



# Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte

## Ergebnisse

*Manfred Moldaschl*

*Projektitel:* Unternehmerische Elemente in der neuen Entgeltpolitik -  
Quantitative und qualitative Untersuchung zur Verbreitung  
und den Wirkungen kontingenter Entlohnung

*Projektleitung:* Manfred Moldaschl, Nadine Müller, TU Chemnitz

*Projektpartner:* Wenzel Matiaske, Verena Tobsch, Simon Fietze, HSU Hamburg

*Laufzeit:* 1.05.2007 - 30.10.2008



## Gliederung

1. Die Renaissance des „unternehmerischen Mitarbeiters“
2. Projektannahmen
3. Was ist „unternehmerisches Handeln“?
4. Was sind „quasi-unternehmerische“ Entgeltkonzepte?
5. Methoden



# 1 Die Renaissance „des Unternehmerischen“

*Kumulation der Neologismen im Wirtschaftsdiskurs*

- „Mitunternehmer“ (Kuhn 1997; Wunderer 1999)
- „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß, Pongratz 1998)
- „Selbstangestellte“, „Mitarbeiter-Unternehmer“ (Faust u.a. 2000)
- „unternehmerische Angestellte“
- „Selbst-GmbH“ (Fischer u.a. 1999)
- „Selbstunternehmen“ (Aubrey 2000)
- „Netzwerk-Entrepreneure“ (Burt 2000)
- „Ein-Mann-Unternehmen“, „E-Lancer“
- „ICH-Aktie“ (Davis, Meyer 1999)
- „ICH-Entrepreneur“ (Lanthaler, Zugmann 2001)
- „Ich-AG“ (Peters 2001, Strauss 2003)



## 1.1 Alles Ideologie?

Die Forderung der Eigentümer oder ihrer Vertreter, ihre "Mitarbeiter" mögen doch bitte "unternehmerisch denken", ist so alt wie der Kapitalismus.

*"Ich verstehe dich nicht", wirft Kaufmann in der seinem widerstrebenden Kuli vor, der ihm Waren über den lebensgefährlichen, Hochwasser führenden Fluß tragen soll, damit er noch vor seinen Wettbewerbern am Zielort ankomme und somit einen Extraprofit mache. "Von niederen, gewinnsüchtigen Motiven geleitet, hast du gar kein Interesse, die Stadt Urga möglichst bald, sondern sie möglichst spät zu erreichen, da du ja tageweise bezahlt wirst. Die Reise interessiert dich also gar nicht wirklich, sondern nur der Lohn."*

(Bert Brecht, *"Die Ausnahme und die Regel"*, 1978, S. 323).



## 1.2 Entwicklungsthesen und Modelle

<p><b>I. Bureaucratization:</b> up to ~ 1960  <i>Hauptfunktionen:</i> Verwaltung, Durchführung personalpolitischer Entscheidungen  <i>Verantwortlich:</i> Kaufmännische Leitung  <i>Philosophie:</i> Kaufmännische Bestandspflege der Personalkonten</p>
<p><b>II. Institutionalization:</b> from ~ 1960  <i>Hauptfunktionen:</i> Professionalisierung, Zentralisierung, Spezialisierung  <i>Verantwortlich:</i> Personalleiter im Groß- und z. T. Mittelbetrieb  <i>Philosophie:</i> Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen</p>
<p><b>III. Humanization:</b> from ~ 1970  <i>Hauptfunktionen:</i> Humanisierung, Partizipation, Mitarbeiterorientierung, Arbeitsgestaltung  <i>Verantwortlich:</i> Personalstäbe, Arbeitnehmervertretungen  <i>Philosophie:</i> Anpassung der Organisation an die Mitarbeiter, Effizienz</p>
<p><b>IV. Economization:</b> from ~ 1980  <i>Hauptfunktionen:</i> Flexibilisierung, Rationalisierung, Substitution von Personal durch Kapital  <i>Verantwortlich:</i> Personalwesen, Linienmanagement  <i>Philosophie:</i> Anpassung an veränderte Umweltbedingungen, Effektivität</p>
<p><b>V. Intrapreneuring:</b> from ~ 1990  <i>Hauptfunktionen:</i> Unternehmerisches Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln, Mitverantworten  <i>Verantwortlich:</i> Geschäftsleitung, Linie, Mitarbeiter  <i>Philosophie:</i> Mitarbeiter sind die wertvollste und sensitivste Ressource</p>

**Entwicklungsphasen des Personalwesens (nach Wunderer 1990, 21)**



## 1.2 Entwicklungsstufen in Arbeitsforschung und Management-Wissenschaft

	Individual-wissenschaft	Gruppen-wissenschaft	Aktions-wissenschaft	Subjekt-wissenschaft
<i>Ansätze</i>	Taylorismus/Fordismus Psychotechnik	Human Relations	Soziotechnischer Ansatz Humanisierung d. Arbeit	Subjektivierungs- verfahren
<i>Phase ~</i>	1910-2000	1940-1970	1960-1990	v.a. seit 1990
<i>Focus</i>	Eignung, Ermüdung, Monotonie, Anlernung	Arbeitseinstellung, Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit	Arbeitstätigkeit, Arbeitsinhalt	Engagement, Kreativität, Leidenschaft, Commit- ment, Identifikation
<i>Methodologie</i>	Gestaltung	Gestaltung	Gestaltung	„Entgestaltung“:Entgren- zung, Entsicherung
<i>Primäre Gestaltungs- Objekte</i>	Arbeitsmittel, Arbeitsbedingungen Leistungsanreiz	Sozialbeziehungen	Arbeitsstrukturen (Aufgaben, Abläufe)	Kontextbedingungen (situative & kulturelle), Subjektivität
<i>Jeweils „neue“ Psychologie</i>	Psychologie der Anleitung	Psychologie der Führung und Sozialintegration	Psychologie der Beteiligung	Psychologie des (abhängigen) Unternehmertums
<i>Anthropologie</i>	„homo oeconomicus“	„social man“	„self-actualizing man“, „complex man“	„flexible man“ „homo oeconomicus II“

Moldaschl 1999, 2002 (Stufen 1-3 nach Volpert 1975)



## 1.3 Das Selbst im Marketing und der Arbeitssoziologie

„*Der Mensch als Marke*“ (Herbst 2002)

Betriebswirtschaftliche Konzepte, z.B. Marketingkonzepte, müssen unter heutigen Bedingungen auf Personen angewandt werden

- Organisation wird **Selbstorganisation** plus Networking
- Quality Management wird zur **Selbstkontrolle**
- die Personalfunktion wird zur **Selbstentwicklung** (Pflege der employability)
- Marketing zur **Selbstvermarktung** und so fort.

Vgl. auch: „Faszination – Gemeinsamkeiten zwischen Marken und Menschen“ von Prof. Ermut Geldmacher, 2002 (keine Satire!).

### >> **Generalerklärung für die Job- und Anpassungskrise Deutschlands:**

Die Menschen haben sich noch nicht an die neuen Erfordernisse angepaßt, Struktur und Subjektivität passen *noch* nicht zueinander



## 1.4 Die Brille des Anti-Taylorismus

„The objective ... is to increase workplace flexibility, fully utilise the skills and abilities of employees, **and consequently** improve the quality of working life“

Purkiss, Verborgh (1999) (Hervorh. MM)

### Implizite Annahmen

Das Doppelversprechen der Partizipation in der Arbeitswelt -  
vom HDA-Programm bis zur modernen Beraterprosa

- **(Arbeiter)Kontrolle ist an die Qualifikation gebunden**  
(je mehr Qualifikation, desto mehr Partizipation)
- **Partizipation steigert Effizienz**  
(je mehr Partizipation, desto mehr Effizienz)
- **Partizipation schafft Konsens**  
(je mehr Partizipation, desto größer der Konsens)



## 1.4 Die Brille des Anti-Taylorismus

### **„Nebenfolgen“ der neuen - arbeitswissenschaftlich fundierten - Nutzung von Humanressourcen**

- Selbstorganisierte Intensivierung und Extensivierung der Arbeitszeit
- Erosion entlastender Grenzziehungen zwischen Arbeit und Nichtarbeit
- High Involvement: Legitimationsentzug für instrumentelle Arbeitsorientierungen
- Kooperative Normen als peer pressure
- Entkopplung von Qualifikation und Kontrolle
- Wachsende Kontingenz in allen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen
- .....



**These der Subjektivierung als Paradigmenwechsel**



## 2 Projektannahmen

1. Subjektivierung als Kern der neuen Rationalisierungslogik im Bereich qualifizierter Arbeit
2. Ökonomisierung stellt die Forderung, „unternehmerisch“ zu handeln, vom Kopf auf die Füße
3. Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte haben weit größere „Hebelwirkung“ als klassische Formen des Leistungslohns
4. Erweiternde Subsumtion: Produktivkraftentwicklung des Arbeitsvermögens und Selbstrationalisierung („innere Landnahme“)



## 2.1 Subjektivierung von Arbeit: Ein Paradigmenwechsel

<b>Objektivierung der Arbeit</b> im Taylorismus/Fordismus ab 1910	<b>Subjektivierung von Arbeit</b> „Postfordismus“, ab 1990
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziel: Produktionsprozess vom Subjekt unabhängig machen, verstetigen, objektivieren</li> <li>▪ Ausschluß der Subjektivität als Störfaktor</li> <li>▪ Entsubjektivierung: Bürokratie, Standardisierung, Austauschbarkeit</li> <li>▪ Scheidung von Arbeitskraft und Person („Persönlichkeit am Werkstor abgeben“)</li> <li>▪ Nutzung der Person als Arbeitskraft</li> <li>▪ Primat der Planung</li> <li>▪ Führung</li> <li>▪ Fremdkontrolle</li> <li>▪ Formelle Weiterbildung</li> <li>▪ Leistungssteuerung durch Vorgaben und fixe Anreizsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziel: High Involvement – das Subjekt maximal einbinden und umfassend nutzen</li> <li>▪ Anerkennung der Subjektivität als Ressource</li> <li>▪ Resubjektivierung: Entbürokratisierung, Entstandardisierung, Personalentwicklung</li> <li>▪ Identität von Arbeitskraft und Person (Involvement durch Partizipation)</li> <li>▪ Nutzung von Arbeitskraft als Person</li> <li>▪ Rückkehr der Improvisation (Erfahrung)</li> <li>▪ Kontextsteuerung (ökonomisch, versachlicht)</li> <li>▪ Selbststeuerung, Selbstbeherrschung</li> <li>▪ Selbstgesteuertes Lernen</li> <li>▪ Leistungsvereinbarung durch direkte Verhandlung (MbO), Ergebniskopplung</li> </ul>
<p>&gt; <b>Logik des Organisierens</b> Handlungssteuerung durch Macht (command &amp; control-System)</p>	<p>&gt; <b>Logik des Ökonomisierens</b> Handlungssteuerung durch „Markt“ (Rahmensteuerung durch Sachzwänge)</p>



## 2.2 Organisieren und Ökonomisieren

„Internalisierung des Marktes“ macht ernst mit der *Selbstorganisation*, indem sie diese aus dem "Wertehimmel" holt und *ökonomisch auf die Füße stellt*. Es wird ein Zwang zu wirtschaftlichem Verhalten und unternehmerischem Handeln induziert

Instrumente des Organisierens	Instrumente des Ökonomisierens
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steuerung durch <i>Regeln</i> und Anweisungen</li> <li>▪ Ressourcenzuweisung</li> <li>▪ Aufwandsmessung</li> <li>▪ Leistungsbezogene Entgeltsysteme (ergebnisunabhängig)</li> <li>▪ fixierte Anreizsysteme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontextsteuerung durch <i>Ressourcen</i></li> <li>▪ Interner Wettbewerb</li> <li>▪ Ergebnisvorgabe</li> <li>▪ Ergebnis- bzw. Wertschöpfungsorientierung (contingent pay)</li> <li>▪ Kontinuierliche Aushandlung bzw. permanente Nachführung (MbO)</li> </ul>
Organisatorische Dezentralisierung	Ökonomische Dezentralisierung (Vermarktlichung)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funktionsintegration, Schnittstellenabbau (Prozeßorganisation)</li> <li>▪ Hierarchieabbau, Aufgabenintegration (Gruppenarbeit, Projektorganisation)</li> <li>▪ Kunden-Lieferanten-Beziehungen als Metapher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bildung ökonomisch autonomer Einheiten (Cost Center, Profit Center, Business Unit)</li> <li>▪ Outsourcing, Subcontracting (Bildung virtueller Unternehmen)</li> <li>▪ Ökonomisch regulierte interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen</li> </ul>



## 2.3 Hebelwirkung

Beispiel einer Zielvereinbarung: komplexe Ziele, jährliche Steigerung (Fall 4, Produktion)

<i>1. Jahr</i>	<i>Zielfeld</i>	<i>Startwert</i>	<i>Ziel</i>	<i>Verbesserung</i>	<i>in %</i>	<i>Gewichtung</i>
Ziel 1	Segmentkosten	0,95 €/Kg	0,70 €/Kg	0,25 €/Kg	26%	30%
Ziel 2	Mengenleistung	150 kg/h	160 kg/h	10 kg/h	7%	25%
Ziel 3	Durchlaufzeit	8,5 Tg	7,5 Tg.	1 Tg.	12%	25%
Ziel 4	Termintreue	35%	50%	15%	30%	20%

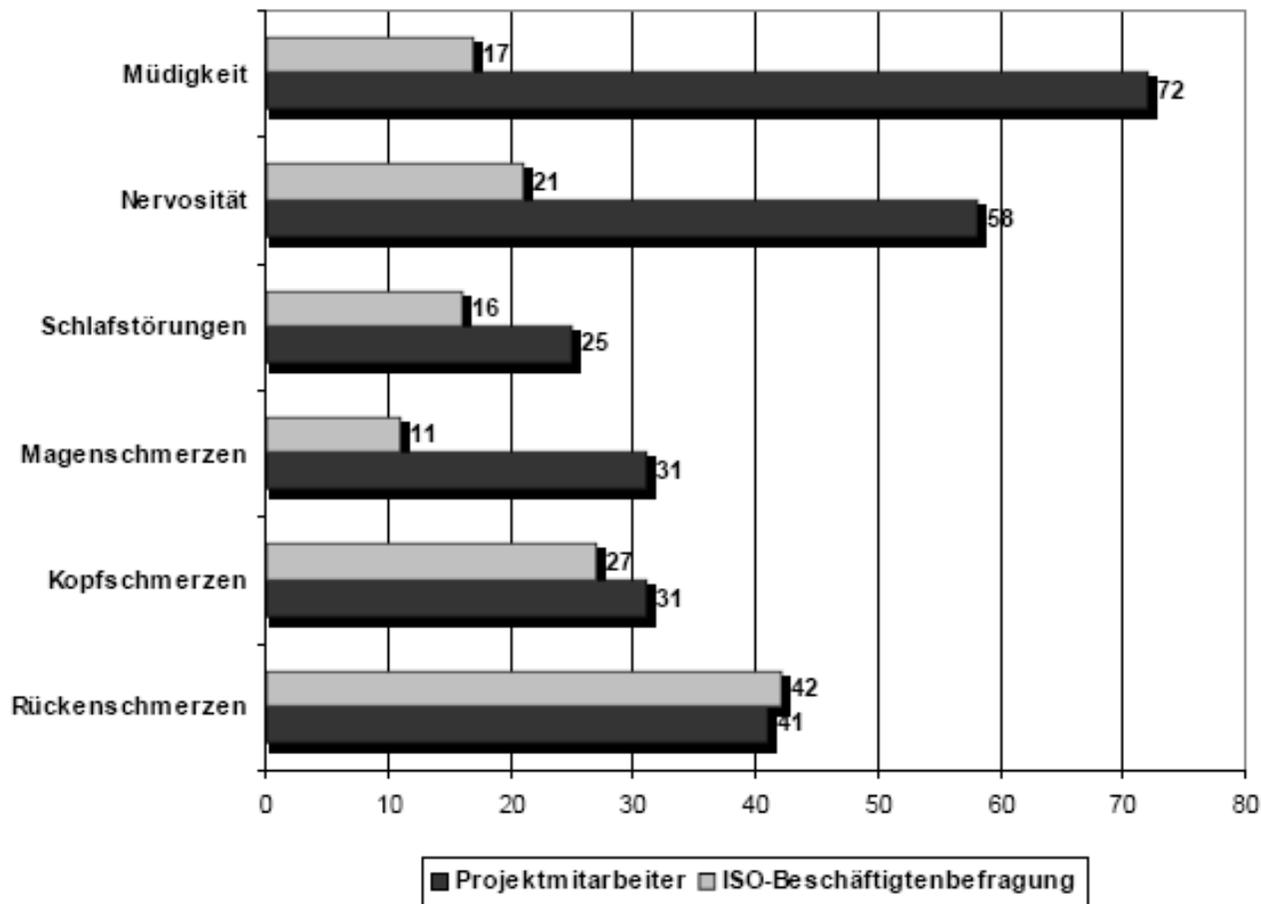
<i>2. Jahr</i>	<i>Zielfeld</i>	<i>Startwert</i>	<i>Ziel</i>	<i>Verbesserung</i>	<i>in %</i>	<i>Gewichtung</i>
Ziel 1	Segmentkosten	0,76 €/Kg	0,68 €/Kg	0,08 €/Kg	11%	30%
Ziel 2	Mengenleistung	180 kg/h	195 kg/h	15 kg/h	8%	25%
Ziel 3	Durchlaufzeit	7,5 Tg	6 Tg.	1,5 Tg.	20%	25%
Ziel 4	Termintreue	70%	80%	10%	14%	20%

Allein schon die Senkung der Produktionskosten im 1. Jahr (erreicht 0,76 €/Kg) beträgt 20%, während insgesamt nur max. 15% Mehrverdienst erzielt werden konnten)



## 2.4 Selbstrationalisierung und ambivalente Effekte

Belastungsprofil subjektiver Arbeit (Projektarbeit) im Vergleich zum Durchschnitt





### 3 Was sind Unternehmerfunktionen?

**18. Jh.:** Cantillon prägte 1755 den Begriff 'Entrepreneur', in Übersetzung des damals in England schon länger gebräuchlichen 'Undertaker': jemand, der ein Geschäft auf eigene Rechnung 'unternimmt' und dabei das Profit-/Verlustrisiko trägt.

**Finanzierungsfunktion** (Focus: Einkommensunsicherheit).

**19. Jh.:** Say ergänzte dies um die **Koordinationsfunktion** des Entrepreneurs bezogen auf Produktionsfaktoren; Marx hingegen betont seine Funktion als Ausbeuter (Abschöpfer des Mehrwerts) und damit seine Rolle bei der Verbreitung der kapitalistischen Produktionsweise\*

**20. Jh.:** Schumpeter erweitert diese Definition um die **Innovationsfunktion** des Unternehmers: ein Revolutionär im Erkennen und Durchsetzen „neuer Kombinationen“ (in fünf Feldern: Einführung/Modifikation von Produkten oder Produktionsmethoden, Schaffung neuer Organisationsformen, Erschließung neuer Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie neuer Ressourcen).

**21. Jh.:** Den Beginn des aktuellen Jahrhunderts markiert eine erstaunliche Reduktion im Verständnis „des Unternehmerischen“: man thematisiert mit „entrepreneurship“ vorrangig die **Gründungsfunktion** des Unternehmers, also die Schaffung neuer Unternehmen (und Arbeitsplätze), die kurz darauf zum Handels- und Spekulationsobjekt etablierter Unternehmen und Kapitalbesitzer werden.

\* „Die Expropriation und Verjagung eines Teils des Landvolks setzt mit den Arbeitern nicht nur ihre Lebensmittel und ihr Arbeitsmaterial für das industrielle Kapital frei, sie schafft den innern Markt.“ [Das Kapital I, Kap. 24, S. 765]



### 3 Schumpeters Kernthesen

- **Der Unternehmer als arbeitender Neuerer: Ferment gesellschaftlicher Veränderung und Motor des Wachstums (Wohlstandsproduktion)**
- **Niedergang des Kapitalismus durch den Aufstieg einer neuen Verwaltungskaste oder Bürokratieelite, der „Managerherrschaft“.**

Was den Kapitalismus für Schumpeter als System auszeichnete, besonders kreativen Wirtschaftsakteuren Freiräume zu bieten, in denen sie neue Produkte und neue Arbeit schaffen konnten, werde durch Konzentration und Bürokratisierung im Keim erstickt.

Der Kapitalismus schafft demnach Schumpeter zunächst die unternehmerische Persönlichkeit und dann (damit!) sich selbst ab.

- **In der aktuellen Entwicklung des Kapitalismus treten die Innovations- und die Verwertungsfunktion zunehmend auseinander**

*Stichworte:* Finanzialisierung, Finanzkapitalismus, Entstehung eines Marktes für Unternehmenskontrolle, Mergers & Acquisitions, Anonymisierung, Private Equity Fonds, ...

> *Unternehmer und Arbeiter: Heute beide im Griff des Kapitals?*

> *Allseits Diagnosen einer Renaissance des Unternehmertums: was ist dran?*



## 4 Was sind quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte?

### Unternehmerische Elemente in der Entgeltpolitik

- fördern Handlungsweisen und Orientierungen, welche den genannten unternehmerischen Funktionen entsprechen
- binden das Handeln stärker an Marktbedingungen (*Kontextsteuerung*: simulierte Märkte oder Unmittelbarkeit des Marktes)
- und flankieren neue Formen indirekter Kontrolle: *Ergebnissteuerung*

### Abgrenzung zu klassisch leistungsabhängiger Bezahlung,

### Operationale Kriterien

1. Koppelung an aggregierte Kenngrößen bis zum Unternehmenserfolg
2. Balancieren konfligierender Ziele, Optimierung bezogen auf Gesamtergebnis
3. Übernahme unternehmerischer Risiken (Einkommen, Arbeitsbedingungen)



## 4 Was sind quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte?

1. Koppelung an aggregierte Kenngrößen bis zum Unternehmenserfolg
2. Balancieren konfligierender Ziele, Optimierung bezogen auf Gesamtergebnis
3. Übernahme unternehmerischer Risiken (Einkommen, Arbeitsbedingungen)

Am Beispiel von Zielvereinbarungen

Aggregation	Balance komplexer Ziele	Risiko-Übernahme
Individuelle ZV	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktionsziele</li> <li>▪ Umsatzziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leistungsbezug</li> <li>▪ Entfall d. variablen Anteils</li> <li>▪ Budgetierung</li> </ul>
Gruppenbezug, Abteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktions- und Gemeinkostenziele</li> <li>▪ Umsatz- und Ertragsziele (auftragsbezogen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergebnisbezug (Geschäftsergebnis)</li> <li>▪ Entfall d. variablen Anteils</li> <li>▪ Nach oben offen</li> </ul>
Kopplung an ökonomisch selbständige Einheit: Profit Center, SGE, Unternehmensergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktions-, Gemeinkosten- und Innovationsziele</li> <li>▪ Renditeziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergebnisbezug</li> <li>▪ voll variabel (mit Untergrenze)</li> <li>▪ Mehrarbeit, Verfall von Zeitguthaben</li> </ul>





## 5 Methoden des Projekts „Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepte“

- Standardisierte Unternehmensbefragung (1200 Fälle)
- Standardisierte Betriebsrätebefragung (300 Fälle)
- Qualitative Fallstudien (4 Fälle)
- Standardisierte Mitarbeiterbefragung in den Fallstudien in denen dies möglich ist
- Ergänzende Expertengespräche (Verbände, Unternehmen)



## 5 Kriterien zur Erfassung subjektiver Effekte

### handlungsbezogen

- Arbeitsweise
- Kooperationsmodi, Konflikt handeln
- Umgang mit Arbeitszeitkonto
- Belastung

### deutungsbezogen

- Bereitschaft, die Gesamteffizienz beachten
- Bereitschaft zur Rationalisierung der Arbeit Anderer
- Gemeinkostendenken
- Wahrnehmung von Interessengegensätzen  
(Bereitschaft zu kollektiver Aktion, Haltung zum BR  
zur Konkurrenz innerhalb der Belegschaft)