

III. Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Förderungskonzept

Inhalt

»Wir denken, entscheiden und handeln unternehmerisch.« – Diesen Unternehmensleitsatz im Bewusstsein breiter Belegschaftsschichten zu verankern, wird zunehmend erklärtes Ziel von Managern und Personalexperten. Der vorliegende Beitrag gibt konzeptionelle Anregungen zur Förderung (mit-)unternehmerischer Orientierungen und Verhaltensmuster von Mitarbeitern mit und ohne Führungsfunktion. Nach einführenden Erläuterungen werden fünf Elemente eines Förderungsprozesses zu internem Unternehmertum diskutiert. Danach wird über Grenzen und Problempotenziale der Entwicklung vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer reflektiert. Eine thesenartige Zusammenfassung der zentralen Aspekte bildet den Abschluss dieses Kapitels.

Gliederung

- 1 Einführung
- 2 Das Konzept »Mitunternehmertum«
- 3 Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – Elemente des Förderungskonzepts
- 4 Grenzen und Problempotenziale der Transformation
- 5 Zusammenfassung
- 6 Exkurs: Unternehmertum im Märchen – ein Portfolioansatz
- 7 Fragen zur Selbstüberprüfung

Verweise

- Kapitel B II. Historische Wurzeln und theoretische Grundlagen des Mitunternehmertums
- Kapitel C V. Unternehmens-, Führungs- und Kooperationskultur
- Kapitel C IV. Identifikation, Motivierung und Remotivierung
- Kapitel D IX. Führungstheorien
- Kapitel D VII. Mitarbeiterführung – Führungsstile
- Kapitel F XII. Führungs- und Kooperationsgrundsätze
- Kapitel F XIV. Führungs- und Kooperationscontrolling im Kontext des Personalcontrollings
- Kapitel E XI. Personalentwicklung als Führungsaufgabe

1 Einführung

In Zeiten zunehmender Globalisierung und des Übergangs von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft avancieren kreative, eigenständig denkende und handelnde Mitarbeiter¹ zum zentralen Erfolgsfaktor (vgl. Abb. 1).

1. »Wir wünschen uns unsere Mitarbeiter als »Unternehmer« in eigener Sache, die ihre Stärken und die Wettbewerbsvorteile ihrer Geschäfte genau kennen, sich etwas zutrauen und an den Erfolg glauben ...« (**Siemens**)
2. »Nur mit dem eigenverantwortlichen und unternehmerisch ausgerichteten Handeln jedes Einzelnen werden wir unsere starke Position auf dem Telekommunikationsmarkt dauerhaft sichern.« (**Deutsche Telekom**)
3. »Wir bauen auf gerichtete Eigenständigkeit, d.h. wir geben einen Rahmen vor ... Wir fördern und belohnen ein unternehmerisches und risikobereites Verhalten.« (**Ciba**)
4. »Daher muss unsere Arbeitsweise verstärkt geprägt sein von unternehmerischem Denken und Handeln« (**Kodak**)
5. »Trisa Angestellte sind Mitunternehmer« (**Trisa**)
6. »Wir fördern unternehmerisches Denken in allen Bereichen.« (**Globus**)
7. »Raiffeisen fordert und fördert ein Höchstmaß an Eigenverantwortung und Mitunternehmertum ihrer Mitarbeitenden« (**Raiffeisen, Schweiz**)
8. »Jede Führungskraft ist ein Unternehmer ...« (**Volksbank Vogtland**)
9. »Führung heißt in erster Linie Bewusstsein wecken mit dem Ziel, möglichst viele Mitarbeiter in unternehmerische Disposition zu bringen« (**DM-Drogeriemarkt**)
10. »Wir fördern die Eigenverantwortung und Selbstständigkeit aller Mitarbeitenden, indem wir Entscheidungs- und Handlungsspielräume schaffen und unternehmerisches Denken und Handeln belohnen.« (**Helvetia**)
11. »Unser wichtigster Führungsgrundsatz lautet, durch unternehmerisches Denken und Handeln heute und in Zukunft Gewinne und Arbeitsmöglichkeiten realisieren« (**Körper**)
12. »Unser Erfolg gründet sich auf der Selbstständigkeit und Eigeninitiative jedes Mitarbeitenden in prozessorientierten Teams« (**ABB Schweiz**)
13. »Alle arbeiten unternehmerisch, unbürokratisch und produktiv.« (**IBM**)
14. »Wir pflegen individuelles im Gesamtinteresse der Universität stehendes Unternehmertum« (**Universität St.Gallen**)

Abb. 1: Mitunternehmertum in Unternehmens- und Führungsleitsätzen

Gefragt ist daher ein Mitarbeitertypus, der eigeninitiativ Erfahrungswissen aufbaut und ausschöpft, im Rahmen eines fördernden Umfelds und zusammen mit anderen beständig Optimierungsmöglichkeiten sucht und realisiert und der sich als abhängig Beschäftigter ähnlich wie ein Unternehmer verhält. Man spricht daher auch von unternehmerischem Denken und Handeln, von internem Unternehmertum bzw. von Mitunternehmertum.²

1 Vgl. dazu auch die Abb. 12, 17, 22, 23, 31–33 dieses Kapitels sowie Hilti 1999, S. 253 Der Unternehmer M. Hilti: »Die Mitarbeiter bieten (...) die beste Möglichkeit, sich von den Mitbewerbern abzugrenzen. Denn im Gegensatz zu Marktleistungen – die in nahezu allen Bereichen binnen kurzer Zeit nachgeahmt werden können – lassen sich Mitarbeiterqualifikation und -motivation nicht oder zumindest nicht kurzfristig kopieren.« – Der Unternehmer A. Oetker 2002 spricht vom »Mitarbeiter als Unternehmer eigener Fähigkeiten«.

2 Vgl. S. 16 sowie Wunderer 1994, 1999a–b, 2001b, 2004a–c; Hilb 1999, Kuhn 2000

Das im Folgenden vorgestellte Konzept »**Mitunternehmertum**« thematisiert die Förderung eines solchen unternehmerischen Denkens und Handelns bei breiten Belegschaftsschichten. Dieses »interne Unternehmertum« soll eine Grundlage bzw. Perspektive des gesamten Lehrbuchs bilden. Deshalb wird in jedem Kapitel ein direkter Bezug dazu hergestellt.

2 Das Konzept »Mitunternehmertum«

Definitionen

Unter **Mitunternehmertum** (synonym: internes Unternehmertum) verstehen wir die aktive und effiziente Unterstützung der Unternehmensstrategie durch problemlösendes, sozialkompetentes und umsetzendes Denken und Handeln einer möglichst großen Anzahl von Mitarbeitern aller Hierarchie- und Funktionsbereiche mit hoher Eigeninitiative und -verantwortung in/mit dafür fördernden Strukturen und Personen.

Analog dazu werden **unternehmerische Mitarbeiterführung und -entwicklung** definiert als innovations-, integrations- und umsetzungsgerichtete soziale Beeinflussung, Koordination und Förderung von Organisationsmitgliedern zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben.

Im Mittelpunkt unternehmerischer Führung und Entwicklung steht folglich die nach Kontext, Qualifikation und Motivation differenzierte Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns bei möglichst vielen Mitarbeitern, also nicht nur das unternehmerische Verhalten des (Top-)Managements. Abb. 2 zeigt die wesentlichen Aspekte des Förderungsprozesses vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer (bzw. Mitgestalter) in einem konzeptionellen \Rightarrow *Bezugsrahmen*.

Dabei werden folgende Fragestellungen behandelt:

- Welche Einflüsse aus dem unternehmensexternen und -internen Umfeld wirken begünstigend bzw. hemmend auf die Förderung von Mitarbeitern zu Mitunternehmern? (**Umfeld**)
- Welche Ziele werden mit der Förderung verfolgt? (**Ziele**)
- Welche menschlichen Potenziale bzw. welche qualitative Personalstruktur setzt die Förderung voraus? (**menschliche Potenziale**)
- Welche Steuerungs- und Führungskonzepte können die Förderung besonders fördern? (**Steuerung und Führung**)
- Welche Ansätze der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung unterstützen den Förderungsprozess? (**Auswahl und Entwicklung**)

Diese Aspekte bzw. Elemente sind auch in einem darauf ausgerichteten Steuerungs- und Evaluationskonzept zu berücksichtigen.³

3 Vgl. Kapitel F XIV. Führungs- und Kooperations-Controlling im Kontext des Personal-Controllings (insb. Abb. 13)

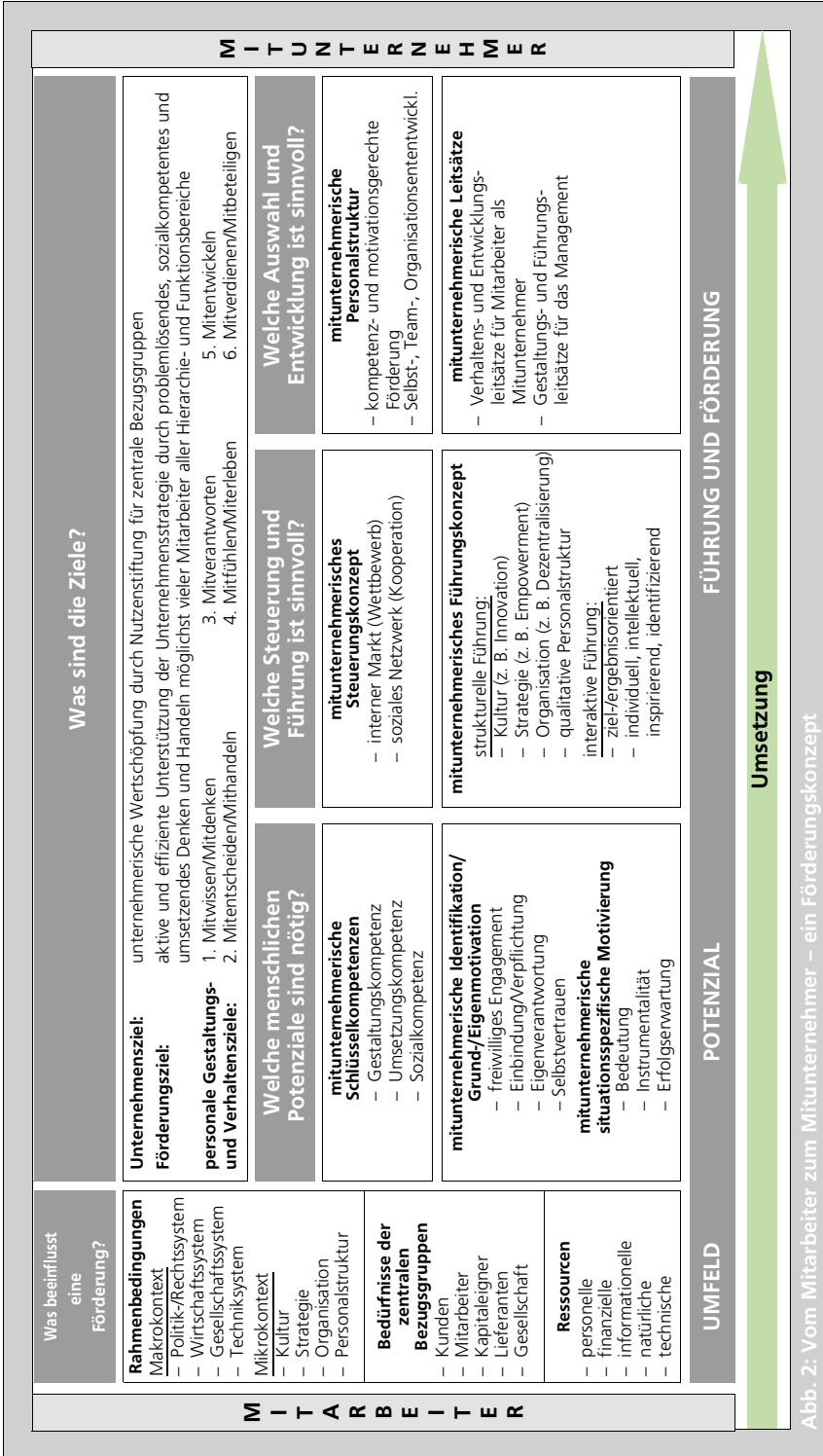


Abb. 2: Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – ein Förderungskonzept

3 Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer – Elemente des Förderungskonzepts

3.1 Umfeld

Umfeldbedingungen bestimmen, inwieweit unternehmerisches Denken und Handeln notwendig und möglich ist. Wir unterscheiden drei Einflussfelder:

- **Rahmenbedingungen:** Hier wird in Makro- und Mikrokontext differenziert. Zum **Makrokontext** (Unternehmensumfeld) zählen v. a. das **Politik-/Rechts-, Wirtschafts-, Gesellschafts- und Techniksystem**. So unterstützt eine umfassende Ordnung und Kultur zur Mitwirkung der Arbeitnehmer das Interesse und Engagement an unternehmerischen Belangen. Umgekehrt kann unternehmerisches Engagement durch eine zu umfangreiche soziale Absicherung (z. B. reine Arbeitsplatzsicherung, hohe Sozialhilfesätze) gehemmt werden. Unterstützend wirken aktuelle Einflüsse aus dem Bereich Wirtschaft: Die Globalisierung der (Arbeits-)Märkte und der damit verbundene Wettbewerbsdruck fordern und fördern internes Unternehmertum. Eine zentrale Rolle spielen auch die gesellschaftlichen Werte. So begünstigt die zunehmende Forderung nach herausfordernden Tätigkeiten, nach Sinn in und Freiräumen bei der Arbeit gelebtes internes Unternehmertum,⁴ wogegen eine Tendenz zur Unsicherheitsvermeidung⁵ kontraproduktiv wirkt. Die technologische Entwicklung verbessert – durch kostengünstige Bereitstellung moderner Informations- und Kommunikationsmedien – die Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln auf allen Hierarchieebenen und verstärkt durch beschleunigte Leistungserstellungsprozesse sowie durch Dynamisierung und Erweiterung der Märkte die Notwendigkeit dazu.

Den **Mikrokontext** bilden **unternehmensinterne Rahmenbedingungen**. Wir können hier wieder zunächst zwischen **Kultur, Strategie** und **Organisation** unterscheiden. Die Ausgestaltung dieser Faktoren bestimmt, inwieweit Mitunternehmertum ermöglicht, gefördert oder gehemmt wird. In den letzten Jahren haben sich einige interne Bedingungen positiv verändert. Es wurden Konzepte entwickelt, die Aspekte des internen Unternehmertums – z. T. unter anderem Namen – ansprechen. Dazu gehören: Führung sowie leistungsorientierte Vergütung nach Zielen und Ergebnissen, Empowerment durch Dezentralisierung, Virtualisierung und Delegation, Einführung interner Marktsteuerung über Serviceeinheiten bzw. Wertschöpfungs- oder Profit-Center. Unterstützt wird dies durch weiterentwickelte Führungs- und Controllinginstrumente, durch teilautonome Gruppenarbeit, ganzheitlichere Arbeitsorganisation, Qualitäts- bzw. Kreativitätszirkel, Task Forces und Projektgruppenarbeit sowie kooperativ-delegative Führung. Die **qualitative Personalstruktur** charakteri-

4 Vgl. Kapitel C VI. Gesellschaftlicher Wertewandel und Führung

5 Vgl. Weibler/Wunderer 1997, 2007 zu Werten der schweizerischen Arbeits- und Führungskultur, Wunderer/Weibler 2002 zur Risiko- und Vorsorgeorientierung sowie Guttropf 1995