

»Das gesunde Unternehmen«

– der Spagat zwischen Leistungs- und Arbeitszufriedenheit



Selten hat die zfo auf einen CfP so viele Einreichungen erhalten wie zu dem aktuellen Thema »Das Gesunde Unternehmen«. Entsprechend sei an dieser Stelle bereits angemerkt, dass wir auch in diesem Heft nicht alle akzeptierten Beiträge veröffentlichen können, sondern einige auch noch auf die nächsten Hefte verteilen werden. Wir bitten die Autoren schon an dieser Stelle um Verständnis.

Die große Zahl der Beiträge zeigt jedoch, dass dieses Thema offensichtlich eine hohe Relevanz besitzt, auch wenn sich die einzelnen Beiträge auf höchst unterschiedlicher Weise der Problematik annehmen. Um sich in diesem Zusammenhang etwas strukturierter der Thematik zu nähern, soll auf ein Konzept von Knut Bleicher zurückgegriffen werden, welches auch geeignet erscheint, die unterschiedlichen Aspekte eines gesunden Unternehmens in einen systematischen Rahmen zu stellen.

Auf einer normativen Ebene gilt es, die Unternehmensziele und damit die Unternehmenspolitik zu konkretisieren. Sie ist das Ergebnis der konstitutiven Entscheidungen im Hinblick auf die Ausgestaltung der Unternehmensverfassung im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. Die Unternehmensverfassung umschließt das Regelwerk der unternehmerischen Strukturen und Prozesse. Die Unternehmenskultur repräsentiert ein Verhaltensmuster, welches die Unternehmensakteure akzeptieren bzw. durch ihren Austritt aus dem Unternehmen nicht oder nicht mehr akzeptieren.

Auf der strategischen Ebene wird anschließend die grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensstrukturen und der Managementsysteme sowie das Problemlösungsverhalten ihrer Träger vorgenommen. Letztlich wird man hier versuchen, über die Konkretisierung der Unternehmensstrategie die Erfolgspotenziale des Unternehmens zu erschließen. Die Erfolgchance bei der Realisierung dieser Potenziale ist dabei der zentrale Anreiz für das unternehmerische Handeln in dem Sinne, als dass die beteiligten Individuen und Gruppen versuchen werden, hier ihre Ziele zu verwirklichen.

Schließlich erfolgt auf der operativen Ebene die operationale Umsetzung der Strategien. Das operative Handeln bezieht sich dabei nicht nur auf rein ökonomische Zielgrößen wie Leistungs- und Ertragsziele, es geht hier auch um die Umsetzung nicht-ökonomischer Ziele. Die von den Strukturen und dem Managementsystem geprägte Unternehmensentwicklung zielt damit in erster Linie auf die Leistungszufriedenheit ab. Die vom individuellen Verhalten geprägte Unternehmensentwicklung findet ihr Ergebnis eher in der Arbeitszufriedenheit. Allerdings: Leistungszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit sind ebenso wie Struktur und Verhalten als nicht unabhängig voneinander anzusehen.

Erst das wohl aufeinander abgestimmte Zusammenwirken all dieser Einzelaspekte garantiert den Unternehmenserfolg, hier verstanden als Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der relevanten Interaktionsgruppen. In erster Linie sind das die Geschäftsleitung, die Mitarbeiter und die Eigentümer. Mithin ist die Existenz eines »Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts« nichts anderes als die Beschreibung des Zustandes eines »Gesunden Unternehmens«. Ein Unternehmen ist gesund – d. h. es wird von den sie tragenden Gruppen als gesund empfunden und angesehen –, wenn die jeweils geleisteten Beiträge mit den Anreizen in Übereinstimmung stehen. Dieses Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht kann damit auch als kollektive Zufriedenheit der einzelnen Interessengruppen verstanden werden.

Mit diesen einleitenden Bemerkungen soll der Versuch gemacht werden, die sehr unterschiedlichen Beiträge zum Thema gesunde Unternehmen in einen inhaltlichen Zusammenhang zu stellen, indem ein Raster entwickelt wurde, in welchem eine entsprechende Verortung möglich ist. Ich wünsche Ihnen, verehrte Leser, entsprechend eine erkenntnisreiche Lektüre.

Gerhard Schewe