definiert sich hier hauptsächlich durch seine physischen Ressourcen, die in der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt werden.

Als weiterer Akteur hat der Staat ein hohes Interesse daran, dass Unternehmen Gewinne realisieren, weil die öffentliche Hand durch gesetzlich vorgegebene Gewinnsteuerzahlungen ihre Handlungsfähigkeit erhöht.

Auf der Makro-, Meso- und Mikroebene ist somit das Gewinninteresse anzunehmen. Die Unternehmensführung ist dafür verantwortlich, dass die Gewinnerzielung auch gelingt, die Mitarbeiter, dass ihr Verhalten dazu beiträgt und der Staat, dass er dafür möglichst optimale Rahmenbedingungen schafft.

„Die Betriebswirtschaftslehre hat verschiedene Gewinnbegriffe entwickelt [Anmerkung d.A.: Gewinn, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit, Produktivität]. Ermittelt man die Differenz zwischen bewertetem Ertrag und bewertetem Einsatz der Produktionsfaktoren, so erhält man den Erfolg eines Betriebes. Er wird in der Erfolgsrechnung als Differenz zwischen dem Ertrag und dem Aufwand einer Periode (Gewinn oder Verlust) ausgewiesen und stellt die Verzinsung des Eigenkapitals [...] dar.“[779]

Die Erfolgsrechung eines Unternehmens beinhaltet die zähl- und messbaren Ressourcen, die in der Gewinn- und Verlustrechnung aufgeführt werden. Erfolge bei den anderen Ressourcen Humankapital und Sozialkapital finden in der Finanzbuchhaltung keinen Niederschlag.

Aus einem solch materiellen Blickwinkel heraus könnte man annehmen, dass das Hauptinteresse eines Unternehmens die Gewinnmaximierung sein müsste. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird das Prinzip der Gewinnmaximierung eingeschränkt, z.B. auf das Prinzip des Höchstgewinns unter Beachtung von Nebenbedingungen oder dem relativen Maximalgewinn als begrenzte Gewinnerzielung. Demnach ist der Gewinn kein einzelner Extremalpunkt, sondern ein bereichsbezogenes Unternehmensziel innerhalb einer Schwankungsbreite. So hat das Unter-

[778] Nach Mark Twain: *„Im Sommer verleihen Banken Regenschirme. Wenn der Herbst kommt und es anfängt zu regnen, wollen sie ihren Schirm zurück haben.“*
[779] s. Wöhe, G. (1986), S. 47

nehmen sein gewinnorientiertes Aktionsziel als Obergrenze unmittelbar unterhalb der Gewinnmaximierung und die Untergrenze am Gewinnminimum.[780]

Es kann für ein Unternehmen das Ziel erstrebenswert erscheinen, mit seinen Produkten einen höheren Marktanteil zu erreichen, dies könnte z.B. durch eine Umsatzmaximierung erreicht werden, dann jedoch auf Kosten des kurzfristigen Gewinns, weil der Preis reduziert wird. Der Gewinn scheint stark „reakiv" zu sein, d.h. durch andere Interessen des Unternehmens beeinflusst zu werden. Unternehmensinteressen und –ziele, die Gewinnauswirkungen beinhalten, sind z.B. in der folgenden Abbildung D 47 aufgeführt.

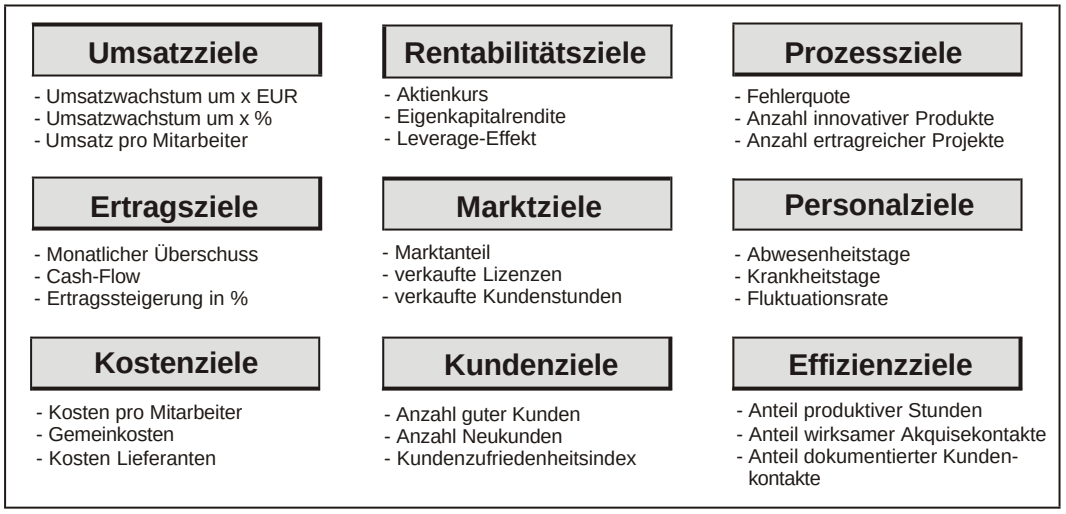


Abb. D 47: Beispiele quantitativer Ziele mit Wirkung auf den Gewinn[781]

Durch die Vielzahl anzustrebender Ziele wird deutlich, dass sich Unternehmensziele sehr wohl neben den physischen Ressourcen auch auf die Ressourcen des Human- und Sozialkapitals beziehen. Jedes Unternehmen könnte mit Hilfe einer rational konstruierten Strategie eine Anzahl von verschiedenen Zielkombinationen verfolgen. Alle Kombinationen setzen jedoch letztendlich eine früher oder später angestrebte Gewinnerzielung voraus.

[780] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 51 mit Bezug auf Bidlingmaier, J. (1968), S. 99
[781] vgl. Eyer, E.; Haussmann, T. (2003), S. 38

„Gott gebe mir Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,
den Mut Dinge zu ändern, die ich ändern kann,
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“
Friedrich Christoph Oetinger (1702-1782)

2.2. Interessen der Unternehmensführung: Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie

In dieser Arbeit wurde in den vorherigen Abschnitten die Unternehmensführung als Agent aufgefasst, der die Interessen des Prinzipals in Form der Investoren, Anteilseigner oder Aktionären vertreten und verfolgen soll (s. Kapitel C., V., 2.1. Ein Herrschaftssystem am Beispiel der Principal-Agent-Theorie, S. 144). Ist die Unternehmensführung nicht identisch mit der Eigentümerstruktur des Unternehmens, so kann man von einem Herrschaftssystem ausgehen. Bei Misserfolg können die Prinzipale ihre Agenten austauschen. Besteht über das Herrschaftssystem hinaus eine Vertrauensbeziehung, so kann diese auf Loyalität basierende Beziehung ggf. mehr Misserfolge verkraften, bis sie zerbricht.

Einen Ansatz, die Probleme der Principal-Agent-Beziehung zu reduzieren, bietet der Vorschlag von COLEMAN, über die Etablierung von konjunkten Normen die Interessen der Investoren und der Unternehmensführung ebenso wie die Interessen der Mitarbeiter und der Unternehmensführung zu einer Deckungsgleichheit, zu einem gemeinsamen Zielsystem zu bekommen (s. Abb. D 48 und vgl. Abb. C 23: Inklusionsbeziehungen von Nutznießern und Zielakteuren einer Norm für verschiedene Normtypen nach JAMES S. COLEMAN, S. 168).

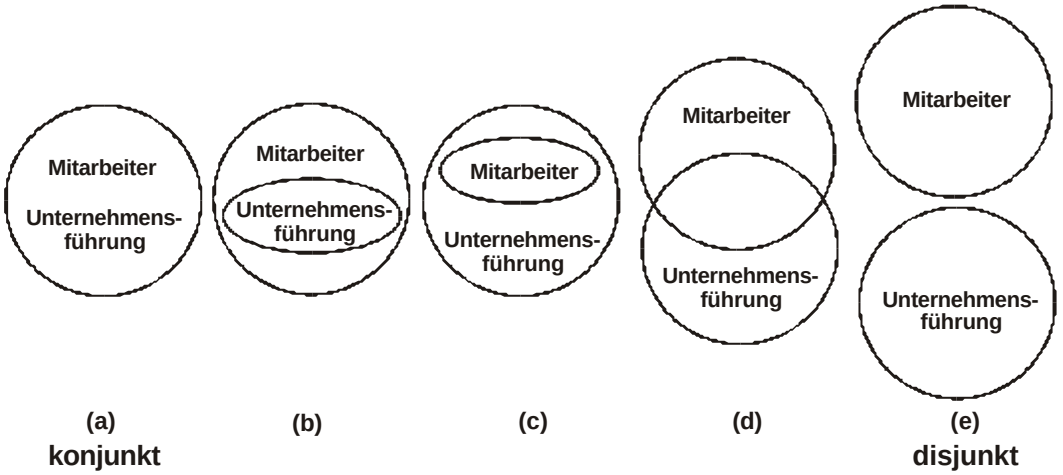


Abb. D 48: Mitarbeiter und Unternehmensführung mit disjunkten und konjunkten Normen in Bezug auf J.S. COLEMAN

Anfangs nur als Performance-Measurement-System konzipiert, das die Strategie und die operative Planung verbinden sollte, hat sich die Balanced Scorecard so weiter entwickelt, dass sie *„die heute existenznotwendige Ausrichtung aller Mitarbeiter auf die Strategie bewirken kann.“*[782]

[782] s. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001), S. VII, Vorwort vom Übersetzer Péter Horváth

Auf der Grundlage mehrerer Studien stellten KAPLAN und NORTON fest, wie schwer es für eine Unternehmensführung ist, eine Strategie umzusetzen. Die Umsetzungsfähigkeit erschien beiden zumeist wichtiger als die Qualität der Strategie.[783]

Grundstock einer durch die Unternehmensführung formulierten Strategie ist das Erfassen und Interpretieren der zukünftigen Veränderungsmöglichkeiten in den Geschäftsprozessen. Mit der Feststellung eines dynamischen Grundszenarios und entsprechenden Alternativ-Szenarien mit Störfaktoren sowie „Überraschungen" sind gedankliche Aktionsbereiche geschaffen worden, die die einzelnen veränderbaren Elemente enthalten.[784] Ähnlich wie im vorherigen Abschnitt beim Papiercomputer zum Verhalten und Wissen der Mitarbeiter.

Mit dem Abklären der Lenkungsebenen und Lenkungsmöglichkeiten sowie der Festlegung der Indikatoren zur Überwachung der Problemsituation sollte die Analyse möglicher Wirkungen der Lenkungsmaßnahmen erfolgen. Stehen die Wirkungszusammenhänge fest, so können Strategien und Maßnahmen geplant werden. Für diese Planung schlagen ULRICH und PROBST folgende „Systemregeln" vor:[785]

- Passe deine Lenkungseingriffe der Komplexität der Problemsituation an
- Berücksichtige die unterschiedlichen Rollen der Elemente im System
- Vermeide unkontrollierbare Entwicklungen mit Hilfe stabilisierender Rückkoppelungen
- Nutze die Eigendynamik des Systems zur Erzielung von Synergieeffekten
- Finde ein harmonisches Gleichgewicht zwischen Bewahrung und Wandel
- Fördere die Autonomie kleiner Einheiten
- Erhöhe mit jeder Problemlösung die Lern- und Entwicklungsfähigkeiten des Systems

Nach all diesen rationalen Planungsschritten muss dann der Handlungsvollzug folgen, der zielgerichtete Eingriff in die Wirklichkeit der Mikro- und Makroebenen. Je größer die Veränderung ist, um so größer sind die Schwierigkeiten im konkreten Maßnahmenvollzug einzuschätzen. Bestehende Systeme verfügen über ein Beharrungsvermögen, es wird nicht jede Veränderung mit Begeisterung begrüßt oder auch nur akzeptiert, weil davon ggf. auch Interessen anderer Akteure betroffen sind.

Die Lösung komplexer Probleme setzt in einem Unternehmen ein arbeitsteiliges Zusammenwirken zahlreicher Menschen voraus, die möglichst motiviert sein sollten, der Strategie mit den geplanten Maßnahmen durch ihre Handlungen zügig zu folgen.

Die „Ereignisse", die die Unternehmensressourcen beeinflussen, sind nicht konkret vorauszusehen. Maßnahmen müssen mit hoher Wahrscheinlichkeit immer

[783] vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001), S. 3
[784] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 160-175
[785] vgl. ebenda, S. 208-219

wieder veränderten Umständen angepasst werden. Mit der alleinigen Steuerung „von oben“ durch ein Herrschaftssystem können komplexe Systeme kaum unter Kontrolle gehalten werden. Die Lebensfähigkeit eines Systems scheint sich durch die Fähigkeit zur Selbstlenkung und Selbstorganisation im Sinne der geplanten Strategie zu beweisen. Dann geht es darum, den Maßnahmenvollzug nicht über ein Herrschaftssystem steuernd zu gestalten, sondern so zu konzipieren, dass sich das System im angestrebten Rahmen selbstständig lenkt. Auftretende Schwierigkeiten werden ohne das Eingreifen von oben ausreguliert. Weiterhin tritt der Vorteil auf, dass das System lernt, mit Schwierigkeiten umzugehen und es alles daran setzen wird, diese in Zukunft zu vermeiden.[786] Es entsteht eine lernende, soziale Organisation.

Somit ist es im Interesse der Unternehmensführung, bei der Personalauswahl darauf zu achten, Mitarbeiter als beteiligte Träger der anstehenden Lernprozesse so auszuwählen, dass sie die Bereitschaft und Fähigkeit zum Lernen besitzen.

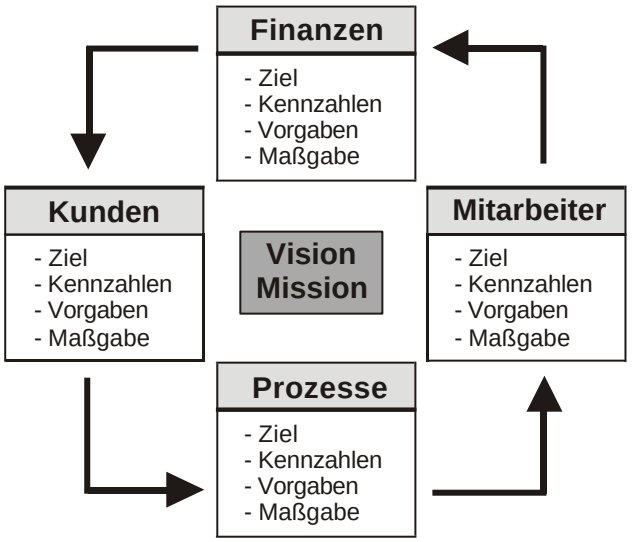


Abb. D 49: Balanced Scorecard im Überblick[787]

Für ULRICH und PROBST ist in der gesamten Institution „Unternehmen“ das „Klima“ oder die „Kultur“ der wesentliche Faktor, in dem individuelles und institutionelles Lernen gefördert wird oder nicht. Zu einer solchen Kultur kann wohl auch ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem beisteuern. Es begründet ein Kontrollinformationssystem und setzt es in Gang, es trägt dazu bei, Mechanismen zur Selbstlenkung zu entwerfen, einzuführen und am Leben zu erhalten sowie Lernprozesse zu gestalten und in Gang zu setzen.[788]

Dieser zentralen Frage, wie es allen Mitarbeitern gelingt, die Unternehmensstrategie als einen Teil ihrer täglichen Arbeit zu verstehen, gehen auch KAPLAN und NORTON mit ihrem Konzept der *„strategie-fokussierten Organisation“* nach. Speziell in Dienstleistungsunternehmen ist ein Großteil der heutigen Arbeit wissensbasiert und keine physische Tätigkeit, wie im Industriebetrieb, der auf Massen-

[786] vgl. Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988), S. 224
[787] vgl. Eyer, E.; Haussmann, T. (2003), S. 85
[788] vgl. ebenda, S. 225-227

produktion angelegt ist. *„Die Herausforderung der Unternehmen liegt heute darin, wie sie die Herzen und den Verstand ihrer Mitarbeiter gewinnen.“*[789]

Kern der Balanced Scorecard sind die Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßgaben für die jeweiligen vier Ebenen einer Strategie: Mitarbeiter, Finanzen, Kunden und Prozesse (s. Abb. D 49.).

Der Balanced-Scorecard-Ansatz übertragen auf die in dieser Arbeit verwendete systemische Darstellung führt zu folgender Sichtweise (s. Abb. D 50):

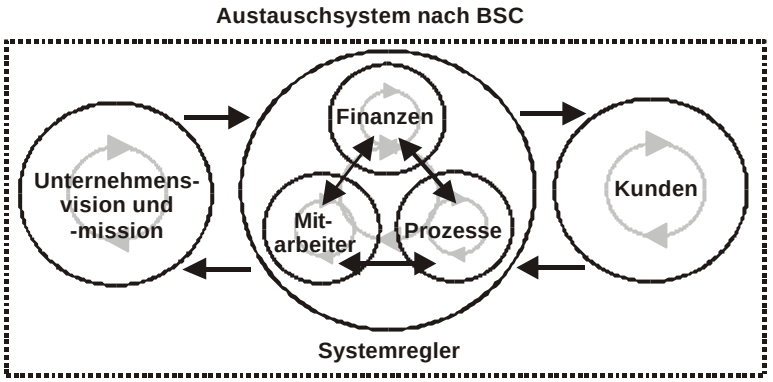


Abb. D 50: Balanced Scorecard (BSC) übertragen auf die Sicht des Austauschsystems

„Die Balanced Scorecard stellt den Organisationen ein leistungsfähiges Instrument für die Kommunikation und die Ausrichtung des Unternehmens zur Verfügung. Sie konzentriert die Energie und Fähigkeiten der Mitarbeiter auf die strategischen Ziele der Organisation.“[790]

Um Mitarbeiter auf die Strategie des Unternehmens auszurichten, können z.B. die Aussagen der Balanced Scorecard in drei entscheidenden Austauschprozessen eingesetzt werden, die die jeweiligen Veränderungsebenen betreffen:[791]

a) Entwicklung persönlicher und teamorientierter Ziele (Verhalten)
Mitarbeiter sollten wissen, wie sie mit ihrem Verhalten eine erfolgreiche Implementierung der Strategie beeinflussen können. Die Unternehmensführung hilft beim Setzen individueller und teamorientierter Ziele.

b) Kommunikation sowie Aus- und Weiterbildung (Wissen)
Mitarbeiter sollten ein Verständnis für die Unternehmensstrategie entwickeln, um diese auch in ihr Wissen und Verhalten implementieren zu können. Dazu dient ein effektives Kommunikationssystem.

c) Anreiz- und Entgeltsystem (Kultur)
Mitarbeiter sollten merken, wenn das Unternehmen erfolgreich war. Sie können anteilig vom Erfolg profitieren. Umgekehrt muss auch die Erfolglosigkeit des Unternehmens den Mitarbeiter materiell schmerzen. Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem schlägt die Brücke zwischen einer Organisationsleistung und der individuellen Entlohnung.

[789] s. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 189
[790] s. ebenda, S. 190
[791] vgl. ebenda, S. 190-191

Diese Ausführungen legen den logischen Schluss nahe, dass ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem verbunden sein muss mit dem Verhalten und dem Wissen der Mitarbeiter. Es ist somit ein Bestandteil des sozialen Vertrages, in den der ökonomische Vertrag über die Verteilung der physischen Ressourcen eingebettet ist.

Ziel eines strategieorientierten Unternehmens ist es, die Mitarbeiter mit einem Vergütungssystem zu befähigen, eigene Regelkreisläufe, sich selbst regulierende und nicht nur beherrschte Systeme darzustellen. Eine beispielhafte Messgröße für einen selbstregulierenden Steuerungsprozess zur Erreichung eines Erfolges könnte der Umsatz sein (s. Abb. D 51).

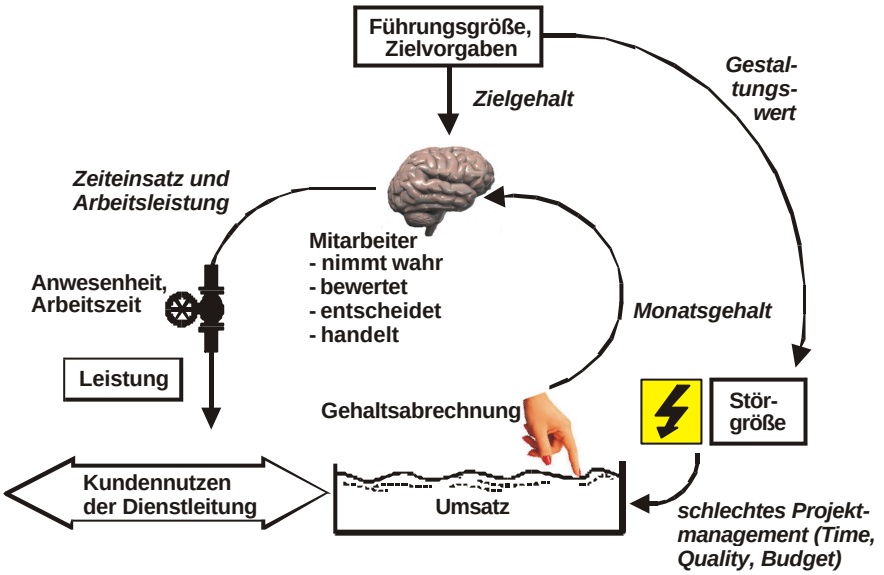


Abb. D 51: Regelkreis für die Umsatzkomponente innerhalb eines erfolgsorientierten Vergütungssystems

Im folgenden Kapitel E werden die Konzepte bestehender Vergütungssysteme auf der Grundlage der tauschtheoretischen Erklärungsansätze vorgestellt.

2.3. Führungsstil, Verantwortung und Sinn des Lebens

Im obigen Abschnitt wurde verdeutlicht, wie Mitarbeiter aus Sicht der Unternehmensführung möglichst im Sinne des Unternehmens agieren sollen. Es kann im Interesse des Unternehmens sein, wenn Mitarbeiter für ihr Verhalten und ihr Wissen Verantwortung übernehmen. In Kapitel C (V, 2.2.3. Vertrauen als Tauschgeschäft, S. 161) wurde empfohlen, davon auszugehen, dass nicht nur „ein“ Führungsstil bei einer vertrauensvollen Mitarbeiterführung dominiert und ein Wechselspiel zwischen Herrschaft und Vertrauen die Austauschbeziehung gestalten müsste.

Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter dann in der Lage sind, Verantwortung zu übernehmen, wenn sie für sich die Sinnfrage ihrer Handlungen beantworten können (s. Kapitel C., II., 3.2. Freiheit, Informationsrechte und relevante Akteure, S. 106 sowie III., 1. Energie- und Informationsaustausch, S. 123).

2.3.1. Antworten auf die Fragen nach dem Sinn des Lebens

Das Wort Sinn ist ein durch zahlreiche Bedeutungen gekennzeichneter Begriff, dessen Vielfalt sich auf die Wahrnehmungen, auf geistige Gehalte, auf das Handeln des Menschen und die Deutung seiner Umwelt sowie auf das Selbstverständnis individuellen Lebens bezieht.[792]

Die beiden letzten Bedeutungen sollen im folgenden für unseren Betrachtungszweck definiert werden. So ist der Sinn die Bezeichnung für den Zweck, die Endabsicht oder das Ziel, etwas sinnvolles zu tun. Gegenstände haben im Hinblick auf ihre Funktion einen Sinn. Jede menschliche Handlung hat ein immanentes Ziel, mehrere Handlungen oder Teilhandlungen beziehen sich als Zwecke auf ein übergeordnetes Ziel. Das Handeln ist als sinnvoll gerechtfertigt, wenn das Ziel selbst einen Wert darstellt. Sinn erscheint einerseits als individuelle Deutungskategorie des einzelnen Menschen, anderseits kann er als ein teleologisches Prinzip aufgefasst werden und meint ein immanentes Entwicklungsziel.

Die Bedeutung des Sinnbegriffs im Selbstverständnis des individuellen Lebens betrifft die Bedeutung und den Gehalt, den eine Sache, eine Handlung, ein Erlebnis für einen Menschen im einzelnen und im grundlegenden Sinne hat, es ist die Frage nach dem Sinn des Lebens.

Auf der Mikroebene agieren Menschen, Individuen, die sich mehr oder weniger mit den Fragen befassen, was der Mensch ist und wie er den Sinn und das Ziel des Lebens in Anbetracht von Leid und Tod erfahren kann. Das Leben des Menschen scheint ein Weg zu sein. Alles ist im Fluss und unterliegt den Veränderungen. Die Art, wie der Mensch seine Umwelt, die Welt insgesamt und ihren Sinn sowie sein Dasein betrachtet und beurteilt, nennt GERHARD BELLINGER Weltanschauung.[793]

„In dem Augenblick, wo Menschen aus einer Weltanschauung die Konsequenzen für ihre Lebensführung ziehen, wo sie aus gemeinsamen Wert- und Zielvorstellungen, die für sie sinnstiftenden Charakter haben, ihr Leben normativ gestalten, beginnt Religion.“[794]

Aus einer rational zu erklärenden Weltanschauung scheint dann eine Religion zu werden, wenn emotionale Komponenten beim Individuum dafür sorgen, einen kontinuierlichen Austausch mit einem Referenz- oder Führungssystem herzustellen. Besteht diese Verbindung, so könnte man vom erweiterten Objektselbst sprechen. BELLINGER listet in seinem Religionsführer 170 Religionen verschiedener Kulturen, Rassen und Völker aus der Vergangenheit und der Gegenwart auf, aus denen weitere ca. 500 Kirchen, Konfessionen, Richtungen und Schulungen hervorgegangen sind.

Geht man davon aus, dass es nur einen Gott gibt, dann offenbart sich dieser dem Menschen auf sehr vielfältige Weise, wobei jede Nuance der Versuchung unterliegt, sich als alleinig sinnstiftende Normenansammlung zu verstehen. Aus rationaler Sicht erfüllen Religionen ihre Wirkung in der geschaffenen und verstärkten Fähigkeit des Menschen, über sich selbst hinaus zu denken und zu handeln. Dies

[792] vgl. Brockhaus Bd. 20, S. 315
[793] vgl. Bellinger, G.J. (1992), S. 5
[794] s. ebenda, S. 5

kann eine Quelle für die Ressource des Sozialkapitals darstellen, welches für den Erfolg innerhalb einer arbeitsteiligen Gesellschaftsform unabdingbar ist.

Die Strategie eines Unternehmens kann für den Mitarbeiter dann sinnstiftend sein, wenn sie kompatibel mit seiner Weltanschauung oder Religion ist.

So könnte man als eine primäre Motivation des Menschen seine Existenzanalyse, die Sinn-Orientierung, den Willen nach Sinn oder dem Logos ansehen. Dabei wird der Sinn als ein vom Individuum in jeder Situation einmalig und einzigartig zu entdeckender und zu erfüllender Sinn bestimmt. Im Unterschied hierzu kann ein Unternehmen mit seinem Arbeitsprozess die Frage nach dem „Sinn des Ganzen" nicht beantwortet, weil hinter die Faktizität der konkreten Existenz nicht zurückgegangen werden kann, sondern diese selbst Sinn ist. Unsere Sinneswahrnehmungen erlauben keinen Zugang zu einem überprüfbaren Übersinn, es bleibt dort nur der Glaube daran.

Für die Arbeitswelt bedeutet dies jedoch, dass das natürliche, sinnvolle Ziel sein muss, innerhalb der wahrgenommenen Umwelt und den sozialen Beziehungen zu überleben. Als Mensch, wie auch als Firma.

Der große Computer *„Deep Thought"* im eindeutig humoristischen Roman *„Per Anhalter durch die Galaxis"* von DOUGLAS ADAMS kommt zu dem Schluss, dass die Antwort auf die große Frage nach dem Leben, dem Universum und allem *„zweiundvierzig"* sei. Auf die Nachfrage, was man mit dieser Antwort anfangen soll, antwortet der Computer: *„Wenn ihr erstmal genau wißt, wie die Frage lautet, dann werdet ihr auch wissen, was die Antwort bedeutet."*[795]

[795] s. Adams, D. (1981), S. 164f., daraus könnte man z.B. quantitativ schließen, dass eine qualitative Erfolgsformel $E=V^2+2W+K$ aufzulösen wäre mit $42=4*4+2*7+12$. Das Verhalten setzt sich aus dem Produkt der vier Sinne zusammen, die das Verhalten jeweils fachlich und persönlich über die Repräsentationen der Sinnesorgane wahrnehmen können (Sehvermögen, Kinästhetik, Gehörsinn, Olfaktion) mit den vier rational definierbaren Komponenten eines Austauschsystems: Finanzen, Prozesse, Mitarbeiter und Kunden (Balanced Scorcard) sowie der Summe der durch Menschen maximal, gleichzeitig wahrnehmbaren, elementaren sieben (+/- zwei) Elemente des rational bestimmten Wissens (sachlich und persönlich) sowie z.B. der Einhaltung der kulturstiftenden 10 Gebote, ergänzt um die zwei von Jesus formulierten Elementargebote aus dem Matthäusevangelium. Da bei der Erfolgsformel die drei Einzelkomponenten V, W und K multipliziert und nicht addiert werden, hat sich Deep Thought offensichtlich verrechnet, weil er die mathematische, exponentielle Wirkung der Formel vernachlässigte. ☺

2.3.2. Dimensionen der Verantwortung

Die Bedeutung des Begriffs Verantwortung als ein Schlüsselbegriff ist erst im ethisch-politischen Diskurs des 20. Jahrhunderts entstanden und taucht somit erst seit den 1930er Jahren auf. Verantwortung bezeichnet eine selbst eingegangene oder von anderen zugewiesene moralische Verpflichtung zur gewissenhaften Pflichten- und Folgenabwägung in konflikthaften Entscheidungen.[796]

„Verantworten" stammt ursprünglich aus der spätmittelalterlichen Gerichtssprache und bedeutet, gegenüber einem Richter für sein Tun Rechenschaft abzulegen, es zu begründen und zu verteidigen. Dies gelingt, wenn der Sinn einer Handlung eindeutig ist. Dem Wortsinn nach bezeichnet Verantwortung eine dreistellige Relation: Jemand ist für etwas gegenüber einer Instanz verantwortlich. Verantwortung tragen heißt also: bereit sein oder genötigt werden, sich zu ver-antworten, jemandem für etwas, in Bezug auf etwas zu antworten.

Dementsprechend wirft die Problematik folgende Fragen auf:

- Wer ist unter welchen Bedingungen verantwortungsfähig und verantwortungspflichtig?
- Wem ist einer verantwortlich, welche Instanz kann Rechenschaft fordern?
- Worauf bezieht sich die Verantwortung, was ist Gegenstand von Verantwortung?

Arbeitsteilung führt zu einer Diffusion der Verantwortung. Jeder der Beteiligten kann nur einen Ausschnitt der in Frage stehenden Gesamtabläufe überblicken und ist für die Abwägung verschiedener Aspekte auf die Einschätzung und Handlungen Dritter angewiesen.

Im Sinne einer Differenzierung von Verantwortungsebenen lassen sich unterscheiden:

- *Verantwortung einer Institution oder Organisation* (z.B. Produkthaftung),
- *Führungsverantwortung* (Ausrichtung der Organisation auf bestimmte Ziele und deren Erfolg),
- *Aufgabenverantwortung* (persönliche Verantwortung, normative Erwartungen zu erfüllen, jedoch nicht bloße Pflichterfüllung zu leisten, sondern Handlungs- und Ermessensspielräume zu nutzen, eigenständige Entscheidungen im Rahmen des Aufgabenrahmens zu fällen),
- *individuelle Verantwortlichkeit* (Die Zuweisung von Verantwortung erteilt Macht und stellt einen Akt des Vertrauens dar, der an die Annahme bestimmter persönlicher Fähigkeiten des Verantwortungsträgers gebunden ist. Je komplexer die Entscheidungssituation ist, um so mehr ist eine kognitive Kompetenz erforderlich, Vorgänge zu verstehen, zu planen, durchzuführen und zu beurteilen, um Entscheidungen mit Güter- und Interessenabwägungen begründen zu können).

Wer Verantwortung für eine Entscheidung übernimmt, geht von der Annahme eines Überwiegens der positiven Folgen aus.

---

[796] vgl. Brockhaus Bd. 23, S. 122 ff.

2.3.3. Führungsverhalten

Nach den Abwägungen innerhalb des Spannungsbogens zwischen Sinn und Verantwortung, bei dem es im Interesse des Unternehmens ist, mit Hilfe seiner Führungsinstrumente eigenverantwortliche Mitarbeiter zu erhalten, stellt sich erneut die Frage, mit welchem Führungsstil ein Unternehmen zur Überlebensfähigkeit geführt wird. Ziel der Führung ist es, die Ziele des Unternehmens zu erreichen, also muss jeder Mitarbeiter mit seinem Sozial- und Humankapital in dem täglichen Dienstleistungsprozess zumindest vorher definierte Teilziele erreichen. Führen heißt somit, die Mitarbeiter zu aktivieren, zu motivieren, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, um beim Kunden Vertrauen zu schaffen. Damit Vertrauen geschaffen werden kann, muss der Mitarbeiter seine Fähigkeiten einsetzen und sein für den Kunden attraktives Netzwerk zum Einsatz bringen. Gleichzeitig müssen seine Verhaltensweisen durch die Unternehmenskultur gelenkt und gesteuert werden.

Radikal formuliert müsste das Führungsverhalten sicherstellen, dass die Normen, Werte und Glaubenssätze des Mitarbeiters kompatibel mit der Unternehmenskultur sind. Dafür sollte sich die Führungsperson täglich einsetzen und notfalls „streiten", wenn sich Verhaltensabweichungen ergeben. Der Mitarbeiter benötigt die vom Kunden im Dienstleistungsprozess erwarteten Fähigkeiten und das nutzbringende Wissen. So würde die Führungsperson keine Hilfe sein, wenn sie selbst ihre Fähigkeit zum Einsatz bringt und den Mitarbeiter nicht in einen eigenverantwortlichen Lern- und Umsetzungsprozess schickt. Aus Mitarbeitersicht hat somit eine Führungskraft streitsüchtig in Bezug auf die Normen zu sein, dumm in Bezug auf die Dienstleistungsfähigkeiten und faul in Bezug auf das Verhalten im Dienstleistungsprozess an sich. Nur so hat der gut geführte Mitarbeiter die Möglichkeit, eigenständig beim Kunden messbare Erfolge zu erzielen, die dann auch innerhalb eines individuellen, erfolgsorientierten Vergütungssystems ihre Anerkennung finden (s. Abb. D 52).

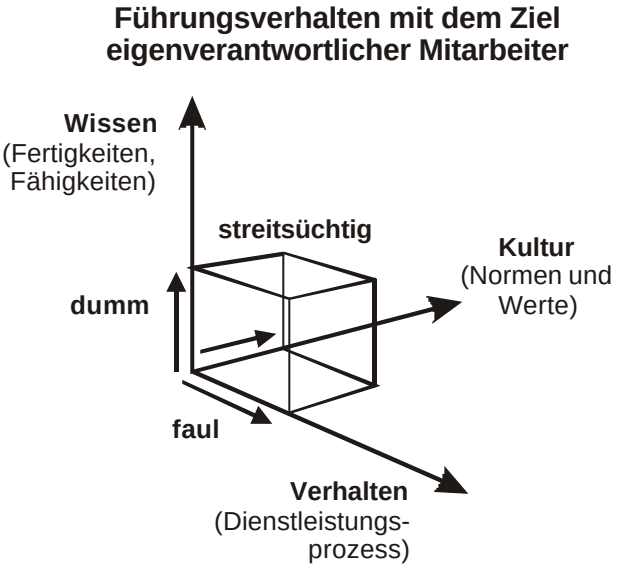


Abb. D 52: Führungsverhalten für den Einsatz von eigenverantwortlichem Sozial- und Humankapital

Diese extreme Betrachtung erscheint für die Führungspersonen hilfreich, die nicht eine ausreichende Vertrauensbasis zu ihren Mitarbeitern entwickeln können, um Aufgaben delegieren zu können. Selbstverständlich eigen sich diese Attribute nur ungenügend zur Beschreibung einer Vorbildfunktion für Führungskräfte.

2.3.4. Verhaltenssteuerung

Das Verhalten der Mitarbeiter wurde in den vorherigen Abschnitte unterteilt in das „persönliche" Verhalten und das „sachliche" Verhalten. Es ist im Interesse der Unternehmensführung, über die beiden Vertragskomponenten ökonomisch, sachorientiert und sozial, persönlich das Verhalten des Mitarbeiters zu beeinflussen. Beide Verhaltensformen versucht die Führungskraft mit ihrem Wissen und ihrer Kultur, mit ihrer Strategie, positiv zu steuern:[797]

a) sachorientiert
Einsatz und Initiative, Motivation der Mitarbeiter mit rationalen Argumenten, Kontrolle und Beaufsichtigung, Organisation und Strukturierung der Aufgabenbereiche. Beispielhaftes Verhalten: Die Führungskraft ...

- kritisiert fehlerhafte Arbeit,
- lobt bei gelungenen Arbeitsschritten,
- besteht auf Informationen über Entscheidungen ihrer Mitarbeiter,
- verlangt von leistungsschwachen Mitarbeitern, dass sie mehr aus sich herausholen,
- legt auf die Arbeitsmenge besonderen Wert,
- besteht darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeit in jeder Einzelheit nach festgelegten Richtlinien erledigen,
- regt langsam arbeitende Mitarbeiter an, sich mehr anzustrengen,
- achtet darauf, dass ihre Mitarbeiter ihre Arbeitskraft voll einsetzen,
- spornt ihre Mitarbeiter zu größeren Anstrengungen an.

b) personenorientiert
Persönliche Besorgtheit, Gesprächsbereitschaft, eine von Achtung, Wärme und Vertrauen geprägte Einstellung zum Mitarbeiter, Motivation der Mitarbeiter mit emotionalen Argumenten, Einsatz für die Belange des einzelnen. Beispielhaftes Verhalten: Die Führungskraft ...

- bemüht sich um ein gutes Verhältnis zwischen den unterstellten Mitarbeitern und höheren Vorgesetzten,
- setzt sich für ihre Leute ein, auch wenn sie dadurch bei anderen schief angesehen wird,
- drückt sich leicht und verständlich aus,
- macht es ihren Leuten leicht, unbefangen mit ihr zu reden,
- behandelt ihre Mitarbeiter als Gleichberechtigte,
- unterstützt ihre Mitarbeiter bei dem, was sie tun,
- tut ihren Mitarbeitern einen persönlichen Gefallen.

Neben dem Austausch zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern, um eine Vertrauensbeziehung und Loyalität aufbauen und erhalten zu können, hat die Füh-

[797] vgl. Meier, R. (1998), S. 84

rung auch die Kommunikation und den Austausch mit den Investoren als Kernaufgabe, um auch dort eine durch Loyalität geprägte Beziehungsstruktur zu stabilisieren.

2.4. Interessen der Investoren

Prinzipiell lassen sich zwei rationale und monetäre Motive von Investoren definieren, ihre finanziellen Mittel einem Unternehmen anzuvertrauen:

- Aussicht auf Gewinnausschüttungen
- Aussicht auf einen Wertzuwachs der Unternehmensanteile

Die Möglichkeit, zukünftig aus dem eingesetzten Geld mehr werden zu lassen, eine Rendite erhalten zu können, motiviert Investoren, die gesparten, nicht für den eigenen Konsum eingesetzten finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen. Sie stehen dann einer Geschäftsidee als Tauschmittel, Wertaufbewahrungsmittel oder Verrechnungseinheit für benötigte Ressourcen zur Verfügung.

Investorenentscheidungen scheinen sich nicht allein an der Renditemöglichkeit oder dem Anteilspreis zu orientierten. Ein entscheidender Aspekt, der die Loyalität des Investors zum Unternehmen bestimmt, ist das Risiko, welches er mit seiner Investition eingeht.

Für Kapitalgeber sind bei der Betrachtung und Beurteilung eines Unternehmens und der damit verbundenen Risiken die folgenden Argumente nach ESSLER wichtig:[798]

a) Markt-Führerschaft

- Position
  In einer Region oder einem abgrenzbaren Teilbereich des betrachteten Marktes ist die Marktdurchdringung, der Marktanteil ein Aspekt, der Sicherheit vermittelt, der Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit verschafft.
- Technologie
  Die vom Unternehmen eingesetzte Technologie lässt auf die zukünftige Innovationskraft und die Produktivität schließen.
- Branche
  Gesamtwirtschaftliche Aspekte und Entwicklungen bestimmen die Entwicklungschancen eines Unternehmens innerhalb einer Branche.
- Größe
  Je globaler und internationaler ein Unternehmen auf dem großen Weltmarkt agieren könnte, je sicherer erscheinen Umsatz und Renditeerwartungen, da der Geschäftsentwicklung keine regionalen oder nationalen Grenzen im Wege stehen.

[798] vgl. Essler, W. (2004), S. 22

b) Team-Player

- Familienunternehmen
  Bei Familienunternehmen ist durch die Identität zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter das Principal-Agent-Problem als gering anzusehen.
- Geschäftsführung
  Eine offene, kommunikative, erfahrene aber nicht zu alte Geschäftsführung, mit womöglich ungelöstem Nachfolgeproblem, vermittelt dem Investor Sicherheit.
- Rechnungswesen
  Mit einem leistungsstarken und aussagekräftigen Berichtswesen und einem strategieunterstützenden Controllingsystem wird dem Investor die Information zur Verfügung gestellt, mit der er seine Entscheidung letztendlich täglich neu begründen kann.

c) Rendite-Bringer

- Liquidität
  So wie bei den Finanzdienstleistern, die Fremdkapital zur Verfügung stellen könnten, ist auch für den Investor, der Eigenkapital zur Verfügung stellt, die Liquiditätslage des Unternehmens entscheidend. Das zur Verfügung gestellte Geld sollte nicht dazu dienen, alte Lasten zu begleichen, sondern neue Investitionen zu finanzieren. Ist die Liquidität gesichert, so ist das Risiko des Kapitalverlustes gering.
- Rendite
  Erwirtschaftet das Unternehmen Gewinn, ist es rentabel, weil es wirtschaftlich und produktiv arbeitet, dann sind die Aussichten auf die Verzinsung des eingesetzten Kapitals risikofrei.
- Schulden
  Ist die Höhe der aktuellen Schulden in Relation zum Eigenkapital klein, so sind auch die kontinuierlichen Belastungen des Unternehmens durch Zinsen und Tilgung gering, der Investor kann auf eine gesicherte Geschäftsentwicklung vertrauen.
- Verlustvorträge
  Verluste anderer Investoren können einen anderen Kapitalgeber motivieren, sich verstärkt zu engagieren, wenn das Unternehmen aktuell schwarze Zahlen belegen kann und zukünftige Gewinne somit vorerst in einem gewissen Umfang steuerfrei bleiben.

Im Bereich der Aktienbörse, wo Kleinanleger neben institutionellen Fondsgesellschaften und anderen Unternehmen agieren, braucht man nach FRANZ RAPF auch mehr als Geld, um langfristig erfolgreich sein zu können. Seine zehn wichtigsten Börsen-Erfolgsfaktoren sind: Geld, klare Zielsetzungen, analytische Börsenkenntnisse, Strategie, Timing, Konzentration, überschaubares Depot, Durchhaltevermögen, Persönlichkeit und Glück.[799]

In ihrem Buch *„Auf der Suche nach Spitzenleistungen"* identifizierten THOMAS PETERS und ROBERT WATERMAN bei den besonders erfolgreichen Unternehmen einige Grundtugenden, die das unternehmerische Handeln auszeichneten. Die Unternehmen taten ihr Bestes, um in einer komplizierten Welt möglichst vieles ein-

[799] vgl. Rapf, F. (1991), S. 69-77

fach zu halten. *„Sie bestanden auf höchster Qualität. Sie verwöhnten ihre Kunden. Sie hörten auf ihre Mitarbeiter und behandelten sie wie Erwachsene. [...] Sie ließen ein gewisses Maß an Chaos zu, wenn nur schnell gehandelt und laufend Neues ausprobiert wurde.“*[800]

Um erfolgreich sein zu können, benennen PETERS / WATERMAN acht Merkmale, an denen die Unternehmensführung ein starkes Interesse entwickeln sollte und auf die ganzheitlich orientierte Kapitalgeber bei ihrer Unternehmensbewertung achten.[801]

1. Primat des Handelns
„Probieren geht über Studieren“. Auch wenn bei den Entscheidungsfindungen nicht die Analyse fehlt, so ist bei überragenden Unternehmen die große Zahl praktischer Hilfsmittel auffällig, mit denen sie sich ihre Beweglichkeit erhalten und gegen die ggf. größenbedingte Trägheit angehen.

2. Nähe zum Kunden
„Der Kunde ist König“. Die erfolgreichsten Unternehmen lernen von ihren Kunden und schaffen so eine unvergleichliche Qualität, hervorragende Serviceleistungen und eine außergewöhnliche Zuverlässigkeit. Dieses Verhalten erzeugt Vertrauen und Kundenloyalität. *„Viele der innovativen Unternehmen verdanken ihre besten Produktideen ihren Kunden. Der Lohn für ständiges, aufmerksames Zuhören.“*

3. Freiraum für Unternehmertum
„Wir wollen lauter Unternehmer“. Als ein attraktives Ziel des Unternehmens steht die Mitverantwortung der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg im Zentrum dieser Arbeit. PETERS / WATERMAN verweisen auf das Erfolgsmerkmal innovativer Unternehmen, Führungstalente zu fördern. Diese Unternehmen fördern praktische Risikobereitschaft und halten fehlgeschlagene Versuche für der Mühe wert.

4. Produktivität durch Menschen
„Auf die Mitarbeiter kommt es an“. Exzellente Unternehmen betrachten ihre Mitarbeiter als eigentliche Quelle der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung. Bei diesem Merkmal ist die Achtung, der Respekt vor jedem einzelnen Mitarbeiter entscheidend.

5. Sichtbar gelebtes Wertsystem
„Wir meinen, was wir sagen – und tun es auch“. Dieses Merkmal zielt auf die in dieser Arbeit dargestellte Ressource des Sozialkapitals und die Ebene der Kultur. Diese Ebene kann einen stärkeren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens haben, als z.B. technologische oder finanzielle Ressourcen oder die Organisationsstruktur.

6. Bindung an das angestammte Geschäft
„Schuster, bleib bei deinem Leisten“. Hier wird als Merkmal des Erfolges die Konzentration auf weniges und vor allem auf die eigenen Stärken in den Vordergrund gestellt.

---

[800] s. Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1982), S. 36
[801] vgl. ebenda, S. 36f.

7. Einfacher, flexibler Aufbau
„Kampf der Bürokratie". In exzellenten Unternehmen sind die grundlegenden Organisationsstrukturen und Systeme von eleganter Einfachheit.

8. Straff-lockere Führung
„So viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich". Um Mitarbeiter zur Mitverantwortung zu führen, um einen Unternehmergeist zu schaffen, sind Freiräume notwendig. Dieser dezentrale Ansatz wird bei überragenden Unternehmen ergänzt um einen schon fast fanatischen Zentralismus, wenn es um die wenigen Grundwerte geht, die dem Unternehmen wirklich am Herzen liegen.

Nicht alle dieser acht Merkmale sind gleichermaßen bei den von PETERS / WATERMAN untersuchten erfolgreichen Unternehmen vorhanden. Jedoch sind dies Aspekte, die als Interessen formuliert werden können. In ihrer Gesamtintensität bilden sie die Wirksamkeit des Kulturfaktors. *„Das überragende Kennzeichen dieser Unternehmen ist die aus festgefügten Überzeugungen erwachsene Intensität der Firmenkultur."*[802] Und diese Firmenkultur wird wohl zumeist sehr stark durch die Interessen der Investoren geprägt.

2.5. Loyalität

Der Loyalitätseffekt als verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert ist im vorherigen Kapitel schon mehrfach erwähnt worden (s. Kapitel C., II., 4.2.3. Vertrauensvergabe in Marktmechanismen, S. 119 sowie III., 3.2. Erfolgsmuster und Risiken in der Informationsgesellschaft, S. 130 sowie auch V., 2.1.2. Ordnende Lösungsansätze zur Interessenhomogenisierung, S. 151).

Loyalität scheint ein Bestandteil des sozialen Vertrages zu sein, sie ist wohl nur begrenzt käuflich zu erwerben und erwächst aus einer Beziehung zum Führungs- und Ressourcensystem, dessen verbindende Grundlage die Ressource des Sozialkapitals ist.

KAPLAN und NORTON schlagen vor, ähnlich wie bei der Einführung neuer Produkte, wenn die Kommunikationsprozesse eine externe Wirkung bei den Kunden erzielen sollen, auch bei der Einführung einer Unternehmensstrategie intensiv nach innen zu kommunizieren. Für sie beginnt der Prozess mit der Vermittlung der Strategie in Form der Schaffung eines strategischen Bewusstseins bei den Mitarbeitern. Anschließend sollte überprüft werden, ob die Mitarbeiter die Strategie verstanden haben. Erst die folgende Analyse offenbart die strategische Loyalität, wenn feststeht, wie stark die Mitarbeiter der Strategie wirklich folgen. Wenn deutlich wird, wie viele Mitarbeiter sich zu „Strategiemissionaren" entwickelt haben, um ihren Kollegen die Strategie beibringen zu wollen, kann die Unternehmensführung die Wirksamkeit der Strategie grob einschätzen[803] (s. Abb. D 53 und vgl. dieses Kapitel D., III., 1.2. Stadien der Mitarbeiterentwicklung und unterschiedliche Interessen, S. 305).

[802] s. Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1982), S. 39
[803] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 193

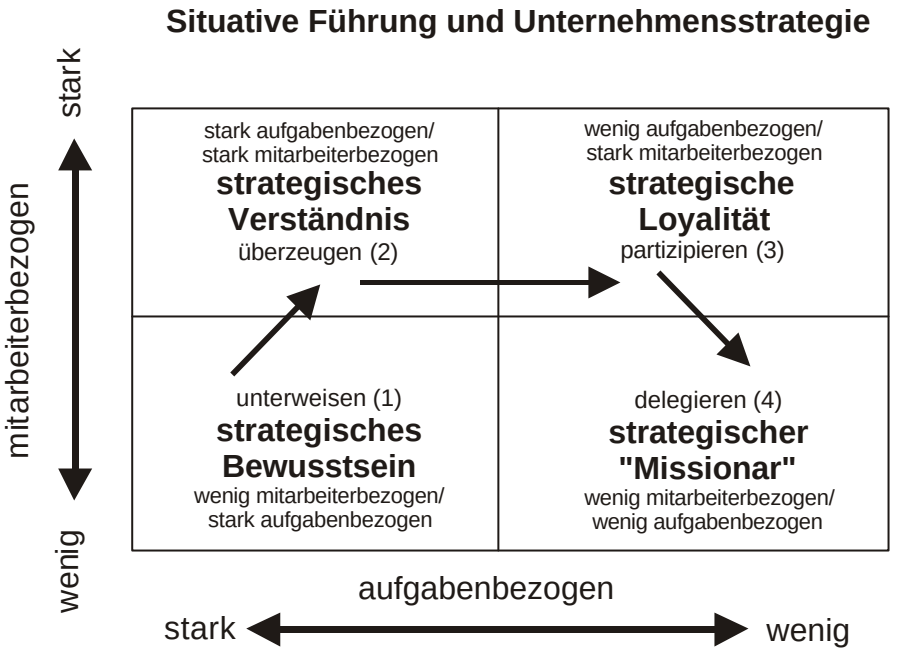


Abb. D 53: Situative Führung und Unternehmensstrategie nach KAPLAN/NORTON

Auch wenn die Kunden, Mitarbeiter und Investoren die wertvollste Aktiva eines Unternehmens sind, so treten ihre Ressourcen, z.B. Wissen, Erfahrungen, Netzwerke etc. nicht in der Bilanz auf. Ebenso nicht ihre Loyalität. *„Man kann Menschen nicht kontrollieren, da sie ihren eigenen Kopf haben, also muß man sich ihre Loyalität verdienen. Menschen werden ihre Zeit und ihr Geld nur loyal investieren, wenn sie überzeugt sind, daß ihre Beiträge zum Unternehmen im Zeitverlauf ansehnliche Gewinne abwerfen.“*[804] Loyalität ist nicht direkt messbar und deshalb kein Bestandteil der Bilanz.

Die obigen Ausführungen zum Gewinn legen nahe, dass es für ein Unternehmen nicht die fundamentale Aufgabe sein kann, auf eine maximale Gewinnerzeugung zu achten. Vielmehr ist der Erfolg als Ganzes, die Wertschöpfung des Unternehmens, für die Existenz relevant. So gesehen ist der Gewinn eine wesentliche Konsequenz, ein Indikator der Wertschöpfung. Er ist eher Mittel statt Ziel. Eine Gewinn- und Verlustrechnung weist mathematisch korrekt einen Gewinn aus. Jedoch unterscheidet sie nicht, welche Art von Gewinn in ihr enthalten ist. REICHHELD schlägt die Aufteilung des Gewinns in zwei Arten vor: *„Die erste Art von Gewinnen nennen wir ‚konstruktiv’; sie ist das Resultat von Wertschöpfung und –teilung und dem Aufbau der Aktiva des Unternehmens. Die andere Art von Gewinnen ist ‚destruktiv’; sie beruht nicht auf Wertschöpfung und Wertteilung, sondern auf der Ausbeutung der Aktiva, auf dem Ausverkauf der wahren Bilanz eines Unternehmens.“*[805]

Er schließt daraus, dass es die beste Methode ist, zwischen guten und schlechten Gewinnen zu unterscheiden, wenn man die Messung der Loyalität von Kunden, Mitarbeitern und Investoren als wertvollste Aktiva vornimmt. Die Loyalität ist für die Unternehmensführung die hilfreiche Grundlage, um so viel Wert für Kunden zu schaffen, dass viel davon für Mitarbeiter und Investoren übrig bleibt. Perfekti-

[804] s. Reichheld, F.F. (1997), S. 15
[805] s. ebenda, S. 17

onierte Messsysteme, die den Bedürfnissen der Kapitalmärkte dienen vernachlässigen Effekte, die die Loyalität mit sich bringt:[806]

- Erträge und Marktanteile wachsen, weil die besten Kunden dem Unternehmen zugeführt werden und es zu Wiederholungskäufen und Weiterempfehlungen kommt. Das Unternehmen kann bei der Gewinnung von Neukunden wählerisch sein und seine Anstrengungen auf die profitabelsten und potentiell loyalsten Kunden konzentrieren.
- Beständiges Wachstum kann eine Firma befähigen, die leistungsstärksten Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Sie sind stolz und zufrieden auf ihre wertschaffende, sinnvolle Arbeit. Langjährige Mitarbeiter lernen ihre langjährigen Kunden sehr gut kennen, dieser Prozess stärkt das Sozialkapital und verstärkt die Kunden- und Mitarbeiterloyalität.
- Langjährige Mitarbeiter verstehen das gesamte Unternehmenssystem und haben gelernt, wie man Kosten senkt oder die Qualität der Leistung erhöht. Mit Hilfe dieser überlegenen Produktivität kann das Unternehmen den Mitarbeitern höhere Vergütungen zahlen, bessere Aus- und Weiterbildung finanzieren oder die Arbeitsbedingungen und eingesetzten Technologien optimieren.
- Beständige Kostenvorteile in Verbindung mit einer stetigen Zunahme an loyalen Kunden sind starke Anreize für loyale Investoren.
- Loyale Investoren sind nicht auf kurzfristige Gewinnmitnahmen aus, sie verhalten sich als langfristiger Partner und stabilisieren das Unternehmenssystem, weil sie die Kapitalbeschaffungskosten senken, so innovative Investitionen ermöglichen und das Wertschöpfungspotenzial erneut steigern.

Die Quelle der Wertschöpfungen sind die wachsenden und hervorragenden Werte, die für die Kunden entstehen.

2.6. Interesse des Unternehmens: Geringer Krankenstand

RENATE ORTLIEB hat sich in ihrer Arbeit zum Absentismus intensiv mit dem tauschtheoretischen Ansatz des amerikanischen Erziehungswissenschaftlers R. OLIVER GIBSON als theoretischem Bezugsrahmen befasst.[807]

Der Fokus ihrer Arbeit ist auf das Verhalten der Arbeitnehmer in Organisationen gerichtet. Dabei untersucht sie die Existenz und Wirkungsweise von drei Effekten, die im Hinblick auf diese vorliegende Arbeit den drei Veränderungsebenen eines Unternehmens (Kultur, Wissen und Verhalten) zuzuordnen sind (s. Abb. D 54):

- Betriebszugehörigkeitsdauereffekt (Kultur)
- Periodeneffekt (Wissen)
- Kohorteneffekt (Verhalten)

[806] vgl. Reichheld, F.F. (1997), S. 34f.
[807] s. Ortlieb, R. (2003), S. 104 ff.

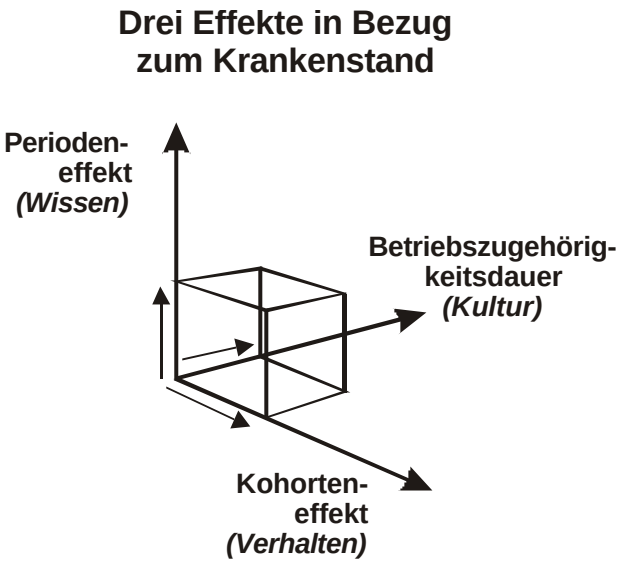


Abb. D 54: Drei Effekte in Bezug zum Krankenstand nach RENATE ORTLIEB

Mit ihrer Arbeit stellt ORLIEB fest, dass die Legitimation von krankheitsbedingtem Fehlen unter anderem davon abhängt, welche Normen und Werte Individuen im Rahmen von Sozialisationsprozessen verinnerlicht haben. Weiterhin weist sie auf den Stellenwert von Qualifikationen hin, die Individuen im Laufe ihrer Zugehörigkeit zu einer Organisation erwerben. *„Diese prägen nicht nur die Tauschbeziehungen zwischen Individuum und Organisation selbst, sondern – in Abhängigkeit davon, wie gut die Qualifikationen transferiert werden können – die Verfügbarkeit von Tauschalternativen.“*[808] Vor dem Hintergrund des Konzeptes von GIBSON stellt ORTLIEB auf der Grundlage eines psychologischen Vertrages die Hypothese auf und begründet sie empirisch, dass Individuen mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer tendenziell weniger krankheitsbedingt fehlen.[809] In der hier vorliegenden Arbeit wird der bei ORTLIEB verwendete psychologische Vertrag als sozialer Vertrag beschrieben.

Innerhalb des Periodeneffektes beschreibt ORTLIEB zwei Faktoren, die sich auf den betrieblichen Krankenstand auswirken. Zum einen die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen: In Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und schlechter Chancen am Arbeitsmarkt stehen keine Tauschalternativen zur Verfügung, so dass weniger Mitarbeiter krankheitsbedingt fehlen, als in Zeiten guter Arbeitsmarktchancen.

Zum anderen prägen die unternehmensspezifischen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen das Verhalten bei krankheitsbedingten Fehlzeiten. ORTLIEB vermutet und beweist empirisch, dass Individuen in Zeiten, in denen sich das Unternehmen in einer besseren wirtschaftlichen Lage befindet, tendenziell mehr Personen „krankheitsbedingt“ fehlen, als in Zeiten, in denen sich das Unternehmen in schwierigen wirtschaftlichen Verhältnissen befindet, weil dann eher starke negative Konsequenzen drohen.[810] Diese Verhaltensausprägungen schreibt sie dem bestehenden psychologischen Vertrag zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer zu.

[808] s. Ortlieb, R. (2003), S. 135
[809] vgl. ebenda, S. 135 und S. 155
[810] vgl. ebenda, S. 136 und S. 171

Die Methode der Kohortenanalyse stammt ursprünglich aus der Bevölkerungswissenschaft und analysiert empirische Längsschnittdaten. Im Bezug auf Arbeitnehmer als einer Gruppe mit Trägern gleicher Merkmale wird untersucht, wie ein identisches, längerfristig prägendes Ereignis das Verhalten und die Einstellungen betroffener Personen innerhalb der Organisation Unternehmen beeinflusst. Dabei kann das prägende Ereignis der Zeitpunkt des gemeinsamen Beschäftigungsbeginns sein[811], aber auch Kriege, andere historisch-politische und wirtschaftliche Konstellationen sowie auch die Entwicklung neuer Technologien.[812]

Das persönliche Verhalten der Arbeitnehmer wird von längerfristigen, grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beeinflusst, somit ist von der Wirkung eines Kohorteneffektes auf das Unternehmen auszugehen, auch z.B. auf den Krankenstand, jedoch bleibt fraglich, wie stark diese Verhaltenskomponente grundsätzlich durch eine Führungskraft zu beeinflussen ist.[813]

Aufgrund des Betriebszugehörigkeitsdauereffektes und des Periodeneffektes stellt ORTLIEB fest, dass *„jeweils mehrere verschiedene Prozesse gleichzeitig ablaufen und miteinander konkurrieren. Daher ist das Isolieren einzelner Prozesse bzw. einzelner Effekte mit einigen Schwierigkeiten verbunden. Da dies für den Kohorteneffekt – als eine Interaktion von Betriebszugehörigkeitsdauer- und Periodeneffekt in besonderem Maße gilt, soll die Richtung des Kohorteneffektes offen bleiben.“*[814]

ORTLIEB verbindet GIBSONS Konzeption von krankheitsbedingtem Fehlen als legitimen Verhalten mit der politikorientierten Perspektive auf Organisationen von HOFFMANN und kommt zu dem Schluss, dass das krankheitsbedingte Fehlen als Möglichkeit und „Waffe“ des Individuums eingesetzt wird, um ein als unausgeglichen empfundenes Tauschverhältnis auszubalancieren.[815]

Mit der Arbeit von ORTLIEB wird die Dominanz des Periodeneffektes herausgestellt, den sie dahingehend interpretiert, dass eine verhältnismäßig akute Veränderung des historischen Kontextes für den psychologischen Vertrag und die Legitimation von krankheitsbedingtem Fehlen relevanter ist als die längerfristig gewachsene Beziehung, auch wenn der Einfluss der Betriebszugehörigkeitsdauer und der Kohortenzugehörigkeit belegt wurden.

Der Krankenstand ist somit für die Unternehmensführung bei der Betrachtung der Mitarbeiterressourcen ein wichtiger Indikator in Bezug auf ein erfolgreiches Tauschverhältnis, den sie zumeist nur indirekt beeinflussen kann, wie die drei beschriebenen Effekte belegen. *„Entscheidend ist, dass mit der Durchführung von*

---

[811] vgl. Ortlieb, R. (2003), S. 103, reduziert in ihrer Untersuchung den Kohorteneffekt auf den gemeinsamen Eintritt von Personen in Organisationen, um „Komplexität zu reduzieren“.
[812] vgl. ebenda, S. 99, bezogen auf Mayer u. Huinink 1990, S. 446
[813] vgl. ebenda, S. 200, so auch für den Krankenstand: Chadwick-Jonas et al. 1982, S. 2 u. S. 6.
[814] s. ebenda, S. 136
[815] vgl. ebenda, S. 113 bezogen auf Gibson, R.O. (1966): Toward a Conceptualization of Absense Behavior of Personnel in Organizations. Adminstrative Sciene Quarterly, 11, S. 107-133 und Hoffmann, R.-W. (1981): Arbeitskampf im Arbeitsalltag. Formen, Perspektiven und gewerkschaftspolitische Probleme des verdeckten industriellen Konflikts. Frankfurt/Main & New York 1981

verschiedenen Maßnahmen stets Botschaften gesendet werden, deren Wirkung sich die [...] Gestalter der betrieblichen Praxis bewusst sein sollten.“[816]

Der Krankenstand ist somit entscheidend abhängig von dem bestehenden psychologischen oder sozialen Vertrag zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer sowie seinem relationalen oder transaktionalen Charakter.

„Nichts verändert die Tischsitten schneller als ein kleiner Kuchen.“
John Nolan (Unternehmensberater)

2.7. Konkurrierende Intelligenz (Competitive Intelligence)

In wirtschaftlich rezessiven Phasen wird der Wettbewerb zwischen den Unternehmen innerhalb spezieller Branchen und Zielmärkte härter. Falsch investiertes Vertrauen oder sogar Vertrauensseligkeit können einem Unternehmen Zukunftschancen zunichte machen und erheblichen ökonomischen Schaden verursachen. Ein unkontrolliertes Investieren in Sozialkapital birgt extreme Sicherheitsrisiken. Viele Unternehmen befassen sich damit, Informationen mit einem strategischen Bezug über ihre Wettbewerber herauszufinden, die diese nicht freiwillig preisgeben würden. Dabei gehen die Recherchemittel auch zuweilen über die Grenze der Legalität hinaus. Dieses Vorgehen der gezielten Informationsrecherche wird als *„Competitive Intelligence“* bezeichnet.[817]

Agenturen werden z.B. wie Detektivbüros beauftragt, um Informationen über Bauschilder, Stellenanzeigen, Internet, Presseartikel, Messeauftritte und weitere extern gerichtete Informationselemente zu beschaffen, bis hin zum gezielten Ausfragen von Mitarbeitern mit Hilfe inszenierter Privatsphären, der Vorspiegelung falscher Tatsachen (Stellenbewerbung, Behördenvertreter, Lieferant, Pressevertreter, Diplomant etc.), dem Ausfragen des Umfeldes (Kunden, Lieferanten, ehemalige Mitarbeiter) oder dem Durchsuchen des Papiermülls eines Unternehmens, um an weggeworfene Planungsunterlagen oder interne Gesprächsnotizen zu gelangen.[818]

Eine totale Selbstdarstellung, mit dem Ziel, bei potentiellen Kunden Vertrauen für ein zukünftiges Geschäft zu erzeugen, kann zum eigenen Nachteil werden. Zur Abwehr von Competitive-Intelligence-Maßnahmen sollten Unternehmen eine Kontrolle über den Informationsfluss zur Konkurrenz erlangen oder zumindest die Informationsgewinnung nicht zu leicht gestalten, dazu gehört die Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Spionageproblem.

Um die Bedrohung eines Unternehmens durch den wettbewerbsorientierten Markt angemessen einschätzen zu können, sollten die Mitarbeiter in ihrem Bewusstsein für die elementaren Teile des Firmenwissens gestärkt werden.

Soziales Kapital wirkt für ein Unternehmen nur dann positiv, wenn es sich auf das betrachtete soziale System des Unternehmens bezieht. Neben der notwendigen Offenheit des Systems, um Veränderungsprozesse zu initiieren, ist es im Interesse des Unternehmens, seine Ressourcen und Potenziale der Zukunft, sein *„Herr-*

[816] s. Ortlieb, R. (2003), S. 200
[817] vgl. Society of Competitive Intelligence Professionals, http://www.scip.org
[818] vgl. Gloger, A. (2004), S. 33f.

schaftswissen" über den Markt oder entsprechende Technologien, im eigenen System verschlossen zu halten.

2.8. Wettbewerb der Unternehmenssysteme und der extremste Systemkonflikt Krieg

„Nieder mit den Hierarchien, und hin zu dezentralen, schlagkräftigen Einheiten", das ist schon 1993 die Botschaft vom populären Wirtschaftsautor TOM PETERS in seinem Buch *„Jenseits der Hierarchien"*. Als diese von ihm beschriebene Unternehmenswelt von morgen dient u.a. der kleinteilige, flexible Mittelstand. *„Ich behaupte, alle sind Unternehmer, alle sind Geschäftsleute, alle Mitarbeiter in einem Großunternehmen sind Manager. Womit wir es zu tun haben, ist der 'informierte' einzelne. [...] Die Konstruktion und dann immer wiederkehrende Rekonstruktion von Netzen solcher autonomen Elemente / Einheiten / Geschäftsfelder ist die einzig plausible Antwort auf den verrückten Markt von heute."*[819]

Dass dieses Ziel, in einem verrückten Markt als Unternehmen zu überleben, in Anbetracht eines gnadenlosen globalen Wettbewerbs nicht immer harmonisch zu bewerkstelligen ist, scheint bei der Vielzahl von Insolvenzen offensichtlich. CARL VON CLAUSEWITZ[820] hat sich als preußischer Offizier intensiv in seinem Werk *„Vom Kriege"* mit dem *„erweiterten Zweikampf"*[821] befasst. Von ihm stammt die Formulierung, dass *„der Krieg nichts ist als die fortgesetzte Staatspolitik mit anderen Mitteln."*[822] Es stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen von dieser Sichtweise der Staatspolitik lernen kann? *„Je großartiger und stärker die Motive des Krieges sind, je mehr sie das ganze Dasein der Völker umfassen, je gewaltsamer die Spannung ist, die dem Krieg vorausgeht, um so mehr wird sich der Krieg seiner abstrakten Gestalt nähern, um so mehr wird es sich um das Niederwerfen des Feindes handeln, um so mehr fallen das kriegerische Ziel und der politische Zweck zusammen, um so reiner kriegerisch, weniger politisch scheint der Krieg zu sein. Je schwächer aber Motive und Spannungen sind, [...] um so mehr scheint der Krieg politisch zu werden."*[823]

Je größer und stärker die Motive des Existenzkampfes eines Unternehmens sind, je mehr sie das ganze Dasein der Mitarbeiter umfassen, um so mehr wird sich der Wettbewerb seiner abstrakten Gestalt nähern, um so mehr wird es sich um das Niederwerfen des Konkurrenten handeln, möglichst im Rahmen eines fairen Wettbewerbes mit eindeutigen gesetzlichen Rahmenbedingungen und Normen als Spielregeln.

Krieg als eine Form der Auseinandersetzung ist kein *„selbständiges Ding"*, sondern ein politisches Instrument. Unternehmen führen keine militärischen Kriege, diese Option haben sie zum Glück nicht, was ist jedoch aus der Theorie der extremsten Form der menschlichen Auseinandersetzung zu lernen?

---

[819] s. Peters, T. (1993), S. 30ff.
[820] Carl von Clausewitz (1780-1831): preußischer Offizier, als Chef des Generalstabs beim Feldmarschall Graf von Gneisenau
[821] s. ebenda, S. 13
[822] s. ebenda, S. 8
[823] s. ebenda, S. 22

Der Krieg ist für VON CLAUSEWITZ eine *„wunderliche Dreifaltigkeit“* zusammengesetzt aus:

- *„der ursprünglichen Gewaltsamkeit seines Elementes, dem Haß und der Feindschaft, die wie ein blinder Naturtrieb anzusehen sind,*
- *aus dem Spiel der Wahrscheinlichkeit und des Zufalles, die ihn zu einer feinen Seelentätigkeit machen, und*
- *aus der untergeordneten Natur eines politischen Werkzeuges, wodurch er dem bloßen Verstand anheimfällt.“*

„Die erste dieser drei Seiten ist mehr dem Volke, die zweite mehr dem Feldherren und seinem Heer, die dritte mehr der Regierung zugewendet.[...] Diese drei Tendenzen, die als ebenso viele verschiedene Gesetzgebungen erscheinen, sind tief in der Natur des Gegenstandes begründet und zugleich von veränderlicher Größe. Eine Theorie, welche eine derselben unberücksichtigt lassen oder zwischen ihnen ein willkürliches Verhältnis feststellen wollte, würde augenblicklich mit der Wirklichkeit in solchem Widerspruch geraten, daß sie dadurch allein schon wie vernichtet betrachtet werden müßte. Die Aufgabe ist also, daß sich die Theorie zwischen diesen drei Tendenzen wie zwischen drei Anziehungspunkten schwebend erhalte...“ [824]

In Analogie zu der Theorie über die extremste Form menschlicher Auseinandersetzungen, dem Kriege, ist ein theoretischer Ansatz über den Überlebenskampf eines Unternehmens zu formulieren (s. Abb. D 55):

- Das Volk mit seinem *„Naturtrieb“* lässt sich in der Betrachtung reduzieren auf die handelnden Personen, die Mitarbeiter, die mit ihrem Verhalten und ihren menschlichen Ressourcen, ob sie als Soldaten aktiv sind oder nicht, Ereignisse erzeugen.
- In dem Vergleich von Kriegstheorie und Unternehmenstheorie sind die Regierenden die, die die Projekte mit *„bloßem Verstand“* bestimmen. Mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen, komplexe Systeme zum Vorteil des Volkes zu gestalten, den Austauschprozess mit anderen Völkern zu optimieren.
- Die *„feine Seelentätigkeit“* der Feldherren, die dem Zufall unterliegen, lässt sich übertragen auf die Investoren, die mit ihren Finanzen die Kultur definieren und die für den Wettbewerb die notwendigen physischen Ressourcen zur Verfügung stellen müssen, um anschließend zu bewerten, ob sich der Ressourceneinsatz gelohnt hat.

[824] s. ebenda, S. 23

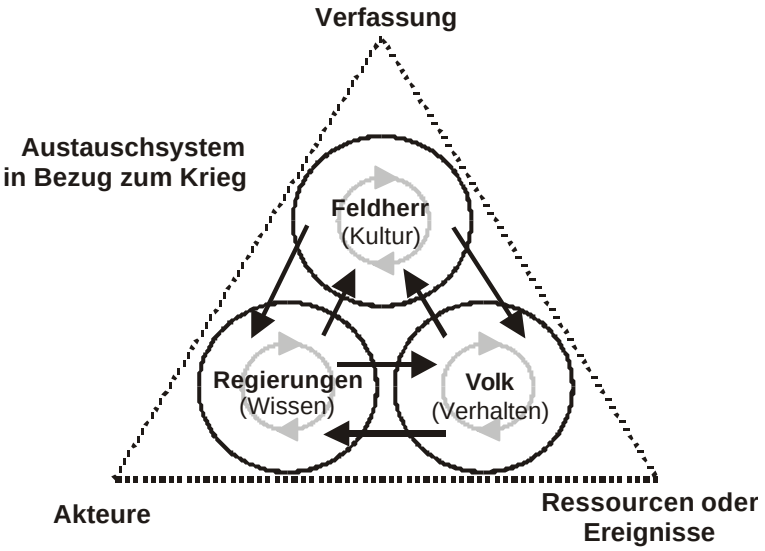


Abb. D 55: Austauschsystem in Bezug zum Krieg

Es scheint im Interesse der Unternehmen zu liegen, für einen starken Verdrängungswettbewerb gut gerüstet zu sein. Dabei sind loyale Mitarbeiter, Kunden und Investoren eine wohl zwingende Voraussetzung. Während Kriege um Land, Rohstoffe und Menschen geführt werden, reduziert sich der Wettbewerb bei Unternehmen auf gute Mitarbeiter und treue Investoren sowie hauptsächlich auf die loyalen Kunden.

„Eine einfache Erfolgsregel: Dem Kunden immer mehr geben, als er erwartet."
James Boswell (1740-1795)

3. Interessen und Ressourcen der Kunden: Makroebene

Der gesellschaftliche Veränderungsprozess in den vergangenen 250 Jahren in Europa und Amerika hat auch wesentlich die Interessen und die Ressourcen der Menschen als Konsumenten und Kunden beeinflusst. Technische Basisinnovationen, wie z.B. Dampfmaschine, Stahlproduktion, Stromerzeugung, Automobilproduktion oder Informationstechnologien haben durch den arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess den Wohlstand der so genannten Industrienationen begründet (s. Kapitel C., III., 3.1. Basisinnovationen und Kondratieffzyklen, S. 126). Aufklärung, Humanismus, Demokratisierung, Individualisierung, Institutionalisierung etc. sind weitere Phänomene, die die unterschiedlichen Interessenstrukturen der Kunden beeinflussen.

Prinzipiell unterscheiden Unternehmen ihre Kunden gerne in:

- Privatkunden, der einzelne Mensch als Endverbraucher und Konsument auf dem Massenmarkt,
- Geschäftskunden, ein anderes Unternehmen oder Institutionen, Menschen handeln als Agenten im Sinne einer anderen zielorientierten Organisation auf zumeist leicht abzugrenzenden Märkten.

Auf beide Kundengruppen trifft das Hauptinteresse einer Austauschbeziehung mit einem Anbieter von Ressourcen oder Rechten über Ressourcen zu. Ein Austausch soll den Akteur in einen Zustand höherer Zufriedenheit bringen. Der Anbieter hat für den Nachfrager eine Problemsituation zu lösen, einen Übergang von Wunsch und Wirklichkeit herzustellen, der aus eigener Kraft und eigenen Ressourcen so nicht zu erreichen ist. Dieser Zustand einer hypothetischen Zufriedenheit nach einem Interessenausgleich ist für Volkswirte innerhalb eines theoretischen Gleichgewichtes von Angebot und Nachfrage erreicht, jedoch hilft dieser Erklärungsansatz nach VON HAYEK nicht weiter.

„Insbesondere geht es, wenn wir die ökonomischen Aspekte großer Gesellschaftssysteme zu erklären haben, nicht darum, einen hypothetischen Gleichgewichtszustand zu erklären, der durch bekannte Daten bestimmt ist, sondern um die Erklärung eines Stromes, der sich ständig als Ganzes an Änderungen in den Umständen anpaßt, von denen jeder einzelne Teilnehmer an solchen Systemen nur einen kleinen Teil kennt.“[825]

Es besteht sehr oft die Schwierigkeit, einen Kunden, den ein Unternehmen nicht genau genug oder gar persönlich nicht kennt, trotzdem zufrieden zu stellen.

3.1. Interessen der Kunden: Kundenzufriedenheit

Als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen ist es das vorrangige Ziel der Unternehmen, für ihre Kunden Problemlösungen zu bieten, die in Preis sowie Produkt- und Servicequalität überzeugen und so einer möglichen Arbeitsteilung einen Vorteil, einen Nutzen verleihen. Wer möchte sich heute schon gerne ein Auto selbst bauen? Hinter den Hauptkategorien, die einer Kundenzufriedenheit zuzuordnen sind, steht eine Vielzahl weiterer Elemente als „Submodalitäten“, die Einfluss auf dieses eine Element ausüben (s. Abb. D 56).

Auch wenn ein Unternehmen seinen Markt sorgfältig definiert hat, könnte es sein, dass es sich nicht am Kunden orientiert. *„Orientierung am Kunden heißt, dass das Unternehmen die zufriedenzustellenden Kundenwünsche sorgfältig festzulegen hat, und zwar aus der Sicht des Kunden, nicht aus der eigenen Sicht. Jedes Produkt erfordert bei seinen Leistungseigenschaften und seinem Preis Kompromisse. Die Unternehmensleitung kann diese Kompromisse nicht ermitteln, wenn sie nicht mit den Kunden redet und keine Marktforschung betreibt.“*[826] Bevor das Unternehmen meint, Kundenwünsche mit einem Angebot bedienen zu können, muss ein Informationsaustausch stattgefunden haben. Vor einem ökonomischen Vertrag mit einem Kunden stehen somit mehrere soziale Verträge.

[825] s. Hayek, F.A.v. (1979), S. 18
[826] s. Kotler, P.; Bliemel, F. (1992), S. 26

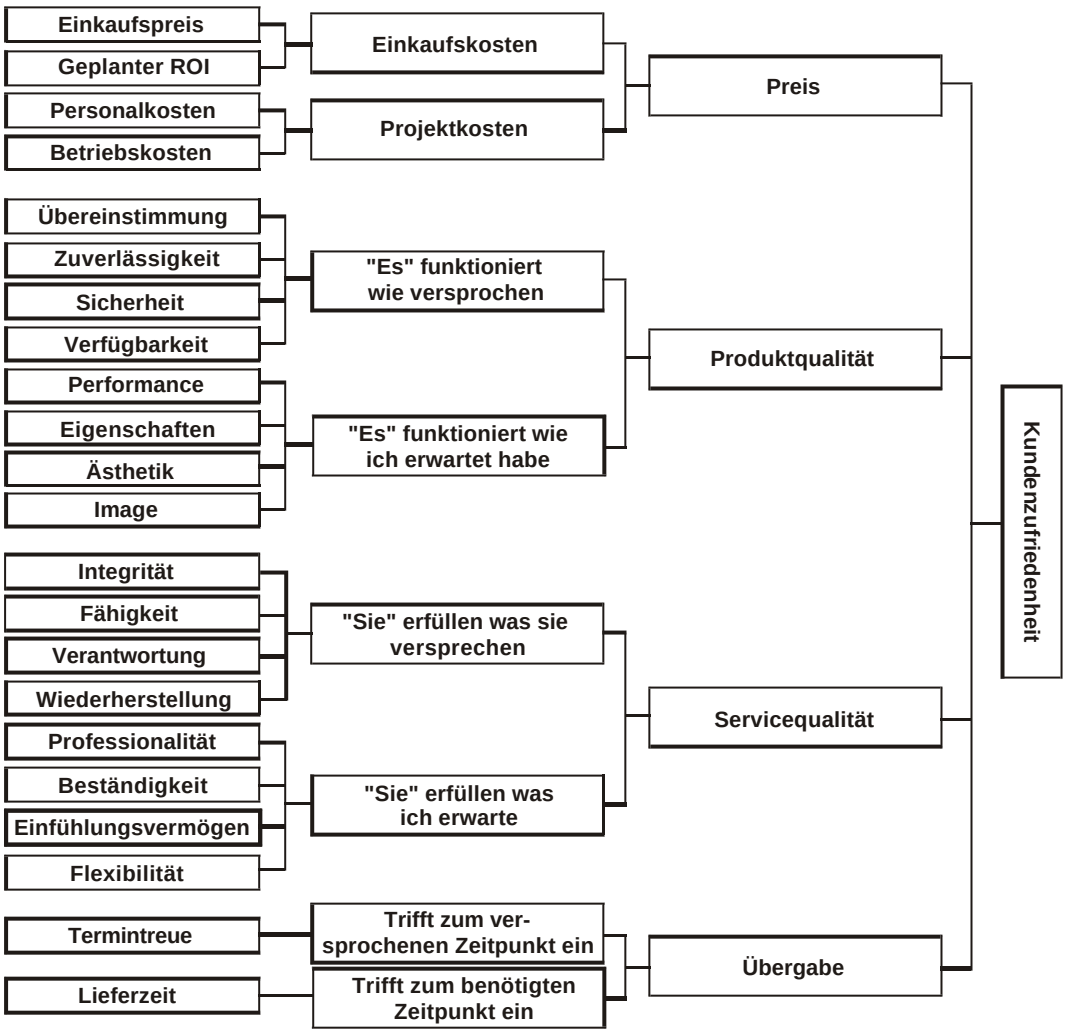


Abb. D 56: Submodalitäten der Kundenzufriedenheit[827]

Der Umsatz eines Unternehmens kann aus zwei Quellen kommen, zum einen von Stammkunden und zum anderen von Neukunden. Es ist immer aufwendiger und teurer, Neukunden zu akquirieren, als bestehende Kundenbeziehungen zu behalten und auszubauen. Somit ist es von entscheidender Wichtigkeit, Bestandskunden zu sichern und der Schlüssel zu diesem Erfolg liegt in der Kundenzufriedenheit. KOTLER fasst zusammen: *„Ein zufriedener Kunde*

- *kauft wieder*
- *empfiehlt das Unternehmen*
- *beachtet Marken und Werbung der Konkurrenz weniger*
- *kauft weitere Produkte des Unternehmens.“*[828]

Ziel der Unternehmensführung sollte es darüber hinaus sein, ein noch höheren Anspruch an die Unternehmensleistungen zu stellen, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern darüber hinaus zu „begeistern“.

[827] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 203
[828] s. Kotler, P.; Bliemel, F. (1992), S. 27

Aus diesem Anspruch heraus ergeben sich für das Marketing-Management drei Aufgabenkomplexe: marktbezogene, gesellschaftsbezogene und unternehmensbezogene Aufgaben (vgl. Abb. C 27: Nachhaltiges Austauschsystem, S. 184). Die ersten zwei Aufgabenkomplexe ergeben sich durch die Austauschbeziehung des vermittelnden Unternehmens mit der Makroebene, die ökonomischen und die sozialen Aufgaben, der dritte Aufgabenkomplex richtet sich auf die Gestaltung der Mikroebene.

HERIBERT MEFFERT definiert: *„Marketing bedeutet [...] Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Kundenbedürfnisse sollen die Unternehmensziele im gesamtwirtschaftlichen Güterversorgungsprozeß verwirklicht werden.*"[829]

Als Merkmale für eine typische Marketing-Management-Konzeption führt MEFFERT folgende Aspekte auf:

- *Philosophieaspekt:* Probleme, Wünsche und Bedürfnisse aktueller und potentieller Kunden
- *Verhaltensaspekt:* Erfassung und Beobachtung der relevanten Umweltbedingungen (Käufer, Absatzmittler, Konkurrenten, Staat u.a.) und Analyse ihrer Verhaltensmuster
- *Informationsaspekt:* planmäßige Erforschung des Marktes als Voraussetzung für kundengerechtes Verhalten
- *Strategieaspekt:* Festlegung marktorientierter Unternehmensziele und Marketingstrategien.
- *Aktionsaspekt:* zieladäquater und harmonischer Einsatz aller Instrumente des Marketingmix (Produkt, Preis, Kommunikation, Distribution)
- *Segmentierungsaspekt:* Anwendung des Prinzips der differenzierten Marktbearbeitung
- *Koordinations- bzw. Organisationsaspekt:* Koordination aller marktgerichteten Unternehmensaktivitäten
- *Sozialaspekt:* Einordnung der Marketingentscheidungen in größere soziale Systeme

Einen Kunden begeistern zu können, scheint umfangreiche Aktivitäten vorauszusetzen. Neben dem Verkauf eines Produktes ist zunehmend die damit verbundene Servicequalität oder eine Dienstleistung verbunden. In Anlehnung an MEFFERT/BRUHN können Dienstleistungen als selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung bzw. dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung: physische Ressourcen, Humankapital, Sozialkapital) verstanden werden. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung: Verhalten, Austausch). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen oder deren Objekten, nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung: Erfolg).[830]

[829] s. Meffert, H. (1986), S. 31
[830] vgl. Meffert, H.; Bruhn, M. (1995), S. 27

Aus den drei Faktoren der Potential-, Prozess- und Erfolgsorientierung lassen sich auch die drei wesentlichen Faktoren für ein erfolgreiches Projektmanagement ableiten, das einen Kunden zufrieden stellen soll: in Budget (Potential), in Time (Prozess) und in Quality (Ergebnis) (s. Abb. D 57).

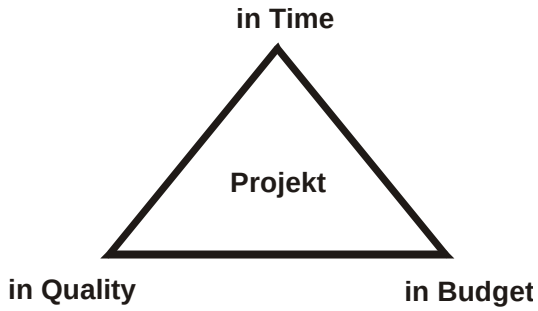


Abb. D 57: Das magische Dreieck eines erfolgreichen Projektmanagements[831]

Dienstleistungen sind nach FRITZ SCHEUCH immaterielle Güter bzw., als Abgrenzung zu anderen immateriellen Gütern, „Verrichtungen". Als Verrichtung versteht er Handlungen einer Person bzw. materiellen Faktorkombination an einem Objekt (Person bzw. Sache). *„Diese Handlung kann sowohl aus Aktion als auch im Dulden von Aktionen des Verrichtungsobjektes (Unterlassen von Abwehrhandlungen, Unterstützung von Handlungen des Objektes) bestehen."*[832]

Maßgabe für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem innerhalb eines Dienstleistungsunternehmens sollte die Kundenzufriedenheit sein und alle sich daraus ergebenden Elemente, die als Mess- und Beurteilungsgrößen zur Verfügung stehen können.

„Konsumgesellschaft: Der Verzicht auf den Verzicht."
Gerd Uhlenbruck

3.2. Das Konsumentenverhalten

Das Konsumentenverhalten im weiteren Sinne ist ganz allgemein das Verhalten der *„Letztverbraucher"* von materiellen und immateriellen Gütern, also der Kauf und Konsum von wirtschaftlichen Gütern, aber auch das Verhalten von Kirchgängern, Wählern, Patienten etc.[833]

Ein solch weiter Konsumentenbegriff steht in enger Beziehung zur Tauschtheorie innerhalb der Sozialtheorie sowie auch zum Marketingbegriff von PHILIP KOTLER: *„Marketing ist der Prozeß im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen."*[834]

---

[831] vgl. Lock, D. (1997), S. 23, Dreieck der Projektzielsetzungen: Zeit, Kosten, Leistung.
[832] s. Scheuch, F. (1982), S. 17
[833] vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 3
[834] s. Kotler P.; Bliemel, F. (1992), S. 15

Das System der psychischen Variablen beim menschlichen Verhalten unterteilt KROEBER-RIEL in aktivierende und kognitive Prozesse. Als aktivierend bezeichnet er solche Vorgänge, die mit inneren Erregungen und Spannungen verbunden sind und das Verhalten antreiben. Kognitiv sind solche Vorgänge, durch die das Individuum sich selbst und seine Umwelt erkennt, es sind rationale Prozesse der gedanklichen Informationsverarbeitung. Diese Vorgänge werden durch Innen- oder Außenreize ausgelöst und können weiterhin unterschieden werden, ob sie elementar oder komplex sind (s. Abb. D 58).

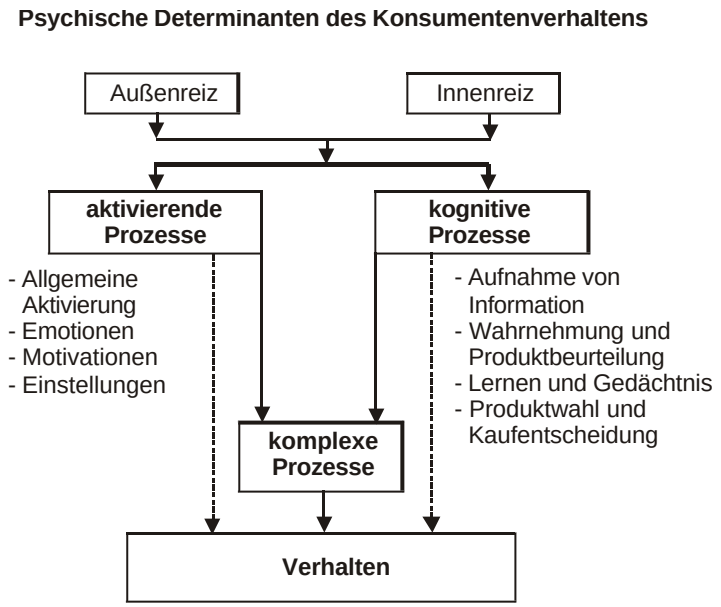


Abb. D 58: Psychische Determinanten des Konsumentenverhaltens[835]

Um das Kundenverhalten besser beurteilen zu können und die Interessen besser einschätzen zu können, erscheint es als hilfreich, die Einflussgrößen bestimmter Interessenlagen anhand der jeweiligen Determinanten erklären zu können. Ein solcher Erklärungsansatz kann es dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern ermöglichen, für das eigene Verhalten passende oder adäquatere Ansätze zu finden, um eine Austauschbeziehung zum beiderseitigen Vorteil gestalten zu können.

3.2.1. Psychische Determinanten

Die psychischen Determinanten des Konsumentenverhaltens können in aktivierende und kognitive Prozesse unterteilt werden (s. Abb. D 58, oben).

Der Kunde als ein Akteur des Austauschsystems entwickelt seine Interessen aus seinem Selbst mit Hilfe von Innen- oder Außenreizen. So wie bei jedem Mitarbeiter lassen sich die Veränderungsebenen eines Menschen definieren, die die Elemente des Verhaltens nach BATESON beeinflussen.[836] Unter dem Blickwinkel der Rolle eines Konsumenten hat WERNER KROEBER-RIEL als aktivierende Prozesse die Allgemeine Aktivierung, die Emotionen, die Motivationen sowie die Einstellungen beschrieben (s. Abb. D. 59).[837]

[835] vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 46
[836] vgl. Junge, J. (1992), S. 122f.
[837] vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 49-218

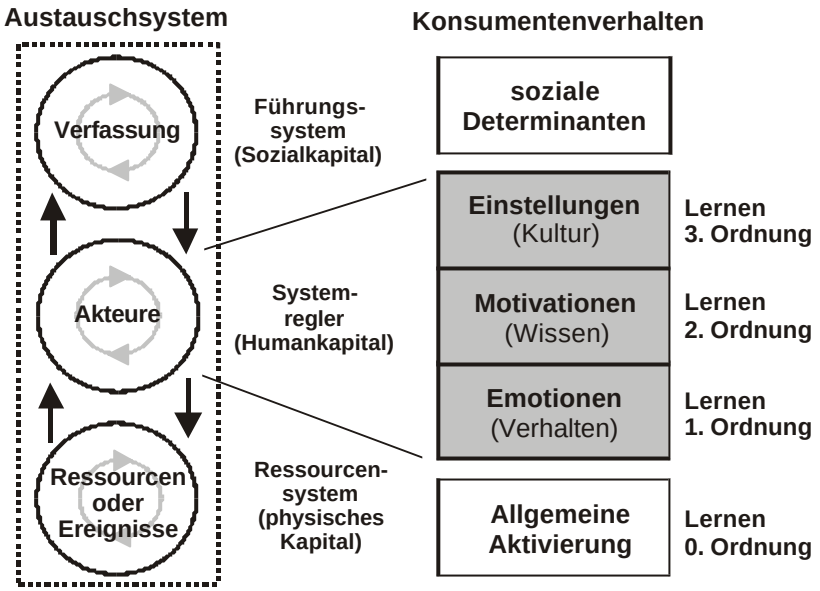


Abb. D 59: Veränderungsebene beim Konsumentenverhalten und das Austauschsystem

a) Allgemeine Aktivierung
Der Mensch aktiviert sich permanent durch innerliche Vorstellungen oder wird durch äußere Reize aktiviert. Er reagiert auf seine Umwelt, tauscht sich aus, ohne eine kognitive Beteiligung, es liegt ein Lernen 0. Ordnung vor.

b) Emotionen
Auf eine externe Aktivierung oder innere Erregungsvorgänge reagiert der Mensch mit einem angepassten Verhalten, wenn der Reiz als positiv oder negativ erkannt wird. Der Mensch hat zwei Alternativen, wie beim Lernen 1. Ordnung, er fühlt sich gut oder schlecht.

c) Motivationen
Mit der kognitiven Komponente besitzt der Mensch die Fähigkeit, sein triebhaftes Verhalten zielgerichtet zu steuern. Der Mensch ist in der Lage, seine Emotionen und damit sein Verhalten kontextbezogen zu variieren, wie beim Lernen 2. Ordnung.

d) Einstellungen
Einstellungen sind fest verankerte Werte und Glaubenssätze, Motivationen, die mit einer kognitiven Gegenstandsbeurteilung verknüpft sind, sie können unabhängig vom momentanen emotionalen Prozess das Verhalten beeinflussen. Umgekehrt wirkt das Verhalten auf die Verifizierung und Falsifizierung von Glaubenssätzen. Innerhalb eines Systems von Einstellungen besitzt der Mensch eine Menge von Verhaltensalternativen. Das Lernen 3. Ordnung ist erreicht.

In komplexen Entscheidungsprozessen gewinnen kognitive Komponenten eine stärkere Bedeutung. Zu ihnen zählt die Aufnahme von Informationen, die Wahrnehmung und Produktbeurteilung, das Lernen und Gedächtnis sowie die Produkt-

wahl und die Kaufentscheidung, wenn es sich z.B. um höherwertige, langlebige Investitionsgüter handelt.[838]

3.2.2. Soziale Determinanten

Der Kunde lebt auf der Makroebene nicht isoliert. Er ist mit seinen Entscheidungen eingebettet in seine physische und soziale Umwelt, ebenso wie der Mitarbeiter (vgl. Abb. D 37: Individuum und die möglichen Ebenen der Arbeitsteilung, S. 315).

Die nähere Umwelt des Kunden hat mehr oder weniger Einfluss auf seine Kaufentscheidungen. Dabei ist z.B. der Lebens- und Familienzyklus des Menschen entscheidend, wie sich sein Haushalt und seine Familie zusammensetzt (s. Abb. D 60).

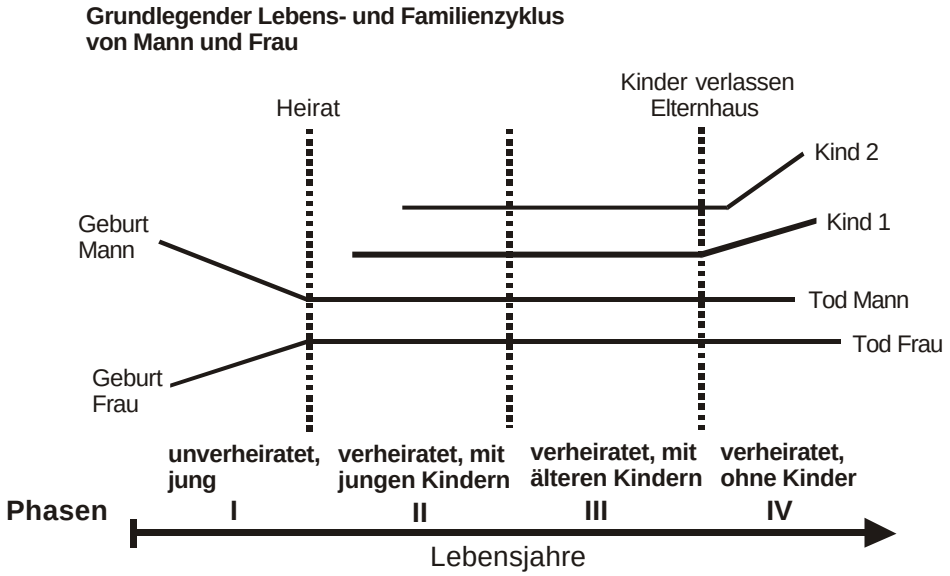


Abb. D 60: Lebens- und Familienzyklus von Mann und Frau[839]

Der Lebens- bzw. Familienzyklus ist eine demographische Variable, die eng mit anderen Variablen zum Konsumentenverhalten in Beziehungen steht, ebenso die Fälle, die von diesem Zyklus durch Scheidungen etc. abweichen.

Kaufentscheidungen in der Familie können dominant oder gleichberechtigt von Mann und Frau geregelt sein. Außerdem können die Kinder ab einem gewissen Alter Kaufentscheidungen gezielt mit prägen. So üben z.B. Bezugsgruppen mit anderen sozialen Einflüssen auch einen Anpassungsdruck auf das Individuum aus.[840]

Die persönliche Kommunikation und Interaktion, der Austausch von Informationen in kleinen Gruppen, trägt wesentlich zum sozialen Geschehen bei. Dabei kann ggf. eine Meinungsführerschaft anhand des situationsabhängigen Kommunikati-

[838] vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 218-420
[839] Die Knicke in den Lebenslinien symbolisieren das Zusammenkommen zu einer Lebensgemeinschaft oder das Ausscheiden aus ihr, vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 454
[840] vgl. Kroeber-Riel, W. (1992), S. 489

onsverhaltens gemessen und ermittelt werden, der z.B. durch seine Bewertungen und Informationen Vertrauensbeziehungen aufbauen oder zerstören kann und so Interessenlagen beeinflusst (vgl. Kapitel C., V., 2. Herrschafts- und Vertrauenssysteme, S. 144).

Als weitere soziale Determinanten, die das Konsumentenverhalten beeinflussen können, sind z.B. zu nennen: Nonverbale Kommunikation, kulturelle Unterschiede in Sprache und Lebensstil, Subkulturen, Massenmedien etc.[841]

Die Details dieser komplexen sozialen Beziehungsstrukturen und den daraus entstehenden Interessen und Entscheidungen oder gar Trends sind bei der Marketingplanung des Unternehmens zur Kundenzufriedenheit zu berücksichtigen. Für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems sollen die Hinweise an dieser Stelle ausreichen.

[841] vgl. ebenda, S. 547-660

„Der Mensch ist und wird niemals der Herr seines Schicksals sein. Gerade seine Vernunft schreitet immer weiter voran und führt ihn ins Unbekannte und Unvorhersehbare, wo er neue Dinge lernt."
Friedrich A. von Hayek (1899-1992)

IV. Schlussfolgerungen zu Einzel- und Gemeinschaftsinteressen

Die in den ersten drei Abschnitten dieses Kapitels beschriebenen Aspekte zur Ressource des Sozialkapitals als Grundlage einer Kultur für eine von Menschen gebildete Gesellschaft, die über ihre direkte Sippe hinausgeht, sind schon von mehreren Wissenschaftlern erfasst und interpretiert worden. Diese Arbeit will nicht die Probleme des allgemeinen menschlichen Zusammenlebens abschließend lösen, denen sich sonst Philosophen und andere Disziplinen widmen. Sie möchte für ein mittelständisches, dienstleistungsorientiertes Unternehmen einen nützlichen Ansatz zu einem erfolgsorientierten Vergütungssystem formulieren.

Weil ein solches Unternehmen als Akteur nur ein Subsystem auf einer vermittelnden Mesoebene sein kann, somit eingebettet ist in ein größeres Gesellschaftssystem auf der Makroebene und sich selbst auch nur wieder aus weiteren Subsystemen, d.h. Individuen, als Mitarbeitern zusammensetzt, die auf der Mikroebene agieren, erscheint der erklärungshungrige, interdisziplinäre Ausflug in die unterschiedlichen wissenschaftlichen Themengebiete als sinnvoll.

Festzuhalten ist, dass Sozialkapital sowohl auf der Makro- wie auch auf der Mikroebene als Phänomen entsteht und wirkt. Es ist der „Schmierstoff", damit Individuen arbeitsteilige Gesellschaften bilden und gestalten können. Außerdem erscheint es angebracht, ökonomische Prozesse nicht isoliert von sozialen Prozessen zu betrachten.

Als Schlussfolgerung, in welchem Umfeld ein Unternehmen mit seinen Austauschpartnern auf der abstrakten Makroebene sowie auf der konkreten Mikroebene agiert, wie in diesen Umfeldern „Erfolg" in ökonomischen und persönlichen Dimensionen entstehen kann, sollen folgende zwei Abschnitte dienen. Zum einen hat z.B. FRIEDRICH A. VON HAYEK die Quellen menschlicher Werte in der Großgesellschaft beschrieben,[842] zum anderen haben z.B. GARY CHAPMAN und ROSS CAMPBELL als Fachleute für Eheseelsorge die Liebe als Quelle zwischenmenschlicher Werte beschrieben. Es ist anzunehmen, dass ein Unternehmen mit seinem erfolgsorientierten Vergütungssystem zwischen diesen zwei Polen eines komplexen Massenzusammenhangs und einer Zweierbeziehung eine Brücke zu schlagen hat.

[842] Friedrich August von Hayek (1899-1992), Volkswirtschaftler und Sozialphilosoph, gilt als Vertreter des Neoliberalismus und trat besonders durch seine wettbewerbs- und konjunkturtheoretischen Arbeiten hervor. Vgl. Brockhaus, Bd. 9 (1989), S. 567. Im 21. Jahrhundert gewinnt vor allem seine Kritik an einem starren Patentwesen für die dynamische Informations- und Kommunikationsbranche an Bedeutung. Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Friedrich_August_von_Hayek, und http://de.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismus abgerufen am 6. November 2004

1. Die Quellen menschlicher Werte in einer abstrakten Großgesellschaft: Makroebene

Für VON HAYEK ist es berechtigt zu sagen, dass der denkende Mensch seine Kultur erschaffen hat wie umgekehrt, dass die Kultur auch den denkenden Menschen erschaffen hat.[843]

„Statt unmittelbar vorhandene Bedürfnisse zu befriedigen oder erkannte Ziele zu verfolgen, wurde es in zunehmenden Maße nötig, erlernten Regeln zu gehorchen und jene natürlichen Instinkte, die mit der Ordnung einer offenen Gesellschaft unvereinbar sind, zu unterdrücken. [...] Die bedeutendste Veränderung, die der Mensch immer noch nicht ganz verdaut hat, kam mit dem Übergang von einer Gesellschaft, in der jeder jeden kannte („face-to-face society") zu dem, was SIR KARL POPPER zutreffend die abstrakte Gesellschaft genannt hat: Eine Gesellschaft, in der nicht länger die bekannten Bedürfnisse bekannter Menschen, sondern abstrakte Regeln und unpersönliche Signale das Handeln bestimmen. Das macht eine Spezialisierung möglich, die weit über das hinausgeht, was von einem einzelnen Menschen überblickt werden kann."[844]

Für POPPER, als Vertreter des methodologischen Individualismus, gibt es eine rationale persönliche Verantwortlichkeit. An dieser Verantwortung und den damit verbundenen persönlichen Entscheidungen macht POPPER die Trennung zwischen einer stammesgebundenen oder kollektiven Gesellschaft als geschlossener Gesellschaft und einer offenen Gesellschaft deutlich.[845] Die geschlossene Gesellschaft ähnelt einer Herde oder einem Stamm, die gemeinsam Gefahren durchleben muss (z.B. flüchtende Antilopen) oder gemeinsame Freuden erlebt (z.B. jagendes Wolfsrudel). Sie ist eine konkrete Gruppe mit konkreten Individuen. In der offenen Gesellschaft bestehen abstrakte soziale Beziehungen, wie Arbeitsteilung und Gütertausch, kaum konkrete physische Beziehungen, wie Berührung, Geruch, Sicht oder andere spürbare verbindende Elemente. Eine solche *„abstrakte Gesellschaft"* kann nach POPPER den Charakter einer konkreten Gruppe von Menschen oder eines homogenen Systems solcher Gruppen in beträchtlichem Ausmaß verlieren.[846]

„Bis in unsere Gegenwart versteht die überwältigende Mehrheit der Menschen - ich fürchte darunter befinden sich auch manche Nationalökonomen - noch nicht, daß diese ausgedehnte Arbeitsteilung, gegründet auf weitverstreuten Informationen, nur durch die Benützung unpersönlicher Signale möglich wurde, die aus dem Marktprozeß hervorgehen und die den Leuten sagen, wie sie sich verhalten müssen, um ihre Handlungen an Ereignisse anzupassen, von denen sie selbst keine unmittelbare Kenntnis haben. [...] Viele Menschen wollen immer noch nicht einsehen, daß man in einer Wirtschaftsordnung, die eine weltweite Arbeitsteilung zur Folge hat, nicht länger allgemein erkennbare Ziele verfolgen, sondern nur abstrakte Verhaltensregeln befolgen kann."[847]

---

[843] s. Hayek, F.A.v. (1979), S. 11
[844] s. ebenda, S. 21-24
[845] vgl. Popper, K.R., Bd. 1 (1957), S. 207
[846] vgl. ebenda, S. 208
[847] s. Hayek, F.A.v. (1979), S. 24

Es ist anzunehmen, dass zur Sicherung des Fortbestandes einer kleinen Gruppe von Jägern und Sammlern andere Verhaltensweisen notwendig sind, als die, die für eine offene, auf Tausch gegründete und ausgerichtete große Gesellschaft existenziell sind.

„Der Mensch nahm nicht neue Verhaltensregeln an, weil er intelligent war. Er wurde intelligent dadurch, daß er sich neuen Verhaltensregeln unterwarf. [...] Die elementaren Werkzeuge der Zivilisation – die Sprache, die Moralvorstellungen, das Gesetz und das Geld [...] – sind die Ergebnisse spontanen Wachstums und nicht menschlichen Entwurfs.“[848]

Der entwicklungshistorische Übergang einer kleinen Gruppe von Menschen, die sich alle untereinander kannten, zu einer primitiven Gesellschaft und darüber hinaus zu einer offenen, großen Gesellschaft basiert nach VON HAYEKS Auffassung auf dem Gehorsam der Menschen[849], abstrakte, unverständliche, auf Kooperation ausgelegte Regeln zu erlernen und sich an diesen auszurichten, damit die angeborenen, egoistischen Instinkte überwunden werden können (s. dieses Kapitel D., II., 2.3. Das Gefangenendilemma als Vertrauensfrage zwischen gut und böse, S. 253).

Das Lernen und die Aneignung der neuen Regeln zur Förderung einer auf Kooperation und Vertrauen basierenden Arbeitsteilung wurde wohl nicht dadurch erleichtert, dass die Menschen sie für wirksam hielten. *„Wir haben unsere Wirtschaftsordnung nicht entworfen, dazu waren wir nicht intelligent genug.“*[850]

Nach VON HAYEK wurde die Tauschgesellschaft und die Lösung des Koordinationsproblems durch bewegliche Marktpreise dadurch möglich, dass sich eine Kultur mit Normen und Moralvorstellungen herausbildete und verbreitete.[851] Hauptsächlich getragen von selbstständigen Landwirten, Handwerkern und Kaufleuten sowie ihren Knechten und Gesellen wurde der Mann geschätzt, der sich um die Zukunft seiner Familie und seines Geschäfts kümmerte, weil er Vermögen bildete. Es erschien vorteilhafter, auf diesem Wege gesellschaftlich als erfolgreich anerkannt zu werden, als für sich selbst viele Ressourcen zu verbrauchen. *„Der finanzielle Gewinn und weniger die Verfolgung eines bekannten allgemeinen Zieles wurde die Grundlage für die Anerkennung durch andere und auch der Grund für die Zunahmen und die Verbreitung des Wohlstands.“*[852]

Wenn wir Menschen unsere Gesellschaftsordnung einer Tradition von Regeln verdanken, die wir im einzelnen vielleicht gar nicht verstehen, muss nach VON HAYEK jeder erfolgreiche Fortschritt, jede positive Veränderung und Entwicklung, auf Tradition gegründet sein. Um als nützlich und gültig anerkannt zu werden, muss eine neue Regel die Billigung der kompletten Gesellschaft erlangen, zumeist nicht durch eine formale Abstimmung, sondern durch die immer höhere Akzeptanz und Anwendung der Akteure.[853] Dies betrifft dann wohl auch die neue Regel einer erfolgsorientierten Vergütung im Unternehmen.

---

[848] s. Hayek, F.A.v. (1979), S. 25
[849] vgl. ebenda, S. 26
[850] s. ebenda, S. 27
[851] vgl. ebenda, S. 28
[852] s. ebenda, S. 29
[853] vgl. ebenda, S. 32f.

Es ist also davon auszugehen, dass die Arbeitsteilung und das Verteilungsproblem von einem Führungssystem abhängen, das die Kooperationsfähigkeit einer Zivilisation definiert sowie auch umgekehrt die Zivilisation den möglichen Grad der Arbeitsteilung definiert. Die Austauschmöglichkeiten und deren Intensität und Spezialisierung sowie die jeweiligen Systemübergänge von Makro- (Gesellschaft) zu Meso- (Unternehmen) und Mikroebene (Individuum, Mitarbeiter) scheinen nach VON HAYEK durch die genetisch bedingten menschlichen Instinkte, die erlernten Verhaltensweisen als Tradition sowie in einem wohl nicht sehr dominanten Anteil an Kognition zusammengesetzt zu wirken (s. Abb. D 61).

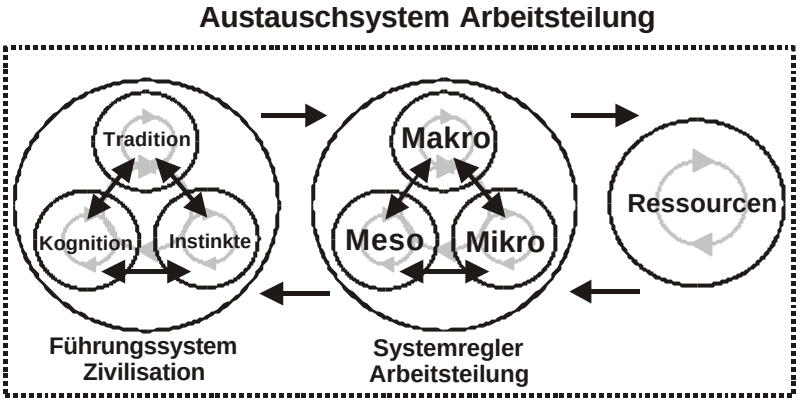


Abb. D 61: Austauschsystem Kultur (Sozialkapital) als Zivilisation und Arbeitsteilung in Anlehnung an FRIEDRICH A. VON HAYEK

Mit der Übertragung der Begrifflichkeiten der Erfolgsformel, Kultur, Wissen und Verhalten auf das prägende Kultursystem sowie das Austauschsystem der Arbeitsteilung wird der generelle Ansatz des Begriffes Erfolg für die vielfältigen Systembetrachtungen deutlich.

„Der Mensch wurde sehr gegen seinen Willen zivilisiert. Die Zivilisation war der Preis, den er für die Möglichkeit zahlen mußte, eine größere Kinderschar aufzuziehen.“[854]

Um das Leben auf der Mikroebene angenehmer, sicherer, stabiler, gesünder und sorgenfreier zu gestalten, ging der Mensch anscheinend das Risiko einer arbeitsteiligen, großen Gesellschaftsform ein, aus der er wohl nicht mehr mit seinen weltweit über sechs Milliarden Menschen herauskommt.[855]

2. Die Quellen menschlicher Werte in einer konkreten, persönlichen Beziehung: Mikroebene

Aus der Erfahrung der Eheseelsorge heraus haben CHAPMAN und CAMPBELL die Beziehung der Eltern zu ihren Kindern untersucht. Diese Beziehung scheint in Hinblick auf die Beziehung zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter eher relevant, als eine partnerschaftliche Zweierbeziehung für gleichberechtigte Part-

[854] s. Hayek, F.A.v. (1979), S. 35
[855] Weltbevölkerung: 1804: 1 Mrd., 1927: 2 Mrd., 1960: 3 Mrd., 1974: 4 Mrd., 1987: 5 Mrd., 1999: 6 Mrd., vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Weltbev%C3%B6lkerung, abgerufen am 6. November 2004

ner. Ein Unternehmen wird wohl von seinen Mitarbeitern eher Vertrauen erhalten, wenn es sich als verantwortungsbewusster, zumeist ökonomisch stärkerer, kooperativer Partner beweist.

CHAPMAN und CAMPBELL schildern aufgrund ihrer Erfahrungen, wie jedes Kind seine ganz persönliche Art entwickelt, Liebe anzunehmen und zu zeigen. *„Die Liebe ist das Fundament für alles. [...] wahre Liebe ist immer bedingungslos.“*[856]

Sie unterteilen die Liebe in fünf Kategorien oder Sprachen:[857]

- Körperkontakt
- Beisammensein und Zuwendung
- Hilfe, Gefälligkeiten, Liebesdienste
- Geschenke
- Lob und Anerkennung

Aus diesem Ansatz heraus entwickelten beide die Sprachen der Liebe für Kinder, als von Eltern abhängige Menschen. Die folgende Grafik ist so kühn, die Verhaltenshinweise, um Liebe zeigen zu können, auf die Austauschbeziehung von Unternehmensführung und Mitarbeiter und dadurch auf die oben eingeführte Erfolgsformel mit sozialem und ökonomischen Vertrag zu übertragen (s. Abb. D 62).

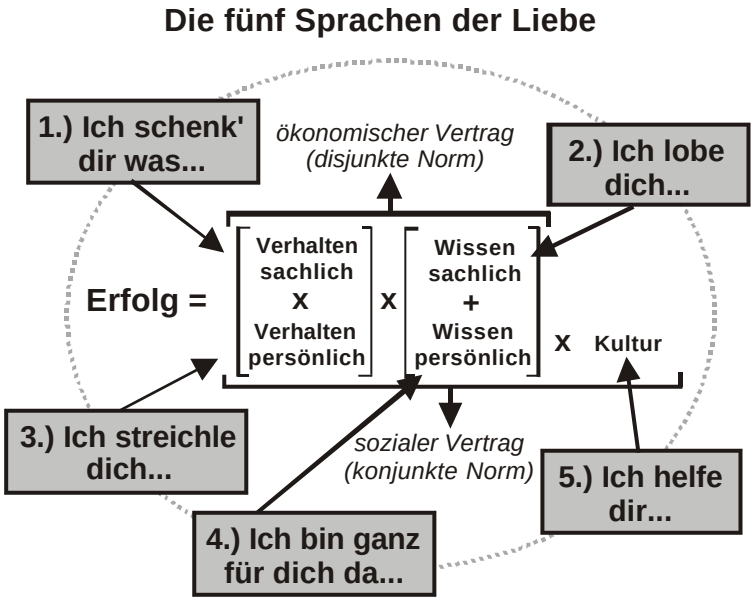


Abb. D 62: Wirkungszuordnung der fünf Sprachen der Liebe auf die Erfolgsformel in Anlehnung an CHAPMAN

Das „Werkzeug“, um das sachliche Verhalten zu beeinflussen, sind Geschenke. Eine Vergütung kann als ein Gegengeschenk für das richtige sachliche Verhalten aufgefasst werden. Das rational für eine spezielle Situation korrekte, sachliche Wissen erfährt seine Bestätigung durch Lob. Es ist eine Anerkennung für besondere Leistungen, ein besonders positives Verhalten. Mit der Kultur, dem Mitmenschen handelnd zu helfen, ihm eine Gefälligkeit zu erweisen, erfolgt ein Liebes-

[856] vgl. und s. Chapman, G.; Campbell, R. (1997), S. 9 und 14
[857] vgl. ebenda, S. 17

dienst. Das persönliche Wissen eines Menschen speist sich sehr stark aus seinem sozialen Netzwerk, durch die Menschen, mit denen er zusammen ist, Kontakt hat, sich austauscht, über die er Zuwendungen erhält. Das persönliche Verhalten kann durch die Intensität des Körperkontaktes beeinflusst werden, der sich im Unternehmensumfeld jedoch wohl eher auf einen partnerschaftlichen Händedruck oder das Schulterklopfen reduzieren lässt.

Es ist zu vermuten, dass sich Mitarbeiter, ähnlich wie Kinder, weitgehend am Verhalten ihrer Vorbilder orientieren und diese nachahmen, weil dieses Verhalten sich ja im Gesamtzusammenhang einer Gruppe gegebenenfalls als erfolgreich bewiesen hat. Das gesprochene oder geschriebene Wort reicht zumeist nicht aus, Kinder nehmen zuallererst wahr, wie man mit ihnen umgeht.[858]

Der Umgang zwischen Mitarbeitern und Unternehmensführung ist zumeist geprägt durch den ökonomischen Vertrag mit einem abstrakten Vergütungssystem, reduziert auf „Geschenke“ für richtiges Verhalten und entsprechendes Lob für das Wissen, sich in einer Situation besonders positiv verhalten zu haben. Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem sollte versuchen, eine solide Verbindung zum sozialen Vertrag herzustellen. Konzeptionelle Ansätze dazu soll das folgende Kapitel E liefern.

[858] vgl. Chapman, G.; Campbell, R. (1997), S. 23

„Man sieht nur mit dem Herzen gut.
Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar."
Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)

E. Konzeption eines erfolgsorientierten Vergütungssystems

In Kapitel B wurden die Grundlagen der Sozial- und Systemtheorie vorgestellt, um in Kapitel C die Erklärungsansätze der rationalen Tauschtheorie auf das System einer Unternehmung zu übertragen. Kapitel D befasste sich mit den Interessen und Ressourcen der relevanten Tauschpartner und versuchte zu klären, wie Menschen neben der Verfolgung egoistischer Interessen kooperativ und partnerschaftlich agieren können, um Gemeinschaftsinteressen nachgehen zu können, der Grundlage für eine wohlstandstiftende, arbeitsteilige Wirtschaft.

Ziel dieser Arbeit ist es, eine theoretischen Grundlage für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem formulieren zu können. Der Begriff der „Vergütung" wurde aus zweierlei Gründen gewählt.

Zum einen beinhaltet der Ausdruck „Vergütung": Entgelte, Gutschriften, Aufwandsentschädigungen, Bonifikationen, Prämien, Zulagen, Abfindungen, Preisnachlässe, Spesen, Zuschüsse etc. Andere Begrifflichkeiten wie Entgelt- oder Entlohnungssystem sowie Lohn- oder Gehaltssystem bieten nicht annähernd die umfassende Bedeutung und den Sinngehalt wie der Begriff „Vergütung".

Zum anderen sind in dem Wort „Vergütung" die konjunkten, zusammenführenden und auf Wertschöpfung ausgelegten Aspekte „verbessern" und „härten" aus den Prozessen der Veredelung von Glas und Stahl enthalten.[859]

Dieses Kapitel E versucht einen Überblick über die bestehenden Vergütungs- und Entlohungssysteme in Unternehmen zu gewinnen, diese mit den Erklärungsansätzen der Tauschtheorie in Beziehung zu setzen, um dann ggf. ergänzende Anforderungen an ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem formulieren zu können, welches sich auf tauschtheoretische Erklärungsansätze bezieht.

[859] vgl. Brockhaus Bd. 23 (1994), S. 208: *„Vergüten 1) Optik: das Aufbringen dünner Schichten aus [...] durchsichtigen Materialien auf optische Flächen zur Minderung unerwünschter oder zur Verstärkung erwünschter optischer Eigenschaften. [...] Das Vergüten dient v.a. zum Entspiegeln von Brillen und Objektiven (Steigerung der Lichtstärke um bis zu 30%) und zur Herstellung von hochwertigen, spektral hochgradig selektiven Spiegeln für die optischen Resonatoren von Lasern [...] 2) Werkstoffkunde: Wärmebehandlung von Stahl durch Härten und anschließendes Anlassen auf meist höhere Temperaturen (bis ca. 700°C). Durch Vergüten erhält der Stahl, je nach Höhe der Anlaßtemperatur, entweder ein hohe Zähigkeit (zähvergütete Stähle) oder Festigkeit (härtevergütete Stähle). [...] Vergütet werden hochbeanspruchte Maschinenteile, z.B. Zahnräder, Achsen, Wellen und Schrauben."*

„Tradition ist die Behauptung, dass das Gesetz seit uralten Zeiten bestanden habe."
Friedrich Nietzsche (1844-1900)

I. Bestehende Vergütungssysteme und ihre Kritik aus tauschtheoretischer Sicht

1. Klärung des Arbeitsbegriffes

Im folgenden Abschnitt wird der Versuch unternommen, für Menschen, die einer Arbeit im Rahmen eines Unternehmens nachgehen, eine nach klassischen Instrumenten mögliche Entlohnung zukommen zu lassen. Dabei wird die Arbeit definiert als bewusster und zweckgerichteter Einsatz der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte (Verhalten, Wissen, Kultur) des Menschen, um zur Befriedigung seiner materiellen und ideellen Bedürfnisse beizutragen.[860]

1.1. Von der Mühsal zum Gottesdienst

Ursprünglich wurde Arbeit als schwere körperliche Anstrengung, Mühsal und Plage verstanden. Die Geschichte dieses Begriffes und des damit verbundenen Selbstverständnisses reicht bis in die Antike und bis zur Entstehung der Bibel im alten Israel. Seit dem Sündenfall, der Trennung von Gott, ist für den Menschen die mühselige Arbeit im Schweiße seines Angesichts allgemeines menschliches Schicksal.[861] Korrektiv und Ergänzung der Arbeit für das menschliche Leben ist nach biblischer Auffassung der wöchentliche Ruhetag.[862] Und im Namen Jesu warnt Paulus in dem zweiten Brief an die Thessalonicher vor Müßiggang: *„Wenn jemand nicht arbeiten will, der soll auch nicht essen."*[863] In Bezug auf den Ablasshandel der katholischen Kirche formulierte MARTIN LUTHER (1483-1546) seine 95 Thesen, die wie folgt abschließen: *„Man soll die Christen ermahnen, daß sie ihrem Haupte Christus durch Strafe, Tod und Hölle mit Freuden nachfolgen, und so ihr Vertrauen eher darauf setzen, durch viel Leid als durch Frieden in den Himmel einzugehen (Apg. 14,22)."*[864]

Die von LUTHER ausgelöste Reformation brachte mit den einhergehenden gesellschaftlichen Veränderungen auch eine neue Definition des Arbeitsbegriffes. Für ihn ist Arbeit Gottesdienst, alle Arbeit gilt gleich und gleich viel. Arbeit ist Gottes Ordnung in dieser Welt, darin liegt ihre Bedeutung und Würde. Jeder Mensch ist zur Arbeit berufen, und zwar in den Stand und an dem sozialen Ort, an dem er sich vorfindet. *„Arbeit gilt dem gemeinsamen Leben, sie ist eingerichtet zum Dienst am Nächsten, sie macht das gemeinschaftliche und friedliche Leben, in dem jeder auf die Hilfe und eben auf die Arbeit des anderen angewiesen ist, erst möglich."*[865] Für die Sozialethik LUTHERS ist die Zustimmung zur eigenen Arbeit

[860] vgl. Brockhaus, Bd. 2 (1987), S. 36
[861] vgl. Bibel (1972), 1. Mose 3,19
[862] s. viertes Gebot, Bibel (1972), 2. Mose, 20,9-10: *„Sechs Tage sollst du arbeiten und alle deine Werke tun. Aber am siebten Tage ist der Tag des Herrn, deines Gottes."*
[863] s. ebenda, 2. Thess. 3,10
[864] s. Luther, M. (1517), S. 62
[865] s. Brockhaus, Bd. 2 (1987), S. 37

Ausdruck des Vertrauens in die Ordnung Gottes, die dem Leben vorausliegt und dem individuellen Dasein seinen Sinn gibt.[866]

JOHANNES CALVIN (eigentl. Jean Cauvin, 1509-1564) ging einen gedanklichen Schritt weiter und verstand die Arbeit als Gebot, das zur höheren Ehre Gottes erfüllt werden soll. Ein sichtbarer Arbeitserfolg darf nach CALVIN vom Christen als Zeichen seiner Erwählung („Gnadenwahl") angesehen werden. Dem Kalvinismus wird für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in West-Europa und Nord-Amerika ein bedeutender Einfluss zugeschrieben.[867]

1.2. Arbeit als Freiheit von der Willkür der Natur oder industriell bedingte Entfremdung

Im 19. Jahrhundert wurde die Arbeit zu einem zentralen Begriff der philosophischen Grundsatzdiskussion. GEORG W. F. HEGEL (1770-1831) betonte die fundamentale Bedeutung der Arbeit für die Freiheit des Menschen. Für ihn geht die Freiheit immer erst aus der Befreiung im Verhältnis zur Natur hervor, es ist die Befreiung von bloßen Zufälligkeiten und der Willkür der Natur, die durch das rationale Handeln, durch die Arbeit, zustande kommt.

In Anknüpfung an HEGEL machte KARL MARX (1818-1883) die Arbeit zu einem Schwerpunkt seiner Philosophie, die letztendlich die Idee einer kommunistischen Gesellschaftsform mit dem Prinzip des Kollektiveigentums hervorbrachte. Für MARX ist die Realität der industriellen Arbeit eine entfremdete Arbeit, da nicht die Arbeit selbst als wesentlicher gesellschaftlicher und ökonomischer Faktor verstanden wird, sondern nur das Produkt dieser Arbeit.[868] Die Arbeit wird dem Menschen äußerlich, es entsteht eine mächtige Sachwelt und die Arbeit wird ihm etwas Fremdes, sie ist nur noch Instrument der bloßen Daseinsfürsorge. Zudem wird durch die Fremdbestimmung des Arbeitens der Mensch seinen Mitmenschen entfremdet, die Arbeit wird niederdrückend und quälend.

1.3. Konklusion zu den unterschiedlichen Arbeitsbegriffen

Ist die Arbeit jetzt Gottesdienst und somit Arbeit am Nächsten, ist sie für den rational denkenden Menschen der Ausgangspunkt zur persönlichen Freiheit von der Willkür der Natur oder ist sie gar nur fremdbestimmt und entfremdet vom eigentlichen, menschlichen Zusammenleben? Auch wenn „Arbeit" sehr widersprüchlich erscheint, so haben die Vereinten Nationen 1949 bei der Erklärung der Menschenrechte in Artikel 23 beschlossen: *„Jeder Mensch hat das Recht auf Arbeit."* Ob nun als Dienst am Nächsten, zur Befreiung und Selbstverwirklichung oder fremdbestimmt als Quälerei.

Arbeit in einem Unternehmen scheint demnach alles drei auf einmal zu sein:

- Ohne die Bereitschaft, sich um die Belange des Nächsten zu kümmern, kann kein Kunde zufrieden gestellt werden,

---

[866] vgl. Bibel (1972), Matthäus 25,14-30: *„Die anvertrauten Zentner"* oder Lukas 19,12-27: *„Die anvertrauten Pfunde"*, Vers 26: *„Wer da hat, dem wird gegeben werden; von dem aber, der nicht hat, wird auch das genommen werden, was er hat."*
[867] vgl. Brockhaus, Bd. 4 (1987), S. 291
[868] vgl. Marx, K. (1867), S. 596

- ohne eine adäquate Leistungsvergütung funktioniert die individuelle Daseinsvorsorge und Selbstverwirklichung nicht und
- ohne die Bereitschaft, im Rahmen einer sozialen Organisation wie dem Unternehmen einen Anteil der Wertschöpfung für den vermittelnden Akteur auf der Mesoebene als eigenständigem System zur Verfügung zu stellen, kann keine wohlstandschaffende Arbeitsteilung organisiert werden. Insofern agiert der Mensch auch fremdbestimmt im Sinne der Organisation.

LUTHER und CALVIN betonen den Austausch mit dem Markt, die Fähigkeit, einen Beitrag zum Ganzen auf der Makroebene zu leisten, HEGEL weist auf den Individualismus der Mikroebene hin und MARX verdeutlicht die Notwendigkeit, auf der Mesoebene die arbeitsteilige Wertschöpfung und die damit verbundenen Austauschprozesse konsensual unter Berücksichtigung der drei Interessenlagen von Kunden, Mitarbeitern und Investoren so zu organisieren, dass keine Entfremdung eintritt (s. Abb. A 3: Bestandteile eines dienstleistungsorientierten Unternehmenssystems, S. 16).

Die unterschiedlichen Interessen und die Fähigkeit des Menschen, auch für eine soziale Organisation oder Kunden Interessen erfolgreich verfolgen zu können, hat das vorherige Kapitel D beschrieben. Die Lebensbewältigung durch Arbeit setzt die Kooperationsfähigkeit von Menschen voraus. Die Art, wie Menschen arbeiten, beeinflusst weitgehend ihr Lebensweise und die Gestaltung ihrer sozialen Beziehungen. Die jeweilige Ausprägung der Arbeitsteilung bestimmt entscheidend die Organisations- und Kooperationsformen bei der Arbeit und somit auch die Herrschaftsstrukturen sowie die Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse innerhalb einer Gesellschaft[869] (s. Kapitel C., II., 3.1. Macht, Verantwortung und Führung, S. 105).

Die klassische Entlohnung der Arbeit bezieht sich auf das „Machtverhältnis“ eines Arbeitgebers zu einem Arbeitnehmer, den Übergang von der Meso- zur Mikroebene, zwischen Unternehmen und Mitarbeiter. Arbeit im Sinne des ökonomischen Vertrages wird oft klassisch als *„Leistung und Zeit“* verstanden. Wobei wir dann gedanklich in der materiellen Sicht der Physik zu Hause sind, wenn es nur noch um das „Geldverdienen“ geht. In der mechanischen Physik ist die Arbeit aus dem Produkt von Kraft mal Weg zu berechnen.[870] Die klassischen Entlohnungsformen reduzieren die Arbeit auf diese mechanische, materialistische Sicht von Leistung und Zeit als Produktionsfaktor, wenn es um eine Vergütung geht.[871]

[869] vgl. Brockhaus, Bd. 2 (1987), S. 38
[870] vgl. ebenda, S. 39
[871] So gesehen, stellt sich die Frage nach dem Wert des Menschen. Wie viel ist ein Mensch wert? Rein materiell gesehen, bestehen wir aus Kalk, Phosphor und viel Wasser. Der Materialwert beträgt ca. vier Euro. Die Entführer von JAN PHILIPP REEMTSMA haben 15 Millionen Euro für die Freilassung des Multimillionärs erhalten. Liegt der Wert eines Menschen somit zwischen 4 EUR und 15.000.000 EUR? Welche Faktoren sind ausschlaggebend für den exakten Wert des „Humankapitals“?

„Ward Ihr für meine Wort taub?
Tausch wollt ich, wollte keinen Raub."
Goethe, Faust, II. Teil

2. Klassische Entlohnungsformen

Die Betriebswirtschaftslehre versucht, nach GÜNTER WÖHE, den Lohn des einzelnen Arbeitnehmers für seine Arbeitsleistung im Betrieb zu bestimmen. Mit der von Arbeitswissenschaftlern entwickelten technischen Hilfe werden die Arbeitsschwierigkeit, die Arbeitsleistung und die Arbeitszeit gemessen und bewertet.

Der Arbeitslohn ist für den Betrieb das Entgelt für einen Produktionsfaktor, eine reine Kostenbestimmungsgröße, die ihren Niederschlag in der Kostenrechnung sowie in der Gewinn- und Verlustrechnung erfährt. WÖHE bezeichnet den Arbeitslohn als *„unabhängig von der Ertragslage des Betriebes"*, der ausschließlich auf Grund von Arbeitsverträgen zu zahlen ist.[872]

Genau an dieser Stelle der klassischen Betriebswirtschaftslehre, die sich aus den Grundelementen einer Industriegesellschaft ergeben haben, setzt die Zielrichtung dieser Arbeit an. Es stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiter in der Informationsgesellschaft in der Lage sind, für ihre tägliche Wertschöpfung im Arbeits- und Austauschprozess eine Mitverantwortung zu übernehmen und deshalb ihre Vergütung sehr wohl abhängig von der Ertragslage des Unternehmens zu gestalten ist.

Prinzipiell trennt WÖHE die Entgelte in zwei Kategorien auf:[873]

- Den Arbeitslohn, der aufgrund von Arbeitsleistungen die zu zahlenden Entgelte, Zeitlöhne, Gehälter, Leistungslöhne, Prämien, Lohnzulagen, Gratifikationen, Honorare, Provisionen etc. umfasst.
- Davon zu trennen sind Entgelte, die mit der Arbeitsleistung nur mittelbar zusammenhängen und deren Zahlung und Höhe vom Gewinn abhängig gemacht wird, wie z.B. Gewinnbeteiligungen oder Tantiemen.

Als oberstes Prinzip der Entlohnung bezeichnet WÖHE den Grundsatz der Lohngerechtigkeit. Jedoch verweist er auf die Unlösbarkeit des Problems, da weder die Betriebswirtschaftslehre noch eine andere wissenschaftliche Disziplin dazu objektive Maßstäbe anbieten kann. Er bezeichnet die Lohngerechtigkeit somit als *„ethischen Wert"*.[874] Anknüpfend an die Tauschtheorie und die Annahmen zur qualitativen Erfolgsformel, stellt sich die Frage, ob die darin enthaltene Kulturkomponente und der Ansatz des „sozialen Vertrages" eine Antwortmöglichkeit bietet. Als objektiver Maßstab dient in diesem Fall die Überlebensfähigkeit des Systems, des Unternehmens auf der Mesoebene, für das alle beteiligten Akteure eine Mitverantwortung tragen.

WÖHE stellt die Forderung auf, dass das Arbeitsentgelt dem Wert des produktiven Beitrages entsprechen muss, der durch eine Arbeitsverrichtung für den Betrieb geschaffen worden ist. Er sei das Ergebnis einer „Leistung". Draus schließt er, je schwieriger die Arbeitsverrichtung sei, desto größer sind die Anforderungen an

[872] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 194
[873] vgl. ebenda, S. 194
[874] s. ebenda, S. 195

die Fähigkeiten und damit an die Begabung und Fachausbildung der Arbeitskraft, desto höher sei also auch der Wert der Leistung anzusetzen.

Aus tauschtheoretischer Sicht ist für ein Unternehmen dieser Ansatz zur Gestaltung eines Arbeitsentgeltes riskant, weil ausschließlich ein Bezug zum Input, zur Leistung, hergestellt wird, jedoch nicht zum Erfolg bzw. nicht zum Output dieser Leistung. Es fehlt die Rückkoppelung, ob der angeblich durch Arbeitsleistung geschaffene Wert einen Gegenwert in Form einer bezahlten Kundenrechnung besitzt.

Maßgebend für die relative Höhe des Arbeitsentgeltes sind nach WÖHE:[875]

- Die körperlichen und geistigen Anforderungen, die eine Arbeit an den Menschen stellt (Arbeitsschwierigkeit) und
- die tatsächliche Arbeitsleistung (Arbeitsdauer, Arbeitsmenge, Arbeitsgüte).

Mit dem Prinzip der „Normalleistung" als generellem Vergleichsmaßstab für eine identische Tätigkeit soll eine Akzeptanz bei betroffenen Arbeitnehmern erreicht werden. Dieses Instrument scheint in einem industriellen Produktionsbetrieb bei klar definierten, standardisierten Arbeitsschritten hilfreich. In einem Dienstleistungsunternehmen, in dem jeder Kunde individuell bedient werden möchte, kann als Maßstab eigentlich nur die bezahlte Kundenstunde sowie die Kundenzufriedenheit gelten. Die „Normalleistung" wäre in diesem Fall das monatlich angestrebte Durchschnittsgehalt mit zufriedenen Kunden.

Weiterhin führt WÖHE aus, dass neben der Leistung auch soziale Überlegungen für die Bestimmung der Höhe eines Arbeitsentgeltes maßgebend sein können: Eine Berücksichtigung des Familienstandes, bezahlter Urlaub, Arbeitslohn im Krankheitsfalle, Alters- und Treuezulagen, Mindestlohn bei Akkordarbeit, Mehrarbeit und Überstunden aus Unwissenheit, Ineffizienz oder ungenügender Planung etc. Das Einbeziehen sozialer Faktoren bei der Bemessung der Arbeitsentgelte bedeutet, von dem Prinzip des Leistungslohns abzurücken und einen *„Soziallohn"* zu zahlen.[876] Im Falle des tauschtheoretischen Ansatzes kann eine solche Vergütung und Umverteilung von produktiven Elementen auf unproduktive Elemente durch die Unternehmenskultur und dem darin enthaltenen sozialen Vertrag ebenfalls erfolgen. Ein solcher Soziallohn kann ausschließlich zu Lasten sonstiger Leistungsvergütung oder des Gewinns gehen und muss somit konsensual in einen Austauschprozess integriert werden.

2.1. Lohnformen

Bei den Lohnformen zur Berechnung eines Arbeitsentgeltes, das einen Bezug zur Arbeitsleistung hat, unterscheidet WÖHE drei Hauptformen, die jeweils in verschiedenen Varianten praktiziert werden:[877]

- Zeitlohn
- Akkord- oder Stücklohn
- Prämienlohn

[875] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 196
[876] vgl. ebenda, S. 197
[877] vgl. ebenda, S. 203

Akkord- und Prämienlohn sind als Lohnanreizsystem konzipiert, da eine direkte Beziehung zwischen Lohnhöhe und Leistungshöhe angenommen wird.

2.1.1. Zeitlohn

Mit dem Zeitlohnkonzept wird die zur Verfügung gestellte Arbeitszeit vergütet. Durch den Lohn pro Zeiteinheit (z.B. Stundenlohn) bleibt unberücksichtigt, ob ein als normal eingeschätzter Leistungsgrad über- oder unterschritten wird. Die Lohnkosten pro Stück oder pro Wertschöpfungseinheit für den Arbeitgeber verändern sich proportional zur in Anspruch genommenen Zeit.[878]

Für Arbeitnehmer entfällt bei dieser Lohnform der monetäre Anreiz zu einer höheren Leistung. Somit bietet sich der Zeitlohn dort an, wo ein Anreiz zu überdurchschnittlichen Leistungen aus wirtschaftlichen Gründen nicht zweckmäßig ist. Dies kann z.B. für Dienstleistungstätigkeiten der Fall sein, bei denen Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Sicherheit, Präzision und vor allem die Qualität der Arbeit wichtiger sind als Schnelligkeit und Quantität.

Der Zeitlohn findet auch dort Anwendung, wo die Arbeitsleistung nicht quantitativ messbar ist, dazu gehören Hilfs- und Reparaturarbeiten sowie alle internen Dienstleistungen, die durch Büro- und Verwaltungstätigkeiten erbracht werden.

Außerdem bietet der Zeitlohn in den Fällen eine vertragliche Berechnungsgrundlage, in denen eine schwankende und oft sehr geringe Leistungsintensität nicht vom Arbeitnehmer zu vertreten ist. Es fallen in einer Eisdiele nur sehr geringe Arbeitsverrichtungen für eine Verkäuferin an, wenn der Sommer kalt und regnerisch ist. Für den Einkauf einer latenten Leistungsbereitschaft ist der Zeitlohn die einzige Form der Entlohnung.

Der Vorteil des Zeitlohns liegt in der Einfachheit seiner Berechnung. Als nachteilig ist das fehlende Leistungsanreizsystem zu sehen, wie auch die alleinige Risikoübernahme durch den Unternehmer für eine geringe Arbeitsleistung des Arbeitnehmers. Mitarbeiter mit einer überdurchschnittlichen Leistungsmotivation werden durch ein Zeitlohnkonzept unzufrieden, da sich ihre Mehrleistung in Bezug zur eingesetzten Zeit nicht auszahlt. Hier liegt scheinbar einer der Hauptgründe für die negativen Kundenbeurteilungen zur Dienstleistungsbereitschaft von Arbeitnehmern z.B. im Einzelhandel.

Mit der Gewährung von Leistungszulagen soll dieser Nachteil ausgeglichen werden. Grundlage für die Berechnung von Zulagen ist das Bewerten von Leistungen. Drei Hauptmerkmale zur Leistungsbewertung führt WÖHE in Bezug auf BLOCH an: Leistung, Verhalten und Einsetzbarkeit.[879] Vergleichbar sind diese drei Merkmale mit ihren Teilbereichen in Bezug auf das sachlichen Verhalten, das persönliche Verhalten und das sachliche Wissen (s. Abb. E 1).

[878] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 204f.
[879] In der Literatur finden sich dafür auch die Begriffe Persönlichkeitsbewertung, persönliche Bewertung, Leistungsverhaltensbewertung und persönliche Leistungsbeurteilung, s. ebenda, S. 206

Merkmale der Leistungsbewertung

	Mitarbeiterkategorien und zugehörige Leistungsbewertungsmerkmale		
Merkmale	Routinearbeit	Schwierige Arbeit ohne Führung	Führungs-tätigkeit
Leistung (sachliches Verhalten)	Leistungsmenge Qualität	Zielerreichung quantitativ Zielerreichung qualitativ	Zielerreichung quantitativ Zielerreichung qualitativ
Verhalten (persönliches Verhalten)	Verhalten in der Arbeitsgemeinschaft Verhalten gegenüber Außenstehenden Einhaltung von Vorschriften Umgang mit Sachwerten	Informationstätigkeit Delegationsbereich respektiert Verhalten gegenüber Außenstehenden Befolgung von Weisungen Einsatz von Hilfsquellen	Informationstätigkeit Delegationsbereich respektiert Verhalten gegenüber Außenstehenden Befolgung von Weisungen Budget einhalten Förderung von Mitarbeitern Beherrschung des Führungsprozesses
Einsetzbarkeit (sachliches Wissen)	Selbständigkeit Einsatzmöglichkeit	Erweiterung der Aufgaben Einsatzmöglichkeit Weiterbildung	Erweiterung der Aufgaben Einsatzmöglichkeit Weiterbildung

Abb. E 1: Merkmale der Leistungsbewertung nach BLOCH

Jedem Merkmal wird eine Bewertungsstufe zugeordnet, dabei bedeutet:[880]

Stufe 1: Leistung oder Verhalten liegt wesentlich unter den durchschnittlichen Erwartungen.
Stufe 2: Leistung oder Verhalten liegt unter den durchschnittlichen Erwartungen.
Stufe 3: Leistung oder Verhalten entspricht den durchschnittlichen Erwartungen.
Stufe 4: Leistung oder Verhalten liegt über den durchschnittlichen Erwartungen.
Stufe 5: Leistung oder Verhalten liegt wesentlich über den durchschnittlichen Erwartungen.

Die Leistungszulage wird in erster Linie für eine exakt messbare Leistung gewährt, d.h. eine überdurchschnittliche Mengenleistung oder auf die besondere Qualität einer Leistung (z.B. mit einem unterdurchschnittlichen Ausschussprozentsatz) etc.

Leistungszulagen für ein überdurchschnittliches Verhalten oder eine überdurchschnittliche Einsetzbarkeit basieren nicht auf gemessenen Stückzahlen, sondern können nur insgesamt durch die Unternehmensleitung beurteilt werden.[881]

[880] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 207
[881] vgl. ebenda, S. 208

2.1.2. Akkord- oder Stücklohn

Der Akkordlohn stellt eine rein leistungsabhängige Lohnform dar. Er wird für ein Stück oder als Provision für einen Nettoumsatz ohne Bezug zu der für die Leistungserbringung notwendigen Arbeitszeit bezahlt. Im Gegensatz zum Zeitlohn wird nicht die angefallene Arbeitszeit, sondern ausschließlich das messbare Ergebnis vergütet.

Voraussetzung für diese Lohnform ist, dass der Mitarbeiter das zu messende Ergebnis pro Zeiteinheit durch die Intensität und Produktivität seiner Leistung beeinflussen kann. Bei einem automatisierten Produktionsablauf in einer industriellen Fertigung wird ein Arbeitnehmer die Ablaufzeiten nur noch gering beeinflussen können. In einem von Wissen geprägten Dienstleistungsprozess kann er zügiger zum Ergebnis gelangen als in der dem Kunden verkauften Zeiteinheit.

Neben dem Vorteil, mit Hilfe eines Akkordlohnmodells den Stundenverdienst zu erhöhen, besteht jedoch auch der Nachteil, das eine starke Reduzierung des Stundenverdienstes eintreten kann, wenn der Mitarbeiter zwar seine Leistungen erbringen will, aber er leider nicht in der Lage ist aufgrund z.B. persönlicher Indisponiertheit, Unzuverlässigkeit Dritter, unvorhergesehenen Störfaktoren etc., *„so ist der Akkordlohn heute im allgemeinen verbunden mit einem garantierten Mindestlohn.“*[882] Dieser Mindestlohn hat, wie ein Zeitlohn, dann wieder den Effekt auch bei der Unterschreitung eines Leistungsniveaus trotzdem vom Unternehmen an den Mitarbeiter gezahlt werden zu müssen.

Zwei entscheidende Vorteile bietet der Akkordlohn dem Unternehmen. Zum einen stiftet diese Entlohnungsart einen entscheidenden Anreiz zur Leistung, da jede Mehrleistung des Mitarbeiters ihm und dem Unternehmen zugute kommt. Das Unternehmen hat nur die Leistung zu entlohnen und verlagert das Risiko der Minderleistung auf den Mitarbeiter. Zum zweiten erweist sich der Akkordlohn für das Unternehmen in Bezug auf die Kostenrechnung als Vorteil, da die Lohnkosten je „Stück“ oder Bemessungsgrundlage gleich sind. Die Lohnkosten „atmen“, d.h. sie verändern sich nur proportional zur Änderung der erbrachten Leistung.[883]

Als ein Nachteil des Akkordlohns ist die Gefahr zu nennen, dass Mitarbeiter das Arbeitstempo übertreiben, einen schnelleren Kräfteschwund und einen damit verbundenen Leistungsabfall erleiden und die Minderung der Qualität zusätzliche Kontrollen und Korrekturen erfordert, die die Kosten wieder steigen lassen. Leistungsfähige Mitarbeiter können aufgrund von innerbetrieblichen Störfaktoren im arbeitsteiligen Leistungsprozess behindert werden und unzufrieden werden, weniger leistungsfähige Mitarbeiter könnten ebenso unzufrieden werden, wenn sie für sich nicht die Chance erkennen, leistungsstärker zu werden.

Bei der Akkordentlohnung spielt im industriellen Produktionsprozess die Ermittlung einer Vorgabezeit als durchschnittlicher Zeitverbrauch für eine Tätigkeit oder Teilaufgabe zumeist eine zentrale Rolle. Mit Hilfe exakter Zeitmessungen und der Schätzung eines Leistungsgrades, dem Verhältnis von effektiver Leistung und einer durch Erfahrung gewonnenen Normalleistung, lässt sich die Normalzeit als Vorgabezeit und Bemessungsgrundlage ausrechnen.

---

[882] s. Wöhe, G. (1986), S. 209
[883] vgl. ebenda, S. 213

In einem Dienstleistungsunternehmen besteht die Vorgabezeit zumeist aus dem Zeitbudget und dem damit verbundenen Finanzbudget, welches der Kunde bereit ist, für die Lösung seiner Probleme zur Verfügung zu stellen. Da der Mitarbeiter jedoch nicht ein „Stück" Dienstleistung verkauft, sondern in einem vertrauensvollen Austauschprozess mit seinem Kunden für ihn eine Zufriedenheit produzieren soll, erscheint der Akkord- und Stücklohnansatz mit dem reinen Bezug auf quantitative Faktoren problematisch oder auch als „Stückwerk".

2.1.3. Prämienlohn

Je automatisierter ein Produktionsprozess ist oder je komplexer ein Dienstleistungsprozess sich gestaltet, um so weniger kann der einzelne Mitarbeiter die Stückmenge oder die kundenbezahlten Stunden eigenständig gestalten, desto weniger bietet sich der Akkordlohn als alleinige Vergütungsform an.

Um neben den rein quantitativen Aspekten auch qualitative Elemente in ein Lohnsystem zu integrieren, bietet sich z.B. ein Prämiensystem an. Ein Prämienlohn liegt dann vor, wenn neben einem vereinbarten Grundlohn Prämien für objektiv und materiell feststellbare Mehrleistungen gewährt werden. Hierbei geht es somit nicht um eher allgemeine Leistungszulagen wie beim Zeitlohn, sondern um Mehrleistungen, die quantitativ definierbar sind oder besondere Leistungen qualitativer Art. Somit ist der Prämienlohn auch eine Vergütungsform, die sich auf Arbeitsergebnisse konzentriert und von der aufgewendeten Arbeitszeit unabhängig ist.[884]

Aus tauschtheoretischer Sicht bleibt jedoch das Risiko bestehen, dass zwar eine Leistung innerhalb der bilateralen Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter prämiert wird, dass aber Prämien ohne Bezug zu einem durch Kunden akzeptierten Wert verteilt werden. Wenn der Umfang der Prämienlöhne auch an den Umsatz oder den Ertrag des Unternehmens gekoppelt wird, ist ein Bezug zum Erfolg hergestellt.

Somit bietet das Prämienlohnsystem einen interessanten, erfolgsorientierten Ansatz, wenn z.B. der Vergütung für eine erfolgreiche Mehrleistung ein vereinbarter Verteilungsschlüssel zugrunde liegt, d.h. der Erfolg zwischen Unternehmen und Mitarbeiter prozentual aufgeteilt wird.

Während der Akkordlohn ein reiner Leistungslohn ist, so wird bei dem Prämienlohn in der Regel ein Grundlohn unabhängig von einer Leistung gezahlt, und nur die ergänzende Prämie bezieht sich auf eine individuell zuzuordnende Leistung. *„Steigt die Prämie linear oder gar progressiv an, so ist der Anreiz zur Mehrleistung oder zur Leistungsverbesserung besonders groß. Eine solche Gestaltung der Prämienentlohnung ist dann sinnvoll, wenn die Verbesserung des Arbeitsergebnisses in erster Linie vom Arbeitnehmer abhängig ist."*[885]

Aus tauschtheoretischer Sicht wäre zu ergänzen, dass in komplexen arbeitsteiligen Dienstleistungsprozessen zumeist kleine überschaubare Teams zu einem Projekterfolg beitragen. Ein Ansatz bestünde darin, dass sich die Teammitglieder einig

[884] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 217
[885] s. ebenda, S. 217

sind, welcher einzelne Mitarbeiter in welchem prozentualen Umfang zum Gesamterfolg beigetragen hat. So ließen sich auch Teamerfolge wieder einzelnen Akteuren zuordnen.

Als Prämienarten führt WÖHE vier Kategorien an:[886]

a) Mengenleistungsprämien
In Anlehnung an das Akkordlohnkonzept gibt es Mengenvorgaben, die unabhängig von Vorgabezeiten formuliert sind.

b) Qualitätsprämien
Die Steigerung der qualitativen Produktionsleistung ist prämienfähig, z.B. bei der Unterschreitung einer Ausschussquote oder bei der Erweiterung einer erweiterten Softwarefunktion.

c) Ersparnisprämien
Einsparungen bei z.B. Gemeinkosten, Produktionsfaktoren, Lieferanten oder Steuern können durch Prämien vergütet werden.

d) Nutzungsgradprämien
Die optimale Ausnutzung der Betriebsmittel kann prämiert werden, wenn z.B. durch die Reduzierung der Wartezeiten, Vermeidung von Leerlaufzeiten, Verkürzung von Reparatur- und Instandhaltungszeiten.

Aus den vielfältigen unternehmenspolitischen quantitativen (s. Kapitel D., Abb. D 47: Beispiele quantitativer Ziele mit Wirkung auf den Gewinn, S. 333) oder qualitativen Zielen (Wissen und Kultur), die zu einer Erfolgssicherung des Unternehmens beitragen können, lassen sich aus tauschtheoretischer Sicht noch weitere Prämienarten ableiten.

Bei den von WÖHE aufgeführten Prämienlohnsystemen (nach HALSEY, ROWAN, TAYLOR oder BEDAUX)[887], die von einem relativ hohen Grundlohn ausgehen, könnte die Gefahr der Wirkungslosigkeit der Prämien (6%-10%) vorliegen, weil der Druck auf eine notwendige Verhaltensänderung nicht gegeben ist. Prämien könnten in diesem Fall als Zufallsaspekt gerne mitgenommen oder gar bei einer Streichung ohne nennenswerten Konsumverzicht verkraftet werden. Die Grundprinzipen des Prämienlohns bieten jedoch einen attraktiven Ausgangspunkt für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem, wenn die Prämie über die Funktion einer reinen Leistungszulage hinaus geht.

2.1.4. Freiwillige Sozialleistungen

Als eine weitere Vergütungsform sind die freiwilligen sozialen Leistungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter zu sehen. Diese Sozialleistungen unterscheiden sich von Löhnen und Gehältern, die in der Regel einen Leistungsbezug haben, ob nun Zeit oder Produktivität vergütet wird. Letztendlich erhält ein Mitarbeiter Sozialleistungen, weil er zum „Sozialsystem“ des Unternehmens dazugehört. Diese Leistungen des Unternehmens stehen zumeist in keiner Relation zur Höhe der Mitarbeiterleistung oder seines Arbeitsentgeltes.[888]

[886] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 218
[887] vgl. ebenda, S. 218-220
[888] vgl. ebenda, S. 222

Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Zuschüsse für Trinken, Essen oder Werkskantine, Wohnungshilfe, Jubiläumsgeschenke, Pensionsrückstellungen, Familienzulagen, Geburts- oder Heiratsbeihilfen, Umzugsbeihilfen, Betriebskindergarten, Werksbücherei, betriebliche Weiterbildung, Betriebssport etc. sind einige Beispiele für freiwillige Sozialleistungen.

Wenn sich ein Unternehmen entscheidet, seinen Mitarbeitern Leistungen dieser Art anzubieten, dann müssen diese Annehmlichkeiten aus der Produktivität des Unternehmens finanziert werden. Das Unternehmen muss in diesem Fall auf einen Teil seines Gewinns verzichten oder die Mitarbeiter müssen auf einen Teil ihrer Entlohnung verzichten, weil sie der Einbehaltunghaltung ihrer Produktivitätsergebnisse und der entsprechenden Umverteilung durch das Unternehmen zustimmen. Im Sinne der Tauschtheorie werden Ressourcen nicht direkt zwischen zwei Akteuren ausgetauscht, sondern anteilig von den individuellen Akteuren zur Verfügung gestellt, um die Gemeinschaftsinteressen verwirklichen zu können.

Sozialleistungen können ihre Motive aus ökonomischen, sozialen oder ethischen Überlegungen beziehen und ein wesentlicher Bestandteil einer Unternehmenskultur sein.

Als die am häufigsten anzutreffenden Motive für freiwillige betriebliche Sozialleistungen führt WÖHE auf:[889]

- Steigerung der Leistung der Arbeitnehmer, wobei es sich jedoch nicht eindeutig quantifizieren lässt, in welchem Umfang dieser Erwartung entsprochen werden kann.
- Bindung der Arbeitnehmer an den Betrieb z.B. durch Altersvorsorge, Überlassung von Betriebsvermögen zum Eigengebrauch (wie z.B. Firmenfahrzeug, Mobiltelefon), Geschäftsreisen mit privaten Anteilen oder gar Wohnungen.
- Beschaffung von qualifizierten Arbeitskräften, Argumentationshilfe für die Personalwerbung.
- Sicherung der Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitnehmer, um ggf. den gewerkschaftlichen Einfluss einzudämmen oder den Arbeitnehmer zu einer Selbstverpflichtungserklärung in Bezug auf seine Verantwortungs- und Kooperationsbereitschaft zu motivieren.
- Steuerersparnisse bzw. Steuerverschiebungen, insbesondere mit Hilfe von Rückstellungen für Pensionszusagen, die darüber hinaus die Liquiditäts- und Rentabilitätslage des Unternehmens verbessern.

Für ein auf tauschtheoretischen Erklärungsansätzen basierendes erfolgsorientiertes Vergütungssystem bieten freiwillige Sozialleistungen dem Unternehmen die Möglichkeit, über den sozialen Vertrag mit dem Mitarbeiter eine nicht eindeutig zu formulierende Verpflichtungsbeziehung zu erzeugen, weil diese Leistungen als „Geschenk“ oder einseitige Übertragung von Ressourcen wahrgenommen werden können, wenn sie aus dem Gewinnanteil des Unternehmens finanziert werden (s. Kapitel C., II., 2. Handlungsstrukturen, S. 100). Eine derartige einseitige Übertragung von Ressourcen durch ein Unternehmen kann ein Bestandteil der Vertrau-

[889] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 222-223

ensbeziehung oder einer konjunkten Herrschaftsbeziehung zu den Mitarbeitern sein und damit die Basis für die Ressource des Sozialkapitals.

Andererseits könnte die Vorenthaltung von Leistungsvergütungen zum Zwecke der sozialen Umverteilung diejenigen Mitarbeiter unzufrieden stimmen, die eigenverantwortlich über die Verwendung der Erträge ihrer Produktivität entscheiden möchten. Nicht jedes Unternehmen benötigt einen Betriebskindergarten oder eine Kantine. Über das Ausmaß und den Umfang der Sozialleistungen eines Unternehmens ist wohl ein durch den innerbetrieblichen Kommunikationsprozess zu erzielender Konsens herzustellen.

2.2. Zum Problem der Erfolgsbeteiligung durch Arbeitnehmer

Neben der Leistung und der Zeit, für die ein Mitarbeiter Entgelte erhalten kann, könnte auch eine Beteiligung am Unternehmenserfolg ein Vergütungsansatz sein. Dabei wird bei den klassischen Entlohnungsformen der Erfolg zumeist mit dem Gewinn des Unternehmens gleichgesetzt, der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen wird. So haben sich in vielen Unternehmen unterschiedliche Formen der Erfolgsbeteiligung herausgebildet.

Eine Erfolgsbeteiligung setzt nicht immer eine Kapitalbeteiligung am Unternehmen voraus, sie kann auch aufgrund eines ökonomischen Vertrages im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses als Vergütungsinstrument eingesetzt werden. *„Die Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer ist kein Bestandteil der Entlohnung, wirkt sich jedoch auf die Höhe des Arbeitsentgeltes aus. Löhne und Gehälter sind Kostenbestandteile und beeinflussen die Gewinnerzielung; Gewinnanteile dagegen sind Ertragsbestandteile, stellen also Gewinnverwendung dar.“*[890]

Nach klassischer Unternehmensführungsart wird der Gesamtertrag eines Unternehmens innerhalb eines Geschäftsjahres ermittelt, man blickt auf 365 Tage des Wirtschaftens zurück und errechnet den finanziellen Erfolg. So könnte man theoretisch den Anteil des Produktionsfaktors Arbeit separat ermitteln und das Betriebsergebnis auf alle am Gesamterfolg beteiligten Faktoren aufteilen. Wenn jeder Produktionsfaktor den Anteil des Ertrages erhält, der aufgrund seiner Mitwirkung im arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess entstanden ist, so würde jeder Faktor entsprechend seines produktivem Beitrages vergütet (entlohnt und beteiligt) werden. Nach WÖHE ist dieses Vorgehen nicht praktikabel: *„Diese scheinbare Selbstverständlichkeit ist jedoch nicht quantifizierbar, d.h. das Verteilungsproblem ist in der Praxis nicht lösbar.“*[891]

Als Grund führt WÖHE die vertraglich vereinbarten Entgelte für die Faktoren Arbeit und Fremdkapital an. Der festgeschriebene ökonomische Vertrag verhindert demnach eine „gerechte“ Vergütung innerhalb des Austauschverhältnisses. Die Investoren tragen mit ihrem Eigenkapital das Risiko, bei einer schlechten Ertragslage und einem zu geringen produktiven Beitrag der anderen Faktoren keine Vergütung zu erhalten und darüber hinaus auch noch ihr Kapital von der Unproduktivität aufgezehrt zu sehen. Für dieses Risiko räumen sich die Eigenkapitalgeber für

[890] s. Wöhe, G. (1986), S. 224
[891] s. ebenda, S. 224

produktive Zeiten die Chance ein, dass ihm ein über seinem eigentlichen produktiven Beitrag liegender Anteil als Vergütung zukommt.

WÖHE schließt aus dieser einseitigen Risikofeststellung, *„daß vertraglich vereinbarte Entgelte nur zufällig gleich dem produktiven Beitrag sein können, in der Regel also höher oder niedriger als das theoretisch richtige Entgelt sind.“*[892] Ob vertraglich vereinbarte Entlohnungen für Leistungen und Zeit grundsätzlich zu hoch oder zu niedrig sind, lässt sich nicht eindeutig beweisen.

Es stellt sich für diese Arbeit die zentrale Frage, ob mit einem tauschtheoretischen Ansatz, der die Risikoverteilung ändert, weil Mitarbeiter eigenverantwortlich und vertrauensvoll agieren und so zum Mitunternehmer werden, ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem als Hilfsmittel Vorteile für den Austauschprozess innerhalb einer komplexer gewordenen Wirtschaftssituation bringt.

Im klassischen Sinne ist aus dem Umstand, dass die vertraglich festgesetzten Arbeitsentgelte nicht ihrem produktiven Beitrag entsprechen, die Forderung der Arbeitnehmer entstanden, am Gewinn beteiligt zu werden. Die logische Konsequenz wäre dann auch eine Verlustbeteiligung. Unter der Voraussetzung einer langjährigen Zusammenarbeit muss eine Einigung über den Verteilungsschlüssel in Gewinn- sowie Verlustjahren erzielt werden.

Für den Umgang mit einer variablen Vergütungsform, die sich am finanziellen Erfolg gestaltet, schlägt WÖHE zwei Aspekte vor.

Die vertraglich vereinbarten Arbeitsentgelte werden lediglich als Abschlag auf eine Endabrechnung gezahlt. Diese kann erst erfolgen, wenn der gemeinsam erzielte Ertrag realisiert worden ist.[893] WÖHE geht bei diesem Vorschlag nicht auf den Zeitbezug der Endabrechnung ein und impliziert wohl das Kalenderjahr. Jedoch können Erfolge bei langfristigen Entwicklungsprojekten erst nach Jahren eintreten oder aber kurzfristige Erfolge könnten innerhalb einer Monatsfrist in eine so genannte Endabrechnung einfließen.

Als zweiten Aspekt schätzt WÖHE es als praktisch undurchführbar ein, bei einem negativen Gesamtergebnis einen Teil der Arbeitsentgelte von den Arbeitnehmern zurückzuverlangen. Die Lebensführung und –haltung der Individuen könnte dies unmöglich machen. Um die Forderung der Verlustbeteiligung realisieren zu können, schlägt er vor, dass das Unternehmen von den Gewinnanteilen der Arbeitnehmer zunächst eine Rücklage bilden, aus der heraus spätere Verluste in der Höhe gedeckt werden können, in der sie von den Arbeitnehmern zu tragen sind.[894]

Für Unternehmen in der Existenzgründungs- oder Wachstumsphase, bei denen die notwendigen Investitionen noch keinen Gewinn entstehen lassen, greift ein solcher Vorschlag nicht, weil keine Rücklagen gebildet werden können. Der Mitarbeiter bleibt somit in der direkten Verlustverantwortung. Ein tauschtheoretischer Ansatz sollte auch für innovative, noch nicht rentable Unternehmen einen Gestaltungsvorschlag entwickeln.

---

[892] s. Wöhe, G. (1986), S. 224
[893] vgl. ebenda, S. 225
[894] vgl. ebenda, S. 226

2.2.1. Zielsetzung und Formen der Erfolgsbeteiligung

Bei der Formulierung der Zielsetzung einer Erfolgsbeteiligung geht WÖHE nur von dem einen Szenario aus, dass die nicht ausgeschütteten Gewinnanteile der Arbeitnehmer als Beteiligungskapital in Form von Aktien im Unternehmen als Investivlohn verbleiben und nicht als Fremdkapital in Form eines Darlehens.[895]

Mit der Form des Beteiligungskapitals erhält die Erfolgsbeteiligung zwei weitere Effekte: Die Arbeitnehmer sind am Zuwachs des Produktivvermögens des Unternehmens beteiligt und sie erhalten als Anteilseigner Mitbestimmungsrechte, die sie auf einer Hauptversammlung aller Unternehmenseigentümer ausüben können. Darüber hinaus wäre ggf. eine Mitarbeit in einem Aufsichtsrat möglich.

Aus diesem Szenario des Mitarbeiter-Beteiligungsmodells mit Vermögensbildung über eine Ergebnisbeteiligung sind in Anlehnung an WÖHE folgende Vorteile zu formulieren, die einige Aspekte der Grundsätze wirksamer Führung von MALIK aufweisen:[896]

a) Partner statt Gegner
Das Mitarbeiterinteresse an hohen Erträgen fördert die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer. Aus dem Gefühl der Abhängigkeit und Entfremdung wird ein Gefühl der Partnerschaft, der klassische Gegensatz zwischen Arbeitnehmern und Kapitaleigentümern wird abgeschwächt.

b) Vermögensbildung – Stärken nutzen
Die Arbeitnehmer nehmen im Rahmen ihres Anteils am Wachstum des Produktivvermögens des Unternehmens teil. Sie werden so zu einer Vermögensbildung gezwungen, die eine Barausschüttung durch den folgenden Konsum zunichte machen würde.

c) Mitbestimmungsrechte
Die Arbeitnehmer erhalten als Anteilseigner eine neue Gestaltungsrolle über die Mitbestimmungsrechte, z.B. bei einer Aktiengesellschaft auch in der Hauptversammlung und im Aufsichtsrat.

d) Resultatorientierung
Das Beteiligungssystem fördert das Interesse der Arbeitnehmer, Arbeitsplätze in nachgewiesenen, ertragreichen Unternehmen zu suchen. So setzt ein starker Wettbewerbs- und Rationalisierungsdruck bei weniger leistungsstarken und ertragreichen Unternehmen ein, was dem gesamten volkswirtschaftlichen Wohlstand wieder zu Gute kommt.

e) Mitverantwortung und Vertrauen
Der vertragliche Anspruch auf Gewinnanteile mit der parallelen Verpflichtung zur Verlustübernahme lässt das Recht entstehen, an den Entscheidungen, die Gewinne und Verluste betreffen, mitzuwirken. Dies erfordert eine entsprechende Kommunikations- und Entscheidungsstruktur im Unternehmen.

f) Beitrag zum Ganzen
Ein Beteiligungssystem kann innerhalb eines Unternehmens die notwendige Transparenz vermitteln, die bei Arbeitnehmern daraufhin wirkt, von überhöhten Lohnforderungen Abstand zu nehmen, die zu Lasten des Gewinns gehen könnten.

---

[895] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 227
[896] vgl. ebenda, S. 227-228 und vgl. Malik, F. (2001), S. 73-167

Für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem mit tauschtheoretischem Hintergrund würden sich mehr Möglichkeiten einer variablen Vergütung und Beteiligung ergeben müssen als nur die nicht ausgeschütteten Gewinnanteile eines Unternehmens. WÖHE schlägt zwar eine grundlegende Systematisierung des Erfolges in die drei Kategorien *„Leistungs-, Ertrags- und Gewinnbeteiligung“* vor, bezeichnet aber die Ermittlung der Bezugsgrößen für eine Erfolgsbeteiligung als *„besondere Schwierigkeit“*.[897]

Mit dem erneuten Bezug auf die drei Bestandteile eines Unternehmens, die sich alle in einem arbeitsteiligen Austauschprozess zusammenfinden, um gemeinsam einen Erfolg zu erzielen (Mitarbeiter, Kunden und Investoren, s. A 3: Bestandteile eines dienstleistungsorientierten Unternehmenssystems, S. 16) lassen sich die drei Formen der Erfolgsbeteiligung zuordnen, wenn es um die Verteilung der physischen und finanziellen Ressourcen geht (s. Abb. E 2).

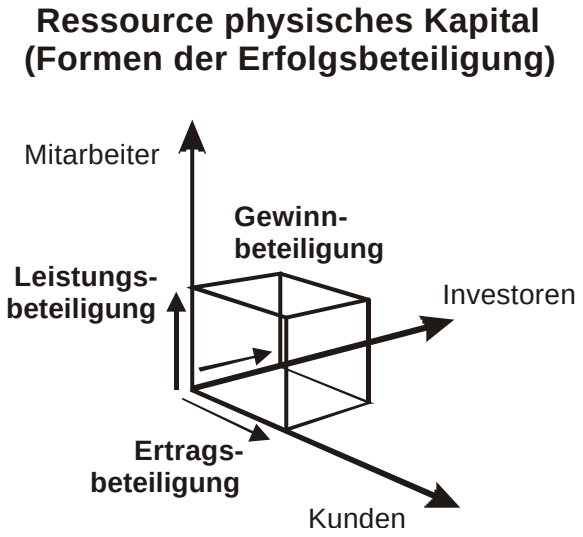


Abb. E 2: Ressource physisches Kapital, Formen der Erfolgsbeteiligung

Mit Bezug auf GAUGLER unterteilt WÖHE die drei Formen der Erfolgsbeteiligung weiter (s. Abb. E 3).[898]

[897] s. Wöhe, G. (1986), S. 228
[898] s. Wöhe, G. (1986), S. 228

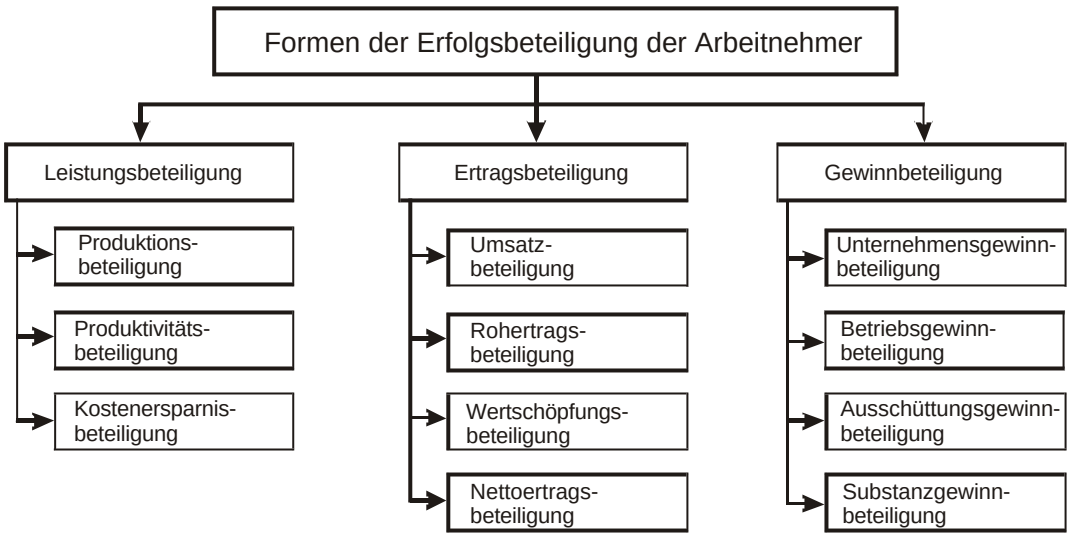


Abb. E 3: Unterteilte Erfolgsbeteiligungsformen nach GÜNTER WÖHE

2.2.2. Probleme bei den Beteiligungsformen und Bemessungsgrundlagen

Die Formen der Leistungsbeurteilung zielen vorrangig auf die Quantität und die Qualität der Arbeitnehmerleistungen ab, wie sie im oberen Abschnitt bei den klassischen Entlohnungsformen grob angesprochen wurden. Produzierte Mengen, die eingesetzte Zeit und die dadurch entstandenen Kosten sind die Bemessungsgrundlagen in der Austauschbeziehung von Mitarbeitern und Unternehmen. Eine Produkt- oder Preisakzeptanz mit der entsprechenden Vergütung der Arbeitsleistung durch den Kunden wird vollständig vernachlässigt, was den Bezug zum Unternehmensertrag ignoriert.

Die Formen der Ertragsbeteiligung bieten zwar einen Bezug zum Austauschverhältnis des Unternehmens mit seinen Kunden, lassen aber alle anderen Austauschverhältnisse unberücksichtigt, die Kosten verursachen. Somit ist eine Ertragsbeteiligung abgekoppelt von der Gewinn- und Verlustentwicklung des Unternehmens.

Als unproblematischste Bemessungsgrundlage für eine Erfolgsbeteiligung wird von WÖHE der Gewinn gesehen, weil er neben der betrieblichen Leistungserstellung auch die Leistungsverwertung auf den Absatzmärkten berücksichtigt.[899] Jedoch lässt sich die Bezugsgröße des Gewinns aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, als Unternehmensgewinn der Handels- oder Steuerbilanz, Betriebsgewinn, Ausschüttungsgewinn oder Substanzgewinn (s. Abb. E 3). So ergeben sich einige Definitionsprobleme bei dieser Art der Erfolgsbeteiligung.

Der Unternehmensgewinn ist keine eindeutige, sich natürlich ergebende Größe, er wird in der Regel durch bilanzpolitische Interessen zielgerichtet von der Unternehmensführung gestaltet. So unterliegen die Vermögensteile eines Unternehmens einer flexiblen Bewertung und verschiedenen Abschreibungsverfahren. Auf diesem Wege besteht die Möglichkeit, den Gewinn zumindest teilweise von der Verteilung an die Arbeitnehmer fern zu halten.

[899] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 229

In der Steuerbilanz können Unternehmen nicht in dem Umfang den Gewinn so kreativ mit stillen Rücklagen gestalten wie in der Handelsbilanz. Aus diesem Grund wird bei Gewinnbeteiligungssystemen manchmal der Gewinn der Steuerbilanz als Bemessungsgrundlage gewählt. Jedoch ist auch hier ein Problem verborgen, warum diese Gewinndefinition als ungeeignet eingeschätzt werden kann. In der Steuerbilanz darf eine Verzinsung des Eigenkapitals nicht als Betriebsausgabe angesetzt werden, sie ist somit im Gewinn enthalten, auch wenn sie ebenso wie die Löhne und Gehälter eine Vergütungsform darstellt.

Ein zweites, noch gravierenderes Problem ist bei der Bemessungsgrundlage zu beachten. Gewinne und Verluste eines Unternehmens sind nicht ausschließlich das Ergebnis einer betrieblichen Tätigkeit, auf die Arbeitnehmer einen Einfluss haben, sondern Resultat eines neutralen Gewinns oder Verlusts, z.B. aus Beteiligungen, Wertpapieren etc. Arbeitnehmer müssten somit nur am Betriebsgewinn beteiligt werden oder auch nur für einen Betriebsverlust die Verantwortung mit übernehmen. Sehr kompliziert wird es, wenn aus Mitteln der Arbeitnehmer auch noch Beteiligungen mitfinanziert wurden.

Eine Ausschüttungsgewinnbeteiligung ist wieder stark abhängig von der Unternehmenspolitik und somit nicht eindeutig als neutrale Bezugsgröße einzuschätzen. Auch an einer Substanzwertmehrung oder –minderung können Arbeitnehmer beteiligt sein. Bemessungsgrundlage wäre dann die steuerliche Einheitswertberechnung, die jedoch zum Zwecke der steuerlichen Harmonisierung recht willkürlich durchgeführt wird und kaum einen exakten Bezug zur aktuellen Erfolgssituation aufweist.

Die praktische Durchführung von Erfolgsbeteiligungen erweist sich als fundmentale Schwierigkeit, weil die jeweiligen produktiven Beiträge der einzelnen Produktionsfaktoren oder auch Mitarbeiter nicht exakt ermittelt werden können.[900] Die Aufteilung des gemeinsamen Erfolges beruht zumeist nur auf Schätzungen. Neben einer Individualbeteiligung wäre auch eine Kollektivbeteiligung denkbar, um soziale Maßnahmen des Unternehmens finanzieren zu können.

[900] vgl. Wöhe, G. (1986), S. 230

„If you pay peanuts, you get monkeys."
Aus den USA

II. Nützliche Aspekte aus bestehenden variablen Vergütungssystemen

Der ökonomische Austauschprozess ist eingebettet in einen sozialen Austauschprozess. Aus diesen beiden Austauschkomponenten sowie deren Übergänge von der Makro- zur Mesoebene sowie von der Meso- zur Mikroebene entstehen die Interessen und ihre entsprechenden Prioritäten für eine ganzheitliche Unternehmensstrategie, die dann das Verhalten der Akteure so beeinflusst, dass wiederum die Übergänge von der Mikro- zur Mesoebene und von der Meso- zur Mikroebene gestaltet werden (s. Abb. E 4, Übergänge Meso-Mikro und Mikro-Meso).

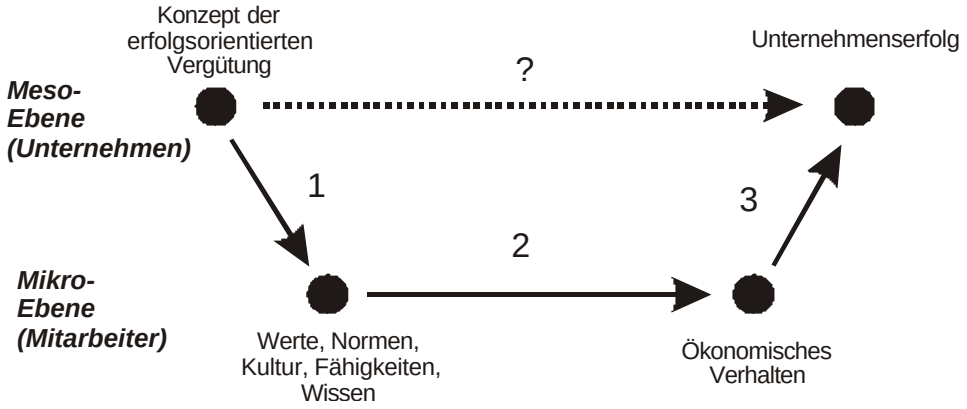


Abb. E 4: Notwendige Analyseschritte von der Mesoebene herunter auf die Mikroebene und dann über das individuelle Verhalten zurück zur Mesoebene in Anlehnung an J.S. COLEMAN

Als zentrale Anforderung an ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist somit seine Wirksamkeit zu formulieren, seinen Einfluss auf die Akteure der Mikroebene, ein für alle beteiligten Austauschpartner erfolgreiches, ökonomisches Verhalten zu erzeugen.

1. Ausgangspunkte für ein Vergütungsmodell mit variablen Anteilen

1.1. Atmende Personalkosten

Im Dienstleistungsunternehmen sind die Mitarbeiter, die einen Kontakt mit Kunden haben, selbstverständlich in die Betrachtung eines Austauschprozesses mit einzubeziehen, auch wenn es sich „nur" um Kommunikation handelt. Diese Mitarbeiter erscheinen als der kritische Erfolgsfaktor. Daher ist es für Dienstleistungsunternehmen die zentrale Aufgabe, gute Mitarbeiter zu gewinnen, sie an das Unternehmen zu binden, eine attraktive extrinsische Motivierung anzubieten sowie eine intrinsische Motivation zu nutzen, sich mit ihrer ganzen Kraft und ihren Kompetenzen für die Ziele der Investoren als Unternehmenseigner sowie für die Kunden einzusetzen. Ein Element zur Erreichung dieses vielschichtigen Zieles ist

die Definition und Einführung eines angemessenen Vergütungssystems, welches in ein Bündel weiterer Elemente der Unternehmenskultur eingebunden ist.

Das folgende Beispiel der debitel AG, Stuttgart, mit ihren theoretischen und strategischen Grundsätzen für die Personalakquise verdeutlicht die Zusammenhänge:[901]

- *„Bei debitel wird großer Wert auf Teamarbeit gelegt. Trotzdem ist jeder Mitarbeiter für sein Aufgabengebiet verantwortlich und muss auch in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen.*
- *Wir suchen begeisterungsfähige, engagierte und motivierte Menschen, die Dinge selbst voranbringen und Veränderungen offen und positiv gegenüberstehen - denn diese sind in unserer dynamischen und spannenden Branche an der Tagesordnung.*
- *Wir bieten ein Klima der Offenheit, des Vertrauens, des Dialoges und der persönlichen Verantwortung und verpflichten uns Gestaltungsfreiheit, Entfaltung und Entwicklung zu ermöglichen. Wir möchten, dass Sie gerne bei uns arbeiten und sich wohlfühlen.*
- *Wir bieten einen abwechslungsreichen Arbeitsplatz in einer Zukunftsbranche. Durch unser leistungs- und erfolgsorientiertes Vergütungssystem kann jeder debitel-Mitarbeiter einen Teil seines Gehalts über vereinbarte Ziele selbst beeinflussen.*
- *Überdurchschnittliche Sozialleistungen, betriebliche Altersversorgung, flexible Arbeitszeitmodelle und besondere unternehmensbezogene Vergünstigungen sind weitere Pluspunkte.*
- *Weiterbildung und Weiterentwicklung werden bei debitel groß geschrieben. Interne und externe Schulungen, gezielte Projekteinsätze, internationale Nachwuchsförderung und Austauschprogramme - alle modernen Instrumente der Personalentwicklung werden eingesetzt.*
- *Bei debitel machen Sie nicht nur einen Job, Sie sind in Ihrer Gesamtpersönlichkeit gefragt. Sie können nicht nur, Sie müssen sehr schnell Verantwortung übernehmen. Wir fordern von Ihnen nicht weniger als ihr volles Engagement und Ihre Begeisterung. Und auf Ihre Fähigkeit, täglich über den Tellerrand zu schauen, sind wir angewiesen.“*

In der Literatur über variable Vergütungsformen wird zumeist nur eine Relevanz in Bezug zu Führungskräften und der Unternehmensführung gesehen.[902] Diese Arbeit versucht einen Schritt weiter zu gehen. Es wird das Ziel verfolgt, mit einem generellen Vergütungssystem jeden angestellten oder freiberuflichen Arbeitnehmer in einem Dienstleistungsunternehmen in die Mitverantwortung für seine tägliche Arbeit und die daraus resultierenden Ergebnisse mit einzubeziehen.

---

[901] s. http://www.debitel.de/debitel/jobs/professionals/index.php, abgerufen am 31.10.2004

[902] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 2: *„Der Begriff der Führungskräfte wird [...] in einem weiten Sinn verstanden. Als Führungskräfte werden jene Personen bezeichnet, die in einem Unternehmen Personalverantwortung ausüben (Führungskräfte im engeren Sinn) sowie zusätzlich jene Personen, die aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz als Spezialisten besonderen Einfluß auf die Entwicklung des Unternehmens haben.“*

Eine absolute Hervorhebung von Personen mit Führungsverantwortung oder Personen mit speziellen Fachkompetenzen, die einen besonderen Einfluss auf das Unternehmen haben, erscheinen bei der Betrachtung einer erfolgsorientierten Vergütung für das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeiter nicht sinnvoll, weil dadurch ein möglicher individueller Entwicklungsprozess eines Mitarbeiters blockiert werden könnte.

Die Prinzipien des reinen Wertmanagements als Shareholder Value Management, wie es bei börsennotierten Aktiengesellschaften möglich ist, scheint nicht in gleicher Form auf kleine Dienstleistungsunternehmen übertragbar. Das Wertmanagement konzentriert sich hier nur auf die Steigerung des Unternehmenswertes in Form des Aktienkurses.

Der Gewinn als zentrale Zielgröße, der das langfristige Überleben eines Unternehmens sicherstellen muss, verliert bei der Führung von börsennotierten Unternehmen seine Bedeutung, wie z.B. der Aufstieg und Niedergang der „New-Economy-Wirtschaft“ gezeigt hat. Firmen ohne werthaltige Kundenbeziehungen haben mit Hilfe visionärer, hypothetischer Geschäftsideen so viel Kapital zur Verfügung bekommen, dass sie z.B. durch weitere Unternehmenskäufe ein Wachstum suggerieren konnten. Dieses Wachstum war jedoch zumeist nur ein kleines Umsatzwachstum ohne ein werthaltiges Wachstum, das dann mit zu viel fremder Finanzkraft finanziert wurde. Bei einer solchen Verbrennung von Werten wurde jedoch die Führungskraft im Zeitraum der psychologisch bedingten Unternehmenswertsteigerung an der Börse für dieses kurzsichtige Verhalten lukrativ entlohnt. Somit ist für die Betrachtung von kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen, die langfristig konzipiert sind, die Vergütung im Rahmen des Wertmanagements erst nach der Einführung eines erfolgsorientierten Systems als weitere gewinnschmälernde Komponente denkbar.

Ein weiteres Ziel des Vergütungsmodells muss es sein, Anreize für hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu bieten, weil diese verantwortungsbewussten Arbeitnehmer solche Vergütungskomponenten erwarten, um durch eigenes Handeln über dem „Durchschnitt“ verdienen zu können. Auch kleine Unternehmen stehen im Wettbewerb um Spitzenkräfte.

Das zentrale Ziel eines variablen Vergütungssystems könnte sein, die für jedes kleine Dienstleistungsunternehmen lebensnotwendige Liquiditätssteuerung zu organisieren. Der ausschlaggebende Kostenblock sind jeden Monat die Personalkosten. Es kann nur das Geld auf die Arbeitnehmer verteilt werden, das eingenommen wurde. Die bislang fixen Personalkosten müssten variabilisiert werden, damit das Unternehmen „atmen“ kann. Für Finanzdienstleister wird wahrscheinlich auch zukünftig das Kreditgeschäft mit kleinen Unternehmen so uninteressant bleiben, dass bei Liquiditätsschwankungen im Unternehmen kein Ausgleich über kurzfristiges Fremdkapital möglich sein wird. Die Ratingverfahren der Banken und Sparkassen, die im Zuge von Basel II eingeführt werden, führen dazu, dass sich die Firmenkundenbetreuer auf hohe Umsätze in sehr geringen Risikoklassen konzentrieren werden.[903] In diese Kategorie werden kleine Dienstleistungsunternehmen nicht gelangen können, weil die Umsätze zu gering sind und keine Maschinen oder Industrieanlagen als Kreditsicherheit zur Verfügung stehen.

[903] vgl. www.ratingampel.de, abgerufen am 02.01.2005

Die „atmenden Personalkosten“ als betriebswirtschaftliches Ideal in der Praxis erreichen zu können, schätzt VON ECKARDSTEIN kritisch ein.[904] Er geht davon aus, dass im Wettbewerb um Spitzenkräfte auch in unternehmensspezifisch schwierigen Phasen hohe Bezüge angeboten werden müssen, z.B. in der paradoxen Form garantierter variabler Bezugskomponenten.

In der tauschtheoretischen Betrachtung wird neben dem reinen ökonomischen Tauschgeschäft auch der soziale Tausch betrachtet. Um das Ziel der atmenden Personalkosten zu erreichen, muss das Unternehmen wohl mehr bieten, als ein Vergütungssystem, dass in schwierigen Zeiten die Gehälter kürzt.

1.2. Die Tradition variabler Vergütungen

Prinzipiell ist die Vergütung pro Zeiteinheit[905] innerhalb des Tauschprozesses zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer in fixe und variable Bestandteile zu untergliedern, wenn man die geleisteten Arbeitstage als Bezugsgröße für den Input wählt. Variable Vergütungsformen haben im Bereich der Arbeitervergütung eine lange Tradition (s. Zeit-, Akkord- und Prämienlohn, S. 376), im Gegensatz zur Angestelltenvergütung. In der durch Arbeiter geprägten Industriegesellschaft galt die Vorstellung, dass der Arbeiter seine Leistung erhöht, wenn der Arbeitgeber die Höhe der Entlohnung vom Produktionsergebnis des einzelnen Arbeiters abhängig macht.

Für Angestellte ist bis heute eine an der eigenen Produktivität, dem eigenen Output gemessene Vergütung eher selten. Erst in den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die Diskussion um eine Variabilisierung bei Angestelltenbezügen und Gehältern intensiviert.[906] Für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen liegt hier ein Ansatzpunkt, um für einen dynamischeren und intensiveren globalen Wettbewerb in der heutigen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft die Flexibilität zu erhalten, die für das Überleben notwendig ist.

Selbst für Führungskräfte spielten die variablen Vergütungsformen im deutschsprachigen Raum lange Zeit keine bedeutende Rolle. Variable Elemente wie Tantiemen oder Gratifikationen wurden gegebenenfalls ausgezahlt, jedoch nicht nach feststehenden Regeln. Diese Vergütungsform erfolgte nach individuellem und situativem Ermessen.[907]

Dazu im Gegensatz steht die lange Tradition der variablen Vergütungen in den USA, die jetzt eine neue Diskussion um die „richtige“ Vergütung erfahren hat.[908]

---

[904] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 4

[905] Die Zeiteinheiten, wann eine Vergütung oder Entlohnung erfolgt, bilden sich kulturell unterschiedlich heraus. In Deutschland gab es früher einen Wochenlohn, heute wird zumeist ein Monatslohn ausgezahlt und eventuelle Quartals- oder Jahresprämien erhöhen dann das Jahreseinkommen als Summe der Monatslöhne. In Kenia z.B. werden an Arbeiter zumeist nur Tageslöhne ausgegeben. Sollte ein Arbeitgeber dort zwei Tage komplett vergüten, dann würde der Arbeitnehmer am darauf folgenden Tag nicht mehr zur Arbeit erscheinen, weil er noch über ausreichend Geld verfügt. Es wird nur gearbeitet, wenn Geld fehlt. Dieser vorliegende Text betrachtet jedoch als zentrale Größe die in Deutschland übliche monatliche Vergütung.

[906] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 2

[907] vgl. ebenda, S. 2

[908] vgl. ebenda, S. 2f., zitiert nach: Becker, F.G. (1990)

Systematisch sind dort z.B. neue Wege zu einem geeigneten Vergütungssystem von ROBERT S. KAPLAN und DAVID P. NORTON auf der Basis der „Balanced Scorecard“ entwickelt worden.

2. Erfolgsorientierte Strategie im täglichen Leistungsprozess

Die Balanced Scorecard umfasst folgende vier Interessenskategorien eines Unternehmens, die von einer erfolgsorientierten Strategie beeinflusst werden und nach der sich die Unternehmensorganisation ausrichten sollte (vgl. Kapitel D., III., 2.2. Interessen der Unternehmensführung: Formulierung und Umsetzung der Unternehmensstrategie, S. 334):[909]

- Lern- und Entwicklungsperspektive: mit motivierten und geschulten Mitarbeitern, die z.B. eine hervorragende Arbeitsatmosphäre erzeugen, mit ihrer Kompetenz eine funktionale Exzellenz gewährleisten, Führungsqualitäten beweisen, über eine integrative Sichtweise verfügen und somit einen attraktiven Umfang an strategischen Fähigkeiten besitzen, um z.B. mit innovativen Technologien die internen Prozesse zu verbessern.
- Interne Prozessperspektive: mit der Schaffung einer effizienten, operationalen Exzellenz sowie neuer Produkte und Dienstleistungen, Gestaltung einer erfolgsorientierte Organisation mit allen relevanten Austauschprozessen zu Kunden und Investoren sowie weiterer Austauschpartner (Händler, Vertriebspartner, Lieferanten etc.).
- Kundenperspektive: mit der Fähigkeit des Unternehmens, den Kunden zu begeistern, ihm Differenzierungsmerkmale zu liefern, die seine Loyalität steigen oder festigen lassen, ihm qualitativ einwandfreie Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, die das Vertrauen in die Austauschbeziehung rechtfertigen und stärken, ihm Sicherheit und Problemlösung gewährleisten.
- Finanzperspektive: mit z.B. einer Umsatzwachstumsstrategie sowie einer Produktivitätssteigerungsstrategie, die neue Umsatzquellen strategisch definiert, die die jeweilige Kundenprofitabilität erhöhen soll, eine Kostenführerschaft in der Branche anstrebt und für eine maximale Auslastung der bestehenden Produktivressourcen sorgen soll.

Aus diesen vier Perspektiven und Strategiefeldern lassen sich Aufgaben für zielgerichtete Handlungen herleiten, die dann in den täglichen Arbeitsprozess integriert werden müssten.

2.1. Unternehmensstrategie entwickeln und kommunizieren

Je nach Stadium der Mitarbeiterentwicklung (vgl. Kapitel D., III., 1.2.1. Interessenunterschiede erfordern einen situativen Führungsstil, S. 306) können die Unternehmensakteure zur Formulierung einer Unternehmensstrategie wirksam hinzugezogen werden. Dabei spielen die in Kapitel C ausführlich geschilderten Aspekte und Kriterien für einen rational gestalteten Austausch mit Hilfe eines Unternehmenssystems eine entscheidende Rolle.

[909] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 37-44

Die Unternehmensführung muss letztendlich mit Hilfe ihrer Abstimmungsprozesse im Kreise der Gesellschafter, Aktionäre oder Investoren sowie der verantwortungsbewussten, kooperativen, partnerschaftlichen Mitarbeiter als Systemregler Entscheidungen fällen, die eine Strategie definieren. (vgl. Kapitel D., I., 2. Zieldefinition und Problemlösungsprozess, Abb. D 3: Sechs Schritte eines ganzheitlichen Problemlösungsprozesses
nach ULRICH/PROBST, S. 199).

Die entwickelten Interessen des Unternehmens können je nach Ressourcen und Zielen sehr unterschiedlich sein (vgl. Kapitel D., III., 2. Interessen und Ressourcen des Unternehmens: Mesoebene, S. 330).

Für jede Produktneueinführung nutzt ein wirksamer Marketingleiter wohldurchdachte Prozesse. Dabei spielt die Kommunikationsstrategie eine entscheidende Rolle, um auf das Neue hinzuweisen. KAPLAN und NORTON empfehlen: *„Die Führung sollte ähnliche Kommunikationsprozesse bei der Einführung ihrer neuen Strategie verwenden wie bei einer Produkteinführung.“*[910] (vgl. Kapitel D., III., 2.5. Loyalität, S. 348).

Dieser Prozess beginnt mit

- der Vermittlung und Schaffung eines strategischen Bewusstseins,
- der Überprüfung, ob die Mitarbeiter die Strategie verstanden haben,
- der Analyse, inwieweit die Mitarbeiter der Strategie folgen und
- letztendlich, wie viele Mitarbeiter ihren Arbeitskollegen die Strategie „missionarisch“ vermitteln können und wollen.

Eine strategiefokussierte Unternehmensorganisation sollte nach KAPLAN und NORTON erkennen, dass die Einführung einer neuen Strategie deren Verinnerlichung durch sämtliche Mitarbeiter voraussetzt, um neue und bessere Wege zur eigenverantwortlichen Durchführung ihrer täglichen Aufgaben zu finden. Es erfolgt somit keine Top-Down-Vorgabe sondern eine Top-Down-Kommunikation, die den Mitarbeiter auffordert, an seinem Arbeitsplatz nach innovativen Wegen zu suchen, die strategischen Unternehmensziele optimaler zu erreichen.[911]

Als Kommunikationsmedien zur Vermittlung der Strategie stehen viele Hilfsmittel und Werkzeuge zur Verfügung, u.a.:

- Vierteljährliche Betriebsversammlungen können zum einen für die Etablierung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems eingesetzt werden, zum anderen für die Information über die erreichten Quartalsergebnisse, die dann die Möglichkeit einer Frage- und Antwortdiskussion über die Unternehmenszukunft eröffnen.
- Rundbriefe als kurze und knappe Information beinhalten die strategischen Ziele mit ihren relevanten Messgrößen, Mitarbeiterinitiativen und Leistungsverbesserungen.

[910] s. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 193
[911] vgl. ebenda, S. 194

- Im Intranet sind für die Mitarbeiter alle Erklärungen zu den individuellen und teamorientierten Zielen, Messgrößen, Vorgaben, Projekten, Budgets und Aktionsprogrammen enthalten.

Darüber hinaus stehen persönliche Gespräche, Teammeetings, Telefonate, eMails, Notizen, Gesprächs- und Sitzungsprotokolle, Verkaufsunterlagen, Briefe, Pressemitteilungen, Berichte etc. als Hilfsmittel zur kontinuierlichen Kommunikation und Information zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern zur Verfügung.

2.2. Festlegung von persönlichen und teamorientierten Zielen

Persönliche und teamorientierte Ziele sollten sich aus der Unternehmensstrategie rational ableiten lassen, so ist wohl eine Strategie auch für einen Mitarbeiter als nützlich anzusehen. Ist es z.B. im Interesse des Unternehmens, seine Kunden zu begeistern, so steht die Kundenzufriedenheit im Fokus der Zielformulierung. Die Kundenzufriedenheit als Oberziel lässt sich unterteilen in die Preiskomponenten, die Produktqualität, die Servicequalität sowie die Verfügbarkeit und Auslieferung. Für diese Unterziele können ggf. jeweils eigenständige Teams verantwortlich sein (vgl. Abb. D 56: Submodalitäten der Kundenzufriedenheit, S. 358).

Das Führen von Mitarbeitern mit individuellen Zielvereinbarungen ist kein neues Managementinstrument. Als *„Management by Objectives (MBO)“* hat PETER F. DRUCKER diesen Ansatz in seinem ersten Buch 1955 formuliert, der bis heute immer wieder auf ein starkes Interesse stößt, jedoch oft nicht den gewünschten Erfolg hervorbringt.[912] Für KAPLAN und NORTON unterscheidet sich MBO grundlegend von der strategischen Ausrichtung, die durch eine Balanced Scorecard ermöglicht wird. MBO-Ziele werden innerhalb der Struktur einer individuellen Organisationseinheit festgelegt, sie erzwingen ein enges funktionales Denken (s. Abb. E 5), sind innerhalb einer Abteilung, abgeteilt vom Ganzen formuliert und somit zumeist kurzfristig, taktisch und finanzorientiert, jedoch nicht strategisch.

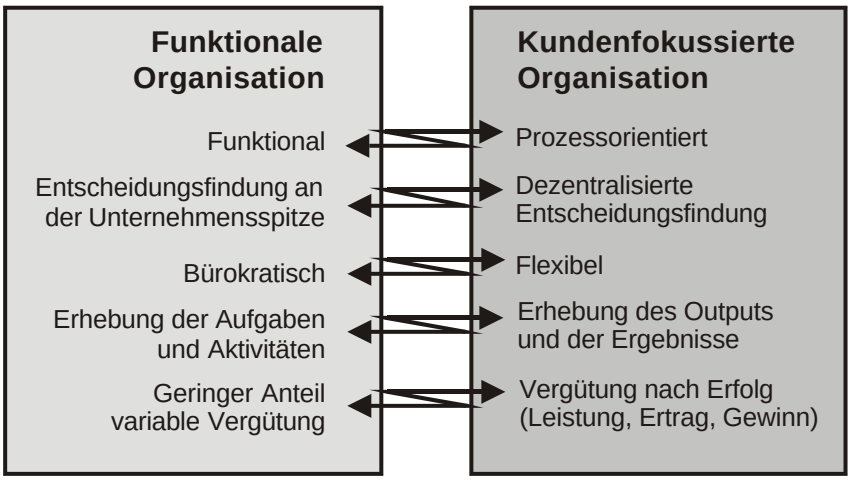


Abb. E 5: Funktionale versus kundenfokussierte Organisation[913]

[912] vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker, *„The Practice of Management“*, New York 1955, 17. Auflage 1995 und vgl. Malik, F. (2001), S. 109: *„Der Grund liegt darin, dass man sich zu viel und zu viel Verschiedenes vornimmt.“*

[913] vgl. Kaplan; R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 225

„Im Ergebnis geht MBO von den gegebenen Aufgabenbeschreibungen aus und hält die Mitarbeiter an, ihre gegebene Arbeit besser durchzuführen."[914]

Voraussetzung für eine kundenfokussierte Organisation ist bei den Mitarbeitern ein gründliches Verständnis über den Sinn des Handelns und die Strategie des Unternehmens sowie die sich daraus ergebenden Geschäftseinheiten. Als einen Weg dahin schlagen KAPLAN und NORTON ihr Konzept der Balanced Scorecard vor.[915] Danach sollten individuelle Ziele abteilungsübergreifend, langfristig und strategisch sein. Ein Vertriebsmitarbeiter denkt nicht nur an Umsatz, Umsatz, Umsatz und der Gemeinkostenverantwortliche denkt nicht nur an Kosten, Kosten, Kosten. Jeder Mitarbeiter muss sich bewusst werden, wie seine Arbeit zur Erreichung der gemeinschaftlichen Unternehmensziele in allen Bereichen der Austauschbeziehungen beiträgt (Kundenperspektive, Finanzperspektive, Mitarbeiterperspektive, Prozessperspektive sowie Investorenperspektive).[916]

Anzustreben ist es, die Mitarbeiter sowohl als Individuen als auch als Team zu befähigen, sich an den Zielen der Geschäftseinheiten und des Gesamtunternehmens auszurichten. So kann eine Scorecard z.B. drei Ebenen aufweisen:

- Unternehmensziele
- Teamziele
- persönliche Ziele

Auf der ersten Ebene werden die Unternehmensziele mit ihren Messgrößen aufgeführt. Die zweite Ebene hat die Aufgabe, die Unternehmensziele in spezifische Zielvorgaben für Teams oder Geschäftseinheiten zu übersetzen. Die dritte Ebene stellt die persönlichen, individuell festzulegenden Ziele und kurzfristigen Aktivitäten dar, die zur Erreichung des Gesamtzieles beitragen.

Für ein kleines oder mittelständisches Dienstleistungsunternehmen könnten z.B. aus einer inhaltlichen Strategie heraus folgende langfristige Unternehmensziele mit entsprechenden Messkriterien formuliert werden:

- Steigerung des Unternehmenswertes in drei Jahren um x%
- Gewinnsteigerung um durchschnittlich EUR y oder y%
- Steigerung der Mitarbeiterrentabilität und Effizienz um z%
- interne Rendite von 4% über den Kapitalkosten
- Steigerung des Produkt- oder Lizenzumsatzes auf 30% zum Dienstleistungsumsatz

Wenn diese Kriterien für das Unternehmen durch die Investoren gemeinsam mit der Unternehmensführung definiert wurden, dann besteht für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem die Aufgabe z.B. mit Hilfe persönlicher Scorecards die Mitarbeiter an den Teamzielen, Zielen der Geschäftseinheiten oder den Unternehmenszielen auszurichten.[917] Für den Mitarbeiter erscheint es bei einer wis-

[914] s. Kaplan; R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 209
[915] vgl. ebenda, S. 209
[916] vgl. ebenda, S. 215
[917] vgl. ebenda, S. 220

sensbasierten, eigenverantwortlichen Tätigkeit sinnvoll zu sein, verständlich und mit entsprechender Transparenz zu erfahren, in welcher Form und in welchem Umfang er zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hat.

Dabei erscheint es auch als sinnvoll, für die Erstellung von persönlichen Zielen und entsprechenden Scorecards folgende Regeln zu beachten:[918]

a) Die Zielvorgaben sollten mindestens eine Messgröße je Veränderungsebene innerhalb einer Austauschbeziehung mit zwei Systemen enthalten (Verhalten, Wissen, Kultur, Gesamterfolg bei Ressourcen und Ereignissen oder anders ausgedrückt, je Perspektive: interne Prozesse, Mitarbeiter, Finanzen und Kunden).

b) Wahrnehmungspsychologisch sollten nicht mehr als 7 +/- 2 dominante Messgrößen aufgestellt werden. Falls eine Übersichtlichkeit gewährleistet werden kann, ist ggf. eine Ausweitung auf bis zu 25 Kriterien (s. Papiercomputer) möglich.

c) Individuelle Ziele müssen die Ziele des Vorgesetzen unterstützen, die wiederum die Ziele des Unternehmens unterstützen.

d) Eine Scorecard sollte einen Mix aus vor- und nachlaufenden Indikatoren enthalten, die nicht direkt vom Akteur zu beeinflussen sind, aber dennoch auf die Entwicklung seiner Messgrößen einwirken oder auf die Merkmale, auf die der Akteur eine indirekte, beeinflussende Wirkung ausübt. Diese Regel trägt zum Systemverständnis bei.

e) Jeder Mitarbeiter mit Führungsverantwortung muss ein Ziel mit entsprechender Messgröße verfolgen, das die Mitarbeiterentwicklung fördert.

f) Es muss ein Ziel mit entsprechender Messgröße enthalten sein, das einen anderen Teilbereich des Unternehmens unterstützt.

g) Jede Veränderung der Zielvereinbarungen erfolgt nur mit Absprache von Vorgesetzen und betroffenen Mitarbeitern innerhalb eines Teams.

In Abb. E 6 wird verdeutlicht, wie übergeordnete Ziele innerhalb einer Unternehmensorganisation herunter gebrochen werden könnten. Es soll eine Brücke zwischen den Unternehmenszielen, den Zielen einer Geschäftseinheit und den individuellen Zielen der Mitarbeiter geschlagen werden. Die jeweiligen Ebenen sind bei großen Organisationen mit weiteren hierarchischen Unterteilungen sicherlich detaillierter zu untergliedern (s. Abb. D 29: Systemebenen und Zieldimensionen in Anlehnung an EYER und HAUSSMANN, S. 295).

In Bezug zu den theoretischen Ansätzen dieser Arbeit ließe sich folgende Übersichtstabelle als verbindendes Hilfsmittel zwischen den Systembetrachtungen von Sozial- und Systemtheorie formulieren (s. Abb. E 6).

[918] vgl. Kaplan; R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 220

	Ebene 1	Ebene 2	Ebene 3
Strategische Themen	**Unternehmens-ziele**	**Ziele der Geschäftsbereiche**	**Ziele der Mitarbeiter**
Finanzen Dividende für Investoren, langfristiger Erfolg und Mittelrückfluss, höher als beim Wettbewerber	Gewinn, Cash-Flow Kapitalrentabilität Investorenloyalität ***Konsolidierte Kosten***	*monatlicher Überschuss* ***Konsolidierte Kosten über einen Geschäftsbereich***	Hohe Prämien für Gewinn, Ertrag und Leistung ***Niedrige Produktions-kosten***
Kunden Angebot und Bereitstellung von innovativen Lösungen (Produkte und Dienstleistungen) für Kunden und Partner	Kundenzufrieden-heit, Kundenloyalität ***Hoher Anteil "perfekter" Auftrags-abwicklungen***	Implementierung von Kundenumfragen ***Hoher Anteil "perfekter" Projekt-abwicklungen***	Geringe Mängel-hinweise Termintreue ***Budgeteinhaltung***
Interne Prozesse Entwicklung kundenfokussierter Strategien und die Erreichung opera-tionaler Exzellenz	***Schaffung von Werten*** sinnvolle Tätigkeiten Produktivität Kostenreduktion	***Produkt- und Projektdokumentation*** Projektmanagement Wissendatenbank Gemeinkosten	***Erklärung und Kommentierung*** Nutzung Intranet unbezahlte Arbeitszeit
Lernen und Entwicklung Schaffung einer erfolgsorientierten Organisation mit eigenverantwort-lichen Mitarbeitern	***Abgeschlossene Mitarbeiterentwick-lungspläne*** Technisches Know-How Mitarbeiterloyalität	**Wirksame Mitarbeiter-entwicklungspläne** Qualifizierungs-maßnahmen Implementierung von Vertiebsplänen Betriebsklima	***Schulung erfolgs-kritischer Kompe-tenzen*** Zertifizierungen Anwendungskompetenz Akquisefähigkeit Zufriedenheit

Abb. E 6: Herunterbrechen von Unternehmenszielen zu Individualzielen

Ein Unternehmen als Akteur auf der Mesoebene erzeugt, verwaltet und verteilt physisches Kapital mit Hilfe des Humankapitals und der damit verbundenen wertschöpfenden Arbeitsteilung. Das Unternehmen lenkt und steuert den Austauschprozess zwischen Makro- und Mikroebene. Als Ressource steht ihm das Humankapital ebenso zur Verfügung, wie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die die Basis für das Sozialkapital eines gesamten sozialen Systems mit seinen jeweils handelnden Individuen bilden.

			soziale Systeme: Interessen und Ressourcen im Austausch		
Unternehmens-system (Mesoebene, Systemregler für physisches Kapital und erfolgreiche Arbeitsteilung)			**Makroebene**	**Mesoebene**	**Mikroebene**
			erweitertes Objektselbst (Kultur)	***Objektselbst (Wissen)***	***Handlungsselbst (Verhalten)***
			Systemregler für Sozialkapital	Systemregler für physisches Kapital	Systemregler für Humankapital
			religiöses, spirituelles System Gesellschafts-system	Unternehmens-system Unternehmens-bereichssystem Projektsystem, Teamziele	Individuelle Systeme: Mitarbeiter 1 Mitarbeiter 2 Mitarbeiter 3 ....
Verfassung (Sozial-kapital)	***System-Kultur***	Finanzen, Investoren			
Ressourcen u. Ereignisse (physisches Kapital)	***Austausch mit Ressourcen-system***	Kunden			
	System-Verhalten	Interne Prozesse			
Akteure (Human-kapital)	***System-Wissen***	Mitarbeiter (Lernen und Entwicklung)			

Bereich eines erfolgsorientierten Vergütungssystems in einem Unternehmenssystem (Balanced Scorecard)

Abb. E 7: Unternehmenssystem im Austausch mit anderen sozialen Systemen

Volkswirtschaftlich betrachtet erzeugen die individuellen Akteure der Mikroebene mit ihrem Humankapital das Wissen, das notwendig ist, um rational einen Systemregler für die Erzeugung und Verteilung von physischem Kapital zu gestalten. Sie bilden ein Unternehmen als soziales System, das als juristisch definierter Akteur der Mesoebene die Arbeitsteilung erfolgreich zu organisieren hat.

Das Unternehmenssystem selbst verfügt nach den theoretischen Ansätzen dieser Arbeit über drei Veränderungsebenen, die den Austauschprozess mit dem Kunden gestalten: Das Systemverhalten, das Systemwissen und die Systemkultur. Die individuellen Akteure handeln als Mitarbeiter des Unternehmens. Rationales Ziel ist es, die Ressourcen des Unternehmens durch erfolgreiche Ereignisse innerhalb eines Austauschprozesses mit den Kunden so zu vergrößern oder zu verbessern, dass ihnen aus dem erwirtschafteten, vorteilhaften Mehrwert ggf. ein Anteil als Nutzen entsteht. Die Verteilung dieses Nutzens und seiner Bewertung mit Hilfe des physischen Kapitals regelt die unternehmensinterne Verfassung, die Systemkultur, von der das erfolgsorientierte Vergütungssystem ein wesentlicher Bestandteil ist. Definiert wird das Vergütungssystem zumeist von den Investoren, die mit ihrem ersparten Finanzkapital die Grundlage für den Arbeitsteilungs- und Austauschprozess zur Verfügung stellen. Dies geschieht nicht aus uneigennützigen Motiven, sondern mit dem Ziel, an den erarbeiteten Vorteilen in Form einer Rendite für das Finanzkapital partizipieren zu wollen.

Das rational zu formulierende, angestrebte Ergebnis eines von allen beteiligten Akteuren (Mitarbeiter, Kunden, Investoren) initiierten Austauschprozesses sollte eine für alle verbesserte jeweilige Situation bewirken. Ist eine solche Beziehung für Mitarbeiter, Kunden und Investoren erfolgreich (s. Abb. A 3: Bestandteile eines dienstleistungsorientierten Unternehmenssystems, S. 16), so stellt dies eine

auf Vertrauen basierte Loyalität dar, die dem Unternehmen selbst seine Vermittlerrolle zwischen Makro- und Mikroebene langfristig sichern hilft.

Die internen Prozesse des Unternehmens und die daraus erwachsende operationale Exzellenz im Austauschprozess steuern die Anzahl der Mitarbeiter, die Anzahl der Kunden sowie das Engagement der Investoren.

Homogene Unternehmensorganisationen, deren Output relativ leicht zu messen ist, können sich wohl auf wenige Messgrößen der Finanz- und Kundenperspektive konzentrieren. *„Die Unternehmensführung fordert die Mitarbeiter mit diesen wenigen Messgrößen auf, nach neuen Wegen zu suchen, um die von der Organisation erwünschten Ergebnisse zu erreichen.“*[919]

Komplexere Unternehmensorganisationen trennen ihre Ergebnisse und die damit verbundene Strategie so voneinander, dass es jedem Individuum oder Team erlaubt und möglich ist, persönliche, beeinflussbare Ziele mit Auswirkungen auf das unternehmerische Gesamtziel festzulegen sowie danach zu handeln. Die Struktur des Unternehmens wird um so formaler, rationaler und normativer, je mehr individuelle Ziele als Zielvereinbarung z.B. durch persönliche Scorecards festgelegt werden, die dann Bezugsgrößen für eine variable Vergütung sein können.[920]

2.3. Mess- und Bewertungskriterien für die Vergütung

In Abschnitt I. dieses Kapitels wurden die bestehenden Vergütungssysteme mit ihren Bezugs- und Berechnungsgrundlagen vorgestellt (s. S. 376). Für KAPLAN und NORTON ist die übergeordnete Unternehmensstrategie dann an die Tagesarbeit vollständig angebunden, wenn die individuellen Anreiz- und Vergütungssysteme mit den Mess- und Kennzahlen des Unternehmens verknüpft sind.[921] Es kommt darauf an, dass sich die Mitarbeiter für diese Erfolgskriterien interessieren und darüber hinaus auch noch ihr Verhalten dementsprechend nach den Interessen der sozialen Organisation ausrichten. Dies scheint um so leichter zu sein, je leichter der Sinn der Tätigkeit, ihr Beitrag zum Ganzen innerhalb der Gesellschaft, erkannt und befürwortet werden kann.

KAPLAN und NORTON empfehlen, die Mess- und Kennzahlen z.B. einer Balanced Scorecard für die Unterstützung des Übergangs von einer traditionell funktionalen, hin zu einer kundenfokussierten erfolgsorientierten Organisation zu nutzen (vgl. Abb. E 5: Funktionale versus kundenfokussierte Organisation, S. 398). *„Die Anbindung an die Vergütung vermittelt den Mitarbeitern die Wertschätzung der neuen Organisationsform.“*[922]

In empirischen Untersuchungen zu variablen Vergütungssystemen konnten bisher kaum übereinstimmende Vorgehensweisen in den Unternehmen ermittelt werden. Meistens wurden 25% bis 33% der direkten variablen Vergütung von Mess- und Kennzahlen beeinflusst.

---

[919] s. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 224
[920] vgl. ebenda, S. 224
[921] vgl. ebenda, S. 225
[922] s. ebenda, S. 225

Unter Berücksichtigung der Formen einer Erfolgsbeteiligung (s. Abb. E 2: Ressource physisches Kapital, Formen der Erfolgsbeteiligung, S. 388) lassen sich, wie geschildert, drei Kategorien von Bezugsgrößen formulieren:

- Ertragsbeteiligung
- Gewinnbeteiligung
- Leistungsbeteiligung

Die Annahme vorausgesetzt, dass Unternehmen mit einer finanziellen Vergütung für die Mitarbeiter extrinsische Anreize schaffen, ihr Verhalten im Sinne der Unternehmensorganisation auszurichten (ökonomischer Vertrag), setzen Unternehmen dieses Hilfsmittel zur Kommunikation mit den Mitarbeitern über die Erfolgsfaktoren ein. Dieser Kommunikationsprozess stellt auch die Basis für eine Vertrauensbeziehung dar, über die intrinsische Motive aktiviert werden könnten (sozialer Vertrag).

Ertrags- und Gewinnbeteiligungen stellen finanzielle Messgrößen dar, die zumeist einen wesentlichen Anteil in der Gewichtung der Erfolgsparameter ausmachen. So fallen ihnen innerhalb eines Vergütungskonzeptes mindestens 40% zu. Die am häufigsten genutzten Messgrößen sind:[923]

- Umsätze
- Umsatzwachstum
- Deckungsbeiträge[924]
- Nettogewinn
- Kapitalverzinsung, Kapitalrendite (ROCE = Return on capital employed)
- Wertzuwachs, wertorientierte Kennzahl (EVA = Economic Value Added)

Von diesen Bezugsgrößen werden in einem Vergütungskonzept zumeist drei gleichzeitig berücksichtigt. Hinsichtlich des Anspruchsgrades für die Zielerreichung und die geplante „Performance" bestehen zwischen den Unternehmen große Unterschiede, ob ein Ziel einfach erreichbar sein soll oder ob es sehr anspruchsvoll formuliert wird und eine Prämie schon bei einer Erreichung von 75% zur Auszahlung kommt.

Als weitere ertragsrelevante Messgrößen können die kundenorientierten Parameter angesehen werden, die mit 15-20% innerhalb des gesamten Vergütungskonzeptes Berücksichtigung finden und letztendlich ein Indikator für den langfristigen ökonomischen Erfolg sind:

- Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung
- Kundenbindung, loyale Stammkunden
- Anzahl der Neukunden

---

[923] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 226

[924] Deckungsbeitrag: *„Deckungsbeitrag ist derjenige Betrag, den ein Produkt zur Deckung der Fixkosten und zur Erzielung eines Nettogewinns leistet. Er wird ermittelt als Differenz aus Erlösen und den variablen Kosten, die durch das Produkt direkt ausgelöst wurden."*
s. http://de.wikipedia.org/wiki/Deckungsbeitrag

Die internen Geschäftsprozesse sind üblicherweise mit zwei Messgrößen und einer Gesamtgewichtung im Vergütungskonzept von 25% vertreten. Sie beeinflussen alle drei Beteiligungsformen. Zu ihnen zählen z.B.:

- Effizienz
- Produktivität
- Mitarbeiterrentabilität
- Sicherheit
- Neuproduktentwicklung

Diese Messgrößen sind zumeist einfacher zu quantifizieren, als z.B. die Kundenzufriedenheit. Ebenfalls schwierig zu quantifizieren sind die Messgrößen der Leistungsbeteiligung in Hinblick auf das Lernen und die Entwicklung der Mitarbeiter, ihr persönliches und fachliches Wissen als Basis des Wertschöpfungsprozesses. Innerhalb der Vergütungskonzepte nahmen diese Parameter ca. 15% bis 20% der Gesamtgewichtung ein. Typische Messgrößen können z.B. sein:

- Verbreitung und Nutzung von Informationstechnologien
- abgeschlossene Qualifizierungsmaßnahmen
- Mitarbeiterzufriedenheit
- individuelle Entwicklungen

Neben der Definition der Messgrößen und der Zielgröße als Festlegung einer Vorgabe oder einer persönlichen Verpflichtung (Commitment), empfiehlt es sich, einen zusätzlichen Performance-Faktor zu definieren, der den angenommenen Schwierigkeitsgrad der Zielerreichung repräsentiert (vgl. Abb. E 8).

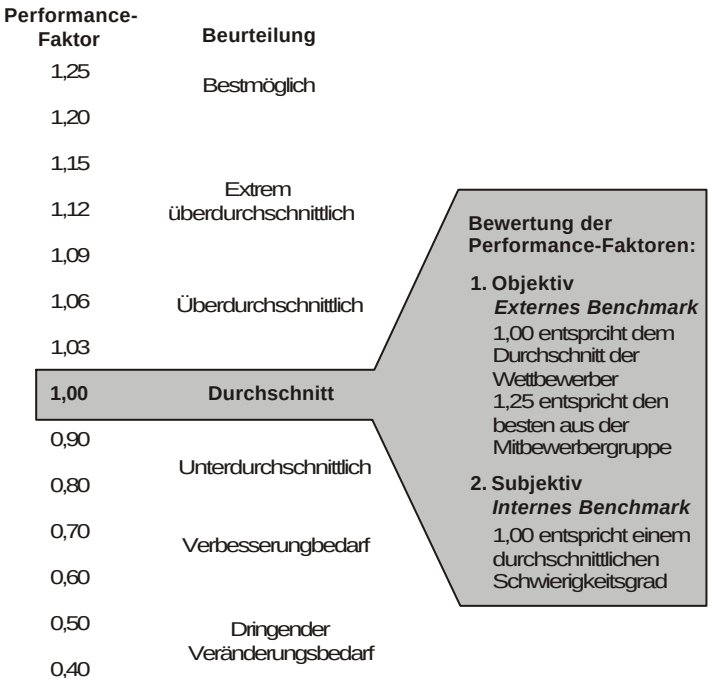


Abb. E 8: Performancefaktoren als Beispiel für die Definition des Schwierigkeitsgrades eines Zieles nach KAPLAN und NORTON[925]

[925] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 228

Als maximal zu erreichender Wert des Index wurde beispielhaft 1,25 für das bestmögliche Ergebnis festgelegt. Eine durchschnittlich schwierige Vorgabe erhält die 1,00 als Performance-Faktor und letztendlich sollte ein Faktor von 0,70 zum Einsatz kommen, wenn die Zielvorgabe eine schlechte Performance darstellt oder sehr einfach zu erreichen ist. Bei einem Faktor von 0,40 ist ein alarmierender Wert erreicht worden, der einen dringenden Handlungsbedarf aufzeigt, wenn das Ziel weiterhin verfolgt werden soll.

Um die Gesamtperformance einer betrachteten Zeiteinheit ermitteln zu können, wird der Performance-Wert mit dem Ausgangswert der Messgröße multipliziert. KAPLAN und NORTON führen das Beispiel des Turmspringens an. *„Macht ein Turmspringer im Wettbewerb einen einfachen Sprung, so wird der Sprung, wenn vollendet durchgeführt, mit der Höchstnote 10 bewertet. Aufgrund des geringen Schwierigkeitsgrades (z.B. 0,8) erreicht er aber nur die Punktzahl 8. Angenommen ein Mitbewerber versucht sich an einem extrem schwierigen Sprung (z.B. einem dreifachen Salto mit zweieinhalb Schrauben, was einem Schwierigkeitsgrad von 2,8 entspricht) und führt diesen Sprung nur zufriedenstellend und nicht perfekt durch (bewertet mit der Note 7,1), so wird er dennoch eine höhere Punktzahl (insgesamt 19,9) für seinen Sprung erhalten.“*[926]

Auf diesem Weg können Mitarbeiter, die hohe Ansprüche an sich stellen, denen sie dann aber nicht ganz genügen, besser bewertet werden, als diejenigen, die „einfache“ Ziele anstreben und diese dann fast selbstverständlich erreichen.

Als Erfolgsfaktoren für die Einführung eines variablen erfolgsorientierten Vergütungssystems benennen KAPLAN und NORTON:[927]

- Aktive, kontinuierliche und effektive Kommunikation zum Vergütungssystem,
- persönliche Bezugspunkte der Mitarbeiter zu den Mess- und Kennzahlen des Unternehmens,
- aussagekräftige Informationen zur momentanen Situation und der Performance des Unternehmens,
- Kompromisse bei der Implementierung von neuen Strategien,
- kontinuierlicher Nachdruck und die Verpflichtung der Geschäftsführung zum erfolgsorientierten Vergütungssystem.

Auf Grund der zentralen Bedeutung eines Vergütungskonzeptes sollte die Unternehmensführung eine Strategie formulieren, aus der die richtigen Messgrößen mit solidem Datenmaterial abzuleiten sind, bevor eine zu schnelle Implementierung eines für Mitarbeiter nicht nachvollziehbaren Vergütungssystems erfolgt.

2.4. Budgetplanung

Zu einer strategischen Planung gehört neben der rationalen Ausformulierung von Zielen auch die Überlegung, mit welchem Ressourceneinsatz diese Ziele erreicht werden sollen. Um bestehende und zukünftige Ressourcenzuflüsse zielgerichtet und konzentriert einzusetzen, erscheint es als sinnvoll, den jeweiligen Zielvorstel-

[926] s. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 228
[927] vgl. ebenda, S. 226

lungen auch entsprechende Zeit- und Finanzbudgets für den Ressourceneinsatz zuordnen zu können.

Führungskräfte sollten das Instrument der Budgetierung nutzen, um folgende wichtige organisatorischen Funktionen zu erfüllen:[928]

- Aufstellung von Leistungsvorgaben
- Ressourcenallokation, um eine langfristige Erreichung der Leistungsziele zu ermöglichen
- Vergleich der Leistung mit den Vorgaben aus den strategischen Planungen
- Aktualisierung der Soll-Vorgaben, basierend auf Ist-Informationen sowie Hilfsmittel für eine lernende Organisation

Es sollte bei den Festlegungen von Budgets nicht darum gehen, mit einer möglichst minimalen Leistung das einmal gesetzte Budget voll ausschöpfen zu können.

Um den Übergang von einer umfassenden Strategie bis hin zur Budgetierung lokaler betrieblicher Aktivitäten steuern zu können, schlagen KAPLAN und NORTON ein „Step-Down-Verfahren" vor (vgl. Abb. E 9).

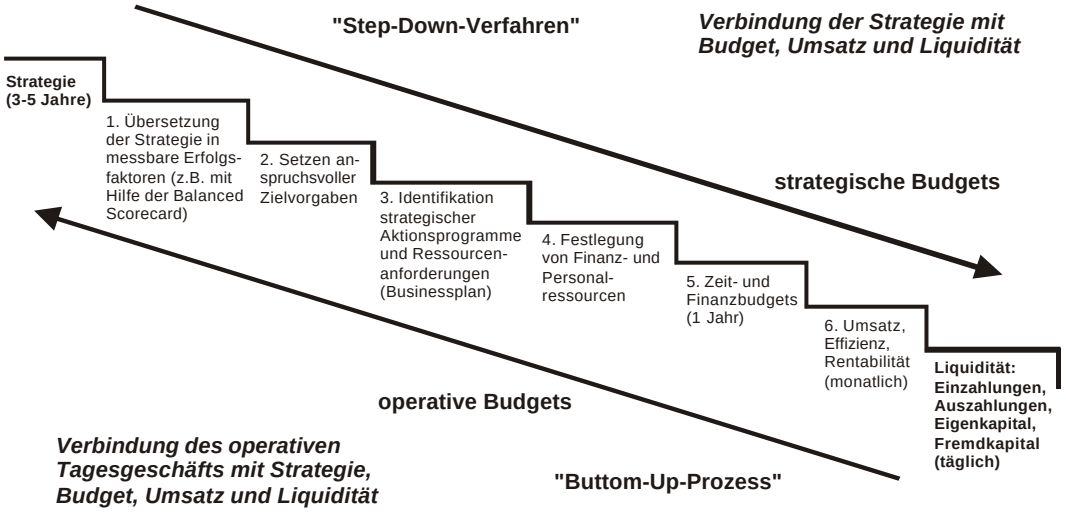


Abb. E 9: „Step-Down-Verfahren" und „Buttom-Up-Prozess" zur Verbindung von Strategie, Budget, Umsatz und Liquidität nach KAPLAN und NORTON[929]

Nach der Übersetzung einer Unternehmensstrategie in die konkreten Ziele und Messgrößen einer Balanced Scorecard erfolgen die Festsetzungen für anspruchsvolle Zielvorgaben in einer terminierten Zukunft. Mit der Identifizierung von Planungslücken soll die Kreativität stimuliert werden. Diese Planungslücken sind mit einem strategischen Aktionsprogramm und der entsprechenden Ressourcenanforderung zu schließen. Zumeist erfolgt dieser Schritt in Form eines detaillierten Businessplanes. Mit der Zustimmung und Genehmigung der Investoren zu dem Einsatz der Finanz- und Personalressourcen beginnt die Umsetzung für das strategische Aktionsprogramm.

[928] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 247
[929] vgl. ebenda, S. 249f.

Die sich aus den geplanten Finanz- und Personalressourcen ergebenden Anforderungen werden in jährliche Budgets herunter gebrochen. KAPLAN und NORTON unterteilen die jährlichen Budgets in ein *„strategisches Budget“* zur Steuerung von spezifischen Aktionsprogrammen und ein *„operatives Budget“* zum Management der Effizienz von Abteilungen, Funktionen und Produktlinien.

Eine Budgetplanung kann darüber hinaus zum einen auf dem Einsatz von Eigen- und Fremdkapital beruhen oder zum anderen auf dem täglichen Geschäftsbetrieb mit seinem Umsatz, der Produktivität und Effizienz, der zu einer monatlich nachweisbaren Rentabilität führt. Das täglich real zur Verfügung stehende Budget resultiert dann aus der Verfügbarkeit von Liquidität durch die Einzahlungen der Kunden sowie dem ungebundenen Eigen- und Fremdkapital.

Veränderungen im täglichen Geschäftsprozess können die Notwendigkeit erwachsen lassen, die Treppe erneut heraufzusteigen, um einen aktualisierten Planungsprozess initiieren zu können. Ergeben sich aus der Verbindung von Strategie, Budget, Umsatz und Liquidität regelmäßige, dynamische Prozesse, so erscheint es als sinnvoll, das operative Budget nach seinen Anteilen fest zu definieren. Zumeist ist nur ein sehr kleiner Teil der Kosten und Ausgaben in den Jahres- oder Quartalsbudgets frei planbar und festlegbar, weil durch die Bereitstellung einer Dienstleistung, die Definition eines Produktsortiments und den vorhandenen Kundenkreis diese Parameter kaum variabel sind. Eine prozessorientierte Budgetierung bildet so die Grundlage für operative Budgets.

Nur ein zweiter Budgetierungsprozess kann strategische Aspekte berücksichtigen und Ausgaben für Aktionsprogramme definieren, die z.B. im Bereich von Forschung und Entwicklung zu neuen Produkten und Dienstleistungen führen (s. Abb. E 10).

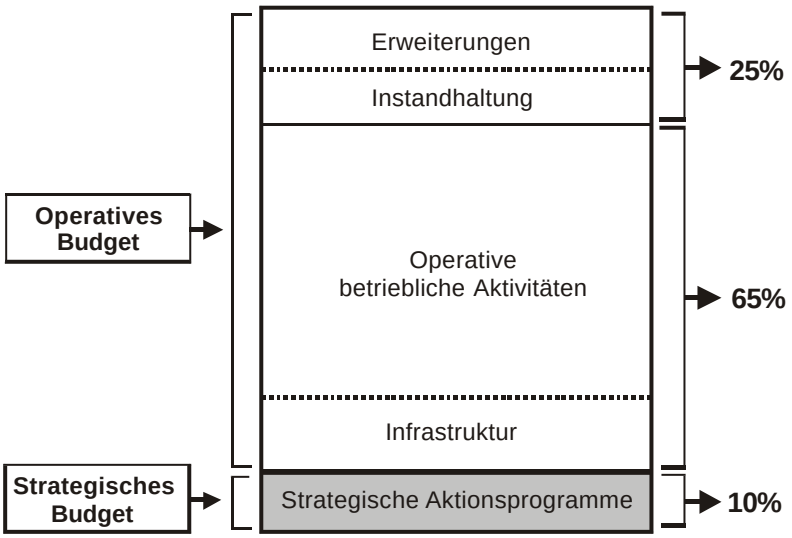


Abb. E 10: Operative und strategische Budgets

Operative Budgets setzen sich aus den zu erwartenden Umsätzen durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen sowie den entsprechenden Kosten zusammen, die durch die Leistungserstellung entstehen. Mit Hilfe der operativen Budgets werden die Kosten im Sinne einer Resultatorientierung kategorisiert und

spezifiziert (vgl. Kapital C., VII., 1. Gestaltung des Austauschprozesses als Führungsaufgabe S. 178).

Die meisten der ausgabenbezogenen Entscheidungen für operative Budgets können nach KAPLAN und NORTON durch eine prozessorientierte Budgetierung definiert werden. Sie schlagen folgende Schritte vor:[930]

Schätzung der Produktions- und Absatzmenge für die nächste Periode, die nicht nur die jeweilige Prognose der verkauften Produkte, sondern auch die erwarteten Kunden umfasst. D.h. die Produktions- und Vertriebsbudgets sind detailliert zu erfassen. Prognose der erforderlichen Aktivitäten. Eine prozessorientierte Budgetierung dehnt ihr Betrachtungsspektrum auf alle erforderlichen Aktivitäten zur Herstellung, zum Vertrieb und der Auslieferung aus, d.h. es werden auch die „internen Dienstleistungen" erfasst, die ansonsten in den Gemeinkosten zusammengefasst werden. Kalkulation der erforderlichen Ressourcen. Um den realen Ressourceneinsatz abschätzen zu können, ist es erforderlich, über Informationen zur internen Effizienz zu verfügen.

Bestimmung der tatsächlichen Ressourcenausstattung. Die prozessorientierte Budgetierung schließt mit der Festlegung der kompletten Ressourcenausstattung ab. Ihr geht zumeist eine komplexe und iterative Kalkulation voraus. Diese kann z.B. durch ein computergestütztes Ressourcenplanungssystem (ERP-System, Enterprise Resource Planing) unterstützt werden. In diesem Bereich haben sich zahlreiche Softwareanbieter etabliert.[931]

Im Gegensatz zur konventionellen Budgetierung (z.B. Step-Down) sind im dynamischen Prozess detaillierte Informationen zur Effizienz der jeweiligen Bereiche mit den damit verbundenen Ausgabenverläufen notwendig. Operative Budgets entstehen somit in einem Buttom-Up-Prozess und spiegeln die erwarteten Kosten zur Durchführung der wiederkehrenden betrieblichen Aktivitäten wider.

Um jedoch ein Unternehmen rational zu gestalten, ihm eine auf Wachstum angelegte wirksame Strategie zu implementieren, ist es notwendig, moderne, erforderliche betriebliche Prozesse, neu zu schaffende Fähigkeiten, aktuelle Anwendungen, einzuführende neue Produkte und Dienstleistungen sowie frische Kunden und Märkte oder neuartige Allianzen zu identifizieren.

Dabei durchläuft der strategische Planungsprozess das Step-Down-Verfahren: Strategie, Ziele, Messgröße, anspruchsvolle Vorgaben, Aktionsprogramm (s. Abb. E 9, S.406).

Bezogen auf ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist festzustellen, dass deren Prämien sich zum einen durch ein strategisches Budget oder zum anderen durch ein operatives Budget planvoll bei Zielerreichungen zusammensetzen können.

---

[930] vgl. Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001), S. 256f.

[931] vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Resource_Planning, Auflistung der ERP-System-Hersteller

3. Die variable Vergütung mit zeitlichem Bezug

Auf der Grundlage von unterschiedlichen theoretischen Ansätzen und verschiedenartigen praktischen Umsetzungen treten vielfältige Formen variabler Vergütungen auf. Als Bezugsrahmen wählt z.B. VON ECKARDSTEIN das Konzept der Gesamtvergütung („*total compensation*"), innerhalb dessen die verschiedenen variablen Komponenten der Führungskräftevergütung einzuordnen sind.[932] Für den Aufbau dieser Arbeit wird der Ansatz um die weiteren verantwortungsbewussten Arbeitnehmer, die sich ggf. mit einem erweiterten Objektselbst höher entwickelt haben, ergänzt.

In der Abbildung E 11 werden drei Ansätze der Gesamtvergütung, jeweils in Bezug auf einen Arbeitnehmer, unterschieden. Der traditionelle Ansatz steht für VON ECKARDSTEIN *„für Vergütungssysteme, die durch eine gering ausgeprägte Professionalität in der Konzeption und Handhabung charakteristisch sind. Sie stellen unternehmensspezifische Muster dar, zustandegekommen durch Einzelfallentscheidungen im Laufe der Zeit, und basieren nicht auf konzeptionell reflektierten, an zu erreichenden Zielen ausgerichteten Überlegungen.*"[933]

Gehaltsmodell / Vergütungskomponenten		Traditionell	Leistungs- u. erfolgsorientiert	Wertorientiert
Monatliches Grundgehalt		Festgehalt ohne Systembezug	systemgestütztes Festgehalt	
Variable Vergütungskomponenten	Monatsperiode	Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld	Bonus und/oder Prämie (leistungs- und/oder erfolgsorientiert)	Prämie nach Beitrag zur monatlichen Wertschaffung auf der Grundlage von gestellten Rechnungen
	Jahresperiode	eventuell Tantieme	Bonus und/oder Prämie (leistungs- und/oder erfolgsorientiert)	Prämie nach Beitrag zur jährlichen Wertschaffung auf der Grundlage von bilanziellen Bewertungsmethoden
	Mehrjahresperiode	–	–	Langfristiger Anreizplan nach Unternehmenswertsteigerung
Nebenleistungen		Unterschiedliche, nicht verknüpfte Einzelleistungen	Unterschiedliche Einzelleistungen, teilweise systemgestützt	Einzelleistungen, eher systemgestützt

Abb. E 11: Vergütungskomponenten und Gehaltsmodelle nach VON ECKARDSTEIN, ergänzt durch die Monatsperiode

Der leistungs- und erfolgsorientierte Ansatz der Vergütung basiert auf einer differenzierten Vorstellung der Gesamtvergütung. *„Wesentliches Merkmal dieses Ansatzes ist es, dass die Leistung bzw. der Erfolgsbeitrag der Führungskräfte in einer systematischen Weise erfaßt und aufgrund von allgemein eingeführten Systemen in der Bemessung des Gesamteinkommens zum Ausdruck kommt."*[934] Dieser Ansatz unterstellt somit eine Art von Objektivität, die jedoch aufgrund von subjektiven Bewertungskriterien für die Leistungs- und Erfolgsmessung der Arbeitnehmer nicht vollständig transparent ist. Diese Kategorie ist vergleichbar mit den von WÖHE detailliert beschriebenen Lohnformen und Erfolgsbeteiligungen.

[932] s. von Eckardstein, D. (2001), S. 5
[933] s. ebenda, S. 5
[934] s. ebenda, S. 5

Der dritte wertorientierte Ansatz basiert nach VON ECKARDSTEIN streng genommen auch auf Leistungs- und Erfolgsbeiträgen der führenden Mitarbeiter. Diesen Ansatz stellt er gesondert heraus, da er ihn dem Konzept des Wertmanagements zuordnet. In dieser Arbeit bezieht sich die Wertorientierung für die Berechnungsgrundlage eines Vergütungsmodells im Schwerpunkt jedoch auf den Beitrag eines Arbeitnehmers zum Gewinnpotenzial und nicht auf einen zumeist psychologisch entstandenen Börsenkurs. So wurde in der Abb. E 11 der Betrachtungszeitraum der Monatsperiode sowie ebenfalls die Berechnungsgrundlage der geschriebenen Rechnungen ergänzt. Mit diesem Schritt stellt sich der monatliche Umsatz als Wertschöpfungsbasis für das erfolgs- und dadurch wertorientierte Vergütungsmodell dar.

3.1 Variabilität bei festem monatlichen Grundgehalt

Traditionell werden Festgehälter unter Einfluss der jeweiligen Markt- und Verhandlungsmacht im Personalgespräch zwischen dem Unternehmensvertreter und dem Arbeitnehmer festgesetzt. Es bestehen keine geplanten Strukturen für die Bemessungsgrundlage, vielleicht Tarifverträge als Orientierungspunkt und höchstens für vertrieblich arbeitende Mitarbeiter angestrebte Umsatzziele, die den Charakter eines Appells haben.

Im Gegensatz dazu erfolgt die Festlegung eines Grundgehalts im Rahmen von variablen Vergütungssystemen nach einer vorher definierten strukturierten Regelung. Diese Regelung kann z.B. auch die Anpassungsvoraussetzungen des monatlichen Grundgehalts beinhalten, womit die Definition des festen Grundgehalts nur eine temporäre Basis von Quartals-, Halbjahres- oder Jahresbetrachtungen berücksichtigt. Dieser für kleine Unternehmen lebenswichtige Aspekt wird zumeist in größeren Unternehmen nicht berücksichtigt, dort greifen tarifliche oder kollektivvertragliche Schemata.

Das Gehaltsschema für große Unternehmen beinhaltet oft als einzige Variabilität mehrere Gehalts- und Funktionsgruppen, denen so genannte Stellen zugeordnet sind, die dann von Arbeitnehmern zu „besetzen“ sind.[935]

Es stehen für den einzelnen Arbeitnehmer in diesem Fall Gehaltsgruppen zur Auswahl, die den finanziellen Rahmen zwischen Mindest- und Höchstgehalt bestimmen. So besteht eine Bandbreite, in dessen Rahmen ein Grundgehalt für eine Stelle differenziert ausgewählt werden kann. Die in der Person des Arbeitnehmers begründeten Erwartungen über sein Leistungs- und Entwicklungspotenzial führen dann zur Einordnung innerhalb einer Gehaltsgruppe und die spätere Leistungsbeurteilung zur Versetzung oder Beförderung.

Die für den ökonomischen Tausch notwendige monetäre Bewertung einer Vergütungsgruppe ist abhängig von den formulierten Anforderungen an die Stelleninhaber, an ihre Ziele, ihre Qualifikation und Erfahrung, an ihre Verantwortung für Menschen und Vermögenswerte sowie von der Bedeutung der Stelle für das gesamte Unternehmen, z.B. nach Maßgabe von Umsatz, Deckungsbeitrag oder Ge-

[935] Dieses gängige Vokabular vermittelt dann die von vielen Arbeitnehmern geschätzte bequeme, suggerierte Sicherheit und gleichzeitig die für das Unternehmen bedrohliche Starrheit im sich täglich verändernden wettbewerblichen Wirtschaftsprozess.

winn.[936] *„Implizit gehen in die Bewertungssysteme sicherlich auch Hierarchieeffekte ein, wobei man umgekehrt auch behaupten könnte, dass die Bewertung die Hierarchie bildet.“*[937] Darüber hinaus geht VON ECKARDSTEIN nicht auf eine differenziertere Machtbetrachtung ein.

Eine systemgestützte Stellenbewertung hat sich bei den Unternehmen mit leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungsmodellen vielfach durchgesetzt. Die Unternehmen nutzen oft standardisierte Bewertungsschemata, die von international tätigen Vergütungsberatungsinstitutionen angeboten werden.[938]

Mit Hilfe dieser Schemata soll nach innen eine transparente Gerechtigkeitslogik vermittelt werden, nach außen sollen sie eine zwischenbetriebliche Vereinheitlichung der Vergütung und damit eine arbeitsmarktbezogene Vergleichbarkeit ermöglichen. Für kleine Dienstleistungsunternehmen, die zumeist in regional oder branchenspezifisch abgegrenzten kleinen Bereichen agieren, ist im Einzelfall zu prüfen, ob eine Vergleichbarkeit aufgrund ihrer möglichen positiven oder negativen Auswirkungen für den Überlebensprozess zielführend ist.

3.2. Das Kompatibilitätsproblem von Leistungsbeitrag, Leistungsergebnis und Erfolgsorientierung

Variable Vergütungskomponenten des Unternehmens basieren im Austauschprozess mit seinen Arbeitnehmern zumindest auf deren Leistungsbeiträgen. Wenn ein Sportler viel leistet, bis an seine Belastungsgrenze geht, dann erreicht er mit seinem Verhalten eine für sich individuell gesehen vielleicht einmalige Leistung. Trotzdem heißt dies nicht, dass er einen Erfolg im Wettkampf erzielt und eine Medaille erhält. An der Siegerehrung kann er nur teilnehmen, wenn sein Ergebnis besser ist als das anderer Wettbewerbsteilnehmer. Somit stellt sich für ein Vergütungssystem die Frage, welche Leistungskomponenten im Austauschprozess mit welchen monetären Komponenten belohnt werden oder belohnt werden können.

Leistung in der Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre ist das Ergebnis der im betrieblichen Produktionsprozess innerhalb eines Zeitrahmens entstandenen Sachgüter oder der bereitgestellten Dienstleistungen, unabhängig von der Verwertbarkeit oder dem Erfolg.[939]

Die Leistungen werden in Mengen-, Zeit- oder in Werteinheiten angegeben. Zu unterscheiden ist zwischen Leistungen, die am Markt veräußert werden und solchen, die für den Wiedereinsatz im eigenen Betrieb bestimmt sind (innerbetriebliche Leistungen). Erstere werden mit den Preisen des Absatzmarktes, letztere mit den zum Zweck ihrer Erstellung angefallenen Kosten bewertet. Im betrieblichen Rechnungswesen wird die wertmäßige Gesamtleistung eines Betriebes den Kosten gegenübergestellt.

Ebenso ist in der Betriebswirtschaftslehre der Erfolg das Ergebnis der wirtschaftlichen Tätigkeit des Unternehmens während eines Betrachtungszeitraumes. Je nachdem, ob die gesamte Wertentstehung einer Periode größer oder kleiner ist als

[936] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 6
[937] s. ebenda, S. 6
[938] vgl. ebenda, S. 6
[939] vgl. Brockhaus Bd. 13, S. 244

der gesamte Werteverzehr der gleichen Periode, kann der Erfolg als Differenz beider Größen positiv (Gewinn) oder negativ (Verlust) sein.[940]

In der Erfolgsanalyse wird versucht, Höhe und Zustandekommen des Unternehmenserfolges möglichst unabhängig von bilanzpolitischen, steuer- und handelsrechtlichen Einflüssen anhand von Kennzahlen zu beurteilen (z.B. Cash Flow und Rentabilität). Diese betriebswirtschaftlichen Kennzahlen sind jedoch jeweils nur ein Indikator für ein erfolgreiches Handeln, aber immerhin Indikatoren, die anzeigen, ob die Institution „Unternehmen" überlebensfähig ist.

Bei dieser Definition werden ausschließlich das System, die Institution „Unternehmen" und ihr Erfolg betrachtet. Langfristiger Erfolg scheint jedoch auf einer vertrauensvollen, langfristigen Austauschbeziehung zu basieren. Nur wenn alle beteiligten Partner einen „Erfolg" haben, wird isoliert betrachtet auch das Unternehmen einen Erfolg haben.

3.2.1. (Erfolg)³ im Austauschprozess: Projektorientierung

Für einen Definitionsansatz, der das Sozialkapital als zentrale Steuerungsgröße sieht, gibt ein erfolgreiches Projektmanagement den Hinweis auf eine umfassendere Definition: Alle drei Austauschpartner müssen zufrieden gestellt werden, sie müssen bei ihrem Tausch einen Erfolg erzielen, Unternehmen, Kunde und Mitarbeiter.

Der Kunde erzielt einen Erfolg, wenn er die gewünschte Leistung in der erwarteten Qualität erhält. Das Unternehmen erzielt einen Erfolg, wenn das kalkulierte Budget eingehalten wird, und der Arbeitnehmer erzielt einen Erfolg, wenn er in der kalkulierten Arbeitszeit seine Leistung erbringt oder gar schneller fertig ist. Somit ist ein Projekt erfolgreich, wenn es sich in Quality, in Budget und in Time befindet (s. Abb. D 57: Das magische Dreieck eines erfolgreichen Projektmanagements, S. 360).

Vom einzelnen Projekt hoch projiziert auf das gesamte Unternehmen führt diese Sichtweise zum Balanced-Scorecard-Ansatz von KAPLAN:

Projekt	BSC-Unternehmen
in Budget	Finanzperspektive
in Quality	Wissensperspektive
in Time	Prozessperspektive
Erfolg	Kundenperspektive

Tabelle 7: Projektmanagement und Balanced-Scorecard

Vom einzelnen Projekt herunter projiziert auf die Projektteam-Mitglieder, d.h. auf die Arbeitnehmer, nähern wir uns wieder der einzelnen Austauschsituation zwischen Arbeitnehmer und Unternehmen. Wer hat mit seinem Verhalten (=Input) wie viel zum Ergebnis (=Output) beigetragen?

[940] vgl. Brockhaus Bd. 6, S. 514 f.

3.2.2. Kategorien von Leistungs- und Erfolgsbeiträgen

In der Vergütungslehre wird der Leistungsbegriff sehr unterschiedlich verstanden. Einigkeit besteht jedoch bei der Vergütung *„ausführender Arbeit"*. Hier wird großer Wert darauf gelegt, dass nur solche Leistungsinhalte zur Bewertungsgrundlage einer Leistungsvergütung herangezogen werden, die vom jeweiligen Arbeitnehmer auch beeinflussbar und erreichbar sind. Eine Vergütung an jemanden zu zahlen, der auf den Prozess einer positiven Leistungserstellung keinen Einfluss hat, erscheint als unnützer Anreiz, aber auch als Ungerechtigkeit gegenüber den Leistungserbringern.[941]

Leistungsbeiträge werden durch Verhaltenskomponenten determiniert, die auf persönlichen und sachlichen Verhaltensvariationen basieren. Die Variationsmöglichkeiten des menschlichen Verhaltens hängen von seinem persönlichen und sachlichen Wissen, seinen Erfahrungen und seinem sozialen Netzwerk ab. Außerdem wird sein Verhalten von seinen Normen und Werten sowie der Unternehmenskultur beeinflusst.[942] Dies sind die „Input"-Faktoren für den Dienstleistungsaustauschprozess mit einem Kunden oder für interne Tätigkeiten.

Das Ergebnis eines Leistungsbeitrages kann somit

- quantitativ oder
- qualitativ sein.

Quantitative Beiträge sind messbar, z.B. wenn der Kunde nach einem erfolgreichen Projekt und der entsprechenden Endabnahme eine Abschlussrechnung erhält. Qualitative Beiträge sind beurteilbar, z.B. bei der Definition der Anforderungen an die internen Dienstleistungen einer Backofficekraft, die auch ihren Teil zum Gesamterfolg beiträgt.

Aufgrund dieses Beispiels lässt sich der Unterschied zwischen Ergebnisleistung und Erfolg ableiten. Auf eine Ergebnisleistung, z.B. eine kleine Teilaufgabe, kann der Arbeitnehmer mit seinem subjektiven Verhalten direkt Einfluss nehmen. Erst die Summe der Teilaufgaben innerhalb eines Projektes führt jedoch zu dem Erfolg, den der Kunde benötigt. Dieser Erfolg wird zumeist mit Hilfe Dritter innerhalb eines arbeitsteiligen Teams gemeinsam herbeigeführt.

Ein weit verbreiteter Ansatz, den Leistungs- und Erfolgsbeitrag eines verantwortungsvollen Arbeitnehmers zu bewerten und entsprechend seine variablen Vergütungskomponenten zu bestimmen, ist die Führung mit Zielvereinbarungen[943], dem Management-by-Objectives nach PETER F. DRUCKER. Hier wird der Versuch unternommen, mit Hilfe der Bündelung von qualitativen und quantitativen Ergebnissen und deren prozentualen Gewichtung nach Ablauf einer definierten Zeitperiode die Zielerreichung zu ermitteln (vgl. dieses Kapitel E., II., 2.2. Festlegung von persönlichen und teamorientierten Zielen, S. 397).

---

[941] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 7 u. 9

[942] Diese Annahmen werden im Kapitel D detailliert begründet und hinterfragt.

[943] Mark Twain wird die sarkastische Bemerkung zugeschrieben: *„Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz woanders ankommt!"* Das gilt auch für die Unternehmensziele.

Beispiele einer Zielvereinbarung für einen Programmierer können sein:

- Durchschnittlich mindestens 2 Tage Dienstleistungen innerhalb eines Monats akquirieren. (10% Gewicht)
- Durchschnittlich mindestens 8 Tage Dienstleistungen innerhalb eines Monats abrechenbar für Kunden leisten (70% Gewicht)
- Einführung des neuen Projektmanagement-Tools (10% Gewicht)
- Konzeption und Umsetzung der CRM-Module für die eigene Website (10% Gewicht)

Werden die Zielvereinbarungen in vollem Umfang erreicht, ist ein Zielerreichungsgrad von 100% gegeben. Die beiden ersten quantitativen Ziele sind monetär messbar, die beiden letzten qualitativen Ziele sind z.B. mit dem Status „erledigt" oder „weiterhin offen" zu bemessen. In den Zielvereinbarungen werden Absprachen vereinbart, welche Konsequenzen die Erhöhung oder Absenkung des Zielerreichungsgrades auf das variable Einkommen haben.

ROBERT S. KAPLAN und DAVID P. NORTEN haben als Schöpfer der Balanced Scorecard versucht, die in solchen Zielvereinbarungen „harten" Faktoren, an denen der Umsatz, der Gewinn, die Kosten oder der Cash Flow hängen, durch „weiche" Faktoren wie Kundenorientierung, Führungsqualität, Weiterbildung, Motivation, Betriebsklima u.a. zu ergänzen (vgl. dieses Kapitel E., II., 2. Erfolgsorientierte Strategie im täglichen Leistungsprozess, S. 395).

Als weiteres Unterscheidungskriterium können quantitative und qualitative Ergebnisse somit

- operativ (u.a. harte Faktoren) oder
- strategisch (u.a. weiche Faktoren) sein.

Führungskräfte und verantwortungsvolle Mitarbeiter verfolgen strategische Ziele. Die hier geleisteten Beiträge sind zum einen nicht einfach zu erfassen wie die operativen Leistungsbeiträge, zum anderen liegt der Zeitraum der Wirkung zumeist außerhalb des monatlich oder jährlich ausgerichteten variablen Vergütungssystems. Es fehlt der zeitliche oder gar inhaltliche Bezug innerhalb des Austauschprozesses zwischen Leistungserbringung und Leistungsvergütung.

Vergütungskomponenten, die über einen Jahresbezug hinausgehen, werden als Langfristanreize (Long Term Incentives) bezeichnet. Die Führungskräfte erhalten ihre variable Vergütung für strategische Leistungsbeiträge erst dann, wenn sie sich positiv im Ergebnis auswirken, z.B. in Form des gestiegenen Unternehmenswertes.[944] Der Erfolg eines strategischen Beitrages hängt wiederum nicht allein von der Beeinflussbarkeit des Leistungserbringers allein ab, sondern neben dem Team, das die Strategie umsetzt, auch noch u.a. zusätzlich vom Wettbewerb, der rasanten technologischen Entwicklung oder gar den Umweltbedingungen. Neben einem rein ökonomischen Tausch von strategischem Leistungsbeitrag und variablen Vergütungskomponenten spielt hier der soziale Tausch eine zentrale Bedeutung. Positive Effekte für einen strategischen Leistungsbeitrag können auch Anerkennung als wertvolles Mitglied in der Unternehmensinstitution sein oder verbes-

[944] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 9

serte Chancen bei der Zuteilung interner Ressourcen und somit ein „Machtgewinn“.

Die Formen variabler Vergütung scheinen eng mit der unternehmenspolitischen Entscheidungen zusammen zu hängen, welche Arten von Leistungsbeiträgen mit den aktuell zur Verfügung stehenden Ressourcen durch ein systematisch definiertes Entgelt versehen werden und wie zukünftige werthaltige Prozesse mit einem Anreizsystem initiiert werden, deren Vergütung auch nur bei eingetretenem Erfolg erfolgen kann.

3.3. Gestaltungselemente für variable Vergütungen

a) Tantiemen

Aus dem nicht systematischen traditionellen Vergütungsansatz heraus besteht innerhalb der Gesamtvergütung die variable Vergütungskomponente „Tantieme“, die auch unterschiedliche weitere Bezeichnungen erfahren kann, z.B. Gewinnbeteiligung, Zulage, Autorenhonorar etc. Charakteristisch ist, dass auf diesen Vergütungsanteil kein expliziter Anspruch besteht und er aufgrund freiwilliger Entscheidungen der Unternehmenseigner aus einer Ermessenslage heraus zugewiesen wird.[945] Zum Teil kann ein Anspruch auch arbeitsvertraglich eingeräumt sein, jedoch hängt dann die Ermittlungsmethodik an den steuer- oder bilanzrechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten der zuständigen Entscheider im Rückblick auf ein betrachtetes Geschäftsjahr. Tantiemen drücken eine Anerkennung für einen gesamtunternehmerisch ausgewiesenen Gewinn aus und stehen nicht in einer direkten Zuordnung von Verhalten, Leistung oder persönlichem Leistungsergebnis.

b) Bonus- und Prämienkonzepte

Im Gegensatz zu den Tantiemen werden die variablen Vergütungsbestandteile durch die Bonus- und Prämienkonzepte mit vorher festgelegten Mess- und Beurteilungskriterien vertraglich vereinbart. Sie sind ein wesentlicher Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit.

Bonuszahlungen können z.B. innerhalb der Zielvereinbarungen definiert sein, wenn der Zielerreichungsgrad von 100% erreicht oder überschritten wurde. Somit orientieren sich Bonuszahlungen an qualitativen Leistungsaspekten, die auch außerhalb der monatlichen Bezüge stehen und zumeist Quartals- oder Jahreszeiträume betrachten.

Innerhalb von Prämienkonzepten stehen die quantitativen Aspekte mit ihrer Erfolgsmessung und dem zeitlich nahen Monatsbezug im Vordergrund. Diese Erfolgsprämien können Arbeitnehmern persönlich zugeordnet werden oder Teams, Abteilungen sowie Geschäftsbereichen.

Die Erfolgsgrößen in Bonus- oder Prämienkonzepten basieren somit auf Vergangenheitswerten unterschiedlicher Betrachtungszeiträume. Erfolgsgrößen mit Mehrjahresbezug finden in wertorientierten Vergütungskonzepten Berücksichtigung.

[945] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 11

c) Wertorientierte Vergütungskonzepte

Die erfolgreiche Steigerung des Unternehmenswertes wird im wertorientierten Konzept als Berechnungsgrundlage vergütet. Dieser Wert wird mit Bezug auf den bilanziellen Vergleich von zwei oder mehr Geschäftsjahren durch das Rechnungswesen festgestellt oder er lässt sich täglich auf der Grundlage eines durch zusätzliche psychologische Phänomene determinierten Aktienkurses ermitteln.

Aktienkursorientierte Konzepte lassen sich weiterhin unterteilen in solche, die den Wert eines sich ändernden Aktienkurses nach definierten Regelungen mit in die variable Vergütung einbeziehen, und solche, die den Bezug von Aktien oder Aktienoptionen regeln. Jedoch sind diese Bezugsgrößen bei kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen irrelevant, da keine Börsennotierung oder andersartige Kursfestsetzung vorliegt.

d) Nebenleistungen

Im traditionellen Vergütungsansatz werden Nebenleistungen aufgrund von Bedürfnissen der Arbeitnehmer gewährt, die das Unternehmen aus Motivationsgründen oder z.B. zur Abwehr von fixen Gehaltserhöhungen einsetzt.

Im erfolgsorientierten Ansatz müssen systematische Gestaltungsprinzipien gewählt werden, weil jede Nebenleistung den Gesamterfolg des Unternehmens vermindert. Das Unternehmen stellt ein Leistungsangebot für die Arbeitnehmer bereit, das einen definierten Kostenrahmen umfasst. Dieses Leistungsangebot kann auf der Grundlage steuerlicher Regelungen oder der Nachfragemacht des Unternehmens günstiger als zu Marktpreisen zusammengestellt werden. Die berechtigten Arbeitnehmer können dann nach ihrem individuellen Bedarf ein „Menü“ im Gegenwert des Kostenrahmens zusammenstellen. Dieses Prinzip wird in der Vergütungsliteratur als „Cafeteria-System“ beschrieben.[946]

Der Nutzeneffekt einer solchen Regelung für die Arbeitnehmer und der damit verbundene interne Verwaltungsaufwand wird jedoch zumeist bei kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen in keinem akzeptablen betriebswirtschaftlichen Verhältnis stehen. Deshalb wird diese Arbeit zu keiner ausdifferenzierten Betrachtung des Themas Nebenleistungen kommen.

3.4. Zum Problem der Scheidelinie zwischen Arbeit und Kapital

Nach REINHARD BAHNMÜLLER gehört zum Selbstverständnis der bürgerlichen Gesellschaft, dass die Verteilung des gesellschaftlich produzierten Reichtums nach dem Leistungsprinzip zu erfolgen habe, weshalb die Zuweisung materieller und immaterieller Güter ohne Ansehen der Person, sondern nur unter Würdigung der Leistung erfolgen dürfe. Das Leistungsprinzip würde nur solche Formen von Ungleichheit akzeptieren, die durch individuelle Leistungen zustande gekommen sind.[947] Neben dem Leistungsprinzip als zentralem gesellschaftlichen Leit- und Ordnungsprinzip wirken andere Prinzipien konkurrierend und ergänzend. Demo-

[946] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 12
[947] vgl. Bahnmüller, R. (2001), S. 138

kratie, Rechtsstaatlichkeit, Pluralismus, Solidarität und nicht zuletzt die Sozialstaatlichkeit.

Die Formen und Durchsetzungskraft sozialer Ausgleichsmechanismen reflektieren die Machtverhältnisse in einer Gesellschaft. Vertreter des Leistungsprinzips kommen bei der Betrachtung der gesellschaftlichen Konstellation Anfang des 21. Jahrhunderts in Deutschland zu dem Schluss, dass das Ausmaß von staatlichen Interventionen und Transferzahlungen das Leistungsprinzip außer Kraft gesetzt hätte, was zur Fehlallokation von Ressourcen und zur Demotivation der Leistungsträger geführt hätte.[948]

Der Slogan *„Leistung muss sich wieder lohnen"* hat die Entgeltpolitik mit einer bemerkenswerten Dynamik erreicht. In der Metall- und Elektroindustrie Deutschlands z.B. liegt im Jahre 2000 das leistungsvariable Entgelt als Anteil des Gesamtverdienstes bei ca. 75% der Unternehmen zwischen 11% und 30% bei Arbeitern, zwischen 7% und 22% bei Angestellten sowie zwischen 8% und 30% bei den Führungskräften.[949]

Für BAHNMÜLLER geht es bei der Leistungsentlohnung um einen Sozialisationsprozess, der zur Herstellung eines Arbeitnehmertyps führt, *„dem die Zwänge des Marktes nicht mehr äußerlich sind, sondern der sie als unausweichliche Rahmenbedingung akzeptiert, internalisiert und sich marktadäquat verhält. Leistungslohnsysteme des neuen, finalisierten Typs müßten als Sozialisationsagenturen begriffen werden, deren Bedeutung möglicherweise darin liegt, dem offiziell zugedachten Zweck einer nachweisbaren Leistungssteigerung zu genügen, als vielmehr in der Herstellung einer Haltung und Denkweise, die mit den global entfesselten Kräften des Marktes kompatibel ist."*[950]

Aus den lohnabhängigen Arbeitskräften, die eigentlich die *„Gegenspieler"* des Kapitals sind, soll nach BAHNMÜLLER ein *„Mitspieler"* werden. *„Sie tragen zwar immer noch ihre Arbeitskraft zu Markte, verkaufen aber nicht mehr primär ihr Arbeitsvermögen, sondern marktbewertete Arbeitsleistungen, womit sie der Rolle des Gegenspielers entschlüpfen und zum Arbeitskraft-Unternehmer werden. Ob dabei nur ‚neue Masken für ein altes Spiel' getragen werden oder ob es sich um Vorboten eines ‚Hyperkapitalismus' handelt, der eine Scheidelinie zwischen Kapital und Arbeit nicht mehr kennt, bleibt abzuwarten. Die Neuinszenierung, so scheint es jedenfalls, hat eben erst begonnen."*[951]

Diese vorliegende Arbeit geht davon aus, dass speziell in Dienstleistungsunternehmen nicht die reine physische Arbeitskraft oder der Zeiteinsatz als Leistungskomponente für einen Erfolg ausreichen. Wissensbasierte Wertschöpfungsprozesse sind darauf angewiesen, Mitspieler im Unternehmen wirken zu lassen. Vertrauen stellt die Basis für ein kooperatives und partnerschaftliches Verhalten dar. Wenn angestellten Arbeitern eine Scheidelinie zwischen Kapital und Arbeit wichtig wäre, so stellt sich die Frage nach dem situativen Führungsstil. Nicht Vertrauen, sondern Herrschaft und Kontrolle gewinnen in diesen Austauschbeziehungen

[948] vgl. Bahnmüller, R. (2001), S. 139
[949] vgl. ebenda, S. 180f.
[950] s. ebenda, S. 184
[951] s. ebenda, S. 184-185

die Oberhand, der Wunsch, eigene Handlungsrechte an eine Führungskraft abgeben zu wollen.

Wenn nicht der Wille zu einer unternehmerischen Mitverantwortung besteht, stellt sich die Frage, welchen Preis ein Arbeitnehmer bereit ist zu zahlen, um sich in einen „Schonraum", fast frei von den Einflüssen des globalen Marktes und den damit verbundenen Risiken zu begeben. In diesem Schonraum berühren ihn die Kennzahlen von Leistung, Ertrag und Gewinn nicht. Er begibt sich demnach in ein Stadium der Abhängigkeit von anderen unternehmerisch aktiven, selbstbestimmten Akteuren. Gerade die Selbstbestimmung, die Freiheit zur eigenen Entscheidung, die Abschaffung des herrschaftsbezogenen, adligen Feudalsystems waren die Ziele der Französischen Revolution 1789. Gewerkschaftsvertreter scheinen sich heute eine solche Fremdbestimmung zu wünschen, wenn sie gegen die Bereitschaft zur Übernahme von unternehmerischen Risiken argumentieren.

3.5. Die Aspekte der Rechtsgleichheit und der Gerechtigkeit

In dem Bewusstsein, dass Geld als alleiniges Anreizsystem im Austausch von Unternehmen und Arbeitnehmern nicht ausreicht, sondern eine Strategie gewählt werden muss, die ein attraktives, motivierendes Gesamtkonzept realisiert, ergibt sich für die Unternehmensführung die Vorgabe, der variablen Vergütung keine ausschließliche Bedeutung zukommen zu lassen.

Aus dieser Erkenntnis lässt sich die Konsequenz schließen, dass das Leistungsverhalten nicht „im Detail" über Geldanreize zu steuern ist. Aus diesem Grund schlägt VON ECKARDSTEIN vor, nur komplexe Beitragsgrößen als Bezugsgrundlage für die variable Vergütung heranzuziehen. Dies sei für die obersten Führungskräfte im Prinzip durch das Wertmanagement gegeben. Für mittlere und untere Arbeitnehmerebenen zweifelt er die nach seiner Ansicht notwendige Komplexität an, wenn die Zielkataloge gerade mal nur eine Handvoll Ziele umfassen.[952]

Da diese Auffassung ein zentrales Argument gegen die Einführung eines umfassenden erfolgsorientierten Vergütungssystems auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens ist, soll im folgenden Abschnitt begründet werden, warum für kleine und mittlere Dienstleistungsunternehmen die Realisierung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems für alle Personen ob Führungskraft oder Angestellter förderlich ist und wie dadurch die notwendige Kostenflexibilität erreicht wird.

Diese Arbeit geht davon aus, dass der reine ökonomische Tauschprozess für das Unternehmen keine langfristige Überlebenschance bietet, deshalb werden die Aspekte des Sozialkapitals und des sozialen Tausches analysiert. Eine Personalstrategie sollte dazu führen, dass die Arbeitnehmer im Dienstleistungsprozess erfolgreich agieren. Eine Führungskraft wird auch mit noch so vielen Zielvorgaben nicht erreichen, das dafür notwendige Verhalten beim Arbeitnehmer zu erzeugen, wenn es der Arbeitnehmer nicht aus seiner freien Entscheidung heraus selbst will. Somit ist sein variables Entgelt nur ein Indikator für erfolgreiches Handeln. Es kann und darf nicht das zentrale Ziel sein, weil sonst das Vertrauen zum Kunden und zum Unternehmen entschwindet.

[952] vgl. von Eckardstein, D. (2001), S. 20

JEAN-JACQUES ROUSSEAU beschreibt in der von ihm verfassten *„Bibel der französischen Revolution“*[953], dem *„Gesellschaftsvertrag“*, die Grundlagen eines freiheitlichen sozialen Gesellschaftssystems. Dieses Werk von 1762 ist die Pflichtlektüre für Staatsphilosophen. Unternehmen und Arbeitnehmer sind zumeist steuerzahlende Teilsysteme innerhalb des Staatssystems, weshalb ein Bezug zu diesem Klassiker hergestellt werden kann, wenn es um das Thema der Rechtsgleichheit innerhalb eines Unternehmenssystems geht. Ein Vergütungssystem kann als Norm aufgefasst werden, die dem Prinzip der Rechtsgleichheit entsprechen muss.

ROUSSEAU wehrt sich gegen zwei der bedeutendsten Sozialphilosophen vor ihm: Gegen HOBBES reklamiert er das ursprüngliche, d.h. natürliche Gutsein des Menschen. Und gegen LOCKE beharrt er darauf, dass Eigentum eine gesellschaftliche Größe, dem Naturzustand also unbegründet ist und *„künstlich“* sei. ROUSSEAU weist hier, weit vor KARL MARX[954], auf die Einführung des Eigentums als gleichbedeutend mit der Entstehung der gesellschaftlichen Ungleichheit von natürlicherweise Gleichen hin, wenn er auch Realist genug ist, um zu wissen, dass es kein Zurück gibt.[955] ROUSSEAUS Anliegen war es, dass die im wesentlichen auf Eigentum basierende Herrschaft von Menschen über Menschen einem freien Miteinander Platz macht und dass aus dem Herrschaftsobjekt ein Subjekt werde, ein Bürger.[956]

Dieser Grundgedanke wird in der vorliegenden Arbeit vom staatlichen Gesellschaftssystem auf das kleine Teilsystem des Dienstleitungsunternehmens übertragen. Ein verantwortungsbewusster Arbeitnehmer (Bürger) ist motiviert, zum Gesamtsystem einen Beitrag zu leisten, wenn er sieht, dass in diesem Austauschprozess eine Rechtsgleichheit herrscht. Durch die Bindung aller Beteiligten an das Gesetz, das sie sich selbst gegeben haben, gewinnen sie eine höhere Art von Gleichheit und Freiheit. So balancieren demokratische Prinzipien die Eigentums- und Gerechtigkeitsunterschiede wieder aus, die ein arbeitsteiliges Wirtschaften verursacht.

---

[953] s. Brockard, H. (1977), S. 201

[954] Karl Marx befasst sich in seinem Hauptwerk *„Das Kapital“* im Kapitel 2 mit dem Austauschprozess von Ware gegen Ware und der Unterscheidung von Gebrauchswert und Tauschwert auf der Basis des Privateigentums, bis hin zur kapitalistischen Akkumulation in Kapitel 24, die mit Hilfe des Geldes erfolgt. *„Das selbsterarbeitete, sozusagen auf Verwachsung des einzelnen, unabhängigen Arbeitsindividuums mit seinen Arbeitsbedingungen beruhende Privateigentum wird verdrängt durch das kapitalistische Privateigentum, welches auf Exploitation (=Ausbeutung, Anmerkung des Verfassers) fremder, aber formell freier Arbeit beruht. Sobald dieser Umwandlungsprozeß nach Tiefe und Umfang die alte Gesellschaft hinreichend zersetzt hat, sobald die Arbeiter in Proletarier, ihre Arbeitsbedingungen in Kapital verwandelt sind, sobald die kapitalistische Produktionsweise auf eigenen Füßen steht, gewinnt die weitere Vergesellschaftung der Arbeit und weitere Verwandlung der Erde und anderer Produktionsmittel in gesellschaftlich ausgebeutete, also gemeinschaftliche Produktionsmittel, daher die weitere Expropriation der Privateigentümer, eine neue Form. Was jetzt zu expropriieren, ist nicht länger der selbstwirtschaftende Arbeiter, sondern der viele Arbeiter exploitierende Kapitalist.“* s. S. 790

[955] s. Brockard, H., zitiert nach Rousseau, S. 190: *„Der erste, der ein Stück Land eingezäunt hatte und dreist sagte, ‚das ist mein’ und so einfältige Leute fand, die das glaubten, wurde zum wahren Gründer der bürgerlichen Gesellschaft. Wieviel Verbrechen, Kriege, Morde, Leiden und Schrecken würde einer dem Menschengeschlechte erspart haben, hätte er die Pfähle herausgerissen oder den Graben zugeschüttet und seinesgleichen zugerufen ‚hört ja nicht auf diesen Betrüger; ihr seid verloren, wenn ihr vergeßt, dass die Früchte allen gehören und die Erde keinem!’“*

[956] vgl. ebenda, S. 191

Diese Ausgleichsfunktion des Staates ist ein Aspekt der Systemsteuerung, die im Gegensatz zur Systemveränderung durch die revolutionären Ansätze von KARL MARX stehen. Vom Staat werden darüber hinaus Aufgaben der inneren und äußeren Sicherheit oder auch der Bildung und der Schaffung von Infrastrukturen wahrgenommen, so wie innerhalb eines Unternehmens neben den Führungskräften auch interne Dienstleister wie z.B. die Verwaltung aktiv werden müssen, die zumeist den Gemeinkostenblock darstellen. *„In allen Regierungen der Welt verbraucht die öffentliche Person, ohne etwas zu erzeugen. Woher kommt ihr also, was sie verbraucht? Von der Arbeit ihrer Glieder. Der Überfluss der Einzelnen erzeugt das für die Öffentlichkeit Nötige. Daraus folgt, dass der bürgerliche Zustand nur erhalten werden kann, wenn die Arbeit der Menschen mehr erbringt, als sie bedürfen. [...] Andererseits sind nicht alle Regierungen von gleicher Natur; es gibt mehr oder weniger gefräßige, und die Unterschiede beruhen auf jenem anderen Grundsatz, dass die öffentlichen Abgaben in dem Maße lastender werden, wie sie sich von ihrer Quelle entfernen.“*[957]

Die zentrale Aufgabe einer Führungskraft ist folglich, die Vertrauensbildung in die Gerechtigkeitsprinzipien des Teilsystems „Unternehmen“ zu gewährleisten. Bei der Gestaltung ihrer eigenen Vergütung sowie der Gestaltung der internen Aufgaben hat sie die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu berücksichtigen oder - noch treffender formuliert - sich an dem gemeinsam erzielten Erfolg zu orientieren, wenn sie den „bürgerlichen Zustand“ mit entsprechender Eigenverantwortung langfristig erhalten will.

Die Feudalrechte und die Leibeigenschaft als Herrschaftssystem wurden durch die französische Revolution von 1789 abgeschafft, es verschwand die traditionelle Ständeordnung, die neue Gesellschaft sollte auf Gleichheit, Brüderlichkeit und Freiheit beruhen und wurde damit zur Basis unserer heutigen demokratischen Gesellschaftsform mit der Gewaltenteilung in Judikative, Legislative und Exekutive (s. Tabelle 8).

Unité (Einheit)	**Staatssystem**	**Sozialkapital im Unternehmen**
Égalité (Gleichheit)	Judikative	Normen, Werte
Fraternité (Brüderlichkeit)	Legislative	Solidarität, Netzwerk
Liberté (Freiheit)	Exekutive	Vertrauen
République (Republik)	Demokratische Gesellschaft	Erfolg

Tabelle 8: Französische Revolution, staatliche Gewaltenteilung und Sozialkapital

Ein Ansatz, die ungeklärte Zurechnungsfrage für die jeweiligen Mitarbeiter bei einem eingetretenen Erfolg zu beantworten, könnte der nach demokratischen Prinzipien herzustellende Konsens innerhalb einer sozialen Gruppe mit den Eigeninteressen der jeweiligen Individuen sein. Diese Prinzipien könnten dann wiederum als Sozialkapital, als Ressource des Unternehmens aufgefasst werden.

[957] s. Rousseau, J.-J. (1762), S. 85

„Mit dem Bezahlen verplempert man das meiste Geld."
Wilhelm Busch (1832-1908)

III. Zusammenfassende Anforderungen an ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem aus tauschtheoretischer Sicht

Diese Arbeit beabsichtigt, einen Beitrag zur Lösung des Konzeptionsproblems für ein erfolgsorientiertes Vergütungsmodell zu liefern. In einem Problemlösungsprozess mit sechs Phasen (s. Abb. D 3: Sechs Schritte eines ganzheitlichen Problemlösungsprozesses
nach ULRICH/PROBST, S. 199) nähert sich diese Arbeit einem interdisziplinären Lösungsansatz, der aus einem Konzept der systemischen Tauschtheorie einen Erklärungsansatz herausarbeitet.

Kapital A führt als Einleitung in die Fragestellungen zum erfolgsorientierten Vergütungssystem ein und legt somit den Grundstock für die Modellierung der Fragen des Woher und Wohin, inklusive der Motivation und Zielsetzung dieser Arbeit (Schritt 1, Initiatorebene).

Die Ansätze von Sozial- und Systemtheorie in Kapitel B bilden das Fundament zur Analyse der Wirkungszusammenhänge (Schritt 2, Identitätsebene).

Kapitel C erklärt auf der Basis der rationalen Tauschtheorie die unterschiedlichen Bausteine eines sozialen Systems unternehmerischer Prägung. Es erfasst und interpretiert somit die Veränderungsmöglichkeiten (Schritt 3, Kulturebene).

Um die Lenkungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens mit seinen unterschiedlichen Interessen und Ressourcen abzuklären, erörtert Kapitel D das Thema der Gemeinschaftsinteressen und Interessenstypologien (Schritt 4, Wissensebene).

Mit den konzeptionellen Ansätzen für ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem in diesem Kapitel E wurden die möglichen Strategien und Maßnahmen beschrieben, die einen Lösungsansatz bieten könnten (Schritt 5, Verhaltensebene).

Das folgende Kapitel F versucht anhand eines konkreten Beispiels einen realisierten Problemlösungsansatz in einem kleinen oder mittelständischen Dienstleistungsunternehmen zu liefern (Schritt 6, Umweltebene). Zu diesem Zweck erscheint es hilfreich, die Anforderungen an das zu implementierende Vergütungssystem als Maßnahmenplanung kurz zusammenzufassen.

1. Ziele eines erfolgsorientierten Vergütungssystems

Mit dem Konzept eines erfolgsorientierten Vergütungssystems sollen Regeln vorgeschlagen werden, die als Orientierungshilfe, als Grundsatz für eine wirksame, nachhaltige und langfristig angelegte Unternehmensführung gelten (s. Kapitel A). Das Konzept sollte den Anspruch verfolgen, eine Gestaltungsgrundlage für Unternehmen vorzustellen, die zu einem erfolgreichen und sozialen Systemverhalten führt.

Zwischen diesem Wunsch und der Wirklichkeit gilt es eine Brücke zu schlagen und ein Vergütungskonzept zu entwickeln, das die Fähigkeit der Mitarbeiter nutzt, sich selbst im Alltagsgeschäft verantwortlich zu steuern und zu regeln, ohne detaillierte Anweisungen einer bestimmenden und kontrollierenden oberen Instanz voraussetzen zu müssen. Nach diesem Prinzip sind Ansätze zu formulieren, die dazu führen, dass die Führung durch gemeinsame Regeln und Ziele erfolgt, die allen beteiligten Akteuren innerhalb des sozialen Systems Unternehmung kontinuierlich präsent sind. Mit Hilfe eines erfolgsorientierten Vergütungssystems sollte die Balance zwischen Stabilität und Instabilität innerhalb eines komplexen, sozialen Austauschsystems mit seinen in Dienstleistungsunternehmen dominierenden Personalkosten hergestellt werden.

Es stellt sich für diese Arbeit die Frage, welcher theoretische wissenschaftliche Ansatz für das generelle Austauschproblem zwischen Individuen als Mitarbeiter und Unternehmen als zumeist „juristischen" Personen brauchbare Lösungsansätze liefert.

- Warum sind Menschen bereit, Kraft und Energie, ihre Kreativität und ihre Arbeitszeit als Ressourcen zum Tausch anzubieten?
- Wie sind die monetären und somit immer auch reduktiv angelegten Vergütungsregelungen als ein Aspekt innerhalb des komplexen Tauschprozesses zu gestalten?

Ziel dieser Arbeit ist, diese Fragen anhand einer tauschtheoretischen Analyse unter dem Aspekt eines erfolgsorientierten Vergütungssystems zu beantworten und den Zusammenhang von ökonomischen sowie sozialen Austauschprozessen in erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen aufzuzeigen, die als zielgerichtete konstruierte Organisationen in einem komplexen und dynamischen Umfeld agieren.

2. Allgemeine systemische Tauschtheorie zur Analyse der Wirkungszusammenhänge

Da bisher keine umfassend interdisziplinäre Tauschtheorie für Unternehmen explizit formuliert wurde, unternimmt diese Arbeit den Versuch, sozial- und systemtheoretische Ansätze miteinander zu verbinden (s. Kapitel B). Zu diesem Zweck bietet die Sozialtheorie von JAMES S. COLEMAN eine interessante Basis, da sie mindestens drei wesentliche Anknüpfungspunkte zur Systemtheorie bietet:

- Systembestandteile (Ressourcen und Ereignisse, Akteure, Verfassung) als ein Kulturfaktor
- Dreiteilung des Selbst (Handlungsselbst, Objektselbst und erweitertes Objektselbst) als ein Wissensfaktor
- Ressourcensicht (physisches Kapital, Humankapital und Sozialkapital) als ein Verhaltensfaktor

Außerdem bezieht sich COLEMAN auf einen methodologischen Individualismus, der für ein Vergütungssystem entscheidend ist, wenn es um die Verteilung eines gemeinsam erwirtschafteten Mehrwerts geht. Er verdeutlicht darüber hinaus, ob es sinnvoll erscheint, bei der Analyse von Systemen eine Unterteilung von Makro- und Mikroebenen einzuhalten, um die notwendigen Systemübergänge mit den entsprechenden Regeln zu erklären. Ebenso bezieht er sich auf den theoretischen

Ansatz der zielgerichteten Nutzenmaximierung, der sich für die Analyse eines auf Gewinn ausgerichteten Unternehmenssystems anscheinend sehr gut eignet.

Die Systemtheorie liefert mit der Beschreibung von Regelkreisläufen und entsprechenden Rückkoppelungsprozessen einen entscheidenden Beitrag zur Analyse und Ergänzung von regelmäßigen Austauschprozessen. Außerdem bietet der interdisziplinäre Ansatz systemtheoretischer Überlegungen einen reichhaltigen Fundus an Beschreibungs- und Erklärungsansätzen zur Struktur, Funktion und dem Verhalten von Systemen so wie deren Validierung.

Aus den Beschreibungen von mikrobiologischen, physiologischen, psychologischen, ethnologischen, linguistischen, philosophischen, kulturellen, ökologischen, ökonomischen, soziologischen, soziobiologischen Systemen oder gar der Gehirnforschung werden allgemein gültige Kenntnisse über Austauschprozesse unterschiedlicher Systeme vermittelt. Sie ermöglichen es, den Versuch zu unternehmen, eine qualitative Erfolgsformel mit ihren spezifischen Veränderungsebenen zu definieren, die dazu führen kann, die Wirkungszusammenhänge besser zu identifizieren und ebenso quantitative Tauschprozesse optimaler gestalten zu können.

3. Elementare Bausteine von rationalen Handlungssystemen sowie ihre Veränderungsmöglichkeiten

Auf Grundlage der Definition eines Unternehmens als rationales Handlungssystem mit seinen Akteuren, Ressourcen und „verfassungsbildenden“ Regeln sowie seinen Austauschbeziehungen innerhalb komplexer sozialer Handlungsstrukturen mit Herrschafts-, Vertrauens- und Marktbeziehungen werden Erklärungsansätze formuliert, die die Anforderungen an ein Gesamtkonzept verdeutlichen, in das ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem eingebettet erscheint (s. Kapitel C).

Mit der erklärenden Darstellung von Ordnungsmustern wird der Versuch unternommen, die Ansätze für den Aufbau und die Erhaltung eines Vertrauenssystems als wertschöpfendem Element und entscheidendem Kulturfaktor mit seinen jeweiligen Veränderungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist anscheinend als ein entscheidendes Element innerhalb wirksamer Normen und Regeln anzusehen, mit denen ein Unternehmen gelenkt und geführt werden soll.

Dabei ist anzunehmen, dass die elementaren Ressourcen eines Akteurs im Rahmen eines tauschtheoretischen Vergütungskonzeptes zu berücksichtigen sind: Physisches Kapital, Humankapital und Sozialkapital sowie die Interessen der anderen handelnden Akteure daran.

4. Ansatzpunkte für die Lenkung von Interessen und Ressourcen

Innerhalb eines Unternehmens stellt sich für die Unternehmensführung die Frage und Aufgabe, nach internen Lenkungsmöglichkeiten zu suchen, um einen gemeinsamen Austauschprozess mit anderen externen, wirtschaftlich handelnden Akteuren für alle Beteiligten nützlich und möglichst gewinnbringend zu organisieren (s. Kapitel D).

Um einen solchen Prozess initiieren und rational erfolgreich gestalten zu können, erscheint es notwendig, ein umfangreiches Wissen darüber zu erlangen, wie sich die Quellen des menschlichen Wohlstands und seiner Werte zusammensetzen und ergeben. Mit den Grundannahmen, dass im Austausch (Verhalten) und in der Arbeitsteilung (Wissen) sowie der Fähigkeit zum sozialen, gemeinschaftlichen Verhalten (Kultur) der Erfolg des menschlichen Daseins liegt, d.h. seine Überlebensfähigkeit, wird der Weg zu Gemeinschaftsinteressen und die Ressource des Sozialkapitals analysiert.

An ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem ist die Anforderung zu stellen, die unterschiedlichen Interessen von Mitarbeitern, Kunden und Unternehmen an den jeweiligen Ressourcen des physischen Kapitals, des Humankapitals und des Sozialkapitals auszubalancieren, um letztendlich für alle Beteiligten einen langfristigen Erfolg zu erzielen.

5. Strategien und Maßnahmen für ein konkretes Vergütungskonzept

Die klassischen Entlohnungsformen haben die Struktur der möglichen Beteiligungsformen am gemeinsam erarbeiteten Erfolg vorgegeben: Leistungsbeteiligung, Ertragsbeteiligung und Gewinnbeteiligung (s. dieses Kapitel E., I., 2.2.1. Zielsetzung und Formen der Erfolgsbeteiligung, S. 386), wobei sich variable Prämien z.B. auch auf Mengen, Qualität, Ersparnis oder Nutzungsgrad beziehen können.

Die bestehenden modernen, variablen Vergütungssysteme liefern umfangreiche Ansätze für die Definition von Mess- und Beurteilungskriterien, die bei einer erfolgsorientierten Vergütung berücksichtigt werden könnten und zum Beispiel im Konzept der Balanced Scorecard enthalten sind (s. dieses Kapitel E., II., 2.3. Mess- und Bewertungskriterien für die Vergütung, S. 402).

Die „weichen“ und qualitativen Faktoren sind mit den „harten“ und quantitativen Faktoren einer Erfolgsmessung in Einklang zu bringen, wenn ein Unternehmen langfristig überleben will. Diese Anforderung wird ein Konzept zu einem erfolgsorientierten Vergütungssystem sicherlich nicht komplett und generell für alle Wirtschaftsbereiche erfüllen können. Der theoretische Teil dieser Arbeit will jedoch dafür zahlreiche Anknüpfungspunkte liefern.

Im folgenden Kapitel F wird ein in die Praxis umgesetztes Vergütungssystem beschrieben, das bestrebt ist, den oben genannten Prämissen und Anforderungen zu folgen.

„Die Philosophen haben die Welt nur verschieden interpretiert;
es kommt aber darauf an, sie zu verändern.“
Karl Marx (1818-1883)

F. Das Vergütungssystem der Ticcon AG in Theorie und Praxis

Dieses Kapitel F versucht, die in den vorherigen Kapiteln aufgeführten theoretischen Fundamente in die Formulierung eines in der unternehmerischen Praxis angewendeten Vergütungssystems zu übertragen. Dabei bildet die interdisziplinär herausgearbeitete systemische Tauschtheorie als Ausgangspunkt den „Kulturfaktor“ und die Identität des Vergütungssystems.

Die für die Praxis herausgearbeiteten und realisierten Funktionen stellen den „Wissensfaktor“ dar, wie und mit welchen Werkzeugen das System der Unternehmung im Bereich der Vergütung geregelt werden kann.

Mit der Wirkungsanalyse zu dem eingeführten Vergütungssystem wird das Verhalten der Mitarbeiter untersucht. Das Vergütungssystem wird so als Werkzeug und Hilfsmittel für die Gestaltung des Austauschprozesses beschrieben. Darüber hinaus sollen die Wechselwirkungen zwischen den angestrebten Zielen als Systemverhalten des Unternehmens und den Systemübergängen zur Mikro- und Makroebene aufgezeigt werden.

I. Die Struktur der systemischen Tauschtheorie als Ausgangspunkt

1. Sozial- und Systemstrukturen

Bei einem prinzipiell disjunkten trennenden Vorgang, wie der Verteilung von Geld nach einem Wertschöpfungsprozess innerhalb eines Unternehmens stellt sich z.B. die Frage, ob ein Individuum, ein Team oder das Unternehmen als Ganzes zu einem Erfolg beigetragen hat. Die Tauschtheorie geht von der Notwendigkeit einer inneren Analyse des Systemverhaltens aus, da letztendlich Menschen als Individuen handeln (s. Kapitel B., I., 2.1. Der methodologische Individualismus als Grundlage für Handlungen und Handlungssysteme, S. 30). Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem hat demnach alle individuellen Akteure, Subsysteme und das Unternehmenssystem als Ganzes zu berücksichtigen, wenn es das Verteilungsproblem langfristig stabil lösen möchte. Mit der gesellschaftlichen Betrachtung eines Unternehmenssystems lassen sich auch Mikro-, Meso- und Makroebenen definieren sowie deren Regeln, Handlungsbeschränkungen und Verhalten, die die Übergänge der Systeme zu Subsystemen erklären und festlegen (s. Kapitel B., I., 2.2. Systemübergänge: Makro- und Mikroebenen, S. 32).

Leistung kann als Input individuell erfasst werden. Ertrag und Gewinn als Output scheinen Phänomene zu sein, die aus einem arbeitsteiligen, kooperativen Verhalten erwachsen und somit höhere Systemebenen betreffen. Eine zielgerichtete Nutzenmaximierung des Individuums scheint dann langfristig erfolgreich zu sein, wenn es die Interessen der Subsysteme berücksichtigt, mit denen es verflochten ist.

Als typische Verflechtung ist der kontinuierliche Austausch eines Systems mit einem Ressourcen- sowie mit einem Führungssystem anzusehen, der sich über einen klassischen Regelkreis darstellen lässt.

Neben den betrachteten drei Systemen (Führung, Akteur und Ressourcen) empfiehlt die Systemtheorie eine weitere Unterteilung des Akteurs als Selbst in die drei Veränderungsebenen Verhalten, Wissen und Kultur, die dann „in Summe" die Identität des Akteurs und Systemreglers im Austauschprozess ausmachen (vgl. Kapitel B., III., 2. Komponenten einer erfolgsorientierten und sozialen Vergütungstheorie innerhalb einer systemischen Tauschtheorie, S. 73).

Rationales Handeln richtet sich zumeist auf wahrnehmbare und messbare Resultate, die auf allen angesprochenen Ebenen einer Austauschbeziehung auftreten können. Dabei kann es sich um Energie oder Information handeln, um Masse in Bezug zu einem Ort innerhalb eines Raumes sowie zur entsprechenden Zeitkoordinate. Diese gegenständliche Masse ist zu erfassen durch ihre quantitativen Eigenschaften (Größe, Menge und Ausmaß).

2. Quantifizierung der qualitativen Erfolgsformel

2.1. Erfolg und die Ressource Zeit

Nach den in dieser Arbeit herausgestellten Parametern lässt sich in Anlehnung an die Ordnungsmuster der Systemtheorie (s. Kapitel C) „Erfolg" umschreiben als eine Funktion mit fünf Variablen (Vp, Vs, Wp, Ws und K). Eine minimale Änderung innerhalb der Funktion kann extreme Auswirkungen auf den Erfolg haben - oder umgekehrt - eine intensive Veränderung innerhalb der Funktion kann den Erfolg fasst unberührt lassen. Entscheidend für die Gleichung der Erfolgsformel ist auf jeden Fall der Einsatz der Ressourcen (physisches Kapital, Humankapital und Sozialkapital). Eine dieser Ressourcen, die dem physischen Kapital zuzuordnen ist, ist die Zeit.

Es erscheint sinnvoll, Erfolge immer in Bezug zur Zeit zu setzen. Das System, als Betrachtungsobjekt innerhalb eines Austauschprozesses, kann sich entwickeln oder auch veralten und sterben, wachsen oder Insolvenz anmelden.

Ob, wie und wann das gewünschte Erfolgsniveau eines Systems erreicht wird, hängt entscheidend von dem Einsatz der Ressourcen ab und in welcher Höhe notwendige Investitionen durchgeführt werden (s. Abb. F 1).

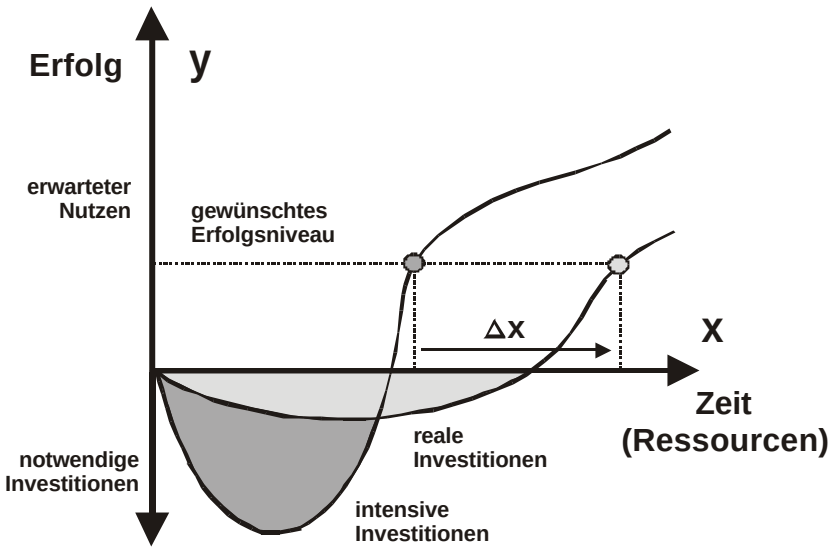


Abb. F 1: Erfolg als Funktion in Abhängigkeit vom Ressourceneinsatz[958]

Ist das Vertrauen in ein System und seine für den Austauschprozess notwendige Leistungsfähigkeit stark und umfangreich, so kann es zu intensiven Investitionen bei den Akteuren kommen, die es dem System ermöglichen, in einer sehr kurzen Zeit ein angestrebtes Erfolgsniveau zu erreichen. Sind jedoch ad hoc in der Startphase eines arbeitsteiligen Geschäftsprozesses nicht die Ressourcen für alle notwendigen Investitionen vorhanden, werden sich die Investitionen aus den kontinuierlichen Erträgen eines Unternehmens finanzieren müssen, d.h. die realen Investitionen sorgen dafür, dass das gewünschte Erfolgsniveau vielleicht später erreicht wird (s. Abb. F 1). Ist ein schneller Erfolg gewünscht und das *dx* möglichst klein zu halten, dürften bei den unterschiedlich zum Einsatz kommenden vernetzten Ressourcen keine gravierenden Differenzen auftreten.

Mit Hilfe der Mathematik lassen sich durch die dortigen Teilgebiet der Analysis mit der Differenzialrechung[959] und der Infinitesimalrechung[960] die Auswirkungen der Bewertungen, Einschätzungen und Änderungen von Führungskräften darstellen, die das Volumen und somit den Erfolg beeinflussen. Diese Bewertungen steuern anscheinend die rationalen Handlungen der Akteure.

In arithmetischer Sprache gibt die Ableitung einer Funktion $x \quad f(x)$ an, um wie viel sich ein Funktionswert $f(x)$ ändert, wenn sich x um einen „infinitesimal" kleinen Betrag dx ändert (s. Abb. F 2).

---

[958] vgl. Friebe, K.P. (2000), S. 64

[959] Das zentrale Konzept der Differenzialrechnung ist die Möglichkeit, eine Funktion abzuleiten. Eine Ableitung ist der Proportionalitätsfaktor zwischen verschiedenen, kleinen (infinitesimalen) Änderungen des Eingabewertes und den daraus resultierenden, ebenfalls infinitesimalen Änderungen des Funktionswertes.

[960] Die Infinitesimalrechung befasst sich mit mathematischen Funktionen, mit denen das Verhalten dieser Funktionen bei kleinsten Veränderungen und Intervallen untersucht werden kann. Die Beschreibung in infinitesimalen Abschnitten wird in der Differenzialrechnung formal behandelt. Begründer dieser mathematischen Vorgehensweise waren ISAAC NEWTON und Gottfried WILHELM LEIBNIZ

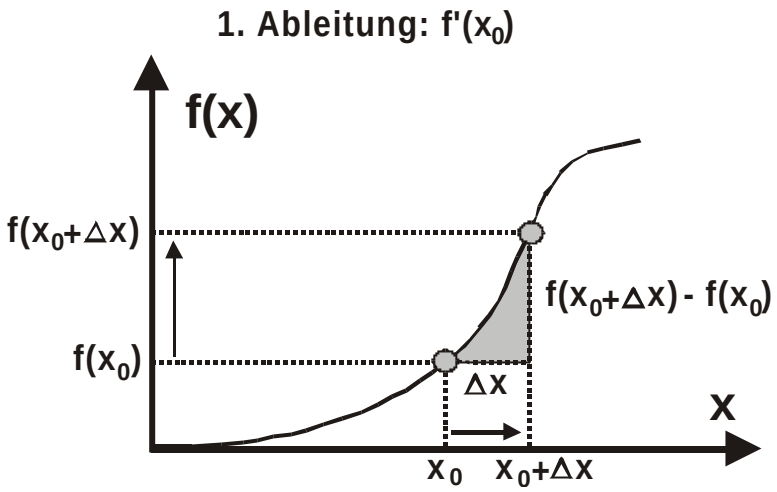


Abb. F 2: 1. Ableitung einer Funktion

Ressourcen sind in einem ständigen Veränderungsprozess. Innerhalb einer Untersuchung eines Funktionsgraphen (Kurvendiskussion) spielen die ersten Ableitungen eine entscheidende Rolle, da sie die Steigung des Graphen beschreiben. Eine zweite Ableitung beschreibt dann die Steigung der ersten Ableitung und somit die Änderung der Steigung einer Funktion.

„Wenn Politiker sich erfreut über den ‚Rückgang des Anstiegs der Arbeitslosenzahl' äußern, dann stellen sie auf die zweite Ableitung (Änderung des Anstiegs) ab, um die unangenehme Aussage der ersten Ableitung (Anstieg der Arbeitslosenzahl) zu relativieren."[961]

Eine erfolgreiche Handlung setzt sich leider zumeist nicht nur aus den zwei variablen Komponenten *x* und *y* zusammen. Wenn ein Mitarbeiter eine Handlung durchführt, heißt dies noch lange nicht, dass der Kunde zufrieden ist (s. Kapitel D., III., 3.1. Interessen der Kunden: Kundenzufriedenheit, S. 357). Die Kundenzufriedenheit kann zumeist nur aus der Berücksichtigung eines Potpourris von Einflussfaktoren erzeugt werden, welches nicht komplett zu erfassen ist (s. ausreichende Daten zu einem Fußballspiel, Fußnote 117, S. 62). Um sich weiterhin einer rationalen Selbstbestimmung gewiss sein zu können, sollte für ein solches komplexes System trotzdem eine Bewertung erfolgen.

2.2. Evaluierung

Die Evaluierung ist in der allgemeinen Bedeutung die Erfassung und Bewertung von Prozessen, Organisationseinheiten oder Systemen sowie ihrer Wirkung im Gesamtzusammenhang. Für die Steuerung von Maßnahmen sowie die Reflexion der Wirkungszusammenhänge stellt die Evaluation zur Kontrolle von Zielvorgaben innerhalb eines Regelkreislaufs eine nützliche Rückkoppelung dar.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Zielerreichungen symbolisieren den Erfolg eines ökonomischen Vertrags. Führungskräfte müssen darüber hinaus ihre Mitarbeiter bewerten, denn diese sind nicht nur Arbeitskräfte - dann könnten sie

[961] s. http://de.wikipedia.org/wiki/Differenzialrechnung#Mehrfache_Ableitungen.2C_Glattheit, abgerufen am 20.11.2004

von Maschinen ersetzt werden - sie sind komplexe Systeme, Menschen mit allen ihren Facetten in den Kategorien Kultur, Wissen und Verhalten. Die qualitative Erfolgsformel bietet einen Ansatz, den ökonomischen Vertrag eingebettet in einen sozialen Vertrag als Bewertungskriterium heranzuziehen.

Danach setzt sich ein Individualerfolg zusammen aus:

Erfolg = **Vp** (1-100) **×** **Vs** (Mitarbeiterrentabilität und die daraus abzuleitende Leistungszulage aus der Ertragsbeteiligung, operatives Budget) **×** **Wp** (1-100) + **Ws** (erweiterte Leistungszulage für Zielerreichungen, strategisches Budget) **×** **K** (1-100).

In dem Bewusstsein, dass die Bewertung von Vp, Wp und K in einer Spannbreite von 1-100 Bewertungspunkten der Sonntagsfrage gleicht, welcher Politiker heute gewählt werden würde, verhilft dieses Instrument, die Überschaubarkeit und Einfachheit herzustellen, die andere Formen der detaillierten Informationsrecherche nicht bieten könnten. Die Bewertung kann somit auch mehr emotional als rational geprägt sein. Die Bewertungspunkte könnten als Prozentsatz verstanden werden, mit dem beurteilt wird, wie das Verhalten, das Wissen und die Kultur in einem betrachteten Zeitabschnitt dazu beigetragen haben, den sozialen Vertrag zu fördern (s. Abb. F 3). Oder weiter interpretiert, mit welchem Prozentsatz ein relevantes Ziel unterstützt wurde.

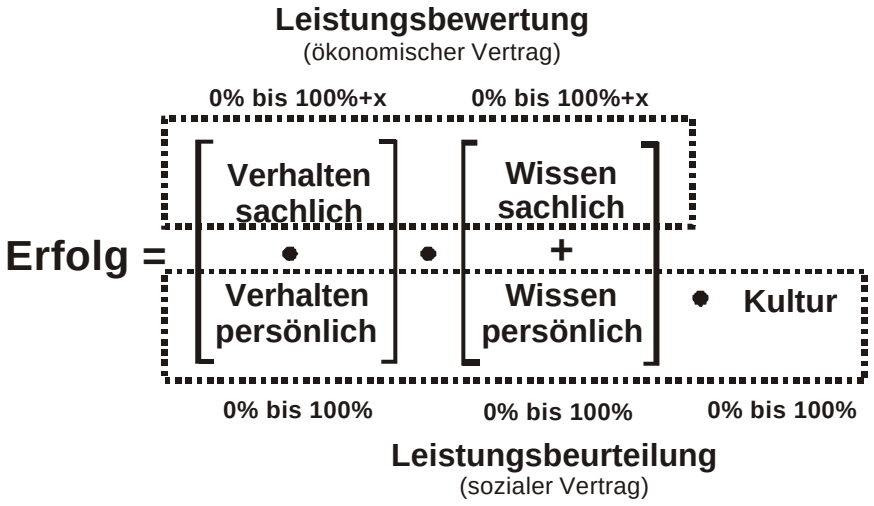


Abb. F 3: Erfolgsformel unterteilt in Leistungsbewertung und Leistungsbeurteilung

Mit der Ertragsorientierung (Vs) und der Leistungsorientierung durch die Überprüfung von Zielerreichungen (Ws) werden die Aspekte in der Formel berücksichtigt, die für einen sachlichen, ökonomischen Vertrag gemessen, bewertet und abgebildet werden können. Hier können Zielerreichungen auch übertroffen werden, d.h. 100% überschreiten.

2.3. Spezielle Relativitätstheorie

In der Physik hat ALBERT EINSTEIN die Spezielle Relativitätstheorie formuliert, aus der heraus die Äquivalenz von Energie und Masse festzustellen ist. *„Diese besagt, dass die Energie* E *proportional zur Masse* m *ist, wobei die Proportionali-*

tätskonstante (c^2*) eine* universelle, *nicht vom Objekt, seiner Geschwindigkeit oder anderen Dingen abhängige Konstante ist. Somit handelt es sich um eine Äquivalenz beider Größen: Die Angabe einer der beiden Größen ist gleichbedeutend mit der Angabe der anderen.*“[962] Die berühmte physikalische Formel der Masse-Energie-Äquivalenz ($E = mc^2$) hat eine besondere Bedeutung, weil sie nicht nur die kinetische Energie, sondern jede Form der Energie mit einer Masse verknüpft und umgekehrt.

Wenn Erfolg als Energie, als Energie zum Leben aufgefasst wird, dann könnte der Versuch unternommen werden, die Erfolgsformel ebenfalls als Masse-Energie-Äquivalenz aufzufassen, bei der jede Masse in andere Energieformen umgewandelt werden kann.

Als Masse *m* ist dann die Ressource des physischen Kapitals zu verstehen[963] und die Proportionalitätskonstante setzt sich aus dem Wissen und der Kultur zusammen, vergleichbar mit den Zeit- und Ortskoordinaten in der Speziellen Relativitätstheorie(c^2) (s. Abb. F 4).

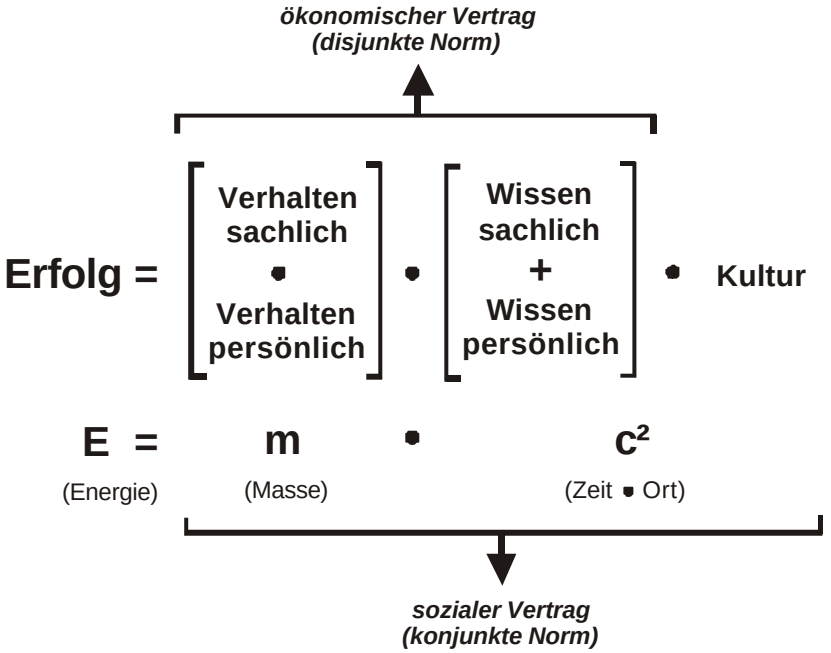


Abb. F 4: Masse-Energie-Äquivalenz nach ALBERT EINSTEIN *und die Erfolgsformel*

Das Wissen stellt die Fähigkeit dar, in einer speziellen Situation, in diesem einen Zeitabschnitt, die passende Verhaltensalternative für die physische Masse auszuwählen. Die Kultur stellt die Orientierung innerhalb des Gesamtzusammenhangs

[962] s. http://de.wikipedia.org/wiki/Spezielle_Relativit%C3%A4tstheorie, abgerufen am 20.11.2004

[963] Im physikalischem Sinne sind der Materie als Masse zwei Eigenschaften zuzuordnen: Trägheit (Widerstand, den eine Masse der Beschleunigung entgegensetzt) und Gravitation (gegenseitige Anziehungskraft). Mit dem Verhalten eines Mitarbeiters im Dienstleistungsbereich des Unternehmens soll ein Problem beim Kunden, ein Widerstand gelöst werden, eine Sache beschleunigt werden (Widerstand lösen = Verhalten sachlich). Eine vertrauensbasierte Beziehung benötigt das Sozialkapital, das zwei Akteure innerhalb eines Austauschprozesses investieren, sie erzeugen auf diesem Wege eine gegenseitige Anziehungskraft (Gravitation = Verhalten persönlich).

dar, mit ihren Regeln, Glaubenssätzen, Normen und Werten. Sie ist somit für den einzelnen Menschen die Ortskoordinate innerhalb eines Universums.

Wissen und Zeit sowie Kultur und die Ortsbestimmung in einem Raum sorgen dafür, dass die Masse in Bewegung ist. Erfolg und Energie stehen dann zur Verfügung, wenn das System dynamisch ist, wenn es sich austauscht mit anderen aktiven Systemen.

„Die relativistische Massenzunahme beschreibt somit die Zunahme der kinetischen Energie[964] *eines Teilchens mit der Ruheenergie $E_0 = m_0c^2$ (Energieäquivalent der Ruhemasse).“*[965]

Damit ein System in Bewegung bleibt, keinen Stillstand erlebt oder auch wachsen kann, muss es einen Antrieb haben, benötigt es eine Energiezufuhr, die größer ist, als die Reibung durch die Umwelt. Mit der physikalischen Formel der kinetischen Energie (m = Masse, v = Geschwindigkeit): $E_{kin} = ½mv^2$ könnte man für ein Unternehmen zu dem Schluss kommen, dass für die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit eines Unternehmens über 50% der Masse eines Körpers im System selbst verbleiben sollte, wenn die entsprechende Geschwindigkeit[966] beibehalten werden muss. Dieser Aspekt gibt eine Orientierungshilfe für die arbeitsteilige Leistungserbringung in einem Unternehmen, in dem die Masse sich ausschließlich durch die Bilanz und die darin aufgeführten Werte definiert. Oder anders ausgedrückt: Die Mitarbeiter sollten dem Unternehmen die kinetische Energie verschaffen, damit ein Gesamterfolg erzielt werden kann, von dem sie bei einer Massenzunahme partizipieren können.

Physikalisch gesehen stellt die Energie die gespeicherte Arbeit oder Arbeitskraft dar, d.h. die Fähigkeit eines Systems, Arbeit zu verrichten. Je nach Gegebenheiten von Systemen werden verschiedene Energieformen definiert, die ineinander umwandelbar sind. Für die Summe der auftretenden Energie in einem abgeschlossenen System (z.B. dem Weltall) gilt der Energieerhaltungssatz, nach dem Energie nicht aus nichts erzeugt oder vernichtet wird, sondern lediglich von einer Energieform in eine andere umgewandelt werden kann. Unternehmen oder Volkswirtschaften sind jedoch nicht geschlossen, sie sind offen, sie stehen im Wettbewerb um den besten Energieumwandlungsprozess oder tauschen sich aus, um diesen zu optimieren.[967]

---

[964] Die kinetische Energie beschreibt die Bewegungsenergie, die in einem Körper vorhanden ist. Sie ist abhängig von der Masse *m* und der Geschwindigkeit *v*. Da bei den meisten Körpern und ihrer Bewegung die Reibung nicht vermieden werden kann, verliert ein antriebsloser Körper ständig an Geschwindigkeit, weil durch Gleitreibung, Rollreibung oder Luftreibung die kinetische Energie nach und nach in Wärmeenergie umgewandelt wird. Ist die Umwandlung vollständig, kommt der Körper mit seiner Bewegung zum Stillstand. Soll der Stillstand verhindert werden, so benötigt der Körper einen Antrieb. Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/ Kinetische_Energie, abgerufen am 20.11.2004.

[965] s. Brockhaus, Bd. 18 (1992), S. 261, *„Die Masse-Energie-Äquivalenz zeigt sich z.B. in der Form der Bindungsenergie von Atomkernen; sie beinhaltet aber v.a. die Möglichkeit, der wechselseitigen Umwandlung von Materie und Energie (etwa bei der Paarbildung und Paarvernichtung oder der Kernspaltung und -fusion).“*

[966] Die Geschwindigkeit wird beschrieben als die zurückgelegte Wegstrecke (s) pro Zeit (t). Mathematisch entspricht die Geschwindigkeit der Ableitung des Ortes nach der Zeit: v = s/t, vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Geschwindigkeit, abgerufen am 21.11.2004

[967] vgl. Brockhaus, Bd. 6 (1988), S. 368 und 374. Der arbeitsteilige Wertschöpfungsprozess kann somit als Energieumwandlungsprozess verstanden werden, den sich Menschen zu eigen machen,

3. Interessen, Ressourcen und der Gemeinschaftserfolg (in Bezug zu Kapitel D)

In Kapitel D wurde ausführlich das Spannungsfeld von Einzel- und Gruppeninteressen beschrieben sowie die Mechanismen, die dazu führen, dass Menschen zu einem Austausch mit anderen Akteuren befähigt werden, um auf der Grundlage dieser strukturellen Koppelung gemeinsam soziale und kulturelle Phänomene zu erzielen, die für alle Beteiligten vorteilhaft erscheinen.

Mit der Analyse der Interessentypologien bei den jeweiligen Akteuren (Mitarbeiter, Unternehmen und Kunden) sowie deren Zuordnung zu den Systemebenen (Mikro-, Meso- und Makroebene) wurden mögliche Systemübergänge beschrieben. Darüber hinaus stellten die aufgeführten Submodalitäten vom Verhalten, dem Wissen und der Kultur rationale Gestaltungsmöglichkeiten sowie Parameter für einen Bewertungsansatz dar.

Mit der Darstellung der Interessenmatrix am Beispiel eines eigenverantwortlichen Akteurs (s. Kapitel D., III., 1.5. Interessenmatrix am Beispiel eines eigenverantwortlichen Akteurs, S. 319) wurden die Intensitäten der Einflussnahmen und Beeinflussungen von Parametern besprochen, die sich aus der Diskussion mit den Mitarbeitern der Ticcon AG ergeben haben.

Die Interessen des Unternehmens haben sich aus der Diskussion mit den Aktionären als Investoren der Ticcon AG ergeben. In der Kombination mit den theoretischen Ansätzen aus der Betriebswirtschaftslehre und den Kundenerfahrungen der Ticcon AG wurden die Interessen der Kunden formuliert (s. Kapitel D., III., 3. Interessen und Ressourcen der Kunden: Makroebene, S. 356).

Auf Basis der theoretischen Erklärungsansätze, den praktischen Erfahrungen mit anderen variablen Vergütungsformen (z.B. der NetUSE AG in Kiel) und den ersten eigenen Erfahrungen in einem jungen Unternehmen entstand das Konzept der erfolgsorientierten Vergütung bei der Ticcon AG.

---

um auf dem Planeten Erde eine höhere Überlebenschance zu erhalten. Es ist somit ein Erfolg für die Menschen, für sich und die menschliche Gemeinschaft ausreichend Energie umzuwandeln. Wachstum kann dann als eine Form der Energieumwandlung aufgefasst werden, die zur erfolgreichen Existenzsicherung beiträgt. Jedoch bleibt der Mensch ein Teil des Ganzen, ein Teil der Gesamtenergie, die im Weltall nur begrenzt vorhanden zu sein scheint.

„Jede Erscheinung beweist ihre Notwendigkeit durch ihr Dasein."
Baruch de Spinoza (1632-1677)

II. Die realisierten Funktionen

Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem kann ebenso wie alle anderen natürlichen oder künstlichen Systeme in drei Komponenten unterteilt werden, die die Flexibilität und Variabilität des Systems definieren. Das realisierte Verhalten gegenüber den Kunden erzeugt einen Ertrag, einen Umsatz. Dieser Umsatz erwächst aus dem Wissen der Mitarbeiter, das die Leistungsmöglichkeiten und Fähigkeiten bestimmt. Das gegenseitige langfristige Vertrauen in eine arbeitsteilige Austauschbeziehung entsteht und wird beibehalten, solange die beteiligten Akteure daraus einen Vorteil ziehen, einen für sie wichtigen Nutzen wahrnehmen können. Bezogen auf das zielgerichtete Handeln eines Unternehmens konzentriert sich dieser Nutzen in einem wesentlichen Teil auf den langfristig zu erzielenden Gewinn. Er stellt einen entscheidenden Indikator für eine erfolgreiche Austauschbeziehung dar.

So wie in Kapitel E die Formen der Erfolgsbeteiligung beschrieben wurden (s. Abb. E 2: Ressource physisches Kapital, Formen der Erfolgsbeteiligung, S. 388), hat die Ticcon AG ihr Vergütungssystem nach folgenden Grundprinzipien gestaltet:

- Ertragsorientierung (Verhalten, Handlungen)
- Leistungsorientierung (Wissen, Fähigkeiten)
- Gewinnorientierung (Kultur, Normen, Werte)

1. Das Grundprinzip der Ertragsorientierung

Als Grundprinzip wurde die Relation von 50% Grundgehalt zu 50% Gesamtsumme der Prämien festgelegt. Das Bedürfnis nach Sicherheit, die Gewissheit, bestimmte Verträge im privaten Bereich ohne Anpassungsmöglichkeiten abschließen zu müssen - wie z.B. Wohnungsmiete oder Zinsverpflichtungen aus Immobilienkrediten - führen zu dem Wunsch, nicht die komplette Vergütung variabel zu gestalten. Das Ertragsrisiko für Unternehmen und Mitarbeiter zu gleichen Teilen zu tragen, war als Grundprinzip konsensfähig. Ein langfristiger variabler Gehaltsanteil von unter 30% wurde als wirkungslos eingeschätzt. Bei den Mitarbeitern war bei der Einführung des Systems der Aspekt wichtig, in guten Zeiten zügig mehr verdienen zu können und in schlechteren Zeiten unverzüglich mit dazu beitragen zu können, das Know-How-Team zusammenhalten zu können, ohne Mitarbeiter entlassen zu müssen.

Beispiele aus anderen Unternehmen, wo eine 10%ige Leistungszulage gewährt wurde, sahen die Mitarbeiter als Mitnahmeeffekt an und nicht als Motiv für eine langfristige Erfolgsorientierung. Die Bereitschaft, für das eigene Verhalten Verantwortung zu übernehmen, begann in der Diskussion zum Vergütungskonzept ab einem variablen Anteil von 40%.

1.1. Einstieg in ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem

Jeder Veränderungs- oder Anpassungsprozess scheint mehr oder weniger Zeit zu erfordern. Für den Übergang von einem starren Gehaltsmodell ohne Ertragsbezug zu einem erfolgsorientierten Vergütungssystem wählte die Ticcon AG ein Phasenmodell. Dieses Phasenmodell wird auch bei dem Einstieg von neuen Mitarbeitern angewendet, die aus einem Unternehmen ohne Ertragsbezug in das Mitarbeiter-Team integriert werden. (s. Abb. F 5).

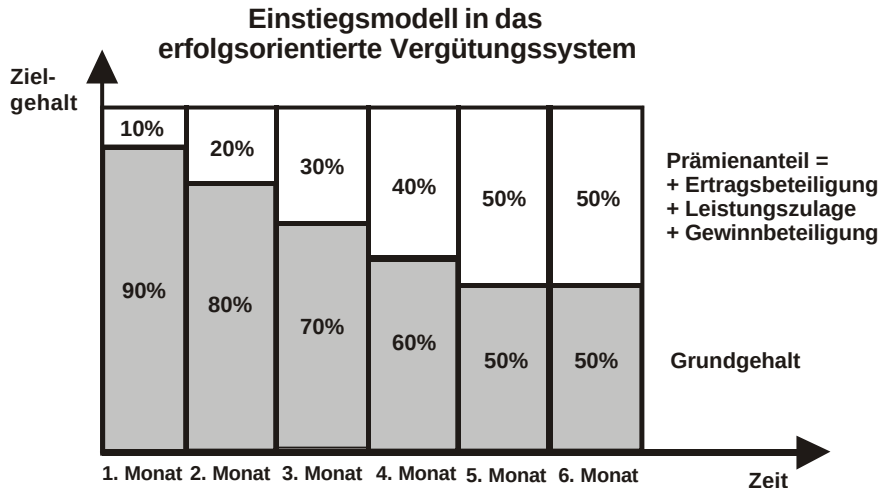


Abb. F 5: Einstiegsmodell in das erfolgsorientierte Vergütungssystem

1.2. Dynamische Anpassung der Vergütung

Das Leben und der arbeitsteilige Wirtschaftsprozess sind bunt und vielfältig. Der Anspruch, diese Dynamik auf das Vergütungsmodell wirken zu lassen, lässt sich z.B. mit Hilfe von Quartalsbetrachtungen erfüllen. Verbunden mit dem Grundsatz, dass bei der Gesamtvergütung die Relation von Grundgehalt und Prämienanteil konstant 50/50 bleiben soll, könnte theoretisch der Anteil des Grundgehalts durch eine nachgewiesene gestiegene Rentabilität mit wachsen.

Ist die Rentabilität eines Mitarbeiters innerhalb von drei Monaten im Durchschnitt gestiegen z.B. auf 112%, so könnte das Grundgehalt um 6% erhöht werden, damit wieder eine Relation von 50/50 erreicht wird (s. Abb. F 6).

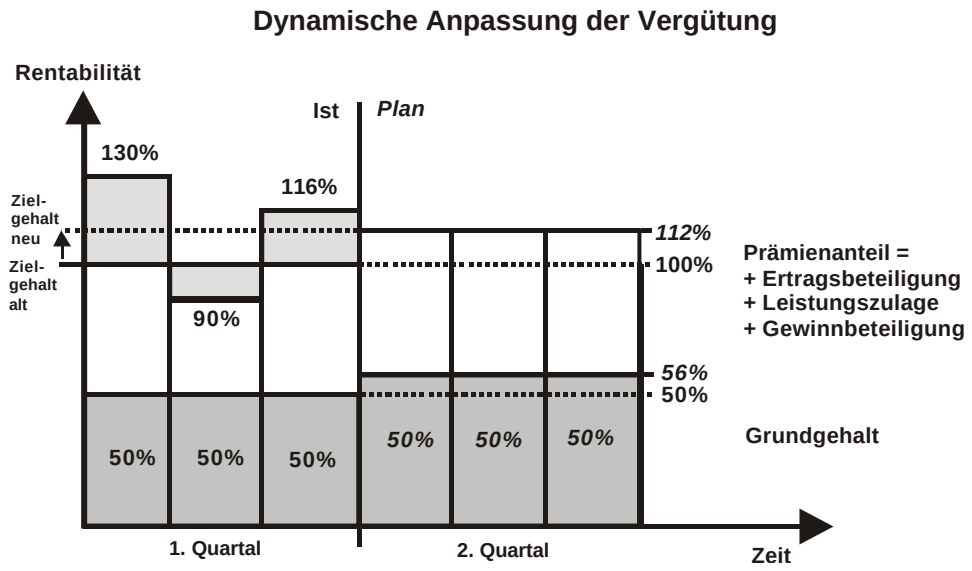


Abb. F 6: Dynamische Anpassung der Vergütung

Aufgrund der Unbeweglichkeit des deutschen Arbeitsrechts ist eine derartige Dynamisierung leider zur Zeit nicht durchführbar. Die Prämien werden vom Unternehmen als freiwillige Zulagen für den Mitarbeiter gewährt. Auf das Grundgehalt hat der Arbeitnehmer einen juristisch definierten Anspruch. Wächst das Grundgehalt über einen Zeitraum auf ein hohes Niveau an, so wäre dieses jedoch dann nur sehr problematisch zu reduzieren, falls die Rentabilität des Mitarbeiters sich extrem verschlechtert und das Unternehmen eigentlich das Grundgehalt wieder reduzieren müsste, um die Gleichgewichtsrelation von Grundgehalt und Prämien mit 50/50 einhalten zu können.

2. Das Grundprinzip der Leistungszulagen

Auch wenn ein Mitarbeiter aus seiner Sicht viel Input für ein Unternehmen bringt, so heißt dies nicht, dass er damit einen positiven Einfluss auf den Ertrag des Unternehmens ausübt vielleicht sogar schlimmstenfalls das Gegenteil. Eine Leistung steht nicht unmittelbar in Beziehung zu einem Erfolg. Trotzdem ist für jeden Erfolg eine Leistungserbringung Voraussetzung. Zu trennen ist die Leistungsvergütung in einen Anteil, für den ein Ertragsbezug besteht, sowie einen Anteil, der für das Unternehmen oder die Menschen nützlich erscheint, jedoch keinen direkten Bezug zu einem existierenden ökonomischen Vertrag besitzt.

Durch das Prinzip der Ertragsorientierung soll vorrangig die individuelle Leistung entlohnt werden, die zum Ertrag beiträgt. Bei einer Aufteilung des Gesamtgehalts in einen fixen und einen variablen Anteil von jeweils 50% wird der variable Anteil als individuelle Leistungszulage mit Ertragsbezug gewährt. Weitere Leistungszulagen ohne direkten individuellen Ertragsbezug wären theoretisch denkbar, wenn sie auch die noch zur Verfügung stehende Finanzkraft für das Unternehmen verringern.

2.1. Der Umsatz als einzige Quelle der Leistungsvergütung

Nach dem Platzen der großen Börsenträume in Bezug auf die „New Economy“ zu Beginn des 21. Jahrhunderts müssen kleine und mittlere Unternehmen ihre Liquidität zukünftig ohne eine Geschäftsbeziehung zu Finanzdienstleistern wie Banken und Sparkassen sicherstellen. Kredite stehen langfristig für risikoreiche Unternehmen ohne Sicherheiten nicht zur Verfügung. Wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen verfügen über keinen Maschinenpark, der den Finanzdienstleistern zur Verpfändung die gewünschte Sicherheit liefert. Überziehungskredite auf einem Girokonto werden häufig nur bei Bestand eines Festgeldkontos in gleicher Höhe gewährt und sind dadurch obsolet.

Der klassische ehemalige Kapitalmarkt mit seinem Kreditgeschäft steht kleinen Unternehmen nicht mehr zur Verfügung, da sich dieses Marktsegment für die Finanzdienstleister nicht lohnt.[968] Auch wenn sich die allgemeine Konsumzurückhaltung in Deutschland und die Ertragslage der Banken und Sparkassen verbessert haben sollte, so ist davon auszugehen, dass es sinnvoll erscheint, wenn ein gesundes mittelständisches Unternehmen zukünftig auf Fremdkapital verzichtet, wenn es langfristig überlebensfähig sein will. Innovative Investitionen werden sich auf Möglichkeiten beschränken müssen, die das Eigenkapital bietet.

Unternehmensfortschritt und Stabilität erwachsen einzig aus der Wertschöpfung des Geschäftsprozesses, des Austauschprozesses (s. Abb. F 7), der mit einem spezifischen Angebot eine Nachfrage befriedigt. Der Umsatz abzüglich der im Produktions- und Dienstleistungsprozess angefallenen Kosten führt zu einem Ergebnis. Ist dieses Ergebnis positiv, so nennt die Betriebswirtschaftslehre diesen Überschuss Gewinn, ist das Ergebnis negativ, so spricht man von Verlust. Will ein Unternehmen langfristig als Institution innerhalb des Wirtschaftssystems überleben, so muss es Gewinne erwirtschaften, erst dann ist es als soziale Organisation erfolgreich.

Die Abbildung F 7 verdeutlicht die jeweiligen Systemkomponenten die zu einer erfolgeichen Wertschöpfung führen, wenn eine vertrauensvolle Kundenbeziehung aufgebaut werden konnte. Sofern ein Vertrag zwischen dem Kunden und dem Unternehmen geschlossen ist, beginnt der ökonomische Austauschprozess von Arbeitszeit, Kaufpreis und Vergütung.

[968] vgl. http://www.teschinkasso.de/index2.htm?http://www.teschinkasso.de/news/allgemeines/Weniger_Kredit_von_Banken.htm

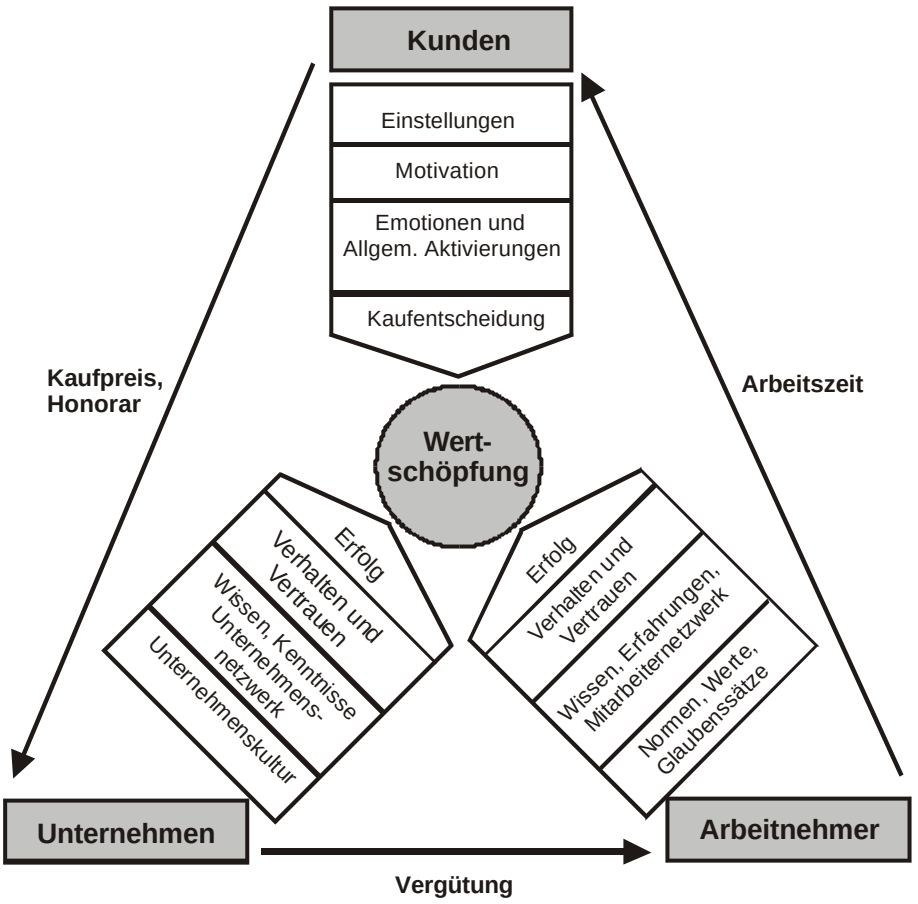


Abb. F 7: Ökonomischer und sozialer Tausch führen zur erfolgreichen Wertschöpfung

Für den Arbeitnehmer besteht der Erfolg schon darin, wenn er nachweisbar mit seiner Tätigkeit mehr Umsatz zu verantworten hat, als er Kosten aufgrund seiner Leistungsvergütung verursacht. Je besser dieses Austauschverhältnis ist, um so mehr trägt er zum Gesamterfolg des Unternehmens bei. Um die Leistung eines Mitarbeiters vergüten zu können, steht dem Unternehmen nur der Umsatz zur Verfügung, wenn es nicht sein Eigenkapital an die Mitarbeiter auszahlen möchte.

Ziel sollte es sein, dem Mitarbeiter mit seiner monatlichen Gehaltsabrechnung transparent aufzuzeigen, welchen Leistungen auch ein Ertrag gegenüberstand und ob er zum Erfolg des Unternehmens beitragen konnte. So kann er sein Verhalten und sein Wissen entsprechend verändern und verantwortungsvoll anpassen, um seinen persönlichen Erfolg durch einen Erfolg beim Kunden und damit den Unternehmenserfolg gestalten zu können.

2.2. Ertragsorientierte Leistungsvergütung und Projektorientierung

Um eine ertragsorientierte Leistungsvergütung für jeden Arbeitnehmer durchführen zu können, sind folgende kalkulatorische Faktoren zu berücksichtigen:

- das zeitliche Leistungspotential
- die effektive Arbeitszeit
- die arbeitsteilige Leistungserbringung im Unternehmen
- die Finanzierung der staatlichen, sozialen Sicherungssysteme

2.2.1. Zeitliches Leistungspotenzial

Um einen persönlichen Erfolg erzielen zu können, setzt der Arbeitnehmer seine Arbeitszeit ein. Für die kalkulatorische Berechnung des zur Verfügung stehenden Zeitpotenzials gilt als Basis das Kalenderjahr mit 365 Tagen.

Unter der Annahme, dass weiterhin für den dienstleistungsorientierten Arbeitnehmer die Wochentage Samstag und Sonntag nicht als Arbeitszeit zur Verfügung stehen, müssen von der Jahresarbeitszeit bei 52 Wochen insgesamt 104 Tage abgezogen werden.

Durchschnittlich hat sich bei Arbeitsverträgen in Deutschland ein Urlaubsanspruch von 30 Arbeitstagen etabliert, der vom Zeitpotential abgezogen werden muss.

Neben den Urlaubstagen bestehen in Deutschland durchschnittlich 12 gesetzliche Feiertage.[969] Von Neujahr (01.01.), Karfreitag, Ostermontag, dem Tag der Arbeit (01.05.), Christi Himmelfahrt, Pfingstmontag, Tag der Deutschen Einheit (03.10.), bis zu den zwei Weihnachtstagen wird gar nicht gearbeitet und am 24.12. und am 31.12. wird üblicherweise nur halbtags gearbeitet. Im katholischen Süden der Republik sind noch weitere Tage arbeitsfrei: Heilige Drei Könige, Fronleichnam, Maria Himmelfahrt, Allerheiligen oder, nicht zu vergessen, die fünfte Jahreszeit: Karneval und Fasching.

Vom Jahresarbeitszeitpotenzial sind außerdem die Krankheitstage abzuziehen. Diese Durchschnittszahl kann stark nach Branche und Unternehmenskultur variieren. Für den kalkulatorischen Ansatz im Ticcon-Modell geht diese Arbeit von durchschnittlich weiteren 12 Arbeitstagen als Krankenstand aus, d.h. ca. 6% der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit.

Unter Berücksichtigung aller Tage, an denen nicht gearbeitet wird, bleiben von 365 Tagen im Jahr nur noch 207 Tage, an denen das Jahreseinkommen eines Arbeitnehmers erwirtschaftet werden muss. Prozentual dargestellet: An 56,7% der Tage im Jahr muss ein Arbeitnehmer 100% seines ökonomischen Tauschpotenzials und somit seines Wohlstandes erarbeiten. Sarkastisch ausgedrückt, arbeiten Arbeitnehmer statistisch fast nur halbtags (s. Abb. F 8). Wenn die gewonnene Freizeit dazu genutzt werden würde, sinnvolle Dinge für die menschliche Gemeinschaft zu erschaffen, die wiederum die Produktivität oder Innovationskraft der Gesellschaft stärken, z.B. Kindererziehung, bestünden Argumente gegen eine Arbeitszeitverlängerung.[970] Die seit über vierzig Jahren vorherrschende Kinderlosigkeit in der deutschen Gesellschaft sowie die extrem gestiegenen Scheidungsraten lassen jedoch vermuten, dass die Persönlichkeitsverwirklichung und der Individualisierungstrend hauptsächlich zur egozentrischen, konsumorientierten Freizeitgestaltung führen.

---

[969] vgl. http://www.welt.de/data/2003/06/19/121208.html : „Faule Republik Deutschland“

[970] Weil er es aber nicht macht, übernimmt der Staat mit seinen Institutionen viele dieser Aufgaben. So liegt die Staatsquote im Jahre 2005 in Deutschland mit Steuern und Sozialabgaben bei ca. 57%, d.h. von jedem verdienten Euro gehen durchschnittlich 57 Cent in allgemeine soziale Bereiche.

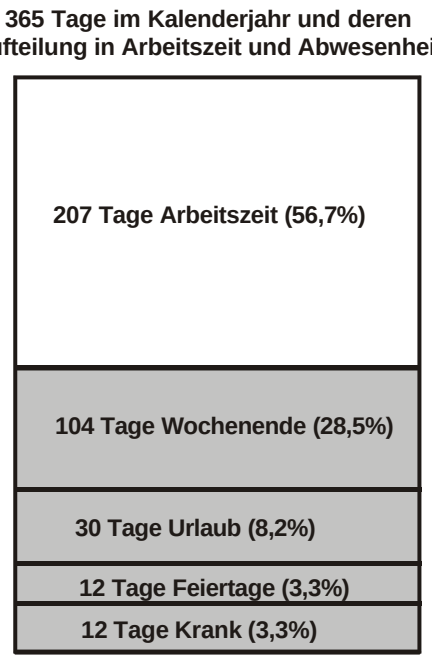


Abb. F 8: 365 Tage im Kalenderjahr und deren Aufteilung in Arbeitszeit und Abwesenheit

Kalkulatorisch geht diese Arbeit von acht Stunden täglicher Arbeitszeit aus. Bei 207 möglichen Tagen, können somit im Jahr 1.656 Stunden geleistet werden.

718 Stunden arbeiteten die Deutschen im Jahre 2003 weniger als im Jahr 1963[971], da waren es noch 2.374 Stunden. Ein kleines Unternehmen wird diese in vierzig Jahren gewachsene Grundeinstellung der bestehenden Wohlstandsgesellschaft in Bezug auf die individuelle Arbeitsleistung nicht beeinflussen können. So muss das erfolgsorientierte Vergütungsmodell dem Arbeitnehmer die Verantwortung übertragen, welchen Zeiteinsatz er erbringen möchte, um die von ihm angestrebten Ziele zu erreichen. Das Unternehmen müsste zukünftig auf das Ergebnis der Tätigkeit achten und nicht auf die Zeit der Anwesenheit eines Arbeitnehmers. Das klassische Konzept des Zeitlohns verdeutlicht die Kluft zwischen „Leistung“ und Erfolg.

Bezieht man die ermittelten Zahlen auf einen Monat, dann stehen dem Arbeitnehmer von den durchschnittlich 30 Tagen 17,25 Tage für die Leistungserbringung zur Verfügung.

2.2.2. Effektive Arbeitszeit

Für die internen Abstimmungsprozesse und organisatorischen Tätigkeiten zur Sicherstellung optimaler Arbeitsbedingungen, von fehlerfrei funktionierender Technik über soziale Themen wie Geburtstage etc. bis hin zum rituellen Kaffee trinken oder auch Raucherpausen und private Angelegenheiten, die per Telefon oder Internet erledigt werden, lassen sich von der effektiv genutzten Arbeitszeit kalkulatorisch 25% abziehen. Somit verbleiben für den Verkauf von Dienstleistungsstunden an Kunden von den 17,25 Tagen der Anwesenheit nur noch knapp 13 Tage.

[971] vgl. http://www.welt.de/data/2003/06/19/121208.html : „Faule Republik Deutschland“

2.2.3. Arbeitsteilige Leistungserbringung im Unternehmen

Aus dem Verkauf von Dienstleistungstagen und dem damit generierten Umsatz muss die gesamte arbeitsteilig organisierte Institution „Unternehmen“ finanziert werden. Die Aufteilung eines Euro Umsatzes auf die gesamten Leistungserbringer eines Unternehmens ist eine unternehmenspolitische Entscheidung. Das Unternehmen kann nur die aus dem Austauschprozess mit seinen Kunden erwirtschafteten Umsätze auf Arbeitnehmer und Investoren verteilen. Für die Arbeitnehmer ist die prozentuale Aufteilung fest definiert, für die Investoren bleibt ihr Anteil variabel. Sie tragen das unternehmerische Risiko einer geringeren Kapitalverzinsung, falls nicht alle angefallenen Kosten durch den Umsatz gedeckt werden konnten.

Ein Euro Umsatz kann z.B. in folgende drei Kategorien eingeteilt werden, die das operative Budget und die Berechnungsgrundlage für einen Leistungszuschlag darstellen (s. Abb. F 9, Die grauen Anteile stehen als Berechnungsgrundlage fest, der weiße Anteil ist variabel.):

- Umsetzungsleistung
- Akquiseleistung
- Interne Dienstleistung

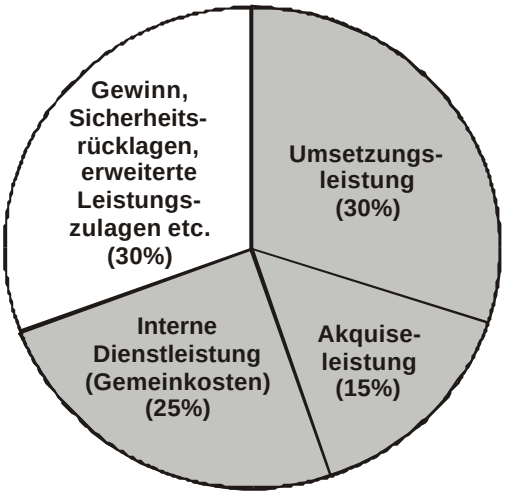


Abb. F 9: Verteilung eines Euro Umsatzes auf die arbeitsteiligen Leistungen im Unternehmen

Ein kundenorientierter, produktiver Mitarbeiter kann ausschließlich Umsetzungsleistungen erbringen. Ein Vertriebsmitarbeiter kann ebenso einzig Akquiseleistungen liefern. Ein Finanzbuchhalter kann ggf. ausnahmslos interne Dienstleistungen nachweisen. Es sind aber auch Kombinationen aus diesen drei Kategorien denkbar, dass ein Umsetzer einen Teil interner Dienstleistungen erbringt oder ein Vertriebsmitarbeiter Umsetzungsaufgaben z.B. im Rahmen des Projektmanagements abarbeitet.

2.2.4. Finanzierung der staatlichen sozialen Sicherungssysteme

Unter der Prämisse, dass das Unternehmen nur die Finanzmittel verteilen kann, die es auch eingenommen hat, muss auch der Arbeitgeberanteil für die Kalkulation einer erfolgsorientierten Leistungsvergütung berücksichtigt werden. Da in An-

betracht der demografischen Daten davon auszugehen ist, dass die Beiträge für die Renten-, Kranken- und Pflegekassen sowie die Arbeitslosenversicherung weiterhin steigen werden, muss für eine solide Kalkulation mit einem Arbeitgeberanteil von weit über 22% der Bruttolohnsumme gerechnet werden. Zur Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit für das Vergütungssystem wird ein Arbeitgeberanteil von 25% angenommen. Somit entsteht ein Gehaltskostenfaktor von 1,25.

2.2.5. Kalkulation des Bruttoarbeitslohns

Bei einem angenommenen Tagessatz von EUR 800,00 im Dienstleistungsbereich entfallen z.B. 30% auf die Umsetzung, d.h. EUR 240,00. Die Belastung durch das soziale Sicherungssystem führt dazu, dass von dem zu verteilenden Umsatz noch EUR 192,00 für die Vergütung verbleiben (240 / Gehaltskostenfaktor 1,25 = 192).

Oder anders ausgedrückt, wenn EUR 192,00 für die Umsetzungsleistung zur Verfügung stehen, dann erhält der umsetzende Mitarbeiter für einen Euro Umsatz in Bezug zu seiner Umsetzungsleistung EUR 0,24 (192 / 800 = 0,24).

Unter der Annahme, dass ein Arbeitnehmer ausschließlich Umsetzungsleistungen erbringt, kann er bei einem Zeitbudget von 13 Arbeitstagen maximal EUR 2.496,00 brutto als Vergütung erhalten (13 x 192 = 2.496), wenn alle Tage verkauft wurden.

Eine derartige Berechnung des Bruttoarbeitslohnes führt bei den meisten Mitarbeitern zu Ernüchterung. Die einzelne Arbeitsstunde einem Kunden mit 100,00 Euro in Rechnung zu stellen, macht nachdenklich, in welchen Situationen der Leistungserbringer selbst bereit ist, einen Stundensatz in dieser Höhe zu begleichen.

Ist das Selbstbewusstsein gestärkt, so kann der Wille spürbar werden, von den EUR 100,00 pro Stunde einen höheren Anteil als Leistungszulage für die Akteure der Umsetzung erhalten zu wollen. Da dies das Budget der Akquisiteure oder internen Dienstleister beschneidet, entsteht eine Verteilungsdiskussion. Alle Unternehmensakteure können sich auch schnell einig sein, wenn sie z.B. den Tagessatz für den Kunden auf EUR 1.000,00 erhöhen möchten, damit alle ihre Zulage bei gleich bleibenden Anteilen erhöhen können. Das funktioniert nur so lange, wie dies die Kunden mitmachen und nicht ein Wettbewerber die vergleichbare Lösung günstiger anbietet oder der Kunde gar zukünftig selbst einen Mitarbeiter einstellt, der die gleiche Leistung viel günstiger erzeugt.

2.3. Leistungszulagen und der Verteilungskonsens

Mit der Akzeptanz des Ertragsbeteiligungsprinzips wird die individuelle Leistung herunter gebrochen auf den Unternehmensumsatz. Beträgt die Ertragsbeteiligung 50%, so erhält z.B. ein Umsetzungsmitarbeiter von den 30% für seine Tätigkeit 15% als Leistungszulage und 15% als Grundgehalt (s. Abb. F 10).

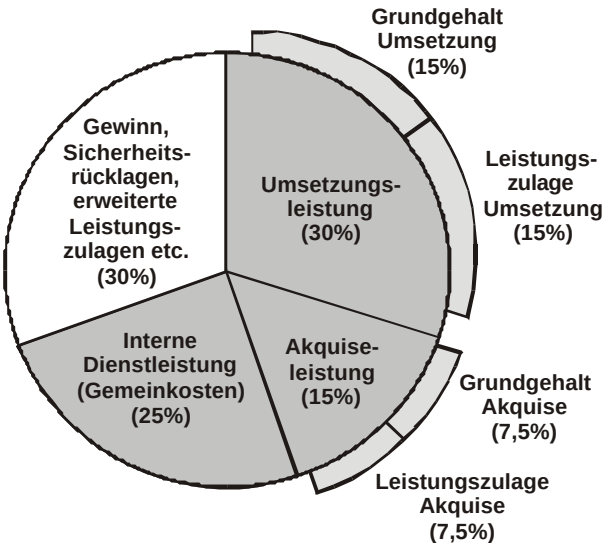


Abb. F 10: Berechnungsgrundlage der Leistungszulagen bei einem Ertragsanteil von 50% am Gesamtgehalt

Lässt sich ein Mitarbeiter nicht auf die 50/50-Regelung ein und das Unternehmen entscheidet, ihn trotzdem zu beschäftigen, z.B. in einer längeren Einführungsphase, so wird der Prozentsatz für die Leistungszulage angepasst. Bei einem Grundgehaltsanteil von 60% und einem Anteil der Leistungszulagen von 40% beträgt die Zulage für die Umsetzung statt 15% nur noch 12% (30% Umsetzung multipliziert mit 40% variabler Leistungszulage als ein Prämienanteil).

Wenn es bei der Erfolgsorientierung um die Suche nach einer eigenverantwortlich handelnden Quelle für Produktivität und Effektivität geht, um individuelle Akteure, denen durch ihr Verhalten ein Erfolg zuzuordnen ist, drängt sich die Anforderung nach flachen Hierarchien auf. Effiziente Projektarbeit steht in diesem Fall im Mittelpunkt der Wertschöpfung. Komplexe Projekte können im Rahmen einer Zeitvorgabe für die Fertigstellung zumeist nur durch Teams realisiert werden.

Neben der Teamfähigkeit als Voraussetzung für eine produktive Zusammenarbeit sind innerhalb des Teams zwei Abstimmungsprozesse zu initiieren. Es ist zu klären, welche Personen auf Grund einer erfolgreichen Akquiseleistung, die zu einem Auftrag geführt hat, ihren Anteil von dem festgelegten Prämienanteil erhalten. Außerdem ist zu klären, wer aufgrund welcher Arbeitsanteile am Gesamtprojekt (100% der Ertragsanteile für Umsetzung) welchen Prozentsatz zur Leistungserstellung beiträgt und somit einen Anspruch auf eine vom Ertrag getragene Leistungszulage hat. Es empfiehlt sich, diesen Verteilungskonsens schon in der Angebotsphase herzustellen und nach Projektabschluss mit der Realität des Projektverlaufes abzugleichen.

Die internen Dienstleistungen von Backoffice, Buchhaltung oder Techniksupport stellen einen Sonderfall dar. Sie tauchen als Gemeinkosten in der Finanzbuchhaltung auf, die für die reibungslose interne Prozessabwicklung notwendig sind. Arbeiten und Kosten sind nicht immer eindeutig einem Kundenprojekt zuzuordnen. Die am Produktions- und Dienstleistungsprozess beteiligten Mitarbeiter müssen zu einem Konsens kommen, in welcher Höhe sie maximal bereit sind, mit ihrer Arbeit ein Budget für das „Allgemeine“ mit zu tragen (s. Abb. F 11).

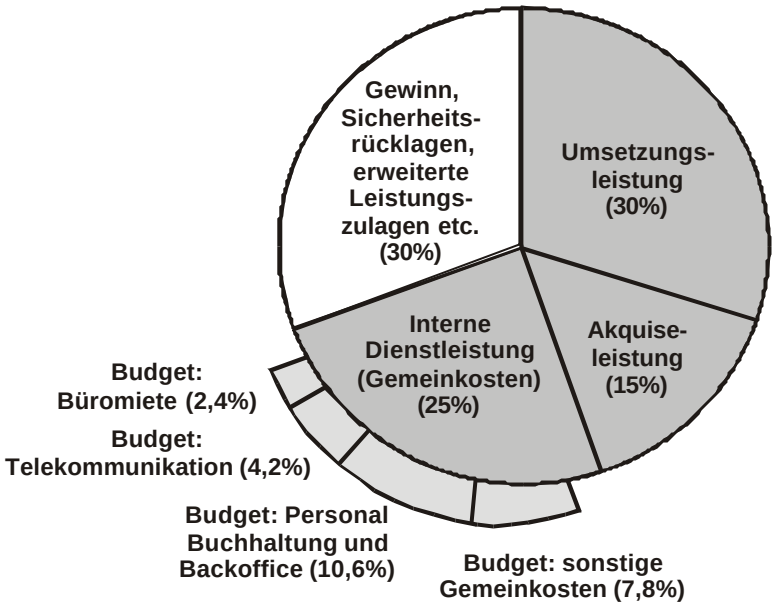


Abb. F 11: Interne Dienstleistungen und Gemeinkostenbudgets

Das gesamte Gemeinkostenbudget kann die Büromiete, die Telekommunikations-, Standleitungs- und Technikkosten sowie die Personalkosten für Buchhaltung, Backoffice etc. umfassen. Damit diese Kosten unter Kontrolle sind und im Rahmen ihres Maximalbudgets bleiben (z.B. 25% vom monatlichen Umsatz), ist es sinnvoll, einen Mitarbeiter als Gemeinkostenverantwortlichen zu benennen, dessen Vergütungshöhe sich an der Einhaltung der Budgetvorgaben orientiert. Würden die Budgets in einem Monat nicht eingehalten, hat der verantwortliche Mitarbeiter auf seine Leistungszulagen zu verzichten, es sei denn, er stimmt einer erweiterten Anschaffung zu, die von der Unternehmensführung aufgrund von Gewinnverzicht oder von anderen Mitarbeitern aufgrund von Prämienverzicht zu finanzieren ist.

3. Das Grundprinzip der Gewinnbeteiligung

Die Ticcon AG überprüft wie viele andere Unternehmen den Erfolg ihrer Aktivitäten in regelmäßigen Zeitperioden (monatlich, Quartalsbericht, Jahresergebnis). Die Bewertung des Erfolges vollzieht sich anhand der Kennzahlen, die die Erreichung von rational formulierten Unternehmenszielen dokumentieren. Marktanteile, Unternehmenswert, Unternehmensgewinn oder auch Messkriterien wie Know-How, Zertifikate, reduzierter Krankenstand etc. (s. Kapitel E., I., 2.1.3. Prämienlohn, S. 381) könnten einen Anlass bieten, erweiterte Prämien als Leistungszulagen zu gewähren. Fest definierte Zulagen, die sich am Ertrag orientieren, sind als Gewinnbeteiligung zu verstehen, da sie in jedem Fall den variablen Anteil des Ertrages reduzieren.

Für ein Unternehmen mag es aus ganzheitlicher Betrachtung sinnvoll sein, temporär andere strategische Ziele zu verfolgen als die Gewinnmaximierung. Neben dem operativen Budget zur Vergütung der kundenorientierten Arbeitsleistung kann ein strategisches Budget für die Weiterentwicklung des Unternehmens for-

muliert werden, das sich ausschließlich aus einer Reduktion des Gewinns finanzieren kann (s. Abb. F 12).

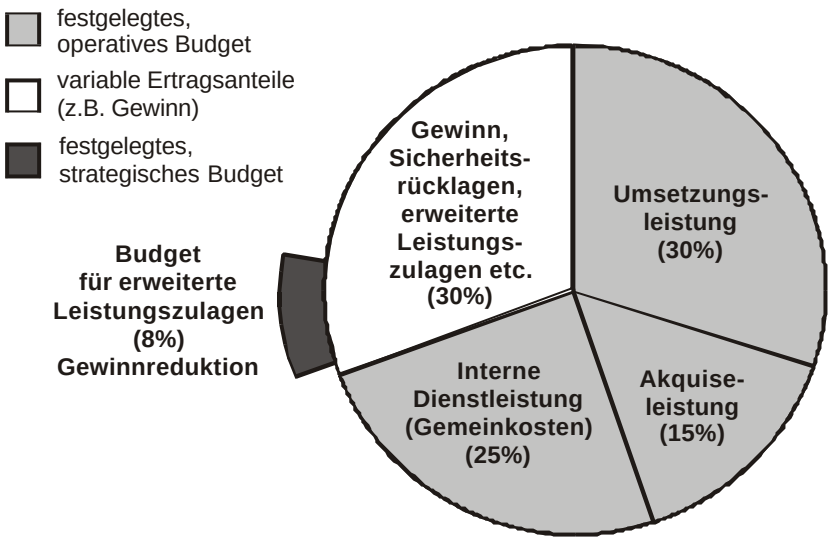


Abb. F 12: Gewinnreduktion durch ein Budget für erweiterte Leistungszulagen

Basiert das erfolgsorientierte Vergütungssystem auf dem Grundprinzip der Ertragsbeteiligung, so erhält in der komplexen sozialen Organisation jeder Akteur (Mitarbeiter, Unternehmen und Investor) seinen Anteil am Erfolg. Der Unternehmenserfolg als Ganzes ist dann nicht zu verhindern, wenn das Unternehmen als austauschorientierter Vermittler zwischen der Vielzahl von Akteuren, getrieben durch unterschiedliche Eigeninteressen, auch seine spezifischen Eigeninteressen wahrt und sich seinen Anteil am Ertrag sichert. Als Quelle zur Selbsterhaltung stehen die Gemeinkosten, ähnlich dem Umsetzungsanteil, sowie der Gewinnanteil zur Verfügung. Das Akquisebudget bezeichnet den maximal sinnvollen Aufwand für die Akquisetätigkeit in Bezug auf Kunden, das Gewinnbudget, das zur Ausschüttung kommen soll, könnte ebenso fixiert werden als Budget zur Akquise von Investoren.[972]

Da sich die Ticcon AG in ihrer fünfjährigen Startphase ausschließlich aus dem Eigenkapital der Gründer finanziert hat, wurde keine Gewinnausschüttung festgelegt, weil Überschüsse zur Finanzierung der Produktentwicklung eingesetzt wurden, um eine langfristige Wertsteigerung zu erreichen. Ziel war es, neben den Dienstleistungskomponenten mehrwerthaltige Softwarelösungen produzieren zu können. Damit ein solches internes Projekt realisiert werden kann, wird die entsprechende Gewinnreduktion dazu eingesetzt, den Umsetzungsmitarbeitern ihre 50% Leistungszulage auszahlen zu können, weil sie in dieser Zeit keine Kundenprojekte bearbeiten können. Grundvoraussetzung sind fest definierte interne Projekte, die ähnlich akkurat realisiert werden wie die Kundenprojekte.

[972] Banken und Sparkassen möchten anscheinend nur an „sichere“ Unternehmen Kredite vergeben, deshalb ist es für Unternehmen nur dann sinnvoll, sich mit Finanzdienstleistern auszutauschen, wenn die Bereitschaft vorhanden ist, einen festen Teil des Gewinnbudgets kontinuierlich als Zins zur Vergütung der Fremdkapitalgeber zu bezahlen. In der Investitionsphase empfiehlt sich deshalb wohl eine ausschließliche Eigenkapitalfinanzierung, um auch hier die Finanzierungskosten variabel und erfolgsorientiert halten zu können.

Eine Gewinnbeteiligung im klassischen Sinne, bei der die Mitarbeiter am Ende eines erfolgreichen Wirtschaftsjahres eine Prämie erhalten, scheint dann sinnvoll, wenn das Unternehmen nach einer Investitionsphase Gewinne ausweisen möchte. Darüber hinaus besteht bei einer Aktiengesellschaft die Möglichkeit, über Optionen oder Anteile im Rahmen eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells am Gewinn und an der Wertsteigerung des Unternehmens zu partizipieren.

Die Möglichkeit, leistungsstarke und kooperativ arbeitende Mitarbeiter am Unternehmen unkompliziert beteiligen zu können, war bei der Wahl der Rechtsform für die Ticcon Aktiengesellschaft ein entscheidender Faktor.

III. Wirkungsanalyse zum praktizierten Vergütungsansatz

Bezogen auf die Komponenten der Erfolgsformel, auf der das eingesetzte Vergütungssystem basiert, ist als erstes festzustellen, dass sich die Wirkung unter kurz- und langfristigen Aspekten analysieren lässt sowie direkte und indirekte Resultate bei Mitarbeitern, Kunden, Unternehmen und Investoren zu verzeichnen waren.

In der Einleitung (s. Kapitel A. Einleitung: Interessen und Ressourcen dieser Arbeit, S. 10) ist zur Motivation dieser Arbeit formuliert worden, einen Ansatz zur wirksamen, nachhaltigen und langfristigen Unternehmensführung liefern zu wollen, verbunden mit dem Anspruch, erfolgreich und sozial sein zu.

Für die Ticcon AG kann dieser Ansatz nach einer erst fünfjährigen Unternehmensaufbauphase in den Jahren 1999 bis 2004 beantwortet werden. Festzustellen bleibt, dass das Unternehmen seinen Weg als technisch orientierter Dienstleister im Bereich der digitalen Medien beschreiten konnte und dazu ergänzend in der Lage war, eigene webbasierte Softwareprodukte am Markt zu platzieren. Entgegen dem allgemeinen Trend der Insolvenzen (s. Abb. F 13) und speziell dem Ende der „New Economy" sowie der negativen Börsenentwicklung (DAX 1999: 5.100 Punkte, März 2000: 8.136 Punkte und im November 2004 mit knapp über 4.000 Punkten) sowie der Bankenkrise und dem damit verbundenen Finanzierungsbann für die IT- und Medienbranche konnte die Ticcon AG in der äußersten nördlichen Provinz in Flensburg überleben.

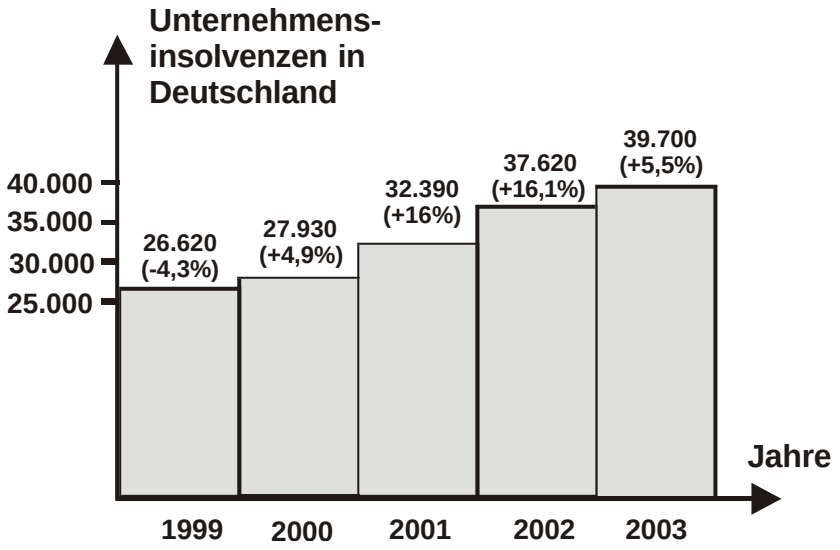


Abb. F 13: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland 1999-2003[973]

[973] Quelle: Creditreform

Mit Hilfe des erfolgsorientierten Vergütungskonzeptes konnten die unkalkulierbaren wirtschaftlichen Veränderungen mit ihren Finanzierungs- und Liquiditätsproblemen aufgrund der „atmenden Personalkosten“ sowie eines aufmerksamen Kostenmanagements regelmäßig neu überwunden werden. So ist nach dem fünfjährigen Bestehen ausschließlich der Erfolg des Überlebens, jedoch nicht ein herausragender Renditeerfolg zu verzeichnen.

1. Wirkung auf die Mitarbeiter

Die Einführung des erfolgsorientierten Vergütungssystems erfolgte im Jahre 2002. Mit Hilfe eines Phasenmodells wurde das Vergütungssystem nach den oben beschriebenen Prinzipien eingeführt. Selbstbewusste Mitarbeiter veränderten unverzüglich die Relation von Grundgehalt und variablen Leistungszulagen. Sie akzeptierten mit einem Änderungsvertrag die 50%-Regelung, um zügig von den höheren Prozentsätzen bei der Prämienerrechnung zu profitieren. Eine kleinere Gruppe von skeptischen Mitarbeitern versuchte sich über geringere Prozentsätze mit einem variablen Anteil anzufreunden. Innerhalb einer Übergangsfrist von sechs Monaten hatte nach der Vorgabe der Unternehmensführung jeder Mitarbeiter die neue 50%-Regelung schriftlich zu bestätigen.

Generell kann festgestellt werden, dass für die Akzeptanz des Vergütungssystems wohl der Reifegrad der Mitarbeiter (s. Kapitel D., III., 1.2.1. Interessenunterschiede erfordern einen situativen Führungsstil, S. 306) und die Einsicht, für sein eigenes Handeln Mitverantwortung zu übernehmen, ausschlaggebend waren.

Außerdem ist prinzipiell festzustellen, dass das Vergütungssystem nur eine direkte Auswirkung auf den ökonomischen Vertrag der Austauschbeziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern hatte, die Komponenten des sozialen Vertrages jedoch kaum beeinflusst wurden.

1.1. Verhalten der Mitarbeiter

Mit der Einführung des Vergütungssystems hat kein Mitarbeiter seine Kündigung gegenüber dem Unternehmen ausgesprochen. In dem Bewusstsein, ein Vergütungssystem als Instrument zum Einsatz zu bringen, das letztendlich den Mitarbeiterbestand und das mühsam erarbeitete Know-How auch in schlechten wirtschaftlichen Zeiten stabil zusammenhalten kann, blieb das Engagement im täglichen Arbeitseinsatz ebenfalls stabil und erhöhte sich sogar bei manchen Mitarbeitern.

Bei der Angebotskonzeption für den Kunden werden die Teams zusammengestellt, die den Auftrag abarbeiten. In den dazugehörigen Gesprächen definieren die beteiligten Akteure die Einzelaufgaben, die jeder Mitarbeiter als Realisationsverantwortung zu übernehmen hat. Damit verbunden legt das Team mit seiner Aufwandsabschätzung den für die Umsetzung zu verteilenden persönlichen Anteil des Umsatzes fest. Die Mitarbeiter verpflichten sich, den von ihnen eingeschätzten Zeitaufwand einzuhalten, weil auch nur dieser dem Kunden in Rechnung gestellt werden kann. Mit dem Projektcontrolling erfährt der Mitarbeiter ebenso wie der Projektleiter, ob der Aufwand für ein Projekt im „roten“ oder „grünen“ Bereich

ist. Gegebenenfalls auftretende Zeitüberschreitungen fallen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter jeweils zur Hälfte als finanzielles Risiko zu.

Berechnungsgrundlage für die Ertragsbeteiligung der Mitarbeiter sind die vom Unternehmen geschriebenen Rechnungen. Kundenrechungen sind den einzelnen Projekten von Anfang an so zugeordnet, dass feststeht, welcher Mitarbeiter mit welchem Prozentsatz Verantwortung für die effiziente Umsetzung übernommen hat. Auf den individuellen monatlichen Abrechnungen zur Ermittlung der aktuellen Vergütung wird jedem Mitarbeiter aufgelistet, an welchen Ausgangsrechnungen er welchen Anteil hatte und wie sich daraus sein persönlicher Prämienanspruch ableiten lässt.

Diese transparente Form der direkten Wertschöpfungsdarstellung durch die Ertragsbeteiligung und die damit verbundene Ableitung der persönlichen Rentabilität führte zu direkten Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern, die sowohl positiv wie auch zum Teil negativ für das Unternehmen bewertet werden können (vgl. Kapitel D., III., 1.5. Interessenmatrix am Beispiel eines eigenverantwortlichen Akteurs, S. 319).

Das sachliche Verhalten orientierte sich an der Leistungsbewertung, die in einem direkten Zusammenhang mit einem zufriedenen oder gar begeisterten Kunden steht, der den Erhalt einer Rechnung akzeptiert. Zeitmanagement, Termineinhaltung sowie die gesamte Einsatzsteuerung erfuhren aufgrund der Resultatorientierung eine höhere Aufmerksamkeit. Der entscheidende Einfluss einer exakten Aufgabenbeschreibung innerhalb eines komplexen technischen Entwicklungsprojektes wurde rechtzeitiger erkannt.

Dem Erfolg und der Leistung an sich wurden eine hohe direkte Beeinflussbarkeit durch das sachliche Verhalten zugeschrieben, jedoch hatte der Erfolg nur einen geringen Einfluss auf das sachliche Verhalten, weil die Leistungsträger unter den Mitarbeitern ihre Arbeit nicht allein wegen eines kurzfristigen finanziellen Erfolges durchführten. Das Engagement und die Eigenverantwortung blieben durch den monetären Aspekt des Vergütungssystems eher unberührt. An technologisch interessanten Projekten im Rahmen eines menschlich passenden Teams zu arbeiten stellte die Kernmotivation dar, für die es keiner attraktiven externen Motivierung bedurfte. In diesen Fällen erschien die finanzielle Vergütung wohl ausschließlich als Indikator für richtiges Handeln.

Das erfolgsorientierte Vergütungssystem trennte die Mitarbeiter anfangs in Leistungsträger und Leistungsempfänger. Mit der Transparenz der monatlichen Gehaltsabrechnungen wurden messbare Fakten geschaffen, die die Leistungsempfänger „enttarnten“. In den produktiven Teams wurde auffällig, wer es in den Projektbesprechungen bisher durch rhetorisches Geschick vermochte, seine Leistungsbeiträge höher einzustufen, als sie im Gesamtprojekt dann real ausfielen.

Die Mitarbeiterform der „Ankündigungsminister“ wurde ebenfalls zügig enttarnt, wenn die Mitarbeitergruppe keine Leistungsresultate wahrnehmen konnte. Diese Leistungsempfänger hatten dann die Wahl, mit ihren Handlungen Effektivität und Effizienz nachzuweisen oder das Unternehmen zu verlassen.

Bei der Mitarbeiterform der Leistungsempfänger konnte wiederum differenziert werden nach den Mitarbeitern, die aufgrund ihres persönlichen Verhaltens in der Lage waren, ein später sachlich passendes Verhalten zu erzeugen und denjenigen, die mit ihrem Verhalten trotz guten Willens keinen Austauschprozess vorteilhaft gestalten konnten. Für das Unternehmen stellte sich die Frage, diese Mitarbeiter über das sachliche Wissen so zu qualifizieren, dass sie ihre Rentabilität erhöhen konnten oder sich von ihnen zu trennen.

Manche Mitarbeiter versuchten einen „Mittelweg" zu gehen. Lieber veränderten sie ihr privates Lebensumfeld und glichen ihre Privatausgaben den reduzierten Einkommensverhältnissen so an, dass sie rentabel waren, statt sich verändern oder weiter entwickeln zu müssen.

Als bemerkenswertes Faktum ist festzuhalten, dass das Unternehmen nicht in jedem Fall die Trennung von einem unproduktiven Mitarbeiter initiieren musste, sondern dass die betroffenen Mitarbeiter selbst Vorschläge unterbreiteten, ihre persönlichen Leistungsbilanzen verbessern zu wollen, z.B. durch Gehaltsverzicht, Reduzierung des Grundgehalts bis zu einem 100%igen Prämienanteil oder einer offensiven Suche nach einem anderen Arbeitsplatz. In diesen Fällen erfolgten zwar die Trennungen über den ökonomischen Vertrag, es blieb aber auch weiterhin ein Vertrauensverhältnis zum Unternehmen innerhalb eines sozialen Vertrages bestehen.

Bei uneinsichtigen Leistungsempfängern, denen die gedanklichen Schritte vom Handlungsselbst des Mitarbeiters zum Objektselbst des Unternehmens verborgen blieben, konnte das Unternehmen nur im Sinne des Selbstschutzes die Möglichkeit wählen, den ökonomischen Austauschvertrag einseitig zu beenden, was zumeist auch den Verlust des sozialen Vertrags mit sich brachte.

Bei den Leistungsträgern wurde dieser „Reinigungsprozess" als heilsam empfunden. Zuweilen erschienen den jetzt stark resultatorientierten Mitarbeitern die Zeit zu lang, bis sich betroffene Leistungsempfänger adäquat an den Austauschprozess anpassen konnten, auch wenn die Unternehmensführung derartige Chancen, Wissen und Verhalten erweitern zu können, anbieten wollte.

Es entstand für das Unternehmen die Notwendigkeit, strategische Projekte intern zu formulieren und deren Zielerreichung mit Prämien zu versehen. Die entsprechende Finanzierung konnte ausschließlich aus einer Gewinnkürzung erfolgen.

Flexibilität und Entscheidungsfreiheiten im täglichen Arbeitsprozess wurden von den Mitarbeitern vorteilhaft aber auch als Nachteil eingeschätzt. Ein Programmierer mit direktem Kundenkontakt bei der Umsetzung hört seinem Gesprächspartner konzentrierter und engagierter zu, wenn er weiß, dass er für akquirierte Aufträge auch eine Akquiseprämie erhalten kann. Dies nimmt dem Akquisiteur die Möglichkeit, beim nächsten Kundengespräch einen Auftrag erhalten zu können. Ein Vertriebsmitarbeiter, der dem Kunden im Hinblick auf seine Akquiseprämie, Leistungen ohne Rücksprache mit den technischen Umsetzern verspricht, sollte nur eingeschränkte Entscheidungsfreiheiten nutzen, um langfristig glaubwürdig sein zu können. Für einen gemeinsamen Erfolg von Akquise und Umsetzung ist somit die Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter ausschlaggebend, sie hat einen sehr hohen Einfluss auf das jeweilige persönliche Verhalten.

1.2. Wissen der Mitarbeiter

Das sachliche Wissen der Mitarbeiter wurde durch das erfolgsorientierte Vergütungssystem auf zweierlei Wegen weiter entwickelt, wobei das jeweilige persönliche Wissen mit seiner Allgemeinbildung, sozialen Kompetenz, Lebenserfahrung und Leistungsfähigkeit eine entscheidende Rolle spielte.

Fordernde innovative Kundenprojekte ermöglichen dem Mitarbeiter, seine Stärken zu entwickeln, d.h. sich fachlich im Rahmen eines konkreten Anwendungsfalles weiterzubilden. Leistungsträger interessieren sich von sich aus für Projekte mit erhöhten Anforderungen, um in dem dynamischen Markt intensivere Beziehungen herstellen zu können. Rentabilitätsüberlegungen beeinflussen das sachliche Wissen stark, das Optimieren von arbeitsteiligen Prozessen ist als Quelle der Wertschöpfung im Bewusstsein. Die permanente Suche nach einer rentableren Situation wird durch den ökonomischen Vertrag getrieben, aber zum sachlichen Wissen gehören auch andere Ziele, als nur kurzfristig „Kasse machen zu wollen“. Für die Auswahl solcher Ziele hat eine Unternehmensführung zu sorgen. Hier stößt eine Ertragsbeteiligung an Grenzen, die ggf. durch eine Leistungszulage für Zielerreichungen verschoben werden kann.

Aus strategischen Überlegungen heraus mag es auch sinnvoll sein, wenn sich Mitarbeiter in ein spezielles Wissensgebiet einarbeiten, dass zukünftig eine solide geschäftliche Basis darstellen kann. Mit der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich gezielt weiterzubilden, um bestehende Stärken weiter zu entwickeln, kann das Unternehmen für diese Leistung, die dem Unternehmen zukünftig förderlich sein wird, eine Prämie als Vergütung anbieten. Diese Prämie soll den Konflikt zwischen einem langfristigen Wissensziel und einem kurzfristigen Ertragsziel überbrücken.

Der Erhalt und der Aufbau vom sachlichen Wissen wird somit durch Kundenaufträge und interne Zielsetzungen determiniert. Zum einen als indirekter Effekt, finanziert durch den Ertrag, zum anderen als direkter Effekt durch unternehmensinterne Festlegungen, finanziert durch ein strategisches Budget im Sinne einer Investition und dem damit verbundenen momentanen Gewinnverzicht.

Über beide Wege haben die Mitarbeiter von Ticcon ihre Kompetenzen erworben, für die Implementierung und Konfiguration von Standardsoftware ebenso wie durch das Erlernen neuer Programmiersprachen. Strategische neue Felder wurden zumeist über Prämien erschlossen, Wissensvertiefungen und Spezialisierungen in der Regel über Kundenaufträge.

Speziell in wissensbasierten Softwareunternehmen ist es entscheidend, dass die Programmierer sich nicht individuell, künstlerisch mit einem kryptischen Sourcecode verwirklichen, sondern dass das sachliche Wissen um die Funktionen von bestimmten Softwaremodulen auch anderen Teammitgliedern zugänglich ist. Die Ticcon-Mitarbeiter können zum Aufbau einer Wissensdatenbank ebenfalls Leistungszulagen erhalten, damit das Unternehmen intern Werte schafft, ansonsten müssten die Kunden jedes Mal das „Erfinden der Welt“ erneut finanzieren, was langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als Dienstleister zerstört.

Das technische Know-How ist in diesem Fall die treibende Kraft für Wirtschaftlichkeit und soziales Handeln.

1.3. Kultur der Mitarbeiter

Innerhalb einer arbeitsteiligen Gesellschaft spielen anscheinend Technologien eine entscheidende Rolle, um Effizienz und Produktivität innerhalb eines globalen Wettbewerbs zu gestalten. Die Ticcon AG bemüht sich, mit spezialisierten webbasierten Softwarelösungen Leistungen in den Bereichen „**T**ransaction, **I**nformation, **C**ommunication and **Con**sulting“ anzubieten. Als technischer Dienstleister und Technologieproduzent greift Ticcon auf bestehende Internettechnologien zurück, die aus den Entwicklungen der Informations- und Kommunikations- sowie Medienbranche entstanden sind. Ohne Elektrizität[974] und eine gesicherte Energieversorgung über ein umfassendes Stromnetz sowie ein globales Telekommunikationsnetz, ob mit oder ohne Kabel, hätten die neuen Querschnittstechnologien keine Basis.

Die Globalisierung kann als Ergebnis eines rasanten technologischen Entwicklungsprozesses verstanden werden, der z.B. die moderne Schifffahrt ermöglichte und so 1492 zur „Entdeckung“ Amerikas führte.[975]

„Unter Technologie (altgr. ôå÷íï ëï ãéá [*technología*]*) versteht man die Gesamtheit der Verfahren zur Produktion von Gütern und Dienstleistungen, die einer Gesellschaft zur Verfügung steht. Technologie hat einen zeitlichen und kulturellen Kontext, so dass eine Technologie oft als Synonym für eine bestimmte Epoche (beispielsweise Bronzezeit, Informationszeitalter) oder als Bestimmung für eine Kultur (zum Beispiel bandkeramische Kultur) dient.“*[976]

Angewendete, neue Technologien optimieren den Austauschprozess zwischen den Menschen und sollen eigentlich das Leben sichern oder verlängern. Autounfälle mit tödlichem Ausgang, Flugzeugabstürze oder Schiffskatastrophen zeigen die tragischen gesellschaftlichen „Nebenwirkungen“, die neue Technologien hervorrufen können. Trotzdem gibt es sehr oft keinen Weg zurück. Welcher Mensch spannt lieber seine Pferde ein, um mit der Kutsche von A nach B zu kommen, wenn Auto, Eisenbahn oder Flugzeug zur Verfügung stehen? Welcher Mensch würde heute dem offenen Feuer Vorrang einräumen, wenn er auch eine Glühbirne nutzen könnte? Welcher Fernsehkonsument guckt lieber schwarz-weiß statt farbig? Welcher rational arbeitende Mensch schreibt lieber regelmäßig Briefe per Hand auf Papier, statt mit Hilfe von Schreibmaschine, Computer oder gar Internet

---

[974] Im engeren Sinne wird Elektrizität als elektrische Ladung verstanden, die mit ihren Bewegungen verknüpften elektrischen Ströme, von denen sämtliche elektrischen Wirkungen ausgehen, v.a. die elektrische Energie. Diese zeichnet sich durch die Umwandlung der in der Natur vorhandenen Primärenergie (chemische, thermische und mechanische Energie, Sonnenenergie, Kernenergie) und Sekundärenergie (Heizöl, Wasser etc.) aus. Durch einen Leiter erfolgt der als elektrischer Strom bezeichneter Ladungstransport. Vgl. Brockhaus, Bd. 6 (1988), S. 263f.

[975] Die Entdeckung Amerikas wird in der Regel Christoph Kolumbus zugeschrieben (12. Oktober 1492), jedoch ist dies nicht unumstritten. Schon rund 500 Jahre vorher waren z. B. die Wikinger unter Leif Eriksson in Amerika. Das Festland erreichte als erster Giovanni Caboto, als eigener Kontinent wurde Amerika erst 1507 von Amerigo Vespucci erkannt und im selben Jahr von Martin Waldseemüller nach Vespucci als „America“ benannt. Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/ Entdeckung_Amerikas, abgerufen am 28.11.2004

[976] vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Technologien, abgerufen am 28.11.2004

zu kommunizieren. Neue Technologien bilden die treibende Kraft für Wirtschaft und Gesellschaft (s. Abb. F 14).

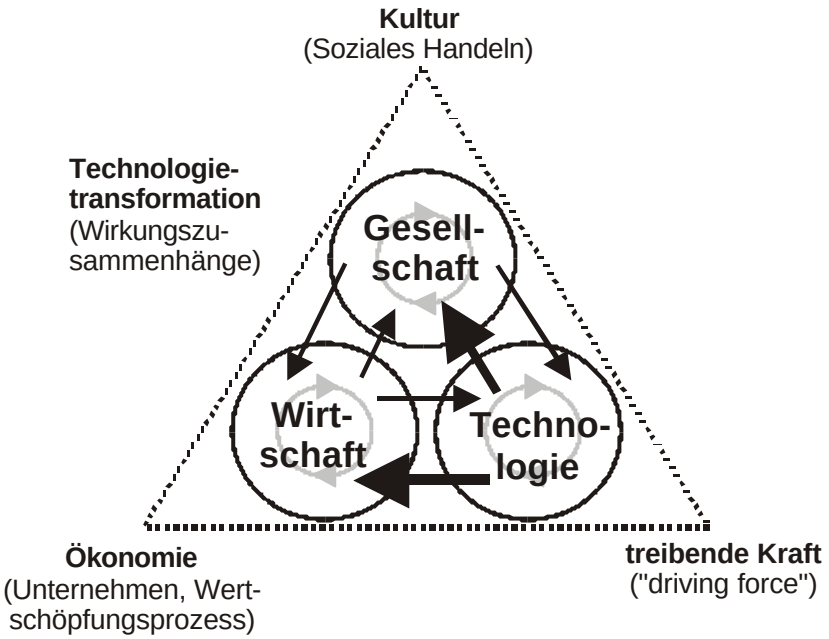


Abb. F 14: Technologietransformation nach K.P. FRIEBE[977], Basistechnologien als prägendes Element für Wirtschaft und Gesellschaft

In der Erfolgsformel erhält das Verhalten das höchste Gewicht durch die Multiplikation vom persönlichen und sachlichen Verhalten, weil das Verhalten - der Austauschprozess mit der Umwelt - hier Resultate zeigt. Als Werkzeug zur Optimierung von Austauschprozessen sind die Technologien anzusehen, die nach KLAUS P. FRIEBE die Struktur von Wirtschaft und Gesellschaft entscheidend prägen.[978]

Mitarbeiter in einem Technologieunternehmen sind Akteure dieses Prozesses der Technologietransformation. Aus dieser Tätigkeit heraus lässt sich der Sinn für die tägliche Arbeit ableiten. Die Arbeit sollte als nützlich eingeschätzt werden, dann hat sie eine hohe Einflussnahme auf das persönliche Verhalten der Mitarbeiter (s. Kapitel D., III., 1.5.1. Intensität von Einflussnahme und Beeinflussbarkeit der Verhaltenskomponenten, S. 322).

Mit der Einführung des erfolgsorientierten Vergütungssystems bei Ticcon wurde die Diskussion belebt, ob sich das Unternehmen auf die richtigen, technologischen Geschäftsbereiche konzentriert. In der Phase des Unternehmensaufbaus war es wichtig, jeden möglichen Auftrag anzunehmen, um den Ertrag zu steigern. Mit einer Konzentration auf einige wenige Geschäftsfelder, in denen die neuen Technologien der Ticcon AG eine treibende Kraft bedeuteten, konnten effektivere Beiträge zu einer Technologietransformation geleistet werden.

---

[977] vgl. Friebe, K.P. (2000), S. 29f.

[978] Ein herausragendes Beispiel für den Erfindungsgeist von prägenden technischen Anwendungen ist u.a. THOMAS ALVA EDISON (1847-1931) mit seinen ca. 2.000 Patenten (Glühlampe, Elektrizitätswerke, Akkumulatoren, Gummi- und Eisengewinnung, Telegraphie, Schallplattenspieler, Filmkamera etc.), vgl. Vögtle, F. (1982), S. 7f.

Im Jahre 2002 waren z.B. die öffentlichen Verwaltungen auf kommunaler Ebene in Schleswig-Holstein nicht willens oder fähig, ihre eigenen Strukturen so zu überdenken und verändern, dass die Vorteile neuer webbasierter Software hätte genutzt werden können. Die Ticcon AG hat ihre Konzepte für die Einführung von eGovernment-Lösungen zur Wiedervorlage in die Schublade gelegt und die „Missionierungsarbeit" im Sinne der neuen Technologien in diesem Geschäftsbereich vorerst eingefroren.

Das erfolgsorientierte Vergütungssystem hat die Mitarbeiter der Ticcon AG dafür sensibilisiert, nach rentablen Transformationsprojekten zu suchen, die zumeist im Bereich der privaten Wirtschaft liegen.

Ausgestattet mit dem Bewusstsein, technologisch etwas Sinnvolles, Treibendes, Veränderndes, Optimierendes zu tun, veränderte das neue Vergütungssystem als Norm mit konjunkten Elementen auch die Unternehmenskultur. Das implizite Bewusstsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Mitarbeiter ergibt, steuert gleichwohl das Verhalten der Individuen. Gegen die von allen Mitarbeitern als Leistungsträgern akzeptierten Resultatorientierung kann sich keine Philosophie der Versorgungsmentalität durchsetzen, es sei denn, ein altruistisches Unternehmensverhalten ist gewollt.

Die mit der Principal-Agent-Theorie aufgezeigten Schwachstellen innerhalb des Unternehmens, da Mitarbeiter eher Eigeninteressen als Unternehmensinteressen verfolgen (s. Abb. E 2: Ressource physisches Kapital, Formen der Erfolgsbeteiligung, S. 388), konnten anscheinend durch das erfolgsorientierte Vergütungssystem gemildert werden. Festzustellen war, dass jedoch vor allem Auszubildende und Verwaltungsmitarbeiter weiterhin Schwierigkeiten hatten, sich mit den Aufgaben des Unternehmens zu identifizieren. Bei ihnen dominierte die Freizeitorientierung und das Arbeiten nach „Busfahrplan".

Ebenfalls war festzustellen, dass eine eingeräumte mögliche Gewinnbeteiligung als externe Motivierung eines Mitarbeiters nicht allein dazu beitragen kann, die persönlichen Verhaltens- oder Wissenskomponenten sowie die individuelle Kultur im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen. Wenn ein Mitarbeiter nicht von sich aus bereit ist, sein Verhalten zu verändern, dann kann dies auch nicht durch einen finanziellen Anreiz ausgelöst werden, der sich am Unternehmenserfolg orientiert.

2. Wirkung auf die Investoren und die Finanzen

Nach dreijähriger Tätigkeit als reiner technischer Dienstleister hat der Vorstand der Ticcon AG den Beschluss gefasst, einen Prozess der Produktentwicklung einzuleiten, um zukünftig nicht mehr darauf angewiesen zu sein, ausschließlich Arbeitsstunden und Know-How von Mitarbeitern verkaufen zu müssen, sondern auch werthaltigere standardisierte Softwarelösungen anbieten zu können. Dieses Vorhaben fiel in die Zeit der wirtschaftlichen Konsolidierungen vieler anderer Unternehmen, der ständig steigenden Anzahl von Insolvenzen, einem umfassenden Börsencrash sowie einer damit verbundenen Bankenkrise.

Die Finanzierung des Entwicklungsvorhabens konnte nur aus dem Eigenkapital erfolgen, da Banken und Sparkassen die IT- und Internetunternehmen, die gerade

noch hoch gefeiert wurden, jetzt als Kreditkunden pauschal wegen des zu hohen Risikos ablehnten.

Um den Aktionären als Gesellschaftern und Investoren eine vertrauensvolle gesteigerte Zusammenarbeit attraktiv gestalten zu können, wurde das Konzept der erfolgsorientierten Vergütung entworfen und eingeführt. Das neue Konzept löste das alte Konzept ab, welches im wesentlichen aus monatlich starren Gehältern und einer nur für vertrieblich arbeitende Mitarbeiter ergänzenden Akquiseprovision bestand.

Die Realisierung eines Vergütungskonzeptes mit „atmenden" Personalkosten ließ bei den Investoren die Bereitschaft wachsen, in das Unternehmen zu investieren. Die Mitarbeiter haben mit der Akzeptanz des erfolgsorientierten Vergütungssystems Verantwortung für ihr tägliches Handeln im Sinne des Unternehmens übernommen, was die Investoren motivierte, an einen besonderen Erfolg zu glauben.

Aufgrund der engen, auf einen gemeinsamen Erfolg ausgerichteten Beziehung zwischen Investoren, Unternehmensführung und Mitarbeitern, ist es für das Unternehmen möglich gewesen, ohne Kredite und ohne die damit verbundenen Fremdfinanzierungskosten auszukommen, d.h. ausschließlich vom Geld der Kunden und Eigentümer zu leben. Selbst Kontokorrentkredite wurden in fünf Jahren kaum in Anspruch genommen, weil die Finanzdienstleister ihr Risiko zu mindestens 100% abgesichert haben wollten und die Investoren die von den Banken gewünschten privaten Bürgschaften ablehnten.

Der Wunsch, ein überlebensfähiges soziales System als Unternehmen zu gestalten und zu betreiben, das den Investoren, Mitarbeitern und Kunden einen kontinuierlichen, stabilitätsfördernden Wertschöpfungsprozess mit adäquaten Nutzenvorteilen bietet, konnte mit Hilfe des erfolgsorientierten Vergütungssystems innerhalb der Ticcon AG realisiert werden.

3. Wirkung auf die Kunden

Für technologieferne Kunden sind die Tätigkeiten im IT- und Multimediabereich oft ein Mysterium. „Die paar Mausklicks" können doch nicht so aufwendig und teuer sein. Den Mitarbeitern in Technologieunternehmen kommt es manchmal so vor, wenn Kunden über die beauftragten Arbeiten reden, als würden blinde Menschen über Farben philosophieren.

Das erfolgsorientierte Vergütungssystem hat das Verhalten der Mitarbeiter zum Kunden prinzipiell verändert. Als das Monatsgehalt fest war und gesichert schien, wurden Kundenprojekte von Mitarbeitern realisiert, deren Aufwand in keiner vertretbaren Form in eine Beziehung zum Ertrag zu bringen war. Zusatzanforderungen des Kunden wurden zwar als solche erkannt, aber um der guten Stimmung zum Kunden willen, nicht adäquat berechnet. Seit der Einführung des neuen Vergütungssystems wird jedem Mitarbeiter auf seinem monatlichen Gehaltsbeleg transparent aufgeführt, wie viel Zeit er für welches Projekt verwendet hat und welcher Ertrag diesem Aufwand gegenübersteht. Besteht ein Missverhältnis, so hat sich der Mitarbeiter zur Hälfte selbst geschädigt und das Unternehmen trägt nur noch die anderen 50% des Schadens statt wie zuvor die vollen 100%.

Manche Kunden, die zum Teil die Gutmütigkeit der Mitarbeiter extrem ausgenutzt haben, konnten mit dem raueren Umgang - Leistung nur gegen Gegenleistung - nicht mehr umgehen und wechselten zu anderen Anbietern, in der Hoffnung, dort weiterhin subventionierte Leistungen erhalten zu können. Dieser „Reinigungsprozess“ bescherte dem Unternehmen loyale und gute Kunden, die die Leistungen der Mitarbeiter schätzten und langfristig die Existenz des Unternehmens sicherten.

Ein entscheidender Aspekt zur Herstellung der Kundenzufriedenheit wurde die prinzipielle Verschriftlichung eines Projektes. Da ein Projekt ja für alle Beteiligten ein positives Resultat erbringen soll, müssen die Aufgaben, Funktionen und Kriterien für einen Erfolg definiert werden. In komplexen Softwareprojekten bietet sich eine Vielzahl von Missverständnissen an, die möglichst im Vorwege ausgeräumt werden sollten. Erst wenn ein Pflichtenheft oder ein Projektleitfaden erstellt ist, sich alle Akteure einig sind, was das Ziel des Projektes mit seinen Teilzielen und -aufgaben ist, dann können ein Aufwand und ein verbindlicher Preis festgelegt werden. Ist der Kunde nicht in der Lage, sein Problem exakt zu formulieren, dann kann eine Dienstleistung nur nach Aufwand angeboten und abgerechnet werden.

Zu den Umgangsformen, die in die Kommunikation mit dem Kunden eingebunden werden müssen, um einen Erfolg zu sichern, gehören zahlreiche interne Prozesse. Die Akzeptanz solcher Prozesse wie z.B. eine eigentlich lästige Zeiterfassung für die Realisierung bestimmter Aufgabenschritte stieg bei den Mitabeitern, weil nur darüber eine effiziente Leistung und Produktivität darzustellen ist, wenn der Kunde den Zeitfaktor als Vergütungsansatz wünscht.

Das erfolgsorientierte Vergütungssystem wirkt durch sein definiertes, anzustrebendes Resultat einer Dienstleistung auf den Unternehmenserfolg sowie der damit notwendigen Disziplin und Konzentration bei Mitarbeitern und Kunden.

„Wer ein Huhn bewerten will, kann dies direkt tun. Er kann aber auch warten, bis das Huhn 10 Eier gelegt hat und anschließend Huhn und Eier gemeinsam bewerten unter Berücksichtigung des benötigten Futters sowie des Zinseffektes. Das Grundproblem ist aber in beiden Fällen dasselbe: Die Bewertung des Huhns.“
Thomas Studer

G. Fazit

Tausch- und Systemtheorie scheinen grundlegende Erklärungs- und Beschreibungsmodelle zu liefern, die Brücken zu vielen anderen wissenschaftlichen Disziplinen schlagen. Um Verantwortlichkeiten innerhalb eines komplexen Systems wie einem Unternehmen identifizieren zu können, kann es hilfreich sein, sich der Ebenen bewusst zu werden, auf denen rational Veränderungen initiiert werden könnten.

Diese Arbeit beschreibt Unternehmen als komplexe Akteure, die als Vermittler auf einer Mesoebene einen arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozess zwischen den Individuen auf einer Mikroebene und der Gesellschaft als Makroebene organisieren.

Ist ein subjektiv definierter Erfolg das rationale Ziel eines Unternehmens, dann scheint dieser ausschließlich auf der Basis von sozialen Handlungen und einem Austausch zwischen den Akteuren zu beruhen. Aufgrund einer interdisziplinär und induktiv angelegten Analyse von Austauschphänomenen bei lebenden und sozialen Systemen wagt die vorliegende Arbeit den Entwurf einer allgemein gültigen Erfolgsformel, die zur Lösung eines Verteilungsproblems beitragen könnte und aus der sich somit Komponenten für ein spezielles Vergütungssystem ergeben.

1. Subsysteme erzeugen das Systemverhalten

Eine soziale Organisation wie ein Unternehmen lebt von den Menschen, die sich als Mitarbeiter in einen arbeitsteiligen Austauschprozess mit ihren Handlungen und ihrem Verhalten sowie ihrem Wissen und ihrer Kultur einbringen. Es scheint eine auf Wirksamkeit und Nachhaltigkeit ausgelegte Unternehmensführung zu bedürfen, die die Vergütung erfolgsorientiert regelt und zur Klärung des Spannungsverhältnisses von Vertrauen und Herrschaft beiträgt, um Mitverantwortung erzeugen zu können.

Das Vergütungssystem verfolgt den Anspruch, die individuellen Akteure zu befähigen, über sich selbst hinaus zu denken, sich als einen Teil, als Subsystem innerhalb eines großen sozialen Austauschsystems zu begreifen, zu dem sie einen Beitrag leisten (s. Abb. G 1).

Dabei erscheint es sinnvoll, jedes System mindestens in drei Elemente zu unterteilen:

- Das Handlungsselbst, das den Austausch mit seinem Verhalten gestaltet.

- Das Objektselbst, das die Fähigkeit und das Wissen besitzt, die Zusammenhänge innerhalb eines Austauschsystems zu erkennen, um sie rational beeinflussen zu können.
- Das erweiterte Objektselbst, das die Regeln und die Kultur akzeptieren oder gar gestalten kann, um den Austauschprozess für alle Beteiligten optimal und sozial gerecht erscheinen zu lassen.

Weiterhin erscheint es hilfreich, ein Austauschsystem als eine Welt der Wünsche zu begreifen, die sich versucht mit der Welt der physikalischen Gegenstände in Einklang zu bringen. Über diese zwei Welten hinaus kann man eine Welt 3 annehmen, die POPPER als Erkenntnis ohne erkennendes Subjekt beschrieben hat (s. Abb. G 1) und die als Führungssystem für das Austauschsystem fungiert, in dem Visionen oder die Mission des Handelns angesiedelt sind.

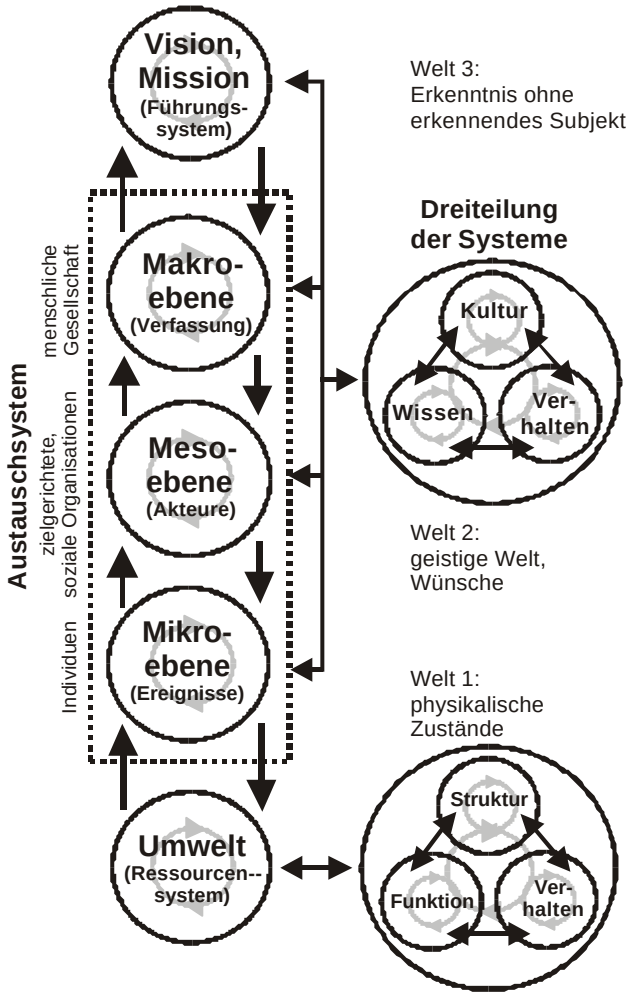


Abb. G 1: Zum Zusammenhang von Systemen und Veränderungsebenen

Auf der Grundlage der hier für die Analyse eines Austauschsystems vorgeschlagenen Struktur, kann eine Zuordnung der Erklärungs- und Beschreibungsansätze für Systeme erfolgen, die somit Ideen und Vorschläge für die Gestaltung der Übergänge zwischen unterschiedlichen Veränderungsebenen enthalten. Beispielhaft wurden 56 unterschiedliche Systembeschreibungen in den folgenden Tabellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet (s. Abb. G 2 – G 7).

Veränderungsebenen: 1. Teil

Nr.	Verfassung Führungssystem	Akteur Systemregler				Ereignisse Ressourcensystem
1	**Ansatz, Quellen**	**Identität**	**Kultur**	**Wissen**	**Verhalten**	**Umwelt**
2	Vision, Mission Führungssystem	Austauschsystem	Makroebene (Verfassung)	Mesoebene (Akteure)	Mikroebene (Ereignisse)	Umweltebene (Ressourcen)
Umwelt (physisches Ressourcensystem)						
3	Systemfragen	Wer?	Warum?	Wie?	Was?	Wo? Wann? Wieviel?
4	Physikalischer Gegenstand	Materie	Höhe	Tiefe	Breite	Wahrnehmung
5	Modellbildungsprozess G. Klaus, M. Buhr	Modellierer	Struktur	Funktion	Verhalten	Interessen
6	Systemfunktionen N. Wiener, F. Vester	Systemregler	Steuerungsgröße	Regelgröße	Meßgröße	Austauschgröße, Störgröße
7	Systemeigenschaften	offen oder geschlossen	statisch oder dynamisch	kontinuierlich oder diskret	deterministisch oder stochastisch	stabil oder instabil
8	Simulation	System	Erklärungsmodell	Entscheidungs-modell	Beobachtungs-modell	Experiment und Ergebnis
9	Zeit	Zeitmessung	Zukunft	Vergangenheit	Gegenwart	Situation
10	Geldtheorie M. Friedman	Geld	Weraufbe-wahrungsmittel	Verrechnungs-einheit	Tauschmittel	physischen Tausch überwinden

Abb. G 2: Veränderungsebenen 1. Teil: Ordnungskategorien (1+2), Umwelt (3-10)

Veränderungsebenen: 2. Teil

Nr.	Verfassung Führungssystem	Akteur Systemregler				Ereignisse Ressourcensystem
1	Ansatz, Quellen	Identität	Kultur	Wissen	Verhalten	Umwelt
Mikroebene (Ereignisse)						
11	Veränderungssystem Lernen, G. Bateson	Lernen 4. Ordnung	Lernen 3. Ordnung	Lernen 2. Ordnung	Lernen 1. Ordnung	Lernen 0. Ordnung
12	Biologische Parameter H. Maturana, F. Varela	Lebewesen	Kulturelle u. soziale Phänomene, 3. Ord.	Strukturelle Koppelung, 2. Ord.	Autopoiese, Selbst-erzeugung, 1. Ord.	Milieu
13	Dreiteilung des Selbst, A. Smith, J. Coleman	Akteur, Das Selbst	erweitertes Objektselbst	Objektselbst	Handlungsselbst	Andere
14	Psychologie R. Dilts	Identität	Glaubenssystem	Fähigkeiten	Verhalten	Umwelt
15	Bedürfnisse A. Maslow	Persönlich-keitsentfaltung	Wertschätzung	Sozialbedürfnis	Sicherheits-bedürfnis	Selbsterhaltung
16	Psychologie S. Freud	Mensch	Über-Ich	Ich	Es	Situation
17	Gehirnforschung M. Spitzer	menschliches Gehirn	bewerten	entscheiden	handeln	erfahren, wahrnehmen
18	Hirnforschung R. Ornstein	Persönlichkeit	Einstellung zum Leben (Annäherung oder Rückzug)	Organisation und Planung (Bedächtig-keit oder Lockerheit)	Austausch mit Umwelt (Ruhe oder Lebhaftigkeit)	Veränderung, Anpassung
19	Psychosynthese R. Assagioli	Wille	Aspekte des Willens	Eigenschaften des Willens	Stadien des Wollens	Mensch und Mitmenschen

Abb. G 3: Veränderungsebenen 2. Teil: Mikroebene (11-19)

Veränderungsebenen: 3. Teil

Nr.	Verfassung Führungssystem	Akteur Systemregler				Ereignisse Ressourcensystem
1	**Ansatz, Quellen**	**Identität**	**Kultur**	**Wissen**	**Verhalten**	**Umwelt**
20	Pädagogik Hahlweg	Eltern	Fragen	Sagen	Tun	Kind
21	Linguistik	Sprache	Satz	Wort	Laut	Verstehen
22	Konsumentenverhalten W. Kroeber-Riel	Konsument	Einstellungen	Motivation	Emotionen u. Allg. Aktivierungen	Kaufent-scheidungen
23	Friedensstiftung 1. Thessa., 5,23	Unversehrtheit	Geist	Seele	Körper	Fröhlichkeit und Dankbarkeit
24	Gottes Absicht: Liebe, 1. Tim. 1,5	Liebe	aufrichtiger Gaube	gutes Gewissen	reines Herz	Alles soll zur Liebe führen
25	Fünf Sprachen der Liebe, G. Chapman	Mensch	Ich helfe dir...	Ich schenk dir was... Ich streichel dich...	Ich lobe dich... Ich bin für dich da...	Mitmensch
26	Christliche Lebens-führung, 1. Kor. 13,13	Mensch	Glaube	Hoffnung	Liebe	Lebensführung
27	Sozialkapital J. Coleman	Gesellschaft und Mensch	Normen und Werte	Netzwerke und Solidarität	Vertrauen	Vertrauenssystem
28	Akteur J. Coleman	Ressourcensystem	Sozialkapital	Humankapital	physisches Kapital	Interessen

Abb. G 4: Veränderungsebenen 3. Teil: Mikroebene (20-28)

Veränderungsebenen: 4. Teil

Nr.	Verfassung Führungssystem	Akteur Systemregler				Ereignisse Ressourcensystem
1	Ansatz, Quellen	Identität	Kultur	Wissen	Verhalten	Umwelt
Mesoebene (Akteure)						
29	Balanced Scorecard R. Kaplan, D. Norton	Unternehmen	Finanzperspektive	Wissensperspektive	Prozessperspektive	Kundenperspektive
30	Projektmanagement	Projekt	in Budget	in Quality	in Time	Projekterfolg
31	Principal-Agent-Theorie	Prinzipal und Agent	versteckte Eigenschaften	falsche Absichten	mangelhafte Handlungen	Drittpartei
32	Humankapital Becker	Arbeitnehmer	Arbeitsvermögen	Wissen, Kenntnisse	Fertigkeiten	Arbeitsergebnis
33	Qualifikation Mitarbeiter L. Nefiodow	Mitarbeiter in der Info.-gesellschaft	Kooperations-fähigkeit	Fach- u. Methoden-kompetenz	Einsatzbereit-schaft	Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität
34	Unabhängigkeit B. Siegfried	Unternehmen	Wachstum	Risikokontrolle	Erneuerung	Innere und äußere Freiheit
35	Vergütung Stelter, Krammer	Mitarbeiter	Aktienoptionen	Divisonal Value Incentive (DVI)	Bonus	Erfolg
36	Ethnologie	Seele	Frei-Seele	Ego-Seele (Ich-Seele)	Körper-Seele (Vital-Seele)	vermittelndes, meta-physisches Prinzip
37	Sport	Fussball	Spielregeln	Können	Leistung	Tore
38	Führungssystem K. Friebe	Führungskraft	streitsüchtig	dumm	faul	Mitarbeiter-verantwortung

Abb. G 5: Veränderungsebenen 4. Teil: Mesoebene (29-38)

Veränderungsebenen: 5. Teil

Nr.	Verfassung Führungssystem	Akteur Systemregler					Ereignisse Ressourcensystem
1	**Ansatz, Quellen**	**Identität**	**Kultur**	**Wissen**	**Verhalten**	**Umwelt**	
Makroebene (Verfassung)							
39	Soziologie J. Coleman	Soziales System	Verfassung	Akteure	Ressourcen und Ereignisse	Abhängigkeitsstruktur zur Umwelt	
40	Revolutionsziele	Einheit der Gesellschaft	Égalité (Gleichheit)	Liberté (Freiheit)	Fraternité (Brüderlichkeit)	République (Republik)	
41	Gewaltenteilung	Demokratischer Staat	Judikative	Legislative	Exekutive	Gesellschaft	
42	Konzept der Nachhaltigkeit, J. Forrester	Institutionelle Akteure	Soziologie	Ökologie	Ökonomie	Gemeinwohl, Gesundheit, Wohlstand	
43	Zivilisation und Arbeitsteilung, F. v. Hayek	Drei Quellen menschlicher Werte	Tradition	Kognition	Instinkte	Wohlstand und Zivilisation	
44	Spezielle Relativitätstheorie, A. Einstein	Energie	Ort (1. Proportionalitätskonstante c)	Zeit (2. Proportionalitätskonstante c)	Masse (m)	Umwandlung von Energie und Masse	
45	Philosophie G. Hegel	Phänomenologie des Geistes	absoluter Geist	objektiver Geist	subjektiver Geist	Mensch	
46	Vier-Fragen-Probe Rotary International	denken, sagen und tun	Ist es fair für alle Beteiligten?	Wird es Freundschaft fördern?	Ist es wahr, bin ich aufrichtig?	Wird es dem Wohl aller Beteiligten dienen?	

Abb. G 6: Veränderungsebenen 5. Teil: Makroebene (39-46)

Veränderungsebenen: 6. Teil

Nr.	Verfassung Führungssystem	Akteur Systemregler				Ereignisse Ressourcensystem
1	Ansatz, Quellen	Identität	Kultur	Wissen	Verhalten	Umwelt
Vision, Mission (Führungssystem)						
47	Philosophie K. Popper	Pluralistische Philosophie	Welt 3: Erkenntnis o. erkenn. Subjekt	Welt 2: geistige Welt, Wünsche	Welt 1: physikalische Zustände	Umwelt
48	Psychosynthese R. Assagioli	transzendenter Wille	guter Wille	geschickter Wille	starker Wille	Handlung
49	Christlicher Glaube Augustinus	Trinität	Gott (Vater)	Heiliger Geist	Jesus (Sohn)	Mensch
50	Dein Gott Mt. 22,37; 5. Mose 6,5	Deine Seele	Dein Herz	Dein Geist	Deine Kraft	Deine Umwelt
51	Vergebung der Sünden, Joh. 14,6	Jesus Christus	Wahrheit und Leben	Weg	Ziel	Ewiges Leben
52	Gnadensystem R. Seiß	Gnade Gottes für den Menschen	Liebe (Vater) 1. Joh. 4,16	Freiheit (Heiliger Geist) 2. Kor. 3,17	Wahrheit u. Leben (Sohn) Joh. 14,6	Von Gott geschenkte Mitte
53	"Glaubensbekenntnis" des Buddhismus	Die Dreifache Zuflucht (triratna)	Zuflucht zum Buddha	Zuflucht zur Lehre (dharma)	Zuflucht zur Gemeinschaft (sangha)	Achtfacher Pfad zum Nirvana
54	Die Vier Edlen Wahrheiten des Buddhismus	Leidensgrund: Der Glaube an d. Selbst	Lebensführung um Leid zu überwinden	Aufmerksamkeit um Leid zu beseitigen	Begehren als Ursache des Leidens	Existenz des Leidens
55	Vereinigung mit Gott im Hinduismus (Yoga)	Körper (Hatha-Yoga) Geist (Raja-Yoga)	Wollen (Karma-Yoga)	Wissen (Jnana-Yoga)	Fühlen (Bhakti-Yoga)	Selbstverwirklichung oder Erleuchtung
56	Persönl. Wertewelt im Konfuzianismus	Himmel als Quelle z. Selbstverwirklichung	Gemeinschaft und menschl. Wachstum	Das Ich als kreative Transformation	Natur, Harmonie (chin.: fengshui)	Achtung vor dem Leben

Abb. G 7: Veränderungsebenen 6. Teil: Vision, Mission, Führungsebene (46-56)

Die Aufzählung der Systeme und ihrer Elemente als Veränderungsebene ist keinesfalls vollständig, sie vermittelt jedoch den Eindruck der Parallelität, in der sich wissenschaftliche Disziplinen bewegen. Als allgemeines Prinzip kann induktiv festgestellt werden, dass das betrachtete Subjekt als Element mit drei Dimensionen analysiert werden sollte und in eine Austauschbeziehung zu einem materiellen Ressourcen- sowie einem immateriellen Führungssystem gestellt wird. Dem Akteur fällt die Rolle zu, im Rahmen dieses Dualismus vermittelnd sinnvoll zu handeln. Diese Handlungen lassen sich als erfolgreich und sozial bezeichnen, sofern auch für die anderen Akteure durch Austausch ein Sinn verfolgt wird. Aus diesen Erkenntnisse heraus lässt sich die Erfolgsformel als hilfreiches, allgemeines Prinzip für die Gestaltung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems annehmen.

Übertragen auf das Unternehmensgeschehen bietet sich für RAINER KREUZHOF die systemtheoretische-kybernetische Sichtweise in Form eines Regelkreismodells an.[979] Diese Sichtweise verwendet er, um die Personalarbeit einzuordnen (s. Abb. G 8).

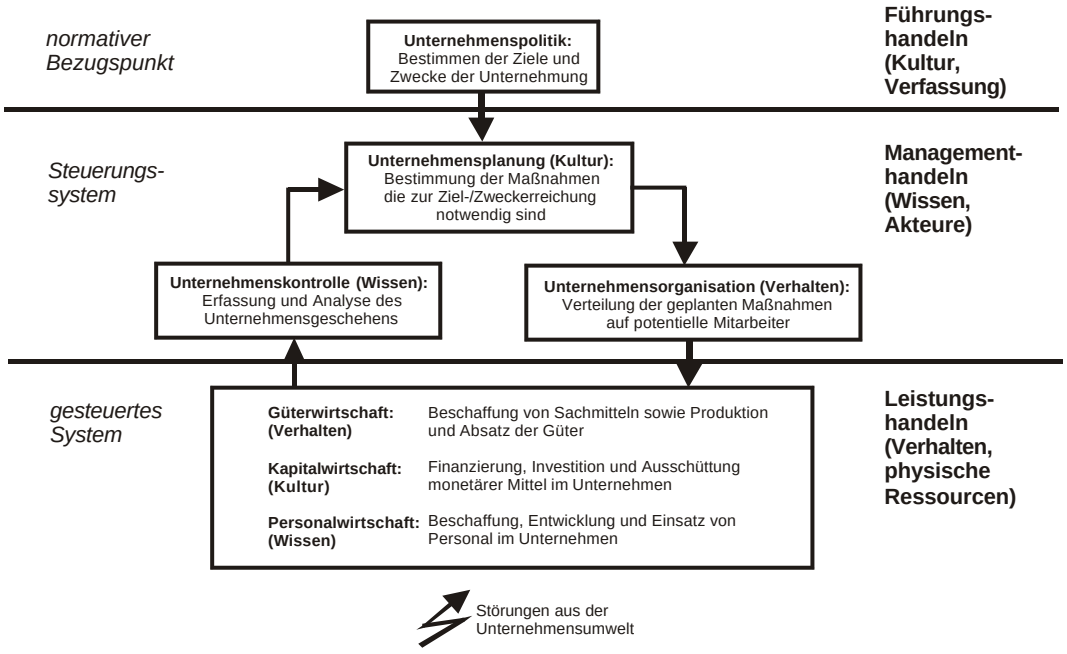


Abb. G 8: Das Unternehmensgeschehen als Regelkreismodell in Anlehnung an RAINER KREUZHOF

Den Teilbereich des Unternehmens, der sich mit der Gestaltung der Personalstruktur befasst, der als Vermittler zwischen Mitarbeiter und Unternehmensorganisation agiert, bezeichnet KREUZHOF als Personalwesen.[980] Mit der vorliegenden Arbeit ist versucht worden, ein Ansatz zu formulieren, der den Übergang zwischen einem Leistungshandeln, bei dem der Mitarbeiter hauptsächlich eine physische Ressource oder ein ökonomisch relevantes Humankapital darstellt, zu einem mitverantwortlichen erfolgsorientierten Managementhandeln zu beschreiben.

[979] vgl. Kreuzhof, R. (2000), S. 213f.
[980] vgl. ebenda, S. 214

2. Das Wechselspiel von Erfolg und sozialen Handlungen

Unternehmen und Mitarbeiter verfügen offenbar über einen ökonomischen sowie einen sozialen Vertrag, wobei der erste in den zweiten eingebettet zu sein scheint. Ein messbarer ökonomischer Erfolg setzt offenkundig eine soziale Beziehung voraus, in der Vertrauen herrscht und die höchstens bewertet, aber eben nicht eindeutig bemessen werden kann.

Der Wohlstand einer sozialen Gruppe von Menschen ist abhängig von der Produktivität, die sich aus ihren arbeitsteiligen Wertschöpfungsprozessen ergibt. Dieser Grundsatz scheint sich seit ADAM SMITH nicht verändert zu haben. Wenn ausschließlich der Ertrag eines Produktionsprozesses für eine Verteilung unter den beteiligten Akteuren zur Verfügung steht, also der Konsum nicht auf Kosten eines Kredits realisiert wird, dann bietet sich die prinzipielle Aufteilung der erfolgsorientierten Vergütung in drei Kategorien an.

Die variablen Bestandteile einer erfolgsorientierten Vergütung setzen sich im Rahmen eines ökonomischen Vertrages zusammen aus einer Ertragsbeteiligung, die das operativ zur Verfügung stehende Budget umfasst. Das strategische Budget steht in Form von Leistungszulagen zur Verfügung, die es dem Unternehmen ermöglichen, rational definierte Ziele zu erreichen, die nicht unverzüglich finanziell als Ertrag messbar sind.

Ein sozialer Vertrag, das Resultat aus dem kombinierten Einsatz der Ressourcen Sozialkapital, Humankapital und physischem Kapital, führt zu einem ökonomischen Erfolg, wenn das gesamte System so erfolgreich gearbeitet hat, dass ein Gewinn erwirtschaftet wurde. Rational sinnvoll wäre es wohl, wenn ein Mitarbeiter, der alle drei Formen der Ressourcen im Unternehmen zum Einsatz bringt, auch anteilig am Gewinn beteiligt ist.

Die Leistungsbeurteilung eines Mitarbeiters in einem Unternehmen sollte die fünf Komponenten (Vp, Vs, Wp, Ws und K) der Erfolgsformel umfassen, sie bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Austauchbeziehung. Die Bewertung einer individuellen Leistung ist offenbar dann möglich, wenn ein Ertrag, ein Leistungsziel oder ein Gewinn in einem betrachteten Zeitraum erreicht wurden, wobei diese Zeiträume unterschiedlich lang sein können (vgl. Abb. G 9).

Wenn drei Vergütungsformen der Dreiteilung des Selbst zugeordnet werden, dann fokussiert sich das Handlungsselbst mit seinem Verhalten auf den kurzfristiger Ertrag, das Objektselbst berücksichtigt sein Wissen um ganzheitliche Zusammenhänge und das erweiterte Objektselbst stellt die Entwicklungsstufe zum Unternehmer dar, der die Kultur des Austauschprozesses mit prägt.

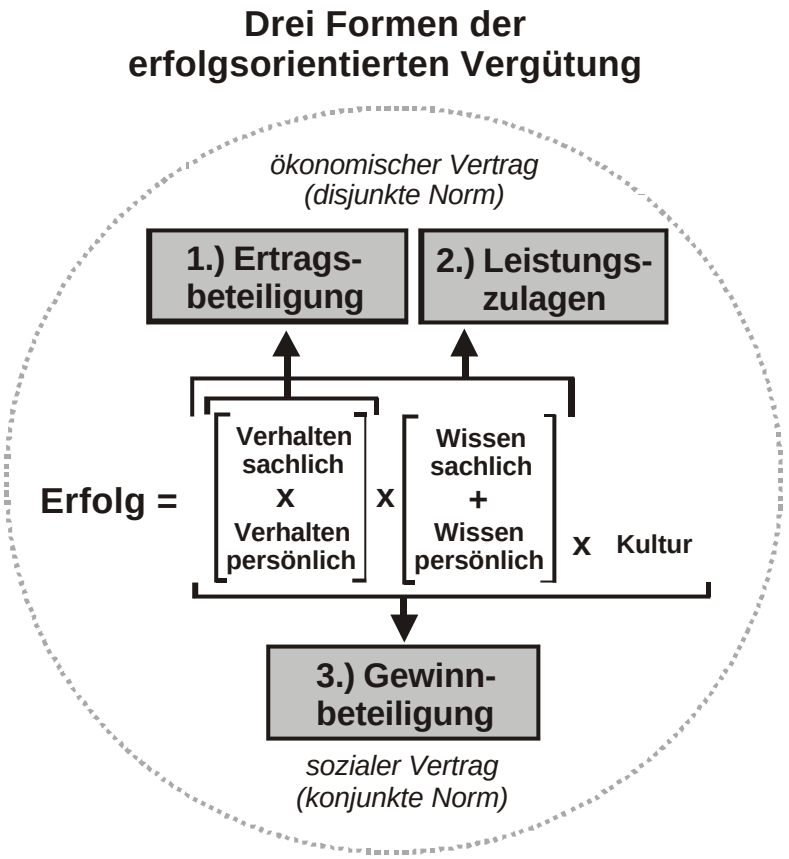


Abb. G 9: Drei Formen der erfolgsorientierten Vergütung

„Bei Geld hört die Freundschaft auf!“ deshalb werden gemeinsam definierte Regeln und Normen benötigt, die die Verteilung des Geldes für alle zugehörigen Gruppenmitglieder transparent gestaltet und innerhalb der gegebenen Ordnung individuelle Freiheitsspielräume zur Gestaltung schafft.

Mit einem erfolgsorientierten Vergütungssystem verändert sich nicht nur die Vergütung von einer fixen zu einer variablen Bezahlung, es wird neben einem rein ökonomischen Vertrag ein sozialer Vertrag in den Austauschprozess integriert, der auf folgende Faktoren Einfluss ausüben kann:

- Dienstleistung statt Arbeitsleistung
- Selbstbestimmung statt Mitbestimmung
- Verantwortung statt Herrschaft
- Projekte statt Abteilungen
- Freiheit statt Hierarchie
- Kultur statt Vorschriften
- Mitunternehmer statt Mitarbeiter
- Anpassungsfähigkeit statt Arbeits- und Kreditverträge ohne Bezug zum jeweiligen Wertschöpfungsbeitrag

Auf der Mikroebene agieren Menschen, Individuen, die sich mehr oder weniger mit den Fragen befassen, was der Mensch ist und wie er den Sinn und das Ziel des Lebens in Anbetracht von Leid und Tod erfahren kann. Das Leben des Menschen scheint kein isolierter Weg zu sein. Alles ist im Fluss und unterliegt Veränderungen. Die Art, wie der Mensch seine Umwelt, die Welt insgesamt und ihren Sinn

sowie sein Dasein betrachtet und beurteilt, nennt GERHARD BELLINGER Weltanschauung.[981]

„In dem Augenblick, wo Menschen aus einer Weltanschauung die Konsequenzen für ihre Lebensführung ziehen, wo sie aus gemeinsamen Wert- und Zielvorstellungen, die für sie sinnstiftenden Charakter haben, ihr Leben normativ gestalten, beginnt Religion.“[982]

Aus einer rational zu erklärenden Weltanschauung scheint dann eine Religion zu werden, wenn emotionale Komponenten beim Individuum dafür sorgen, einen kontinuierlichen Austausch mit einem Referenz- oder Führungssystem herzustellen. Besteht diese Verbindung, so könnte man vom erweiterten Objektselbst sprechen. BELLINGER listet in seinem Religionsführer 170 Religionen verschiedener Kulturen, Rassen und Völker aus der Vergangenheit und der Gegenwart auf, aus denen weitere ca. 500 Kirchen, Konfessionen, Richtungen und Schulungen hervorgegangen sind.

Geht man davon aus, dass es nur einen Gott gibt, dann offenbart sich dieser dem Menschen auf sehr vielfältige Weise, wobei jede Nuance die Versuchung mit sich bringt, sich als alleinig sinnstiftende Normenansammlung zu verstehen. Aus rationaler Sicht erfüllen Religionen ihre Wirkung in der geschaffenen und verstärkten Fähigkeit des Menschen, über sich selbst hinaus zu denken und zu handeln. Dies kann eine Quelle für die Ressource des Sozialkapitals darstellen, welches für den Erfolg innerhalb einer arbeitsteiligen Gesellschaftsform unabdingbar ist.

Die abendländische christliche Religion kann als Produkt einer technologischen, arbeitsteiligen Entwicklung angesehen werden auch anders herum kann diese Religion als Führungssystem für die Entwicklung eines Wirtschaftssystems angesehen werden, das mit Hilfe einer auf Spezialisierung ausgelegten Arbeitsteilung, die ein hohes Maß an Sozialkapital bedurfte, einen industriell erzeugten Wohlstand ermöglichte.

3. Der Wiederaufstieg des alten Europas

Der Energiekern der deutschen Volkswirtschaft wird täglich geringer, seit Mitte der 70er Jahre findet kein reales Wirtschaftswachstum mehr in Deutschland statt. Das Wachstum wird seit 30 Jahren ausschließlich durch eine gestiegene Staatsverschuldung suggeriert, weil die öffentlichen Kosten, also alle Staatsausgaben, in das Bruttoinlandsprodukt mit herein gerechnet werden. Fast jeder zweite Bürger in Ostdeutschland lebt 2004 maßgeblich von staatlichen Transferleistungen, rund 20 Millionen Rentner werden aus der laufenden Produktion von ca. 26 Millionen Erwerbstätigen mitfinanziert, weil diese in ihrem produktiven Lebensabschnitt keine Rücklagen gebildet haben. Die seit Jahren konstanten Zahlen von 4,2 Millionen Arbeitslosen und ca. 2,7 Millionen Sozialhilfeempfängern lassen das Verhältnis zwischen Leistungserbringern und Leistungsempfängern katastrophal erscheinen.[983]

---

[981] vgl. Bellinger, G.J. (1992), S. 5
[982] s. ebenda, S. 5
[983] vgl. Steingart, G. (2004), S. 8 u. S. 120f.

Im Rahmen dieses Szenarios mit starren, verkrusteten, staatlichen Strukturen muss sich ein deutsches Unternehmen den erdrückenden Gegebenheiten in einem nur schleichend reformierten Sozialstaat anpassen. Ein erfolgsorientiertes Vergütungssystem kann dazu einen Beitrag leisten. Im Gegensatz zum bisherigen Staatsverhalten sind die Unternehmen darauf angewiesen, maximal das an physischen Ressourcen zu verteilen, was vorhanden ist.

Durch die Etablierung eines erfolgsorientierten Prinzips mit nachhaltiger und langfristiger Wirkung, das bei jedem Individuum motivierte Denken in größeren sozialen Systemen, könnte hoffentlich der selbstzerstörerische Individualisierungstrend gestoppt werden, der bisher aus der vermeintlichen Sicherheit staatlicher Transferleistungen erwächst.

Neben der dringend notwendigen Reformierung des noch demokratischen deutschen Gemeinwesens bietet sich auch ein Überdenken der bestehenden Angebote der christlichen Kirchen an. Die deutsche Bevölkerung gehört überwiegend einer der beiden christlichen Volkskirchen an.[984] Es stellt sich jedoch im Hinblick auf die unverändert hohe Rate der Kirchenaustritte[985] die Frage, in welcher Form die Kirchen dazu beitragen, dem einzelnen Menschen aufzuzeigen, wie attraktiv es sein kann, über das eigene Individuum als isoliertem Handlungsselbst hinaus zu denken. Die frohe Botschaft, ein Teil vom Ganzen sein zu können, die Fähigkeit, Sozialkapital aufzubauen und erhalten zu können, kann in einer Gemeinschaft, einer Gemeinde, erlebt und gelernt werden. Dort kann Lebenssinn vermittelt werden. Unternehmen, auch wenn sie mit einem erfolgsorientierten Vergütungssystem sinnvoll zum Ganzen, zur Gestaltung der Gesellschaft beitragen, können diese Rolle wohl nicht allein ausfüllen.

Es bleibt zu hoffen, dass neue Technologien die Unternehmen im alten Europa so produktiv gestalten, dass damit ein ökonomischer Aufstieg wieder möglich ist. Die kulturellen Grundlagen und Ressourcen dafür sind noch vorhanden, wenn Staat und Kirchen sich den notwendigen Veränderungen jetzt zügig annähern, um als Makroebene die Meso- und Mikroebene zu unterstützen, statt sie ggf. weiter zu behindern. Die Ressourcen des Sozialkapitals, Humankapitals und des physischen Kapitals in den Unternehmen auf der Mesoebene zu aktivieren, um damit die dringend notwendige gesellschaftliche Veränderung auf der Makroebene zu beschleunigen, ist eines der Motive dieser Arbeit.

Es bietet sich an, Unternehmen und Familien als Rückgrat und Basis, als Subsysteme in einem gesellschaftlichen Gesamtsystem anzusehen, die ein Systemverhalten auf der Makroebene erzeugen. Die Verselbstständigung der institutionellen Akteure auf der Makroebene führt zur Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten in den privaten Bereich oder zum Schwarzmarkt, raus aus dem Gemeinwesen. Erst wenn das Vertrauen in ein soziales Gemeinwesen in Deutschland wieder gewonnen wird, die andauernde Wohlstands- und Wertevernichtung gestoppt wird und auch Politiker spürbar über sich selbst hinaus für die Gemeinschaft tätig sind, unabhängig von kurzfristigen Machterhalt, werden Unternehmen wohl wieder adäquat zum Erfolg und somit zum Wohlstand der Gesellschaft beitragen können.

---

[984] vgl. http://www.schader-stiftung.de/gesellschaft_wandel/454.php, abggerufen am 05.12.2004

[985] vgl.. zum Bedeutungsverlust der Kirchen in West- und Ostdeutschland: http://www.lpb.bwue.de/aktuell/bis/4_00/ostwest07.htm, abgerufen am 05.12.2004

Mit der Realisierung eines erfolgsorientierten Vergütungssystems könnte ein Subsystem die Vorbildfunktion für das gesamte Systemverhalten übernehmen.

Anbetracht der rasanten wirtschaftlichen Entwicklung in Asien, speziell in China und Indien, müsste das alte Europa zu den Wurzeln seiner Wohlstandsentstehung zurückfinden und bestehende Stärken nutzen, um weiterhin erfolgreich und sozial agieren zu können. Vielleicht kann ein auf Sozialkapital basierendes, breit angelegtes Vergütungssystem dazu eine Anregung sein, damit die Menschen es wieder lernen, über sich selbst hinaus zu wachsen. Die Erfahrungen in einem kleinen Dienstleistungsunternehmen, als Teil der digitalen Wirtschaft, stimmen zumindest hoffnungsfroh.

In dieser Arbeit wurden sehr viele unterschiedliche wissenschaftliche Theorieansätze zusammengetragen, um die Wahrscheinlichkeit induktiv zu erhöhen, dass eine Orientierung an der Erfolgsformel für kleine und große Systeme von Vorteil sein kann. Das konkrete Vergütungskonzept sorgt in dem System eines mittelständischen Dienstleistungsunternehmens dafür, dass nicht mehr Geld ausgegeben wird, als vorhanden ist. Darüber hinaus erzeugt es eine Transparenz des Wertschöpfungsprozesses im Unternehmen, die zum einen bei den Mitarbeitern Verständnis, Kooperationsbereitschaft und Mitverantwortung fördert. Zum anderen erzeugt ein solches Konzept bei den Investoren für eine solide Vertrauensbasis, die mit einer entsprechenden Loyalität zu der notwendigen Eigenkapitalausstattung und Stabilität führt.

Anhang Intensitätstabellen (Kapitel D)

Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des persönlichen Verhaltens (Vp)

von \ auf	Geld, Vergütung	**Freude an der Arbeit**	Kontakte	Arbeitsbedingungen	Aufstiegschancen	flexible Arbeitszeiten	Arbeit ist nützlich	Wertschätzung, Lob	Entscheidungsfreiheiten	fordernde Arbeit	**persönlich einbringen**	**Eigenverantwortung**	Sinnhaftigkeit	Identifikation mit U.	Eigennutz	**Kooperationsfähigkeit**	Sympathie/Empathie	Kompetenz	Erfahrung	**Wahrhaftigkeit**	**Zuverlässigkeit**	**Pünktlichkeit**	Freiheit	Nächstenliebe	**Zufriedenheit**	**Engagement**	Erreichbarkeit	**SUMME Einfluss Vp**
Geld, Vergütung	0	**2**	1	0	0	0	0	2	1	1	**1**	**3**	2	3	3	**3**	2	3	2	**0**	**2**	**1**	1	1	**3**	**3**	3	43
Freude an der Arbeit	1	**0**	2	0	3	0	1	2	2	3	**2**	**3**	3	3	2	**3**	2	3	3	**3**	**3**	**3**	1	3	**3**	**3**	3	60
Kontakte	**3**	**1**	**0**	**1**	**3**	**0**	**2**	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**66**
Arbeitsbedingungen	1	**3**	3	0	1	1	2	2	2	2	**3**	**2**	3	2	1	**1**	0	1	2	**0**	**1**	**1**	0	0	**3**	**3**	2	42
Aufstiegschancen	3	**3**	1	0	0	0	1	2	0	1	**2**	**3**	2	3	2	**2**	3	2	1	**3**	**3**	**3**	2	2	**3**	**3**	1	51
flexible Arbeitszeiten	2	**3**	2	3	0	0	0	1	1	1	**3**	**3**	0	2	2	**2**	2	0	1	**1**	**3**	**3**	1	1	**3**	**3**	2	45
Arbeit ist nützlich	**0**	**3**	**1**	**0**	**3**	**2**	**0**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**64**
Wertschätzung, Lob	2	**3**	1	1	2	0	2	0	1	1	**3**	**3**	3	3	3	**2**	2	2	2	**3**	**3**	**3**	1	2	**3**	**3**	2	56
Entscheidungsfreiheiten	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**2**	**0**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**73**
fordernde Arbeit	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**1**	**3**	**3**	**2**	**68**
persönlich einbringen	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**74**
Eigenverantwortung	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**70**
Sinnhaftigkeit	**2**	**3**	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**1**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**69**
Identifikation mit U.	1	**3**	2	2	3	2	3	1	1	2	**3**	**3**	3	0	1	**3**	3	2	2	**2**	**3**	**3**	1	2	**3**	**3**	3	60
Eigennutz	3	**3**	3	2	3	3	3	0	1	1	**3**	**2**	2	2	0	**1**	2	1	1	**3**	**2**	**1**	3	3	**3**	**3**	2	56
Kooperationsfähigkeit	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**77**
Sympathie/Empathie	**2**	**3**	**3**	**1**	**2**	**0**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**2**	**65**
Kompetenz	2	**3**	3	1	3	3	1	2	3	3	**3**	**3**	2	1	2	**2**	2	0	2	**2**	**2**	**2**	3	2	**3**	**3**	3	61
Erfahrung	2	**2**	2	2	3	1	2	2	3	2	**2**	**3**	3	1	2	**3**	3	3	0	**2**	**2**	**2**	2	2	**3**	**2**	1	57
Wahrhaftigkeit	1	**3**	3	1	2	2	1	2	3	2	**3**	**3**	3	3	1	**3**	3	2	2	**0**	**3**	**2**	3	3	**3**	**2**	1	60
Zuverlässigkeit	3	**1**	3	2	3	3	2	2	3	3	**3**	**3**	1	1	0	**3**	3	2	2	**2**	**0**	**2**	3	3	**3**	**3**	3	62
Pünktlichkeit	3	**1**	1	0	2	2	0	1	3	3	**3**	**3**	0	0	1	**3**	2	3	2	**3**	**3**	**0**	1	1	**3**	**2**	2	48
Freiheit	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**3**	**1**	**3**	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**69**
Nächstenliebe	1	**3**	3	1	1	2	3	2	3	3	**3**	**3**	3	3	1	**3**	3	2	2	**3**	**3**	**3**	1	0	**3**	**3**	2	63
Zufriedenheit	1	**3**	3	0	1	1	3	0	3	2	**3**	**3**	3	3	3	**2**	2	2	2	**3**	**2**	**3**	3	3	**0**	**2**	1	57
Engagement	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**0**	**3**	**71**
Erreichbarkeit	2	**1**	3	0	1	3	0	3	0	1	**2**	**3**	0	2	3	**3**	2	1	1	**3**	**3**	**3**	0	1	**1**	**3**	0	45
SUMME Beeinflussbarkeit	56	**68**	59	33	58	49	51	49	55	56	**72**	**76**	62	64	54	**67**	63	59	57	**64**	**71**	**68**	53	59	**76**	**74**	59	

Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des sachlichen Verhaltens (Vs)

von \ auf	**Erfolg/Leistung**	produktive Sitzungen	klare Berichte	Stellengestaltung	Aufgabenbeschreibung	**Einsatzsteuerung**	Effektivität	Effizienz	pers. Arbeitsmethodik	**Zeitmanagement**	Inputverarbeitung	Kommunikationstechnik	**Termineinhaltung**	Erinnerungssystem	Routine-Checklisten	**Beziehungspflege**	**Budgetierung**	**Leistungsbewertung**	Leistungsbeurteilung	**"Abfall"-Beseitigung**	**SUMME Einfluss Vs**
Erfolg/Leistung	**0**	1	1	3	1	**0**	2	3	3	**3**	3	1	**3**	1	2	**3**	**3**	**3**	3	**3**	42
produktive Sitzungen	**3**	0	3	1	3	**3**	3	3	2	**3**	1	1	**3**	3	3	**3**	**3**	**1**	3	**1**	46
klare Berichte	**3**	3	0	1	3	**3**	3	3	1	**2**	2	1	**3**	3	3	**3**	**3**	**3**	3	**2**	48
Stellengestaltung	**3**	0	1	0	3	**3**	3	1	3	**2**	1	1	**0**	1	2	**3**	**3**	**3**	2	**3**	38
Aufgabenbeschreibung	**3**	**3**	**3**	**2**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**55**
Einsatzsteuerung	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**54**
Effektivität	**3**	3	2	3	2	**2**	0	3	3	**3**	3	1	**2**	1	3	**3**	**3**	**3**	2	**3**	48
Effizienz	**3**	3	3	2	3	**3**	3	0	1	**1**	2	2	**3**	1	3	**3**	**3**	**3**	3	**2**	47
pers. Arbeitsmethodik	**3**	**3**	**3**	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**55**
Zeitmanagement	**3**	**3**	**2**	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**1**	**3**	**52**
Inputverarbeitung	**2**	3	2	0	2	**3**	2	3	2	**3**	0	1	**3**	2	1	**2**	**1**	**1**	3	**3**	39
Kommunikationstechnik	**3**	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**53**
Termineinhaltung	**3**	**3**	**3**	**1**	**2**	**3**	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**52**
Erinnerungssystem	**3**	1	1	0	2	**3**	3	2	3	**3**	3	1	**3**	0	0	**3**	**1**	**3**	1	**3**	39
Routine-Checklisten	**3**	**3**	**3**	**1**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**2**	**3**	**2**	**3**	**52**
Beziehungspflege	**3**	1	2	1	3	**3**	3	1	2	**3**	2	3	**3**	3	3	**0**	**3**	**2**	3	**3**	47
Budgetierung	**3**	1	2	3	2	**2**	1	3	1	**2**	1	3	**3**	3	0	**3**	**0**	**3**	1	**3**	40
Leistungsbewertung	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**53**
Leistungsbeurteilung	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**56**
"Abfall"-Beseitigung	**3**	3	2	3	2	**2**	3	2	2	**3**	2	2	**1**	1	3	**3**	**3**	**3**	3	**0**	46
SUMME Beeinflussbarkeit	**56**	43	43	34	48	**51**	49	50	47	**52**	45	41	**51**	46	46	**56**	**52**	**52**	47	**53**	

Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des persönlichen Wissens (Wp)

von \ auf	**Allgemeinbildung**	Kulturtechniken (L, S, R)	Manieren/Benehmen	Rhetorik	Lernmethodik, Lerntyp	**rationale Intelligenz**	**emotionale Intelligenz**	**Menschenkenntnis**	Lebenserfahrung	Weiterbildung	**soziale Kompetenz**	Wissensmanagement	Wissenschaft	**Wirtschaft**	Kultur	Politik	**Geschichte**	Sprachen	**Vertrauen**	**Leistungsfähigkeit**	Leistungsbereitschaft	**SUMME Einfluss Wp**
Allgemeinbildung	**0**	**1**	**3**	**2**	**1**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**52**
Kulturtechniken (L, S, R)	**3**	0	2	3	3	**3**	**0**	**2**	3	3	**2**	3	3	**3**	2	2	**2**	3	**2**	**3**	1	48
Manieren/Benehmen	**3**	3	0	3	2	**1**	**3**	**2**	3	1	**3**	2	1	**3**	2	1	**1**	3	**3**	**2**	2	44
Rhetorik	**2**	**2**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**55**
Lernmethodik, Lerntyp	**3**	**3**	**2**	**3**	**0**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**58**
rationale Intelligenz	**3**	3	2	3	3	**0**	**2**	**1**	1	3	**1**	3	3	**3**	1	3	**3**	2	**2**	**3**	3	48
emotionale Intelligenz	**3**	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**1**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**53**
Menschenkenntnis	**3**	0	3	2	2	**2**	**3**	**0**	3	1	**3**	2	2	**2**	2	2	**3**	2	**3**	**3**	1	44
Lebenserfahrung	**3**	**1**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**57**
Weiterbildung	**3**	2	1	1	2	**3**	**2**	**1**	2	0	**1**	2	2	**3**	3	2	**2**	3	**3**	**3**	3	44
soziale Kompetenz	**3**	**1**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**2**	**0**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**55**
Wissensmanagement	**3**	**2**	**2**	**2**	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**52**
Wissenschaft	**3**	1	1	2	3	**3**	**2**	**3**	1	3	**1**	3	0	**3**	2	2	**2**	1	**2**	**3**	1	42
Wirtschaft	**3**	1	1	2	1	**3**	**2**	**2**	1	2	**3**	3	3	**0**	2	2	**2**	2	**3**	**3**	2	43
Kultur	**3**	2	3	2	2	**1**	**3**	**3**	2	2	**3**	1	1	**1**	0	2	**2**	2	**2**	**1**	1	39
Politik	**3**	0	1	3	1	**2**	**3**	**3**	2	2	**3**	1	1	**2**	1	0	**3**	0	**2**	**1**	3	37
Geschichte	**3**	**1**	**2**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**0**	**1**	**3**	**3**	**2**	**50**
Sprachen	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**2**	**0**	**3**	**3**	**3**	**57**
Vertrauen	**2**	1	3	1	3	**3**	**3**	**3**	3	1	**3**	2	1	**1**	1	1	**2**	3	**0**	**3**	3	43
Leistungsfähigkeit	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**59**
Leistungsbereitschaft	**2**	**2**	**1**	**2**	**3**	**3**	**2**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**53**
SUMME Beeinflussbarkeit	**57**	33	44	49	48	**52**	**50**	**50**	49	47	**53**	49	47	**52**	48	49	**50**	48	**55**	**55**	48	

Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des sachlichen Wissens (Ws)

von \ auf	Branchenwissen	Fach- u. Anwendungswissen	Technologiewissen	**für Ziele sorgen**	Organisation	**Entscheidungsgrundlagen**	**Entscheidungsprozess**	Partizipation	Kontrolle	**Messen und Urteilen**	**Produktivität (Input/Output)**	**Rentabilität (Erfolg/Kapital)**	**Wirtschaftlichkeit (ökon. Pr.)**	**Gewinn (Umsatz - Kosten)**	Marktantiele	**Nutzen**	Kundenzufriedenheit	Kundenprofitabilität	Qualifizierung	Herausforderung	**Stärken entwickeln**	**SUMME Einfluss Ws**
Branchenwissen	0	2	2	**2**	2	**3**	**2**	1	1	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	3	**3**	3	2	3	2	**3**	49
Fach- u. Anwendungswissen	**2**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**59**
Technologiewissen	2	3	0	**1**	1	**3**	**1**	0	1	**3**	**3**	**2**	**3**	**2**	2	**3**	3	3	3	3	**3**	43
für Ziele sorgen	**2**	**2**	**2**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**57**
Organisation	1	1	1	**2**	0	**2**	**3**	3	3	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	1	**2**	3	1	1	1	**3**	43
Entscheidungsgrundlagen	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**58**
Entscheidungsprozess	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**3**	**55**
Partizipation	3	3	3	**2**	3	**2**	**2**	0	3	**2**	**3**	**2**	**2**	**2**	1	**2**	3	1	2	2	**3**	46
Kontrolle	**1**	**1**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**55**
Messen und Urteilen	1	3	3	**3**	3	**3**	**3**	2	2	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	1	**2**	1	1	2	1	**3**	46
Produktivität (Input/Output)	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**56**
Rentabilität (Erfolg/Kapital)	1	3	3	**3**	3	**3**	**3**	2	3	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	1	**3**	0	0	2	2	**3**	47
Wirtschaftlichkeit (ökon. Pr.)	2	3	3	**3**	3	**3**	**3**	2	3	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	2	**3**	1	0	3	2	**3**	51
Gewinn (Umsatz - Kosten)	**1**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**1**	**1**	**3**	**3**	**3**	**54**
Marktanteile	2	1	1	**3**	2	**2**	**2**	0	1	**2**	**1**	**3**	**1**	**3**	0	**2**	2	2	0	2	**3**	35
Nutzen	**3**	**3**	**3**	**3**	**2**	**3**	**3**	**2**	**2**	**2**	**1**	**3**	**1**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**52**
Kundenzufriedenheit	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**3**	**3**	**3**	**3**	**60**
Kundenprofitabilität	1	3	2	**3**	3	**3**	**3**	1	3	**3**	**1**	**3**	**1**	**3**	3	**3**	3	0	3	3	**3**	51
Qualifizierung	2	3	3	**3**	1	**3**	**2**	3	1	**1**	**3**	**3**	**3**	**2**	3	**3**	3	3	0	2	**3**	50
Herausforderung	2	2	3	**3**	1	**2**	**2**	3	2	**1**	**3**	**2**	**3**	**3**	3	**3**	3	1	3	0	**3**	48
Stärken entwickeln	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**3**	**0**	**60**
SUMME Beeinflussbarkeit	35	51	52	**55**	51	**56**	**53**	45	49	**53**	**54**	**57**	**53**	**57**	49	**56**	50	41	51	49	**60**	

Abbildungsverzeichnis

Abb. A 1: Entstehung einer Problemsituation nach ULRICH und PROBST 12
Abb. A 2: Vogelschwarm 14
Abb. A 3: Bestandteile eines dienstleistungsorientierten Unternehmenssystems 16
Abb. A 4: Struktureller inhaltlicher Aufbau der Arbeit 21
Abb. A 5: Induktives und deduktives Vorgehen 23
Abb. B 1: Historische Entwicklung der Tauschtheorie nach THOMAS VOSS 26
Abb. B 2: Notwendige Analyseschritte nach COLEMAN von der Makroebene herunter auf die Mikroebene und über das individuelle Verhalten zurück zur Makroebene 32
Abb. B 3: Preisbildungsprozess durch Grenznutzen und Grenzkosten sowie Gütermenge 36
Abb. B 4: Klassischer Regelkreis mit kybernetischen Bezeichnungen nach FREDERIC VESTER 45
Abb. B 5: Veränderungsebenen bei Individuen und Unternehmen 51
Abb. B 6: Austauschsystem mit Systemregler und seinen Veränderungsebenen 53
Abb. B 7: Eigenschaften von Systemen 56
Abb. B 8: Veränderungsebenen und die Wurzeln der Persönlichkeit nach ROBERT ORNSTEIN 67
Abb. B 9: Akteur und Ressourcen mit den Veränderungsebenen 1.-3. Ordnung in Anlehnung an MANFRED SPITZER 69
Abb. B 10: Untersuchungsansatz dieser Arbeit in Anlehnung an J.S. COLEMAN 72
Abb. B 11: Der theoretische Betrachtungsgegenstand innerhalb von drei Anziehungspunkten 75
Abb. C 1: Elemente und Beziehungen in einem minimalen Austauschsystem: Zwei Akteure und zwei Ressourcen (oder Ereignisse) sowie Kontrolle und Interessen 85
Abb. C 2: Regelkreis eines Akteurs und seiner Ressourcen mit Sollwerten als Zielvorgaben 86
Abb. C 3: Notwendige Elemente für die Definition eines Austauschsystems nach J.S. COLEMAN 87
Abb. C 4: Elemente eines Austauschsystems 88
Abb. C 5: Makro-, Meso- und Mikroebene: Kunden, Investoren und Geschäftsführung, Mitarbeiter in Anlehnung an J.S. COLEMAN 89
Abb. C 6: Systeme auf verschiedenen Ebenen innerhalb eines Unternehmenssystem 90
Abb. C 7: Bedürfnispyramide nach MASLOW und Veränderungsebenen nach DILTS 91
Abb. C 8: Bewusstseinsebenen nach LEO A. NEFIODOW 93
Abb. C 9: Verschiedene Abgrenzungsmöglichkeiten „desselben“ Objektes 96
Abb. C 10: Vernetztheit und Beziehungsgeflecht 97
Abb. C 11: Beziehungsarten: gleich- und entgegengerichtet nach ULRICH/PROBST 98
Abb. C 12: Verschiedene Wirkungsverläufe können einen Veränderungsprozess beschreiben 99
Abb. C 13: Strukturkarte sozialer Handlungen nach JAMES S. COLEMAN 101
Abb. C 14: Entscheidungsgrundlagen für die Vertrauensvergabe nach JAMES S. COLEMAN 116
Abb. C 15: Interaktives System-Umwelt-Modell 123
Abb. C 16: Das Unternehmenssystem im Austausch mit anderen Systemen 125
Abb. C 17: Kondratieffzyklen nach LEO A. NEFIODOW 128
Abb. C 18: Qualifikationsanforderungen für Mitarbeiter in der Informationsgesellschaft nach LEO NEFIODOW 132
Abb. C 19: Kompliziertheit und Komplexität nach ULRICH und PROBST 140
Abb. C 20: Veränderungsebenen und die drei asymmetrischen Informationsebenen innerhalb der Principal-Agent-Theorie 151
Abb. C 21: Vertrauenssystem als Regelkreis 156
Abb. C 22: Das Unternehmen als Vertrauenssystem und seine dynamischen Eigenschaften 157
Abb. C 23: Inklusionsbeziehungen von Nutznießern und Zielakteuren einer Norm für verschiedene Normtypen nach JAMES S. COLEMAN 168
Abb. C 24: Führung eines Austauschsystems nach FREDMUND MALIK 179
Abb. C 25: Veränderungsebenen und die Wurzeln der Persönlichkeit in Bezug zu dem Strukturmodell wirksamer Führung nach HAROLD J. LEAVITT 180
Abb. C 26: Elemente eines Führungssystems nach FREDMUND MALIK 183
Abb. C 27: Nachhaltiges Austauschsystem 184
Abb. C 28: Elementare Ressourcen eines Akteurs 190
Abb. C 29: Strukturkarte sozialer Handlungen und Erfolg im Beziehungssystem 192
Abb. D 1: Interessen an Ressourcen und die Kategorien des Willens in Anlehnung an ROBERTO ASSAGIOLI 196
Abb. D 2: Interessen und die Aspekte des Willens in Anlehnung an ROBERTO ASSAGIOLI 197
Abb. D 3: Sechs Schritte eines ganzheitlichen Problemlösungsprozesses nach ULRICH/PROBST 199

Abb. D 4: Abgrenzung einer Problemsituation aus verschiedenen Interessenlagen heraus nach ULRICH/PROBST 201
Abb. D 5: Einflussfaktoren, die auf den Umsatz einwirken und Faktoren, die vom Umsatz beeinflusst werden 202
Abb. D 6: Drei Kapitalformen: Ressourcen und Zielgrößen eines Unternehmens 203
Abb. D 7: Beispiel eines Netzwerkes von Einflussfaktoren 203
Abb. D 8: Art von Wirkungskreisläufen mit entgegengesetztem (-) und gleichgerichtetem (+) Verlauf nach ULRICH und PROBST 204
Abb. D 9: Grundprinzip des „Papiercomputers“ nach FREDERIC VESTER 205
Abb. D 10: Typologie der Elemente nach Intensitätseigenschaften 206
Abb. D 11: Systemübergang Unternehmen zu Mitarbeiter (Meso-Mikro) 209
Abb. D 12: Strukturkarte sozialer Handlungen in Bezug zu den Interessengruppen Unternehmen und Mitarbeitern aus Einkaufssicht des Unternehmens 211
Abb. D 13: Strukturkarte sozialer Handlungen in Bezug zu den Interessengruppen Kunden und Unternehmen Verkaufssicht des Unternehmens 215
Abb. D 14: Herleitung der Erfolgsformel in Bezug zum sozialen und ökonomischen Vertrag 216
Abb. D 15: Entstehung der Ressource des sozialen Kapitals 225
Abb. D 16: Drei Elemente des Sozialkapitals bestimmen den Umfang dieser Ressource 229
Abb. D 17: Agglomerationen nach MATT RIDLEY 247
Abb. D 18: Biologische Wurzeln des menschlichen Erkennens nach MATURANA / VARELA 248
Abb. D 19: Interessenkonflikte zwischen unterschiedlichen Beziehungskulturen nach KLAUS P. FRIEBE 265
Abb. D 20: Das Eisbudendilemma nach PINDYK und RUBINFELD 272
Abb. D 21: Entwicklungsstufen der Moral nach LAWRENCE KOHLBERG 274
Abb. D 22: Das Anliegen der Evolution: die Vergeistigung der Welt 275
Abb. D 23: Ethische Wurzeln des Abendlandes nach LEO A. NEFIODOW 278
Abb. D 24: Austauschsystem nach JAMES S. COLEMAN und die Entwicklungsstufen des Ich nach LEO A. NEFIODOW 282
Abb. D 25: Über sich selbst hinauswachsen nach GEISELHART 283
Abb. D 26: Gnade als von Gott geschenkte Mitte nach RUDOLF SEIß 285
Abb. D 27: Veränderungs- und Beziehungsebenen innerhalb von Austauschsystemen (Führungssystem, Regelungssystem und physisches Ressourcensystem) 289
Abb. D 28: Regelkreis Interessen und Ressourcen mit Veränderungsebenen 294
Abb. D 29: Systemebenen und Zieldimensionen in Anlehnung an EYER und HAUSSMANN 295
Abb. D 30: Agglomerationen durch Mitarbeiter, Unternehmen und Kunden sowie Investoren in Anlehnung an MATT RIDLEY 296
Abb. D 31: Drei Elementarfragen des Lebens nach IMMANUEL KANT 300
Abb. D 32: Einstellung zur Arbeit in Deutschland (Januar 2004), Focus-Umfrage 301
Abb. D 33: Engagement-Index im internationalen Vergleich 302
Abb. D 34: Kennzahlen der jeweiligen Emotionsgruppen 303
Abb. D 35: Gefordert und gefördert, glücklich oder unglücklich am Arbeitsplatz nach MIHALY CSIKSZENTMIHALYI 305
Abb. D 36: Reifestadien der Mitarbeiter auf dem Weg zur Verantwortung nach HERSEY und BLANCHARD 306
Abb. D 37: Individuum und die möglichen Ebenen der Arbeitsteilung 315
Abb. D 38: Austauschsystem mit Systemeigenschaften 316
Abb. D 39: Das Austauschsystem mit seinen Beziehungen und Einflüssen auf den Veränderungsebenen eines Individuums 318
Abb. D 40: Austauschbeziehungen des dreiteiligen Selbst und die Elementen der Erfolgsformel 321
Abb. D 41: Papiercomputer-Auszug aus den Interessenspezifikationen Verhalten, Wissen und Kultur 323
Abb. D 42: Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des persönlichen Verhaltens (Vp) 325
Abb. D 43: Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des sachlichen Verhaltens (Vs) 326
Abb. D 44: Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des persönlichen Wissens (Wp) 327
Abb. D 45: Intensitätseigenschaften der Elemente und Interessen des sachlichen Wissens (Ws) 328
Abb. D 46: Papiercomputer mit kumulierten Interessen Verhalten, Wissen und Kultur 329
Abb. D 47: Beispiele quantitativer Ziele mit Wirkung auf den Gewinn 333

Abb. D 48: Mitarbeiter und Unternehmensführung mit disjunkten und konjunkten Normen in Bezug auf J.S. COLEMAN 334
Abb. D 49: Balanced Scorecard im Überblick 336
Abb. D 50: Balanced Scorecard (BSC) übertragen auf die Sicht des Austauschsystems 337
Abb. D 51: Regelkreis für die Umsatzkomponente innerhalb eines erfolgsorientierten Vergütungssystems 338
Abb. D 52: Führungsverhalten für den Einsatz von eigenverantwortlichem Sozial- und Humankapital 343
Abb. D 53: Situative Führung und Unternehmensstrategie nach KAPLAN/NORTON 349
Abb. D 54: Drei Effekte in Bezug zum Krankenstand nach RENATE ORTLIEB 351
Abb. D 55: Austauschsystem in Bezug zum Krieg 356
Abb. D 56: Submodalitäten der Kundenzufriedenheit 358
Abb. D 57: Das magische Dreieck eines erfolgreichen Projektmanagements 360
Abb. D 58: Psychische Determinanten des Konsumentenverhaltens 361
Abb. D 59: Veränderungsebene beim Konsumentenverhalten und das Austauschsystem 362
Abb. D 60: Lebens- und Familienzyklus von Mann und Frau 363
Abb. D 61: Austauschsystem Kultur (Sozialkapital) als Zivilisation und Arbeitsteilung in Anlehnung an FRIEDRICH A. VON HAYEK 368
Abb. D 62: Wirkungszuordnung der fünf Sprachen der Liebe auf die Erfolgsformel in Anlehnung an CHAPMAN 369
Abb. E 1: Merkmale der Leistungsbewertung nach BLOCH 379
Abb. E 2: Ressource physisches Kapital, Formen der Erfolgsbeteiligung 388
Abb. E 3: Unterteilte Erfolgsbeteiligungsformen nach GÜNTER WÖHE 389
Abb. E 4: Notwendige Analyseschritte von der Mesoebene herunter auf die Mikroebene und dann über das individuelle Verhalten zurück zur Mesoebene in Anlehnung an J.S. COLEMAN .. 391
Abb. E 5: Funktionale versus kundenfokussierte Organisation 398
Abb. E 6: Herunterbrechen von Unternehmenszielen zu Individualzielen 400
Abb. E 7: Unternehmenssystem im Austausch mit anderen sozialen Systemen 401
Abb. E 8: Performancefaktoren als Beispiel für die Definition des Schwierigkeitsgrades eines Zieles nach KAPLAN und NORTON 405
Abb. E 9: „Step-Down-Verfahren“ und „Buttom-Up-Prozess“ zur Verbindung von Strategie, Budget, Umsatz und Liquidität nach KAPLAN und NORTON 406
Abb. E 10: Operative und strategische Budgets 407
Abb. E 11: Vergütungskomponenten und Gehaltsmodelle nach VON ECKARDSTEIN, ergänzt durch die Monatsperiode 409
Abb. F 1: Erfolg als Funktion in Abhängigkeit vom Ressourceneinsatz 429
Abb. F 2: 1. Ableitung einer Funktion 430
Abb. F 3: Erfolgsformel unterteilt in Leistungsbewertung und Leistungsbeurteilung 431
Abb. F 4: Masse-Energie-Äquivalenz nach ALBERT EINSTEIN und die Erfolgsformel 432
Abb. F 5: Einstiegsmodell in das erfolgsorientierte Vergütungssystem 436
Abb. F 6: Dynamische Anpassung der Vergütung 437
Abb. F 7: Ökonomischer und sozialer Tausch führen zur erfolgreichen Wertschöpfung 439
Abb. F 8: 365 Tage im Kalenderjahr und deren Aufteilung in Arbeitszeit und Abwesenheit 441
Abb. F 9: Verteilung eines Euro Umsatzes auf die arbeitsteiligen Leistungen im Unternehmen . 442
Abb. F 10: Berechnungsgrundlage der Leistungszulagen bei einem Ertragsanteil von 50% am Gesamtgehalt 444
Abb. F 11: Interne Dienstleistungen und Gemeinkostenbudgets 445
Abb. F 12: Gewinnreduktion durch ein Budget für erweiterte Leistungszulagen 446
Abb. F 13: Unternehmensinsolvenzen in Deutschland 1999-2003 448
Abb. F 14: Technologietransformation nach K.P. FRIEBE, Basistechnologien als prägendes Element für Wirtschaft und Gesellschaft 454
Abb. G 1: Zum Zusammenhang von Systemen und Veränderungsebenen 459
Abb. G 2: Veränderungsebenen 1. Teil: Ordnungskategorien (1+2), Umwelt (3-10) 461
Abb. G 3: Veränderungsebenen 2. Teil: Mikroebene (11-19) 462
Abb. G 4: Veränderungsebenen 3. Teil: Mikroebene (20-28) 463
Abb. G 5: Veränderungsebenen 4. Teil: Mesoebene (29-38) 464
Abb. G 6: Veränderungsebenen 5. Teil: Makroebene (39-46) 465
Abb. G 7: Veränderungsebenen 6. Teil: Vision, Mission, Führungsebene (46-56) 466
Abb. G 8: Das Unternehmensgeschehen als Regelkreismodell in Anlehnung an RAINER KREUZHOF 467
Abb. G 9: Drei Formen der erfolgsorientierten Vergütung 469

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionen von Veränderungsebenen in Systemen und speziell im Unternehmen 50
Tabelle 2: Veränderungsebenen und Balanced Scorecard 52
Tabelle 3: Eigenschaften von Systemen 55
Tabelle 4: Veränderungsebenen in Systemen in Bezug zur Sozialtheorie von COLEMAN 59
Tabelle 5: Vertrauen in Berufsgruppen in Deutschland und Europa 114
Tabelle 6: Jeweils drei Elemente der drei Kapitalarten 226
Tabelle 7: Projektmanagement und Balanced-Scorecard 413
Tabelle 8: Französische Revolution, staatliche Gewaltenteilung und Sozialkapital 421

Literaturverzeichnis

Adams, D. (1981): Per Anhalter durch die Galaxis. Roman. 16. Auflage, Frankfurt a.M. 1992

Adams, S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz L.(Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, New York-London 1965

Abraham, M. (2001a): Die Rolle von Vertrag, Macht und sozialer Einbettung bei wirtschaftlichen Transaktionen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Nr. 53, S. 28-50, Köln 2001

Abraham, M. (2001b): Rational Choice-Theorie und Organisationsanalyse. Vortragsmanuskript von der Tagung der Arbeitsgruppe „Organisationssoziologie“ am 23./24.3.2001 an der Universität Bielefeld

Altmann, H.C. (1989): Motivation der Mitarbeiter – Methoden, Konzepte, Erfolgsbeispiele. Frankfurt/Main 1989. (UB: Wi Lj 110)

Assagioli, R. (1982): Die Schulung des Willens – Methoden der Psychotherapie und der Selbsttherapie. 7. Auflage, Paderborn 1994

Bahnmüller, R. (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen – Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München und Mering 2001. (QP 416 B151)

Barnard, C.I. (1938): The Function of the Executive. Cambridge, MA 1938

Bateson, G. (1972): Ökologie des Geistes. Frankfurt a.M. 1985

Beck, U. (1986): Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M. 1986

Becker, F. G. (1990): Anreizsysteme für Führungskräfte. Stuttgart 1990

Bellinger, G.J. (1992): Knaurs großer Religionsführer. 3. Auflage, München 1992

Berekoven, L. (1974): Der Dienstleistungsbetrieb. Wiesbaden 1974

Berth, R. (1994): Aufbruch zur Überlegenheit. Düsseldorf 1994

Bierhoff, H.W.; Hermer, M.J. (1999): Arbeitsengagement aus freien Stücken – Zur Rolle der Führung. In: Managementforschung 9, Hrsg. Schreyögg, G.; Sydow, J., S. 55-87

Bidlingmaier, J. (1968): Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess. Wiesbaden 1968

Bittelmeyer, A. (2004): Mehr als Moral - Corporate Social Responsibility. In: ManagerSeminare, Heft 72, S. 18-24, Bonn 2004

Blau, P.M. (1963): The Dynamics of Bureaucrasy. Chicago/London: University Press of Chicago 1963

Blau, P.M. (1964): Exchange and Power in Sozial Life. New York 1964

Böckmann, W. (1987): Sinnorientierte Führung als Kunst der Motivation. Landsberg/Lech 1987. (UB: Wi Lj 72)

Bonhoeffer, D. (1942): Dietrich Bonhoeffer Lesebuch. Hrsg. Dudzus, O., 3. durchgesehene und korrigierte Auflage, Gütersloh 1994

Bourdieu, P. (1997): Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. In: ders: Die verborgenen Mechanismen der Macht, S. 49-80, Hamburg 1997

Brockard, H. (1977): Nachwort. In Rousseau, J.-J.: Gesellschaftsvertrag. Stuttgart 1986, S. 177-228

Chadwick-Jones, J.K.; Nicholson, N. u. Brown, C. (1982): Social Psychology of Absenteeism. New York 1982

Chapman, G.; Campbell R. (1997): Die fünf Sprachen der Liebe für Kinder. 8. Auflage, Marburg a.d.L. 2001

Clausen, L. (1978): Tausch – Entwürfe zu einer soziologischen Theorie. München 1978

Clausewitz, C. von (1832): Vom Kriege. Reinbek 1963

Coleman, J.S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology, Vol. 94 Supplement 1988, S. 95-120

Coleman, J.S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie, Band 1: Handlungen und Handlungssysteme. München 1991 (BU FL Dt.-Dän. 316 Cole 1)

Coleman, J. S. (1992): Grundlagen der Sozialtheorie, Band 2: Körperschaften und die moderne Gesellschaft. München 1992 (BU FL Dt.-Dän. 316 Cole 2)

Corsten, H. (1988): Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmungen. München u.a. 1988

Csikszentmihalyi, M. (2003): Glück ist machbar. In Focus Nr. 27/2003, S. 104-110, München 2003

Cube, F. v. (1997): Fordern statt Verwöhnen – Die Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in Erziehung und Führung. München 1997

Dilts, R.B. (1993): Die Veränderung von Glaubenssystemen. NLP Glaubensarbeit. Paderborn 1993

Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens. Reinbek 1989

Durkheim, E. (1893): Über soziale Arbeitsteilung. Frankfurt a.M. 2002

Eccles, J. (1993): Die Evolution des Gehirns – die Erschaffung des Selbst. München 1993

Eckardstein, D. von (2001): Variable Vergütung für Führungskräfte als Instrument der Unternehmensführung. In von Eckardstein (Hrsg.): Handbuch variable Vergütung für Führungskräfte, München 2001, S. 1-23. (UB: QP 416 E19)

Essler, W. (2004): Was Kapitalgebern wichtig ist. In: Impulse, Nr. 3, 2004

Eyer, E.; Haussmann, T. (2003): Zielvereinbarung und variable Vergütung. 2., erweiterte Auflage, Wiesbaden 2003

Felderer, B.; Homburg, S. (1987): Makroökonmie und neue Makroökonomie. 3., korrigierte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo 1987

Foerster, H. von; Pörksn, B. (2001): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, Gespräche für Skeptiker. 4. Auflage, Heidelberg 2001

Freund, M. (1979): Deutsche Geschichte – Von den Anfängen bis zur Gegenwart. München 1979

Frey, B.S.; Osterloh, M. (2000): Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. In: Managing Motivation. Hrsg. von Frey, B.S.; Osterloh, S. 21-42. Wiesbaden 2000

Friebe, K.P. (1989): 10 Jahre auf Erfolgskurs. In: dialog, Jan./Feb. 1989, S. 23

Friebe, K.P. (2000): Technologietransformation. Kiel 2000

Friedman, M. (1992): Geld regiert die Welt. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1992

Fromm, E. (1979): Haben oder Sein – Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft. 24. Auflage, München 1995

Fuchs, H. (1972): Systemtheorie. In: Organisation als System. Hrsg.: Bleicher, K., Wiesbaden 1972

Fuchs, J. (2003): In turbulenten Zeiten führen. In managerSeminare Nr. 71, S. 36-43, Bonn

Gablers Wirtschafts-Lexikon (1988), 12., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage in 6 Bänden, Wiesbaden 1988

Geiselhart, H. (1997): Das Management-Modell der Jesuiten – Ein Erfolgskonzept für das 21. Jahrhundert. Wiesbaden 1997

Gibson, R.O. (1966): Toward a Conceptualization of Absense Behavior of Personnel in Organizations. Adminstrative Sciene Quarterly, 11, S. 107-133

Glasenapp, H.v. (1963): Die fünf Weltreligionen. 5. Auflage, München 1995

Gordon, D. (1986): Therapeutische Metaphern. 3. Auflage, Paderborn 1990

Grimm, B.A. (1996): Macht und Verantwortung – Ein Anti-Machiavelli für Führungskräfte. Wiesbaden 1996

Gutenberg, E. (1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Die Produktion. 23. Auflage, Berlin u.a. 1979

Gutmann, M. (1988): Systematische Beziehungen interpersoneller Eigenschaften. Regensburg 1988 (UB FL Psy 3.2 Gutm)

Haberstock, L. (1972): Kostenrechnung I, 8., durchgesehene Auflage, Hamburg 1987

Hayek, F.v. (1979): Die drei Quellen menschlicher Werte. Tübingen 1979

Heidemann, F.J. (1987): Die Arbeitsmotivation von Arbeitern und Angestellten der deutschen Wirtschaft: Ergebnisse und Analysen einer Umfrage bei Arbeitern und Angestellten. Gütersloh 1987

Henkel, H.-O. (2002): Die Ethik des Erfolgs – Spielregeln für die globale Gesellschaft. München 2004

Höhler, G. (2002): Die Sinn-Macher – Wer siegen will, muss führen. München 2004

Höhler, G. (2003): Warum Vertrauen siegt. München 2003

Holtmann, D.; Matiaske, W.; Weller, I. (2002): Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Berlin 2002

Holtmann, D.; Matisake, W.; Möllenhoff, D.; Weller, I. (2001): Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Berlin 2001.

Homans, G.C. (1961): Social Behavior: Its Elementary Forms. New York 1961

Homans, G.C. (1961): Elementarformen sozialen Verhaltens. Köln und Opladen 1968 (UB FL So 10 Homa)

Hopper, R.J. (1982): Handel und Industrie im klassischen Griechenland. München 1982

Horváth, P. (1996): Controlling. 6., vollständig überarbeitete Auflage, München 1996

Hoyer, W.; Rettig, R. (1984): Grundlagen der mikroökonomischen Theorie. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage, Düsseldorf 1984

Hutchinson, P. (1958): Religionen von heute. In: Die großen Religionen der Welt. München 1990

Iacocca, L. (1985): Iacocca – Eine amerikanische Karriere. Frankfurt a.M. 1989

Junge, J. (1992): Was verändert Werbung? Möglichkeiten und Grenzen der Werbung aus Sicht der Neuro-Linguistischen Programmierung. Diplomarbeit an der Fachhochschule Flensburg, Flensburg 1992

Junge, J. (2002): Simulationstechnologien - Potenziale für Wirtschaft und Bildung in Schleswig-Holstein. Studie der Technologiestiftung Schleswig-Holstein, Band 21, Kiel 2002

Junker, R.; Scherer, S. u.a. (2001): Evolution - Ein kritisches Lehrbuch, 5., aktualisierte Auflage, Gießen 2001

Kafka, F. (1970): Sämtliche Erzählungen. 21. Auflage, Frankfurt a.M. 1984

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart 1997

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001): Die strategie-fokussierte Organisation, Stuttgart 2001

Keil, D.W. (2003): In Führung gehen. In: Reflexionen – Führung, Nr. 3, Zürich 2003

Keller, A. (2004): Wirtschaftssalat und Ethikdressing. In: Reflexionen, 44. Jahrgang, Nr. 4. Zürich 2004

Klaus, G.; Buhr, M. (1975): Philosophisches Wörterbuch. 11. Auflage. VEB Bibliographisches Institut, Leipzig 1975

Klocke, U.; Finch, D. (1990): Judo Faszination. Bonn 1990

Knigge, A. (1788): Über den Umgang mit Menschen – Vorschriften zu einem glücklichen, ruhigen und nützlichen Leben in der Welt und unter Menschen. 9. Auflage, Berlin 1912

Kossbiel, H. (1993): Beiträge verhaltens- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Beurteilung der Effizienz betrieblicher Anreizsysteme. In: Entgeltsysteme, Festschrift für E. Gaugler, Hrsg. W. Weberm, S. 161-209, Stuttgart 1993.

Kotler P.; Bliemel, F. (1992): Marketing-Management. 7., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1992

Kreuzhof, R. (2000): Personalwirtschaft. In: Arens-Fischer, W.; Steinkamp, T.: Betriebswirtschaftslehre. München 2000

Kroeber, A.A.; Kluckhohn, C. (1952): Cultur: A critical rewiew of concepts and definitions. Cambridge, MA: Peabody Museum, Vol. 47, No.1.

Kroeber-Riel, W. (1992): Konsumentenverhalten. 5., überarbeitete und ergänzte Auflage, München 1992

Küng, H. (1997): Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft. München 1997

Kullak, F. (1995): Personalstrategien in Klein- und Mittelbetrieben. München und Mering 1995

Leavitt, H.J. (1986): Der Manager als Pionier im Unternehmen. Landsberg 1986

Leder, I. (2003): Der Weg in die Freiheit. In: Reflexionen Nr. 4, Zürich 2003

Leontieff, W. (1986): Input-Output-Economics. Oxford 1986

Lock, D. (1997): Projektmanagement. Wien 1997

Ludorf, S.N. (1998): Dimensionen des Führungsverhaltens und der Arbeitszufriedenheit und deren Einfluß auf die Leistung, Zielerreichung und Zielvereinbarungsprozesse in drei kulturell unterschiedlichen Settings – Deutschland, Amerika, Südafrika. Aachen 1998. (UB: CV 7500 L946)

Luhmann, N. (1975): Die Weltgesellschaft. In: Soziologische Aufklärung Bd. 2. Opladen 1975

Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M. 1987

Luhmann, N. (2000): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart 2000

Luhmann, N.; Baecker D. (Hrsg.) (2002): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg 2002

Luther, M. (1517): 95 Thesen. Hamburg 1965

Maleri, R. (1991): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 2. Auflage, Berlin u.a. 1991

Malik, F. (1993): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. 3., unveränderte Auflage, Bern, Stuttgart, Wien 2003

Malik, F. (2000): Führen – Leisten – Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 7. Auflage, München 2003

Marx, K. (1867): Das Kapital – Kritik der politischen Ökonomie – Erster Band. Berlin (Ost) 1972, nach der 4. Von Friedrich Engels durchgesehenen Auflage 1890

Maslow, A.H. (1954): Motivation and Personality. New York 1954

Maslow, A.H. (1962): Lessons from the peak experiences. In: Journal of humanistic psychology. 1962, S. 9-18

Maslow, A.H. (1977): Motivation und Persönlichkeit. Olten 1977

Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1984): Der Baum der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. 2. Auflage, Bern, München 1991

Mayer, K.-U.; Huinink, J. (1990): Alters-, Perioden- und Kohorteneffekt in der Analyse von Lebensverläufen – oder Lexis ade? In: Mayer, K.-U. (Hrsg.). Lebensverläufe und sozialer Wandel. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 31, S. 442-459, Köln 1990

Mayer, P. (1968): Ernst Rowohlt. Reinbek 1968

Meffert, H. (1986): Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik. 7., überarbeitete u. erweiterte Auflage, Wiesbaden 1986

Meffert, H.; Bruhn, M. (1995): Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden 1995

Meier, R. (1998): Führen mit Zielen – Fördern, Fordern, Motivieren. Regensburg, Düsseldorf 1998. (UB: QV 584 M511)

Musgrave, R.A.; Musgrave, P.B.; Kullmer, L. (1987): Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis. Tübingen 1987

Nefiodow, L.A. (1996): Der sechste Kondratieff. 5. Auflage, Sankt Augustin 2001

Neuberger, O. (1974): Messung der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart 1974

Olson, M. (1968): Die Logik des kollektiven Handels – Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe. Tübingen 1968

Ornstein, R. (1994): Die Wurzeln der Persönlichkeit. Bern, München, Wien 1994

Ortlieb, R. (2003): Betrieblicher Krankenstand als personalpolitische Arena – Eine Längsschnittanalyse. Wiesbaden 2003 (DZB WW A 235796)

Peters, T.J.; Waterman, R.H. (1982): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 3. Auflage, München 1991

Peters, T.J. (1993): Jenseits der Hierarchien – Liberation Management. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1993

Philberth, B. (1994): Offenbarung. Plumpton 1994

Philberth, K. (1995): Geschaffen zur Freiheit. Dacice 1995

Popper, K.R. (1957): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. 2 Bände, 7., überarbeitet Auflage, Tübingen 1992

Popper, K.R. (1972): Objektive Erkenntnis – Ein evolutionärer Entwurf. 4., verbesserte und ergänzte Auflage, Hamburg 1984

Prestel, R. (1988): Qualitätsprüfung eines neuen Instrumentes zur Erfassung der Leistungsmotivation – die Leistungsmotivations-Matrix – und seine externe Validierung am TAT von Heckhausen, AAT von Alpert und Haber und LMT von Hermans, Petermann und Zielinksi. Konstanz 1988. (UB: Psy 2.3.3. Pres)

Putnam, R. (1993): Making democracy work: Civic tratitioins in modern Italy. Princeton 1993

Rapf, F. (1991): Börsenfieber – Strategie der Profis. 2. Auflage, Frankfurt a.M. 1992

Raub, W.; Voss, T. (1981): Individuelles Handeln und gesellschaftliche Folgen, Darmstadt 1981

Rehkugler, H.: Schindler, V. (1981): Entscheidungstheorie - Klärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen. 4. Auflage, München 1989

Reichheld, Frederick F. (1997): Der Loyalitäts-Effekt – Die verborgene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert, Frankfurt/Main, New York 1997.

Rettig, R.; Voggenreiter, D. (1985): Makroökonomische Theorie. 5., neubearbeitete Auflage, Düsseldorf 1985

Rheinberg, F. (2003): Glück ist machbar, in Focus Nr. 27/2003, S. 104-110, München 2003

Ridley, M. (1997): Die Biologie der Tugend. Warum es sich lohnt, gut zu sein. Berlin 1999

Riedl, R. (1981): Die Folgen des Ursachendenkens. In: Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. 7. Auflage, München 1991

Rodehuth, M. (1999): Weiterbildung und Personalstrategien. München und Mering 1999.

Rousseau, D.M. (1995): Psychological Contracts on Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousend Oaks, CA 1995

Rousseau, J.-J. (1762): Gesellschaftsvertrag. Stuttgart 1986

Saiger, H. (1998): Die Zukunft der Arbeit liegt nicht im Beruf – Neue Beschäftigungs- und Lebensmodelle. München 1998

Saint-Exupéry, A. de (1946): Der kleine Prinz. Düsseldorf 1993

Satir, V. (1988): Kommunikation, Selbstwert, Kongruenz. 2. Auflage, Paderborn 1991

Schäfer, B. (1999): Der Weg zur finanziellen Freiheit. 16. Auflage, Frankfurt a.M. 2000

Scharpf, F.W. (2000): Interaktionsformen. Leverkusen 2000

Scheuch, F. (1982): Dienstleistungsmarketing. München 1982

Schrüfer, K. (1988): Ökonomische Analyse individueller Arbeitsverträge. Frankfurt a.M. 1988

Schweiger, G.; Schrattenecker, G. (1995): Werbung. 4., völlig neu bearb. und erw. Auflage, Stuttgart 1995

Seiß, R. (1994): Dynamik der geistlichen Entwicklung. 2. Auflage, Basel 1999

Siebert, H. (1994): Geht den Deutschen die Arbeit aus? Neue Wege zu mehr Beschäftigung. München 1994

Simon, H.A. (1945): Administrative Behavior. New York 1945

Sloterdijk, P. (2004): zitiert in „Vertrauen ist besser" in Bezug auf die Fernsehsendung „Philosophisches Quartett" im ZDF. In: werben und verkaufen, Nr. 45, München, 4. November 2004, S. 23-26

Smith, A. (1759/1790): Theorie der ethischen Gefühle. Hamburg 2004

Smith, A. (1776): Der Wohlstand der Nationen. 10. Taschenbuchauflage, München 2003

Spitzer, M. (2004): Selbstbestimmen. Gehirnforschung und die Frage: Was sollen wir tun? München 2004

Sprenger, R.K. (1991): Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt/M. 2002

Sprenger, R.K. (1995): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt/M., New York, 11. Auflage 2002

Steingart, G. (2004): Deutschland – Der Abstieg eines Superstars. 13. Auflage, München 2004

Ulrich, H.; Probst, G.J.B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln – Ein Brevier für Führungskräfte. 3. Auflage, Bern, Stuttgart 1991

Vanberg, V. (1982): Markt und Organisation – Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns. Tübingen 1982

Varela, F.J. (1990): Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik. 2. Auflage, Frankfurt a.M. 1990

Verny, T.; Kelly, J. (1981): Das Seelenleben des Ungeborenen. Frankfurt a.M. 1981

Vester, F. (1975): Denken, Lernen, Vergessen. Was geht in unserem Kopf vor, wie läßt es uns im Stich? 18. Auflage, München 1991

Vester, F. (1980): Neuland des Denkens - Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. 7. Auflage, München 1991

Vester, F. (1988): Leitmotiv vernetztes Denken - Für einen besseren Umgang mit der Welt. 2., überarbeitete Auflage, München 1989

Vester, F. (1990): Ausfahrt Zukunft - Strategien für den Verkehr von morgen. Eine Systemuntersuchung. 4. Auflage, München 1990

Vögtle, F. (1982): Edison. Reinbeck 1982

Voss, T. (1998): Vertrauen in moderne Gesellschaften – Eine spieltheoretische Analyse. In: Der Transformationsprozeß. Hrg.: Metze, R.; Mühler, K.; Opp, K.-D., S. 91-128, Leipzig 1998

Voss, T. (2002): Soziologische Theorieprogramme im Überblick. Leipzig 2002

Watzlawick, P. (1978): Wie wirklich ist die Wirklichkeit? 19. Auflage, München 1991

Weber, M. (1922): The theory and social and economic organization. Oxford 1947

Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen 1980

Weerth, R. (1992): NLP & Imagination. Paderborn 1992

Wegge, J. (1998): Lernmotivation, Informationsverarbeitung, Leistung. Münster, New York, München, Berlin 1998

Weizsäcker, C.F.v. (1958): Die Geschichte der Natur. Zwölf Vorlesungen. Göttingen 1958

Whorf, B.L. (1956): Sprache – Denken – Wirklichkeit. Reinbek 1984

Wiener, N. (1962): Mathematik. Mein Leben. Düsseldorf, Wien 1962

Wiener, N. (1967): Beginn und Aufstieg der Kybernetik. In: Grundfragen der Kybernetik. Forschung und Information. Schriftenreihe der RIAS-Funkuniversität, S. 9-13. Berlin 1967

Wiener, N. (1968): Kybernetik, München 1982

Wiener, N.; Walther, G. (1972): Menschen und Menschmaschine. 4. Auflage, Frankfurt 1972

Wilkesmann, U. (1994): Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen – Möglichkeiten und Grenzen einer Rational-Choise-Theorie der Anreizsysteme bei Gruppenarbeit. Opladen 1994

Wiswede, G. (1991): Soziologie – Ein Lehrbuch für den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Bereich. 2. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, Landsberg/Lech 1991

Wöhe, G. (1960): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16., überarbeitete Auflage, München 1986

Woll, A. (1984): Allgemeine Volkswirtschaftslehre. 8., überarbeitete und ergänzte Auflage, München 1984

Zimmermann, K. (2003): Sozialkapital - Grundlage der Entwicklung von sozialen Systemen? Hannover 2003

Erklärung

Hiermit erkläre ich als Autor dieser Dissertationsschrift, dass ich eigenständig den vorliegenden Text erstellt habe und in dem Falle, wo ich wesentliche Gedanken anderer Urheber aufgeführt habe, die entsprechende Bezugsquelle angegeben habe.

Flensburg, den 4. Februar 2005

Jens Junge