

## ***Klaus Götz (Hg): Personalarbeit der Zukunft***

*Managementkonzepte*, hrsg. von Klaus Götz, Band 26

ISBN 3-87988-631-8, München u. Mering, 2002, Hardcover, 214 S., EURO 24.80

Welche Zukunft hat die Personalarbeit? Wie wird Personalarbeit in Zukunft gestaltet? Mit welchen Themen wird sie sich beschäftigen? Welche Probleme müssen früh erkannt und gelöst werden? Wo müssen wir Zukunft gestalten?

Das vorliegende Buch handelt von Innovation, Talentverknappung, Personalentwicklung in Asien, alternde Belegschaft/alternde Bevölkerung und Vertrauen in Organisationen. An der Diskussion über diese Themen beteiligten sich Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Beratung, Wissenschaft und Wirtschaft:

- Olaf Geramanis (Universität der Bundeswehr, München)
- Pieter A. Grobler (University of South Africa)
- Hans H. Hinterhuber / Harald Pechlaner (Universität Innsbruck)
- Oona Horx-Strathern (Das Zukunftsinstitut, Kelkheim)
- Philipp A.W. Käser / Raymond E. Miles (University of California, Berkeley)
- Iris Kuhnert (ICM Trading, Leverkusen)
- Stephan Laske (Universität Innsbruck)
- Klaus Mainzer (Universität Augsburg)
- Jochen Pack (Fraunhofer-Institut, Stuttgart)
- Max Ringlsetter / Stephan Kaiser (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt)
- Ursula Schneider (Universität Graz)
- Helmut Willke (Universität Bielefeld)

*Klaus Götz*, Jg. 1957, Univ.-Prof., Dr. phil., Studium der Pädagogik, Psychologie und Philosophie in Eichstätt, Wolverhampton, Wien und Regensburg. Er ist tätig bei Bildungspolitik Konzern der DaimlerChrysler AG. Gastprofessuren an den Universitäten Graz, Innsbruck, Klagenfurt, Murmansk (Russland) und Zürich. Honorarprofessor an der Universität Bremen.

Managementkonzepte

Band 27

Herausgegeben von Klaus Götz

Klaus Götz  
(Hg.)

# **Personalarbeit der Zukunft**

Herausgeber: Prof. Dr. Klaus Götz  
DaimlerChrysler AG  
(Bildungspolitik Konzern)  
Universität Klagenfurt  
(Institut für Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung)  
Universität Bremen  
(Institut für Erwachsenen-Bildungsforschung)

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Personalarbeit der Zukunft**

/ Klaus Götz (Hg.). - München ; Mering : Hampp, 2002  
(Managementkonzepte; Bd. 27)  
ISBN 3-87988-631-8

Managementkonzepte: ISSN 1436-2988

*Liebe Leserinnen und Leser!*

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen  
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 2002 Rainer Hampp Verlag München und Mering  
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: [www.Hampp-Verlag.de](http://www.Hampp-Verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Vorwort

Im Rahmen der Neuausrichtung der „Human Resource Strategy“ der DaimlerChrysler AG erschien es sinnvoll, Expertinnen und Experten aus Politik, Kultur, Kirche, Wissenschaft und Unternehmen nach ihren Vorstellungen über die „Personalarbeit der Zukunft“ zu befragen.

Ziel der Veröffentlichung ist es, einen Überblick über „State of the Art“, neue Trends und Entwicklungen, „Best Practice-Beispiele“, Ziele und Probleme etc. einer zukünftigen Personalarbeit zu geben. In diesem Sinne diskutierten die Beteiligten unter anderem über die Themen Talentverknappung, Innovation/Kreativität, Work-Life-Balance, HR und Asien, e-Life, alternde Bevölkerung/Belegschaft und Messbarkeit der Personalarbeit. Es war angestrebt, die Konturen einer Personalarbeit der Zukunft sowohl vor ihrem theoretischen Hintergrund als auch in Bezug auf ihren praktischen Nutzen zu reflektieren. Folgende drei Fragen standen dabei im Mittelpunkt:

- 1 Welches sind die Hauptherausforderungen an eine Personalarbeit der Zukunft?
- 2 Welche Auswirkungen können diese auf HR-Strategien haben?
- 3 Welche konkreten Maßnahmen leiten sich daraus für Unternehmen ab?

Ich danke allen Mitwirkenden für ihre Bereitschaft, sich an dieser Zukunftsstudie zu beteiligen, und freue mich auf die intensive Diskussion, die sich daraus ergeben wird.

Stuttgart, im Winter 2001/02

*Klaus Götz*



## Inhaltsverzeichnis

|                    |   |
|--------------------|---|
| Inhaltsverzeichnis | 7 |
|--------------------|---|

### ***Erster Fokus: Innovation***

|   |    |
|---|----|
| <i>Klaus Mainzer (Universität Augsburg)</i><br>Vom Komplexitäts- zum Kreativitätsmanagement –<br>Auf Talentsuche in der Wissensgesellschaft | 13 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Stephan Laske (Universität Innsbruck)</i><br>Das verkaufte Selbst – oder: Loyalty and Solidarity Lost? | 27 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>Hans H. Hinterhuber / Harald Pechlaner (Universität Innsbruck)</i><br>Innovatives Unternehmertum durch innovatives Human<br>Resource Management | 39 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>Pieter A. Grobler (University of South Africa)</i><br>The new employee/employer relationship and its impact on<br>Human Resource Management | 59 |
|--|----|

### ***Zweiter Fokus: Talentverknappung***

|   |    |
|---|----|
| <i>Max Ringlstetter / Stephan Kaiser (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt)</i><br>Innovative Hochschulkooperationen:<br>ein erfolgsversprechender Ansatz im „War for Talent“ | 77 |
|---|----|

*Oona Horx-Strathern (Das Zukunftsinstitut, Kelkheim)*

War for Talent –

Die drei wichtigsten Managementaufgaben der Zukunft:  
Menschen! Menschen! Menschen!

89

### ***Dritter Fokus: Asien***

*Iris Kuhnert (ICM Trading)*

Personalentwicklung in Japan –

neue Aufgaben und die Notwendigkeit zur Veränderung

105

### ***Vierter Fokus: Alternde Belegschaft / alternde Bevölkerung***

*Jochen Pack (Fraunhofer-Institut, Stuttgart)*

Herausforderungen der betrieblichen Personalpolitik durch  
alternde Belegschaften

127

### ***Fünfter Fokus: Vertrauen***

*Olaf Geramanis (Universität der Bundeswehr, München)*

Drei Wege moderner Organisationen das Vertrauensproblem  
zu umgehen

143

*Philipp A.W. Käser / Raymond E. Miles (University of California, Berkeley)*

Knowledge Activists: The Cultivation of Motivation and  
Trust Properties of Knowledge Sharing Relationships

159

## „Metagutachten“

*Ursula Schneider (Universität Graz)*

Gutachten 1

Resourceful Humans – und ihr künftiger Support in  
Organisationen

173

*Helmut Willke (Universität Bielefeld)*

Gutachten 2

Personalarbeit der Zukunft – Zukunft der Personalarbeit

197

Autorinnen und Autoren

211



*Erster Fokus:*

*Innovation*



*Klaus Mainzer*

# Vom Komplexitäts- zum Kreativitätsmanagement

## Auf Talentsuche in der Wissensgesellschaft

### 1 Einführung

Personalarbeit der Zukunft findet unter Bedingungen von Komplexität statt. Im Zeitalter der Globalisierung werden die Lebensbedingungen der Menschen immer komplexer und unübersichtlicher. Täglich erleben wir die labilen Gleichgewichte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Einige fürchten den Verlust gewohnter Arbeitsplatzbedingungen und den Absturz ins Chaos. Andere sehen die Chancen kreativer Innovationen und den Aufbruch zu neuen Märkten und Arbeitsplätzen.

Komplexität erzeugt Dynamik. Daher werden zunächst die *Gesetze komplexer dynamischer Systeme* und ihre Konsequenzen für das *Komplexitätsmanagement* von Unternehmen untersucht. In unsicheren und unübersichtlichen Informationsräumen entscheiden Menschen auf der Grundlage *beschränkter Rationalität*. Sie entspringt der durch Fuzziness bestimmten menschlichen Problemwahrnehmung und Problemlösung und steht im Zentrum moderner Kognitionsforschung und Philosophie. Ihre Ergebnisse müssen in die Personalarbeit einfließen, um Unternehmen nicht durch falsche Rationalitätsmodelle zu vergewaltigen.

Weltweite *Informations- und Kommunikationsnetze* beschleunigen die Globalisierung und steigern damit Komplexität. Ziel ist allerdings nicht das ‚virtuelle Unternehmen‘, wie es in der Interneteuphorie der 90er Jahre beschworen wurde, sondern das reale Unternehmen, dessen Lernprozesse und Wissensverarbeitung

informationstechnisch unterstützt und der menschlichen Natur angepasst werden. Die Antworten der Technik auf die Personalarbeit der Zukunft lauten heute dazu *Ubiquitous und Soft Computing*. Personalarbeit wird zum *Wissensmanagement* in der Informations- und Wissensgesellschaft.

Schließlich geht es um konkrete Maßnahmen, um die *Kreativitätspotentiale von Unternehmen* zu fördern. Sie sind der Kern der Wertschöpfung von Unternehmen in der Wissensgesellschaft. Unter den Bedingungen von Komplexität und Globalisierung werden Mitarbeiter in Unternehmen mit vernetzten Problemen konfrontiert. Neben *Problemlösungskompetenz* sind daher gefordert: *Systemdenken und –verständnis, Interdisziplinarität und interkulturelles Verständnis, Sozialkompetenz* für die Teamarbeit unter beschränkter Rationalität des einzelnen. Unter den Bedingungen labiler und instabiler Gleichgewichte bedarf es zudem *langfristiger Wertorientierung*. Personalarbeit der Zukunft muss dazu den Menschen in den Mittelpunkt nichtlinearer Unternehmensdynamik stellen und seiner Natur Rechnung tragen. Das gelingt nur, wenn sie auf den Ergebnissen von Kognitions- und Systemforschung, Philosophie und Ethik aufbaut.

## **2 Auf Talentsuche in der Wissensgesellschaft: Vom Komplexitäts- zum Kreativitätsmanagement**

### **2.1 Komplexitätsmanagement und Globalisierung**

Personalarbeit der Zukunft findet unter Bedingung von Komplexität statt. Im Zeitalter der Globalisierung werden die Lebensbedingungen der Menschen immer komplexer und unübersichtlicher. Täglich erleben wir die labilen Gleichgewichte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Einige fürchten den Verlust gewohnter Arbeitsplatzbedingungen und den Absturz ins Chaos. Andere sehen die Chancen kreativer Innovationen und den Aufbruch zu neuen Märkten und Arbeitsplätzen. Mobilität war noch nie so gefragt wie heute: Wer rastet, der rostet, weiß schon der Volksmund.

Komplexität erzeugt Dynamik. Welche Talente und Eigenschaften von Mitarbeitern sind erforderlich, um in der Dynamik von Arbeitsmärkten und Unternehmen bestehen zu können? Wie finden Unternehmen geeignete Mitarbeiter, betreuen sie und bereiten sie auf die sich ständig verändernden Arbeitsbedingungen vor? Dazu untersuchen wir zunächst die Gesetze komplexer dynamischer Systeme und ihre Konsequenzen für das *Komplexitätsmanagement* von Unternehmen. Unter den Bedingungen weltweiter Informations- und Kommunikationssysteme kommt es zu einer rasanten Beschleunigung der Globalisierung. Talente und Begabung nicht nur von IT-Berufen werden zu einer weltweit knappen Ressource, um die Unternehmen konkurrieren. Personalarbeit wird zum *Wissensmanagement in der Informationsgesellschaft*. Davon handelt der zweite Abschnitt. Schließlich geht es um konkrete Maßnahmen, um die Kreativitätspotentiale von Unternehmen zu fördern. Sie sind der Kern der Wertschöpfung von Unternehmen in der Wissensgesellschaft. Die Hauptherausforderung an eine Personalarbeit der Zukunft ist daher der Wandel vom Komplexitäts- und Wissensmanagement zum *Kreativitätsmanagement*.

*Komplexitätsmanagement* ist nur dann erfolgreich, wenn wir die Dynamik komplexer Systeme verstehen. Den Schlüssel dazu liefert die moderne *Theorie komplexer dynamischer Systeme*, die überraschende Analogien im selbstorganisierten Verhalten verschiedener Systeme aus Natur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften nachweist. Es kann sich dabei um Systeme von Atomen, Zellen, Organismen, Populationen, Unternehmen oder Märkte handeln. Wir unterscheiden die *Mikrozustände* ihrer Elemente vom *Makrozustand* des Gesamtsystems. Mikrozustände eines Systems können sich auf die Bewegungszustände von Molekülen in einem Gas oder in Wasser beziehen, auf die Erregungszustände von Nervenzellen in einem Nervensystem, auf die Ernährungszustände von Organismen einer Population in einem ökologischen System, auf Produktmerkmale einer Automobilklasse auf dem Automobilmarkt oder den Ausbildungsstand von Mitarbeitern eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. *Makrozustände* eines Systems werden durch die kollektiven Wechselwirkungen ihrer Elemente erzeugt und hängen von Anfangs- und Nebenbedingungen des Systems (*Kontrollparameter*) ab. So geht z.B. Wasser durch Veränderung der Temperatur und der dadurch veränderten Wechselwirkung der Moleküle vom flüssigen Zustand in den festen Gleichgewichtszustand gefrorener Kristalle oder in die Turbulenzen von Wasserdampf über. Solche *Phasenübergänge* beobachten wir auch in der Dynamik von Märkten, die durch die Wechselwirkung von Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht sein, aber auch in Turbulenzen geraten können.

*Dynamische Komplexität* entsteht nicht allein durch die Anzahl der Elemente eines Systems, sondern vor allem durch die Art ihrer gleichzeitigen Wechselwirkung. Eine Wechselwirkung, die nur zwei Größen berücksichtigt, ist vollständig berechenbar. So führt eine geringe Auslenkung einer Masse an einer Feder zu geringer Schwingung, während große Auslenkung zu großer Schwingung führt. Ursache und Wirkung sind proportional. Wegen der mathematischen Form der entsprechenden Bewegungsgleichung spricht man auch von *linearen Systemen*. Der französische Astronom und Mathematiker Laplace glaubte Ende des 18. Jahrhunderts, die Welt in solche Wechselwirkungen zerlegen und bei Kenntnis aller Gesetze, Anfangs- und Nebenbedingungen vollständig berechnen zu können. Dieser Laplacesche Geist wirkt noch in einem naiven *Controlling Konzept* nach, das annimmt, durch Verstärkung von Druck und Kontrolle („Kontrollparameter“) entsprechende stärkere Wirkungen in einem Unternehmen erzielen zu können.

Aber bereits in der Himmelsmechanik, in der die Bahnen der Himmelskörper durch mathematische Gleichungen eindeutig determiniert sind, stößt ein solches Controlling Konzept auf Grenzen. Die gleichzeitige gravitative Wechselwirkung von mehr als zwei Himmelskörpern (*Mehr-Körper-Problem*) kann zu Instabilitäten und Chaos führen, die langfristig nicht vorausberechenbar sind. Geringste Veränderungen der Anfangsbedingungen solcher instabiler Systeme können nach wenigen Schritten zu starken Abweichungen führen. Aus der Meteorologie ist bekannt: Geringste lokale Veränderungen, ein kleiner nicht beachteter Winkel auf der Wetterkarte, im Prinzip der Flügelschlag eines Schmetterlings (*Schmetterlingseffekt*) kann sich bei instabiler Wetterlage zu globalen chaotischen Veränderungen aufschaukeln. In diesem Fall sind Ursache und Wirkung nicht proportional, sondern von *nichtlinearer Dynamik* bestimmt. Dass Fluktuationen im Kleinen sich einerseits zu Wachstumsschüben im Großen selber organisieren (z. B. technische Innovationen), andererseits aber zu chaotischem und unkontrolliertem Verhalten aufschaukeln können (z. B. Börseneinbrüche), ist aus der Wirtschaft wohl bekannt. Für ein Unternehmen gilt es daher herauszufinden, wieweit es sich in die Nähe von Instabilitäten bewegen sollte, um Innovationsschübe auszulösen und das Abgleiten ins Chaos zu vermeiden. In der Theorie komplexer dynamischer Systeme lassen sich globale Trends durch wenige statistische Verteilungsgrößen (*Ordnungsparameter*) modellieren. Wir müssen z. B. nicht das tatsächliche Mikroverhalten jedes einzelnen Autofahrers kennen, um für bestimmte Verkehrsdichten ein Makroverhalten wie Stop-and-Go-Wellen oder Verkehrsinfarkt voraussagen zu können. Intelligente Verkehrs-

leitsysteme müssen lernen, solche Trends rechtzeitig aus Dichtemustern zu erkennen und sich dem Verkehrsfluss anzupassen. Ebenso muss *intelligentes Management* lernen, mit Instabilitäten sensibel umzugehen und geeignete Rahmenbedingungen zu setzen, damit sich eine gewünschte Geschäftsdynamik selber organisiert.

Unternehmen sind aber, so wird man einwenden, Systeme von Menschen mit Gefühlen und Bewusstsein, keine willenlosen Atome oder Moleküle. Allerdings entstehen auch in sozialen Gruppen globale Meinungstrends einerseits durch kollektive Wechselwirkung ihrer Mitglieder (z.B. Kommunikation) Andererseits wirken *globale Trends* auf die Gruppenmitglieder zurück, beeinflussen ihr Mikroverhalten und verstärken oder bremsen dadurch die globale Systemdynamik. Solche Rückkoppelungsschleifen (*Feedback*) zwischen Mikro- und Makrodynamik eines Systems ermöglichen erst *Lerneffekte im Unternehmen* wie z.B. antizyklisches Verhalten, um bewusst schädlichen Trends entgegenzuwirken.

Wenn *Unternehmen als lernende und sich selbst organisierende komplexe dynamische Systeme* verstanden werden, dann zeichnen sich erste Konturen eines *Mitarbeiterprofils* ab. Angesichts der nichtlinearen Dynamik von Menschen, Unternehmen und Märkten ist der Laplacesche Geist eines linearen Managements und Controllings ebenso zum Scheitern verurteilt wie die Unterstellung rationalen Verhaltens im Sinne des homo oeconomicus. Menschen handeln weder vollständig rational noch vollständig irrational. In unsicheren und unübersichtlichen Informationsräumen entscheiden sie auf der Grundlage *beschränkter Rationalität* (vgl. Simon 1982). Sie filtern fuzzy Informationen mit beschränkten Sinnesorganen und kognitiven Fähigkeiten, bewerten Situationen auf der Grundlage von Motivationen und Emotionen, ergänzen und verstärken ihre Fähigkeiten im Team. Lern- und Kommunikationsfähigkeit, Sensibilität und Sozialität machen uns nach wie vor einem Supercomputer überlegen, der mit noch so großer Rechen- und Speicherleistung der Komplexität moderner Lebenswelt nicht gewachsen ist. Personalarbeit der Zukunft sollte daher diese *natürliche Anlage von Menschen* verstärken und nicht durch falsche Rationalitätsmodelle verwalten.

## 2.2 Wissensmanagement und Informationsgesellschaft

Weltweite Informations- und Kommunikationsnetze beschleunigen die Globalisierung und steigern damit Komplexität. Die Rede ist von Teleworking, Telebanking und Teleshopping in virtuellen Märkten, Firmen, Banken und Kaufhäusern, die Raum und Zeit überwinden. Mit Internet und World Wide Web leben und arbeiten wir bereits in virtuellen Netzwelten, in denen wir unser Wissen speichern, Innovationen planen, Geschäfte tätigen, Entspannung und Unterhaltung suchen. Diese *Computernetze* sind *offene und sich selbst organisierende komplexe Systeme* mit Millionen von Kunden und Anbietern, deren nichtlineare Dynamik gesteigerte Informationsvielfalt, aber auch Informationschaos eröffnet. Wie zeichnet sich Wissen gegenüber *Informationen, Nachrichten* und *Daten* in Computernetzen aus? Das menschliche Gehirn codiert und decodiert nicht nur Zeichen und Daten bei der Nachrichtenübertragung, sondern bezieht sie auch auf Kontexte der Sender und Empfänger und verleiht ihnen dadurch Informations- und Neuigkeitswert. Vernetzen und gewichten wir Informationen, um damit Probleme lösen und Handlungen planen zu können, sprechen wir von *Wissen*. Diese Auffassung von Wissen steht bereits in Bacon's berühmten Motto am Anfang der Neuzeit: Wissen ist Macht. Tatsächlich verdankten traditionsreiche Unternehmen und Banken ihren Erfolg letztlich immer einem Wissensvorsprung, um schneller und gezielter als andere entscheiden und handeln zu können, wenn auch unter der Bedingung *beschränkter Rationalität*.

Produkte sind geronnenes Know-how und Produktmärkte damit auch immer Wissensmärkte. Dieser Trend wird durch Informations- und Kommunikationstechnologien beschleunigt. In der traditionellen Industriegesellschaft bestimmen Rohstoffe, Fabriken, Waren und Märkte den Wirtschaftsprozess. In einem rohstoffabhängigen Unternehmen wird daher die *physische Wertschöpfungskette* von der Innovation über Produktionsabläufe und Marketing bis zum Verkauf und Kunden effektiv gestaltet. Mit Hilfe leistungsstarker Computer- und Informationssysteme lassen sich die komplexen Organisations-, Beschaffungs- und Verteilungsprobleme nicht nur besser überschauen, sondern die Informationsverarbeitung dieses Wissens erzeugt auch einen zusätzlichen Wert. Beispiele sind Automobilunternehmen, die ihre Produktentwicklung an virtuellen Prototypen in Computernetzen mit weltweit verstreuten Konstrukteuren und Marketingexperten betreiben.

Softwarehäuser, Direct Marketeers, Finanzdienstleister und Versicherer kommunizieren mit ihren Kunden im Netz und schaffen mit ihren Datenbanken neue Produkte und Leistungen. In der Wissensgesellschaft sind die physischen Wertschöpfungsketten (z.B. eines Automobilkonzerns) zusätzlich mit solchen *virtuellen Wertschöpfungsketten* vernetzt. Know-how und Beratung werden als Wissensprodukte im Netz angeboten. Im *Electronic Commerce* werden Anbahnung, Aushandlung und Geschäftstransaktionen virtuell realisiert.

Die moderne Wissensgesellschaft scheint sich zunehmend wie ein globales Gehirn zu entwickeln, dessen Akteure über Computernetze wie Nervenzellen über Nervenetze kommunizieren. Die Computernetze der Wissensgesellschaft erzeugen eine *virtuelle Realität*, die an die Vorstellungen und Gedanken biologischer Gehirne erinnert. Mit Blick auf die biologische Evolution sprechen einige bereits von einem neuen Superorganismus, in dem technische Artefakte über Computernetze mit Menschen und ihren Gehirnen zusammenwachsen. Tatsächlich sind Menschen aber anders als Nervenzellen. Menschen haben Bewusstsein und Gefühle, sie planen und denken, Zellen nicht. Allerdings gibt es auch Gemeinsamkeiten. Die komplexen Kommunikationsnetze können in der Wissensgesellschaft ebenso wenig von einzelnen Menschen kontrolliert werden wie im Gehirn von einzelnen Zellen.

*Wissensmanagement* ist ein zentrales Problem der Wissensgesellschaft wie die Koordination von Nervensignalen in komplexen Nervensystemen. Daher werden autonome und in einem gewissen Maß *intelligente Agenten* eingesetzt, die als Softwaremodule oder Roboter menschliche Akteure bei der Problemlösung in der Wissensgesellschaft unterstützen sollen. Sie ergänzen, koordinieren und vernetzen die intelligenten Funktionen, die bereits in der Informationsverarbeitung unserer technischen Geräte und Anlagen stecken –vom Auto über Telefon bis zu Bibliotheken und Fabrikanlagen. Nach der ‚*Künstlichen Intelligenz*‘ eines Computers geht es heute in der Informatik um die ‚*Verteilte Künstliche Intelligenz*‘ von Computernetzen.

Damit findet der Übergang zu *ubiquitären Informationssystemen* statt, die gebündelte intelligente Funktionen aus Computern in Gebrauchsgegenstände verlagern und verteilen. Unterhalb der Leistung eines PC verteilen sich mittlerweile Smart Devices mit geringem Energieverbrauch in intelligenten Umgebungen unseres Alltags. Beispiele sind ‚*Tabs*‘, ‚*Pads*‘, und ‚*Boards*‘: Zentimetergroße Geräte für kurze Nachrichten, Folien in der Größenordnung von Papierseiten, hand-

liche E-Bücher und Displays in der Größe von Tafeln oder Pinnwänden. Diese Tabs, Pads und Boards signalisieren das beginnende Zeitalter von ‚*Ubiquitous Computing*‘.

Smart Devices sind winzige intelligente Mikroprozessoren, die in Automobilen, Kühlschränken, Fernsehgeräten oder Kinderspielzeug eingebaut werden. Über Sensoren können sie untereinander oder mit uns telematisch kommunizieren. Sie benötigen kein Computerinterface mit Maus und Keyboard, sondern nur eine geeignete Benutzeroberfläche für den jeweiligen Zweck, wie wir ihn von Alltagsgegenständen gewohnt sind. Als ‚Information Appliances‘ werden sie in Arbeits- und Wohnumgebungen eingebettet. Die Rede ist bereits von ‚intelligenten‘ Haushalten, Büros und Autos. Daher erzeugen ‚Information Appliances‘ keine virtuelle Realität (*virtual reality*), sondern erweitern die Möglichkeiten unserer physischen Alltagsgegenstände (*augmented reality*).

Zusammengefasst ist *Ubiquitous Computing* eine *fachübergreifende Aufgabe*. Mit den technischen Entwicklungen von Informatik, Mikroelektronik und Materialwissenschaft und der Wirtschaft als treibendem Motor sind die *Humanwissenschaften* in besonderer Weise herausgefordert, um Informationsumgebungen zu schaffen, die der *Natur des Menschen* entsprechen und ihn nicht vergewaltigen. Da Menschen nicht nur logisch-regelbasiert, sondern auch intuitiv, emotional und fehlertolerant agieren, wird *Soft Computing* eine wachsende Bedeutung erhalten. Es geht in Zukunft nicht nur um die ‚harten‘ Fakten exponentiellen Wachstums von Rechenleistung, sondern um die humanwissenschaftliche Einsicht in die *Soft Skills* des Menschen und ihre Berücksichtigung im Computing.

Wenn im Soft Computing die Natur des Menschen angesprochen werden soll, muss geklärt werden, wie seine natürliche Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit begründet ist. In der Natur war die Entstehung von Kommunikationsnetzen mit der *Evolution von Nervensystemen und Gehirnen* verbunden. Nervenzellen spezialisierten sich, Nervensysteme ermöglichten Lernprozesse und Erinnerungsspeicher. Werkzeuge, Sprache und Kulturen entstanden, die unabhängig vom absterbenden Individuum weitergereicht werden. Auch ein *Unternehmen* verfügt mit seinen Organisations- und Informationsstrukturen über ein solches ‚Nervensystem‘, das heute in seinem *Intranet* ausgebildet wird.

Das *menschliche Gehirn* lässt sich als ein *komplexes dynamisches System* von Neuronen auffassen, die sich selbständig durch neurochemische Wechselwir-

kung in Zellverbänden verschalten. Diese kollektiven Verschaltungsmuster des Gehirns sind Wahrnehmungen, Bewegungen, Emotionen, Gedanken und Bewusstsein korreliert, die daher als Makrozustände des Gehirns verstanden werden können. Sie zeichnen sich durch *synaptische Plastizität* aus und sind der neuronale Schlüssel für kognitive Mustererkennung, Intuition und Emotionalität. Lernfähige künstliche *neuronale Netze* und *Fuzzy Logik* sind typische Beispiele von *Soft Computing*, da sie die synaptische Plastizität des menschlichen Gehirns zum Vorbild haben.

Letztlich, so zeigt die Erfahrung, werden auch nur solche Lösungen vom Markt belohnt und von Kunden angenommen. *Personalarbeit der Zukunft* wird dann nicht länger mit komplizierten technischen Bedienungsoberflächen belastet und verstellt. Technik geht vielmehr auf die Beschränkungen und Fuzziness menschlicher Sinneswahrnehmung und Kognition ein. Sie unterstützt, verstärkt und erweitert unsere natürlichen Anlagen und Fähigkeiten der Wahrnehmung, Bewegung, Arbeit und Entscheidung.

Die besten Technologien sind diejenigen, die in den Hintergrund treten und mit den Abläufen, die sie unterstützen, eins werden (*Invisible Computing*). Wir befolgen intuitiv Verkehrszeichen, ohne uns über den Vorgang des Lesens oder Ablauf von Verkehrsleitsystemen bewusst zu werden. Ebenso sollten wir im Unternehmen arbeiten, kommunizieren und uns mit den eigentlichen Aufgaben der Wissensumsetzung beschäftigen können. Ziel ist daher *nicht* das ‚virtuelle Unternehmen‘, wie es in der Interneteuphorie der 90er Jahre häufig beschworen wurde, sonder das *reale Unternehmen*, dessen Lernprozesse und Wissensverarbeitung technisch erweitert und der *menschlichen Natur* angepasst werden.

### **3 Kreativitätsmanagement und Personalarbeit der Zukunft**

Globalisierung der Wissensgesellschaft führt zum *Wettbewerb der Standorte* um bessere Industrien, Zukunftssicherung und Lebensqualität. Weltweite Informations- und Kommunikationsnetze machen einen Just-in-time-Vergleich der Vor-

und Nachteile länderübergreifend möglich. Standorte sind durch Menschen mit ihrer Ausbildung, ihrem Know-how, ihrer Lebens- und Berufseinstellung, durch Bauten, Anlagen und Maschinen, durch Verwaltungen und Organisationen und nicht zuletzt durch politische Rahmenbedingungen bestimmt. Dabei sind mobile von immobilen Standortfaktoren zu unterscheiden. Im Industriezeitalter galten die meisten Standortfaktoren als immobil. Bauten, Anlagen Maschinen und weitgehend auch Menschen konnten nicht verpflanzt werden. Entscheidend waren immobile Standortfaktoren wie geographische und klimatische Bedingungen und vor allem Rohstoffe und Produktionsfaktoren vor Ort.

Demgegenüber sind Information und Wissen *mobile Standortfaktoren*. Ihre Transportkosten werden mit den wachsenden Informations- und Kommunikationsnetzen immer billiger. Der Geist wehte schon immer, wie er will, wo er will und wann er will. Informations- und Kommunikationsnetze machen aus dieser Weisheit eine wirtschaftlich messbare Wertschöpfung. Der Markt wird zum Entdeckungsverfahren für günstige Standorte, die sich in den weltweiten Kommunikationsnetzen wie in einem globalen Dorf (*Global Village*) blitzschnell herumsprechen.

Bei der Wertschöpfung der Wissensgesellschaft geht es aber nicht um die Informations- und Kommunikationsnetze selber, sondern um das Wissen und Know-how, das in diesen Netzen entwickelt wird und sie erst möglich macht. Es geht also um den Ideenproduzenten Mensch. Hier boomen die *Wissensmärkte* der Hochschulen und Weiterbildungszentren. Von Seiten der Unternehmen konkurrieren Personalarbeiter um den Rohstoff Geist, der in Deutschland nicht nur im IT-Bereich mittlerweile ein knappes Gut ist. *Personalarbeit in der Wissensgesellschaft* steht also im Zentrum der Unternehmenswertschöpfung.

Wenn *Unternehmen als lernende und sich selbst organisierende komplexe dynamische Wissenssysteme* verstanden werden, dann bedarf es anderer Mitarbeiter als in starren mechanischen Apparaten mit festen Funktionszuschreibungen. Ihre *Kreativitätspotentiale* zu finden ist Aufgabe einer Personalarbeit der Zukunft. In der Kreativitätsforschung wird heute die Verbindung von Denken, Handeln, Imagination, Phantasie und Fühlen betont. Tatsächlich weist die Gehirnforschung nach, dass entsprechende Gehirnareale eng vernetzt sind. Der ‚kühl‘ und emotionslos kalkulierende Manager ist daher eher ein mentaler Krüppel als ein Vorbild an Rationalität. Emotionen motivieren uns zu handeln oder mahnen zur Vorsicht, wenn uns Situationen an gute oder schlechte Erfah-

rungen erinnern. Wenn erfolgreiche Manager aufgrund eines ‚guten‘ oder ‚schlechten‘ Gefühls intuitiv entscheiden, dann stehen sie in der Tradition dieses Evolutionserbes. Verbunden mit einem reichen Schatz an komplexen Erfahrungsmustern, die mit der aktuellen Situation verglichen werden, ist diese Art der *emotionalen Intelligenz* jedem Supercomputer oder Planungsstab überlegen, der alle Details und Optionen vollständig erfassen, berechnen und optimieren will. Mustererkennung mit dem Blick für das Wesentliche bei gleichzeitiger Fehlertoleranz im Detail ist die starke Leistung von *komplexen neuronalen Netzen* wie dem menschlichen Gehirn. Emotionale Intelligenz bedeutet aber auch, dass Arbeit Spaß machen muss. Wer Mitarbeiter emotional nicht erreicht, wird ihre Kreativität nicht wecken können.

Da *Personalarbeit* von Menschen geleistet wird, findet auch sie unter den Bedingungen *beschränkter Rationalität* statt. Ihre Wahrnehmungs- und Bewertungsraster sind beschränkt und fuzzy. Fähigkeiten und Anlagen von Mitarbeitern bleiben verborgen und werden nicht erfasst. Häufig beschränkt sich Personalarbeit auf das *explizite* und *deklarierte Wissen* von Mitarbeitern, das in Tests und Leistungsbilanzen (z.B. Zeugnissen) erfasst ist. Dabei bleibt das *implizite* und *prozedurale Wissen* ausgeblendet, das erst im Arbeits- und Problemlösungsprozess im Team beobachtbar ist. Das Top-Management, in dem die Unternehmensziele und Strategien formuliert werden, ist von dieser Basisperspektive häufig zu weit entfernt. Andererseits bedarf es einer Vermittlung des strategischen Unternehmenswissens mit dem Wissen und Können des Arbeiterteams. Personalarbeit sollte daher als *Wissensbroker* zwischen dem Top-Management und den Arbeitsteams angesiedelt sein (*middle-up-down management*), um den Wissenstransfer im Unternehmen zu optimieren.

Da *Personalarbeit* Teil des lernenden Unternehmens ist, muss auch sie ihre Wahrnehmungs- und Bewertungskriterien ständig überprüfen. Welche *Kriterien* sind anzuwenden, wenn ein Unternehmen als lernendes und sich selbst organisierendes komplexes dynamisches Wissenssystem verstanden wird? Wissen bedeutet vor allem *Problemlösungskompetenz*. Dazu gehören Problemerkennung und –strukturierung, Kreativität und innovatives Denken, Einordnung von gefundenen Lösungen in Gesamtzusammenhängen des Unternehmens. Unter den Bedingungen von Komplexität und Selbstorganisation steigt die Kompetenz eines Mitarbeiters, je mehr er selbständig neue und auch ungewöhnliche Lösungen von komplexen Fragestellungen anzugeben in der Lage ist.

Unter der Bedingung von Komplexität und Globalisierung wird *Interdisziplinarität* ein zentrales Kriterium der Personalarbeit. Mitarbeiter und Manager von Unternehmen erhalten unter der Bedingung von Komplexität keine säuberlich getrennten Fachprobleme des Marketings, Finanzwesens, der Produktion, Logistik oder Personalfragen zugeteilt. Sie werden mit vernetzten Problemen einer komplexen Unternehmenswirklichkeit konfrontiert, für die fächerübergreifendes Denken notwendig ist. Gemeint ist nicht der schale Dünnbrettbohrer, der von allem nichts versteht. Gemeint ist die/der Fachfrau/Fachmann für z.B. Finanzfragen, die/der die Zusammenhänge mit anderen Unternehmensaspekten versteht und im Team berücksichtigen kann.

Im modernen Management ist daher *Systemdenken und –verständnis*, d.h. das Denkenkönnen in komplexen dynamischen Systemen unabdingbar. Projektorientierte und fachübergreifende Modellierungen setzen ein gründliches Basiswissen systemischen Arbeitens voraus. Das wird sich als Ausbildungsvorteil in der globalisierten Wissensgesellschaft erweisen. Der angebliche deutsche Hang zur Gründlichkeit hätte nichts mehr mit der im 19. Jahrhundert belächelten Lufttheit der deutschen Philosophen über den Wolken zu tun, sondern mit einer Fähigkeit, die sich als Wertschöpfung auszahlt. Bei den immer schneller werdenden Innovationszyklen in der Wissensgesellschaft sind die Lösungen von heute bereits morgen schon überholt. Basiswissen systemischen Denkens versetzt in die Lage, sich immer wieder neu in Problemlösungen einzuarbeiten. Konkretes Beispiel: Der heute international nachgefragte Spezialist für Java-Programme kann morgen bereits überholt sein, der Informatiker mit gründlicher und breiter Basisausbildung nicht.

Im Zeitalter der Globalisierung kommen *interkulturelles Verständnis und Erfahrung* hinzu. Sensibilität für unvorhergesehene Kulturprobleme werden nicht allein durch Fremdsprachenkurse, sondern durch interkulturelles Wissen und Erfahrung erreicht. In international agierenden Unternehmen gehört interkulturelles Verständnis mit zur *Sozialkompetenz*, die für heutige Teamarbeit unabdingbar ist. Unternehmen sind nicht nur lernende komplexe und dynamische Wissenssysteme, sondern soziale Organisationen von Personen. Mit wachsender Mobilität und Dynamik, unter den Bedingungen labiler und instabiler Gleichgewichte am Rande des Chaos bedarf es zudem langfristiger Orientierungen und Werte über den Tag hinaus. *Wertorientierung* muss zwar ständig überprüft werden. Aber ohne Werte gibt es kein Verantwortungsbewusstsein, das für andere eintritt, keine Führungsqualitäten, die durch Vorbild überzeugen. Unte-

nehmen sind daher auch immer *Wertgemeinschaften*, die über die Shareholder-Value-Mentalität hinausgehen müssen.

*Personalarbeit der Zukunft* führt also vom Komplexitäts- und Wissensmanagement zum Kreativitätsmanagement. Sie stellt den Menschen in den Mittelpunkt nichtlinearer Unternehmensdynamik und trägt seiner Natur Rechnung. Das gelingt nur, wenn Personalarbeit der Zukunft auf den Ergebnissen von *Kognitions- und Systemforschung, Philosophie und Ethik* aufbaut. Nur so fördert sie die *Kreativitätspotentiale* des Unternehmens und trägt zu seinem Erfolg bei.

## Literatur

- Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J. & Nonaka, I. (Hrsg.) (2001). Handbook of Organizational Learning & Knowledge. Oxford: University Press.
- Hayek, F.A. von (1945) The Use of Knowledge in Society. American Economic Review 35, 519-30.
- Hayek, F.A. von (1972) Die Theorie komplexer Phänomene. Vorträge und Aufsätze des Walter Eucken. Instituts Nr.36. Tübingen.
- Mainzer, K. (1995). Computer – Neue Flügel des Geistes? (2. Aufl.) Berlin: DeGruyter.
- Mainzer, K. (1997). Gehirn, Computer, Komplexität. Berlin: Springer.
- Mainzer, K. (1997). Thinking in Complexity. The Complex Dynamics of Matter, Mind and Mankind (3. überarbeitete und ergänzte Auflage). Berlin: Springer.
- Mainzer, K. (1999). Computernetze und virtuelle Realität. Leben in der Wissensgesellschaft. Berlin: Springer.
- Mainzer, K. (Hrsg.) (1999). Komplexe Systeme und Nichtlineare Dynamik in Natur und Gesellschaft. Berlin: Springer.
- Rosenstiel, L. von (1987). Grundlagen der Organisationspsychologie (11. überarbeitete und ergänzte Auflage). Stuttgart: Poeschel.
- Simon, H. (1957). Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations (2. Aufl.). New York: Macmillan.
- Simon, H. (1982). Models of Bounded Rationality. Cambridge, M.A.: MIT Press.
- Simon, H. (1996). The Science of the Artificial (3. Aufl.). Cambridge, M.A.: MIT Press.
- Zink, K. J. (Hrsg.) (1997). Handbuch Organisation und Personalführung – Human Resource Management. Neuwied: Luchterhand.



*Stephan Laske*

## **Das verkaufte Selbst – oder: Loyalty and Solidarity Lost?**

### **Abstract**

Gegenwärtig ist eine gesellschaftliche Tendenz zu einem äußerst ausgeprägten Individualismus zu beobachten. „Sei Dein eigener Unternehmer und verfolge Deine persönliche Karriere mit allem Nachdruck“ ist das Motto der Neuen Individualisten. Dies hat zur Folge, dass die Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern deutlich „abkühlen“: Die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wird aufgelockert, Mitgliedschaften werden sehr viel stärker als temporär und die eigene Position deutlich selbstbewusster wahrgenommen. Ziel ist es, Idee und (Neben-)Wirkungen dieser Entwicklung zu skizzieren und aufzuzeigen, vor welche Herausforderungen die Personalpolitik der Zukunft dadurch gestellt wird und auf die diese geeignete Antworten finden muss.

### **1. Der Trend: Von der Individualisierung über die Beschäftigungsfähigkeit zum karrierebezogenen Ego-Trip**

Es war ein wichtiger Schritt von der klassischen Personalverwaltung zu einer aktiven Personalpolitik als man in den siebziger Jahren damit begann, standardisierte Gestaltungsregeln und Handlungsnormen für das Personal als kontraproduktiv zu erkennen und schrittweise nach Möglichkeiten der Differenzierung zu suchen. Dahinter stand nicht nur die (oft uneingestandene) Einsicht, dass die Regeln ohnehin nur für einen Teil der Belegschaft galten – nämlich für das „Per-

„Personal“ – und dass von diesem erhebliche Energie aufgewandt wurde, sie zu unterlaufen. Man erkannte auch, dass „Rasenmähermethoden“ zwar administrativ einfacher sein mochten, sie sich aber gleichzeitig oft negativ auf Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirkten, weil deren individuelle Bedürfnisse und Handlungsbedingungen nicht hinreichend Berücksichtigung fanden. *Individualisierung* wurde konsequenterweise zu einem zentralen Orientierungspunkt der Personalpolitik. Flexible Arbeitszeitgestaltung, leistungsabhängige Vergütungskonzepte, Cafeteria-Systeme, eine bewusstere Personalführung und gezielte Personalentwicklung sind hierfür nur einige Ansatzpunkte. Allerdings war man gleichzeitig darauf bedacht, eine entsprechende Balance zwischen Akzeptanz von Individualität und kollektiver Bindung sicherzustellen: Mit der bewussten Gestaltung der Unternehmenskultur wurde der emotionale Kitt geformt, mit dem die zunehmend selbstständigeren und selbstbewussteren Individuen an die Organisation gebunden werden sollten.

Die wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre haben mit dazu beigetragen, dass zumindest die tradierten Industriegesellschaften, die dort tätigen Organisationen und die Arbeitnehmer selbst eine substantielle Veränderung der Arbeitsmärkte erfahren haben: Eine erhebliche Sockelarbeitslosigkeit wird zur scheinbar selbstverständlichen und doch bedrohlichen Begleiterin; die schon immer vorhandene Dynamik der Berufsbilder beschleunigt sich weiter; Kompetenzen, die noch gestern eine solide Basis für eine mittel- bis langfristige Berufstätigkeit darstellten, verlieren an Bedeutung; inzwischen können sich auch Berufsgruppen ihres Arbeitsplatzes nicht mehr sicher sein, denen ihre qualifizierte Ausbildung als bester Kündigungsschutz erschien. Lernen wird zum kategorischen Imperativ für die Arbeitnehmer wie für die Organisation als Ganzes. Eine neue Variante von „Individualisierung“ wird sichtbar: *Employability, Beschäftigungsfähigkeit*. (Gesellschafts- und) personalpolitisches Ziel ihrer Protagonisten ist die ausdrückliche Definition einer geteilten Verantwortung:

Die Arbeitnehmer sollen zu Unternehmern ihrer eigenen Existenz werden, die Verantwortung für ihre berufliche Entwicklung selber übernehmen. (Honegger 2001, S. 50)

Aufgabe der Unternehmen ist es dagegen, entsprechende Entwicklungs- und Rahmenbedingungen sicherzustellen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihre Kompetenzen aufbauen und weiterentwickeln.<sup>1</sup>

Das Spannende an diesem Ansatz ist die Versachlichung, mit der (zumindest idealtypisch) die Beziehungen zwischen Individuum und Organisation gesehen werden: Da findet sich kein „Beleidigtsein“, weil ein Mitarbeiter seine besseren Arbeitsmarktchancen nutzt, die ihm die Organisation aufzubauen geholfen hat, und den Arbeitgeber wechselt; da werden Interessenkonflikte nicht hinter dem Schleier gemeinsamer Werte mühsam zu verstecken versucht, die spätestens in der nächsten Phase eines „lean management“ und „cost cutting“ mit aller Macht (!) wieder in den Vordergrund drängen, und das gemeinsame Sitzen in einem Boot berücksichtigt durchaus die unterschiedlichen Rollen, die die Seefahrt ausdifferenziert hat ...

Allerdings bedarf es auch einer personalpolitischen Antwort auf diesen Abkühlungsprozess, will man nicht in Kauf nehmen, dass zentrale Know How-Träger mehr oder weniger unkontrolliert die Organisation verlassen. Employability braucht – gewissermaßen als komplementäres Konzept – eine Form des „Bindungsmanagement“, das die Idee der partnerschaftlichen Kooperation nicht nur dort beschwört, wo sie nichts kostet und die Beschäftigten nur in die Pflicht nimmt, sondern sie tatsächlich als relativ selbstständige Mit-Unternehmer sowohl an den Entscheidungsprozessen als auch an den erwirtschafteten Ergebnissen beteiligt. Die Frage stellt sich allerdings, wie weit dieser Partizipationsprozess sich tatsächlich erstrecken kann und wann er am Erschrecken der Bewahrer oder am Egoismus einzelner machtvoller Beschäftigtengruppen scheitert.

Die jüngste Generation des Individualisierungstrends – ich bezeichne ihn als Neuen Individualismus – geht noch einen entscheidenden Schritt weiter: Ein neuer Lebensentwurf, ein neues Karriere-Paradigma, ein neuer Denk- und Handlungsrahmen soll es sein. Die Trennung von Kapital, Produktion und Arbeit wird in das Reich der Geschichte verwiesen, die Phase des ICH-Entrepreneurs ist angebrochen, der sich in seiner ICH-Aktie materialisiert und – Dienst am Kunden! – selbstverständlich wird das Verfahren zur Berechnung des eigenen

---

<sup>1</sup> Die Idee der „employability“ geht in Deutschland vor allem auf die „Selbst-GmbH“ zurück, eine Initiative mehrerer gleichgesinnter Personalvorstände deutscher Großunternehmen. Vgl. u.a. Fischer & Steffens-Duch 2000; [www.deutsche-bank.de/karriere](http://www.deutsche-bank.de/karriere); [www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de); [www.vernetzt.denken-ch](http://www.vernetzt.denken-ch).

ICH-Aktien-Index gleich mitgeliefert.<sup>2</sup> Nun könnte man dies einfach als einen weiteren Versuch interpretieren, eine neue Management-Mode zu kreieren, bei dem die Verfasser klassische und neue Ingredienzen mit einander mischen (z.B. „New Economy-Jargon“, eine ausgeprägte Markt-Ideologie, aus den Medien bekannte big names aus big business, Halb- und Ganzwahrheiten, Plattitüden in Form scheinbarer Entwicklungsfragen usw.). Allerdings scheint der Grundtenor der hier nur skizzenhaft angedeuteten Debatte sowohl aus personalpolitischer wie auch aus gesellschaftspolitischer Sicht durchaus diskussionsbedürftig; schließlich kann dieser offenkundige Trend zu einem neuen Hedonismus nicht ohne Rückwirkungen auf das Klima und die Kooperation in Organisationen bleiben.

## 2. Die Entdeckung des Selbst – und sein Verlust

In der Managementlehre findet sich eine ausgeprägte Debatte über die den verschiedenen Konzepten zugrundeliegenden Menschenbilder (vgl. Kappler 1992): Die Reihe der gedanklichen „homunculi“ reicht vom „homo oeconomicus“ über den „complex man“ bis zum „social man“. Neuerdings müssen sich Personalabteilungen offenbar auch mit dem Typus „ego man“ auseinandersetzen – zumindest dann, wenn das propagierte „neue Karrieredenken“ weiter Platz greift.

Ausgangspunkt der Argumentation ist die Feststellung, dass im Zeitalter der New Economy, der Globalisierung und Informatisierung die klassischen Erwerbsverläufe zunehmend durch Patchwork-Biographien, d.h. durch „Job-Fleckerlteppiche“ ersetzt werden. Dies mache es notwendig, dass die Erwerbstä-

---

<sup>2</sup> Vgl. Davis & Meyer 1999; Lanthaler & Zugmann 2000, vgl. auch die zu dem letztgenannten Buch eingerichtete Web-Seite, die detaillierte Informationen enthält: [www.die-ichaktie.com](http://www.die-ichaktie.com). Dem aufmerksamen Leser wird eine erstaunliche inhaltliche Parallelität der beiden hier genannten Quellen nicht entgehen. Da das Buch von Lanthaler und Zugmann keine Quellenangaben beinhaltet, kann leider nicht beurteilt werden, ob die inhaltliche und sprachliche Koinzidenz rein zufälliger Natur ist. Sehr kritische Leser könnten dies allerdings auch als Ausfluss des ICH-Aktien-Konzepts interpretieren, bei dem es in erster Linie darum geht, den eigenen Marktwert zu vergrößern ...

tigen alle sich bietenden Gelegenheiten der eigenen fachlichen und beruflichen Weiterentwicklung und der persönlichen Karriere wahrnehmen.<sup>3</sup>

Auch wer gegenwärtig kein Interesse an einem Jobwechsel hat, bewirbt sich regelmäßig bei anderen Unternehmen – sei es auf interessante Stellenanzeigen hin oder direkt bei Unternehmen. Ein paar Urlaubstage pro Jahr für Bewerbungen zu verwenden, ist eine sinnvolle Investition, die sich rasch rechnet. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 232)

Dementsprechend sollen sich die Mitarbeiter als ICH-Entrepreneure verstehen und sich selbst und den eigenen Erfolg zum Gegenstand ihrer „Unternehmenspolitik“ machen. Als zentrale Metapher für den eigenen Wert am Arbeitsmarkt wird die „ICH-Aktie“ verwendet – Lanthaler und Zugmann nehmen (nicht gerade unbescheiden) hierfür sogar die Einstufung als Paradigma in Anspruch. Die Wahrung, Sichtung und Erhöhung der eigenen Karrierechancen und des eigenen Marktwertes ist **die** zentrale Zielvorstellung. Im Prinzip soll alles eigene Handeln (bis hin zum „relationship management“) diesem Ziel unterworfen sein.

Der Imperativ der Vernetzung verlangt die Preisgabe Ihres Wissens zur Festigung der Beziehung, doch der Wert des Nichtgreifbaren legt es nahe, zu überlegen, wie einmalig es ist und ob es nicht für eine andere Person noch viel nützlicher wäre. (Davis & Meyer 1999, S. 29)

Das Management des eigenen Selbst erfolgt in den drei Stufen der Ich-Marktvorbereitung, der Ich-Markteinführung und der Ich-Marktentwicklung. Wesentliches Hilfsinstrument in diesem Zusammenhang ist der ICH-Index, der

... bei der zielgerichteten Entwicklung Ihrer erfolgsentscheidenden Kompetenzen konkret weiterhilft. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 8)

In diesem Index sollen sich die individuelle Wissensbasis (Erstausbildungs- und Weiterbildungsbasis, Wissensmanagement, Unternehmerisches Know How), die emotionale Intelligenz (Dialog- und Netzwerkfähigkeit, Flexibilität und Mobilität, Leadership-Qualität) sowie die Innovationskraft (Marktimagination, Risikobereitschaft und Fehlertoleranz, kreatives Potenzial) spiegeln.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> „Weiterentwicklung“ wird dabei in erster Linie im Rahmen des klassischen Karriereverständnisses als beruflicher Aufstieg, als „Erfolg“ interpretiert – siehe die ausgewählten Beispiele bei Lanthaler/Zugmann; immer geht es um Personen, „die es geschafft haben“ ...

<sup>4</sup> Es soll hier nicht ausführlicher auf die inhaltlichen und methodischen Schwächen der Indexkonstruktion eingegangen werden. Betrachtet man allerdings jene Fragen bzw. Antwortkategorien, die bei der konkreten Indexberechnung zu beantworten sind, dann ist auch aus diesem Grund an der Seriosität des Konzepts zu zweifeln.

Die „schöne neue ICH-Welt“ hält schließlich auch für Personalberater und Investoren etwas Positives bereit: Lanthaler/Zugmann nehmen (wie Davis und Meyer) an, dass sich in den kommenden Jahren ein Markt entwickeln wird, auf dem ICH-Aktien real gehandelt werden. Die Protagonisten des Konzepts sehen also schon einen „emerging market“ auf uns zu kommen, auf dem sich „career angels“ ebenso tummeln wie knallharte Spekulanten oder Individuen-Investment-Fonds. An die Stelle von Wirtschaftsprüfern treten Ich-Prüfer, Rating-Agenturen übernehmen die Bonitätsbewertung usw. Das Problem der Insider-Geschäfte könnte allerdings noch etwas komplexer werden ... .

Das Individuum wird das Investitionsobjekt des 21. Jahrhunderts – so wie es im 20. Jahrhundert die kleinen und im 19. Jahrhundert die grossen Unternehmen waren. (Davis & Meyer 1999, S. 31)<sup>5</sup>

Die Erfahrungen der vergangenen zwei Jahre mit der Aktienkursentwicklung von Unternehmen der New Economy dürften auch auf den hier diskutierten Kontext übertragbar sein: Es geht – entgegen der behaupteten Wertebasis – letztlich nicht um die verstärkte Berücksichtigung des Leistungsprinzips sondern zu aller erst um die Produktion des Glaubens an die individuelle Leistung des ICH:

Als ICH-Aktie kann man auf diesem Aktienmarkt nur dann erfolgreich sein, wenn es für einen eine Selbstverständlichkeit ist, über seine Karriere bis ins letzte Detail Auskunft zu geben und jede, sei es auch nur eine punktuelle Weiterbildungsmaßnahme sofort publik zu machen. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 40)

„Form schlägt Inhalt“ wird zur Handlungsmaxime; Bluffen und Täuschen als traditionelle und verbreitete Formen des marktideologischen Leistungsprinzips erfahren eine Revitalisierung – Felix Krull lässt grüßen (vgl. u.a. Neckel 1987; Laske & Weiskopf 1996).

Mit dem Postulat der Selbstverwirklichung wird zweifellos ein wichtiger Schritt getan: Es geht darum, dass Menschen sich ihrer Interessen, ihrer Bedürfnisse und Ambitionen, ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden. Ein ausgeprägtes Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein, eine relativ stabile Ich-Identität sind

---

<sup>5</sup> Davis und Meyer weisen am Beispiel einer jungen Schauspielerin, die Anteile an ihrer Person anbot, um damit ihre Ausbildung zu finanzieren, durchaus kritisch auf die Zweiseitigkeit einer derartigen Aktion hin: „Jeder Erfolg wäre auf der anderen Seite ein zweischneidiges Schwert, denn je höher ihr Wert steigt, desto teurer wird es für sie, ihre eigenen Anteile zurückzukaufen.“ (Davis & Meyer 1999, S. 31) Denkt man an seine Beschreibung des Deals zwischen Faust und Mephisto dürfte Goethes Marktimagination das Index-Berechnungs-Verfahren von Lanthaler und Zugmann vermutlich gesprengt haben ...

sehr wesentliche Qualitäten, um Unsicherheiten, rasche Veränderungen (in) der Arbeitswelt oder Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen und eigene Autonomieansprüche besser bewältigen zu können. Nicht zuletzt durch zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen wird von Seiten der Unternehmen versucht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrem Kompetenzaufbau zu unterstützen – ihr eigenes Profil auszuformen.<sup>6</sup> Dies trägt auch dazu bei, trotz des strukturellen Ungleichgewichts zwischen Unternehmen und Beschäftigten deren Verhandlungsmacht zu stärken.

Allerdings – und hier verdient der beschriebene Trend m.E. schon allein aus einer individuellen Perspektive eine kritische Kommentierung – ist die vermeintliche „Selbst“-Findung gleichbedeutend mit dessen Verlust. Ich möchte versuchen, dies in drei Punkten zu begründen:

- Das Ich-Aktienkonzept kennt im Prinzip keinen Unterschied mehr zwischen dem Selbst und der Berufsrolle (sei es als ArbeitnehmerIn, sei es als UnternehmerIn):

Ihr „Arbeits-Ich“ und Ihr „privates Ich“ müssen in Zukunft miteinander verschmelzen. (Davis & Meyer 1999, S. 29)

Im Gegenteil, die Aufhebung von Privatem und Beruflichem wird geradezu als ein zentraler Fortschritt betont, kann aber durchaus fatale Nebenwirkungen haben: Man stelle sich nur vor, dass es in einer Partnerbeziehung zwei hoffnungsvolle „ICH-Aktien“ mit lokal stark differenzierten Märkten gibt ...<sup>7</sup> Vor allem Führungskräfte leiden häufig darunter, dass sie die notwendige Distanz zu ihrer Aufgabe nicht finden können. Sie müssen (wieder) lernen, das Grundprinzip „Ich bin nicht mein Job“ in ihrem Handeln zu berücksichtigen (dieses Prinzip gilt selbstverständlich auch für Nicht-Führungskräfte).

---

<sup>6</sup> Dass dies nicht völlig uneigennützig erfolgt, braucht hier sicher nicht weiter betont zu werden: Es geht bei Personalentwicklung in erster Linie um die Integration und Qualifizierung des Personals – nicht um die Entwicklung der Persönlichkeit. Vgl. hierzu z.B. die Beiträge in Laske & Gorbach 1993.

<sup>7</sup> Zunehmend gibt es in den klassischen Industrienationen – nicht nur in Japan – eine gesellschaftliche Diskussion um Burn-Out-Phänomene und deren wirtschaftliche, psychische und soziale Folgen. Es ist nicht zuletzt das Hinüberschwappen des Arbeitsbereichs in das Private, dieser scheinbar unkontrollierbare Job-Kannibalismus, der Burn-Out-Syndrome produziert. „Heutzutage fährt die Arbeit mit nach Hause. Manager rufen ihre Voice-Mail ab, während das Essen kocht, und schreiben E-Mail-Nachrichten, wenn das Baby gerade schläft.“ (Davis & Meyer 1999, S. 29) Spannend dürften die Interviews mit den dazu gehörenden Familienmitgliedern 15 – 20 Jahre später sein.

- Berufliches Handeln ist immer auch soziales Handeln – Kolleginnen und Kollegen hören zu, geben Rat, unterstützen, intrigieren, helfen mit, fragen nach, widersprechen, lachen mit einem, ärgern sich und andere, sind Initiatoren von Konflikten usw. – alles Aktivitäten, die der Entwicklung des Selbst dienen. Im „Neuen Individualismus“ tauchen sie (wenn überhaupt) ausschließlich als Konkurrenten, als auszubeutende Know How-Träger oder als Objekte strategischer Kommunikation auf.

Sie müssen Menschen und Interessen zusammenbringen - in deren, aber vor allem in Ihrem eigenen beruflichen Interesse. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 233)

Der Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen haben sich dem Grundsatz ihrer Nützlichkeit unterzuordnen. Es ist nicht mehr das Hegel'sche Diktum „einer sei des anderen Knecht“ im Sinne der wechselseitigen Entfaltung, das die sozialen Beziehungen prägt, sondern eine unausgesprochene Mentalität von Herrschaft und Unterwerfung.

- Zentrales Dogma der Ich-Entrepreneure ist deren Orientierung am Markt:

Die Wirtschaftswelt wird zunehmend von solchen ICH-Entrepreneurs geprägt werden, die eine hohe Bereitschaft zur Flexibilität, aber auch einen starken Bezug zur Selbstverwirklichung haben. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 27)

Gut ist, was sich verkaufen lässt, was die individuelle Wettbewerbsfähigkeit steigert und zur Kurswertmaximierung beiträgt. Wer sich aber ausschließlich von den Imperativen eines abstrakten Prinzips steuern lässt (sofern „der Markt“ überhaupt konkrete Zeichen gibt) und dabei seine eigenen Wert- und Moralvorstellungen nur mühsam aufrechterhalten kann, wird zur konturlosen Wachsfigur und droht als Selbst zu verschwimmen.

Mit dem Hinweis auf einen inhaltlichen Widerspruch sei dieser Abschnitt abgeschlossen: Bei der Berechnung des ICH-Index gehen Lanthaler/Zugmann davon aus, dass hohe emotionale Intelligenz Voraussetzung eines großen Ich-Potenzials ist. Dem halte ich entgegen, dass die Überbetonung der eigenen Karriere und der eigenen Marktfähigkeit der emotionalen und der sozialen Intelligenz eher zuwiderläuft: Empathie, Loyalität und Solidarität als zentrale soziale Werte und Ego-Manie haben nebeneinander kaum Platz.

Bestehen Sie darauf, nicht nur ein kapitalistisch orientierter Mensch, sondern ein echter Kapitalist zu sein. (Davis & Meyer 1999, S. 29)

### 3. Herausforderungen des Neuen Individualismus und Fragen an die Personalpolitik<sup>8</sup>

Allgemein scheint sich eine Tendenz zu verstärken, die die Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern „abkühlen“ lassen: Die – z.B. durch „werteorientierte Personalarbeit“ oder durch gezielte Pflege der Unternehmenskultur – angestrebte emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wird aufgelockert, Mitgliedschaften werden sehr viel stärker als temporär und die eigene Position deutlich selbstbewusster wahrgenommen. Der „Neue Individualismus“ stellt die Personalpolitik von Unternehmen damit zweifellos vor erhebliche Herausforderungen, auf die diese geeignete Antworten finden muss.

Lassen Sie sich nicht mehr von der Organisation bestimmen, zu der sie gehören, sondern bestimmen Sie den Beitrag, den diese Organisation für Ihre Karriere leistet. (Davis & Meyer 1999, S. 31)

Das in diesem Zitat angesprochene „revolutionäre Potenzial“ dürfte sich in der Praxis zwar vermutlich nicht voll entfalten, dennoch ist grundsätzlich davon auszugehen, dass sich in zahlreichen Industrienationen die Verhandlungsposition der Know How-Träger angesichts der demographischen Rahmenbedingungen, des zunehmenden Ausbildungsniveaus der Erwerbstätigen und der verstärkten Know How-Abhängigkeit der Unternehmen im internationalen Wettbewerb deutlich zu deren Gunsten verschoben hat.<sup>9</sup>

Heute verlassen die Leute nicht mehr ein sinkendes Schiff, sondern sie „machen den nächsten Zug“. (Ebenda, S. 30)

Die Verhandlungsmacht wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit für „Schlüsselpersonen“ weiter verschieben, wenn sich deren Mobilitäts- bzw. Fluktuati-

---

<sup>8</sup> Es ist nicht auszuschließen, dass sich mancher Leser an dieser Stelle konkrete Antworten auf die beschriebenen Probleme erwartet. Sich als Wissenschaftler auf diese Erwartung einzulassen, hieße nichts anderes als ein situationsunabhängiges – und damit unpraktisches - Sandkastenspiel zu betreiben, bei dem die Folgen und Nebenwirkungen von anderen zu tragen wären. Ich belasse es deshalb bei der exemplarischen Formulierung von Fragen und nehme die mögliche Unzufriedenheit in Kauf.

<sup>9</sup> Zu erwarten ist, dass sich die beschäftigungspolitische Kluft zwischen gut und sehr gut bzw. nur genügend oder mangelhaft Ausgebildeten drastisch vertiefen wird und sich die letzteren verstärkt in eine Art „resignativen Individualismus“ flüchten. Im Rahmen ihrer sozialen Verantwortlichkeit werden sich Gesellschaft und Unternehmen mit Nachdruck *und* Phantasie um diese Gruppe kümmern müssen.

onsbereitschaft entsprechend der Logik der „neuen Individualisten“ noch verstärkt und die Organisationen dieses Drohpotenzial als real wahrnehmen:

In der neuen Wirtschaft, in der Wissen mehr wert ist als Land oder Anlagekapital und in der das Ansehen der Menschen wie ein offenes Powerbook vor ihnen liegt, halten die Individuen die besseren Chips in der Hand. (Ebenda, S. 32)

Die Bereitschaft zum „Mitspielen“ sowohl im Sinne der grundsätzlichen Teilnahme als auch im Hinblick auf die Erfüllung der Rollenerwartungen kann kaum noch als mehr oder weniger selbstverständlich unterstellt werden: Der „Wettbewerb um die Talente“<sup>10</sup> zwingt die Unternehmen schon in der Akquisitionsphase dazu, ausdifferenzierte Anreizsysteme zu entwickeln, die neben interessanten finanziellen Kompensationen sehr viel stärker auch die Qualität der Arbeitsaufgabe, die individuellen Freiheitsgrade und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die begleitenden, z.B. infrastrukturellen Service-Angebote berücksichtigen müssen.

Neben die Frage ‚Was kann *ich* einem Unternehmen bieten?‘ stellt sich heute die karriereentscheidende Frage ‚Was kann ein Unternehmen *mir* bieten?‘ (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 20)

Damit erhalten nicht nur materielle Aspekte bis hin zu Beteiligungssystemen einen besonderen Stellenwert:

Viele sehen die Alternative in der Ausgabe von Aktienoptionen, da diese pontenziell einen hohen finanziellen Gewinn versprechen und zudem für genau diejenige Personengruppe einen Anreiz darstellen, auf die das Unternehmen es abgesehen hat, nämlich intelligente, risikofreudige und unternehmerisch denkende, überaus leistungsbereite Menschen. (Davis & Meyer S. 34)

Zunehmende Bedeutung werden vielmehr auch das Job Design, die Qualifizierungspolitik und die Führungskultur der Organisation gewinnen müssen. Zwar wird mit Hinweis auf die schwer belegbaren Kosten-Nutzen-Relationen von Personalentwicklungsmaßnahmen vielfach die Frage gestellt, ob man in zunehmend mobilitätsbereite Mitarbeiter überhaupt noch investieren soll. Wenn Wissen aber tatsächlich zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor geworden ist, muss man die Gegenfrage stellen: Können sie es sich leisten, dies nicht zu tun?

Die „neuen Individualisten“ bringen die personalpolitisch Verantwortlichen sehr nachhaltig in eine Zwickmühle: Einerseits wird man ihren Wünschen und Forderungen aufgrund ihrer möglichen Marktposition relativ weit entgegen kommen müssen, andererseits setzen der vermeintliche oder tatsächliche Kosten-

---

<sup>10</sup> In den USA wird – sehr viel aggressiver – bereits von einem „war for talent“ gesprochen.

druck und gegebene Personal- bzw. Gehaltsstrukturen Grenzen, die aufgrund schwer einschätzbarer Folgewirkungen kaum überschritten werden können. Eine Kernfrage ist zweifellos, wie die Balance zwischen den Interessen der Schlüsselgruppen und jenen der Organisation gefunden werden kann.<sup>11</sup> Die Frage ist nicht neu, die Antworten dürften zumindest für den hier angesprochenen Mitarbeiterkreis schwieriger werden.

Die Schwierigkeit ergibt sich nicht zuletzt daraus, dass Mitarbeiterloyalität, Solidarität, Teamfähigkeit und Vertrauen Verhaltensweisen, Kompetenzen bzw. Einstellungen sind, die sich nicht einfach sozialtechnologisch „produzieren“ lassen, sondern der Kontinuität, der Verlässlichkeit und eines behutsamen Wachstums bedürfen. Dies scheinen aber Werte zu sein, welche dem „individualistischen Job-Schmetterlingsmodell“ fast diametral entgegenstehen. Die nächste Kernfrage der Personalarbeit ist deshalb, auf welche Weise das Nebeneinander von vergleichsweise qualifizierten, teuren aber ultramobilen bzw. eher weniger mobilen, für die Sicherung von Know How, der Organisationskultur und des Vertrauens aber äußerst wichtigen MitarbeiterInnen produktiv gehandhabt werden kann. Vor allem dann, wenn sich die sozialen Gefüge auf der Ebene der Führungsverantwortlichen zunehmend rascher auflösen, werden die indirekten „Kosten“ deutlich zunehmen.

Noch ein dritter Aspekt soll abschließend betont werden: In vielen Bereichen gilt Teamfähigkeit als unverzichtbare Schlüsselqualifikation – sie wird in nahezu jedem Akquisitionsgespräch eingefordert und zu testen versucht; Unternehmen investieren sehr viel in ihre Förderung. Wie aber soll Teamarbeit praktisch verwirklicht werden, wenn die Beteiligten Sorge haben müssen, dass ihre Beiträge von jenen „privatisiert“ werden, die sich bereits auf dem Trip zum nächsten Job oder zum „Ego-Gix“ (Global-Ich-Index) befinden ...?

---

<sup>11</sup> Das Beispiel des Pilotenstreiks bei der Lufthansa im Frühsommer 2001 und die neuesten Unternehmensdaten zeigen die Labilität eines derartigen Ansatzes und die Notwendigkeit einer wechselseitigen Mindestvertrauensbasis nachhaltig auf.

## Literaturhinweise

- Davis, St. & Meyer, Ch. (1999). Die Ich-Aktie. Die Ressource Mensch in einer vernetzten Welt. Gdi-impuls 17 (3), 28 – 35
- Kappler, E. (1992). Menschenbilder. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens (2., neubearbeitete und ergänzte Auflage). Stuttgart: Poeschel
- Lanthaler, W. & Zugmann, J. (2000). Die Ich-Aktie. Mit neuem Karrieredenken auf Erfolgskurs. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Laske, St. & Gorbach, St. (1993). Spannungsfeld Personal-Entwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven. Wien: Manz
- Laske, St. & Weiskopf, R. (1996). Personalauswahl – Was wird denn da gespielt? Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. Zeitschrift für Personalforschung 10 (4), 295 – 330
- Neckel, S. (1987). Bluffen, Täuschen und Verstellen. Bemerkungen zu einer Variante des Leistungsprinzips. Freibeuter – Vierteljahrszeitschrift für Kultur und Politik 3 (2), 81 – 88

[www.deutsche-bank.de/karriere](http://www.deutsche-bank.de/karriere)

[www.die-ichaktie.com](http://www.die-ichaktie.com)

[www.selbst-gmbh.de](http://www.selbst-gmbh.de)

[www.vernetzt-denken.ch](http://www.vernetzt-denken.ch).

*Hans H. Hinterhuber / Harald Pechlaner*

# **Innovatives Unternehmertum durch innovatives Human Resource Management**

## **Wie lässt sich durch innovative Personalarbeit Unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte fördern?**

*Im Zeitalter der Globalisierung und der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien hat in allen Unternehmungen das Human Resource Management an Bedeutung zugenommen. Der vorliegende Beitrag behandelt die größten Herausforderungen in der Personalarbeit aus der Sicht der strategischen Führung der Unternehmung.*

*Die wichtigsten Ergebnisse sind:*

- 1) HRM ist in die strategische Führung der Unternehmung eingebunden und kann einen wichtigen Beitrag zur Wertsteigerung der Unternehmung leisten.*
- 2) Zu den neuen Aufgaben des HRM zählen: die Kommunikation der unternehmerischen Vision, das Schaffen von innovationsfördernden Rahmenbedingungen, die Beurteilung und Auswahl der Führungskräfte, die Installierung eines offenen Marktes für Ideen und Talente, das Angebot an Aus- und Weiterbildungsprogrammen für unternehmerisches Verhalten und die Einrichtung eines leistungsorientierten Entgeltsystems.*
- 3) Für die Beurteilung und Auswahl der Führungskräfte, für das Halten von Talenten sowie für die Beurteilung der Leadership-Qualität der Unternehmung werden viable Modelle vorgeschlagen.*
- 4) Es wird gezeigt, wie unternehmerisches Verhalten erlernt werden kann.*
- 5) Maßstäbe für die Beurteilung der performance der Personalarbeit werden vorgestellt.*

# 1 Einleitung

*Persönlichkeiten, nicht Grundsätze bewegen  
das Zeitalter.*

*Oscar Wilde*

Wir leben in einer Zeit, die mit großer Wahrscheinlichkeit in die Geschichte als dritte industrielle Revolution eingehen wird. Wie die vorhergehenden, hat auch diese industrielle Revolution ihren Ursprung in wenigen Ländern und wenigen Unternehmungen. Sie geht von unternehmerisch denkenden und handelnden Menschen sowie von neuen Wissensbereichen aus und verbreitet sich auf der ganzen Erde. Am Ende dieses Innovationsprozesses steht eine radikale und dauerhafte Veränderung der Unternehmungen, die von vielen Beteiligten nur zum Teil und häufig mit Verspätung wahrgenommen wird.

Die zentralen Fragen, die sich die Führenden heute stellen, lauten: Wie machen wir unsere Unternehmungen unternehmerischer? Wie bringen wir möglichst viele Führungskräfte und Mitarbeiter dazu: a) die Zukunft zu antizipieren und die neuen Möglichkeiten zu erschließen, die die neuen Technologien eröffnen und b) gleichzeitig Bestehendes zu optimieren und Probleme kreativ zu lösen? Wie lassen sich neue Pionierphasen in der Unternehmung einleiten?

Human Resource Management kann einen wichtigen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leisten. In der vorliegenden Arbeit wird erstens die strategische Bedeutung von Human Resource Management (HRM) im Führungsprozess der Unternehmung dargelegt. Zweitens werden die neuen Aufgaben des HRM dargestellt, mit denen innovatives Unternehmertum in der Unternehmung gefördert werden kann. Drittens werden Maßstäbe für unternehmerisches Verhalten und Kriterien für die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der HRM-Abteilung vorgestellt.

## 2 Die strategische Bedeutung des Human Resource Managements

*Es gibt zwei Möglichkeiten, Karriere zu machen: Entweder man leistet wirklich etwas oder man behauptet, etwas zu leisten. Ich rate zu der ersten Methode, dann hier ist die Konkurrenz bei weitem nicht so groß.*

*Danny Kaye*

Abb. 1 zeigt das Gesamtmodell der strategischen Unternehmensführung<sup>1</sup>. Innerhalb des Kreises sind die Führungsaufgaben veranschaulicht, mit denen der Wert der Unternehmung nachhaltig und langfristig erhöht werden kann, außerhalb davon sind die Bereiche angegeben, für die die Ergebnisse der Führungstätigkeit laufend gemessen werden müssen. Das Modell beruht auf dem systemtheoretischen, konstruktivistischen und anthropologischen Ansatz<sup>2</sup>. Der langfristige Erfolg einer jeden Unternehmung steigt in dem Maß, wie die Unternehmensleitung systematisch und gleichzeitig alle Komponenten der Führung entwickelt, also nicht nur die Strategien – Märkte, Produkte, Kunden und Technologien – und die Prozesse oder Kernkompetenzen, sondern auch die Führungskräfte und Mitarbeiter, die Kernwerte der Organisation und die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung. Erfolgreiche Unternehmungen sind für alle Stakeholder da und beherrschen eine Vielzahl von Regelkreisen, die sie zu einer kohärenten Ganzheit integrieren. Die Struktur, Intensität und Kombination dieser Regelkreise hängen von der Situation und dem Kernauftrag der Unternehmung ab; das Verständnis und die Steuerung der Regelkreise sind notwendig, wenn die Unternehmung kurzfristig Ergebnisse erzielen und mittel- bis langfristig stärker werden will.

Im Mittelpunkt des Modells steht die Strategie, die mit allen anderen Führungsfunktionen interaktiv verbunden ist. Die Strategie ist nach der bekannten Defini-

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, Band 1, 7. Aufl., Berlin-New York 2002, S. 36ff; siehe auch vom selben Verfasser: Strategisches Controlling – Die richtigen Prioritäten setzen, in: G. Seicht (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2000, Wien 2000, S. 277-298

<sup>2</sup> Vgl. hierzu Hinterhuber, H.H.: Maßstäbe für Unternehmer und Führungskräfte von morgen, in: Hinterhuber, H.H., St.A. Friedrich, A. Al-Ani u. G. Handlbauer (Hrsg.): Das neue Strategische Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 91-122

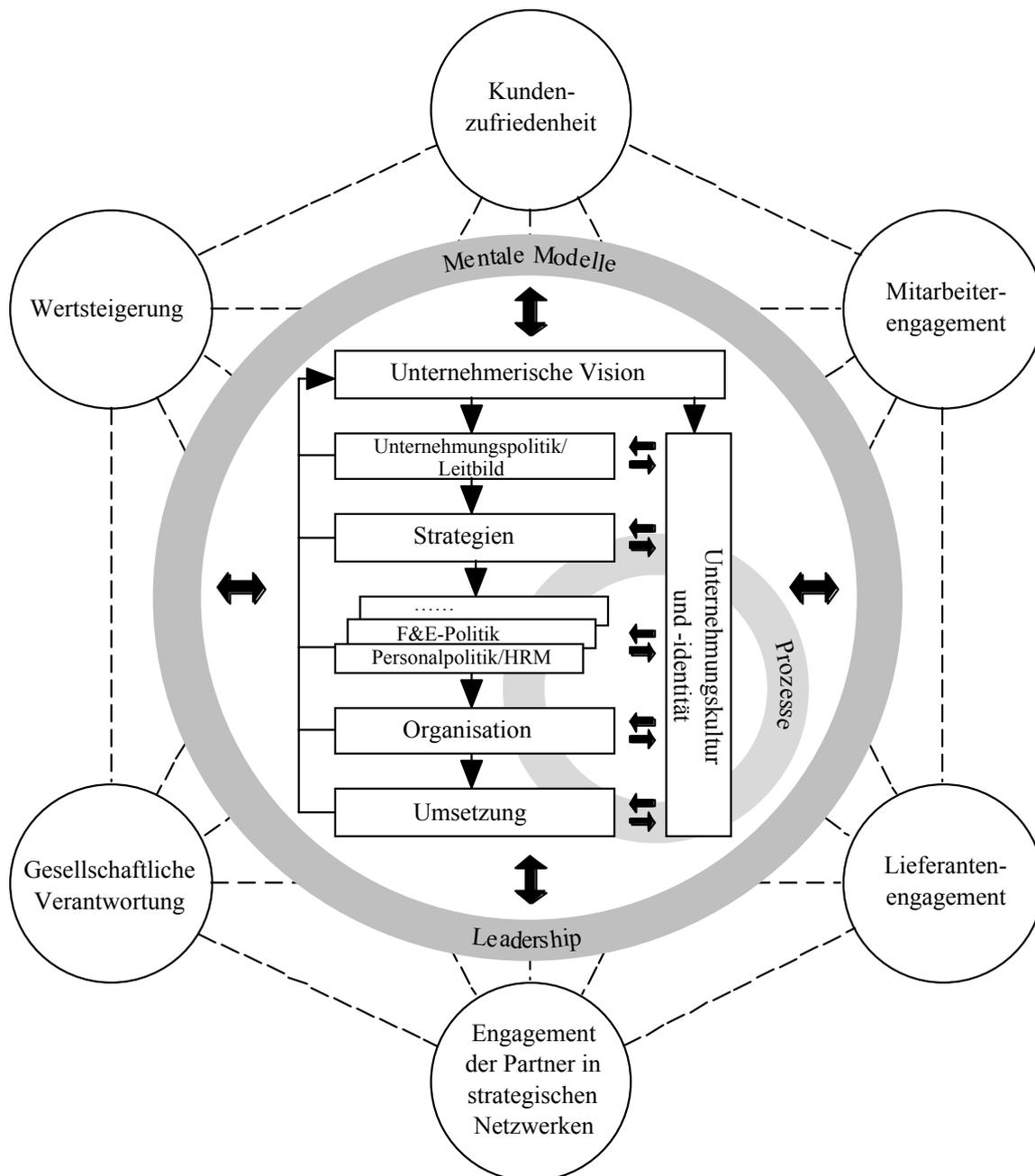
tion von Moltke die „Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen“. Was hier interessiert, ist dass zwischen Strategie und HRM *Rekursivität* besteht: Die Strategie enthält Richtlinien für das HRM, das wiederum die Strategie wesentlich bestimmt. Jack Welch drückt diese Interaktion wie folgt aus: „Strategy follows people; the right person leads to the right strategy“<sup>3</sup>. Darüberhinaus steht HRM in unmittelbarer Interaktion mit der Organisation, mit den Geschäftsprozessen, mit der Unternehmenskultur und –identität.

Der leitende Gedanke der Strategie ist eine Kernkompetenz oder eine Geschäftsidee, die entsprechend den sich ändernden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsbedingungen weiterentwickelt werden muss, bis sie so wie ein Schlüssel zum Schloss „passt“, d.h. Werte für alle wichtigen Stakeholder der Unternehmung schafft. Die Kernkompetenz oder Geschäftsidee ist in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter verkörpert. Einige Beispiele mögen das erläutern. Die Kernkompetenz von Swarovski, dem weltweit führenden Hersteller von geschliffenem Kristall, ist eine Kombination aus Schleifsteintechnologie, Design, Marketing und der Fähigkeit, über einen Sammlerclub und die „Kristallwelten“ die Kunden dauerhaft zu binden. Die Mitarbeiter beherrschen diese Kombination, haben Freude mit ihr und entwickeln sie entsprechend den sich ändernden Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsverhältnissen weiter. Der leitende Arzt eines Hospitals beschreibt seine Strategie wie folgt: „Wir beraten und pflegen unsere Patienten und entwickeln mit ihnen Perspektiven, die ihre individuelle Situation und den letzten Stand der Wissenschaft berücksichtigen. Die Kernkompetenz ist die individuelle, ganzheitliche Pflege und Betreuung der Patienten“. Die Strategie ist der Weg von der Kernkompetenz zum Kernauftrag; der Kernauftrag ist, den Kunden einen Mehrwert zu bieten, den sie von Konkurrenzprodukten nicht erhalten können<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Zitiert in: R. Salter: Jack Welch and the GE Way, New York 1999, S. 145

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Krauthammer, E. u. H.H. Hinterhuber: Überlegenheit durch Einzigartigkeit, Hanser Verlag, München 2001 (im Druck)



*Abb. 1: Das Gesamtsystem der strategischen Unternehmensführung*

Die Beispiele zeigen, dass die Strategie die Selbsttätigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter und ihren Einsatz in den Gesamtprozess der Strategie und Umsetzung als Individuen verlangt, die imstande sind, von sich aus und auf sich gestellt, die im Rahmen des Ganzen angemessenen Entscheidungen zu treffen, wenn unvorhergesehene Ereignisse und Zufälle das ursprüngliche Vorhaben zu stören drohen. Die Strategie ist kein Schema; sie ist, um mit Moltke zu sprechen,

„ein System von Aushilfen“. „Aushilfen“ sind jedoch das Gegenteil eines „Systems“; In diesem Charakter der Strategie liegt die Grenze ihrer „Lehrbarkeit“. Für das HRM bedeutet das, zutreffende Vorstellungen von dem unsystematischen Charakter der Strategie allen Führungskräften zu vermitteln. Diese Konzeption der Strategie, die auf der Verbindung von Leitung und Gewährenlassen in der Behandlung der Führungskräfte und Mitarbeiter beruht, stellt das HRM vor neue Aufgaben.

### 3 Die neuen Aufgaben des Human Resource Managements

*Versuche stets und in allem, das Nützliche für die anderen mit dem Angenehmen für dich selbst zu verbinden.*

*Nasreddin*

Abb. 2 veranschaulicht die neuen Aufgaben des HRM. Im Wettbewerb gibt es keine „Patentlösungen“. Es kommt immer darauf an, sich in der Planung und Umsetzung möglichst viele Möglichkeiten offen zu halten und zu beachten, dass die Qualität der Mitarbeiter und der Führungskräfte die Qualität der Unternehmung bestimmt.

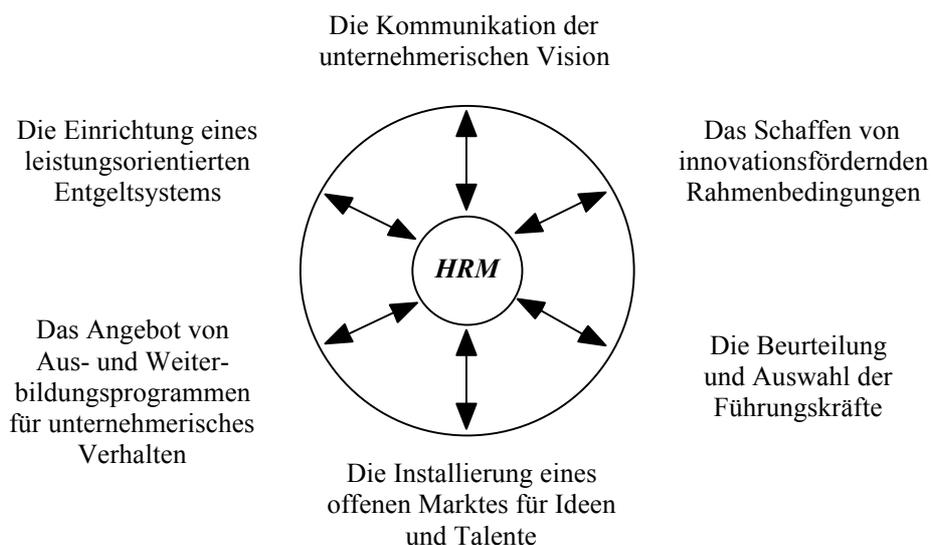


Abb. 2: Die neuen Aufgaben des HRM

### ***Die unternehmerische Vision***

In einer Welt, in der keine fundierten Prognosen möglich sind und die Pläne innerhalb kurzer Zeit überholt sind, muss die Unternehmung immer vorbereitet sein, neue Möglichkeiten zu erschließen und Probleme kreativ zu lösen. Die *unternehmerische Vision* ist kein Ziel; sie reicht weiter und geht tiefer als die Strategie. Ihre Aufgabe ist, eine Richtung anzugeben und Sinn zu vermitteln. Sie muss das Herz und den Verstand der Mitarbeiter ansprechen und auf Werten beruhen. Einige Beispiele mögen den *symbolischen* Charakter der Vision erläutern: Die Vision von:

- SOS Kinderdorf: Eine Familie für jedes Kind
- Barilla: Wir verbreiten den italienischen Ernährungsstil in der ganzen Welt
- BMH Marine: Wir übergeben der Nachwelt eine saubere Umwelt

Die Vision hat einen *erzieherischen* Charakter. Es ist deshalb Aufgabe des HRM, diesen Rahmen für die Zukunft dem Verständnis aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nahezubringen. Versteht jeder in der Unternehmung die Vision, werden einmal die Strategien und Entscheidungen für alle Mitarbeiter klar und einsichtig, zum anderen kann jeder in der Unternehmung seinen Beitrag erkennen, der von ihm in Richtung Vision erwartet wird. Die Vision bestimmt die Identität der Unternehmung und ist ein wichtiges Mittel, um die besten Talente anzuziehen.

Die Vision muss, zusammenfassend, kommuniziert und erklärt werden, damit sich jeder Mitarbeiter in der Unternehmung positionieren und seinen Beitrag zum gemeinsamen Erfolg leisten kann. Je besser die Vision von den Vorgesetzten vorgelebt und von Mitarbeitern akzeptiert wird, desto mehr wird sie zu einer Quelle der Motivation für alle Unternehmungsmitglieder.

Die Aufgabe von HRM ist, dem Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass sie für eine Unternehmung arbeiten, für die es sich lohnt, sich einzusetzen. Dies gelingt nur, wenn die Vision über einen unmittelbaren ökonomischen Zweck hinausgeht.

### ***Das Schaffen von innovationsfördernden Rahmenbedingungen***

Die zweite Frage, die sich das HRM heute stellen muss, lautet: Wie lässt sich ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem jeder Mitarbeiter stolz auf seine Arbeit ist und sich mit Freude und Engagement für *seine* Unternehmung einsetzt?

Auf diese Frage gibt es mehrere Antworten:

1. Aufbrechen der Barrieren, die zwischen Individuen, Abteilungen, hierarchischen Ebenen, strategischen Geschäftseinheiten und regionalen Einheiten bestehen. Dies kann dadurch geschehen, dass mit Hilfe von Prozessmanagement der Übergang vom Denken in „Königreichen“ zum Denken in Prozessen und Netzwerken eingeleitet wird.
2. Fördern von Netzwerken zwischen internen und externen Know-how-Trägern. Netzwerke, die im Idealfall jeden mit jedem verbinden, ermutigen die Mitarbeiter zu informeller Zusammenarbeit. HRM muss die wenigen Spielregeln festlegen, die eine auf Vertrauen basierende Zusammenarbeit fördern.
3. Schaffen einer Kultur des Vertrauens in der Unternehmung.

### ***Die Beurteilung der Auswahl der Führungskräfte***

Die dritte Aufgabe des HRM besteht darin, die von den Führungskräften zu lebenden und vorzulebenden Kernwerte verbindlich festzulegen und dem Verständnis aller Mitarbeiter nahezubringen. Dabei ist wesentlich, dass die Kernwerte aus der Sicht des Marktes und der Außenwelt definiert werden. Kernwerte sind z. B.:

- Schaffen von Mehrwert für die Kunden
- Empowerment
- Networking, Teamarbeit, Wissenstransfer
- Ehrfurcht vor dem Menschen: Offenheit, Schnelligkeit, Vertrauen, aktives Zuhören
- Innovation: Experimentierfreudigkeit, Fehlertoleranz
- u.a.m.

Die Definition und Kommunikation der Kernwerte ist die Grundlage für die Beurteilung und Auswahl der Führungskräfte und Mitarbeiter (Abb. 3)<sup>5</sup>.

***Erfolgreiches Führen mit Werten***

- **Nur die Besten sind gut genug!**
- **In Zweifel, nein!**
- **Das Bild des Team players in Herzen beobachten**
- **Leadership beginnt, wo der Konsens aufhört**

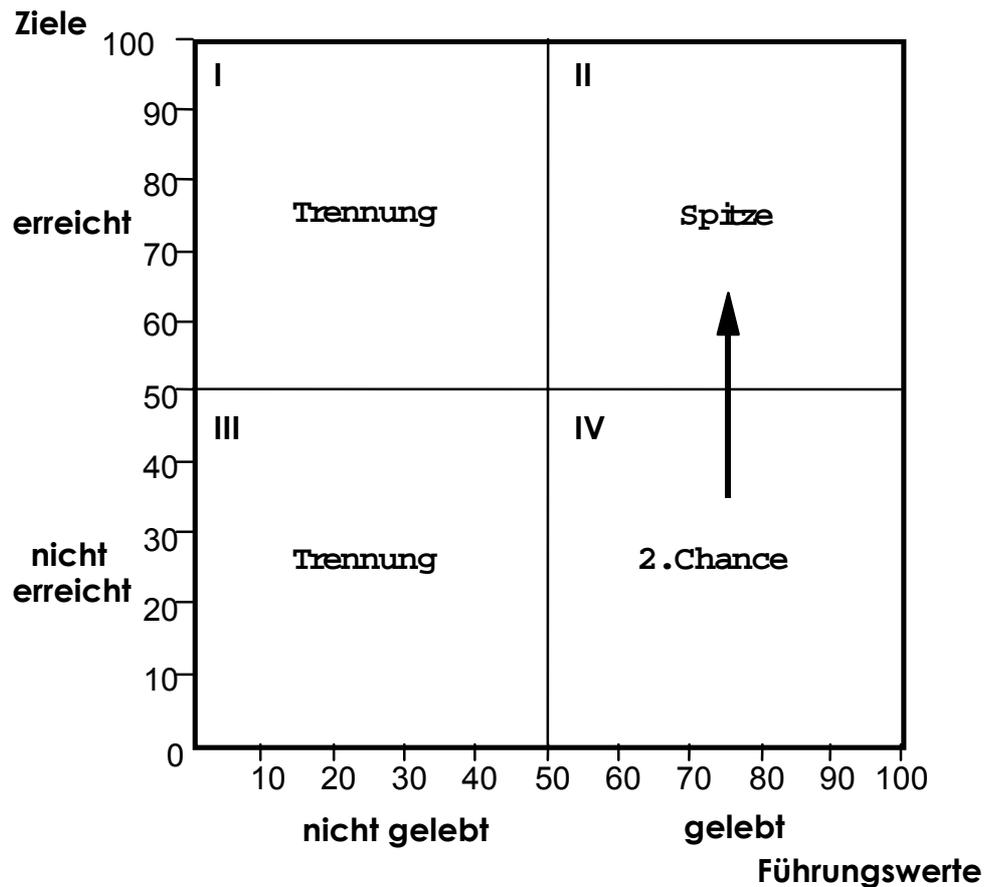


Abb. 3: Die Beurteilung und Auswahl der Führungskräfte (in Anlehnung an GE)

<sup>5</sup> Vgl. hierzu H.H. Hinterhuber u. E. Krauthammer, Leadership – mehr als Management, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 91 ff.

### *Das Installieren eines offenen Marktes für Ideen und Talente*

HRM kann einen offenen *Markt für Ideen* dadurch einrichten, dass<sup>6</sup>

- Outsider, Kunden und Mitarbeiter ohne Vorurteile, die noch nie an einem Strategie- oder Innovationsmeeting teilgenommen haben, zu solchen Sitzungen eingeladen werden,
- Mitarbeiter aus Tochtergesellschaften mit „radikalen Ideen“ und „jugendlichen“ Perspektiven in den Prozess der Strategieformulierung eingebunden werden,
- die Unternehmungskultur für eine Vielzahl von Perspektiven geöffnet wird,
- alle Mitarbeiter und Führungskräfte eingeladen werden, *unaufgefordert* strategische Konzepte und Pläne der Geschäftsleitung vorzulegen.

Darüber hinaus obliegt dem HRM als neue Aufgabe, einen offenen *Markt für Talente* einzurichten. Dies kann auf folgende Weise geschehen:

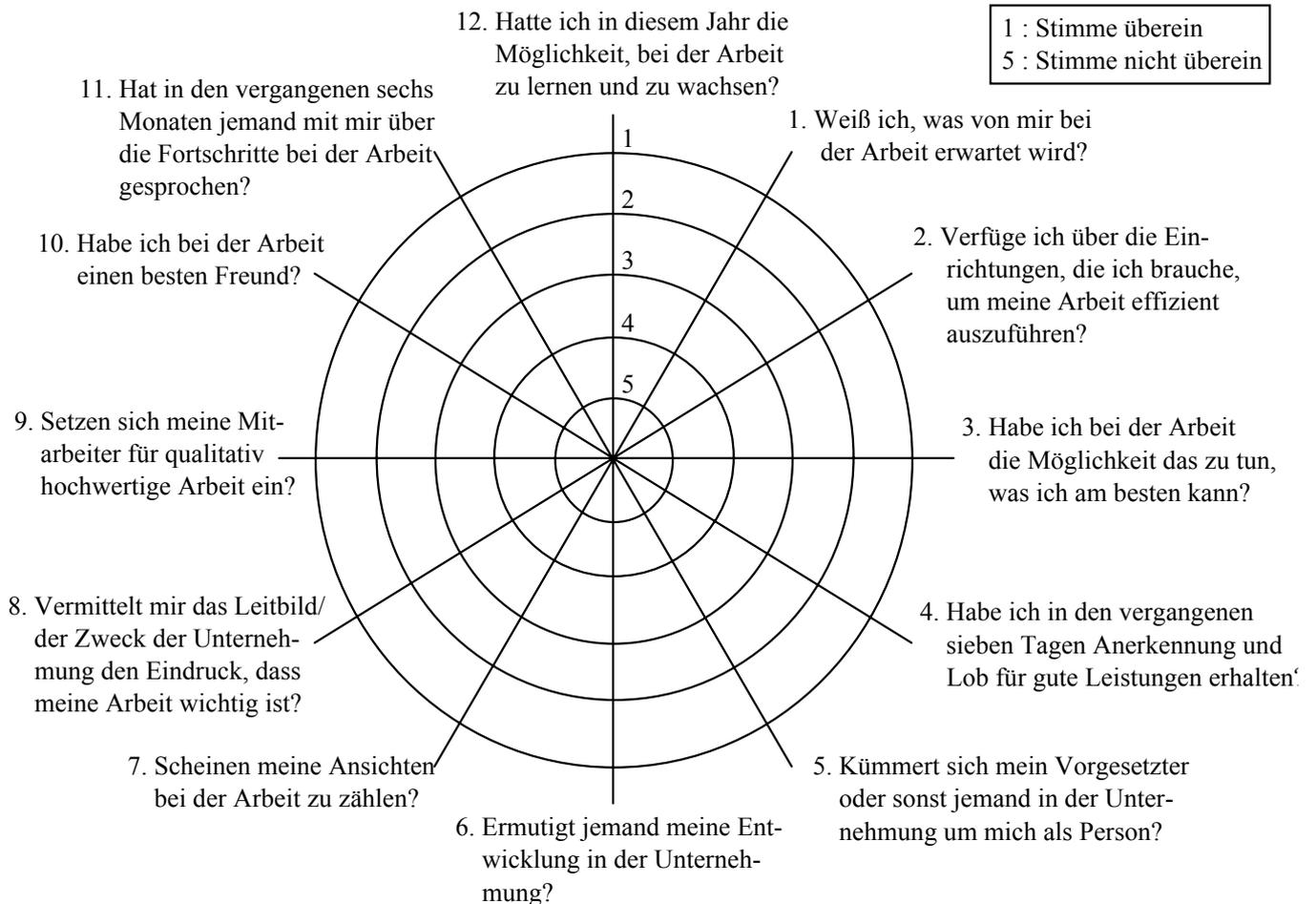
- Identifizierung der „besten“ Mitarbeiter, die als Schlüsselpersonen im Interesse der gesamten Unternehmung und nicht im Interesse eines Bereichsleiters eingesetzt werden,
- Zuordnung der Schlüsselpersonen an Projekte, die die Wertsteigerung der Unternehmung nachhaltig und langfristig beeinflussen können,
- Einrichten eines unternehmensinternen Marktes, auf dem Leiter von etablierten Geschäftseinheiten mit den Führungskräften, die für neue Projekte verantwortlich sind, um Talente konkurrieren,
- Förderung einer Unternehmungskultur, die kreative Mitarbeiter anregt, in Teams mitzuarbeiten, die etwas Neues aufbauen.

Eine der größten Herausforderungen in der Personalarbeit scheint heute mehr darin zu bestehen, Talente zu halten als neue anzuziehen. Die in Abb. 4 dargestellten Fragen<sup>7</sup> können dazu dienen, die besten Talente zu halten. Sie sind ein einfacher und effizienter Weg, die Qualität eines Arbeitsplatzes zu messen.

---

<sup>6</sup> Vgl. hierzu G. Hamel, *Leading the Revolution*, Boston 2000, S. 145 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Buckingham, M. u. C. Coffman: *First, Break All the Rules. What the World's Greatest Managers Do Differently*, New York 1999, S. 28 ff.



*Abb. 4: Die Qualität eines Arbeitsplatzes (in Anlehnung an Buckingham/Coffman, 1999)*

### ***Das Angebot von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für unternehmerisches Verhalten***

HRM kann viertens das unternehmerische Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter durch ein entsprechendes Angebot von *Aus- und Weiterbildungsprogrammen* fördern<sup>8</sup>. Unternehmungen steigern nur dann ihren Wert, wenn nicht nur die Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiter unternehmerisch denken und handeln. Unternehmerisches Verhalten lässt sich innerhalb bestimmter Grenzen erlernen, wenn es als *Verhaltensweise oder Fähigkeit* und nicht als Summe von Eigenschaften (z.B.: Hartnäckigkeit, Integrität, Offenheit und dgl. mehr) defi-

<sup>8</sup> Vgl. E. Krauthammer u. H.H. Hinterhuber: Überlegenheit durch Einzigartigkeit, a.a.O.

niert wird<sup>9</sup>. Spezifische Fähigkeiten oder Verhaltensweisen wie z.B. Informieren/ Kommunizieren sind erlernbar und führen dazu, dass Werte geschaffen werden (Abb. 5). Es ist Aufgabe des HRM, diese Verbindung zwischen unternehmerischem Verhalten/Leadership und erlernbaren Fähigkeiten/Verhaltensweisen durch spezifische Aus- und Weiterbildungsprogramme herzustellen.

| <b>Unternehmerisches Verhalten/<br/>Leadership heißt:</b>             | <b>Erlernbare Fähigkeiten/Verhaltensweisen</b>   |
|---|--|
| <p><b>Visionär sein:</b></p> <p><b>Vorbild sein/Mut beweisen:</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finden/Beschreiben einer unternehmerischen Vision</li> <li>• Kommunikation der Vision</li> <li>• Sich um das Well-being der Mitarbeiter sorgen und dieses in den strategischen Plänen berücksichtigen</li> <li>• Kernwerte der Unternehmung definieren und vorleben sowie im Leitbild dem Verständnis aller Mitarbeiter nahebringen</li> <li>• Persönliche Glaubwürdigkeit aufbauen durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortung übernehmen für die eigenen Handlungen und die des Teams, Mitgefühl zeigen, Talente fördern</li> <li>- Glaubwürdige Präsentationen</li> <li>- Initiativen, die über den unmittelbaren Verantwortungsbereich hinausgehen und im Interesse des Ganzen sind</li> <li>- Mut, d.h. Standhaftigkeit unter äußerem Druck</li> </ul> </li> </ul> |

<sup>9</sup> Vgl. H. Bergmann, K. Hurson u. D. Russ-Eft: Everyone is a Leader: A Grass-roots Model for the New Workplace, New York 1999, S. 45 ff.

**Werte schaffen:**Für die *Mitarbeiter* durch:

- Unterstützung individueller und kollektiver Bemühungen
- Offene Information und Kommunikation
- Rasche Entscheidungen
- Eine prozessorientierte Organisation
- u.a.m.

Für die *Kunden* durch:

- Beiträge, die deren Wettbewerbsfähigkeit erhöhen
- Ermittlung/Antizipierung spezifischer Kundenbedürfnisse
- u.a.m.

Für die *Anteilseigner* durch:

- Verstehen der/Operieren mit den Faktoren, die die Wertsteigerung der Unternehmung bestimmen

Für die *Gesellschaft* durch:

- umweltschonende Prozesse
- offene Kommunikation

Für die *Lieferanten und Partner in strategischen Netzwerken* durch:

- offene Kommunikation
- gegenseitige Hilfeleistungen
- Schaffen von Win/Win-Situationen

Abb. 5: *Die Verbindung von unternehmerischem Verhalten/Leadership und erlernbaren Fähigkeiten*

### ***Die Einrichtung eines leistungsorientierten Entgeltsystems***

Die sechste Aufgabe einer strategieorientierten HRM besteht darin, *ein leistungsorientiertes Entgeltsystem* einzurichten. Innovative Mitarbeiter riskieren ihre Karriere und setzen im Fall von Misserfolgen ihre Reputation aufs Spiel; im Erfolgsfall werden sie in der Regel nur mit einem kleinen Bonus belohnt. HRM muss sicherstellen, dass:

- bei gut geplanten, jedoch erfolglosen Innovationsbemühungen keine Bestrafung erfolgt
- erfolgreiche Innovationsbemühungen nach Maßgabe ihres Beitrages zur Wertsteigerung der Unternehmung belohnt werden.

Darüber hinaus hat das HRM darauf zu achten, dass Aktien-Optionen-Programme für die obersten Führungsebene nicht im Widerspruch zu den Kernwerten der Unternehmung stehen.

Die unternehmerischen Aufgaben des HRM dienen, zusammenfassend, folgenden Zwecken<sup>10</sup>:

1. Valorisierung und Einbindung der Mitarbeiter und Know-how-Träger in die Strategien und in deren Umsetzung,
2. Einrichtung von Netzwerken zwischen internen und externen Know-how-Trägern
3. Aufbau und Absicherung eines unternehmungsspezifischen Know-hows nach strategischen Gesichtspunkten.

Wenn HRM systematisch die Professionalität und die Führungsfähigkeiten der Unternehmungsmitglieder anhebt, ein Netzwerk von Know-how-Trägern einrichtet und auf gemeinsame Ziele ausrichtet, Experimentiermöglichkeiten schafft, Fehlertoleranz erlaubt und herausragende Leistungen belohnt, entsteht ein Klima des Vertrauens in der Unternehmung<sup>11</sup>. Innovatives Unternehmertum braucht eine Kultur des Vertrauens.

---

<sup>10</sup> Siehe hierzu auch H.H. Hinterhuber, G. Handlbauer u. K. Matzler: Die Personalabteilung als Strategie-Center, in: Ch. Scholz (Hrsg.): Innovative Personalorganisation, Neuwied 1999, S. 39-60

<sup>11</sup> Vgl. hierzu H.K. Stahl, Die Vertrauensorganisation als Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile, in: H.H. Hinterhuber u. H.K. Stahl (Hrsg.): Unternehmensführung im Wandel, Innsbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 1, Renningen-Wien 1999, S. 150-158

## 4 Maßstäbe für unternehmerisches Verhalten

*Everytime you hold an internal meeting, you show your ass to the customer.*

*Jack F. Welch*

Die Entwicklung von innovativem Unternehmertum verlangt ein Aufbrechen der Unternehmung in relativ kleine strategische Geschäftseinheiten und deren rigore Ausrichtung auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden. Dadurch werden Freiheitsspielräume für unternehmerische Talente geschaffen.

Der in Abb. 6 dargestellt Test, der, wie alle Tests, mit einem gesunden Relativismus zu interpretieren ist, kann beitragen, Schwachstellen im unternehmerischen Verhalten der Führungskräfte aufzuzeigen; er kann als Diskussionsbasis für Führungskräfte und Mitarbeiter dienen, das Führungsverhalten zu verbessern. HRM kann die an Abb. 6 dargestellten Fragen von den Führungskräften und Mitarbeitern beantworten lassen, die Auswertungen vornehmen und die entsprechenden Konsequenzen für Maßnahmen ziehen.

|  | selten                   |                          |                          |                          |                          |                          |                          | immer                    |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        |                          |
| 1. Kann jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die <i>Bedeutung der unternehmerischen Vision</i> klar und anschaulich erklären?  | <input type="checkbox"/> |
| 2. Verstehen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen was sie tun müssen, um die <i>Kernkompetenz(en)</i> der Unternehmung weiter zu entwickeln?  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Definiert das Führungsteam die <i>Kernprodukte und Kerndienstleistungen</i> , d.h. die <i>Kerngeschäfte</i> auf der Grundlage der Kernkompetenz(en) der Unternehmung?                     | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ist das Engagement der Schlüsselpersonen darauf ausgerichtet, die <i>Kerndifferenzierungen</i> für die Kernprodukte und Kerndienstleistungen weiter auszubauen?                           | <input type="checkbox"/> |
| 5. Berücksichtigt das Führungsteam das <i>Wellbeing</i> aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den strategischen Plänen der Unternehmung?   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Lebt jede Führungskraft die <i>Führungswerte</i> der Unternehmung?  | <input type="checkbox"/> |
| 7. Verstehen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, was sie tun müssen, um zur Umsetzung des <i>Leitbildes</i> der Unternehmung beizutragen, d.h. Mehrwert für alle Stakeholder zu schaffen? | <input type="checkbox"/> |
| 8. Unterstützen die <i>Organisation und die Geschäftsprozesse</i> kreatives Problemlösen und Erschließen neuer Möglichkeiten auf allen Verantwortungsebenen?                                 | <input type="checkbox"/> |
| 9. Ist das Führungsteam fähig, die <i>Strategien</i> klar zu formulieren und zu kommunizieren sowie die Schlüsselpersonen in die Handhabung von <i>Strategic Issues</i> einzubeziehen?       | <input type="checkbox"/> |
| 10. Ist die <i>Unternehmensidentität</i> kohärent mit den Aussagen und Vorstellungen des Führungsteams?  | <input type="checkbox"/> |
| <i>Die Leadership-Qualität der Unternehmung:</i>   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 60+: Hohes Leadership-Potential  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| 50-59: Ausreichendes Leadership-Potential (harte Arbeit notwendig)   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
| Unter 50: Großes Leadership-Defizit  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |

**Abb. 6:** Die Bestimmung der Leadership-Qualität der Unternehmung

HRM muss schließlich die Ergebnisse ihrer Tätigkeit messen, wenn sie ihren Beitrag zur Wertsteigerung kontinuierlich verbessern will. Abb. 7 zeigt beispielhaft Ziele, Erfolgsfaktoren und Kriterien, an denen die *performance* der HRM-Abteilung gemessen werden kann.

| Ziel                                     | Kritische Erfolgsfaktoren         | Kriterien  | Darstellung   |
|--|-----------------------------------|--|---|
| Mitarbeiterengagement                    | Verbesserungsvorschläge           | $V = \frac{\text{Anzahl der Verbesserungsvorschläge}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$                            | <p>V</p> <p>10<br/>1,0<br/>0,1<br/>0,01</p> <p>Ziel</p> <p><math>V &gt; 8/\text{Jahr}</math></p> <p>Zeit-<br/>Jahre</p> <p>t-2 t-1 t t+1 t+2 t+3</p>    |
| Innovative Produkte/<br>Dienstleistungen | Innovationsrate                   | $IR = \frac{\text{Umsatz der Produkte, die nicht älter als 5 Jahre sind}}{\text{Umsatz der Unternehmung}}$       | <p>IR - %</p> <p>60</p> <p>Ziel</p> <p><math>IR &gt; 60\%</math></p> <p>Zeit-<br/>Jahre</p> <p>t-2 t-1 t t+1 t+2 t+3</p>                                |
| Offene Kommunikation                     | Mitarbeitergespräch               | $MG = \frac{\text{Anzahl der Mitarbeitergespräche}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$                              | <p>MG</p> <p>10<br/>1,0<br/>0,1<br/>0,01</p> <p>Ziel</p> <p><math>MG &gt; 1</math></p> <p>Zeit-<br/>Jahre</p> <p>t-2 t-1 t t+1 t+2 t+3</p>              |
| Wettbewerbsfähige Prozesse               | Durchlaufzeit                     | $D = \frac{\text{Durchlaufzeit in unserer Unternehmung}}{\text{Durchlaufzeit beim stärksten Konkurrenten}}$      | <p>D - %</p> <p>t &lt; 25%</p> <p>Ziel</p> <p>Zeit-<br/>Jahre</p> <p>t-2 t-1 t t+1 t+2 t+3</p>  |
| Organisationales Lernen                  | Vorleben der Führungswerte        | $FW = \frac{\text{Anzahl der Führungskräfte, die die Führungswerte vorleben}}{\text{Anzahl der Führungskräfte}}$ | <p>FW - %</p> <p>leben die Führungswerte</p> <p>80</p> <p>Ziel</p> <p><math>FW &gt; 80\%</math></p> <p>Zeit-<br/>Jahre</p> <p>t-2 t-1 t t+1 t+2 t+3</p> |
| Technologieführerschaft                  | Projekterfolgsrate                | $PER = \frac{\text{Anzahl der erfolgreichen Projekte}}{\text{Gesamtzahl der Projekte}}$                          | <p>PER - %</p> <p>100<br/>90<br/>80<br/>70<br/>0</p> <p>Ziel</p> <p><math>PER &gt; 90\%</math></p> <p>Zeit-<br/>Jahre</p> <p>t-2 t-1 t t+1 t+2 t+3</p>  |
| Lieferfähigkeit                          | Einhaltung des zugesagten Termins | $ET = \frac{\text{Eingehaltene Termine}}{\text{Anzahl der Termine}}$   | <p>ET - %</p> <p>100</p> <p>Ziel</p> <p><math>ET &gt; 99\%</math></p> <p>Zeit-<br/>Jahre</p> <p>t-2 t-1 t t+1 t+2 t+3</p>                               |

Abb. 7: Maßstäbe für die Beurteilung der performance der HRM-Abteilung (Beispiel)

## 5 Zusammenfassung und Ausblick

*Nur wer die wahren Grundlagen seines Denkens verändern kann, kann auch die Realität verändern.*

*Anwar al Sadat*

In einer Welt, in der keine sicheren Prognosen möglich sind, muss eine Unternehmung immer vorbereitet sein, rechtzeitig neue Möglichkeiten zu erschließen und nicht vorhergesehene Risiken abzuwenden; sie muss, mit anderen Worten, die Antwort-Geschwindigkeit erhöhen, damit sie nicht von den Konkurrenten distanziert oder überholt wird. In einer turbulenten Umwelt ist kein strategischer Plan von Dauer; von Dauer ist die Art zu denken und zu handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter: Antizipation der Zukunft, Entdecken neuer Möglichkeiten, kreatives Problemlösen, Antwortfähigkeit, Anpassung an die Umwelt. Der vorliegende Beitrag hat gezeigt, wie HRM unternehmerisches Verhalten in der Unternehmung fördern kann. Die wichtigsten Ergebnisse sind:

1. HRM ist in die strategische Führung der Unternehmung eingebunden und Teil des leitenden Gedankens einer jeden Strategie.
2. Der Leiter der HRM-Abteilung ist ein Unternehmer in der Unternehmung, der innovatives Unternehmertum fördern kann durch: die Kommunikation der unternehmerischen Vision, das Schaffen von innovationsfördernden Rahmenbedingungen, die Beurteilung und Auswahl der Führungskräfte und Mitarbeiter, das Installieren eines offenen Marktes für Ideen und Talente, das Angebot von Aus- und Weiterbildungsprogrammen, die unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Verantwortungsebenen fördern sowie durch die Einrichtung eines leistungsorientierten Entgeltsystems.
3. Innovatives Unternehmertum braucht eine Kultur des Vertrauens und des Experimentierens.
4. Der Beitrag der HRM-Abteilung zur langfristigen und nachhaltigen Wertsteigerung der Unternehmung muss gemessen werden. Maßstäbe für die Beurteilung der HRM-Abteilung wurden vorgestellt.

5. Der Leiter der HRM-Abteilung ist ein wichtiger Partner der Führungskräfte bei der Einleitung neuer Pionierphasen, der Umstrukturierung bestehender Geschäfte und der Führung der Kerngeschäfte in eine erfolgreiche Zukunft.



*Pieter A. Grobler*

## **The new employee/employer relationship and its impact on HRM**

A recent development in the management literature has been the recognition of the critical role that the management of human resources plays in a company's performance (Amit & Belcourt 1999: 174). This latest paradigm shift has taken place against the background of intense global competition in various sectors (eg the motor industry) as well as the restructuring efforts (eg mergers, acquisitions and downsizing) by the global players. (Schmidt 2001: 102).

In earlier paradigms, competitive advantages could come from simply building a product more cheaply in another country. But the future will demand much more — creating greater value based on networks of relations throughout the world. According to James A Belohlav (1996: 16-17), a company must re-create itself, that is, become a different organisation to meet the new competitive realities. Several of the key enabling traits and requisite skills demanded by these new competitive realities include, defining values (managing transitions, encouraging diversity), building infrastructure (supporting continuous improvement, advocating core process redesign) and unleashing imagination (understanding teaming, promoting training) (Belohlav 1996:17).

This new resource-based approach suggests that HR systems, for example, can contribute to a sustained competitive advantage by facilitating the development of competencies that are company specific (Brewster, Dowling, Grobler, Holland, Wörnich, 2000: 6-7). However, one of the biggest problems facing the resource-based approach, especially regarding human resources, is the possibility of employee turnover. Building competencies that do not stay long can have a negative effect on the competitive advantage enjoyed by the company. To limit the damage that can occur as a result of losses, companies can design and implement turnover management strategies. Other approaches that can be implemented include: the allocation of a bigger portion of the profits

to employees by means of gainsharing and share options, empowerment, participation and self-managing work teams (Paul, Niehoff & Turnley 2000: 417). To further enhance this process, a culture of belonging can also be created within the company. However, the basis for the successful implementation of these efforts is the relationship that exists between the employer and employee.

## **1 The new employee/employer relationship**

From the numerous research results published during the last decade, it has become clear that individual performance is the result of motivated employee behaviour. It is also known that motivated employee behaviour is best achieved by integrating personal goals with the goals of the organisation. Personal goals can only be integrated with those of the organisation if employees' expectations of their employer, as well as the employer's expectation of individual employees, are clearly spelt out during the negotiation phase of the "joining-up process". This agreement which is unwritten contrary to traditional contracts, is known as the psychological contract (Gerber, Nel & Van Dyk 1998: 57). The term was originally defined by Argyris in 1960 and Levison in 1962 (Robinson 1996: 574).

Psychological contracts which lay the foundation of employment relationships entail beliefs about what employees believe they are entitled to receive or should receive because they perceive that their employer conveyed promises to provide these things. Only expectations that emanate from perceived implicit or explicit promises by the employer are part of the psychological contract. For example, if a new manager believes he/she was promised pay commensurate with performance at the time of hire, it creates an expectation but it also creates a perceived obligation that is part of the psychological contract (Robinson 1996: 575). The psychological contract accomplishes two tasks namely it firstly defines the employment relationship and secondly manages mutual expectations (Hiltrop, 1995: 287).

It is important to note that as the psychological contract is inherently perceptual, one party's understanding of the contract may not be shared by the other. Psychological contracts are also dynamic as they are affected by changes in society in general and the work environment (Guzzo & Noonan 1994: 457,

Tornow & De Meuse 1994: 166). For example, change occurs as employees pass through critical junctures of employment such as when a manager begins an expatriate assignment.

We also see that these contracts are part of the glue that binds employees to organisations. Consequently, when psychological contracts go unfulfilled or are perceived to have been violated, employees may experience reduced organisational commitment, stronger intentions to quit and other disaffections, such as the likelihood for sabotage, theft and other aggressive behaviours which all can impact negatively on the organisation and its efforts to gain and sustain a competitive advantage (Niehoff & Paul 2001: 5, Morrison & Robinson 1997: 226, Paul, Niehoff & Turnley 2000: 471). Two types of violations of the psychological contract can occur, namely, renegeing and incongruence (Niehoff & Paul 2001: 6). Renegeing occurs when either party to a psychological contract knowingly breaks a promise to the other. Renegeing may also occur because one party is unable to fulfill its promise or because one party does not want to fulfill the terms of the agreement. On the other hand, incongruence occurs when the parties have different understandings about their obligations in the contract. These different understandings occur because the terms and conditions of psychological contracts are often perceptual as mentioned earlier. On the opposite end of the continuum, employers who understand and uphold these psychological contracts promote employee trust in management as well as higher levels of job satisfaction, organisational commitment and the intention to remain with the employer — the desired state (Robinson, Kraatz & Rousseau 1994: 137, Robinson & Morrison 1995: 289 and Robinson 1996: 574).

It is not surprising then, in the light of the foregoing, that the psychological contract is being challenged by issues such as company relocations, reorganisations/restructuring and downsizings (Sims 1994: 373). As a result of these changes, many relationships at work have been affected. For example, there have been significant effects according to David E Morrison (1994: 354) on the relationships with one's boss — who for many has become less personally involved, peers — who have been more competitive for fewer resources, customers — who are more demanding and lastly the organisation — which has become less personal. These changes require new behaviours on the part of employees if they are to be successful. Thus the traditional psychological contract that existed between the organisation and the employees in the 1970's and 1980's is no longer valid. Here hard work and loyalty was rewarded with job

security and steady rewards (Robinson 1996: 574). The traditional psychological contracts existed in organisations which were characterised by stability, predictability and growth (Sims 1994: 374). Something also very particular to the motor industry in the past (Bower 1996: 19).

Besides the changes taking place within the organisation as mentioned, changes that influence the psychological contract are also taking place from the side of the workers. New value trends and changing workforce demographics have resulted in revised expectations from the employees themselves. According to Jean-Marie Hiltrop (1995: 287) there seems to be a significant shift in employee attitudes and values relating to career management, leadership style, rewards and motivation as well as working hours. There are even suggestions that work has become less important in people's lives. Workers today want to participate fully in the work environment, dislike rigid hierarchies and want to be involved in decisions which affect them directly. There is little doubt then that each of the factors identified earlier have created new challenges to organisations which have a direct impact on the relationship between the employer and the employee.

Based on the above, several authors (Hiltrop 1995, Kissler 1994, Sims 1994, Niehoff & Paul 2001) suggest that a new type of psychological contract is emerging, one that is more situational and short term and one that assumes each party is much less dependent on the other for survival and growth (Tornow & De Meuse 1994). Jean-Marie Hiltrop (1995: 289) defines this new contract as follows:

“There is no job security. The employee will be employed as long as he/she adds value to the organisation, and is personally responsible for finding new ways to add value. In return, the employee has the right to demand interesting and important work, has the freedom and resources to perform it well, receives pay that reflects his/her contribution and gets the experience and training needed to be employable here or elsewhere.”

Thus the difference between the old and the new psychological contracts can be highlighted as follows (Kissler 1994: 338):

### **Old contracts**

- The organisation is “parent” to employee “child”.
- Employee’s identity and worth are defined by the organisation.
- Those who stay are good and loyal; others are bad and disloyal.
- Employees who do what they are told will work until retirement.
- The primary route for growth is through promotion.

### **New contracts**

- The organisation and employee enter into “adult” contracts focused on mutually beneficial work.
- Employee’s identity and worth are defined by the employee.
- The regular flow of people in and out is healthy and should be celebrated.
- Long-term employment is unlikely; expect and prepare for multiple relationships.
- The primary route for growth is a sense of personal accomplishment.

According to Grant (1997) as quoted by Niehoff & Paul (2001: 8), Kodak has one of the most innovative applications of paying attention to psychological contracts. Kodak has for example formalised the development of a “social contract” with each employee where the employee pledges to understand the business and the customers and also give 100% of their effort on the job, while the company from its side, pledges to provide extensive training, career development opportunities and the appraisal of managerial performance. The main purpose of Kodak’s actions according to the authors has been to take the “psychological” out of the contract by putting both parties obligations in writing. Besides this formal approach from the employers side, employees can also play an active role in minimising any problems with the psychological contract. This can take place by engaging organisational agents (eg HR managers and supervisors) in explicit discussions of obligations to ensure that both their perceptions of the terms of the employment relationship are shared and those terms are as clear as possible (Morrison & Robinson 1997: 251). These type of discussions are especially important when there are cultural differences between the employee and the organisational agents responsible for executing the terms of the psychological contract and when the employee lacks knowledge regarding the norms of the organisation.

Looking at the important role that the management of people play within organisations as mentioned earlier, it is clear that human resource managers play a critical role in defining and executing employees' psychological contracts and as such they can play an important role in minimising the violation of the contract. The question that needs to be addressed is how is this possible?

## **2 Implications for human resource management**

Controlling all or even most of the issues that influence the perceptions of the employee relationship is virtually impossible as rapid changes in the internal and external environments as mentioned earlier, make precise forecasting and timely management difficult (Paul, et al, 2000: 479). There are however, some activities that employers and especially HR managers can engage in to influence and adjust employee perceptions and beliefs. According to Niehoff et al (2001: 7) these activities/strategies can be divided into two main groups namely (1) strategies to use at the formation stages of the psychological contract and (2) strategies for maintaining effective psychological contracts. The discussion in this section will broadly follow this line of thought.

### ***- Company publications, websites and press releases***

It is important to note that the development of the psychological contract already begins before the hiring process takes place. Publications such as the company yearbook, websites and press releases create an initial impression of the values held by the company and also clarify how employees are treated by the organisation. Management (including the HR manager) should thus review company literature on a regular basis to ensure that the image reflects the reality (Paul et al 2000: 480).

### ***- The recruitment/selection process***

Recruitment involves searching for and obtaining qualified candidates in such numbers that the organisation can select the most suitable people to fulfil its job needs (Grobler, Wörnich, Carrell, Elbert & Hatfield 2002: 136). Professional recruiters are normally the first people to see the new recruits (Rousseau & Greller, 1994: 394). As evidenced by the high rate of turnover among new recruits during the first six months, problems

obviously arise at this point (Sims 1994: 376). One reason for the turnover may be that the job did not match the newcomers expectations or desires (which is normally very inflated) resulting in a perceived violation of the psychological contract. According to Ronald Sims (1994: 376) the recruitment/selection process may be partly to blame for this mismatch as recruiters tend to present jobs in very favourable terms in order to increase the number of employees hired. To overcome these problems, recruits should be given realistic job previews (RJP's) (Paul et al 2000: 479, Hiltrop 1995: 290, Niehoff et al 2001: 7 & Sims 1994: 376) which illustrate both the desirable and undesirable aspects of the job rather than using the traditional approach which tries to maximise the positive aspects (Hiltrop 1995: 292). This can possibly take place by showing a video of the job or through a work sample test that exposes the candidate to the actual job. Ideally, HRM personnel must ensure that each stage of the recruiting/selection process is honest and realistic. According to a number of authors (Breaugh & Billings 1988: 291, Ivancevich 1992, Premack & Wanous 1985: 706) as quoted in Sims (1994: 376) realistic job previews reduce turnover, lower the recruits expectations about the job, slightly reduce the job — offer acceptance rate and slightly increase job satisfaction and commitment. It is suggested that these previews are most useful when presented early in the recruiting process. All interviewers should also be trained on how to present company information so that the meaning drawn by recruits is accurate. Once the job offer is made and accepted by the candidate the employer should enter into a negotiation process with the new recruit to document all that was promised and keep a copy in the employee's file. Something similar to that of Kodak mentioned earlier. This document can then be referred to regularly to assure that all obligations are being met and if necessary, to renegotiate the contract.

- ***Induction***

Induction, which is also known as orientation or socialisation is the process of integrating the new employee into the organisation and acquainting him/her with the details and requirements of the job (Grobler et al 2002: 206). It can thus be regarded as a process by which employees are transferred from complete outsiders to participating and effective members of an organisation. Starting a new job is considered to be one of the most stressful life experiences and a proper induction process that is

sensitive to the anxieties and uncertainties as well as the needs of the new employee is therefore of the utmost importance. Knowing what constitutes acceptable behaviour, provides a standard of judging how well the psychological contract is being fulfilled (Paul et al 2000: 480).

- **Strategies for maintaining effective psychological contracts**

- ***Job design***

The work structure impacts on relationships and interdependencies which in turn are keys to whether a job alienates or energises employees (Paul et al 2000: 481). Job design determines how work is performed and therefore greatly affects how an employee feels about a job, how much authority an employee has over the work, how much decision-making the employee performs on the job and how many tasks the employee should complete. Job design also determines both the working relationship between management and the employees and the relationship among the employees themselves (Grobler et al 2002: 109). Involving new entrants in work that is challenging and that increases their growth and development is important in view of the new psychological contract. Thus, if properly designed, jobs can result in psychological and economic benefits.

- ***Compensation***

Organisations have many objectives in designing their compensation systems. The HR specialist must keep in mind the goals of the system and what the organisation needs to accomplish to attain these goals. Primary, the goals of any organisation in designing a compensation system should be to attract and retain good employees (Grobler et al 2002: 382). If employees perceive that they are not fairly paid with regard to their colleagues (the so-called internal equity issue) the psychological contract will be in jeopardy. The same also applies to the pay packages offered to similar jobs outside the company (the so-called external equity issue). Thus, when employees feel that they are not receiving a “fair deal”, the relationship between the employer and employee will be diminished. Employers would be wise to study their own compensation and benefit

programmes relative to the market and include employees in this process. This will contribute to their understanding of pay issues.

- ***Training***

Employee training (or development) is seen as a key factor in meeting the employers' strategic, business and operational goals. As a result of technological innovations, greater labour force diversity and a declining level of new-hire literacy, HR personnel will increasingly find that their expectations and those of trainees are not congruent (Sims 1994: 378). To thus better communicate expectations, HR staff must spend more time discussing with trainees and their supervisors, the objectives of training programmes, training needs and strategies aimed at developing employees' skills and attitudes. The psychological contract should specify what each expects to give and receive from the other in the training relationship (Hiltrop 1995: 293). HR personnel can also influence the attitudes of potential trainees by involving them in the needs assessment phase and/or giving them a realistic training preview. Systematic training and development as opposed to sending individuals on an ad hoc training programme will enhance commitment by giving talented employees the opportunity to develop their skills and to achieve positions of greater challenge and responsibility.

- ***Performance appraisal***

Performance appraisal is the ongoing process of evaluating and managing both the behaviour and outcomes in the workplace (Grobler et al 2002: 260). Unfortunately performance appraisal exposes the degree of incongruence between employees and employers which if not properly managed, can result in accusations of renegeing as mentioned earlier in the article (Niehoff et al 2001: 7). Clear explanations of the performance criteria early in the evaluation period, followed by regular feedback sessions whether formal or informal, will prevent surprises at appraisal time. Also, should any changes in this area be envisaged, involvement of individuals and groups in all phases of the change, from sharing of the reason for the change, to the search for alternative solutions, designing possible solutions, to implementing the solutions, will provide the employees with the sense that their contracts have not been breached (Hiltrop 1995: 293, Niehoff et al 201: 7). It is also recommended that

appraisals should be based on continuous performance and continuous improvement, rather than single events or past achievements.

- ***Disciplinary procedures***

The primary objective of discipline is to motivate an employee to comply with the company's performance standards. An employee receives discipline after failing to meet some obligation of the job. The failure to perform as expected, could be directly related to the tasks performed by the employee, or to the rules and regulations that define proper conduct at work. A second objective of discipline is to create or maintain mutual respect and trust between the supervisor and employee. Improperly administered discipline can create such problems as low morale, resentment and ill-will between the supervisor and the employee with negative consequences for the psychological contract. The use of progressive discipline as well as employee representation on discipline committees, can enhance employees' perceptions of fairness with positive results for the organisation.

- ***Surveys***

The employee survey is the most widely used research technique among HR professionals (Grobler et al 2002: 561). The most common surveys include the wage survey and the job satisfaction survey. The job satisfaction survey is often referred to as an attitude or morale survey. The use of open-ended survey questions that elicit employee interpretations of company practices and policies, can provide very useful insights into possible problem areas which may require the need for policy revision. It is important that the survey results are discussed in open meetings with all employees. This will help to build a better relationship of trust between the employee and the employer.

- ***Communication***

All business organisations depend on communication. Communication is the glue that binds various elements, coordinates activities, allows people to work together and produce results. (Grobler et al 2002: 17). Honest, clear, two-way communication is a must. Today's psychological contact requires an emphasis on talking with people not at people (Sims 1994: 379).

- *Discussions*

Frequent discussions with groups of between 6-10 employees, not limited to the time of hire, could clarify and update obligations and expectations. The discussions may focus on specific issues concerning the employment relationship. It is important that the groups involved in such discussions are representative of the various constituencies so that different perspectives are presented.

- *Personnel Manual*

A well-written, up-to-date handbook which contains important policies, procedures and rules that apply to all employees must be available. This manual will contain issues such as wage and benefits information, general personnel policies concerning holidays, sick leave, insurance and so on. Usually employees will interpret such documents in light of the treatment co-workers receive.

Having discussed the impact of the new psychological contract on the various HR practices, it is important to note that a lack of integration between these various HR practices can be a cause of concern from the perspective of managing the individuals' psychological contracts (Guzzo et al 1994: 456). A contract based on mixed messages is not a very efficient contract. Clearly then, from an organisational point of view, it will be wise to develop a coherent HR policy that will make it possible for managers at all levels within the company, to attract and retain the right mix of people.

### **3 Practical implications for companies regarding the psychological contracts**

Considering the potential importance of psychological contracts, ie that good contracts normally result in committed, motivated and trusting employees, organisations are rightly asking a number of pertinent questions in this area. For example: Does the contracting process actually deliver what employees want in the employment relationship? Are the users of the process (organisations and their line managers) and the receivers of the end deal (employees) content? By

what standards should changes in the psychological contract be measured? What knowledge do HRM professionals need to be able to make new contracts? (Sparrow & Cooper 1998: 361). The author, like others such as Sparrow (1996, 1998) as well as Guest & Conway (1997) are of the opinion that although not all the questions mentioned can be answered fully, psychological contracts can serve as a basis to help practitioners and researchers to predict individual behaviour. If this is then the case, the question that can be asked is what issues can be identified as the building blocks eg mutual obligations of the psychological contracts. Herriot, Manning and Kidd (1997), as reported in Sparrow et al (1998: 364) examined the perceived mutual obligations of 184 managers and 184 employees in the United Kingdom, across a range of sectors and found that organisations expected the following categories of obligation from employees: (1) to work contracted hours, (2) to do a quality piece of work, (3) to deal honestly with clients, (4) to be loyal and guard the organisation's reputation (5) to treat property carefully, (6) to dress and behave correctly and (7) to be flexible and go beyond one's job description. On the other hand, the employee expected from the employer: (1) to provide adequate induction and training, (2) to ensure fairness in selection, appraisal, promotion and redundancy procedure, (3) to provide justice, fairness and consistency in the application of rules and disciplinary procedures, (4) to provide equitable pay in relation to market values across the organisation, (5) to be fair in the allocation of benefits, (6) to allow time off to meet family and personal needs, (7) to consult and communicate on matters that affect them, (8) to interfere minimally with employees in terms of how they do their job, (9) to act in a personally supportive way towards employees, (10) to recognise or reward special contributions or long service, (11) to provide a safe and congenial work environment and (12) to provide what job security they can.

Against this background then, it is important, in view of the ever-increasing mergers and acquisitions, such as in the case of Daimler-Benz and Chrysler (now DaimlerChrysler) and its involvement with Mitsubishi Motors (DaimlerChrysler Yearbook 2000), that cognisance is taken of the employee perspective. These mergers and acquisitions result in changing corporate cultures, in employees being asked to enter into employment relationships of increased uncertainty, fewer benefits and very often expanded workloads and accountabilities (Smith & Gruselle 2000: 10) which all have a direct impact on the psychological contract. The author agrees with Steve Smith and Emer Gruselle (2000: 13) that a number of steps can be taken to minimise the impact

of organisational restructuring upon the individual and in turn on the organisation. The following steps are recommended: (1) produce a clear vision of change and the logic that underpins it, (2) clearly communicate the reason for change, its benefits, expectations, downfalls. The message is to be honest with the staff, (3) encourage a participatory approach, (4) facilitate a sense of personal control for the individual and if that control is going to be removed or added to inform them, (5) ensure a two-way communication system for staff that includes constructive feedback and response, (6) consciously and openly rewrite the psychological contract making it clear that there is mutual responsibility for performance in terms of training and skill development and (7) create an aligned reward system that reinforces the new psychological contract by rewarding performance as apposed to tenure.

## Summary

Global competition as well as the changing expectations of employees, have placed great strains on the relationship between the employee and the employer. To cultivate a high performance workforce, companies have embarked on establishing processes such as flexible work practices and self-managing workteams. However, the underlying issue which regulates the employee/employer relationships, is the psychological contract. In simple terms, the psychological contract encompasses the actions employees believe are expected of them and what response they expect in return from the employer. Researchers have demonstrated that psychological contract violation has serious individual and organisational implications. In this article some insight is provided into the formation and maintenance of the psychological contract as well as ways in which violations of the contract might be minimised. One suggestion is for companies to continually communicate pertinent information to their employees and to adjust their existing HRM practices and processes.

## References

- 1 Amit, R & Belcourt, M, 1999. Human resources management processes: a value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, vol 17, no 2, pp 174-181.
- 2 Belohlav, J.A. 1996. The evolving competitive paradigm. *Business Horizons*, vol 39, no 2 (March/April), pp 11-19.

- 3 Bower, D. 1996. Higher aspirations only grow from strong roots. *People Management*, vol 2, no 16, p 19.
- 4 Breugh, J.A. & Billings, R.S. 1988. The realistic job preview: five key elements and their importance for research and practice. *Journal of Business and Psychology*, vol 2, no 4, pp 291-305.
- 5 Brewster, C., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P & Wörnich, S. 2000. *Contemporary issues in human resource management: gaining a competitive advantage*. Cape Town: OXFORD University Press.
- 6 Gerber, P.D., Van Dyk, P.S. & Nel, P.S. 1998. *Human Resource Management*. 4<sup>th</sup> edition. Johannesburg: Thomson Publishing.
- 7 Grant, L. 1997. Can Fisher Focus Kodak? *Fortune*, January 13, 1997, pp 76-79.
- 8 Grobler, P.A., Wörnich, S., Carrell, M.R., Elbert, N.F. & Hatfield, R.D. 2002. *Human Resource Management in South Africa*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: Thomson Learning.
- 9 Guest, D & Conway, N. 1997. Employee motivation and the psychological contract. *Issues in people management*. (Report 21). London, U.K. Institute of Personnel and Development.
- 10 Guzzo, R.A. & Noonan, K.A. 1994. Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, vol 33, no 3, pp 447-462.
- 11 Herriot, P., Manning, W.E.G. & Kidd, J.M. 1997. The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, vol 8, no2, pp 151-162.
- 12 Hiltrop, Jean-Marie 1995. The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990's. *European Management Journal*, vol 13, No 3, pp 286-294.
- 13 Ivancevich, J.M. 1992. *Human resource management: foundations of personnel*. 5<sup>th</sup> edition. Homewood, Il: Irwin.
- 14 Kissler, G.D. 1994. The new employment contract. *Human resource management*, vol 33, no 3, pp 335-352.
- 15 Morrison, D.E. 1994. Psychological contracts and change. *Human Resource Management*, vol 33, no 3, pp 353-372.
- 16 Morrison, E.W. & Robinson, S.L. 1997. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, vol 22, no 1, pp 226-256.
- 17 Niehoff, B.P. & Paul, R.J. 2001. The just workplace: developing and maintaining effective psychological contracts. *Review of Business*, vol 22, no 1, pp 5-8.

- 18 Paul, R.J., Niehoff, B.P. & Turnley, W.H. 2000. Empowerment, expectations and the psychological contract — managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, vol 29, pp 471-485.
- 19 Premack, S.L. & Wanous, J.P. 1985. A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, vol 70, no 4, pp 706-719.
- 20 Robinson, S., Kraatz, M. & Rousseau, D. 1994. Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, vol 37, pp 137-152.
- 21 Robinson, S. & Morrison, E. 1995. Organizational citizenship behaviour: a psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, vol 16, pp 289-298.
- 22 Robinson, S.L. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, vol 41 (December), pp 574-599.
- 23 Rousseau, D.M. & Greller, M.M. 1994. Human Resource Practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*, vol 33, no 3, pp 385-401.
- 34 Schmidt, J.A. 2001. The correct spelling of M & A begins with HR. *HR Magazine*, vol 46, no 6, pp 102-108.
- 25 Sims, R.R., 1994. Human Resource Management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, vol 33, no 3, pp 373-382.
- 26 Smith, S. & Gruselle, E. 2000. Broken promises with chalk and cheese. *Mergers and Acquisitions*, vol 3, pp 10-13.
- 27 Sparrow, P.R. 1998. New organisational forms, processes, jobs and psychological contracts: resolving the issues. In P. Sparrow & M. Marchington (Eds). *Human resource management: the new agenda*, (pp 117-141). London, UK. Financial Times/Pitman.
- 28 Sparrow, P.R. 1996. Transitions in the psychological contract in UK banking. *Human Resource Management Journal*. vol 6, no 4, pp 75-92.
- 29 Sparrow, P. & Cooper, C.L. 1998. New organisational forms: the strategic relevance of future psychological contract scenarios. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol 15, no 4, pp 356-371.
- 30 Tornow, W.W. & De Meuse, K.P. 1994. New paradigm approaches in strategic human resource management. *Group & Organization Management*, vol 19, no 2, pp 165-171.



*Zweiter Fokus:*

# *Talentverknappung*



*Max Ringlstetter / Stephan Kaiser*

## **Innovative Hochschulkooperationen: ein erfolgversprechender Ansatz im „War for Talent“**

### **1 Strategische Bedeutung einer erfolgreichen Akquisition von Humanressourcen**

Im Regelfall dürfte es unbestritten sein, dass hochqualifizierte Mitarbeiter eines Unternehmens - sprich die Humanressourcen-Ausstattung - grundlegend zum langfristigen unternehmerischen Erfolg beitragen. In der Forschung um das Humanressourcen-Management läßt sich dies mittlerweile theoretisch fundieren, indem verstärkt der sogenannte *ressourcenorientierte Ansatz* aus dem strategischen Management übertragen und genutzt wird (vgl. Boxall & Purcell 2000). Zentrale Aussage dieses Ansatzes ist, dass aufgrund einer Ressourcenausstattung, die bestimmte Kriterien erfüllt, langfristige Wettbewerbsvorteile entstehen. Überträgt man diese Überlegungen auf die Ausstattung mit Humanressourcen, so impliziert dies zunächst folgendes: Es lässt sich theoretisch fundieren, warum und inwiefern hochqualifizierte Humanressourcen, sogenannte Talente, für ein Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren können (vgl. z. B. Wright et al. 1994). Darüber hinaus werden in diesem Zusammenhang zwei weitere - zumindest konzeptionell trennbare - Aspekte sichtbar:<sup>1</sup>

- Das Humanressourcen-Management wird zum strategischen Erfolgsfaktor, wenn davon ausgegangen wird, dass die Nutzung und Weiterentwicklung

---

<sup>1</sup> Allgemein kann man zwischen den Strategien eines Ressourcenaufbaus („capability-building“) und einer Ressourcenauswahl („resource-picking“) unterscheiden (vgl. Makadok 2001, S.287).

von bereits vorhandenen Humanressourcen in nicht trivialer Weise von Maßnahmen des Humanressourcen-Management abhängen (vgl. hierzu allgemein Kaiser 2001, S. 20-33).

- Schließlich - und dies ist hier von besonderer Bedeutung - wird aber auch klar, welche grundlegende und damit zentrale Rolle der Schaffung einer „Basis“-Ausstattung an Humanressourcen zukommt. Dies verweist wiederum direkt auf die erfolgreiche Akquisition von hochqualifizierten Humanressourcen, die für eine „Basis“-Ausstattung verantwortlich zeichnet (vgl. hierzu Höllmüller 2001 i. V.).

Letzteres, die erfolgreiche Akquisition von entsprechend qualifizierten Humanressourcen, ist jedoch nicht ganz einfach. In letzter Zeit wird häufig sogar von einem Kampf um Talente gesprochen. Dieser wird aufgrund demographischer Entwicklungen weiterhin bestehen, und das trotz der Krise und den ersten Entlassungswellen in der New Economy: Kürzlich hat die Unternehmensberatung McKinsey & Company in diesem Zusammenhang einige neue Erkenntnisse einer Studie aus dem Jahr 2000 veröffentlicht.<sup>2</sup> Demnach stimmen mittlerweile nur noch 14 Prozent der befragten Manager völlig zu, dass ihre Unternehmen hochqualifizierte Humanressourcen akquirieren können. Im Jahr 1997 waren es immerhin noch 23 Prozent. Welche Schlußfolgerungen lassen sich daraus ziehen?

Vieles spricht dafür, dass die Bedeutung der Akquisition von Humanressourcen und auch die derzeitige Situation am Markt für Humanressourcen die Unternehmen dazu zwingt, neue Strategien zu entwickeln. Derartige Strategien sollten - wie es am Produktmarkt üblich ist - Erkenntnisse berücksichtigen, die einem markt- und wettbewerbsorientierten Denken entspringen. Ein erster Schritt in diese Richtung ist, sich mit relevanten Marktplätzen für hochqualifizierte Humanressourcen auseinanderzusetzen. Dabei muß zunächst unterschieden werden, ob „etablierte“, d.h. berufserfahrene, Talente im Fokus stehen, oder sogenannte „Highpotentials“, sprich talentierte Nachwuchskräfte. In letzterem Fall wiederum liegt es nahe, dass gute Kontakte zu Hochschulen zum Erfolg im Kampf um

---

<sup>2</sup> Diese gehen aus einer Neuauflage der „war for talent“-Studie von 1997 hervor (vgl. Axelrod et al. 2001 sowie Chambers et al. 1998).

Talente beitragen können. Allerdings ist es hierbei nötig, sich vom Wettbewerber durch entsprechend innovative Modelle und Strategien abzusetzen.

## **2 „War for Talent“: Erfolgversprechende Strategien an Hochschulen**

Kontakte zwischen Hochschulen und Unternehmen haben lange Tradition und wurden lange Zeit insbesondere im Hinblick auf den erwarteten Wissenstransfer eingegangen (vgl. allgemein Bowie 1994, S. 5ff.). Seit längerem und mit zunehmender Tendenz werden Hochschulen von Unternehmen auch als Marktplätze für Rekrutierungsaktivitäten genutzt. Dies spricht allgemein für eine hohe Attraktivität von Hochschulkontakten (vgl. stellvertretend Kolter 1991 und Moll 1992). Allerdings lässt sich feststellen, dass ganz unterschiedliche Formen von Aktivitäten durchgeführt werden (vgl. stellvertretend Freimuth 1987, S. 38). In einem ersten Zugriff lassen sich diese hinsichtlich ihrer Wirkung (vgl. auch Ahlers & Egger 1992, S. 72) und ihrer Zielgruppe unterscheiden:

- Zunächst sind Aktivitäten abzugrenzen, die zwar eine gewisse Breitenwirkung besitzen, bei denen aber der direkte Rekrutierungsanspruch noch nicht im Vordergrund steht. Vielmehr dienen sie dazu, das Unternehmen an der Hochschule zu präsentieren. Typische Aktivitäten mit Breitenwirkung sind beispielsweise Praktikervorträge an der Hochschule, Betriebsbesichtigungen oder das Anbringen von Aushängen. Darüber hinaus sind aber auch Aktivitäten denkbar, die eine gewisse Tiefenwirkung entfalten, durch die also intensive und direkte Kontakte zum Studierenden aufgebaut werden. Zu nennen wären hier Aktivitäten wie die gemeinsame Durchführung von Lehrveranstaltungen oder Praktika.
- Zudem werden durch die entsprechende Auswahl von Aktivitäten unterschiedliche Zielgruppen angesprochen. So gibt es zum einen etliche Maßnahmen, durch die grundsätzlich nur Absolventen kurz vor Studienabschluss angesprochen werden. Beispiele hierfür sind Praxisdiplomarbeiten oder Absolventenworkshops. Zum anderen sind Aktivitäten denkbar, durch die Studierende bereits frühzeitig, d.h. in den unteren Semestern angesprochen werden.

Naheliegender ist nun, dass insbesondere Aktivitäten, die Tiefenwirkung besitzen und auf eine frühzeitige Bindung abzielen, Erfolge in der Rekrutierung von Studierenden versprechen dürften. Darüber hinaus lassen sich jedoch weitere Erfolgskriterien aufstellen, die im Rahmen von Rekrutierungsaktivitäten an Hochschulen erfüllt sein sollten. Diesen, im folgenden erläuterten, Kriterien müssen innovative Modelle der Zusammenarbeit mit Hochschulen gerecht werden. Entscheidend dabei ist der Perspektivenwechsel vom einseitigem Hochschulkontakt hin zu einer wechselseitigen, im positiven Sinne komplexen Hochschulkooperation (2.2).

Bevor optimale Modelle solcher Kooperationen beschrieben werden, ist jedoch zu berücksichtigen, dass in Deutschland mehr als 300 Hochschulen existieren (vgl. Höllmüller 2001, S. 83). Dementsprechend ist es einleuchtend, dass nicht an allen Hochschulen Maßnahmen mit Tiefenwirkung durchgeführt werden können. Vielmehr ist in einem ersten Schritt eine Fokussierung auf ausgewählte und attraktive Hochschulen notwendig (2.1).

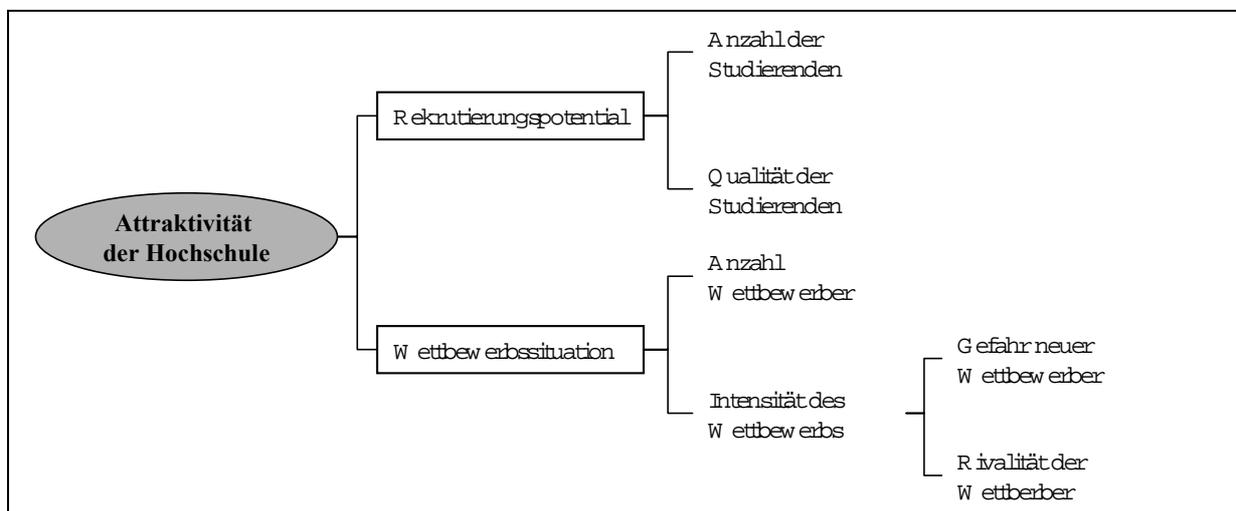
## **2.1 Selektion attraktiver Hochschulen**

Ein Auftreten an allen Hochschulen ist, wie erwähnt, aufgrund knapper Ressourcenausstattungen der Unternehmen kaum möglich. Umgekehrt ist das bisherige Vorgehen vieler Unternehmen, solche Hochschulen als Zieluniversitäten zu wählen, aus denen bereits erfolgreich rekrutiert wird, nicht besonders weitblickend. Übertragen auf den Produktmarkt würde dies nämlich bedeuten, die Möglichkeit einer gezielten Marktentwicklung systematisch außer Acht zu lassen. Es stellt sich also die Frage, nach welchen Kriterien Hochschulen für Rekrutierungsaktivitäten ausgewählt werden sollten.

Bedenkt man, dass die Auswahl attraktiver Hochschulen einer Segmentierung des Humanressourcen-Markts an Hochschulen entspricht, so wird eine erste sinnvolle Segmentierung in der Regel anhand der angebotenen Studiengänge erfolgen. Eine weitergehende Segmentierung wird möglich, indem ein strategischer Leitgedanke verfolgt wird, mit dessen Hilfe Hochschulen hinsichtlich ihrer Attraktivität beurteilt werden können (2.1.1). Aufbauend darauf lassen sich erste Plausibilitätsüberlegungen hinsichtlich der Eignung bestimmter „Hochschultypen“ anzustellen (2.1.2).

### 2.1.1 Orientierung an einem strategischen Leitgedanken

Ein strategischer Leitgedanke bei der Selektion von Partnerhochschulen ist eine Selektion nach Attraktivität, d.h. nach Rekrutierungspotential und vorzufindender Wettbewerbssituation. Dabei ergibt sich das Rekrutierungspotential aus der Kombination der Quantität der Studierenden und ihrer durchschnittlichen Qualität. Die Wettbewerbssituation ist hingegen geprägt von der Anzahl der in der Rekrutierung aktiven Wettbewerber an der Hochschule und der Wettbewerbsintensität. Letztere ist beeinflusst von Faktoren wie beispielsweise der Gefahr des Auftretens neuer Wettbewerber oder der Rivalität zwischen den bestehenden Wettbewerbern. Folgende Abbildung veranschaulicht nochmals die Faktoren, die zu einer sinnvollen Selektion von Hochschulen genutzt werden können.



*Abbildung 1: Schema zur Bestimmung der Attraktivität der Hochschule*

### 2.1.2 Ableitung von Plausibilitätsüberlegungen

Führt man sich obiges Schema vor Augen, so wird klar, dass grundsätzlich die Attraktivität jeder Hochschule individuell beurteilt werden müßte. Unter Gesichtspunkten der Effizienz mag es aber angebracht sein, zunächst unter Anwendung des obigen Leitgedankens einige Plausibilitätsüberlegungen anstellen:

- Zunächst ist zu entscheiden, inwieweit man sich auf große Hochschulen mit entsprechenden großen Absolventenzahlen konzentriert oder eher auf kleinere. Der Vorteil der großen Universitäten liegt zweifellos im quantitativen Rekrutierungspotential, also der Masse an Absolventen. Auf der anderen Sei-

te kann dieser Faktor die Wettbewerbsintensität erhöhen. Denn das quantitativ hohe Rekrutierungspotential dürfte auch zahlreiche Wettbewerber anlocken, die vor dem gleichen Rekrutierungsproblem stehen. Deshalb mag es zweckmäßig sein, auf kleinere Hochschulen auszuweichen, um die hier vorherrschenden günstigen Wettbewerbsbedingungen zu nutzen. Dies ist freilich mit dem Risiko verbunden, dass es angesichts der niedrigeren Absolventenzahlen in manchen Jahrgängen nicht möglich sein wird, Rekrutierungserfolge vorzuweisen.

- Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit die Rekrutierungsbemühungen auf sogenannte „Eliteuniversitäten“ ausgedehnt werden. Universitäten mit entsprechendem Ruf finden sich gegenwärtig insbesondere noch im angelsächsischen Bereich. Zu den bekanntesten gehört zweifellos die Harvard University. Dabei ist abzuwägen zwischen der hohen Dichte hochqualifizierter Studierender auf der einen und der schwierigen Wettbewerbssituation auf der anderen Seite. Letztere führt teilweise zu extremen Regulierungen der Zugangsmöglichkeiten für interessierte Unternehmen.
- Eine weitere Überlegung betrifft einen Faktor, der indirekt das Rekrutierungspotential an der Hochschule beeinflusst. Angesprochen ist im weitesten Sinne die Modernität und Flexibilität der Hochschule, wodurch die Zugriffsmöglichkeit auf die Studierenden für Unternehmen verbessert wird. Beispielsweise erhöhen entsprechende Curricula an den Hochschulen die Möglichkeit der unternehmerischen Mitwirkung in Lehrveranstaltungen oder eine flexiblere Zeitplanung für Praktika. Ebenso ermöglichen moderne Prüfungssysteme, z. B. auf Basis von Kreditpunkten, eine aussagekräftige, frühe und permanente Leistungsbewertung.

## **2.2 Vom Hochschulkontakt zur Hochschulkooperation**

Wie bereits angedeutet, ist neben der Selektion attraktiver Hochschulen zu berücksichtigen, dass Modelle der Zusammenarbeit mit Hochschulen gewisse Erfolgskriterien beziehungsweise Anforderungen erfüllen sollten (2.2.1). Nur dann lassen sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf dem „Hochschulmarkt“ für hochqualifizierte Humanressourcen generieren. Um diesen Anforderungs-

kriterien gerecht zu werden, gilt es relativ innovative Wege zu wählen. Es zeigt sich, dass dabei zentral ist, den Fokus von kurzfristigen Einzelaktionen an Hochschulen hin zu aufeinander abgestimmte Maßnahmenbündel zu richten. Dies wird nicht durch punktuelle Hochschulkontakte gelingen, sondern eher in einer gleichberechtigten und intensiven Kooperation zwischen Unternehmen, Hochschule und Studierenden.

### 2.2.1 Anforderungen an eine erfolgreiche Hochschulkooperation

Für eine erfolgreiche Hochschulkooperation ließen sich mit Sicherheit lange Kataloge von Anforderungskriterien aufstellen. Im folgenden wird der Versuch unternommen, einige zentrale Kriterien anzuführen, die nach Auffassung der Autoren in der Praxis meist noch nicht - zumindest nicht umfassend - erfüllt werden:

- Zunächst sollte es vorgesehen und möglich sein, im Rahmen der Hochschulkooperation sowohl insgesamt für das Unternehmen als auch für einzelne Rekrutierungsaktivitäten hohe *Aufmerksamkeit* zu erzeugen. Hierzu ist zu gewährleisten, dass das Unternehmen permanent präsentiert wird und einzelne Studierende in nicht anonymer Form direkt angesprochen werden können. Zudem sollte die Kooperation mit einem hochschulinternen „Brand“ versehen werden, welches die Bedeutung und Qualität der Kooperation hervorhebt.
- Zur gezielten und direkten Ansprache der Studierenden wiederum ist es notwendig, dass Unternehmen eine hohe *Informationsdichte* über die Qualität und Bedürfnisse einzelner Studierenden besitzen. Hierfür sind entsprechende koordinierende Stellen und Informationssysteme einzurichten, die permanent auf dem aktuellsten Stand gehalten werden.
- Erfolgskritisch ist zudem auch die Möglichkeit und Chance, Studierende als „first mover“ zu einem frühen *Zeitpunkt*, d.h. bereits im Grundstudium anzusprechen. Darauf aufbauend lässt sich bei ausreichender *Intensität* der Rekrutierungsaktivitäten ein langfristiger Beziehungsaufbau und somit eine gewisse *Einflussnahme* auf die studentische Entwicklung im Laufe des Studiums erreichen (vgl. kritisch Ahlers 1994, S. 75). Intensität und Einflußnahme erfordern gleichzeitig ein unternehmerisches *Engagement* bei einzelnen Fakultäten und Lehrstühlen, sei es in Forschung und/ oder Lehre.

- Nicht zu unterschätzen ist auch der *kulturelle* und *imagebezogene Fit* zu etwaigen weiteren Rekrutierungspartnern der Hochschule. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Hochschulkooperation mit einem vereinenden „Brand“ versehen wurde. Es sollte deshalb ein kooperatives beziehungsweise zentral abgestimmtes Vorgehen bei der Wahl weiterer Hochschulpartner vorgesehen sein.

Im folgenden wird nun der Frage nachgegangen, aufgrund welcher Kernelemente ein Kooperationsmodell den aufgeführten Anforderungen gerecht wird.

### 2.2.2 Kernelemente eines innovativen Kooperationsmodells

Innovative Modelle der Hochschulkooperation werden die eben skizzierten Anforderungen nur dann erfüllen können, wenn es sich um komplexe Systeme von aufeinander abgestimmten Elementen und Aktivitäten handelt. Vor diesem Hintergrund werden nun Kernelemente eines solchen Modells beispielhaft dargestellt. Besonders interessant ist dies nach Auffassung der Autoren deshalb, da es sich hierbei um ein Modell handelt, das zu Beginn dieses Jahres an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt zusammen mit Partnerunternehmen implementiert wurde. Somit konnten die Funktionalität und die Rekrutierungserfolge bereits einem ersten „empirischen Test“ unterzogen werden. Das beispielhafte Modell läßt sich anhand dreier Kernelemente oder Bausteine erläutern:

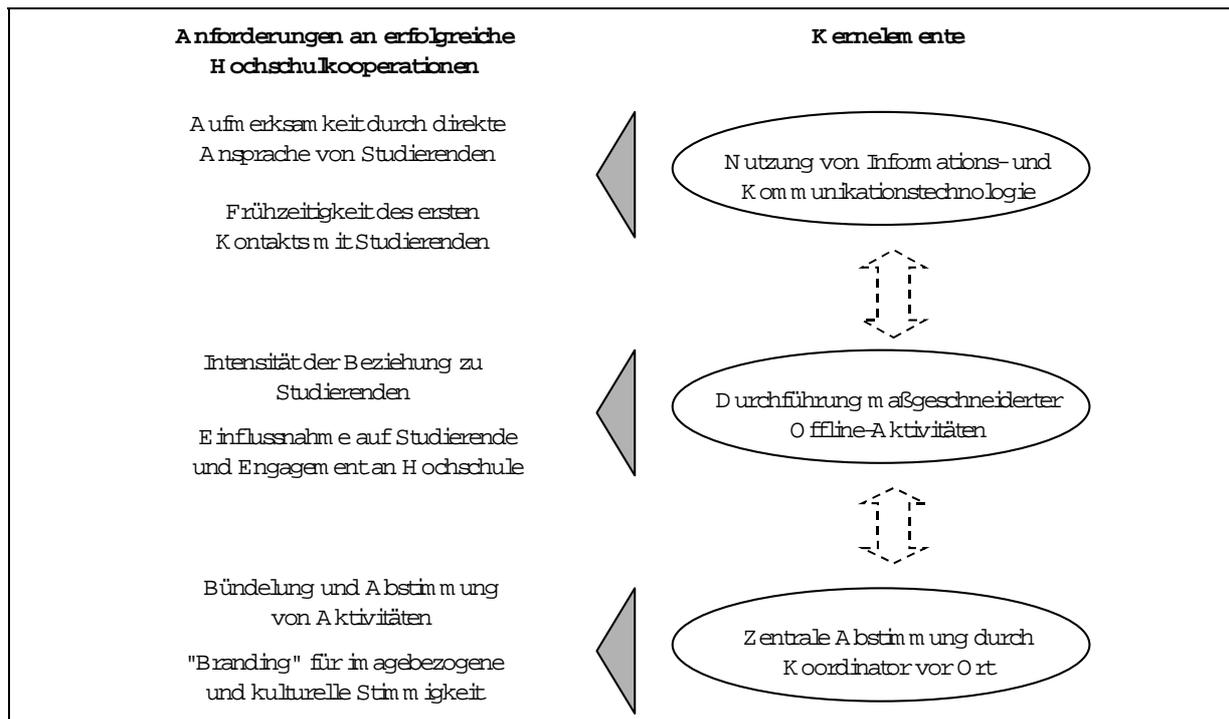
- *Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie:* Das hier beschriebene Kooperationsmodell nutzt eine maßgeschneiderte, internetbasierte Rekrutierungsplattform, deren Kern eine Datenbank bildet ([www.wfi-talente.de](http://www.wfi-talente.de)). Dadurch kann den teilnehmenden Unternehmen eine hohe Informationsdichte und -qualität bezüglich der Studierenden gewährt werden. Denn über die Plattform kann der Eintrag von studentischen Profilen erfolgen, die von Unternehmen - wenn gewünscht sogar namentlich - abgefragt werden können. Dies basiert selbstverständlich auf der freiwilligen und aktiven Teilnahme von Studierenden. Zudem ermöglicht die Rekrutierungsplattform eine direkte und vor allem auch frühzeitige Ansprache von Studierenden, z. B. in besonders effizienter Weise über e-mail-Verteiler. Darüber hinaus lassen sich Unternehmensprofile, Ansprechpartner, Nachrichten bezüglich aktueller Rekrutierungs-Events etc. jederzeit in die Plattform einstellen.

- *Durchführung von „Offline-Aktivitäten“*: Neben dem Betreiben der Internetplattform werden an der Fakultät verschiedene Formen von „Offline-Aktivitäten“ durchgeführt. Erst dadurch gelingt es, langfristige und tiefergehende Beziehungen zu einzelnen Studierenden aufzubauen. Typischerweise sind dies nicht nur Aktivitäten wie Unternehmenspräsentationen, Fachvorträge von Praktikern, sondern auch intensive Workshops, gemeinsame Fallstudien-Seminare, Praktika und ähnliches. Eine besondere Form des Beziehungsaufbaus zu Studierenden stellt das praxisorientierte Projektstudium (vgl. Ringlstetter 1994) dar: Dabei handelt es sich um eine Form der Lehrveranstaltung, die von einem starken Einbezug der Praxis geprägt ist. Studierende bearbeiten unter Anleitung von wissenschaftlichen Mitarbeitern und in Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen reale Problemstellungen in der Praxis. Dadurch gewinnt das Unternehmen Einfluß auf die Lernprozesse der Studierenden und ermöglicht so einen gleitenden Übergang in das Arbeitsleben ohne „Praxisschock“.<sup>3</sup>
  
- *Zentrale Koordination der Aktivitäten*: Der Betrieb der internetbasierten Rekrutierungsplattform und die Abstimmung der „Offline-Aktivitäten“ erfolgt durch eine koordinierende Stelle seitens der Hochschule, dem sogenannten „wfi-talente-Koordinator“. Ohne diesen Koordinator vor Ort könnte dieses Modell einer innovativen Hochschulkooperation allein aufgrund ihrer Komplexität nicht funktionieren. Darüber hinaus ist der Koordinator auch als Fach- und Machtpromotor der Kooperation dafür zuständig, Aufmerksamkeit für die Rekrutierungsaktivitäten zu erzeugen und z. B. den Kontakt zu einzelnen Lehrstühlen herzustellen. Nicht zuletzt obliegt es auch dem Koordinator, sich hinsichtlich Image und Brand der Kooperation Gedanken zu machen und beides in Kooperation mit den beteiligten Unternehmen weiterzuentwickeln.

Durch die Berücksichtigung dieser drei Kernelemente wird es grundsätzlich gelingen, die Anforderungen an eine innovativen und erfolgreichen Hochschulkooperation zu erfüllen. Folgende Abbildung versucht dies nochmals schematisch zu verdeutlichen:

---

<sup>3</sup> Aus Unternehmensperspektive lässt sich von einer zeitlich vorweggenommenen Personalentwicklung an der Universität sprechen.



*Abbildung 2: Anforderungen und korrespondierende Kernelemente*

Um die eben angeführten Kernelemente zu implementieren, ist es jedoch zusätzlich notwendig, dass gewisse Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung eingehalten beziehungsweise geschaffen werden.

### 3 Rahmenbedingungen für die Implementierung

Eine innovative Form der Hochschulkooperation, wie sie gerade skizziert wurde, lässt sich nur umsetzen, wenn hierfür gleichzeitig entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Zumindest drei zentrale Rahmenbedingungen sollen nun abschließend dargestellt und kurz erläutert werden.

An erster Stelle ist zu berücksichtigen, dass von Anfang an für alle Beteiligten *offenkundige Vorteile* generiert werden. Insbesondere ist diesbezüglich zu beachten, dass nicht nur etwa die Hochschule als Institution und das Unternehmen

Vorteile aus der Kooperation ziehen. Vielmehr muß dafür Sorge getragen werden, dass die Studierenden als Hauptbetroffene der Kooperation, diese als vorteilhaft empfinden und deshalb bereit sind, entsprechend teilzunehmen und sich beispielsweise in eine Internet-Datenbank eintragen. Grundvoraussetzung hierfür wiederum ist die Möglichkeit, sich als hochqualifizierter Studierender über die Kooperation in effizienter Weise selbst zu vermarkten. In Konsequenz heißt dies, dass erstens die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen ausreichend hoch sein sollte und zweitens ein durchgehend hohes Image der Unternehmen als Arbeitgeber sichergestellt sein muss. Umgekehrt erhöht sich hierdurch allerdings innerhalb der Kooperation die Wettbewerbsintensität. Dieser Effekt muß vermutlich innerhalb gewisser Grenzen von den partizipierenden Unternehmen akzeptiert werden.

An zweiter Stelle ist hier zudem die *personelle Ausstattung* zur Umsetzung der Hochschulkooperation entscheidend. Nicht nur an der Hochschule werden koordinierende Tätigkeiten anfallen, sondern auch in den Unternehmen wird sich sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht Personalbedarf zeigen. Zentrale Figur ist dabei auf Unternehmensseite sicherlich der Betreuer für die einzelnen Hochschulen, der mit einem ausreichenden Zeitbudget ausgestattet sein muss, um die Hochschulkooperation zum Erfolg zu führen. Dabei ist darauf zu achten, dass dieser durchaus ebenso hochqualifiziert sein sollte, wie die Humanressourcen, die er rekrutieren soll. Zu achten ist auch darauf, dass Führungskräfte aus der Linie, die im Rahmen der Hochschulkooperation beispielsweise Praktikervorträge halten, Verständnis hinsichtlich der Rekrutierungsaspekte und der damit verbundenen Marktorientierung besitzen.

Neben einem zeitlichen muss von den Unternehmen auch ein ausreichendes *finanzielles Budget* zur Verfügung gestellt werden, um anfallende Kosten der Kooperation an der Hochschule zu decken. Hierfür müssen die „Personalmarktiers“ oder auch zuständige Führungskräfte aus der Linie innerhalb des Unternehmens jedoch erst ein entsprechendes Verständnis erzeugen. Denn es zeigt sich allgemein, dass Unternehmen verstärkt damit konfrontiert sind, mit der zunehmenden Marktorientierung auch an Hochschulen umzugehen. Dort findet nämlich hinsichtlich der unternehmerischen Rekrutierungsaktivitäten bereits ein Wandel hin zu Markt- und Preismodellen statt.

## Literatur

- Ahlers, F. (1994). Strategische Nachwuchskräfteerkrutierung über Hochschulkontakte. München/Mering 1994.
- Ahlers, F. & Egger, B. (1992). Erfolgreiches Personalmarketing an Hochschulen. In: *io Management Zeitschrift*, 61 (1992), Nr. 3, S. 71-33.
- Axelrod, E. L. & Handfield-Jones, H. & Welsh, T. A. (2001). War for Talent, part two. In: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 2, 2001, S. 9-11.
- Bowie, N. E. (Hrsg.;1994). *University-Business Partnerships. An Assessment*. London 1994
- Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. In: *International Journal of Management Reviews*, 2 (2000), S. 183-203.
- Chambers, E. G. & Foulon, M. & Handfield-Jones, H. & Hanking, S. M. & Michaels III, E. G. (1998). The War for Talent. In: *The McKinsey Quarterly*, Nr. 3, 1998, S. 44-57.
- Freimuth, J. (1987). Personalmarketing an Hochschulen. In: *Personalführung*, Nr. 1, 1987, S. 38-40.
- Hölmüller, M. (2001, i. V.). *Strategische Akquistition hochqualifizierter Nachwuchskräfte – Eine empirische Untersuchung zum Akquisitionsmanagement am Markt für hochqualifizierte Nachwuchskräfte*, Wiesbaden 2001
- Kaiser, S. (2001). *Entwicklung von Humanressourcen - eine ressourcen- und lernorientierte Perspektive*, Wiesbaden 2001.
- Kolter, E. R. (1991). *Strategisches Personalmarketing an Hochschulen. Ergebnisse eines Dreiländervergleichs*. München/Mering 1991.
- Makadok, R. (2001). Toward A Synthesis Of The Resource-Based and Dynamic-Capability Views Of Rent Creation. In: *Strategic Management Journal*, 22 (2001), S. 387-401.
- Moll, M. (1992). *Zielgruppenorientiertes Personalmarketing. Key-University-Strategien*. München/Mering 1992.
- Ringlstetter, M. J. (1994). Praxisorientiertes Projektstudium. Konzepte und Erfahrungen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (Ergänzungsheft 2/1994 Hochschuldidaktik und Hochschulökonomie)*, 1994, S. 195-206.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human Resources and Sustained Competetive Advantage. A Resource-based Perspective. In: *International Journal of Human Resource Management*, 5 (1994), S. 299-326.

*Oona Horx-Strathern*

## **War for Talent**

### **Die drei wichtigsten Managementaufgaben der Zukunft: Menschen! Menschen! Menschen!**

(...) Reengineering und Outsourcing, Lean Management, Merger und Megamerger: Es gibt kaum ein Unternehmen, in dem in den letzten Jahren nicht umstrukturiert, rationalisiert, in großem Stil entlassen wurde. Akquisitionen, Aufspaltungen und Verkäufe, Chefwechsel und Kurskorrekturen am laufenden Band prägten die letzten Jahre. Gleichzeitig krepelten neue Computersysteme und E-Commerce die Firmenkulturen um.

Die Mitarbeiter standen in diesem Powerplay nicht immer im Zentrum der Überlegungen. Mitarbeiter, so war man es gewohnt, gibt es „da draußen“ wie Sand am Meer. Sie würden sich schon wieder bewerben, wenn sich der Staub gelegt hätte. Von wegen!

Spätestens seit der Jahrtausendwende hat sich die Lage am Personalmarkt gründlich verändert:

- Die Lebensarbeitszeiten werden überall in den OECD-Ländern kürzer. Gleichzeitig kommen durch den Geburtenrückgang immer weniger junge Menschen auf den Arbeitsmarkt. Die Folge: Arbeitskräfte werden generell knapp.
- Die Start-up-Welle hat einen neuen Konkurrenzmarkt für große Unternehmen eröffnet. Trotz aller Enttäuschungen mit den DOT.COMS: Ein junges Talent, ganz gleich ob im Marketing, Management oder in Beratungsberufen, wird sich heute dreimal überlegen, ob es sich nicht lieber selbstständig macht, als in einem Großunternehmen anzuheuern.
- Während der Wissensanteil wächst, stößt die informelle Revolution in vielen Firmen inzwischen an technische Grenzen. Um die Produktivität zu steigern, nützt es nichts mehr, ein noch größeres Computersystem anzuschaffen.

Wissen ist immer an Menschen, an Mitarbeiter gebunden, an ihre Fähigkeiten, zu kommunizieren und effektive Teams zu bilden. Das macht die Firmenkultur zum treibenden Motor aller Produktivität.

- Die steigende Geschwindigkeit der Innovationen erzeugt eine gewaltige Nachfrage nach einem „unternehmerischen Mitarbeitertypus“. Doch die wirklichen High Performer sind selten, eigensinnig und nicht leicht zu finden.
- Die Einstellungen der Menschen zur Welt der Arbeit wandeln sich – und die Emanzipation der Mitarbeiter schreitet voran. Immer mehr Frauen drängen in die Arbeitswelt, und alte Trennungen zwischen Privatheit und Beruf werden durchlässig. Die „Familienfrage“ wird nun auch den Männern gestellt, und die Zeiten, in denen Unternehmen ihre Mitarbeiter nach Belieben von Ort zu Ort versetzen konnten, sind vorbei.

### **Die „drei großen Rs“ der neuen Personalpolitik: Recruitment, Retention und Resilience**

Es sind im Wesentlichen drei große Bereiche, die für die Personalpolitik der Zukunft entscheidend sind. Der erste, unter dem Namen „Recruitment“, setzt sich hauptsächlich aus zwei Elementen zusammen: aus dem „Relationship Recruiting“, d. h. der Fähigkeit des Unternehmens, um sich herum ein soziales Netzwerk, einen „Club“ zu entwickeln, in dem Menschen immer wieder mit dem Unternehmen in Beziehung treten. Und aus der „Aura“ des Unternehmens – seiner Positionierung als Personalmarke.

Große Unternehmen wie BMW, Mercedes-Benz, die Deutsche Bank oder die Telekom haben immer schon über eine starke Aura verfügt. Ein bestimmter Typus von Mitarbeitern wurde von diesen Unternehmen „magisch angezogen“, so dass sich Rekrutierung weitgehend auf das „Aussieben“ von Bewerbern beschränken konnte. Diese rosigen Zeiten sind vorbei. Unternehmen der Zukunft müssen sich im Personalmarkt bewusst positionieren. Sie müssen ein „zweites Marketing“ betreiben, in dem nicht die Produkte, sondern das Unternehmen selbst Gegenstand ist. Sie müssen „den zukünftigen Mitarbeitern ihre Seele kommunizieren“.

Nicht weniger wichtig als die Frage, wie man Mitarbeiter anzieht, ist die Frage, wie man sie mittelfristig im Unternehmen hält. Denn Fluktuationskosten entwickeln sich in wissensbasierten Unternehmen zum Problem Nummer eins. Der „War for Talents“ ist mit einer gnadenlosen Disloyalisierung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer verbunden. Wer gut ist, wer sich als Talent sieht oder fühlt, hört mit der Arbeitssuche nie mehr auf. Er testet ständig seinen Marktwert. Er flirtet mit Headhuntern, verhandelt hartnäckig um Privilegien und Gehalt, kokettiert mit seinen Karrierealternativen.

Der „New Deal“ zwischen Mitarbeitern basiert nicht mehr auf der lebenslangen Arbeitsgarantie, sondern auf der „Employability“. Neben der „Laufbahn“ im Unternehmen gibt es deshalb immer auch eine „Qualifikationslaufbahn“, die den Mitarbeiter „marktfähig“ hält oder macht. In der Portfoliowelt können Weiterbildungsverträge deshalb eine wichtigere Funktion haben als das Erfüllen von Gehaltsforderungen.

Im Kern der „Retention“ befindet sich das so genannte Job Sculpting. Die Mitarbeiter der Zukunft sind Individuen mit sehr komplexen Partnerschaften und differenzierten Lebenslagen. Deshalb gilt es, die Arbeitsbedingungen radikal zu individualisieren. Frauen und ältere Mitarbeiter, die kommenden Talentreserven, sind in klassischen Vollzeit Arbeitsplätzen nicht zu halten. Aber auch Männer mit Familie (oder großen Hobbys) verlangen zunehmend Flexibilität. Dazu gehört auch die Wahl des primären Arbeitsortes, der aufgrund von Technologien und netzwerkhafter Firmenstrukturen immer besser gestaltbar wird.

(...) „Resilience“ bezeichnet im Englischen die Eigenschaft eines Gegenstandes, der „wieder seine ursprüngliche Form annimmt bzw. an seinen ursprünglichen Ort zurückkehrt, wenn man ihn verbiegt, dehnt oder auf andere Weise verformt“. Auf Menschen umgelegt: die Fähigkeit sich leicht und schnell von Anstrengungen und Krankheiten zu erholen.

In dieser Studie zählen wir eine Vielzahl von Möglichkeiten auf, den Mitarbeitern ohne exorbitante Kosten oder falsche Verwöhnung bei der Stress- und Krisenbewältigung zu helfen. Aber das Ganze hat noch eine weitere Dimension: In seinem Buch „How People Manage Stress and Stay Well“ macht Aaron Antonovsky(1) als wichtigste Quelle der Widerstandsfähigkeit gegenüber Stress und Krankheit etwas aus, das er „Kohärenzgefühl“ nennt. Nur Menschen mit einem „Kohärenzgefühl“, mit einem Sinn für Gleichgewicht, können widerstandsfähig sein.

Unternehmen, die in der Zukunft bestehen wollen, benötigen deshalb einen anderen, einen visionären „Geist“. Ein „gewisses Extra“, das sie für die Mitarbeiter faszinierend macht. Jenes Extra, das es lohnend macht, „sein Bestes zu geben“. Bei diesem „Extra“ kann man nicht schummeln. Hier geht es um die Substanz, die Seele der Firmenkultur. Und so wird der „War for Talent“ am Ende fundamentale Fragen nach unserer Lebens- und Arbeitskultur stellen. Wie die amerikanische Kultzeitschrift „Fast Company“ es formulierte: Die neue Arbeitswelt handelt von Stolz, Würde und Verbindlichkeit der Menschen untereinander.

Eines ist gewiss: Personalabteilungen, die früher eher Verwaltungsorganisationen im letzten Gebäudeteil glichen, werden in Zukunft einen gewaltigen Bedeutungsaufschwung erleben. Personalpolitik wird zur zentralen Managementaufgabe! Die „HR“-Abteilungen sind in Zukunft die besten Freunde der Vorstände. Hier entscheidet sich alles: die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, sein Börsenwert, seine Innovations- und Wandlungsfähigkeit. (...)

## **Das Diversity-Prinzip**

### **Die ersten Schritte in Richtung vielfältige Firma**

Obwohl viele Firmen die Notwendigkeit der „Diversity“-Kultur erkennen, ist es eine andere Sache, sie zu verwirklichen. Patricia Digh (2), Autorin und Spezialistin für Vielfalt am Arbeitsplatz in den USA, betont, dass HR-Professionals, um einen vielfältigen Stamm von Spitzentalenten zu schaffen und zu halten, unter anderem Folgendes tun müssen:

- demographische Veränderungen in der Belegschaft verstehen;
- sicherstellen, dass bei dem Verfahren Mehrheiten nicht an den Rand gedrängt werden;
- das Personal darüber aufklären, dass Vielfalt kein Synonym für „Minderheit“ ist;
- lernen, wie man mit vielfältigen Gruppen effektiv umgeht;

- sicherstellen, dass angemessene interne Veränderungen gemacht werden, um Minderheiten zum Erfolg zu verhelfen;
- der Arbeitgeber der Wahl für eine vielfältige Belegschaft werden;
- Arbeitskräfte durch die Entwicklung einer Vielfalt bejahenden Unternehmenskultur halten;
- ein kulturell sensibles Arbeitsumfeld fördern;
- langfristige Beziehungen mit Organisationen von Minderheiten aufbauen;
- ein Netzwerk für strategische Allianzen aufbauen, um Personalnachschub im Sinne der Vielfältigkeit langfristig sicherzustellen;
- die Effektivität der Anwerbungsbemühungen abschätzen. (...)

## **Veränderung traditioneller Einstellungen**

Der Weg zur Vielfältigkeit bei Anwerbungen ist trotz allem ein langer und schwieriger mit vielen Hürden. Innere Einstellungen sind viel schwerer zu ändern als Quoten. Wie Geraldine Bown von Domino Consultancy in Großbritannien feststellt, „fühlt man sich sicher, wenn man ‚unter sich‘ ist, während man sich mit Menschen, die anders sind, unbehaglich fühlt. Es gibt eine natürliche Tendenz dahin, ‚Klone‘ anzuwerben oder zu befördern. Aber Leute anzuwerben, weil ihre Gesichter passen, ist kaum der beste Weg, Talente anzuwerben“. Einer ihrer größten Kunden ist das Verteidigungsministerium in Großbritannien, das seine traditionell männlichen, weißen Angestellten zum Vielfältigkeitstraining schickte. Das Bankwesen ist ein weiterer Problemfall in diesem Bereich. Mike Walters, Leiter der HR-Entwicklung in der Co-operative Bank gibt zu: „Die Leute, die sich bei uns bewarben, waren auf einen bestimmten Typ beschränkt, da das Bankgeschäft das Image hat, das Reich der weißen Mittelstandsmänner zu sein.“ Vielfältigkeit in der Personalwirtschaft bedeutet schlicht und einfach, einen echten Wettbewerb der Talente zu ermöglichen und die Aufmerksamkeit auf die Wertschöpfung ihres Arbeitsplatzes zu lenken. (...)

## **Die Rückkehr der Silberhaare**

(...) In einer Welt, in der die Menschen länger leben, werden viele Beschäftigte auch erkennen müssen, dass sie das Pensionseinkommen, von dem sie leben müssen, überschätzt haben. Die Möglichkeit, länger als bis zum gesetzlichen Pensionsalter zu arbeiten, wird für wenige eine Sache der freien Entscheidung und für viele eine Notwendigkeit sein. (...)

In Deutschland setzen die Gewerkschaften noch immer auf Frühpensionierungen, die Unternehmen auf junge Arbeitskräfte. Die meisten Firmen sind nur schlecht darauf vorbereitet, mit älter werdenden Arbeitskräften umzugehen. Einer neuen Studie von Economix Research and Consulting zufolge waren nur 9 Prozent der 1999 in ein Beschäftigungsverhältnis eintretenden Personen über 45 Jahre alt. (...)

## **Vorteile älterer Mitarbeiter**

Heute beginnt man die Vorteile älterer Mitarbeiter anzuerkennen, und das vor allem im Hinblick auf deren Loyalität, Flexibilität und Erfahrung. Ältere Mitarbeiter zu behalten heißt, „Firmenwissen“ zu behalten und die mit wechselnden Arbeitskräften verbundenen zusehends größeren Risiken zu reduzieren.

Untersuchungen haben ergeben, dass ältere Arbeitskräfte nicht weniger, sondern andere Fähigkeiten haben als jüngere, und das gilt besonders für die Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen, bei der es zu deutlichen Verschiebungen kommt.

Eine 6500 Topmanager erfassende Studie der Cranfield School of Management kommt etwa zu dem Schluss, dass über 45-Jährige

- besser mit komplexen Situationen und Aufregungen umgehen können (und das besonders dann, wenn die Betroffenen länger als 15 Jahre im Betrieb und länger als fünf Jahre in einer Führungsposition tätig waren);
- sich im Umgang mit anderen reif, offen und tolerant verhalten;
- teamorientiert sind und den Dialog fördern;
- nicht nur Kollegen und den Betrieb, sondern auch ihre eigenen Fähigkeiten realistisch beurteilen.

Am besten schnitten diejenigen ab, die am längsten in der Firma waren, aber ihren Lebensschwerpunkt außerhalb des Betriebs sahen. (...)

## **Für altenfreundliche Arbeitsplätze**

Um ältere Menschen zur Weiterarbeit zu bewegen, werden die angebotenen Jobs natürlich auf die Bedürfnisse dieser Menschen abgestimmt sein müssen. Um den älter werdenden Angehörigen der Babyboomgeneration an den Arbeitsplätzen von morgen entsprechen zu können, sollten die Personal- und HR-Abteilungen u. a.

- ihren Mitarbeitern Möglichkeiten zum Sensitivity-Training anbieten, um etwas gegen Vorurteile und stereotype Haltungen gegenüber älteren Arbeitskräften zu tun;
- praktische Vorgaben im Hinblick auf die Altersvielfalt im Betrieb treffen;
- eine älteren Mitarbeitern entsprechende Umgebung schaffen (bessere Stühle, besseres Licht und Vergrößerungsschirme für Computer zur Verfügung stellen);
- Mitarbeitern helfen, sich um ihre auf sie angewiesenen älteren Angehörigen zu kümmern;
- mehr Teilzeitarbeitsplätze, flexiblere Arbeitszeiten, Gleitpensionen und Saisonarbeitsplätze einrichten;
- sich um „Überbrückungslösungen“ mit weniger Verantwortung bemühen, die den Mitarbeitern statt eines Sprungs einen sanften Übergang in die Pension ermöglichen;
- sich für Gesetzesänderungen einsetzen, damit Menschen arbeiten und gleichzeitig eine Pension beziehen dürfen (was in manchen Ländern verboten ist). (...)

## **Talking About My Generation ...**

Die Beschäftigten in Europa und in den USA lassen sich heute in vier deutlich voneinander unterscheidbaren Generationen zuordnen, die alle verschiedene Ansichten haben, was Arbeit, Management, Moral und die Welt überhaupt betrifft. Die einzelnen Generationen werden nicht nur in den verschiedenen Ländern, sondern innerhalb der Gruppen selbst und von den jeweils anderen Generationen mit eigenen Begriffen bezeichnet:

### **Die Wirtschaftswundergeneration**

Diese Generation, die an traditionellen Familienwerten, Autoritäten und moralischen Prinzipien festhält, steht nun am Ende ihres Arbeitslebens. In Großbritannien nennt man sie Oldies, in Deutschland die Wirtschaftswunder- oder Kohl-Generation, in den USA Veterans; für die meisten verkörpert sie die klassischen amerikanischen Werte. Angehörige dieser Generation nehmen in Amerika und Europa noch immer einige der zentralen Positionen in Politik und Wirtschaft ein.

### **Die Wohlstands-, Babyboom- oder 68er-Generation**

Die Angehörigen dieser Generation wurden in den in ganz Europa zu verzeichnenden Babyboom-Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg geboren. In Deutschland spricht man von der Wohlstands-, Babyboom- oder 68er-Generation. Der Begriff 68er rührt daher, dass viele Angehörige dieser Generation in Frankreich und Deutschland sich 1968 gegen das Establishment auflehnten. In England und Amerika entwickelte sich auf Grundlage der Arbeitsmoral dieser Generation die Yuppie-Kultur. Die Baby Boomers werden die erste Generation „junger“, moderner Oldies sein.

### **Die Generation X**

Der Begriff Generation X stammt aus Amerika, und zwar von dem gleichnamigen Buch Douglas Couplands, und wurde in Europa mit der so genannten verlorenen Generation, den Slackers – wie die Angehörigen der Babyboom-

Generation in England sie nennen – gleichgesetzt. Die Angehörigen dieser Generation zeichnen sich durch das Lebensgefühl aus, es niemandem mehr zeigen zu können, weil die Eltern ja bereits alles getan haben, und nie so reich, so erfolgreich oder so aufmüpfig sein zu können wie die Generation zuvor. Wenn sie auch nicht ganz so eifrig sind wie die Angehörigen der Babyboom-Generation (der etwa Bill Gates zuzurechnen ist), haben sie doch einen gewissen Ehrgeiz.

### **Nexters oder „Reality Generation“**

Die nächste in den Arbeitsmarkt eintretende Generation bezeichnet man als Generation Y bzw. in den USA als Nexters (von next generation). Einige Angehörige dieser Generation arbeiten bereits und sind arbeits- und lernwillig. Diese Altersgruppe ist die erste wirklich vernetzte und globale Generation. In England bezeichnet man sie, was eine gewisse Logik hat, auch ironisch als Generation Why oder als Generation @, in Deutschland, in Umkehrung des Begriffs 68er, als 86er.

### **Das Spiel der Generationen: Wie sie die Welt sehen**

Will man die Atmosphäre am Arbeitsplatz verstehen und analysieren, ist es hilfreich, sich eine Liste mit den vorherrschenden Charakterzügen und Verhaltensweisen anzulegen. Zemke, Raines und Filipczak (3) tun das in ihrem Buch „Generations at Work“ für die Generationen in Amerika.

### **Loten Sie die Spannungen zwischen den verschiedenen Generationen im Unternehmen aus!**

Sieht man von einigen wenigen jungen E-Commerce-Firmen ab, die fast ausschließlich von Angehörigen der Generation X geführt werden, wird es einem heutzutage schwerfallen, ein Unternehmen zu finden, in dem es keine Generationskonflikte gibt. Selbst Microsoft ist heute mit einem durchschnittlichen Angestelltenalter von 31 Jahren kein „junges“ Unternehmen mehr.

Die einst jugendlichen Angehörigen eines der modernsten und innovativsten Unternehmen werden zu familienorientierten 30-Jährigen, die an Jobs mit einem

geringen Risiko interessiert sind. Inzwischen bombardieren die Angehörigen der nächsten Generation Bill Gates mit Warnungen, dass die Gesellschaft in Sachen Internetrevolution ins Hintertreffen geraten könnte und beschuldigen das ältere Management, die Entwicklung zu verschlafen. Kommen Ihnen die im Folgenden beschriebenen Fragen, Probleme und Situationen bekannt vor? Gibt es in Ihrem Unternehmen – davon sind die Verfasser von „Generations at Work“ überzeugt – klassische Generationskonflikte, denen Sie sich widmen müssen?

- Wie kann ich ältere Angestellte dazu bringen, sich mit jüngeren an einen Tisch zu setzen und über Projekte zu diskutieren, wenn sie nicht einmal eine Tasse Kaffee miteinander trinken können, ohne einander anzuknurren, ja, sich nicht einmal darauf einigen können, was der Konsum einer Tasse Kaffee während der Arbeit bedeutet?
- Wie kann ich Angestellte davon überzeugen, dass es wichtig wäre, ihren älteren Kollegen zuzuhören, wenn sie deren Erfahrungen nicht für relevant halten bzw. die älteren Kollegen meinen, den Jüngeren wie Generäle aus dem Zweiten Weltkrieg gegenüberzutreten zu müssen?
- Einige meiner wichtigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden jetzt fünfzig und wollen nur mehr 40 Stunden die Woche arbeiten. Bei der Konkurrenz gilt jedoch Überstundenpflicht, und mein Chef will nur Ergebnisse sehen, sonst nichts.
- Ein neuer junger Spitzenvertreter, der sich technisch sehr gut auskennt, hat gerade einen meiner Kunden vergrault.
- Ein Neuzugang mit einer Spezialausbildung im technischen Bereich, der einer ethnischen Minderheit angehört und für dessen Anstellung ich mich persönlich eingesetzt hatte, kam am zweiten Tag des neuen Managementseminars zwei Stunden zu spät und entschuldigte sich damit, dass „seine Leute eben ein anderes Zeitgefühl“ hätten. (...)

## **Die zwei Säulen einer erfolgreichen Vermittlung zwischen Generationen am Arbeitsplatz**

Zemke, Raines und Filipczak zufolge ruht der Erfolg einer im Hinblick auf Generationen ausgeglichenen Arbeitsplatzstrategie auf zwei Säulen:

- **Aggressive Kommunikation:** Es geht darum, Konflikte vorherzusehen und offen zu legen. Dabei kommt es darauf an, seine Ansichten kundzutun, Diskussionsforen einzurichten und die Dinge nicht als „unlösbar“ unter den Teppich zu kehren, weil „die ohnehin nicht verstehen, worum es geht“. Zu viel zu kommunizieren ist unter allen Umständen besser als zu wenig.
- **Strategie der Unterschiede:** Es gilt, aus Unterschieden taktische Vorteile für das Unternehmen zu machen. Das bedeutet, Unterschiede zu bewerten und als Stärken zu sehen. Das heißt aber auch zum Beispiel, nicht alle jungen Leute in die Kreativabteilungen und alle älteren in die Buchhaltung zu stecken. (...)

## **E-Recruiting**

Immer mehr Jobsuchende fahnden im Internet nach ihrem neuen Arbeitsplatz und informieren sich auf den firmeneigenen Homepages über die Unternehmen, für die sie sich interessieren. Jobvermittler haben jetzt das Internet als mächtige Waffe im War for Talents entdeckt. (...)

Jeder Zehnte, der sich heute beispielsweise bei der Bayer AG in Leverkusen bewirbt, tut dies über das Internet. Bei der Audi AG kommt nach eigenen Angaben bereits jede zehnte Stellenneubesetzung via Internet zustande. In den USA ist diese Entwicklung noch weiter fortgeschritten: Dort erfolgten im Jahr 1999 bereits 45 Prozent aller Neueinstellungen über Bewerberkontakte im Internet. Für das Jahr 2000 beläuft sich die Prognose auf über 70 Prozent, das hat die Zeitarbeitsfirma Randstad in einer Befragung der 500 größten amerikanischen Unternehmen herausgefunden. Laut Ergebnissen der 49. Society for Human Resource Management Conference and Exposition, California, nutzen heute bereits über zwei Drittel aller Human Resource Executives das Internet zur Personalbeschaffung. (...)

## **Alle Vorteile der Onlinepersonalsuche**

- Auf der unternehmenseigenen Homepage lassen sich schnell und unkompliziert vakante Jobs ausschreiben und das Unternehmen als Marke darstellen – auf Aktualität ist jedoch penibel zu achten.

- Aufgrund der geringeren Kosten für die Anzeigen können auch solche Jobs inseriert werden, die nicht so gut bezahlt sind. Sie können schneller als in der Vergangenheit besetzt werden.
- Die kurze und prägnante Form von elektronischen Bewerbungen vereinfacht die Vorauswahl – weniger geeignete Kandidaten können schneller ausgefiltert werden, geeignete unverzüglich via E-Mail informiert und zu weiteren Gesprächen oder Auswahlverfahren eingeladen werden.
- Die Möglichkeit eines eigenen Stellengesuchs erleichtert dem Jobsuchenden die Arbeit.
- Für die Bewerber entfällt die Zusammenstellung einer Bewerbungsmappe – Onlineinformationen über die eigene Person lassen sich schneller aktualisieren und leichter verschicken, ebenso Informationen über die jeweiligen Unternehmen.
- Eine Affinität zu neuen Medien sowie ein professioneller Umgang mit dem Computer können bei Onlinebewerbern automatisch angenommen werden.
- Die Unternehmen können ihre freien Stellen je nach Zielgruppe genau positionieren – die Jobbörsen bieten Unterteilungen nach Praktikantenplätzen, Lehrstellen, speziellen Offerten aus Forschung und Lehre oder nach Angeboten für High Potentials.
- Zudem zeigen die Erfahrungen, dass Bewerber, die über das Internet akquiriert wurden, gut informiert sind und über einen hohen Grad von Fachwissen verfügen.
- Die Offenheit und Internationalität der Datennetze bringt es mit sich, dass sich auch immer mehr Interessenten aus dem Ausland melden.
- Für Bewerber bieten Onlinejobbörsen eine hervorragende Möglichkeit, sich über ihren eigenen Marktwert zu informieren.
- Ausgelöst durch das Online-Personal-Recruiting steigt allerdings die Anzahl der so genannten Passive Job-Seekers. Darunter versteht man Menschen, die mit ihrem Job eigentlich ganz zufrieden sind, sich aber dennoch unverbindlich informieren wollen.

## **Zukünftiges Potenzial**

Das Internet ist aus dem Personal Recruiting nicht mehr wegzudenken – zu vielfältig sind die Möglichkeiten, zu hoch Kosten- und Zeitersparnis. Für die Zukunft zeichnet sich ab, dass der Tanz auf mehreren Hochzeiten die größten Erfolgspotenziale verspricht: Neben der Nutzung einer stets aktuellen und übersichtlichen Homepage sollten auch verschiedene Jobbörsen und traditionelle Medien (Tageszeitungen) herangezogen werden, wenn eine freie Stelle besetzt werden soll. Je nach Anforderungsprofil kann eine Reihe verschiedener Dienstleister die besten Resultate bringen. Bei der Besetzung von High-Potential-Stellen bietet sich das Netz schon allein durch seine internationale Ausrichtung an. Auch komplette Onlineauswahlverfahren versprechen einen Wachstumsmarkt – sie ermöglichen den direkten Vergleich mehrerer Bewerber bei gleichzeitiger Kostenminimierung.

---

Aus: „War for Talents, Die neue Arbeitswelt und die Personalpolitik der Zukunft“ von Oona Horx-Strathern, 75 Seiten. Eine Studie des Zukunftsinstituts von Matthias Horx. Diese Studie fasst die wichtigsten zehn Megathemen der zukünftigen Personalpolitik zusammen und gibt Beispiele und Hilfestellungen zur Umsetzung im Personalmanagement ([www.zukunftsinstitut.de](http://www.zukunftsinstitut.de)).



*Dritter Fokus:*

*Asien*



*Iris Kuhnert*

# **Personalentwicklung in Japan**

## **– neue Aufgaben und die Notwendigkeit zur Veränderung –**

### **1 Einführung**

Bereits 1992 hat der Personal- und Unternehmensberater Hayashi Keisuke in einem Bericht zum Thema Ausbildung geschrieben, dass japanische Unternehmen ihre Einstellung zum Faktor Mensch ändern müssen, um das Potential der Mitarbeiter voll auszuschöpfen. Weiter sagte er, dass neue Systeme zur Qualifikations- und Leistungsbewertung eingeführt werden müssten.

Diese Aussage hat in den vergangenen Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Zahlreiche Firmenzusammenbrüche nach der sogenannten „bubble-economy“ haben den Arbeitsmarkt in Japan radikal verändert. Der japanische Mythos der lebenslangen Anstellung hat Risse bekommen. Sogar Großunternehmen, die als Garant für ein gesichertes Leben galten, mussten Mitarbeiter entlassen. Übernahmen oder Firmenbeteiligungen durch ausländische Unternehmen wie im Falle von DaimlerChrysler an Mitsubishi Motors haben den Glauben der Japaner an die Unbesiegbarkeit ihrer „Japan AG“ bis ins Mark erschüttert. Nun könnte man meinen, dass sich die Suche nach guten Mitarbeitern und deren Entwicklung für die Beteiligungsgesellschaften bzw. die eigene Niederlassung erheblich leichter gestaltet als vor 10 Jahren zur Zeit des Arbeitskräftemangels – aber, so einfach ist es nicht. Bei Gesprächen und in Seminaren der Autorin mit Managern auf deutscher und japanischer Seite stellt man fest, dass oftmals Übereinstimmung in den formulierten Unternehmenszielen besteht. Zur Zielerreichung sind nach Aussage der Manager auf beiden Seiten „gute, motivierte Mitarbeiter“ unerlässlich – und da fängt das Problem meistens an. Werte und Eigenschaften eines „guten Mitarbeiters“ werden jeweils anders definiert

und damit werden Motivation und Bewertung oftmals zu einem Wechselbad der Gefühle und können im Extremfall genau zu dem Ergebnis führen, was für ein Unternehmen absolut schädlich ist: frustrierte Mitarbeiter. Unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe beruhen größtenteils auf kulturellen Unterschieden. Die daraus entstehenden Probleme kosten die Unternehmen Millionen – Millionen, die für andere Projekte wesentlich sinnvoller eingesetzt werden könnten. Daher ist es gerade in der jetzigen intensiven Phase der Globalisierung bei anhaltender Rezession in Japan wichtig, Ansätze in der Personalentwicklung zu erarbeiten, die die Verbindung zwischen den unterschiedlichen Kulturen Deutschlands und Japans im sozialen und geschäftspolitischen Umfeld festigen helfen. Dieser Beitrag soll die aktuelle Situation in Japan darstellen und Denkansätze aufzeigen, die zur Bewältigung der zukünftigen Aufgaben der Personalentwicklung zwischen Deutschland und Japan sinnvoll erscheinen.

## **1.1 Zahlen und Fakten**

Seit dem Zusammenbruch der Bubble-Economy Anfang der 90er Jahre muss die japanische Wirtschaft nicht nur mit einer lang anhaltenden Rezession kämpfen, sondern auch mit strukturellen Problemen, wie die der alternden Gesellschaft. Die Zahl der über 65-jährigen stieg von knapp 15 Millionen Menschen im Jahre 1990 auf über 21 Millionen im Jahre 1999. In starkem Kontrast hierzu steht die sinkende Zahl der unter 15-jährigen Japaner. Im Jahre 1990 waren es noch 22,5 Millionen während 1999 nur noch knapp 19 Millionen gezählt wurden. Eine der Konsequenzen dieser demographischen Veränderung ist die sinkende Zahl von Schulen. Zum Beispiel gab es 1990 noch 5.506 sogenannte „Upper Secondary Schools“ (ähnlich dem Gymnasium in Deutschland), für das Jahr 2000 liegt diese Zahl bei 5.478. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den Grund- und Mittelschulen ab.

Bei den Universitäten ist die Entwicklung genau umgekehrt. Die Zahl der Universitäten stieg von 507 im Jahr 1990 auf 649 im Jahr 2000. Die wachsende Zahl der Universitäten zeigt zwei Phänomene. Erstens, eine Universitätsausbildung bildet die essentielle Grundlage für den Einstieg in das Berufsleben. Dadurch wird bei sinkenden Schülerzahlen die Nachfrage nach Studienplätzen wei-

ter erhöht und zweitens, wird die Konkurrenz unter den Absolventen bei der Arbeitsuche in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation verschärft.

Ohne im Detail auf die Problematik des japanischen Bildungssystems einzugehen, sei hier nur erwähnt, dass in Japan der Name und Bekanntheitsgrad der absolvierten Universität nach wie vor eine große Rolle spielt und anstelle einer Spezialistenausbildung eher das Ideal des Generalisten favorisiert wird. Ein duales Ausbildungssystem zur Ausbildung von Facharbeitern (z.B. Maschinenschlosser oder Automechaniker) wie in Deutschland ist nicht vorhanden. Fachwissen wird dem Mitarbeiter durch on-the-job-training vermittelt. Regelmäßige Job-rotations garantieren, dass der Mitarbeiter einen guten Gesamtüberblick gewinnt und er die menschlichen Netzwerke aufbauen kann, die für seine Karriere wichtig sind. Auf die Frage, ob die steigende Zahl der Universitäten diese Tradition aufweicht und den Studenten spezifischere und individuelle Entwicklungs- und Ausbildungsmöglichkeiten ermöglicht, kann in diesem Bericht leider nicht eingegangen werden.

Ein weiteres Merkmal der gegenwärtigen japanischen Wirtschaft ist die steigende Arbeitslosenrate. Sprach man Anfang der 90er Jahre noch von Vollbeschäftigung bei einer offiziellen Arbeitslosenquote von 2,1% und einer Bevölkerung von fast 124 Mio. Menschen, waren es zum Ende des Fiskaljahres 1999 bereits 4,7% bei einer Bevölkerung von knapp 127 Mio. Japanern. Im März 2000 wurde kurzfristig die 5%-Marke überschritten. Danach ging die Arbeitslosenrate wieder etwas zurück und erreichte Mitte 2001 wieder die 5%- Marke.

Charakteristisch für die japanische Wirtschaft sind weiterhin die steigenden Arbeitnehmerzahlen im Dienstleistungssektor, Handel und Gastronomiegewerbe sowie die abnehmenden Zahlen in den Bereichen Land- und Forstwirtschaft, Bau und Produktion. Tabelle 1 gibt Aufschluss über diese Entwicklung.

*Tabelle 1: Beschäftigte je Industriezweig*

|   | Beschäftigte Personen (in 1.000) |             |             |             |
|---|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Industriezweig</b>                       | <b>1985</b>                      | <b>1990</b> | <b>1995</b> | <b>1999</b> |
| Land- und Forstwirtschaft                   | 4.640                            | 4.110       | 3.400       | 3.070       |
| Fischerei                                   | 450                              | 400         | 270         | 280         |
| Bergbau                                     | 90                               | 60          | 60          | 60          |
| Bau   | 5.300                            | 5.880       | 6.630       | 6.570       |
| Produktion                                  | 14.530                           | 15.050      | 14.560      | 13.450      |
| Energie                                     | 330                              | 300         | 420         | 380         |
| Transport und Kommunikation                 | 3.430                            | 3.750       | 4.020       | 4.060       |
| Gross- und Einzelhandel, Gaststättengewerbe | 13.180                           | 14.150      | 14.490      | 14.830      |
| Finanzen, Versicherungen, Immobilien        | 2.170                            | 2.590       | 2.620       | 2.510       |
| Dienstleistung                              | 11.730                           | 13.940      | 15.660      | 16.860      |
| Staatsdienst                                | 1990                             | 1950        | 2180        | 2140        |

*(Quelle: Management and Coordination Agency)*

Zusammengefasst sehen sich Unternehmen in Japan folgenden Problemen gegenüber gestellt:

- wachsendes Angebot älterer Arbeitnehmer
- sinkende Zahl von Schülern, die für blue-collar Jobs zur Verfügung stehen
- anhaltende Rezession, die die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt verschärft

Ergänzend hierzu sei erwähnt, dass das japanische Arbeitsministerium bereits 1990 in einer Studie die vier größten Probleme für Unternehmen wie folgt zusammengefasst hat:

- Überalterung des Management
- das Fehlen von Ingenieuren
- die wachsende Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt durch Frauen, die aktiv am Berufsleben teilhaben wollen und damit zusammenhängend
- der Wertewandel der jungen Generation

## 1.2 Die kulturelle Komponente

Will man als internationales Unternehmen eine zukunftsorientierte Personalpolitik in Japan etablieren, ist es unerlässlich, sich neben den reinen Wirtschaftsdaten mit der unterschiedlichen Mentalität der Japaner vertraut zu machen.

Egal wie stark sich Japan in den vergangenen Jahren verändert hat, die Menschen und Unternehmen sind nach wie vor von den traditionellen Werten der Gruppenzugehörigkeit, hoher Anpassungsfähigkeit, Konsensbildung, dem starken Hierarchiedenken und einem extrem ausgeprägten Streben nach Vermeidung von Unsicherheiten geprägt.

Diese Merkmale bringen im Westen die stereotype Behauptung hervor, dass man oft Mitarbeiter habe, die weder Initiative zeigen noch effektiv seien und aufgrund des weniger vorhandenen Fachwissens das Unternehmen nicht in gewünschtem Maße voranbringen können. Das Aufeinanderprallen gegensätzlicher Werte und Erwartungen führt zu Problemen bei Gesprächen, an denen Manager sowohl aus dem deutschen als auch dem japanischen Kulturkreis teilnehmen. Auch im Alltagsgeschäft deutscher Niederlassungen in Japan oder bei der Rekrutierung und Motivation japanischer Kollegen sind häufig unterschiedliche Werte Auslöser von Konflikten. Die japanische Gesellschaft ist noch verwurzelt in nicht-materialistischen Werten wie gegenseitige Abhängigkeit und Vertrauen, altruistische Gefühle und moralische Pflichten. Diese Werte bilden einen komplexen Verhaltenskodex mit zahlreichen Regeln. Dieser führt zum Beispiel dazu, dass man gezwungen ist, Dinge zu sagen oder aber für sich zu behalten, um Harmonie und Konsens zu erreichen. Dies macht es für Deutsche oder Amerika-

ner, deren Kultur sehr individualistisch geprägt ist, nicht gerade leichter, wenn es um Rekrutierung, Bewertung und Motivation japanischer Mitarbeiter geht.

Die Herausforderung, der sich Personalentwickler im allgemeinen in Japan stellen müssen, ist die Schaffung einer global geprägten Unternehmenskultur, in der sich Japaner wie Deutsche wohl fühlen und engagiert ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Welche Aspekte und Lösungsansätze sich hierbei in Bezug auf Japan ergeben wird im folgenden dargestellt. Zu beachten ist, dass diese Ansätze aus der Sicht und dem Aufgabenfeld des deutschen Managers entwickelt werden.

## 2 Lösungsansätze

In einer Studie von Wakabayashi, die 1992 in der Zeitschrift „Rousei jihou“ (Anm. der Autorin: dt.: ‚Nachrichten zur Arbeitspolitik‘) veröffentlicht wurde, sind folgende Grundeigenschaften analysiert worden, die ein Unternehmen haben sollte, um für vorhandene und zukünftige Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein:

- 1) die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung
- 2) hohe Popularität des Unternehmens
- 3) gute Arbeitsbedingungen
- 4) harmonisches Miteinander der Beschäftigten.

Objektiv betrachtet, sind diese Kriterien denen deutscher Arbeitnehmer nicht unähnlich. Aber man sollte bedenken, dass Ziele auf beiden Seiten oftmals übereinstimmen, nur ist die „Software“ zur Umsetzung anders programmiert. Die Flexibilität, sich auf das „Andere“ einzulassen, voneinander zu lernen und daraus Nutzen zu ziehen, ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer Personalentwicklung und Personalführung mit echtem, globalem Charakter. Dies gilt übrigens in gleichem Masse für den deutschen wie auch den japanischen Manager.

Wenn es um die Schaffung eines Mitarbeiterstabes in Japan geht, der motiviert ist und die oben genannten vier Eigenschaften im Unternehmen wieder erkennen soll, bieten die Bereiche Rekrutierung, Training, Gehalt und Managementstruk-

tur Eckdaten, die Veränderungsmöglichkeiten bieten und an denen man sich orientieren kann.

## 2.1 Rekrutierung

1990 betrug der Index in Japan, der das Verhältnis von Arbeitssuchenden und offenen Stellen widerspiegelt, 1,4. Das heißt, 100 Bewerber konnten zwischen 140 offenen Stellen wählen. 1999 betrug dieser Index nur noch 0,48, d.h. 100 Bewerbern standen nur noch 48 offene Stellen gegenüber. Unternehmen, die früher um die Gunst von neuen Mitarbeitern gebuhlt haben, können nun nach viel strengeren Maßstäben ihre Auswahl treffen. Dennoch sollte man nicht vergessen, dass in einem Land wie Japan, besonders viel Wert auf langfristige Beziehungen und Vertrauen gelegt wird. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Unternehmen normalerweise Neugraduierte für den unteren Mitarbeiterstab einstellen und Management-Positionen durch interne Beförderung besetzt werden, das heißt Beförderung nach Lebensalter und Dauer der Betriebszugehörigkeit. Auch wenn das Senioritätsprinzip der Beförderung und das Prinzip der lebenslangen Anstellung nicht mehr 100% gültig sind, ist für japanische Firmen die Mitarbeiterwerbung und Mitarbeiterauswahl nach wie vor sehr wichtig. In Japan geht man immer noch davon aus, dass Mitarbeiter für lange Zeit in der Firma bleiben werden. Dies reflektiert in starkem Masse das Bedürfnis der Japaner nach Sicherheit und Kontinuität.

Neben dem fest vorgegebenen Prozess zur Einstellung für Neugraduierte hat die Zahl der wechselwilligen Manager stark zugenommen. Laut einer Umfrage aus dem Jahr 1992 gaben nur 15% der Angestellten an, bis zur Rente bei der gleichen Firma bleiben zu wollen. So können internationale Unternehmen auf einen Pool erfahrener Manager zurückgreifen, die aufgrund ihrer Unzufriedenheit bei der vorherigen Stelle ein objektives, analytisches Verständnis für ihre eigenen Bedürfnisse entwickelt haben und daher äußerst leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter sein können.

In mehreren Interviews der Autorin mit japanischen Managern wurde jedoch deutlich, dass der letzte Firmenwechsel spätestens mit dem 38. Lebensjahr erfolgen soll, da sonst doch der Eindruck eines unsteten, wenig loyalen Mitarbeiters entstehen könnte.

Egal ob Quereinsteiger oder Neugraduierter, für eine effektive Auswahl eines neuen Mitarbeiters in Japan, sollte man folgende Punkte beachten:

- Stellen Sie sich auf einen längeren Rekrutierungsprozess als in Deutschland ein; nehmen Sie sich Zeit für die einzelnen Bewerbungsgespräche – am besten zusammen mit einem bereits eingestellten japanischen Manager - und bereiten Sie umfangreiche Informationen über Ihr Unternehmen, dessen Geschichte und die Visionen für die zukünftige Entwicklung vor. So werden Unsicherheiten auf Seiten des Aspiranten aus dem Weg geräumt
- Stellen Sie sicher, dass der Bewerber versteht, dass Ihr Unternehmen in Japan bleiben will und damit Kontinuität gewährleistet ist; dies gilt sowohl für die Personalentwicklung bei Beteiligungen als auch bei Niederlassungen
- Nehmen Sie sich nach der Einstellung Zeit, eine vertrauensvolle Beziehung mit dem „Neuling“ aufzubauen. Geben Sie ihm das Gefühl, er gehört dazu. Machen Sie sich bewusst, dass leitende Manager in Japan eine große soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern haben.

## 2.2 Training

Wie bereits erwähnt, findet man in Japan eher das Ideal des Generalisten, wobei sich jedoch bei Quereinsteigern und Neugraduierten immer mehr individuelle Ansätze finden. Anstelle einer stetigen Rücksichtnahme und Anpassung an die Gruppe, die kaum eine eigene Entwicklung zulässt, wird der Wunsch nach Selbstverwirklichung vor allem bei der jüngeren Generation immer stärker. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der Gruppenorientierung und des Harmoniestrebens der Gesellschaft Lernmethoden und Ausbildung in Japan nicht mit Deutschland zu vergleichen sind. Das bedeutet, dass der Lernstil der Japaner anders als bei Deutschen ist und die Trainingsmodalitäten entsprechend ausgerichtet werden sollten. Der größte Unterschied besteht darin, dass Japaner ein System der „Makro-Perspektive“ verwenden, während Deutsche eine sehr spezielle „Mikro-Perspektive“ anstreben. Dies bedeutet, dass Japaner zunächst in ihrer Betrachtungsweise oder bei der Lösung von Problemen einen „ganzheitlichen“ Ansatz bevorzugen. Auf einzelne Details wird erst dann eingegangen, wenn man das Gesamtbild erfasst hat und die damit verbundenen Überlappungen mit anderen Bereichen oder Problemfeldern erkannt hat. Ein Deutscher würde sich aus der „Mikro-Perspektive“ heraus eher sofort auf das Problem

konzentrieren und dieses isoliert von anderen Problemfeldern betrachten und lösen. Für Training und Weiterbildung von Japanern sollten daher folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Investieren Sie langfristig und mit einem substantiellen Budget in die Aus- und Weiterbildung Ihrer japanischen Mitarbeiter
- Bieten Sie allgemeine, bereichsübergreifende Trainings an, damit der Mitarbeiter ein umfassendes Bild vom Unternehmen erhält; berücksichtigen Sie, dass Entscheidungsprozesse in Japan oft abteilungsübergreifend ablaufen und für die Konsensbildung ein Gesamtbild über das Unternehmen für den Mitarbeiter äußerst wichtig ist. Hier könnte unter anderem die Möglichkeit geprüft werden, kaufmännisch orientierten Kollegen aus Japan für ein oder zwei Wochen ein Training in der technischen Lehrwerkstatt des Mutterhauses zu ermöglichen. Sukzessiv können dann spezielle, auf das Aufgabengebiet des Mitarbeiters abgestimmte Trainings durchgeführt werden.
- Japanische Mitarbeiter identifizieren sich sowohl mit der Organisation, in der sie arbeiten als auch mit den Arbeitszielen ihrer Gruppe. Deshalb ist Training und Weitergabe von Wissen über alle Ebenen auch ein Teil der Kommunikation und garantiert, dass die Philosophie und die Ziele des Unternehmens von allen getragen werden. Vorgesetzte und Manager in Japan sehen sich als Trainer, Coach und Berater ihrer Mitarbeiter und teilen ihr Wissen mit diesen und ihren Kollegen; Situationen wie „ich weiß etwas, was Du nicht weißt, behalte es aber für mich, weil es dann nur mir persönlich hilft“ werden Sie in japanischen Unternehmen kaum finden; dies bedeutet, dass Training und Weitergabe von Wissen in der Verantwortlichkeit aller Mitarbeiter liegen sollte.

## 2.3 Gehalt

Japan ist ein teures Land und da könnte man sich als Personalentwickler dazu verleitet sehen, mit einem entsprechend hohen Gehalt, genau die Mitarbeiter anwerben zu können, die man braucht. Ganz so einfach ist es jedoch nicht.

Im internationalen Vergleich liegen die japanischen Gehälter auf einem sehr hohen Niveau. Dies ist einerseits mit den hohen Lebenshaltungskosten zu begründen, andererseits damit, dass das Erreichen von Wohlstand fest in den japani-

schen Werten verankert ist. Verbindet man diese Werte mit der gruppenorientierten Ausrichtung der japanischen Gesellschaft führt dies zu einem Verständnis darüber, wie ein faires Entlohnungssystem auszusehen hat, welches anders ist als in Deutschland.

Das japanische Entlohnungssystem ist bekannt für die relativ geringen Gehaltsunterschiede zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeitern. Die Gehälter basieren traditionell weniger auf dem Prinzip individueller Leistungsbewertung als vielmehr auf einem kollektiven Ansatz, gemeinsam ein Ziel zu erreichen und den Gewinn zu teilen. Die zwei Mal jährlich ausgezahlten Bonuszahlungen sind ein fester Bestandteil dieses Systems. Geht es dem Unternehmen schlecht, fallen diese Zahlungen entsprechend gering oder ganz aus.

In einer kollektiven Kultur wie der japanischen werden Anerkennung und Lob und der damit verbundene Statusgewinn höher eingestuft, als eine rein finanzielle Belohnung. Daher sind individuelle „pay-for-performance“ Systeme in Japan weniger erfolgreich. Für ein effektives Entlohnungssystem sind folgende Punkte zu beachten:

- Außer einem guten Gehalt, sollten Anerkennung und Lob zur Motivation der Mitarbeiter eingesetzt werden; Lob und Kritik sollten gegenüber der gesamten Gruppe ausgesprochen werden, denn auch wenn ein Mitarbeiter für besonders fähig gehalten wird, ist er auf die Zusammenarbeit mit seiner Gruppe angewiesen; ein öffentliches „Einzellob“ wäre daher eher kontraproduktiv.
- Etablieren Sie Incentive-Systeme, die auf die Gesamtleistung der Gruppe ausgerichtet sind; das Gruppenbewusstsein der Japaner treibt jeden einzelnen an, sich zur Erreichung des Gruppenziels bestmöglich einzusetzen. Falls an der Auszahlung der Boni festgehalten werden soll, kann die Höhe der Bonuszahlung eines einzelnen Mitarbeiters vom Erreichen des Gruppenziels abhängig gemacht werden. Wie unter 3.1. und 3.2. dargestellt, lassen sich auch andere Modalitäten finden.
- Schaffen Sie eine Organisation, in der sich Japaner mit dem Unternehmen identifizieren können und stolz darauf sind, Mitglied dieses Unternehmens zu sein. Image und Status des Unternehmens heben auch das gesellschaftliche Ansehen des Mitarbeiters, ohne dass dies direkt höhere Gehälter bedingt. Eine gute unternehmensinterne Kommunikation sowie eine ausgeprägte Öffentlichkeitsarbeit bilden dafür wichtige Grundlagen.

Die Probleme, die bei einem reinen „pay-for-performance“ System auftreten, hat der japanische Personalberater Takahashi Shunsuke wie folgt beschrieben:

- Mitarbeiter treten in Konkurrenz zueinander und teilen ihr Wissen nicht mehr mit den Kollegen.
- Der Informationsfluss innerhalb der Organisation wird unterbrochen; es steht nicht mehr das gesamte Wissen zur Verfügung, welches aber für den Erhalt einer starken Position auf dem Markt äußerst wichtig ist.
- Konzentriert sich ein Mitarbeiter des Geldes wegen nur auf seine Arbeit, ohne sich den anderen mitzuteilen, weiß man hinterher nicht, wie er die Erfolge erreicht hat und kann damit keinen dauerhaften Nutzen für das Unternehmen gewährleisten.

In einer von Takahashi durchgeführten Umfrage wird festgestellt, dass Geld für den japanischen Mitarbeiter zwar sehr wichtig ist, dass aber Faktoren wie das Managementsystem des zukünftigen Arbeitgebers und die Frage, ob die eigenen Vorstellungen von Karriere mit den Visionen des Unternehmens zusammenpassen, mittlerweile ebenso von großer Bedeutung sind. Wichtig ist auch der Managementstil zwischen Managern und dem Führungsnachwuchs. Die größte Gefahr sieht Takahashi in den Führungskräften, die das alte Senioritätsprinzip, d. h. Beförderung nach Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit, nicht ändern wollen.

## 2.4 Managementstruktur

Wie in 2.3 erwähnt, ist Takahashi der Ansicht, dass das stark hierarchisch geprägte Senioritätsprinzip die Entwicklung zukünftiger, erfolgreicher Personalsysteme behindert. Tatsächlich scheint es so, als ob die großen „keiretsu“ (= große Unternehmensverbände wie z.B. Mitsubishi, Mitsui und Sumitomo), die dieses System geprägt haben, am stärksten vom Untergang bedroht sind. Wie sonst könnte man sich die massiven Zusammenbrüche und vermehrten ausländischen Beteiligungen an den einstigen Flaggschiffen der industriellen Entwicklung, die Japan zur Weltwirtschaftsmacht gemacht haben, erklären?

Takahashi bezieht sich hier auf eine amerikanische Studie, die die Überlegenheit der japanischen Unternehmen gegenüber westlichen Unternehmen in der Vergangenheit anhand von sechs Punkten darstellt:

- a. hohe Produktqualität und bester Kundenservice
- b. die vollständige Ausschöpfung und Nutzung wichtiger Technologien
- c. höchste Effektivität in der Produktion
- d. eine Exportpolitik, die weltweite Marktanteile zum Ziel hat
- e. eine Unternehmenskultur, die vom starken Streben nach Konsens zwischen den Mitarbeitern und einer hohen Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen geprägt ist
- f. die Anwendung einer strikten, pyramidenförmigen Hierarchiestruktur

Seit den 80er Jahren bis Mitte der 90er Jahre haben Unternehmen in Europa und den USA von den ersten fünf Punkten viel gelernt. Die starre pyramidenförmige Struktur des japanischen Managementsystems stieß jedoch im Westen auf Ablehnung. Dies wird damit begründet, dass im rasant zunehmenden, globalen Wettbewerb nur die Unternehmen überleben werden, die mit möglichst wenig Verwaltung und mit möglichst flachen Hierarchiestrukturen auskommen werden. Der größte Schwachpunkt, vor allem großer japanischer Unternehmen, ist das geringe Streben, die starre pyramidenförmige Managementstruktur aufzubrechen.

Straffe Hierarchien und das Senioritätsprinzip des traditionellen japanischen Systems bieten den Vorteil, dass sich ein Arbeitnehmer voll auf das Unternehmen verlassen und einbringen kann, denn alle Belange auch des täglichen Lebens werden von dem Unternehmen abgedeckt. Angefangen bei der Unterstützung, den richtigen Partner zu finden bis hin zum Hausbau und den Gehaltszulagen bei Geburten oder Studienbeginn der Kinder. Im Gegenzug hat der Manager sich ganz den Wünschen der Firma gebeugt und hat auf individuelle Entwicklung und Lebenspläne verzichtet. Auch Entscheidungen innerhalb des Unternehmens werden in der Gruppe diskutiert und von der Gruppe entschieden; ein Alleingang ist in diesem Prozess nicht möglich.

Heutzutage sind für japanische Manager Ideale wie Harmonie und Gruppenerfolg nach wie vor extrem wichtig – nur eben mit dem kleinen Unterschied, dass ein Geschäftsmann seinen Job, seine Karriere und sein Leben selbstbestimmter führen will als früher. Hier bieten sich für westliche Unternehmen große Chan-

cen, in ihren japanischen Organisationen Personalsysteme einzuführen, die den sich wandelnden Werten der Japaner Rechnung tragen.

Um eine solche Managementstruktur aufzubauen, ist bei der Planung und Gestaltung von Arbeitsplätzen auf folgende Punkte zu achten:

- Raum für aktive Teilnahme bereit stellen, wobei jedoch ein
- einheitlicher, formeller Leitfaden für tägliche Abläufe und für das Auftreten unvorhergesehener Situationen vorhanden sein sollte
- Festlegung von Gruppenzielen
- Etablieren autonomer Arbeitsgruppen mit Eigenverantwortlichkeit und eigenem Entscheidungsspielraum
- Ermunterung der Mitarbeiter, Input und Rat zu geben; als Deutscher Manager in Japan sollten Entscheidungen nicht im Alleingang aufgrund der bisherigen Erfahrungen gemacht werden

### 3 Beispiele aus Japan

Japanische Unternehmen sind sich bewusst, dass sich die Personalpolitik gegenwärtig rasant ändert und neue Wege gesucht werden müssen. In einer 1998 durchgeführten Studie des Ministeriums für Wirtschaftsplanung wurden 2000 Unternehmen über ihre zukünftige Entwicklung befragt. Über 90% der Unternehmen gaben an, dass sie in den nächsten fünf Jahren Leistungsbewertungssysteme einführen wollen. Die neuen Systeme beinhalten folgende Bereiche:

- a. Einführung eines Jahresgehaltes (zum Teil entfällt der in 2.3. erwähnte Bonus ganz!)
- b. Selektive Personalpolitik / flache Hierarchien
- c. Einführung von Systemen, die eine Spezialisierung der Mitarbeiter ermöglicht
- d. Gewinnbeteiligung durch Aktienpakete
- e. Programme zur Einführung des vorzeitigen Ruhestandes

Mehr als die Hälfte der Unternehmen gaben an, dass sie das Prinzip der lebenslangen Anstellung aufgeben wollen. Vor- und Nachteile der lebenslangen Anstellung wurden wie folgt dargestellt:

Vorteile:

- Das Gefühl der Sicherheit bzgl. des Arbeitsplatzes
- Starke Loyalität und Zugehörigkeitsgefühl gegenüber dem Unternehmen
- Informationen und Wissen werden in hohem Masse im Unternehmen generiert und bewahrt
- Möglichkeit der langfristig ausgerichteten Planung für den einzelnen Mitarbeiter

Nachteile:

- Durch den hohen Anteil älterer Mitarbeiter sind die Personalkosten stark angestiegen
- Die Moral der Mitarbeiter, die nicht in das höhere Management aufsteigen, sinkt
- Weiterentwicklung und neuen Ideen sind Grenzen gesetzt
- Geringer werdende Flexibilität auf die sich ändernde Wirtschaftslage

Im Zusammenhang mit der lebenslangen Anstellung wurde auch das Gehalt jedes Jahr dem Alter entsprechen angepasst, egal welche Leistung der einzelne erbracht hat. Das Ergebnis der Gruppe als ganzes zählte.

Die Vorteile dieses Lohnsystems wurden wie folgt dargestellt:

- Jeder Mitarbeiter fühlt sich gleich und fair behandelt
- Die Mitarbeiter konnten sich auf die Stabilität und Kontinuität ihres Einkommens verlassen
- Die Harmonie im Unternehmen wurde erhalten

Nachteile des Systems:

- Eine Bewertung der Einzelleistung ist nicht möglich
- Weniger leistungsstarke Mitarbeiter profitieren vom Einsatz der Kollegen
- Aufgrund der allgemeinen Überalterung der Organisationen sind die Personalkosten extrem gestiegen

Im Folgenden soll anhand von zwei Beispielen aus der japanischen Automobilbranche gezeigt werden, dass es möglich ist, neue Lohnsysteme, Mitarbeiterprofile mit Eigenverantwortlichkeit und flachere Hierarchiestrukturen überzeugend zu etablieren.

### **3.1 HONDA – die Notwendigkeit, die Organisationsstruktur zu reformieren**

1992 hat Honda die japanische Wirtschaft mit der Nachricht geschockt, dass für alle Manager bzw. Verwaltungsposten ein jährliches Gehalt eingeführt wird. Es bedeutete, dass Honda sich von dem traditionellen System der Beförderung und Bezahlung nach Dienstalter und den zwei Mal jährlich gezahlten Bonuszahlungen verabschiedet.

Was war passiert?

Anfang der 80er Jahre, konnte Honda sehr gute Ergebnisse erzielen, aber in der zweiten Hälfte der 80er Jahre traten Probleme auf. Die neuen Modelle wurden kein „Topseller“ wie früher und die Unternehmensergebnisse erreichten ihr Tief im Jahre 1990. In der zweiten Hälfte der 90er Jahre konnte durch das Modell „Odyssee“ wieder ein verkaufsstarkes Modell auf den Markt gebracht werden und die Ertragslage verbesserte sich zusehends. Auch gegenwärtig kann Honda gute Ergebnisse vorzeigen.

Die Gründe für den anhaltenden Erfolg sind darin zu sehen, dass sich Honda der strukturellen Probleme japanischer Großunternehmen bewusst wurde und deshalb Reformen im Management einführte. Die Reformen wurden in folgende Bereiche gegliedert:

- a. HJC: Honda Job Concept (ein System, das sich an das klassische Management-by-objectives anlehnt)
- b. TQC: Total Quality Control
- c. Einführung des Jahresgehältes für 4000 Manager und Verwaltungsposten

Nach Einführung dieser Reformen verschlechterte sich zunächst die Lage von Honda und erreichte ihren Tiefstand in der ersten Hälfte der 90er Jahre. Allgemein wurde dies damit begründet, dass es schwieriger wurde, die Kredite zur Finanzierung der Reformen zu bestreiten. Wie Honda hatten viele Unternehmen

nach dem Zusammenbruch der „bubble economy“ damit zu kämpfen, dass Kredite nicht mehr so einfach aufgenommen werden konnten.

Ein weiteres, psychologisches Problem war zunächst, dass im Zuge der anhaltenden Rezession die Einführung von Jahresgehältern als Reduzierung des Einkommens missverstanden wurde. Auch die Manager von Honda teilten diese Meinung. Honda hatte jedoch die Jahresgehälter nicht eingeführt, um die Personalkosten zu senken, sondern um durch Strukturreformen die Mitarbeiter anzuspornen, mit dem Ziel, einen neuen „Hit“ zu landen und damit ihr Einkommen zu verbessern.

Gelöst wurde diese Problematik dadurch, dass man einen hoch entwickelten Gehaltsmechanismus einführte, der sowohl der Gruppendynamik als auch dem Einsatz des einzelnen Mitarbeiters gerecht wurde. Entsprechend dieses Systems sind die Gehälter in die verschiedenen Qualifikationsebenen des Management unterteilt, diese je wiederum in sechs Bewertungskriterien. Entsprechend der Bewertung kann das jährliche Gehalt nach unten oder nach oben variieren. Je weiter man in die höheren Gehaltsebenen kommt, desto besser müssen die sechs Bewertungskriterien ausfallen, da sonst mit einer Reduktion des Jahresgehaltes zu rechnen ist. Dies bedeutet, je höher die Ebene des Gehaltes, desto mehr Leistung bzw. Erfolg wird erwartet. Aufgrund dieses Mechanismus kann auch für die Geldgeber eine transparente Kontrolle der Gehälter und Gehaltserhöhungen erfolgen.

Ein weiterer Meilenstein in der Reformierung des Systems war die wichtige Aufgabe, die F&E Abteilung zu aktivieren und zu motivieren. Die F&E Abteilung wurde traditionell nach dem Ergebnis beurteilt und nicht nach Effizienz wie zum Beispiel die Produktion. Die Produktion musste die Entwicklungszeit durch hohen Output und Effizienz kompensieren.

Honda ist ein Unternehmen, das auf seine F&E Abteilung sehr stolz ist. F&E hat aufgrund ihrer Entwicklungsergebnisse stark zum Unternehmenserfolg beigetragen. In den 70er Jahren als Honda wirtschaftliche Höhenflüge erreichte, war eine Mannschaft von 1.500 Forschern bei der Arbeit. Heutzutage sind es über 10.000 Mitarbeiter.

Honda will auch weiterhin eine effektive Produktion und eine innovative F&E Abteilung. Die Mitarbeiter der F&E wurden durch die radikale Reformierung des Lohnsystems angespornt und haben das Modell „Odyssee“ entwickelt. Interessanterweise hat Honda trotz Einführung eines neuen Lohnsystems die pyra-

midenförmige Hierarchie des Managements beibehalten. Honda hält diese für die Unternehmensbereiche F&E sowie Produktion für passend. Für die Zukunft wird sich Honda jedoch der Prüfung unterwerfen müssen, ob und wie lange dieses System für die F&E Abteilung beibehalten werden kann oder ob flachere Hierarchien nicht doch noch weiteren Nutzen bringen können.

### **3.2 TOYOTA – Die Einführung eines „Challenge Programs“**

Im Juli 1996 hat Toyota mit einer großflächigen Reform, dem „Challenge Program“, für die Organisationsstruktur und das Personalwesen begonnen. Die Reform legt besonders großen Wert auf die Umgestaltung der Bewertung und Gehaltsgestaltung der Manager oberhalb des „kachou“ (Anm. der Autorin: kachou = Unterabteilungsleiter; ist in der unteren Ebene des mittleren Management anzusiedeln). Im alten Gehaltssystem dieser Mitarbeiter gab es zwar eine Aufteilung zwischen Grundgehalt und einem variablem Anteil, jedoch war der variable Anteil überwiegend bestimmt von der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Es handelte sich also um ein System, das sich an das traditionelle Senioritätsprinzip bzgl. Beförderung und Gehaltserhöhung orientierte.

Das Gehalt dieser Managementklasse besteht nach dem neuen System aus 40% Grundgehalt und 60% variablem Gehalt entsprechend der Funktion im Unternehmen. Zur Bewertung des Gehalts nach Funktion werden diese 60% wiederum in vier Kategorien unterteilt:

- a. Gehalt nach Qualifikation: festgelegtes Gehalt je nach Grad des Qualifikationsgrades
- b. Gehalt nach Funktion im Unternehmen
- c. Basis-Bonuszahlung nach Lohn- und Leistungsklasse
- d. Variable Bonuszahlung entsprechend des Zielerreichungsgrades und Bewertung durch den Vorgesetzten

Die ersten drei Bestandteile werden einmal jährlich im Februar festgelegt, der vierte Bestandteil zwei Mal jährlich im Mai und Oktober. Somit ist die variable Bonuszahlung stark an das klassische System der zwei Mal jährlichen Bonuszahlung angelehnt.

Die Gehaltsklasse bzw. das Jahreseinkommen kann durch eine entsprechende Bewertung sinken oder steigen. Durch die regelmäßigen Gespräche und Leistungsbewertungen hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, seine persönliche Herausforderung innerhalb seiner Gruppe für das kommende Jahr mitzubestimmen.

Laut Toyota besteht der Vorteil des Systems darin, dass bei gleicher Qualifikation und Leistung das Monatsgehalt unabhängig vom Alter des Mitarbeiters ermittelt wird. Dafür besteht eine für alle einheitliche Kategorisierung der Qualifikation; das bedeutet, dass das traditionelle Lohnsystem wie unter Absatz 3 beschrieben, abgeschafft wurde. Ebenso konnte mit Hilfe dieses Systems, laut Toyota, das Senioritätsprinzip abgeschafft werden.

Als kritische Anmerkung der Autorin sei hier erwähnt, dass zu klären gilt, ob in diesem System tatsächlich die Möglichkeit besteht, dass ein jüngerer Mitarbeiter Vorgesetzter eines älteren Mitarbeiters wird; dies kommt in Japan bisher nur in ganz wenigen Ausnahmefällen vor.

## 4 Fazit

In seinem Buch „Inspirations for Modern Business Lessons“ schreibt Wee Chow Hou:

„Es gibt unvorhersehbare Stürme und Wolken in der Natur;  
es gibt Momente der Zerstörung und des Segens im Leben eines Menschen;  
Ein Mensch wird nicht beständig nur schöne Momente genießen;  
Eine Blume wird nicht lange in voller Blüte stehen.“

In gleicher Weise werden auch Unternehmen nicht ununterbrochen wachsen, sondern sie müssen sich zahlreichen Problemen stellen, die sogar die Profitabilität und das Überleben gefährden können.

Die gegenwärtige wirtschaftliche Lage in Japan, die zunehmende Globalisierung und die sich ändernde Gesellschaft Japans stellen auch den Personalentwickler vor neue Aufgaben. Personalentwickler sehen sich immer stärker in der Funktion des strategischen, transnationalen „Interface“, als Agentur für den Austausch und der Vermittlung von kulturellen Bräuchen und Philosophien.

Speziell für Japan bedeutet dies, dass der Personalentwickler sich einem breiten Spektrum von Aufgaben gegenüber sieht; um diese erfolgreich zu bewältigen, benötigt er

- a. zusätzlich zu seinem Fachwissen eine gute Übersicht über die japanische Wirtschaft und der Branche, in der er tätig ist. Bezüglich des Branchenwissens ist es gerade in Japan sehr wichtig, sich eingehend über die Konkurrenz innerhalb der Branche zu informieren.
- b. Zudem muss der Personalentwickler der sich ändernden Wirtschaftslage Japans Rechnung tragen; er muss offen sein für die neuen Werte der Japaner, ohne alte, bewährte Werte zu verdammen.
- c. Die Personalentwicklung muss eine führende Rolle in der Aus- und Weiterbildung auf beiden Seiten der Kulturen spielen; dadurch trägt die Personalentwicklung auch zur Schaffung grenzüberschreitender Organisationen bei.

Für das Zusammenwachsen von Unternehmen in Deutschland und Japan – egal ob Übernahme oder Beteiligung – muss die Personalentwicklung sowohl ihren Beitrag für das Schaffen neuer Managementstrukturen und Gehaltssysteme leisten als auch für die Mitarbeiter auf beiden Seiten, cross-kulturelle Trainings, Coaching, Mentoring und Counseling organisieren und anbieten.

Auf diese Art und Weise nimmt die Personalentwicklung an der überaus spannenden Aufgabe teil, internationale Teams aufzubauen. Deren Dynamik wird durch sprachliche, kulturelle, organisatorische und wirtschaftliche Elemente bestimmt. Wichtig ist, dass der Team-Aufbau auf gegenseitiger Basis beruht. Für einen erfolgreichen Teamaufbau dürfen weder von deutscher noch von japanischer Seite kulturelle Unterschiede ignoriert, angepasst oder nur toleriert werden, sondern sie müssen aktiv erarbeitet und verstanden werden. Bei entsprechender Vorbereitung auf beiden Seiten durch u.a. Training und Coaching können interaktive Synergien geschaffen werden. So können motivierte, engagierte Mitarbeiter zukunftsweisende Organisationen aufbauen und dem Unternehmen zu hoher Leistungsfähigkeit verhelfen.

## Literatur

- Araki, Kouji ( 1999). ‚Nouryokukyu, nenpousei no shikumi ga wakaruru hon‘. Tokyo: Daiwa Shuppan
- Davison, Sue Canney (1996). Leading and facilitating international teams. In Mel Berger (Hrsg.), Cross-Cultural team Building, Berkshire, England: McGraw-Hill Publishing Company 1996
- Foster, Dean Allen (2001). The Yin and Yang of Managing in Asia, ebd.
- Hayashi, Keisuke (1993). Ima, naze jinzai ikusei na no ka/ ‚jinzai‘ to ‚jinzai‘ no chigai, in: Kigyō to jinzai, 20.7.1992 (erscheint 2mal monatlich), Sangyō rōdō chōsashō (Hrsg.), S. 48
- Hou, W.C. (2001). The Inspirations of Tao Zhu-gong: Modern Business Lessons from Ancient Past. Singapore: Prentice Hall, Pearson Education Asia Pte Ltd.
- <http://www.stat.go.jp/> ‚Japan in figures‘, Stand: November 2000
- Ishikura, Yoko & Yip, George S. (2000). Japan – Still bubbling?. In George S. Yip (Hrsg.), Asian Advantage-Key Strategies für Winning in the Asia-Pacific Region, Cambridge, Massachusetts: Perseus Books 2000
- Ka, Henry S.R. & Ng, Sek-Hong. (1997). Work Motivation and Culture. In Donald Munro, John F. Schumaker, Stuart C. Carr (Hrsg.), Motivation and Culture, New York: Routledge 1997
- Keisuke, Hayashi (1999). ‚Seika-shugi‘ – Beyond Pay for Performance. In ‚Toyokeizai shinshōsha (Hrsg.), Tokyo 1999
- Kuhnert, I. & Bürger P. (1991). Der Arbeitsmarkt in den 90er Jahren. In DIHKJ (Hrsg.), Personalwesen in Japan. Deutsche Industrie- und Handelskammer Japan, 1991
- Kuhnert, I. (1995). Der Arbeitskräftemangel in Japan: unlösbares Problem der 90er Jahre oder Spiegel verkrusteter Personalpolitik. In Pohl Manfred (Hrsg.), Japan 1994/95, Institut für Asienkunde, Hamburg 1995
- Luthans, F. & Marsnik Paul A. & Luthans Kyle W. (2001). A Contingency Matrix Approach to International Human Resource Management. In Maryann H. Albrecht (Hrsg.), International HRM, Managing Diversity in the workplace, Massachusetts USA: Blackwell Publishers Ltd. 2001
- Ministry of Labour, Management Coordination Agency; Japan Productivity Center for Socio-Economic Development, November 2000
- Rucci, Anthony J. (2001). Should HR Survive? A Profession at the Crossroads, ebd.
- Talbott, P. Shannon (2001). Building a Global Workforce Starts With Recruitment, ebd.

*Vierter Fokus:*

***Alternde Bevölkerung***  
***Alternde Belegschaft***



*Jochen Pack*

## **Herausforderungen der betrieblichen Personalpolitik durch alternde Belegschaften**

*Sinkende Geburtenraten und die Steigerung der Lebensdauer führen mittel- bis langfristig zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in Europa und anderen Industrienationen. Es stellt sich also die Frage, welche Folgen der demografische Wandel für die Erwerbsarbeit und die Personalpolitik der Unternehmen hat. Es dringt allmählich in das Bewußtsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzen konnte, sind bald vorbei. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können.*

*Aus diesen Entwicklungstrends ergeben sich im Wesentlichen drei personalpolitische Schlußfolgerungen:*

- *Wir müssen lernen mit älter werdenden Belegschaften produktiv zu bleiben.*
- *Wir müssen schon heute die herkömmliche jugendzentrierte Personal- und Innovationspolitik ändern, weil der Rekrutierungsspielraum bei Jüngeren sinkt.*
- *Wir müssen ungenutzte Arbeitsmarktpotentiale ausschöpfen, um spezifische qualifikatorische Bedarfe abdecken zu können.*

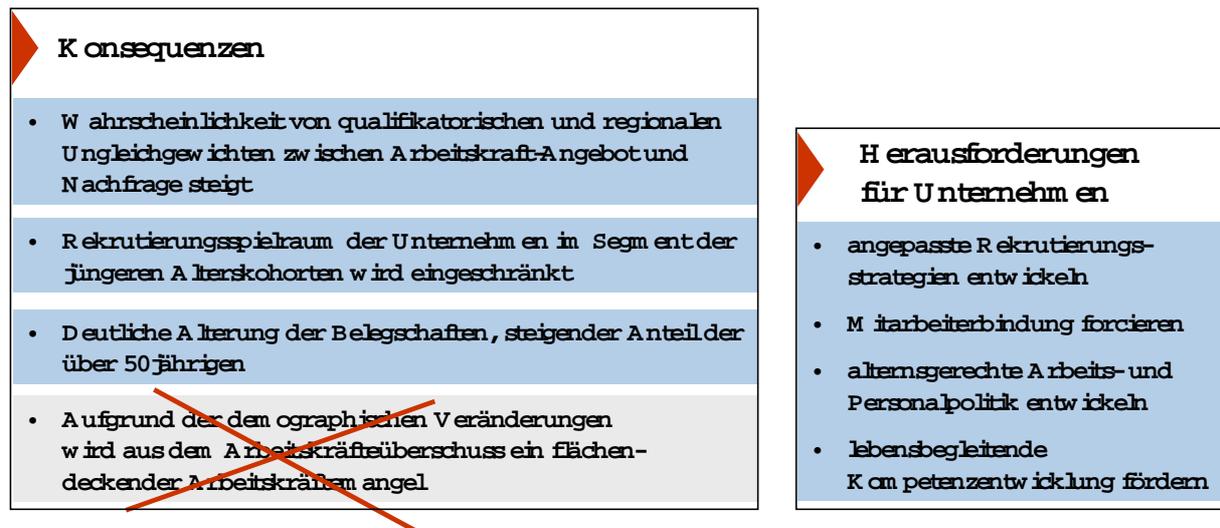
*Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung ausgewogene Altersstrukturen zu schaffen und ihre betriebliche Innovationsfähigkeit zu erhalten. Die Unternehmen müssen hierfür eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln. Die Herausforderungen alternder Belegschaften für ein zukunftsfähiges Personal- und Innovationsmanagement bestehen in:*

- *Der Schaffung ausgewogener Altersstrukturen: Drastische Rekrutierungs- und Berentungswellen sollten vermieden werden.*
- *Dem Abbau ungerechtfertigter Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter.*
- *Der Vermeidung einseitiger Spezialisierungen von Mitarbeitern, welche in berufliche Sackgassen führen und statt dessen der Aktivierung und Förderung der Kompetenzen aller Beschäftigten.*
- *Der Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und der systematischen Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer.*
- *Der alternsgerechten Arbeitsgestaltung und betrieblichen Gesundheitsförderung beginnend bei den jungen Mitarbeitern, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.*
- *Der systematischen Einbeziehung älterer Beschäftigter in den Innovationsprozess, um deren Erfahrungen zu nutzen.*

# 1. Einleitung

Sinkende Geburtenraten und die Steigerung der Lebensdauer führen mittel- bis langfristig zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in Europa und anderen Industrienationen. Es stellt sich also die Frage, welche Folgen der demografische Wandel für die Erwerbsarbeit und die Personalpolitik der Unternehmen hat. Es dringt allmählich in das Bewußtsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzen konnte, sind bald vorbei. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können.

**Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften.  
Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können.**  
Fuchs, Thon, IAB, 1999



*Abbildung 1: Demografischer Wandel - Auswirkungen auf die Erwerbsarbeit*

Aufgrund des demographischen Wandels wird aus dem bestehenden quantitativen Arbeitskräfteüberschuss zwar kein flächendeckender Arbeitskräftemangel resultieren, aber der Rekrutierungsspielraum der Betriebe wird im Bereich der jüngeren Jahrgänge eingeschränkt und die Wahrscheinlichkeit von qualifikatorischen und regionalen Ungleichgewichten zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage wird weiter steigen. Eine derartige Asymmetrie deutet sich schon heute im Fachkräftemangel in Wirtschaftsräumen wie Stuttgart und München

an, während die Arbeitslosenquoten in ostdeutschen Bundesländern überproportional hoch sind. Es stellt sich die Frage, ob die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen von dieser Entwicklung bedroht ist und welchen Herausforderungen sich die Personalarbeit der Zukunft stellen muss.

## **2. Konsequenzen für die betrieblichen Altersstrukturen**

Prognosen gehen von einem Bevölkerungsrückgang in Deutschland aus, der mit einer Abnahme der jüngeren Erwerbsfähigen um 7 Millionen bis zum Jahr 2040 (1/3 der 15- 34jährigen) einhergeht. Dies ist die Altersgruppe, die von den Unternehmen als Nachwuchsreservoir genutzt wird und dort als besonders leistungsfähig gilt. Der steigende Anteil über 45jähriger und der dramatische Rückgang Jüngerer ist in der gesamten EU nicht mehr umkehrbar. Vor diesem Hintergrund sind Engpässe bei der Rekrutierung von qualifiziertem betrieblichem Nachwuchs und ein erhöhtes Durchschnittsalter der Belegschaften zu erwarten. Die aktuelle Diskussion um fehlende Fachkräfte (z.B. Ingenieure und Facharbeiter) läßt erahnen, welche gesellschaftlichen Debatten aufgrund des demographischen Wandels zu erwarten sind. Von einem flächendeckenden Arbeitskräftemangel ist allerdings auch in Zukunft nicht auszugehen. So ist beispielsweise kaum damit zu rechnen, daß ein Arbeitskräftemangel im Segment unterhalb des Facharbeiterniveaus oder bei Arbeitskräften mit nicht arbeitsmarktgängigen Qualifikationen auftreten wird. Es ist zudem zu erwarten, daß die Anzahl der Arbeitsplätze mit niedrigen Qualifikationsanforderungen zurückgehen wird. Für höher qualifizierte Arbeitskräftegruppen kann dagegen auch in Zukunft mit einer erhöhten Nachfrage gerechnet werden. Diese Nachfrage wird sich je nach Lage der Branchen (Wachstum, Stagnation oder Schrumpfung), nach regionaler Struktur und Attraktivität des Unternehmens sowie nach spezifischen Qualifikationen recht differenziert darstellen.

Viel dramatischer als der Rückgang der absoluten Zahl der Erwerbsfähigen ist allerdings die Veränderung ihrer Alterszusammensetzung, da die Zahl an Nachwuchskräften langsam aber kontinuierlich abnimmt und die Gruppe der älteren Erwerbsfähigen bis 2020 (+ 4,7 Mio.) ständig wächst.

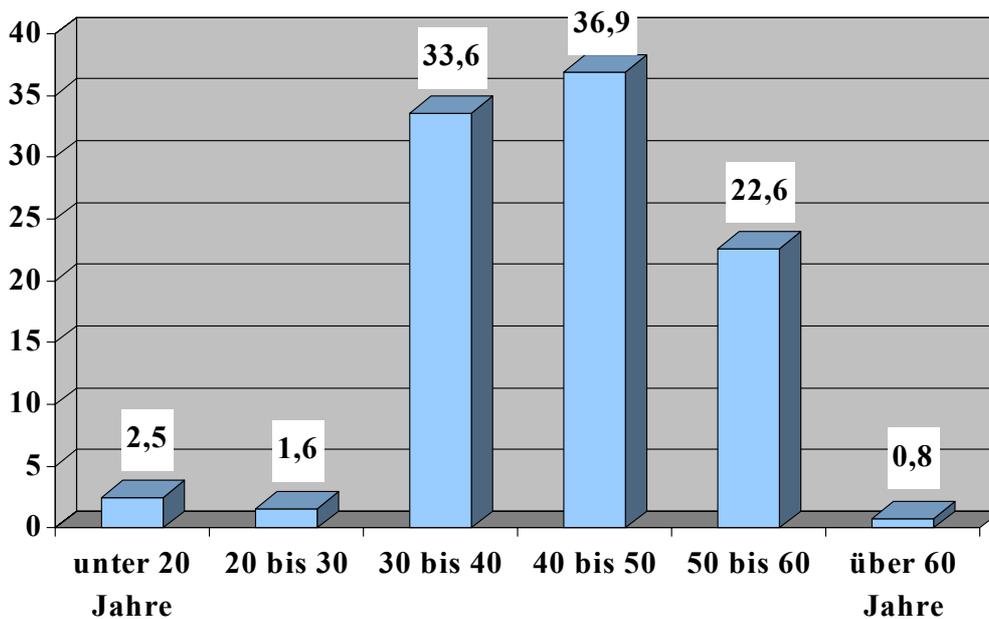
| Altersgruppe                | 1996       | 2000                                 | 2010                                  | 2020                                  | 2030                                  | 2040                                 |
|-----------------------------|------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 15 bis 34 Jahre<br>(19 Jg.) | 22,8 M io. | 21,7 M io.<br>-1,1 M io.<br>-5,1 %   | 19,7 M io.<br>-3,1 M io.<br>-13,8 %   | 18,8 M io.<br>-4,0 M io.<br>-17,6 %   | 16,8 M io.<br>-6,0 M io.<br>-26,6 %   | 15,8 M io.<br>-7,0 M io.<br>-30,9 %  |
| 35 bis 44 Jahre<br>(9 Jg.)  | 12,5 M io. | 13,6 M io.<br>+ 1,1 M io.<br>+ 8,4 % | 12,8 M io.<br>+ 0,3 M io.<br>+ 2,4 %  | 10,3 M io.<br>-2,2 M io.<br>-17,6 %   | 10,7 M io.<br>-1,8 M io.<br>-14,5 %   | 9,4 M io.<br>-3,1 M io.<br>-24,5 %   |
| 45 bis 64 Jahre<br>(19 Jg.) | 20,7 M io. | 21,3 M io.<br>+ 0,6 M io.<br>+ 2,8 % | 23,2 M io.<br>+ 2,5 M io.<br>+ 12,2 % | 25,4 M io.<br>+ 4,7 M io.<br>+ 22,8 % | 22,3 M io.<br>+ 1,6 M io.<br>+ 12,2 % | 20,4 M io.<br>-0,3 M io.<br>-1,6 %   |
| insgesamt                   | 56,0 M io. | 56,5 M io.<br>+ 0,5 M io.<br>+ 0,9 % | 55,7 M io.<br>-0,3 M io.<br>-0,6 %    | 54,5 M io.<br>-1,5 M io.<br>-2,7 %    | 49,7 M io.<br>-6,3 M io.<br>-11,25 %  | 45,6 M io.<br>-10,4 M io.<br>-18,8 % |

*Abbildung 2: Veränderung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland nach Altersgruppen, Basis 1996 (Quelle: INIFES)*

Aus diesen Entwicklungstrends ergeben sich im Wesentlichen drei personalpolitische Schlußfolgerungen:

- Wir müssen lernen mit älter werdenden Belegschaften produktiv zu bleiben.
- Wir müssen schon heute die herkömmliche jugendzentrierte Personal- und Innovationspolitik ändern, weil der Rekrutierungsspielraum bei Jüngeren sinkt.
- Wir müssen ungenutzte Arbeitsmarktpotentiale ausschöpfen, um spezifische qualifikatorische Bedarfe abdecken zu können.

Wie äußert sich das Phänomen alternder Belegschaften im einzelnen Unternehmen? Die folgende Grafik zeigt ein typisches Beispiel für die komprimierte Altersstruktur eines Betriebes im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus.



*Abbildung 3: Altersstruktur bei einem ostdeutschen Anlagenbauer*

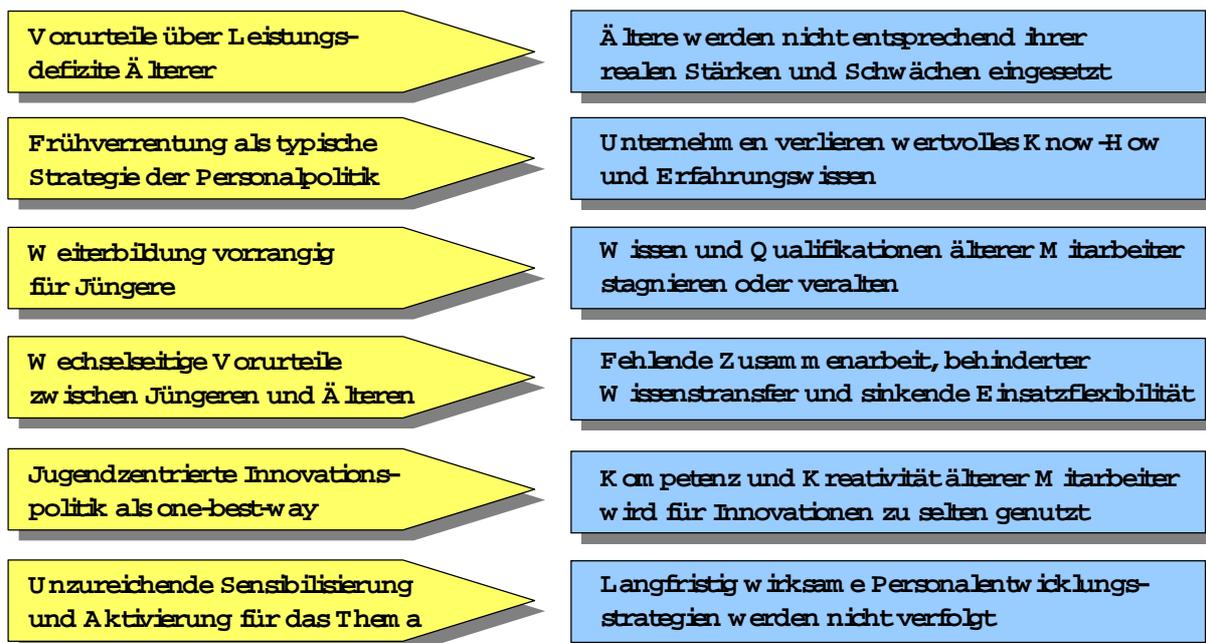
Dieser Betrieb hat nach der Wende über Frühverrentungen ältere Mitarbeiter freigesetzt und zugleich nach Sozialplankriterien auch die jüngeren Mitarbeiter massiv abgebaut. Aufgrund der Auftragslage war und ist es nicht möglich, in ausreichendem Maß jüngere Mitarbeiter, insbesondere Auszubildende einzustellen und zu übernehmen. Im Betrieb gibt es keine Probleme mit der Vielzahl an älteren Mitarbeitern, im Gegenteil, der Betrieb kann nur wettbewerbsfähig und innovativ sein, weil er über die Erfahrung und das Wissen dieser älteren Mitarbeiter verfügt. Das Hauptproblem besteht nun darin, daß in den nächsten 10 bis 15 Jahren ca. die Hälfte der Belegschaft – darunter die erfahrensten Leistungsträger – in den Ruhestand geht. Wie kann es gelingen diese Belegschaftshälfte durch qualifizierte jüngere Mitarbeiter rechtzeitig zu ersetzen?

Es geht insbesondere darum, den massiven Verlust an Erfahrungsträgern auszugleichen und die vorhandenen Erfahrungen und Kompetenzen systematisch an Jüngere zu transferieren. Diese Aufgabe ist deshalb besonders schwierig zu lösen, weil in 10 bis 15 Jahren die Jahrgänge unter 20 Jahren durch den überproportionalen Geburtenrückgang in Ostdeutschland stark geschrumpft sein werden und der Betrieb in einer Region angesiedelt ist, die durch starke Abwanderung insbesondere von qualifizierten, jüngeren Arbeitskräften gekennzeichnet ist. Selbst eine verstärkte vorsorgliche Ausbildung von Facharbeitern ist für den Betrieb keine Lösung, wenn er sie aus wirtschaftlichen Gründen nicht übernehmen kann.

Die hier dargestellte Problematik "komprimierter oder altershomogener Belegschaftsstrukturen" gilt auch für westdeutsche Betriebe, allerdings mit einer zeitlichen Verzögerung.

### 3. Herausforderungen für die Personalarbeit

Die derzeit praktizierte Arbeits- und Personalpolitik der Betriebe ist auf die Entwicklung alternder Belegschaften nicht vorbereitet, wie die Beschreibung typischer Handlungsmuster in Abbildung 4 ausweist.



*Abbildung 4: Typische personalpolitische Handlungsmuster im Umgang mit alternden Belegschaften*

Ange­sichts des Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten (z. B. Hochschulabsolventen im IT-Bereich) und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren und diese zu binden, sondern bei

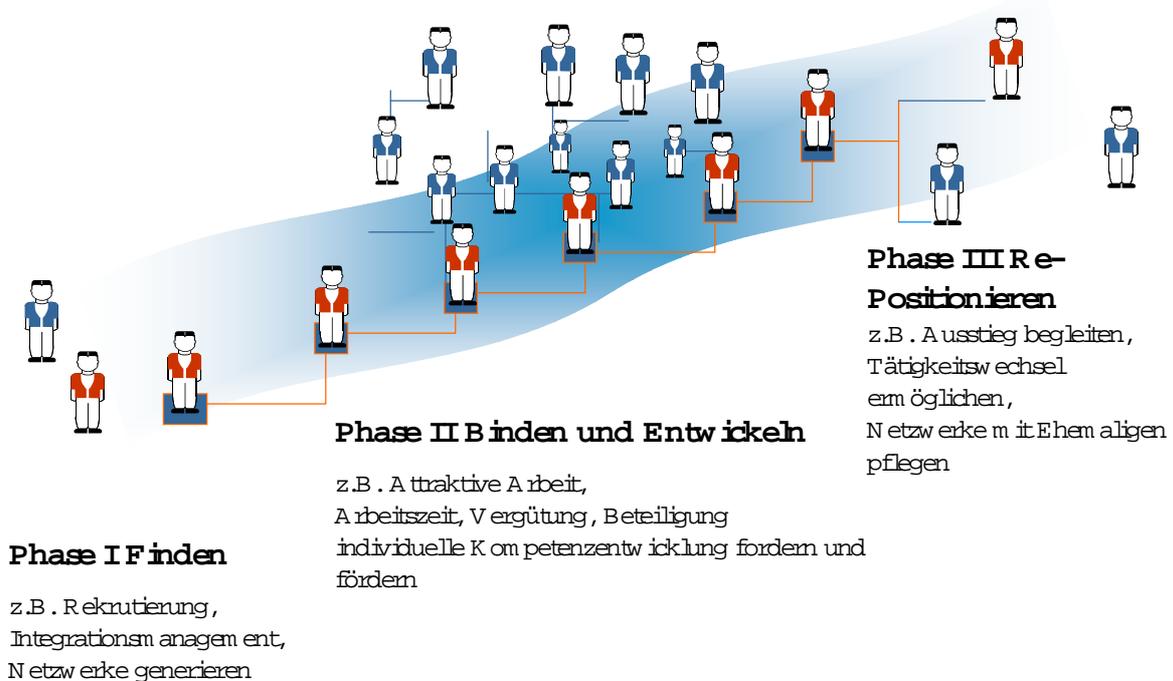
allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern. Darüber hinaus wird eine längerfristige Orientierung des Personalmanagements notwendig, um eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können. Die derzeitige Innovations- und Personalpolitik der Unternehmen ist noch auf Jüngere ausgerichtet und somit auf diese Entwicklung nicht vorbereitet. Dabei bringen gerade langjährig erfahrene Mitarbeiter oft wichtige Kompetenzen in die Arbeit und die Innovationsprozesse ein.

Die Entwicklung adäquater Bewältigungsmuster muss heute begonnen werden, auch wenn die Konsequenzen des demographischen Wandels erst in den Jahren ab 2010 voll zum Tragen kommen werden. Die aktuelle Debatte in den Unternehmen über offensive Rekrutierungsstrategien für high potentials greift gegenüber dieser Herausforderung zu kurz. Bei zunehmendem Fachkräftemangel und alternden Belegschaften müssen Betriebe umdenken und verstärkt in die Qualifikation von teilweise schon lernentwöhnten 40- und 50jährigen investieren. Deren Ressourcen und spezifische Potenziale werden heute oftmals nur unsystematisch oder gar nicht genutzt. Das Problem besteht also nicht nur in einer Ausbildungslücke der Gesellschaft, sondern auch in einer Weiterbildungslücke der Betriebe. Wenn die Unternehmen die Engpässe an Arbeitskräften deutlicher spüren, wird ihr Interesse an einer längeren Beschäftigung bzw. Bindung der eigenen Mitarbeiter steigen. Insbesondere Mitarbeiter, die betriebsspezifische Erfahrung aufgebaut haben und in deren Weiterbildung investiert wurde, stellen bei ihrem Weggang einen häufig unterschätzten Kompetenz- und Erfahrungsverlust dar.

### **3.1 Herausforderungen für ein zukunftsfähiges Personalmanagement**

Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung ausgewogene Altersstrukturen zu schaffen und ihre betriebliche Innovationsfähigkeit zu erhalten. Die Unternehmen müssen hierfür eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln. Die Herausforderungen alternder Belegschaften für ein zukunftsfähiges Personal- und Innovationsmanagement bestehen in:

- Der Schaffung ausgewogener Altersstrukturen: Drastische Rekrutierungs- und Berentungswellen sollten vermieden werden.
- Dem Abbau ungerechtfertigter Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter.
- Der Vermeidung einseitiger Spezialisierungen von Mitarbeitern, welche in berufliche Sackgassen führen und statt dessen der Aktivierung und Förderung der Kompetenzen aller Beschäftigten.
- Der Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und der systematischen Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer.
- Der altersgerechten Arbeitsgestaltung und betrieblichen Gesundheitsförderung beginnend bei den jungen Mitarbeitern, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Der systematischen Einbeziehung älterer Beschäftigter in den Innovationsprozess, um deren Erfahrungen zu nutzen.



*Abbildung 5: Längerfristige Orientierung des Personalmanagements*

Lange Zeit wurden die Mitarbeiter im Unternehmen nur als Kostenfaktor betrachtet. Immer mehr setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass hochqualifizierte, motivierte Mitarbeiter zu den wertvollsten Ressourcen gehören, über die ein Unternehmen verfügen kann. In der Konsequenz erhalten Fragen des Human Resource Management einen neuen Stellenwert. Im Unterschied zu einer kurzfristigen und –sichtigen Politik des Hire and Fire wird sich in Zukunft eine erfolgreiche Personalpolitik durch eine langfristige Orientierung auszeichnen. Diese ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiographie des Mitarbeiters charakterisiert. Hervorzuheben sind drei Phasen:

- Finden  
Es geht nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter, sondern auch um die bestmögliche Integration in das Unternehmen (z. B. Mentoring).
- Binden  
Optimaler Einsatz der Mitarbeiter unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch vertikale und vor allem durch horizontale Karrierepfade.
- Neu-Positionieren  
Unterstützung der Mitarbeiter beim Wechsel des Tätigkeitsfeldes (z.B. Wegfall von Geschäftsfeldern, Neuorientierung auf Wunsch der Mitarbeiter). Eröffnen neuer Perspektiven des Arbeitseinsatzes. Gleitender Übergang in den Ruhestand statt Blockmodell.

### **3.2 Herausforderung: Längere Verweildauern in der Arbeit**

Künftig werden wir uns die Frage stellen müssen, wie wir die Mitarbeiter möglichst lange in der Arbeit halten können. In der öffentlichen Diskussion gibt es Forderungen, dass das Rentenalter allmählich auf 67 Jahre heraufgesetzt werden soll, um immer höhere finanzielle Belastungen durch das soziale Sicherungssystem für abhängig Beschäftigte zu vermeiden. Im Gegensatz hierzu besteht heutzutage bei vielen älteren Mitarbeitern und den Betrieben die feste

Erwartung, dass sie vorzeitig aus dem Erwerbsleben aussteigen werden. Inwieweit sich diese wechselseitig gewachsenen Erwartungen kurz- bis mittelfristig ändern lassen, ist fraglich. Aber der ökonomische Druck durch erhebliche Rentenabschläge bei Frühberentung wird den frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben nur für diejenigen attraktiv machen, die es sich finanziell leisten können. Dieses Merkmal trifft insbesondere auf die Gruppe der Höherqualifizierten zu, welche die Unternehmen in Zukunft verstärkt länger halten müssen. Konsequenterweise müssen Betriebe attraktiver werden, um Mitarbeiter längerfristig binden zu können.

Wenn Ältere länger arbeiten sollen, dann ist sowohl die Gestaltung der Arbeit wie auch die Art und die Häufigkeit der Weiterbildung zu überdenken. Die physische und psychische Leistungsfähigkeit bleibt dann erhalten, wenn körperliches und geistiges Training über die gesamte Erwerbsspanne stattfindet. Verschleiß, begrenzte Tätigkeitsdauer und Arbeitsunfähigkeit werden durch andauernde einseitige Belastungen hervorgerufen.

Für seinen Wert am Arbeitsmarkt ist aber auch jeder einzelne Beschäftigte mitverantwortlich. Das Risiko der Arbeitslosigkeit steigt, wenn die persönlichen Qualifikationen nicht mehr up-to-date sind. Ein weiterer Punkt betrifft das Bewusstsein dafür, was am Arbeitsplatz gesundheitsschädlich ist und wie man die eigene Gesundheit erhält. Langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher, geistiger oder psychischer Natur, führen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Erwerbstätige brauchen komplementäre berufliche Anforderungen: Der körperlich Arbeitende muss zusätzlich seinen Verstand, der geistige Arbeiter seinen Körper trainieren, um fit zu bleiben.

Die Anforderung an die Unternehmen besteht darin, Aufgaben und Arbeitsumgebung für den einzelnen Arbeitnehmer abwechslungsreicher zu gestalten. Wer trainiert ist, Veränderungen zu bewältigen, der wird auch in fortgeschrittenem Alter mit einer veränderten Arbeitsumgebung und mit neuen Anforderungen besser und leichter zurecht kommen. Aus der Sicht der Arbeitnehmer kommt ein weiterer Vorteil hinzu: Wer im Arbeitsleben Flexibilität erlernt hat, dem dürfte auch der Wechsel in den Ruhestand leichter fallen.

### **3.3 Herausforderung: Fachkräftemangel und lebensbegleitendes Lernen**

Die Reaktionen auf den aktuellen Fachkräftemangel stellen keine nachhaltige Antwort auf die längerfristigen Probleme des demografischen Wandels dar. Die Forderung der Wirtschaft nach einer schnelleren und direkteren Ausbildung einer ausreichend großen Zahl junger Leute in bestimmten Engpass-Qualifikationen ist legitim. Es wird aber unverzichtbar sein, dass sich die Betriebe stärker um die Potenziale der vorhandenen Mitarbeiter mittleren und höheren Alters kümmern. Studien (Coomans, 2001) haben gezeigt, dass die Investitionen in die Weiterbildung mit zunehmendem Alter der Mitarbeiter nachlassen. Die betriebliche Personalpolitik kann es sich angesichts des bevorstehenden Fachkräftemangels und des rasanten technologischen Wandels nicht mehr lange leisten, die Potenziale von 40- oder 45jährigen Mitarbeitern nicht mehr weiterzuentwickeln. Diese Alterskohorte hat schließlich bis zur regulären Altersgrenze noch 20 bis 25 Jahre im Erwerbsleben vor sich.

Viele Betriebe haben inzwischen erkannt, dass die Mitarbeiter ihre wertvollste Ressource darstellen. Insofern sollte sich auch jeder Arbeitnehmer klar machen, dass die eigene Qualifikation und deren lebenslange Entwicklung seine Wahlmöglichkeiten am Arbeitsmarkt erhöht. Es ist heutzutage eher ungewöhnlich, dass man seinen ersten Ausbildungsberuf bis zur Rente ausüben kann. Deshalb muss man akzeptieren, dass mit Beendigung der Schule und der Erstausbildung die Phase des Lernens im Leben noch nicht beendet ist.

Die Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben im Berufsleben erhöht die eigene geistige Flexibilität und Lernfähigkeit. Tätigkeiten mit zu hohen Routineanteilen oder eine zu starke Spezialisierung verursachen Lernungewohntheit sowie den Verfall von Qualifikationen und führen am Arbeitsmarkt in die Sackgasse. Unter der Voraussetzung, dass die bisherigen Tätigkeiten anspruchsvoll waren, arbeitsimmanente Lernanreize boten und ein breites Weiterbildungsangebot für alle Mitarbeitergruppen vorhanden war, ist eine besondere Förderung für langjährige Mitarbeiter nicht nötig. Sind diese Rahmenbedingungen nicht gegeben und waren die Tätigkeiten durch lange Phasen des Nichtlernens gekennzeichnet, ist eine spezifische Förderung für alle lernungewohnten Mitarbeiter notwendig (auch ein 30-jähriger kann bereits lernungewohnt sein). Diese Förderung sollte durch arbeitsnahe, praxisbezogene Weiterbildung mit selbstbestimmtem Lerntempo und wählbaren Komplexitätsstufen erfolgen und

bei veralteten Qualifikationsprofilen auch längere externe Schulungen beinhalten.

Zum Problem wird der Anspruch auf ein lebensbegleitendes Lernen dann, wenn Mitarbeiter nicht gelernt haben oder lernen konnten, wie man sich qualifikationsbezogen auf dem neuesten Stand hält. Ein internationaler Konzern mit hoher Innovationsdynamik aus dem IT-Bereich hat die Erfahrung gemacht, dass es gerade Älteren ab Mitte 40 leichter fällt, sich neues Wissen anzueignen, weil sie in der Regel schon mehrere Technologiesprünge miterlebt haben. Diese Mitarbeiter haben begriffen wie schnell Wissen heute veraltet ist. In diesem Unternehmen fehlte Jüngeren dagegen oft die Motivation zur kontinuierlichen Weiterbildung, weil sie glaubten, dass ihre Kenntnisse aus dem Hochschulstudium kein Verfallsdatum hätten.

### **3.4 Herausforderung: ausgewogene Altersstrukturen und Zusammenarbeit der Generationen**

Eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik besteht darin, die Altersstruktur in den Betrieben ausgewogen zu gestalten. Die Dominanz einzelner Altersgruppen (Altershomogenität) sollte vermieden werden, um Alterslücken im Personalbestand sowie außergewöhnlichen Rekrutierungs- und Verrentungswellen vorzubeugen. Aus diesem Grund sollte der richtige Altersmix vorausschauend geplant werden.

Wenn absehbar ist, dass ein Großteil der Belegschaft in ein paar Jahren in den Ruhestand geht, dann müssen Unternehmen rechtzeitig reagieren, neue Mitarbeiter einstellen und Verantwortung langfristig auf Jüngere übertragen. Die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern sollte sich nicht ausschließlich auf ganz Junge konzentrieren, da ansonsten der gleiche Welleneffekt in Zukunft wieder erzeugt würde. Ebenso würde bei einer solchen Rekrutierungsstrategie die Dominanz einer Altersgruppe durch eine andere abgelöst, mit der Konsequenz eines turbulenten Kulturwechsels.

Die Dominanz einer Altersgruppe in einer Organisation oder einem Team prägt deren Kultur und kann Ausschlussmechanismen gegenüber den unterrepräsentierten Altersgruppen auslösen (Jasper, 2001). Unter anderem deswegen

setzen erste Betriebe wie z.B. Schott Jenaer Glas auf den intensiven Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt in altersgemischten Teams. Ältere Mitarbeiter sollen dort möglichst lange arbeits- und vor allem innovationsfähig bleiben. Jüngere sollen von ihren Erfahrungen profitieren. Eine altersbedingte Segmentierung der Arbeitsstrukturen wird vermieden.

Gemischte Arbeitsgruppen waren bisher eher ein Produkt des Zufalls als der systematischen Planung. Meist wird pragmatisch vorgegangen: Jeder wird so eingesetzt, dass seine aktuellen Fähigkeiten am besten zur Geltung kommen. Das ist nachvollziehbar, beinhaltet aber die Gefahr beruflicher Sackgassen, da ohne systematischen Tätigkeitswechsel eine Weiterentwicklung der Fähigkeiten oftmals unterbleibt. Die Gefahr einer qualifikatorischen Stagnation und zu hohen Spezialisierung besteht bei einer solchen Arbeitsteilung für alle Altersgruppen. Altersgemischte Teamarbeit mit systematischer Job Rotation erhöht die Personaleinsatzflexibilität und bietet Lernchancen für Alle.

#### **4. Schlussbemerkung**

Mit zunehmenden Anforderungen an die Qualifikationen in einem wissensbasierten Wettbewerb steigt der Bedarf nach Fachkräften weiter an. In vielen Unternehmen führt dieser nicht abgedeckte Bedarf zu Beeinträchtigungen beim Wachstum und bei Innovationsvorhaben. Hiervon werden in Zukunft insbesondere KMU betroffen sein, da sie bezüglich Image, Sicherheit und Vergütung nicht mit den Großunternehmen mithalten können. Unternehmen sollten die Attraktivität, Vielfältigkeit und Entscheidungsspielräume in ihren Arbeitsfeldern offensiver gestalten sowie nach innen und außen vermarkten. Darüber hinaus sollten durch ein systematisches, aber unbürokratisches und dezentrales Personalmanagement die fachlichen und individuellen Entwicklungschancen für die Mitarbeiter verbindlich und transparent gemacht werden. Um ungewollte Fluktuation zu verhindern, ist es unabdingbar, die Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen, welche die Gestaltung ihrer Arbeit und ihre Entwicklungsoptionen betreffen, stärker zu beteiligen.

## Literatur

- Coomans, G. (2001). Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.), Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Reihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: IRB Verlag.
- Jasper, G. & Rohwedder, A. (2001). Wachsende Innovativität mit allen Altersgruppen - Beratung von KMU. In H. Buck & A. Schletz (Hrsg.), Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Reihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: IRB Verlag.
- Thon, M. & Fuchs, J. (1999). Potentialprojektion bis 2040: Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften, selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können. IAB-Kurzbericht, Nr. 04/1999.
- Pack, J. u. a. (2000). Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn, 2. Aufl.

---

Dieser Text basiert auf Forschungs- und Umsetzungsergebnissen des vom BMBF geförderten Projektverbundes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“. Aktuelle Ergebnisse im Internet unter [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

*Fünfter Fokus:*

*Vertrauen*



*Olaf Geramanis*

## **Drei Wege moderner Organisationen das Vertrauensproblem zu umgehen**

### **Abstract**

Die Hauptherausforderung einer zukunftsorientierten Personalarbeit besteht in dem Spagat zwischen einer planbaren organisatorischen Struktur und der Selbstorganisation des Mitarbeiters. Je mehr Verantwortung dem einzelnen in kundenorientierten und wissensgesellschaftlichen Zeiten zugebilligt werden muss, desto schwieriger wird es, ihn zu kontrollieren und umso höher der Bedarf an Vertrauen. Eine HR-Strategie, die die ernsthafte Absicht hat, auf diese „soziale Ressource Vertrauen“ zu bauen, wird zunächst mit dem Hauptproblem konfrontiert sein, dass eben nicht alles strategisch zu lösen ist! Das bedeutet nicht, dass es keine Mittel und Wege gäbe, dennoch Kooperation, Verlässlichkeit und Vertrauen entstehen lassen zu können.

*Natürlich konnte man die Individuen nicht befreien,  
ohne sie zu dressieren*

Michel Foucault

Einer anderen Person zu vertrauen, heißt immer, ein Risiko einzugehen. Derjenige, der das Vertrauen schenkt, begibt sich in einer nicht vollständig definierbaren, d.h., in einer potentiell unkontrollierbaren und damit ungewissen Situation, in die Abhängigkeit eines Treuhänders. In ökonomischen Vertrags- und Arbeitsverhältnissen ist dieses Risiko allgegenwärtig. Wie kann der Käufer eines Gebrauchtwagens wissen, ob der Händler ihm nicht etwas Wichtiges verschwiegen hat? Aus welchen Gründe sollte ein Patient seinem Arzt, ein Klient seinem Anwalt trauen können? Das Risiko ist strukturell immer dasselbe. Derjenige, dem

vertraut wird, hat zwei Optionen: Entweder wird er dem ihm entgegengebrachten Vertrauen gerecht oder er missbraucht es. Das Auto könnte zu teuer, die aufwändige Behandlung überflüssig und die Beratung inkompetent sein. Damit drängt sich der Lenin zugeschriebene Satz auf: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.“ Vertrauen wird in diesem Sinne als eine durchaus wünschenswerte Eigenschaft verstanden, wenn es aber ernsthaft „darauf ankommt“, gilt es, auf bewährte Kontrollmechanismen zurückzugreifen. Garantien, Vorschriften und Verträge sind dann die Mittel der Wahl, um das Risiko weitgehend zu minimieren und Kontrollierbarkeit anstelle von Unsicherheit zu setzen. Das Vertrauen selbst wird damit überflüssig.

Was aber passiert, wenn derartige Kontrollformen gar nicht mehr möglich oder einfach sinnlos sind, wenn keine exakten Verträge, keine detaillierten Aufgabenbeschreibungen, keine Kontrolloptionen im Voraus definierbar sind? Was steht dann auf der anderen Seite von Kontrolle? Meine These hierzu lautet: Der Zustand der Nicht-Kontrollierbarkeit ist zunächst nichts weiter, als die Möglichkeit eines freien Spiels unkontrollierter und unkontrollierbarer Kräfte. Auf der anderen Seite von Kontrolle steht keineswegs automatisch Vertrauen. Um jedoch andererseits überhaupt von personalem Vertrauen sprechen zu können, ist gerade dieser Kontrollverzicht seitens des Treugebers eine notwendige Bedingung. Vertrauen ist und bleibt eine riskante Angelegenheit, mit dem Unterschied, dass die Notwendigkeit, sich mit diesem Thema auseinander zusetzen, noch nie so drängend war wie heute. Die Frage lautet nämlich in unsicheren Zeiten: wie lässt sich diese Ungewissheit organisieren?

## 1 Auf dem Weg in die Unkontrollierbarkeit

In aktuellen Stellenanzeigen ist die Forderung nach „sozialer Kompetenz“, zur Selbstverständlichkeit geworden. Ob die Ausschreibung nun lautet: *Sie besitzen:* oder etwas unpersönlicher: *Die Anforderungen sind:*, die Listen, die dann folgen, sind fast beliebig austauschbar. Vor allem sollte man Führungskompetenz einschließlich der Fähigkeit zu verantwortungsbewusster Mitarbeitermotivation besitzen, weiterhin Integrität, Flexibilität und Eigeninitiative, Durchsetzungsvermögen und Humor, sowie positives Denken und besonders Teamfähigkeit. Im Gegenzug wird dem Bewerber vom Unternehmen aber auch einiges geboten:

Ansprechende und herausfordernde Tätigkeiten, die Möglichkeit zu eigenständigem, kreativen Arbeiten, sowie die Zusicherung, dass Teamdenken und kooperative Arbeitsweise zu den Leitlinien des Hauses gehören.

„Soft Skills“, worunter vormals Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, persönlicher Einsatz, Rückgrat-Zeigen, Ehrlichkeit und gegenseitiges Vertrauen verstanden wurden, werden – nun in postmodernem Namens-Outfit – wie scheinbar selbstverständlich neben den fachlichen Qualifikationen bei den Mitarbeitern vorausgesetzt. Wenn diese Eigenschaften jedoch tatsächlich so selbstverständlich sind, wieso bemüht man sich dann um ihre explizite Proklamation? Mutet es im Gegenteil nicht eher etwas seltsam an, dass in einer hoch individualisierten Gesellschaft, die vornehmlich ichbezogene Tugenden belohnt, nun soziale Tugenden, wie die Gemeinschaft der Gruppe und die Kooperation, hochgelobt werden? Wie verträgt sich das individuelle Leistungs- und Aufstiegsstreben mit der Propagierung eines kollektiven Gruppengedankens? Oder ist es möglicherweise ganz anders? Dient der aktuelle Rekurs auf soziale Begriffe viel eher der Erzeugung von „Wärmemetaphern“ (Luhmann), denn als funktionale Differenz. Es ist wohl nicht davon auszugehen, dass der individuelle Ehrgeiz als Motivationsmotor abgeschafft werden soll. Er soll vielmehr „durch die Rückbindung an das Team nur domestiziert werden“ (Martin 2000, 895).

Was ist passiert, dass man so fieberhaft nach sozial kompetenten Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen sucht? Die Vermutung, dass die Bewerber es in jüngster Zeit plötzlich verlernt haben könnten, miteinander zu kommunizieren oder zu kooperieren, entbehrt zwar nicht einer gewissen Plausibilität, führt aber bei der Problemanalyse nicht weiter. Demgegenüber könnte die These weiterführend sein, dass noch nie so viel kooperiert, kommuniziert und vertraut werden *musste* wie heute, um den neuen Anforderungen der veränderten Arbeitsbedingungen gerecht zu werden. Dieser Umstand resultiert aus der Situation, dass sich die Unternehmen in einer globalisierten Konkurrenzsituation befinden, die mit den herkömmlichen Formen standardisierter Massenproduktion und den darauf gerichteten Prinzipien industrieller Rationalisierung nur mehr schwer bearbeitbar ist. Die Abläufe innerhalb der traditionellen bürokratischen Organisationen boten ehemals Handlungsgewissheit, sie waren weitgehend kontextabhängig, kommunikations-unabhängig und strukturell vorgegeben. Angesichts einer prinzipiell unkontrollierbaren und ungewissen Instabilität der Märkte und den daraus resultierenden Dezentralisierungstendenzen, können solche Strukturen nicht mehr zentral zur Verfügung gestellt werden. Das „ideologische Konstrukt“, wie Deutschmann es nennt, läuft darauf hinaus „die Verantwortung für die Lösung

des Problems der Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung von der Seite des Beschäftigers auf die Arbeitskraft selbst zu übertragen“ (ders. 2001, 65). Dies ist die eigentliche Pointe der Dezentralisierung und hierin liegt deren besondere Dynamik. Positiv formuliert: es handelt sich um die Verlagerung und Delegation von Aufgaben und Kompetenzen aus ehemals nur vorbereitenden, planenden und leitenden Organisationseinheiten in operative bzw. wertschöpfende Bereiche. Das Prekäre an der Sache ist nur, dass, je mehr Verantwortung und Einfluss hierbei dem einzelnen Angestellten im Rahmen der Dezentralisierung zugebilligt wird und je mehr ihm dabei vertraut werden muss, desto geringer sind die Möglichkeiten der Kontrolle und umso höher ist das Risiko einer opportunistischen Reaktion seitens des Beschäftigten. Wirklich neu ist dieses Problem nicht, es ist das bekannte Nullsummenspiel, in dem der Machtzuwachs der Angestellten zugleich einen Macht- und Kontrollverlust der Vorgesetzten bedeutet. Insofern stellte und stellt der Prozess der Delegation von Verantwortung für den jeweiligen Vorgesetzten *immer* einen risikoreichen Prozess dar. Um diesem zunehmend virulenter werdenden Kontrolldilemma beizukommen, werden derzeit drei Praktiken propagiert: Im ältesten und bekanntesten Modell kommt es schlicht darauf an, das richtige Personal zu rekrutieren. Als Zweites bietet sich die Möglichkeit, den einzelnen Angestellten in einer werte- und tugendgeprägten Umgebung gleichsam zu nötigen, das Richtige zu tun. Im dritten Praxismodell soll die Einsicht in die Notwendigkeit des freiwilligen Mitspielens der Beschäftigten im Sinne des Unternehmens gefördert werden. Je erfolgreicher diese drei Maßnahmen im einzelnen oder in Kombination sind, umso geringer dürfte die Gefahr sein, dass sich ein minderkontrollierbarer Angestellter gegen das Unternehmen entscheidet und umso niedriger wären die Kosten für Kontrollaufwendungen. Inwieweit ein Unternehmen, das sich dieser „Methoden“ bedient, die Chance hat, selbst zu einer Vertrauensorganisation zu werden, gilt es anhand von Beispielen zu klären.

## 2 Das „passende“ Personal

Wie bereits erwähnt, bedarf es keiner allzu großen Interpretationen, um hinter dem marktwirtschaftlichen Topos der „Soft Skills“ die menschlichen Eigenschaften der Kooperationsfähigkeit, Intelligenz, Innovation und Kreativität zu

erkennen. Diese (und nur diese) sind es, die im Zeitalter eines globalen ökonomisch-technologischen Wettbewerbs zumindest in Sprachspielen zu einem Überlebensfaktor stilisiert werden. Je alternativloser diese Semantik jedoch aufbereitet wird, desto offenkundiger wird die Hilflosigkeit, dass trotz aller Rationalisierung und Dezentralisierung der entscheidende ökonomischer Mehrwert nicht per Computer oder durch mechanische Rekombination zustande kommt, sondern wie bisher eine Leistung der konkreten Individuen vor Ort ist und bleibt. Was passierte, wenn sich herausstellen würde, dass die neuen, sozial- und emotional-intelligenten "Hochqualifizierten" (auf die sich die ganze Entwicklung faktisch fokussiert) tatsächlich bereits im Voraus eine veränderte Werthaltung besitzen (vgl. insbes. Schröder 2000, S. 510), und wenn es sich zeigen ließe, dass sie ihre Identität weniger aus Betrieben und Milieus, als aus ihren persönlichen Arbeitsweisen und Arbeitsinhalten schöpfen? Dann käme es doch lediglich darauf an, dieses *richtige* Personal zu finden. Die Fragen nach Motivation und Interessendivergenz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen wären hinfällig, denn die „neue Elite“ der Hochqualifizierten brächte diese Disposition zur selbstgesteuerten Arbeitsgestaltung gleichsam genuin mit. Diese Idee ist keineswegs abwegig. Sie zeigt sich bspw. dann, wenn von der „neuen Elite der Wissensarbeiter“ die Rede ist. Gemeint ist vielfach ein Selbständiger, der einen der erwarteten *neuen* Berufe hat, Experte ist, große Flexibilität und Unabhängigkeit zu realisieren weiß, und der dazu neigt, sich weit mehr, als ihm persönlich gut tut, zu belasten (vgl. Wimmer 1999, 38). Auch gibt es Untersuchungen über „wirkliche“ Spitzenmanager, bei denen übereinstimmende angeborene Charaktermerkmale gefunden wurden, „eine Art genetischer Code sozusagen, der wahren Führungskräften gleichsam in die Wiege gelegt ist und der sie von allen anderen unterscheidet“ (Fickinger 2000, 65). Headhunter suchen also nach vollendeten und gefestigten Persönlichkeiten, die lebenslang lernfähig und lernbereit sind und sich hochflexibel immer wieder konkret auf den Wandel einstellen können. Müsste man aber nicht viel eher nach *unvollkommenen* und *suchenden* Personen Ausschau halten, um einer potentiell zu einseitigen Vorprägung- oder Veränderungsresistenz vorzubeugen? Vor allem wird dieses Unterfangen dann völlig widersinnig, wenn man eine „passende“ konkrete Person für einen Arbeitsplatz sucht, der allerdings so ungenau definiert ist, dass er hochdisponibel auf alles anwendbar sein soll, was sich entwickeln *könnte*.

Dasselbe Dilemma ergibt sich aus der Forderung nach Team- oder Kooperationsfähigkeit. Das Problem, welches die Unternehmen damit zu lösen versuchen, ist klar: In einem idealen, sozial intakten Team stimmt bereits irgendwie alles:

man versteht sich „blind“, springt ungefragt füreinander ein, organisiert und motiviert sich selbst und stellt das eigene Interesse hinter das Gesamtinteresse zurück. Unter dieser Perspektive ist es wieder möglich, in sozialdarwinistischen Zeiten an Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen zu glauben.

Hinter dieser Sichtweise steht allerdings der „Kurzschluss“, dass unter „Gruppe“ per Definition auch immer schon das „Mehr“ darüber hinaus impliziert wird, auch dann, wenn es sich bei der Gruppe lediglich um die Summe ihrer Teilnehmer handelt. Es ist ja richtig, dass sich aus einer spezifischen Konstellation Synergieeffekte ergeben können. Dies kann dann der Fall sein, wenn sich die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder gegenseitig ergänzen, wenn aus der selbstbestimmten Arbeitsteilung Produktivitätsvorteile resultieren, wenn durch Gruppenarbeit der Zusammenhalt gefestigt wird und wenn aus der gemeinsamen Aktivität Begeisterung für die Aufgabe erwächst. Ebenso wahrscheinlich sind aber auch die gegenteiligen Effekte. Unterschiedliche Problemlösungsfähigkeiten führen nicht selten zu erheblichen Verständigungsproblemen. Arbeitsteilung funktioniert so lange von selbst, wie es keine schwer lösbaren Abstimmungsprobleme gibt. Ebenso gehen von einer starken emotionalen Bindung ambivalente Wirkungen aus: Was passiert, wenn die Gruppe so eingespielt, eingeschworen und geschlossen ist, dass Innovationen, neue Mitglieder und andersartige Ideen als Abweichung und Bedrohung für den Zusammenhalt empfunden werden? Dann wäre die Gruppe *weniger* als die Summe ihrer Teile. „Die Frage, ob der einzelne „teamfähig“ sei, ist also schon im Ansatz verkehrt. Viel berechtigter ist die ketzerische Gegenfrage, ob das Team flexibel und weitsichtig genug ist, eigenständig denkende Mitglieder und ihre Ideen zu ertragen – oder ob es den Selbstdenker abstößt, ihn ausscheidet, wie der kranke Körper das eingepflanzte Organ“ (Deysson 1999, 168).

Zu glauben, das Problem einer verantwortungsvollen Personalentwicklung allein durch Personalauswahl lösen zu können, wird beidem nicht gerecht, nicht den Personen und nicht dem Stellenwert des Team-Entwicklungsprozesses. Selbstverständlich gibt es individuelle Unterschiede und Prädispositionen. Diese lassen sich aber nicht vollständig durch Selektion eliminieren (jedenfalls bis heute noch nicht). Mit anderen Worten: Ein Unternehmen wird nicht darauf verzichten können, trotz gezielter Personalrekrutierung auch weiterhin verantwortungsvoll mit dem „Humanfaktor“ umgehen zu müssen. Pointiert gesagt: Respekt vor einer wie auch immer gearteten *humanen* Logik zu haben und sich der Verantwortung für die Ausbildung und Entwicklung sozialer (Gruppen-)Prozesse weiterhin

zu stellen. Von dieser Anstrengung kann sich ein Unternehmen nicht entlasten und von den damit zusammenhängenden Kosten ebenfalls nicht.

### **3 Die Wirkung einer kooperativen Unternehmenskultur**

Luhmann belehrt uns, „dass mit der Betonung von Organisationskultur reagiert wird auf Organisationsentwicklungen, die oft als „postmodern“ beschrieben werden, jedenfalls als Verlust von (oder Verzicht auf) zentrale Kontrollmöglichkeiten, Bevorzugung informaler Kontakte, weiche Einstellungen und Kategorisierungen, lose Kopplungen und Netzwerkbildungen, stärkere Abhängigkeit von Vertrauen, ... . Das mag im Vergleich zu klassischen Organisationskulturen beunruhigen; und just in time ist jetzt der Begriff der Organisationskultur zur Hand, der wie ein Fetisch dazu dienen kann, den Glauben an eine trotzdem noch vorhandene Ordnung zu stärken“ (2000, S.240). Die Rede von Organisations- oder Unternehmenskulturen scheint wiederum vor allem dort verstärkt zu entstehen, wo Probleme auftauchen, die nicht mehr durch Anweisung und Ausführung gelöst werden können. Je dezentralisierter und eigenverantwortlicher die Unternehmen und deren Einheiten sind, desto eher droht die Gefahr, dass partikuläre Orientierungen vorherrschen. Wenn jede Subeinheit als Kostenstelle oder Profitcenter die Verantwortung für ihr Handeln allein zu tragen hat, wird sie konsequenterweise primär im eigenen Interesse auf die ökonomischen Größen „speed“, „result“ und „profit“ achten und erst in zweiter Linie auf den Zusammenhalt der Organisation als Ganzem. Woher aber sollten dann, die über das bloße Eigeninteresse hinausreichenden Identifikationsmöglichkeiten kommen? Wie sollte etwas Universales, wie etwa „korporative Identität“, entstehen können, wenn es außer der individuellen Partikularität nichts Universelles mehr gibt, und wenn es nichts anderes Verbindendes mehr gibt, als die gemeinsame Erfahrung, auf sich allein gestellt zu sein?

Das Problem liegt einmal mehr darin, dass unter der Dominanz einer markt- und kundenorientierten Dynamik eine zentralgesteuerte Auftragserteilung nicht mehr möglich ist. Wenn die alleinige Verantwortung einem Vorgesetzten gar nicht mehr zugemutet werden kann, dann steigen die Anforderungen an jene Personen, die die Entscheidungen vor Ort treffen müssen. Um sich auf eine solche Person verlassen zu können, muss allerdings mehr von ihr verlangt werden, als

die Exekution von vorab fremdbestimmten und feststehenden Prämissen und Regeln. Unter posttayloristischen Bedingungen geht es ja nicht mehr darum primär treu und loyal zu dienen, sondern das *Richtige* für den Betrieb zu tun, und dies muss nicht immer das Vorgegebene sein. Was für einen Stellenwert haben dann noch organisationale Planung und Entscheidung? Oder anders formuliert: Kann von einer Organisation noch vernünftigerweise geplant werden, wenn man Planung, wie Luhmann, als eine im Voraus getroffene „Entscheidung über Entscheidungsprämissen“ (2000, S.230) verstehen will? Die Antwort muss dann lauten, dass eigentlich nichts mehr im Voraus wirklich geplant oder gar entschieden werden kann. Es kann keine entscheidbaren Prämissen geben, die einem in der konkreten Situation die Entscheidung im Voraus abnehmen, weil ja auch keine Entscheidung mehr jenseits der konkreten Entscheidungssituation vor Ort getroffen werden soll.

Wenn es aber *entscheidbare* Entscheidungsprämissen gibt, inwiefern lassen sich dann auch *unentscheidbare* definieren? Könnte es nicht Prämissen geben, die wie „Tugenden“ konzipiert sind und einfach ein „Bestverhalten“ (für das Unternehmen) von den Akteure abverlangen, ohne im Voraus für eine konkrete Situation präzisiert worden zu sein? So wird für Luhmann gerade das Thema der *Organisationskultur* zu einer Frage nach der Markierungsgrenze zwischen entscheidbar und unentscheidbar. Damit wird Unternehmenskultur zu einem Hochleistungskonzept, das gleich in zweifacher Art wirksam werden soll. Sie bezeichnet zum einen jene Struktur, die alles organisatorische Geschehen immer schon in eine Daseinsform einbettet, nämlich in spezifisch betriebliche Sprache und Normen, sowie in organisatorische Praktiken und Gewohnheiten. In diesem Sinne ist Kultur gewissermaßen immer schon da, bzw. unvermeidlich. Andererseits soll Kultur jedoch als eine aktivierende Perspektive definiert werden, als ein Element, das explizit einklagbar ist, nach dem Motto: „In unserem Unternehmen wollen wir alle immer besser sein, als die Konkurrenz“. Dieser Anspruch ist jedoch problematisch, wenn nicht utopisch. In dem Moment, wo Kultur als potentiell verfügbar erscheint, in dem Moment, wo eine Kultur als eine *spezifische* Kultur erscheint, werden gerade die alternativen Möglichkeiten des Handelns umso bewusster. Diese Bedingungen provozieren bei den Beteiligten ein Wissen darüber, dass alles ja auch genauso gut ganz anders sein könnte. Immer dann, wenn Unternehmenskultur als etwas angesehen wird, das prinzipiell einklagbar sein könnte, ist eine so beabsichtigte „Kultur“ nur eine mehr oder weniger subtile Form von Manipulation und Propaganda. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Kultur die Aufgabe der betrieblichen Integration in

post-hierarchisch und hoch-kontingenten Zeiten leisten soll und zu jenem unsichtbaren Faktor wird, „der die Selbstdisziplin der Beschäftigten und ihr gegenseitiges Vertrauen zu gewährleisten hat“ (Nigsch 1999, 13). Das Ziel soll es sein, über das Einklagen von Kultur, dem impliziten Wunsch nach konfliktarmer, unbürokratischer, aber dennoch wirksamer Verhaltenskontrolle nachzukommen. Das Kontrolldilemma wird umgangen, indem eine opportunistische Handlung seitens der Angestellten aufgrund einer *spezifisch vorherrschenden, unentscheidbaren Kultur* gar nicht erst als Entscheidungsprämisse in Betracht gezogen werden *darf*. Allerdings dürfte die Wirkung derartiger Maßnahmen nur sehr beschränkt bleiben, da das Formulieren durchaus wünschenswerter Leitsätze allein noch keine hinreichende Bedingung dafür ist, dass sich eine entsprechende Kultur bei den Angestellten auch durchsetzt. Darin nimmt Kultur eine ähnliche Dynamik wie Vertrauen an. Vertrauen besteht und wirkt solange *als unhinterfragte Vertrautheit*, solange diese Vertrautheit nicht unvertraut geworden ist. Beginnt dieses Vertrauen einmal fragwürdig zu werden, so mag allein die Aufforderung: „Wir müssen uns jetzt aber wieder gegenseitig vertrauen“, noch irritierender wirken. Je mehr um dieses Vertrauen gebuhlt wird, desto größer der Zweifel und desto wahrscheinlicher das Einsetzen einer Misstrauensspirale.

Was für einen Sinn sollte es dann überhaupt für die Organisation haben, über Kultur und Vertrauen zu reflektieren? Meine These lautet, dass Vertrauen letztlich eine Entscheidung unter Ungewissheit ist. Alle Versuche, die Entscheidung, jemandem zu vertrauen, über vertraglich kodifizierte Regelungen, über sachliche oder zeitliche Konkretisierungen oder über funktionale Kontrolläquivalente einsichtig zu machen, widerspricht gerade der besonderen Eigenheit von Vertrauen. Jemandem zu vertrauen, setzt auf die Freiheit des anderen als Voraussetzung für die Reziprozität der Beziehung. Wenn diese Freiheit, sich für oder gegen Vertrauen zu entscheiden, die Bedingung der Möglichkeit ist, dann kann diese Freiheit nicht reflexiv einsichtig gemacht werden, weil rationale Einsicht kein Bedarf nach Vertrauen hat. Was aber sollte dann gewonnen werden, außer dass man das Risiko der Nicht-Kontrollierbarkeit eingeht? „Vertrauen kann man nur einer Instanz, die dieses Vertrauen willentlich auf sich nimmt und sich dadurch auch verantwortlich macht“ (Junge 1998, 52). Hieraus folgt, dass sich Vertrauen über die wechselseitige Entwicklung von Verhaltenserwartungen, die nicht enttäuscht werden, aufbaut. Dies ist kein ökonomischer Tausch, sondern ein sozialer Austausch. Es ist ein Spiel von Gabe und Gegengabe, von Reziprozität und Verlässlichkeit unter dem besonderen Aspekt der Freiheit. Eine so verstandene

Vertrauenskultur wäre dann mehr als das Nicht-Ausnutzen von Machtasymmetrien, mehr als das herkömmliche Anreiz-und-Kontroll-Spiel. Sie würde ein Form sozialen Kapitals von Verbindlichkeit über Freiwilligkeit darstellen. Zu glauben, dass derartige Organisationskulturen aufgrund von Beiträgen einzelner Personen oder Handlungen oder gar per Dekret eingeführt und wirksam werden könnten, überschätzt letztlich die Möglichkeiten solcher Aktionen. Erzwungene Freiwilligkeit ist keine Freiwilligkeit. Genauso wenig wie man Spontaneität anordnen kann, kann man auch nicht Vertrauen und Kultur per Dekret initiieren.

#### 4 Instrumentalisierung durch Subjektivierung

Das Kooperationsproblem besteht weiterhin darin, sich grundsätzlich auf Beschäftigte verlassen zu müssen. Wie aber wäre es dann, wenn die Arbeiter und Angestellten einfach *dieselben* Interessen hätten wie die Unternehmer? Dann bräuchte es ebenfalls keine kostenintensiven Kontrollanstrengungen mehr. Diese Strategie könnte man wie Friedman (1987) „verantwortliche Autonomie“ nennen. Aufgabe des Managements ist es dabei, die positiven Eigenschaften des Arbeitsvermögens sowie dessen Formbarkeit hervorzuheben und hervorzubringen. Die Zuständigkeiten werden dabei so weit wie möglich auf die unteren Hierarchieebenen ausgeweitet, diesmal jedoch mit der Gewissheit, dass der Mitarbeiter verantwortungsbewusst *seine Autonomie* im Sinne des Unternehmens handhaben wird. Ein solcher Strategietypus bleibt in seiner Logik widersprüchlich: „Personen haben einen unabhängigen und oftmals eigensinnigen Willen, der nicht zerstört werden kann, und das Ziel von Managern besteht letztlich darin, stetige und hohe Profite zu machen und nicht darin, auf die Bedürfnisse ihrer Arbeiter einzugehen“ (Friedman 1987, 101). Je höher also der Grad der Organisiertheit des Unternehmens ist, desto größer ist zwangsläufig das Ausmaß des Autonomieverzichts der organisierten Individuen. Wie kann dieser Widerspruch zwischen Autonomie und Kontrolle aufgelöst werden?

Waren Taylorismus und Fordismus klassische Kommandosysteme, die nach Befehl und Gehorsam funktionierten, so kommt jedes vergleichbare System in ernsthafte Verlegenheit, wenn es unter Zeitdruck darauf warten muss, dass seinen Befehlsempfängern eine brauchbare innovative Idee oder eine bestimmte kreative Lösung für ein neuartiges und unerwartetes Problem einfällt. Die „krea-

tive Produktion“ von innovativem Wissen, lässt sich nur bedingt anordnen. Unter welchen Bedingungen kann eine Organisation dann auf die Selbstbestimmung seiner Akteure vertrauen? Eine Lösung wäre es, wenn die weisungsgebundenen Personen bereits im Vorfeld die unternehmerischen Absichten antizipieren würden, die befehlende Instanz gewissermaßen verinnerlichen, um dadurch ein Gefühl von Selbständigkeit zu entwickeln. Es geht also nicht mehr (wie in den ersten beiden Beispielen) um genetische Dispositionen oder um das Einwirken auf die Akteure durch moralische Werte. Die Mitarbeiter sollen das Sollen *wollen*. Ausschließlich gehorchen macht keinen Spaß, fremde Kommandos sind nicht allzu motivierend und Zwang produziert etwas anderes als Schwung. Also muss das Kommandosystem, um nicht ganz machtlos zu werden, sich selbst für das reibungslose Funktionieren der Befehlsempfänger unsichtbar machen. Es macht Politik mit seiner eigenen unangenehmen Widersprüchlichkeit, indem allen Beschäftigten klar gemacht wird, dass man sich in einem „neuen Unternehmen“ lieber so verhalten sollte, *als ob* es ein Verhältnis von Anweisung und Ausführung gar nicht gäbe. Die Maßgabe lautet: *Ihr intelligenten Hochqualifizierten wisst doch was von euch erwartet wird, also ordnen wir von „Oben“ nichts an und drohen nicht, sondern überlassen es eurer Selbstbestimmung, das Richtige zu tun*. Weil dieses Gefühl auf den ersten Blick so angenehm und sogar schmeichelhaft sein kann, könnte es bis zur Selbsttäuschung gesteigert werden. Wenn dann ein Wissensarbeiter unter diesen Bedingungen glaubt, quasi der betrieblichen Hierarchie entzogen zu sein, unterliegt er der beabsichtigten Perfektion des Systems. Unfreiheiten, in die man sich aus freien Stücken begibt, sind eben keine Freiheiten sondern Unfreiheiten. So lange der Beschäftigte den fremdgesetzten Zielen einer Unternehmung folgen soll, wird er auf einen Teil seiner Autonomie verzichten müssen – ob nun freiwillig oder unfreiwillig.

Der scheinbare Abbau von Hierarchien und die propagierte Entbürokratisierung führt also keineswegs zu *weniger* Zwang. Im Gegenteil, der ehemals offene äußere Zwang wird durch eine neuartige Steigerung des internen Leistungsdrucks ersetzt. Die hierarchische Anordnung wird durch den omnipräsenten Druck einer abstrakten „Markt-Notwendigkeit“ ersetzt. Der „neue Vorgesetzte“ ist der Sachzwang eines nicht beherrschbaren und nicht kontrollierbaren Marktes, der sich autonom gegenüber Angestellten und Unternehmern gleichermaßen entwickelt. Autonomie in diesem Sinne ist lediglich „Marktautonomie statt Unternehmensheteronomie“ (vgl. Peters 1995 28f). Das wirklich Neue besteht darin, dass in dieser Dynamik der Beschäftigte die Arbeitsanforderungen nicht mehr länger als

eine von außen an ihn herangetragene, *heteronome* Zumutung wahrnimmt, sondern von sich selbst aus beginnt, sich zu entgrenzen und die Einsicht in diese Arbeitsnotwendigkeit zu verinnerlichen. Durch diese freiwilligen Unterwerfung scheint das Ziel einer möglichst radikalen und vollständigen Nutzung aller marktgängigen Eigenschaften der Subjektivität der Beschäftigten erreichbar zu sein. Wogegen sollte man schließlich noch rebellieren wollen – außer gegen sich selbst?

Bei dieser Form der radikalen Subjektivierung handelt es sich jedoch um eine Logik der Objektivierung und nicht um eine der Subjektivierung. Das Subjekt soll via Subjektivierung instrumentalisiert und vollständig verfügbar gemacht werden (vgl. Moldaschl 1998, 232f). Die Besonderheit ist eine neue Dimension der Abhängigkeit, nicht der Unabhängigkeit. „Klassische Formen“ der Rationalisierung gestanden dem Menschen noch einen eigenen Willen zu, bzw. setzten diese als eine (oft negative – weil nicht beherrschbare) Konstante voraus, die mit Mitteln der Macht und Disziplinierung zumindest in Grenzen gehalten werden musste. Dabei wurde das Individuum zwar als eigenwillig und mitunter störrisch angesehen, aber gerade dadurch wurde diese „menschliche Seite“ als etwas definiert, was existiert und deshalb *außerhalb* der Arbeit zu bleiben hatte. Heute nun gilt es, gerade *dieses Gold in den Köpfen der Angestellten zu heben* – also zu verwerten – so das beliebte Bild der Personalentwickler. Aber wieder wird dieses Konstrukt an der immergleichen Unvereinbarkeit scheitern. Der „Nutzen“ von Subjektivität kann ökonomisch nur als *Ökonomie der Subjektivität* und nicht als Subjektivität selbst beschrieben werden. Wenn das Attraktive für das Unternehmen, wenn der zukünftige Mehrwert in der *kreativen und innovativen Freiheit des Subjekts* liegt, und das Unternehmen in seiner Totalität diese Subjektivität okkupiert, verliert es beides: die Subjektivität und die Macht. Verobjektivierte Subjektivität ist keine Subjektivität mehr. Der einfachen Dialektik von Befehl und Gehorsam, von Kontrolle und Widerstand, steht nun eine gebrochene Wechselwirkung von Kontrolle, Konsens und Aushandlung, von unklaren Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen gegenüber. Je totalisierender eine Firmenideologie aber in dieser Dialektik beginnt, soziale Aspekte zu okkupieren, desto offensichtlicher ist es, dass die Existenz gegensätzlicher Interessen verdeckt oder zumindest marginalisiert werden soll. Die Gefahr ist groß, dass das Management der alten Illusion anheim fällt, dass beides zu haben sei: mehr Macht *und* zugleich mehr Vertrauen, mehr Partizipation und mehr Konsens. Mehr authentische Kommunikation und eine größere Eigeninitiative der Beschäftigten hat aber den Preis eines relativen Machtverzichts. Dieser kann sei-

nerseits durchaus sozial gestaltet werden, aber er muss auch gestaltet werden. Wenn jede Zubilligung von Vertrauen einen Autonomiegewinn seitens des Angestellten bedeutet, gilt es Wege zu finden, mit dieser Ungewissheit umgehen zu können, ohne sie wieder in Kontrolle zu überführen. Unter den dargestellten Bedingungen ist posttayloristische Reorganisation sicherlich nicht identisch mit mehr freiwilliger Kooperationsbereitschaft und Vertrauen im Betrieb.

## **5 Vertrauensspielräume und ihre Einbettung in den sozialen Kontext der Firma**

In wieweit sind Kooperation, Vertrauen, Wissensaustausch und gegenseitige Unterstützung zwischen eigenverantwortlichen „Arbeitskraftunternehmern“ (Voß/Pongratz 1998) innerhalb eines Unternehmens überhaupt realisierbar? Freiwilligkeit, Subjektivität, Kreativität und Innovationsgeist erfordern angstfreie, zumindest nicht primär konkurrenzdominierte Spielräume zu ihrer Entfaltung. Bestünde bereits ein Vertrauenskapital innerhalb einer Organisation, so könnte man dies mit der gegenseitig geteilten Erwartung der Akteure beschreiben, dass eine einseitige, freiwillige Vorleistung im Sinne kooperativen Handelns nicht ausgebeutet wird. Vertrauen könnte als Ergänzung bzw. als Ersatz für vertragliche Regelungen und Überwachung begriffen werden. Gleichzeitig ist es ein Medium, das seinerseits Kooperation befördert. Herrscht Vertrauen, dann stellt es seinerseits eine „soziale Produktivkraft“ (Heisig 1997) dar. Vertrauen erheischt Vertrauen. Der Zustand des Vertrauens wird jedoch immer risikant bleiben. Zu einer Vertrauensbeziehung gehört der potentielle Vertrauensbruch.

Vertrauenserosion ließe sich einerseits als Zerfall kooperativer Zusammenarbeit zwischen Organisationsmitgliedern definieren, hervorgerufen von der Angst, für Fehler bestraft zu werden, andererseits als die Verweigerung von Engagement, aufgrund der Erwartung, dass dieses nicht von der Institution hinreichend gewürdigt wird. Kontinuität der Organisation, gekoppelt mit der Mehrstufigkeit von Hierarchien, schuf lange Zeit eine mehr oder weniger unhinterfragte Vertrautheit, die überdies durch Beschäftigungsgarantien und einem etablierten System von Beziehungen gestützt wurde. Hierarchien hatten sich im Umgang mit Ungewissheit bewährt (vgl. Luhmann 2000, 313). Unter diesen Bedingungen

war es nicht relevant, ob ein Angestellter „aktiv“ vertraut, d.h. ob er bewusst für sich die Frage stellte, inwieweit er seinem Gegenüber denn auch *trauen* kann. Ein derart reflexives Vertrauen war eher eine hypothetische Spielerei oder zusätzlicher Luxus. Vertrauen wurde eben nicht als der entscheidende Erfolgsfaktor von Unternehmensorganisationen gesehen. Wahrscheinlich konnte gerade deshalb so viel Vertrauen entstehen. Weil es nicht explizit vorgeschrieben wurde. So ist die Planbarkeit von Vertrauen oder Vertrauenskulturen ausgesprochen begrenzt. Vertrauen muss in Interaktionsbeziehungen aufgebaut werden und lässt sich erst allmählich als Koordinationsmechanismus weiter entfalten. Erfahrungen der Vertrauenswürdigkeit *können* das Vertrauen rekursiv in der jeweils nächsten Handlungssituation vergrößern. Dies ist jedoch ein langfristiger sozialer Prozess, der den persönlichen Kontakt der Akteure voraussetzt. Dies gilt vor allem im Zeitalter kurzfristiger und wachsender virtueller Aktivitäten. An dieser Komplexität personalen Vertrauens führt kein Weg vorbei – solange es um Vertrauen geht.

Die bisherige Angestelltenforschung hat sich überwiegend auf den Professions- und Qualifikationsaspekt beschränkt. Vernachlässigt wurde dabei allzu häufig, dass die Arbeit in den sozialen Kontext der Firma eingebettet ist (vgl. Kotthoff 1997, 166). „Der heutige Marktradikalismus dagegen konfrontiert die Individuen direkt mit der ganzen Komplexität der Möglichkeiten des Geldes und macht den finanziellen Erfolg zum unmittelbaren Maßstab allen Handelns“ (Deutschmann 1999, 513). Dieses „Niemals Genug“ kann keine Basis für einen sozialen Kontext, für Gemeinschaft und Vertrauen sein. Immer dann, wenn es kein „Genug“ mehr gibt, bleiben die Individuen in ihrer Unzulänglichkeit auf sich selbst verwiesen. Und die Strategie der Selbstverteidigung besteht notwendigerweise im Einzelkämpfertum. Diese Logik kann nur dann durchbrochen werden, wenn der Übermacht der Ökonomie die Verantwortlichkeit eines sozialen Miteinander entgegengestellt wird. Ein Unternehmen hätte dann die Möglichkeit, eine Differenz zu machen z.B. durch Selbstbindungen über Betriebsvereinbarungen und durch eine Unternehmenskultur, die ernsthaft soziales Vertrauen, Verlässlichkeit, Absprachefähigkeit sowie einen langfristigen Interessenausgleich anstrebt, bzw. für deren Bedingungen sorgt. Dies alles kann keine Garantie bieten, aber es hätte zumindest die Potenz, den sozialen Spielraum bereitzustellen, der den Akteuren glaubhaft machen könnte, dass das Unternehmen die sozialen Eigenheiten *jenseits* der reinen Ökonomie, wenn schon nicht versteht, so doch nicht mit allen Mitteln okkupiert.

## Literatur

- Deutschmann Christoph 1999: „Lieber Robert Misik“. IN: Leviathan/ Zeitschrift für Sozialwissenschaften Heft 4/ S.511–517
- Deutschmann Christoph 2001: Die Gesellschaftskritik der Industriosozologie – ein Anachronismus? IN: Leviathan, Zeitschrift für Sozialwissenschaft Heft 1/ S.58-69
- Deysson Christian 1999: So tun als ob. IN: Wirtschaftswoche Nr.11, 11.März 1999, S.166-168
- Ehrke Michael 1995: Moralische Kompetenz in Arbeit und Ausbildung von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern. IN: Fricke Else (Hrsg.), Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren, Bonn
- Fickinger Nico 2000: Spitzenmanager wird man nicht, man ist es. IN: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr.263, 11.November 2000, S.65
- Friedmann Andrew 1987: Managementstrategien und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses. IN: Hildebrandt Eckart, Seltz Rüdiger (Hrsg.) Managementstrategien und Kontrolle, Berlin
- Heisig Ulrich 1997: Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. IN: Schweer Martin (Hrsg.) Interpersonales Vertrauen, Opladen
- Junge Kay 1998: Vertrauen und die Grundlagen der Sozialtheorie – Ein Kommentar zu James S. Coleman. IN: Müller Hans-Peter, Schmid Michael (Hrsg.) Norm, Herrschaft und Vertrauen, Wiesbaden 1998
- Kotthoff Hermann 1997: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. IN: Kadritzke Ulf (Hrsg.), „Unternehmenskulturen“ unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Berlin
- Krystek Ulrich 1997: Vertrauen als Basis erfolgreicher strategischer Unternehmensführung IN Hahn Dietger/ Taylor Bernard (Hrsg.) Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung, Heidelberg S. 266-288
- Luhmann Niklas 2000: Organisation und Entscheidung, Opladen/ Wiesbaden
- Martin Albert 2000. Teams und ihre Entwicklung: IN: Universitas/ Zeitschrift für interdisziplinäre Wissenschaft Nr.651, September 2000, S.895-910

- Moldaschl Manfred 1998: Internalisierung des Marktes. IN: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberatung, München / Berlin
- Nigsch Otto 1999: Was ist Sozialkompetenz. IN: ÖZS/Österreichische Zeitschrift für Soziologie Heft1/S.3-30
- Peters Klaus 1995: Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen. IN: Fricke Else (Hrsg.), Betrieblicher Wandel und Autonomie von Ingenieuren, Bonn
- Schröder Lothar 2000: Neue Ökonomie – neue Arbeit – neue Wege für Gewerkschaften. IN: Gewerkschaftliche Monatshefte 8-9/2000, S.508-517
- Voß Günter.G./ Pongratz Hans. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? IN: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, Heft 1, S.131-158
- Wimmer Rudolf 1999: Die Zukunft von Organisation und Beschäftigung. IN: Organisationsentwicklung Nr. 3/1999, S.27-41

*Philipp A.W. Käser / Raymond E. Miles*

# **Knowledge Activists: The Cultivation of Motivation and Trust Properties of Knowledge Sharing Relationships**

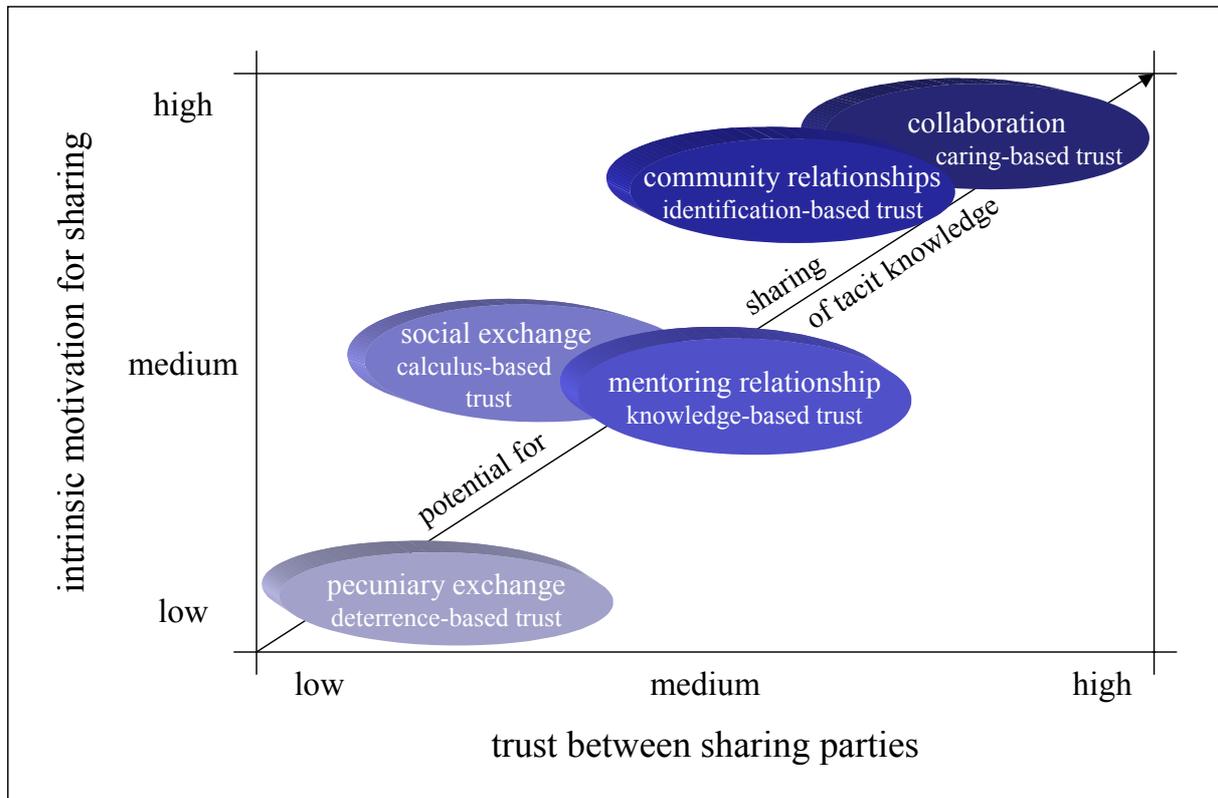
## **Abstract**

Increasingly, firms are employing „knowledge activists”, ranging from Chief Knowledge Officers down to middle level team leaders, to shape knowledge creation and transfer processes. However, our case studies of the work of several knowledge activists within three multinational firms suggest that efforts to hierarchically shape knowledge processes are difficult at best and may be counterproductive. We analyze these outcomes using a conceptual framework that specifies the motivation and trust characteristics of alternative knowledge sharing relationships. The case studies reveal that the motivation and trust properties essential to knowledge sharing can migrate upward or downward as the result of management actions. Our research indicates that the main challenges for the management of human resources is to cultivate voluntary, trusting, and intrinsically satisfying relationships within hierarchical organizations.

## **1 Conceptual Framework**

Our conceptual framework illustrates the effects of motivation and trust on the level of knowledge sharing that is likely to occur within a set of common organizational relationships. The vertical axis, following in part Osterloh and Frey (2000), depicts the level of intrinsic motivation that is present in the relationship while the horizontal axis portrays the degree of trust present in the relationship. The relationships are arrayed along a third axis from low (lower left) to high (upper right) reflecting the propensity to share tacit knowledge and our discussion centers

on the migration of these relationships upward and downward as determined by the basic properties of the relationship and the actions of managers and knowledge activists (von Krogh, Nonaka, & Ichijo, 1997).



*Figure 1: Conceptual framework*

The five relationship types depicted in figure 1 represent commonly identified relationships mentioned in the literature within which knowledge is shared in a hierarchy.

### 1.1 Intrinsic Motivation for Sharing

This vertical axis of figure 1 illustrates an individual property of a sharing relationship. We describe intrinsic motivation for sharing as „high” if the sharing parties perceive it as self-determined (Deci & Ryan, 1985) and if the act of sharing itself is rewarding and therefore an „end in itself” (Kruglansky, 1975). Alternatively, if sharing is perceived to be externally controlled (Deci & Ryan, 1985) and undertaken as a „means to an end” (Kruglansky, 1975), we label intrinsic motivation for sharing „low”. We argue that as long as knowledge sharing

is voluntary, the sharing parties tend to perceive it as intrinsically satisfying because it is self-determined and allows them to increase their competencies (Deci & Ryan, 1985) and to personally grow (Alderfer, 1969).

## **1.2 Trust Between Sharing Parties**

This horizontal axis of figure 1 represents a social property that might be generated during the interaction of the sharing parties. Our treatment of trust primarily builds on the work of Shapiro, Sheppard, and Cheraskin (1992) and Lewicki and Bunker (1996). Similar to them, we assume that our five kinds of trust are linked sequentially so that the achievement of one level of trust serves as a starting point for the creation of the next higher level of trust.

## **1.3 Definition and Discussion of Relationship Types**

We presume that a relationship's potential for the sharing of tacit knowledge, the third axis in figure 1, primarily depends on the relationship's motivation and trust properties. Therefore, we will examine this third axis for each relationship type separately. It is our presumption that in order to offer a high potential for the sharing of tacit knowledge, the sharing parties have to be intrinsically motivated and their relationship must be characterized by a high level of trust.

### **1.3.1 Pecuniary Exchange**

Pecuniary exchange is the basic organizational relationship that comprises the interactions between the employees and the organization for which they work. It is a hierarchical relationship that is established by an employment contract according to which employees agree to submit themselves to the authority of their superiors in exchange for a salary (Barnard, 1938; Simon, 1951). Employment contracts can be complemented by explicit and implicit incentive contracts that specify or allude to the knowledge to be shared to gain additional pecuniary rewards (e.g., Baker, Gibbons, & Murphy, 1994).

In pecuniary exchange knowledge is shared either to get a salary or additional pecuniary rewards. The relationship is hierarchically controlled and the terms of the exchange stated by the hierarchy so that the sharing parties do not perceive their actions as self-determined. Therefore, the framework would suggest that pecuniary

exchange is instrumental with intrinsic motivation for sharing being low. Pecuniary exchange is typically characterized by deterrence-based trust (low level of trust between the sharing parties). Shapiro et al. (1992) point out that this type of trust makes individuals do what they are required to because they are afraid of the consequences of deceit. A prerequisite for deterrence-based trust are monitoring mechanisms (Shapiro et al., 1992) that help to detect deceit. Pecuniary exchange that is founded on an employment contract is marked by deterrence-based trust because employees are monitored and disobedience to authority could ultimately be punished with dismissal. Pecuniary exchange might develop towards being characterized by calculus-based trust if employees are offered additional pecuniary incentives for sharing. Calculus-based trust, according to Lewicki and Bunker (1996), exists if individuals do what they say not primarily because they fear the consequences of deceit but because they look forward to the benefits of compliance.

Pecuniary exchange with low intrinsic motivation for sharing and deterrence-based trust offers a low potential for the sharing of tacit knowledge because tacit knowledge is difficult to specify (Polanyi, 1966) and is thus barely contractible in employment. However, if the hierarchy remains trustworthy and rewards additional sharing as stated in the incentive contracts, the relationship's potential for the sharing of tacit knowledge tends to increase because these contracts specify the benefits of sharing additional knowledge.

### **1.3.2 Social Exchange**

Social exchange is primarily a voluntary relationship that is based on the general expectation of reciprocity (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Bouty, 2000). It occurs naturally and, unlike pecuniary exchange, is not necessarily recognized by the hierarchy. The interaction between the sharing parties is primarily lateral. It may, however, become vertical if receiving exceeds giving (Blau, 1964). That is, if reciprocity becomes unbalanced, a hierarchy of individuals with „expert” status, referred to as informal leaders, evolves.

Intrinsic motivation for sharing is about medium in social exchange because the framework would suggest that, on the one hand, individuals may share knowledge to gain hierarchical recognition or knowingly to move upward in an informal status hierarchy. This increases extrinsic motivation for sharing. On the other hand, our framework would suggest that individuals also share knowledge because they value

the relationships and/or because they simply enjoy sharing so that intrinsic motivation increases. While pecuniary exchange typically starts with deterrence-based trust, social exchange begins with calculus-based trust with the level of trust between the sharing parties being about medium-high (midway between medium and high). Individuals tend to engage in knowledge sharing only if they have calculated that a potential sharing party would be willing and able to reciprocate by sharing knowledge of equal or higher value.

Compared to pecuniary exchange that is characterized by calculus-based trust and low intrinsic motivation for sharing, social exchange offers about a medium potential for the sharing of tacit knowledge. The sharing is not specified and valued by a hierarchy but subjectively negotiated and valued by the sharing parties themselves. The potential for the sharing of tacit knowledge increases because the employees who are directly involved in the exchange tend to have greater ability to value and judge each other's knowledge than the hierarchy (Carter, 1989).

### **1.3.3 Community Relationships**

Similar to social exchange, community relationships are non-hierarchical and voluntary interactions. In contrast to social exchange, knowledge sharing is not perceived just as individual-to-individual but between individuals and the community (Kanter, 1972). The community is expected to provide its members with the knowledge they need (Kanter, 1972). The members share a common identity, consider each other to be equals, and perceive competition for status as incompatible with the community purpose (e.g., Rothschild-Whitt, 1979; Bouty, 2000). Community of practice relationships have been identified within a hierarchy (Brown & Duguid, 1991) and across hierarchies (Gouldner, 1957; 1958).

The intrinsic motivation for sharing of individuals who engage in community relationships is about medium-high. The sharing is voluntary, often not hierarchically recognized, and the identification with a common practice offers an opportunity for the community members to refine their competencies. However, intrinsic motivation for sharing is not high because equality requires the sharing parties to censor the sharing of knowledge that would provide them with distinction. Community relationships are typically marked by identification-based trust so that the level of trust is almost medium-high. This type of trust is developed among those sharing parties who start to identify themselves strongly with one another and share common goals and needs (Shapiro et al., 1992). The sharing parties stop calculating the balance of giving and receiving (see also Clark & Mills,

1979; 1993) because they do not compete with each other but believe that the community will provide them with the knowledge they need.

In community relationships knowledge may be shared more freely than in relationships characterized by calculus-based trust because the sharing does not depend on the ability to reciprocate equitably. However, because the community members are expected to be equals, they may not aggressively „impose” their knowledge on others but rather hold back some sharing so as not to create a hierarchy of expertise. Hence, the potential for the sharing of tacit knowledge that community relationships offer is limited to about medium-high.

### **1.3.4 Collaboration**

Similar to social exchange and community relationships, collaboration is a voluntary, non-hierarchical relationship between two or more individuals who engage in a joint enterprise (Appley & Winder, 1977; Eiseman, 1977). Collaborators are as concerned with the inputs and outcomes of other collaborators as they are with their own (Appley & Winder, 1977; Winnicott, 1965). Unlike in community relationships, collaborators do not delegate responsibility to the community but take full responsibility themselves. Collaboration is normally easiest among mature, self-actualizing individuals (Shepard, 1965).

Individuals who engage in collaborative knowledge sharing are highly intrinsically motivated. Collaborators are highly self-determined because they take full responsibility for their sharing behavior. Consequently, we expect them to be able to pursue personal growth. According to Lewicki and Bunker's (1996) conceptualization, identification-based trust is the highest possible level of trust in a relationship. We claim that true collaboration requires an even higher degree of trust. Based on the notion of caring (Erikson, 1964; Mayeroff, 1971) we refer to trust as caring-based if the sharing parties demonstrate that they are as concerned with their common enterprise and their colleagues' inputs and outcomes as they are with their own.

Collaboration offers a high potential for the sharing of tacit knowledge. High intrinsic motivation for sharing and caring-based trust allow collaborators to fully explore their creative potentials and to share knowledge in a genuine and non-manipulative manner. Unlike in relationships marked by identification-based trust, the sharing parties are allowed to gain distinction because they take responsibility

for their colleagues' well being and equitable treatment. In addition, caring-based trust implies that collaborators integrate their contributions.

### **1.3.5 Mentoring Relationship**

We refer to a mentoring relationship as a dyadic type of interaction where a more experienced individual, labeled „mentor”, and a less experienced individual, referred to as protégé, share knowledge (Dalton, Thompson, & Price, 1977; Kram, 1985; Levinson, 1978). A mentoring relationship may have the characteristics of each of the other relationship types.

We argue that intrinsic motivation for sharing is about medium in a mentoring relationship because we assume that mentoring is practiced to gain hierarchical and social recognition as well as to grow personally. Intrinsic motivation decreases if the mentor assigns his or her protégé to tasks, and it increases if both engage in joint goal setting. We argue that in a mentoring relationship trust typically develops from deterrence or calculus towards knowledge-based trust (Shapiro et al., 1992) because the relationship is dyadic and may involve close and repeated interaction. Knowledge-based trust is created if the sharing parties generally demonstrate trustworthiness and, if at all, produce only limited defections (Lewicki & Bunker, 1996).

A mentoring relationship offers typically about a medium potential for the sharing of tacit knowledge. Because of medium intrinsic motivation for sharing and knowledge-based trust (medium level of trust), both parties tend to push precise interaction calculations off into the future and share knowledge quite freely. They might even jointly create knowledge.

## **2 Discussion**

We used the motivation-trust framework to explore five knowledge-sharing initiatives (cases) undertaken by knowledge activists in an effort to improve performance in their particular organizations. In general, it appears that the propensity to share tacit knowledge can migrate upward and downward dependent on the trust and motivation characteristics created and/or maintained in the relationships. The cases and their interpretation are summarized in figure 2.

| case setting   | intent  | initial motivation and trust  | action   | outcome  | interpretation   |
|--|---|---|--|--|--|
| Globalcorp:<br>multinational<br>consumer<br>goods<br>company | <ul style="list-style-type: none"> <li>• cultivate sharing between corporate research and business units</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• both medium: informal leaders share voluntarily</li> <li>• social exchange with knowledge-based trust</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• senior managers invite the leaders</li> <li>• goal: identification of “knowledge gaps”</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• information overload rather than insight sharing</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “commanded” sharing decreases intrinsic motivation, at best calculus-based trust</li> <li>• some leaders keep intrinsic motivation</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• factory requests community of practice among factory engineers, across businesses</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• both medium: informal leaders share voluntarily</li> <li>• social exchange with knowledge-based trust</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• senior managers free community members from hierarchical duties and offer them challenging tasks</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• community flourishes for two years but withers away after its informal leaders leave</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• possibly no more challenging tasks</li> <li>• identification-based trust might be a high entry barrier for new members</li> </ul>             |
| Petrocorp:<br>multinational<br>oil and gas<br>company        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• share knowledge between business units of how to develop oil and gas field</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• both low-medium: performance pressure, competition between units hinder sharing</li> <li>• pecuniary exchange, calculus-based trust</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CKO crafts “pass it along” protocol: recipient of help should help another unit</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• units share performance-enhancing knowledge</li> <li>• protocol is a standard practice</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sharing without damaging either giver or recipient (social exchange)</li> <li>• parties also develop community relationships</li> </ul>       |
| Halcorp:<br>multinational<br>hi-tech<br>company              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• have five informal leaders solve a business problem</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• both medium: the leaders share voluntarily</li> <li>• social exchange with knowledge-based trust</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CKO advises CEO to offer the leaders a stay at the corporate lab to come up with solutions and to threaten to fire them in case of failure</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• the five leaders come up with ideas that are successfully implemented</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mixed message: very challenging task (high intrinsic motivation) but low level of trust between CEO and the leaders</li> </ul>                |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• improve performance among sales clerks to improve customer satisfaction</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• both low: boss enforces strict adherence to rigid rules</li> <li>• mentoring as a pecuniary exchange</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CKO crafts story telling protocol: clerks tell boss stories about their actions, boss answers with a story</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• boss and clerks tell each other stories to specify desired clerk behavior</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• trust and intrinsic motivation increase as clerks enjoy more freedom to experiment with new behavior</li> </ul>                               |

Figure 2: Applying the framework to knowledge activists' initiatives

Three issues of theoretical concern emerge from the construction of our framework and its use in the exploration of our case studies. A first theoretical issue focuses on mechanisms available to knowledge activists to alleviate hierarchical pressures that tend to limit knowledge sharing. In each of our cases where knowledge sharing initiatives were successful (e.g., Petrocorp and second Halcorp case), the activists appeared to suspend or shield the sharing from normal hierarchical pressures and evaluation by the use of protocols – a set of procedures or approaches to interaction that would guide behavior so that equitable outcomes were anticipated and normal competitive and/or self-serving evaluations would be foregone. In our view, protocol guided behavior could encourage trust building and could permit self-directed intrinsically satisfying sharing even within hierarchically controlled settings.

Second, the motivational issue of „crowding out” intrinsic motivation through the use of extrinsic rewards (e.g., DeCharms, 1968; Deci, 1975; Osterloh & Frey, 2000) appears to be worthy of further consideration. In two of our cases (second Globalcorp and the Petrocorp case) the sharing parties appeared to have developed expectations of long term trustworthy behavior, bolstered by the words and behavior of the knowledge activists, so that future salary and/or promotional rewards could be anticipated without detracting from the intrinsic satisfaction involved in current knowledge sharing. Thus, in our view, pecuniary rewards, particularly long term, indeterminate rewards, can be structured to complement rather than crowd out intrinsic motivation.

A third theoretical issue that emerges here involves the interaction of trust and motivation. Osterloh and Frey (2000), and others (e.g., Kohn, 1993; Rempel, Holmes, & Zanna, 1985) imply that trust follows motivation - that is, they and others imply that intrinsic motivation for sharing creates trust. Contrarily, our framework and our case study behaviors (first Globalcorp and first Halcorp case) suggest that individuals may gain intrinsic satisfaction from sharing even though the sharing relationship is characterized, at best, as reflecting calculative trust. Thus, while motivation and trust are essentially independent, each may well moderate the other. Higher levels of trust, in our view, permit and sustain the opportunity for intrinsic motivation. In turn, persons who are intrinsically motivated to share knowledge are not pursuing some secondary outcome and thus are likely to be behaving in a transparent and „trustworthy” manner.

### 3 Conclusions

The conditions essential to knowledge sharing include opportunities for self-directed voluntary, intrinsically motivated interaction within trustworthy relationships. Levels of intrinsic motivation and trust characteristics of typical organizational relationships can be arrayed and examined as we have illustrated, and their migratory behaviors can be anticipated and explored.

### References

- Alderfer, C.P. 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 142-175.
- Appley, D.G., & Winder, A.E. 1977. An evolving definition of collaboration and some implications for the world of work. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13: 279-291.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K.J. 1994. Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics*, 109: 1125-1156.
- Barnard, Ch.I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.
- Bouty, I. 2000. Interpersonal and interaction influence on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43: 50-65.
- Brown, J.S., & Duguid, P. 1991. Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2: 40-57.
- Carter, A.P. 1989. Knowhow trading as economic exchange. *Research Policy*, 18: 155-163.
- Clark, M.S., & Mills, J. 1979. Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 12-24.
- Clark, M.S., & Mills, J. 1993. The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19: 684-691.

- Dalton, G., Thompson, P., & Price, R. 1977. The four stages of professional careers – a new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics* (Summer): 19-42.
- DeCharms, R. 1968. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- Deci, E.L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Eiseman, J.W. 1977. A third-party consultation model for resolving recurring conflicts collaboratively. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 13: 303-314.
- Erikson, E. 1964. *Insight and responsibility*. New York: W.W. Norton.
- Gouldner, A.W. 1957. Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles I. *Administrative Science Quarterly*, 2: 281-306.
- Gouldner, A.W. 1958. Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles – II. *Administrative Science Quarterly*, 2: 443-480.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25: 165-167.
- Kanter, R.M. 1972. *Commitment and community: Communes and utopias in sociological perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kohn, A. 1993. *Punished by reward: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kram, K.E. 1985. *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company.
- Kruglanski, A.W. 1975. The endogenous-exogenous partition in attribution theory. *Psychological Review*, 82: 387-406.
- Levinson, D.J. 1978. *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Lewicki, R.J., & Bunker, B.B. 1996. Developing and maintaining trust in work relationships. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: 114-139. Thousand Oaks: Sage.
- Mayeroff, M. 1971. *On caring*. New York: Harper and Row.
- Osterloh, M. and Frey, B.S. 2000. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11: 538-550.
- Polanyi, M. 1966. *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G., & Zanna, M.P. 1985. Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49: 95-112.

- Rothschild-Whitt, J. 1979. The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, 44: 509-527.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H., & Cheraskin, L. 1992. Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8: 365-377.
- Shepard, H.A. 1965. Changing interpersonal and intergroup relationships in organizations. In J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations*: 1115-1143. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Simon, H.A. 1951. A formal theory of the employment relation. *Econometrica*, 19: 293-305.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Ichijo, K. 1997. Develop knowledge activists! *European Management Journal*, 5: 475-483.
- Winnicott, D.W. 1965. *The maturational processes and the facilitating environment*. London: The Hogarth Press.

# *Metagutachten*



*Ursula Schneider*

## **Resourceful Humans – und ihr künftiger Support in Organisationen**

*Prognosen sind schwierig, besonders  
wenn sie sich auf die Zukunft beziehen.  
(Verfasser unbekannt)*

*Regen vorhersagen kann jeder,  
Archen bauen, das zählt.  
(Yogi Berra)*

### **Vorbemerkung:**

Die Zukunft der Personalarbeit vorherzusagen, ist ein riskantes Unterfangen. Um den Sprüchen noch einen weiteren Gemeinplatz hinzuzufügen, kommt es doch – systemtheoretisch zwingend – immer anders als man denkt. Genauer gesagt, kommt es wesentlich darauf an, wie viele Menschen bestimmte Prognosen für glaubwürdig halten und sie dadurch erfüllen, daß sie ihr Handeln an ihnen ausrichten.

Kleine Abweichungen können in positiv gekoppelten Systemen immer wieder zu Ereignissen führen, die so weder vorhersagbar, noch einplanbar waren, wenn sie auch ex post durchaus als erwartbar analysiert werden können: Der Fall der Mauer bzw. die Ereignisse von 1989 – 91 sind dafür ebenso ein Beleg wie der 11. September 2001, der einige der auf enge Koppelung zielenden Prognosen, wie Global Sourcing oder Just-in-time-Zulieferung wieder in Frage stellt. Prognosen für die Bereiche Arbeitsmärkte, Beschäftigung, Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen sowie Angebot und Nachfrage nach Fähigkeiten betreffen einen Bereich, der im Umbruch und dabei mit anderen Bereichen gekoppelt ist, die sich ebenfalls im Umbruch befinden (siehe die Tabelle Fordismus – Postfordismus).

| <b>Tabelle 1: Fordismus – Postfordismus</b>              |  |   |
|--|--|---|
| <b>Der Versuch einer dichotomen Erfassung von Wandel</b> |  |   |
| <b>Ausprägung im</b>                                     |  |   |
| <b>Kriterium</b>   | <b>FORDISMUS</b>   | <b>„POST“FORDISMUS</b>  |
| <b>Industrielle Beziehungen</b>                          | geregelt, überbetrieblich, auf Lohn und Arbeitssicherheit konzentriert   | dereguliert, Betriebs-, Netzwerk- oder individuelle Ebene; auf Employability konzentriert |
| <b>Wirtschaftspolitik</b>                                | nachfrageorientiert, (Keynesianisch) vorwiegend national   | angebotsorientiert, zunehmend von globalen Märkten abhängig                               |
| <b>Arbeitsorganisation</b>                               | Trennung von Hand- und Kopfarbeit, angelehrte Kräfte, Prozessvorgaben  | Verschiebung zu wissensbasierter Arbeit, Reintegration von Tätigkeiten, Teamkonzept       |
| <b>Produktionsweise</b>                                  | Massenproduktion   | Mass-Customization  |
| <b>Wettbewerbsstrategie</b>                              | Preis-Qualitätsspirale   | zusätzlich: Innovation (Kernkompetenz)<br>Marktabschließung<br>Deep Pockets               |
| <b>Wertschöpfungskette</b>                               | vertikale Integration  | Netzwerke   |
| <b>Lohnpolitik</b>                                       | Zeitlöhne für Kopfarbeiter, quantitativ orientierte Leistungslöhne; Erkenntnis der Notwendigkeit von Binnennachfrage | ergebnisorientiert, zunehmend globaler Wettbewerb   |
| <b>Transformationsproblematik gelöst über...</b>         | disziplinäre Führung, monetäre Verführung<br>technisch enge Koppelung<br>Anreize                                     | monetäre Incentives<br>Versuche kultureller Integration                                   |

Erst wenn alle Teilsysteme ein bestimmtes Momentum erreichen, verändert das Gesamtsystem seine Qualität. Vorher erscheinen alle Vorhersagen spekulativ und übertrieben: So machte e-business 2000 nur 7 % der Weltumsätze aus, überdauerten Hierarchien, wo die Theorie sich Netzwerken zuzuwenden begann, traten junge Leute in Banken, Versicherungen und Industriebetrieben in Normalarbeitsverhältnisse ein, die lt. Handy, Rifkin, Reich oder Bridges drastisch zurückgehen und der Patchworkkarriere von Portfolioarbeitern weichen werden.

Dazu kommt, daß Prognosen und Fallbeispiele in der Literatur ein Eigenleben entwickeln: Die meisten Interpreten der Verhältnisse stützen sich mehr auf die von anderen vorgenommenen Interpretationen als auf umfassende direkte Beobachtungen, wodurch es zu Entkoppelungen kommen kann, die Unternehmen in die Irre leiten, sofern sie sich auf die Interpretationen verlassen (für das Thema Wissensmanagement vgl. Schneider, 2001).

Diese Bemerkungen seien dem folgenden Versuch eines „appreciative inquiry“ der vorliegenden interpretativen Texte vorangestellt.

Es werden die Beiträge:

- Knowledge Activists: The Cultivation of Motivation and Trust. Properties of Knowledge Sharing Relationships (von Käser/Miles) (1)
- Auf Talentsuche in der Wissensgesellschaft (von Klaus Mainzer) (2)
- The new employee/employer relationship and its impact on HRM (von Pieter A. Grobler) (3)
- Das verkaufte Selbst- oder: Loyalty and Solidarity Lost? (von Stephan Laske) (4)
- Herausforderungen der betrieblichen Personalpolitik durch alternde Belegschaften (von Jochen Pack) (5)
- War for Talents. Die drei wichtigsten Managementaufgaben der Zukunft: Menschen! Menschen! Menschen! (von Oona Horx-Strathern) (6)
- Drei Wege moderner Organisationen das Vertrauensproblem zu umgehen (von Olaf Geramanis) (7)
- Innovatives Unternehmertum durch innovatives Human Resource Management (von Hans H. Hinterhuber und Harald Pechlaner) (8)

- Innovative Hochschulkooperationen: ein erfolgversprechender Ansatz im „War for Talent“ (von Max Ringlsetter und Stephan Kaiser) (9)
- Personalentwicklung in Japan: neue Aufgaben und die Notwendigkeit zur Veränderung (von Iris Kuhnert) (10)

unter dem Gesichtspunkt betrachtet, ob sie eher ein „altes“ Thema neu akzentuieren oder sich aufgrund geänderter Rahmenbedingungen mit „neuen“ Anliegen befassen. Ersteres ist der Fall, wenn Beiträge Forderungen untermauern, die von der personalwirtschaftlichen Literatur seit langem erhoben, in der Praxis aber noch unzureichend aufgegriffen und umgesetzt werden, wie etwa die Strategieanbindung von Personalarbeit, die Verankerung der Verantwortung für Personalarbeit auf der obersten Führungsebene oder das Transformationsprozesse nicht nur unterstützende, sondern aktiv hervorbringende Selbstverständnis von Personalfachleuten als Change Agents. Aktives Recruiting und interkulturelle Anpassung personalpolitischer Methoden und Instrumente zählen ebenfalls zu den Themen, die theoretisch wohl etabliert, praktisch aber schwer umzusetzen sind.

Demgegenüber sind Ansätze, die sich mit dem Problem unausgewogener Alterspyramiden im Umfeld von Organisationen und in Organisationen selbst befassen, mit einer früher nicht in dieser Ausprägung vorhandenen Situation konfrontiert. Ähnliches gilt für Überlegungen, die sich auf den Individualisierungsschub moderner Wohlstandsgesellschaften beziehen: Reaktionen auf zunehmend professionelle Selbstvermarktung, sowie der Erhalt von Loyalität unter fluiden und prekären Bedingungen der Zusammenarbeit kommen als neue und paradoxe Aufgaben auf die Personalwirtschaftslehre zu.

Die sogenannte neue Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht es einerseits, wohl etablierte Aufgaben durch neue Medien wahrzunehmen (etwa e-recruiting, „Wissens“management). Sie stellt Personalarbeit andererseits vor neue Herausforderungen, etwa jene der Koordination von Telearbeit oder der Vorbereitung auf die Führung virtueller Teams. Sofern ersteres zutrifft, spreche ich trotz der neuen Technik von alten Anliegen, im zweiten Fall hingegen von neuen Themen.

Nun ist nach der Bedeutsamkeit der Unterscheidung alt/neu für die Praxis der Personalarbeit zu fragen. Solange Themen praktisch nicht umgesetzt sind und sich als konkrete Probleme äußern, scheint es zunächst unerheblich und rein akademisch, danach zu fragen, ob sie schon früher angesprochen wurden. Auf

den zweiten Blick rückt allerdings das Lernpotential „alter“ Themen in den Blickpunkt: Statt „alte“ Forderungen zu wiederholen geht es nun darum, Bedingungen ihrer Möglichkeit zu untersuchen, d. h. zu prüfen, warum sie bislang nicht in konkretes Handeln münden konnten. Dort wo Themen als neu beschworen, letztlich aber als neuer Wein in alten Schläuchen erkannt werden können, ist eine größere „Hype“-Resistenz erwartbar, die Entscheidungsträger vor teuren Wiederholungen alter Fehlexperimente abhalten kann. Denn gerade im Bereich des Human Resource Management sind Experimente besonders prekär.

### **Gibt es Neues unter der Sonne?**

Der Herbst 2000 mag als Warnung dafür gelten, daß viele der postulierten Veränderungen entweder überhaupt nicht, oder nicht in der vorhergesagten Art und Intensität oder zumindest nicht so schnell vor sich gehen, wie uns die erste Euphorie glauben ließ: So gesehen, ist business auch dann noch business, wenn es in der New Economy stattfindet und bleibt Personalarbeit in großen Unternehmen eine wesentliche Funktion, auch wenn Kernarbeitsplätze zurückgehen und Portfolioworker in temporären Netzwerken zunehmen (vgl. Bridges, 1995, Reich, 2001, Rifkin, 1995, Handy 1997, Schneider, 1996).

Die folgende Tabelle ordnet die Beiträge des vorliegenden Buches gemäß der Unterscheidung in alte und neue Themen und verweist auf einige wenige in diesem Band nicht direkt behandelte Leerstellen, die für künftige Personalarbeit bedeutsam sein könnten.

**„Alte“ Themen****Begründung**

*„Alte“ Rationalisierungszumutungen werden noch nicht gelebt und erscheinen daher wieder auf der Bildfläche – meist in neuem Gewand*

Strategieorientierung und Rolle als Change Agent; Förderung des internen Unternehmertums

Instabilität der Umwelt, Globaler Wettbewerb, Innovationserfordernisse

aktives Recruiting z. B. durch Beziehungspflege zu Universitäten

Knappheit an guten Nachwuchskräften, Risiken misslungenen Assessments

Personalarbeit in Japan

Chancen für ausländische Arbeitgeber im Wirtschaftsabschwung und Wertewandel

Wissensmanagement  
(Be-)Schaffen  
Lagern  
(Ver-)Teilen,  
Nutzen

*extern:* „Wissens“explosion (Verfügungswissen), rasche globale Diffusion, „new“ = „smart“ economy

*intern:* bessere Multiplikation vorhandenen Wissens, bessere Verwertung vorhandener Datenbestände, raschere und gezieltere Innovation als Schlüsselfaktoren im Wettbewerb.

**Neue Themen****Begründung**

*ergeben sich aus geänderten Umfeldbedingungen bzw. aus einem Reframing bisheriger Wahrnehmungen von Personalarbeit*

„Krieg“ um Talente, Knappheit an guten, spezifischen Humanressourcen

*extern:* Time Lags und Inflexibilitäten im Bildungswesen

*intern:* Prekärer Widerspruch zwischen Re-Ökonomisierung und Re-Sozialisierung der AG-AN-Beziehung;

Individualisierung, Knappheit an Loyalität und Vertrauen

- Retention Probleme
- „Ich“-Akte
- Neuer psychologischer Kontrakt
- EQ und Sozialkompetenz

*extern:* Säkularisierung, Verbreitung utilitaristischer Ethik, Übergreifen der Konsumenten- auf die Arbeitnehmerrolle

*intern:* In-Kraft-Setzung des Opportunismusaxioms zerstört Vertrauen.

Demographie: Generationenkonflikt und Weiterentwicklung älterer Mitarbeiter/innen

*extern:* geburtenschwache Jahrgänge, Migrationsgesetze

*intern:* Schiefelage nach Personalabbauwellen und PE-bias

Wissensmanagement als Fokusthema:

- Recruiting und Outplacement unter Wissensgesichtspunkten
- Retention
- prekäre Ressource Vertrauen
- Monitoring und Measuring Intangibles

Wissensexpllosion

Prinzip Hoffnung durch „Wissen“ als Waffe gegen Ungewissheit

Ermöglichungspotenziale der IKT

**Nicht angesprochene Themen****Begründung**

*folgende im vorliegenden Band nicht direkt angesprochene Themen scheinen zukunftsrelevant*

Integration von Belegschaften nach (grenzüberschreitenden) Fusionen und Käufen

lt. World Investment Report sind die Auslandsinvestitionen von 1998 bis 1999 um 35 % gewachsen. 80 % davon entfallen auf Mergers und Acquisitions

Personalarbeit in temporären Netzwerkstrukturen, Zusammenarbeit von Arbeitskraftunternehmern

„grenzenlose“ Organisation  
Entnormalisierung der Arbeitsverhältnisse

Zusätzlich erschien es mir aufschlussreich, wenn auch nur subjektiv vollziehbar, die Beiträge auf den Kontinua theoretisch-praktisch sowie normativ (Soll-Aussagen)-empirisch (Ist-Befunde) bzw. abstrakt und handlungsnah zu ordnen (vgl. S. 19)

**Alte Themen – neu akzentuiert**

Wenden wir uns zuerst alten, aber offenen Forderungen zu. Neu wäre hier nur der Schritt zur konsequenten Umsetzung in Unternehmen, für welchen abstrakte Modelle meist nur Andeutungen liefern. Beispielsweise verweisen Hinterhuber/Pechlaner auf leistungsorientierte Entgelt- und auf Beurteilungssysteme für Führungskräfte. Sie geben die Empfehlung ab, Aus- und Weiterbildungsprogramme für unternehmerisches Verhalten zu entwickeln, deren mundgerechtes Angebot in letzter Konsequenz ein Paradoxon wäre, weil es im Unternehmertum ja wohl um Eigeninitiative auf Basis selbst gesetzter Ziele geht.

So anregend, normativ-strategische Modelle sind, so sehr formulieren sie über eigentlich schwierige Umsetzungsprobleme hinweg und setzen die Kasuistik von zu Erfolgen stilisierten historischen Beispielen an die Stelle von Überset-

zungen in eine konkrete Praxis. Fragen, mit denen sich die Praxis dann konfrontiert sieht, sind etwa: Wie findet man die Besten, wie formuliert man Visionen (die sich von dem abheben, was alle hinpinseln) und wie kann man Beurteilungssysteme so gestalten, daß sie nicht eine Energieverschiebung vom Sein zum (kennzahlengesteuerten) Schein auslösen. Oder: Wie schafft man es, in kompetitiven und oft chronisch wertschätzungsknappen Organisationen eine Kultur der Ehrfurcht und Fehlertoleranz zu etablieren, wo doch viele hinter vorgehaltener Hand wissen, dass Abwertungen und Fehlertoleranz den Alltag kennzeichnen? Der Beitrag „*Innovatives Unternehmertum durch innovatives Human Resource Management*“ leistet Aufmerksamkeitsweckung für eine im Vergleich zur (in vielen Unternehmen gelebten) Praxis neue Rolle der Personalarbeit: Eine Personalarbeit, in der es um resourceful humans, nicht um human resources geht. Wegen des gewählten Zugangs bleiben potenzielle Anwender allerdings auf sich selbst verwiesen und mit den im Beitrag nicht thematisierten Widersprüchen von Personalarbeit konfrontiert.

Auch die Kooperation mit Universitäten, um Nachwuchstalente zu rekrutieren, findet sich schon lange als Hinweis für Rekrutierungsmaßnahmen in der Literatur, wenn sie in Europa auch weniger selbstverständlich vorkommt als in den USA. Was den Beitrag von Ringlstetter/Kaiser auszeichnet, ist die Beschreibung eines konkreten funktionierenden Modells, das auch eine Kapazitätserweiterung von Unternehmen in die Hochschule einschließt: Studenten müssen Seminar- und Diplomarbeiten über möglichst reale wirtschaftliche Probleme schreiben, Firmen haben solche Probleme und können sie zusätzlich mit „Irritationen des pulsierenden Lebens“ anreichern: Was liegt da näher, als die alten Schreibtischarbeiten fürs Archiv durch konkrete Forschungen für Unternehmen zu ersetzen: Studierende können z. B. jene informationsverarbeitenden Tätigkeiten vornehmen, für die in Unternehmen notorisch zu wenig Zeit bzw. Personalkapazität vorhanden ist – und dabei lernen. Hört sich an, wie eine Win:Win Situation oder eben ein Positivsummenspiel. Daß dabei einiges an administrativen Details (z. B. bezüglich der Nutzung von virtueller Kommunikation, oder der Abstimmung vor Ort) zu regeln ist, wird im Beitrag deutlich: Für KMU's ist das Modell daher vermutlich nur im Wege der Etablierung von Kooperationsplattformen umsetzbar.

## Und es bewegt sich doch...

Der Herbst 2001 hat uns mit den Ereignissen des 11. September und seinen Folgen aber auch vor Augen geführt, wie schnell sich scheinbar stabile Verhältnisse ändern und Entwicklungen neue Verläufe nehmen können. Welche Themen sind während der letzten Jahre neu für Personalarbeit bzw. unter neuen Vorzeichen akut geworden?

An der Schnittstelle finden wir hier die Themen Besonderheiten japanischer Personalpolitik und die Frage von Vertrauen, die schon in der Kulturforschung eine große Rolle gespielt hat und nun unter dem Vorzeichen von Wissensmanagement wieder aufgegriffen wird.

Japans Versuch eines dritten Weges zwischen dezentraler Marktwirtschaft und einer informalen aber rigiden zentralen Steuerung wird seit der Wirtschaftskrise in diesem Land nicht mehr als Benchmark rezipiert. Vielmehr geht es in dem Beitrag „*Personalentwicklung in Japan*“ um Hinweise für westliche, insbesondere deutsche Firmen, die mit japanischen Belegschaften arbeiten. Die Autorin stellt die in der Literatur gelegentlich auftauchende These kultureller Konvergenz in Frage und empfiehlt deutlich die Personalarbeit lokal zu differenzieren. Gleichzeitig stellt sie Chancen für westliche Unternehmen fest, sich im Wertewandel und wirtschaftlichen Abschwung als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, wenn es gelingt, in Führung, Entlohnung und Entwicklung eine Balance zwischen individuellen Anreizen und kollektiven Harmoniebedürfnissen zu finden. Der Artikel ist durch japanische Quellen belegt, führt zwei Fallbeispiele aus und verweist auf Möglichkeiten, in der Gegenwart auf der Welle eines kulturellen Wandels zu reiten, der janusköpfig ist. Weitere Zukunftsprognosen oder Generalisierungen bezüglich der Bewältigung von Brüchen, bei denen die alten Verhaltensmuster noch wirksam sind, während neue erst emergieren, werden nicht behandelt.

Ein uraltes Thema unter dem Vorzeichen neuer Ermöglichungspotenziale von Technik ist Wissensmanagement. Die Idee, das im Unternehmen verteilt vorhandene Wissen besser zusammenzuführen und etwaig auf Datenträgern verfügbar zu halten ist bestechend, scheitert in der Praxis aber häufig an Zeitmangel, an mangelndem Vertrauen und an der Unterschiedlichkeit von Kontexten. Wie Eckert zeigt, werden viele der heute neu entdeckten Praktiken seit Jahrhunderten im Benediktinerorden praktiziert (vgl. Eckert, 2001). Von den fünf Beziehungsmöglichkeiten, die Käser und Miles unter den Gesichtspunkten von Ver-

trauen und der Möglichkeit, stillschweigendes Wissens zu teilen diskutieren, kommen alle auch im Kloster vor. Das von den Autoren vorgeschlagene Modell bietet eine reizvolle abstrakte Orientierung, die Unternehmen von der platten Einforderung einer wissensenteilungsfreundlichen Kultur weg – und zu einer differenzierenden Gestaltung von Austausch- und Kollaborationsbeziehungen hinführt.

Dabei wird sowohl rein ökonomisch mit Bezug auf Kalkül als auch sozialwissenschaftlich mit Bezug auf Grundsätze des symbolischen Tauschs argumentiert. Eine institutionenökonomische Argumentation übersieht allerdings leicht die in der Kontroverse zwischen Williamson und Ghoshal/Moran angesprochene „Paradoxie“, dass aus der Opportunismusthese abgeleitete Sanktionsmaßnahmen eben jenes Vertrauen zerstören, dessen Fehlen sie voraussetzen (vgl. Ghoshal/Moran, 1995). Es ist bedauerlich, dass die Kontroverse nicht weitergeführt wurde bzw. nicht zu einer vertiefenden Auseinandersetzung zwischen ökonomischen und sozialwissenschaftlichen Theorien beigetragen hat, sodass beide so unversöhnlich nebeneinander stehen wie Mc. Gregor's Theory X and Y.

Die Arbeit *„Knowledge Activists: The Cultivation of Motivation and Trust. Properties of Knowledge Sharing Relationships“* einen Versuch dar, dies zumindest kontingent zu versuchen. Da allerdings sowohl der Begriff des Vertrauens als auch jener des stillschweigenden Wissens vorausgesetzt und nicht näher erläutert werden, als auch die Bedingungen der Übergänge zwischen Austausch- bzw. Kollaborationsformen im Dunkeln bleiben, ist der Beitrag eher auf dem theoretischen Pol des Wissenskontinuums anzusiedeln. Die Grafik suggeriert, dass die Austausch- bzw. Kollaborationsformen Resultierende der intrinsischen Motivation und des Potentials sind, stillschweigendes Wissen zu teilen, während der Text eher umgekehrt argumentiert. Theoretisch wäre er daher noch einem diskursiven Test zu unterziehen, da er für empirische Tests zu wenig operationalisiert und daher in der vorliegenden Form nicht prüfbar ist. Praktisch liegt sein großes Verdienst in der Rückbindung individueller Motivation an strukturelle Aspekte der Arbeitsorganisation. Damit werden Individuen von dem Druck entlastet, persönlich für das Scheitern von Wissenstransfer verantwortlich zu sein, den die peinlich normativen Beschwörungsarbeiten im Wissensmanagement ihnen aufladen (zur Kritik an letzteren, vgl. Schneider, 2001; 7. Todsünde)

## Neue Themen im HRM

Zwei Themen stechen ins Auge, die eng und widersprüchlich miteinander verbunden sind: Der Individualisierungsschub in allen Gesellschaften, auch in solchen mit kollektiver kultureller Orientierung, und die Themen Vertrauen und Loyalität.

Der köstlich kritische Beitrag von Stefan Laske nimmt eine Ich-Orientierung aufs Korn, die im Konzept der Ich-Entrepreneure und Ich-Aktien auf die Spitze getrieben wird. Damit wird die fatale wie banale Erkenntnis der Marketingfachleute, dass jeweils 50 % der Ausgaben für die Vermarktung unwirksam und daher verschwendet seien, auf einen bisher von solchen Vermarktungszwängen ausgenommenen Bereich übertragen: Es wäre reizvoll, wenn Volkswirte Modelle entwickelten, die Wohlfahrtswirkungen dieses Wandels zu untersuchen. Auf der Mikroebene bleibt der bereits vorne diskutierte Widerspruch zwischen pekuniärem und symbolischem Tausch, zwischen sozialer Manipulations- und sozialer Beziehungskompetenz, zwischen autonomer Intrapreneurship und solidarischer Beteiligung am Unternehmenszweck erhalten. Wie Laske deutlich formuliert: Kernwerte dürften einen ähnlich langen Produktionszyklus haben wie Kernkompetenzen und ein ähnlich konsequentes Commitment erfordern wie letztere. Wenn man das Vertrauensproblem an sein Extrem denkt, wird deutlich, wie voraussetzungsvoll wir diesbezüglich denken und handeln. Eine Ökonomie, die sich nicht auf metaökonomisch hergestellte soziale Verhaltensweisen abstützen kann, wird zur Mafiawirtschaft: Der Austausch von Leistungen unter Bedingungen prinzipiellen Misstrauens erfordert einen hohen Zoll in Gestalt von schwer bewaffneten Privatarmeen, die ihn begleiten müssen.

Ähnlich problematisch wie die Ich-Aktie erscheint die von einem Schweizer Berater bei einem Klienten experimentell eingebrachte Idee der Ausgabe von Führungskräfteaktien als raschem und kostengünstigen Ersatz für 360 ° Feedback. (vgl. Höfliger, 2001). Abgesehen vom Problem der Volatilität wäre auch hier sehr genau zu untersuchen, ob es eine Differenz zwischen Sein und Schein gibt, die „der Markt“ nicht zu entdecken vermag, sodass es zur Fehlleitung von Handlungsenergie kommen kann.

Olaf Geramanis Beitrag zum Vertrauensproblem schlägt in eine ähnliche Kerbe: Wenn Marktleistungen individualisiert werden (für individualistischere Kunden) und im grenzüberschreitenden Wettbewerb kürzere Lebenszyklen aufweisen, verlieren die traditionellen Managementansätze der Planung, generellen Vorre-

gelung und Optimierung an Kraft: Es muss im Einzelfall entschieden werden und zwar nicht hierarchisch sondern zunehmend direkt am Ort des Geschehens, also in der Produktion bzw. beim Kunden, während eine Dienstleistung erbracht wird. Dazu bedarf es fachlich und sozial kompetenter Mitarbeiter/innen, welche gerade die gegenwärtigen zum „Ego-Trip“ (Laske) einladenden Strukturen nicht fördern. Hier findet sich einer der Gründe für den sogenannten Krieg um Talente (Horx-Strathern, Mainzer), der möglicherweise ebensoviel mit der Opportunismusparadoxie zu tun hat wie mit einem etwaigen Versagen von Bildungswesen und Personalentwicklung.

Der Beitrag *„Drei Wege moderner Organisationen das Vertrauensproblem zu umgehen“* verweist in diesem Zusammenhang auf zwei im gegenwärtig allgemein reproduzierten Diskurs wiederkehrende Widersprüche: Erfolg wird zunehmend auf die Auswahl der „richtigen“ Personen zurückgeführt. „Richtig“ wird dabei ohne Kontextbezug so spezifiziert, dass letztlich „eierlegende Wollmilchsäue“ gesucht werden: Elitäre Held/innen, die sowohl ausgezeichnete Einzelkämpfer als auch perfekte Teamplayer sind.

Zweitens verweist Geramanis auf die Paradoxie der Vorstellung, das Kontrolldilemma, das wegen notgedrungen selbständig handelnder Mitarbeiter/innen entsteht, zu umgehen, indem einfach eine spezifische Vertrauenskultur vorausgesetzt wird. Wie Ghoshal/Moran betont er, dass durch das Buhlen um Vertrauen das Wissen um Alternativen aktiviert wird und damit vermutlich eine Misstrauensspirale in Gang kommt: Einmal mehr begegnen wir den Unterschieden zwischen pekuniärem Tausch, in dem soziale Beziehungen instrumentalisierbar sind und symbolischem Tausch, der dann – und nur dann funktioniert, wenn diese Beziehungen authentisch, d. h. von unmittelbarer Instrumentalisierung frei bleiben.

Drittens beleuchtet der Beitrag, die schon bei Foucault beschriebene Verschiebung von personeller Autorität in Richtung eines postulierten Sachzwangs: Der Ich-Entrepreneur orientiert sich, ebenso wie die unternehmerisch denkende Mitarbeiterin am Kunden, dessen Interesse im Sinne einer vom Unternehmen mit Profit erbringbaren Bedürfnisbefriedigungsleistung wahrgenommen und interpretiert wird. Implizit wird mit derlei Betrachtungen auch die Metapher eines „Empowerment“ entlarvt: Durch eine gleichzeitige Verstärkung sogenannter leistungsorientierter Entlohnungskomponenten erfährt die Ermächtigung nämlich enge Grenzen eines ökonomischen Kalküls, die individuelle Handlungsfreiheit u. U. mehr einschränken als die alten Befehls- und Gehorsam-Strukturen.

Die zunehmenden Krankheiten Workaholism und Burnout sind erste Hinweise auf das Zutreffen dieser Hypothese.

Da es im Sinne eines Fruchtbarwerdens für die Praxis weder ausreicht, unglückliches Bewusstsein zu schaffen, noch individuell erträglich ist, schließt der Beitrag versöhnlich und normativ: Der Übermacht der Ökonomie soll die Verantwortlichkeit eines sozialen Miteinander entgegen(!) gestellt werden. Wie das konkret passieren kann, verliert sich im Dunkel abstrakter Formulierungen und normativer Beschwörungen: Es ist dafür Sorge zu tragen *„dass einseitige freiwillige Vorleistungen im Sinne kooperativen Handelns nicht ausgebeutet werden.“*

Pieter A. Grobler beschäftigt sich ebenfalls mit dem Opportunismus versus Solidaritätsproblem, indem er dessen Auswirkungen auf den sogenannten „psychologischen“ Kontrakt, also die ungeschriebenen Bestandteile in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung analysiert. Dieser Kontrakt hat sich in den 90er Jahren verändert, nach der Darstellung des Autors zum Besseren: Die Beziehung sei von einer Eltern-Kind- auf eine Erwachsenenenebene gereift. Nicht mehr Beschäftigungssicherheit würde gegen Loyalität getauscht, sondern persönliche Leistung gegen Chancen, die Beschäftigbarkeit zu erhöhen. Die Gegenüberstellung des „alten“ und „neuen“ Kontrakts erfolgt – wohl um des Ausdrucks willen – grob schwarz-weiß gemalt, was sich an der Aussage nachweisen lässt, früher habe einzig und allein die Organisation die Identität und den Wert eines Individuums bestimmt, während diese Bestimmung unter den neuen Bedingungen einzig und allein durch das Individuum erfolge. Eine differenziertere Analyse würde hier wohl eher zur Erkenntnis führen, dass es sich nicht um polare Positionen, sondern um Standortverschiebungen auf einem Kontinuum handelt. Ferner würde vermutlich auffallen, dass (höhere) Führungskräfte unter Bedingungen des alten Kontrakts immer schon Chancen vorfanden, ihre individuellen Deutungen einzubringen, während dies Arbeitnehmern ohne knappe Qualifikationen auch unter Bedingungen eines neuen Kontrakts nicht möglich ist. Aus der These eines veränderten Kontrakts leitet der Autor die Konsequenz ab, dass jedes Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren habe. Er entwickelt Vorschläge für jede einzelne Subfunktion der Personalarbeit, wie Jobdesign, Entlohnung, Training, Leistungsbeurteilung. Dies geschieht allerdings sehr allgemein, unter normativer Beschwörung gegenseitiger Erwartungsklä rung und operationalisierter Zielvorgaben. Beides ist plausibel, unter Bedingungen hoher Zukunftsunsicherheit aber nicht ohne weiteres herstellbar. Wenn aber die Bedin-

gungen der Möglichkeit eines neuen Kontrakts unwahrscheinlich bleiben, ist zu erwarten, dass sich implizit Grundannahmen des alten Kontrakts in das vorgeschlagene Maßnahmenrepertoire einschleichen, was für den Beitrag auch zutrifft, da er auf Quellen Bezug nimmt, die sich auf die alten Annahmen stützen. Er nimmt insofern spezifisch auf die in der Einleitung unterstellten Bedingungen eines neuen und verbesserten psychologischen Kontrakts Bezug, als er die im Gange befindliche Verlagerung von Lohnkomponenten in Richtung variabler, leistungsorientierter Bestandteile unterstreicht. Dennoch geht der Verfasser offenbar weiterhin von einer durch Eigentumsrechte definierten Situation aus, in der Arbeitgeber Dispositionsrechte und Arbeitnehmer zwar Spezifikationsmöglichkeiten bezüglich dieser Rechte haben, ansonsten aber unselbständig beschäftigt sind.

Der Beitrag fällt aus dem Wissenskontinuum insofern heraus, als er im Analyse- und Lösungsteil beschwörend normativ (d. h. begründungs- und belegarm) argumentiert und im Lösungsteil zu allgemein bleibt und zu punktuell auf einzelne unverbundene Aspekte fokussiert, um unmittelbar handlungswirksam zu werden. Sein Verdienst liegt in der scharfen Verdeutlichung der Veränderung des psychologischen Kontrakts und der Betonung der Notwendigkeit, auf diese Veränderung in jeder einzelnen Phase und Funktion der Personalarbeit zu reagieren. Wie solche Reaktionen aussehen könnten, bleibt allerdings im einzelnen noch zu erarbeiten.

### **War for Talent: Das Problem, exzellente Mitarbeiterinnen zu finden und zu halten**

Der Beitrag von Oona Horx-Strathern stützt sich auf die Auswertung von Diskurspapieren über mögliche Zukünfte, die von der Trendforschung für Projektionen genutzt werden, die ihrerseits in diesem Diskurs aufgegriffen werden. Diese von H. Rust (vgl. 1997) kritisierte Methode kann nur dann Validität für sich beanspruchen, wenn die einzelnen Quellen voneinander unabhängig sind, d. h. gesonderte Beobachtungen der „Realität“ von Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung darstellen. Wie vorne dargestellt, dürfte dies nur eingeschränkt der Fall sein was sich plausibel aus dem Missverhältnis zwischen direkter Beobachtung im Feld und sekundärer Beobachtung von Beobachtungen (Fragebögen) ergibt bzw. zwischen primären Erhebungen und sekundären Bezugnahmen auf Bezugnahmen, die ihrerseits nur Bezug nehmen, wobei die

nahmen, die ihrerseits nur Bezug nehmen, wobei die Ursprungsbeobachtung, auf die Bezug genommen wird, oft aus dem Betrachtungshorizont verschwindet.

Mit diesen Einschränkungen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen aus dem Beitrag ableiten:

- Wesentlich mehr Aufmerksamkeit, Professionalität und Ressourceneinsatz für **Recruiting** und Personalauswahl: Hier geht es darum, als Arbeitgeber attraktiv zu sein, was für Ich-Entrepreneure i. w. die Steigerung ihrer Employability bedeutet.
- Dasselbe gilt für das Thema: **Retention** – „Halten von Mitarbeitern“: Neben einer Steigerung der Employability, wird hier einmal mehr auf die Notwendigkeit einer „faszinierenden“ Unternehmenskultur verwiesen;
- Das dritte **R** – **Resilience** – als Fähigkeit, sich leicht und schnell von Anstrengungen und Krankheiten zu erholen, wird im Beitrag, der als Ausschnitt aus einem umfassenderen Papier gestaltet ist, nicht näher ausgeführt. In Verbindung mit den Überlegungen von Laske und Geramanis lässt sich die Forderung nach Resilience etwaig als Eingeständnis der Pathologien interpretieren, die Beiträge wie der vorliegende dadurch schaffen, dass sie über nicht ohne weiteres auflösbare Widersprüche einigermaßen begründungsfrei normativ hinweg formulieren. Da bleibt dann wirklich nur das angedeutete Stressresistenztraining als neue Anforderung an Personalentwicklung. Für das Recruiting- und Retention-Problem hält der Beitrag zwei wichtige Hinweise bereit: Zum einen mehr Offenheit gegenüber bisherigen Minderheiten in bestimmten Funktionen (Diversität als Lösungsansatz), zum anderen eine Re-fokussierung der Aufmerksamkeit auf ältere Mitarbeiter/innen bzw. auf die Zusammenarbeit zwischen den Generationen. Damit wird ein wesentlicher Aspekt angesprochen, für den sich in der Arbeit von Pack vertiefende Begründungen und Überlegungen finden. Die Autorin schließt mit Hinweisen auf e-Recruiting und Online-Suche, die in Zukunft sicherlich an Bedeutung gewinnen werden.

In seiner starken How-to-do-Normativität ist der Beitrag am pragmatischen Ende des Wissenskontinuums anzusiedeln, an dem i. d. R. mit hoch plausiblen, immer optimistisch besetzten patchworkartigen Einzelbeobachtungen und mit weltanschauungsgestützten Beschwörungen attraktiver Werte gearbeitet wird, deren Realisierbarkeit in den unterbreiteten Vorschlägen unterstellt, aber selten argumentiert wird. Gesetzt den Fall gutgläubige Leser schließen sich den Vor-

schlagen an, weil Sie den postulierten Werten zustimmen und gesetzt den Fall, dass die Vorschläge sich für diese Werte bei näherem Hinsehen als neutral oder sogar kontraproduktiv erweisen? In diesem Fall wäre die Prognose nicht mehr harmlos, ein Angebot unter vielen, sondern gefährlich im Sinne ihrer Wirkung als self-fulfilling prophecy. Ich habe zwar eine appreciative inquiry angekündigt, kann mich dieses Hinweises aber dennoch nicht enthalten, eben weil der Beitrag den großen Vorteil hat, flüssig, einfach, einleuchtend und optimistisch geschrieben zu sein.

Klaus Mainzer geht in seiner Arbeit ebenfalls von Talentsuche aus und spitzt sie auf die Suche nach komplexitätsfähigen Wissensarbeitern zu: Nach einem rudimentären Einführungskurs in Komplexitätstheorie, der nach 30 Jahren systemischer Betriebswirtschaftslehre möglicherweise entfallen könnte, geht er unter der Überschrift Wissensmanagement und Informationsgesellschaft i. w. auf einige Ermöglichungspotenziale von Technik und die besonderen Fähigkeiten des bis ins hohe Alter plastisch bleibenden menschlichen Gehirns ein. Aus diesen Bruchstücken leitet er die Notwendigkeit ab, Personalarbeit als Kreativitätsförderung zu gestalten und Unternehmen als „lernende und sich selbst organisierende komplexe dynamische Wissenssysteme“ zu gestalten. Der Beschwörung emotionaler Intelligenz folgt die nicht schlüssig abgeleitete Forderung, Personalmanager sollten künftig die – früher dem Middle Management anvertraute – Funktion von Wissensbrokern übernehmen. Personalarbeit wird mit Wissensmanagement gleichgesetzt: Wie andere Bereiche, insbesondere der IT-Bereich sich in diesen Kontext fügen sollen, wird nicht diskutiert.

Es fällt schwer, den Beitrag auf dem Wissenskontinuum einzuordnen: Da er viele Aspekte nur anreißt, ohne sie zu verbinden und theoretisch ausreichend zu begründen, ist er kaum als reiner Beitrag zur Erkenntnisgewinnung zu werten. Gleichzeitig verhindert der Gebrauch abstrakter Schlagworte seine Übersetzbarkeit in konkrete Praxis. Die Forderungen nach vernetztem Denken, nach Lernen (ohne Bezug auf das wie, was und wieviel) und nach Kreativität (ohne Bezug auf organisatorische Gestaltung von Innovationsprozessen) sind letztlich nicht neu. Als absolute Forderungen sind sie theoretisch nicht haltbar und praktisch nicht lebbar. „*Talentsuche in der Wissensgesellschaft*“ verweist deutlich und appellativ auf die geänderten Bedingungen von Wissensarbeit: Zu gewinnen, entwickeln und zu koordinieren sind MitarbeiterInnen, die den Weg erst legen, während sie ihn gehen - eine in der Tat komplexe Herausforderung.

## **Alternde Belegschaften**

Der Beitrag von Pack macht deutlich, dass die Alterspyramiden im Unternehmensumfeld wie in europäischen Unternehmen problematisch unausgewogen sind.

Daraus resultieren Arbeitskräfteknappheit, ein zu erwartender massiver Wissensabfluss, wenn die jetzt übermäßig starken Belegschaftskohorten mittleren Alters in den Ruhestand treten, und eine Verschärfung des Generationenkonflikts. Der Autor verweist auf die Verzerrung der Personalentwicklung zugunsten jüngerer Arbeitnehmer, auf leistungsbezogene Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern und auf eine generelle Blindheit gegenüber dem demographischen Problem auf Unternehmensebene, wodurch den Unternehmen Nachteile entstehen.

Er beschränkt sich allerdings nicht nur auf die Problemanalyse, sondern entwickelt im Kernteil des Papiers Lösungsvorschläge für eine kohortengerechte Personalentwicklungsarbeit und intensiveren Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter/innen.

Der Beitrag räumt mit den klassischen Vorurteilen über die Lernfreudigkeit der Jugend und Lernverweigerung im Alter, über eine generelle Innovationsbereitschaft in der Jugend und generell konservative Orientierungen im Alter auf, beleuchtet auf der Lösungsebene allerdings auch nur diese eine Unterscheidung. Die Chancen durch Migration oder den verstärkten Einbezug weiblicher Arbeitskräfte bleiben ausgespart (vgl. dazu den Beitrag von Oona Horx-Strathern). Auf dem Wissenskontinuum ist der Beitrag als gut belegt bezüglich seiner Analyse und praktikabel bezüglich seiner Lösungsvorschläge einzuschätzen.

## **Gesamtwürdigung**

Zehn überaus heterogene Beiträge sollen die Personalarbeit der Zukunft inspirieren: Ihre Aufgabe ist es, Trends aufzuzeigen, Veränderungen zu analysieren und (kreative) neue Methoden im Personalmanagement zu untersuchen. Für mich war die Lektüre überaus lohnend, gerade weil die Beiträge Unterschiedliches beleuchten und unterschiedlich an Ähnliches herangehen.

Als einheitlicher roter Faden zieht sich durch alle Beiträge die Erkenntnis drastischer Veränderung: Alle Gesellschaften, auch die japanische, bewegen sich auf

dem Kollektivismus-Individualismus-Kontinuum in Richtung Individualisierung, was Konsequenzen für die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung hat. Ebenfalls in allen Beiträgen ist von Knappheit die Rede. Sie bezieht sich entweder auf Talent, auf Commitment und Loyalität, oder auf Vertrauen: Personalarbeit kann nicht mehr von bestimmten Voraussetzungen der Zulieferung aus den Systemen primärer und sekundärer Sozialisation ausgehen, sie wird ungewisser. Am sichersten sind noch die Vorhersagen demographischer Art: Die geburtenschwachen Jahrgänge sind bereits geboren, die Ausdünnung am anderen Ende der Kurve durch Frühpensionierungen hat bereits stattgefunden. Personalarbeit sollte rechtzeitig reagieren, scheint das Problem vorläufig jedoch zu ignorieren.

Teils explizit, teils implizit finden sich, wiederum in allen Beiträgen, Hinweise auf etwas, was unscharf als Wissensgesellschaft (vgl. Willke, 1998, Schneider 1996 und 2001) und Wissensarbeit (vgl. prominent Drucker, 1994) beschrieben wurde. Beim Recruiting und beim Outplacement geht es auch darum, Wissenslücken zu füllen resp. Wissensabflüsse zu verhindern. Personalabteilungen, die schon vor dem Aufkommen eines neuen Fokus auf Wissensmanagement als Change Agents definiert wurden, sollen diese Funktion nun auch mit Blick auf Wissensmanagement wahrnehmen. Dabei wird die Einschätzung von Talent und Leistung angesichts des generellen Unsicherheitsproblems und des Grundparadoxons von Information gleichzeitig notwendiger und schwieriger. Das Grundparadoxon besagt, dass die Qualität einer Information oder genereller einer intangiblen Leistung erst **nach** ihrem Verbrauch eingeschätzt werden kann. Im Vorfeld ist man auf Signale angewiesen, die angesichts gestiegener Fähigkeiten und Möglichkeiten der Selbstvermarktung schwierig zu deuten sind. Die in diesem Reader nur angedeuteten am Markt aber deutlich erkennbaren Rufe nach Assessment Modellen sind Ausdruck dieser Unsicherheit, können sie aber – so viel kann heute schon gesagt werden – auch bei Anwendung sophistiziertester Meßmethoden – dem Grunde nach nicht beseitigen.

Bei näherer Hinsicht zeigen die Beiträge eine weitere Gemeinsamkeit: Sie verweisen explizit oder implizit auf eine neue Ausprägung des alten Transformationsproblems: Während der global(isierend)e Wettbewerb höhere Flexibilität verlangt und Unternehmen damit auf Anstrengungen verweist, Ressourcen just-in-time verfügbar zu halten, ohne sie dauerhaft zu binden, erfordert die hohe Ungewissheit der entsprechenden temporären Projekte, Koordinationsmodalitäten und Tugenden, die bislang nur durch Bindung „hergestellt“ werden konnten.

Für Netzwerke gilt typisch, dass nicht die als Eigentum definierte oder vertraglich untermauerte Bindung von Ressourcen für die Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich ist, sondern der zeitgerechte Zugriff auf Ressourcen, mit deren Substanzerhaltung man nicht belastet ist. Voraussetzung für eine derartige „spontane Kooperation“ ist Anschlussfähigkeit, technisch, organisatorisch und mental. In der Vergangenheit haben wir das Anschlussfähigkeitsproblem über Kultur, als Speicher für Implizites, gelöst, das galt auf nationaler (ethnischer) wie auf organisationaler Ebene. Bei zunehmender Virtualisierung, abnehmender Verweildauer von (Top) Führungskräften in ihren Positionen und laufender Neudefinition von Organisationseinheiten durch grenzüberschreitende Unternehmens(teil)käufe und –verkäufe, stellt sich die Frage, was Kultur künftig bedeuten und wie Anschlussfähigkeit künftig gelöst werden kann. Personalarbeit wird also spannend, d. h. mit Spannungen belastet bleiben: Freiheit und Bindung, Flexibilität und Anschlussfähigkeit, Grenzenlosigkeit und notwendige Begrenzung, so lauten die Pole, die zum Ausgleich zu bringen sind.

Diese zentralen Widersprüche werden in einigen Beiträgen nüchtern verdeutlicht (etwa Laske, Geramanis), in anderen durch normative Beschwörungen „wegformuliert“ (etwa Mainzer, Horx-Strathern, Grobler, Hinterhuber und Pechlauer). Wie auch in der Vergangenheit erhält Personalarbeit, insbesondere Personalentwicklung in den normativen Beiträge die Aufgabe zugewiesen, sich ihrer anzunehmen, ohne sie offenzulegen, da sie ansonsten möglicherweise zu brisant und nicht mehr ertragbar würden.

## **Schlussbemerkung**

Meine offenbar unleugbare „deformation professionelle“ hat es mit sich gebracht, dass zwar eine „inquiry“ stattfand, diese aber nicht nur „appreciative“ ausgefallen ist. Mir ist durchaus bewusst, dass Zukunft gemacht wird, unter anderem durch normativ appellative Interpretationen. Ein Blick auf die Stärken der US Wirtschaft genügt, um zu erkennen, dass Optimismus ein wesentlicher Produktionsfaktor ist.

Der Ursprung des Wortes professor macht mit seiner Nähe zum confessor zudem deutlich, dass es auch in der Wissenschaft um Bekenntnisse geht. Mit Derrida (2001) meine ich, dass es sich hierbei um ein Bekenntnis zur Suche nach (unerreichbarer!) Wahrheit bzw. konstruktivistisch und anthropozentrischer formuliert, um Verträglichkeit geht. Diese Verpflichtung schließt für mich ein, dass

dass man sich auf der Ebene des theoretischen Diskurses der jeweils ausgeschlossenen Seite einer getroffenen Unterscheidung bewusst bleibt, diese Unterscheidung bezüglich ihren praktischen Konsequenzen „durchschaut“ und verantwortet. Bezüglich des Übergangs vom Wissen zum Können, von der Interpretation zum Handeln, von der Theorie zur Praxis halte ich es für notwendig, nicht nur positive Ideale zu postulieren oder vor negativen Entwicklungen zu warnen, wie wir das immer wieder bezüglich komplexer Phänomene wie Globalisierung, Digitalisierung, Individualisierung, Shareholder Value usw. erleben, sondern jene Bedingungen zu erforschen, unter denen mit höherer Wahrscheinlichkeit positiv oder negativ gewertete Konsequenzen eintreten können.

Letztlich geht es mir hier um Kybern-Ethik (v. Foerster, 1993), die Verantwortung für die gebotenen Blickwinkel (die immer auch andere sein könnten) und um Praktikabilität, d. h. Auseinandersetzung mit den widersprüchlichen Bedingungen der Umsetzung reiner normativer Gedanken.

Daher habe ich die zehn Texte dieses Bandes in den Vorkapiteln auch im Lichte folgender Kriterien betrachtet, die sich teils aus dem Auftrag des Herausgebers, teils aus der zuvor geführten Argumentation ergeben. Sie ordnen die Beiträge bezüglich ihrer Position am Theorie-Praxis-Kontinuum, ihrer Distanz/Nähe zum Zeitgeist, im Sinne nicht mehr überprüfter Vorannahmen, ihres Fokus auf Probleme und/oder Lösungen und ihres Beitrags zu neuen Methoden im Human Resource Management.

| <b>Kriterium</b>                     | <b>Erläuterung/Begründung</b>  |
|--------------------------------------|--|
| Position am Wissenskontinuum:        | beschreibt die Position zwischen einer an Erkenntnis orientierten theoretischen Betrachtung und einer an Problemlösung orientierten erfahrungsgestützten Argumentation. Nach Meinung der Rezensentin konstituieren nur beide zusammen Wissen: Theorie ohne Erfahrung bleibt striktes Glasperlenspiel, Erfahrung ohne Reflexion subjektive Willkür. |
| Schlagwort-/ Zeitgeist-orientierung: | beschreibt, inwieweit Beiträge aktuelle Schlagworte und Argumentationsfiguren aufgreifen und inwieweit sie diese undifferenziert übernehmen.   |



|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Problemanalyse              | Analytische Beiträge beschreiben und begründen ein Problem, ohne explizite Ableitungen von Problemlösungen vorzunehmen.   |
| Problemlösung               | Lösungsorientierte Beiträge erarbeiten Empfehlungen und schlagen Vorgehensweisen für Probleme und Aufgabenstellungen vor, ohne diese explizit zu analysieren.                     |
| neue Methoden angesprochen: | hier geht es um den Herausgeberauftrag des kreativen Kiebitzens: Welche neuen Methoden sind vorstell- oder beobachtbar, die sich für eigene Aufgabenstellungen adaptieren ließen. |
| normativ – begründet*       | Beiträge sind normativ, wenn sie Ideallösungen postulieren, wobei meist von Widersprüchen und konkreten Bedingungen der Realisierbarkeit solcher Lösungen abstrahiert wird.       |

\* Peinlich normativ sind Beiträge, die ihre Ansprüche nicht begründen, sich der Widersprüche und Verkürzungen nicht bewusst sind und daher oft einseitige weltanschauliche Wertungen in der Verkleidung reiner Deskription zum Ausdruck bringen.

In der folgenden, abschließenden Tabelle ordne ich die Beiträgen nach bestem Wissen und Gewissen bezüglich der Kriterien zu und leiste von vornherein Abbitte für die Unschärfen und subjektiven Verzerrungen, die mir dabei zwangsläufig unterlaufen müssen.

**Literatur:**

- Bridges, William (1995): Jobsift; How to Proper in a Workspace Without Jobs, Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Derrida, Jacques (2001): Die unbedingte Universität, Frankfurt: edititon Suhrkamp
- Drucker, Peter (1994): Post-Capitalist Society, New York: Harper Press
- Eckert, Johannes Claudius (2001): Das Kloster als Wissensgesellschaft, Wissenswertes nicht nur für Mönche. Manuskript zum Vortrag am 3. Grazer Automobilforum, 17. – 19.10.2001
- Ghoshal, Sumantra/Moran, Peter (1995):Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. In: Morre, D. P. (Hrsg.) Academy of Management, Best Papers Proceedings 1995, The Citadel, Charleston, South Carolina, August 1995.
- Handy, Charles/et. al. (1997) : Rethinking the Future. Business, Principles, Competition, Control, Leadership, Markets and the World, Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Höfliger, Ralph (2001): Cultural Change – Chancen und Möglichkeiten einer Veränderung der Unternehmenskultur. Vortrag im Rahmen des Alumni Update des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen am 12.9.2001
- Reich, Robert (2001): The Future of Success, Knopf
- Rifkin, Jeremy (1995): The End of Work: The decline of the global labor force and the dawn of the post-market era, Tarcher/Putnam
- Rust, Holger (1997): Das Anti-Trendbuch. Klares Denken statt Trendgemunkel. Wien: Ueberreuter
- Schneider, Ursula (1996) (Hg.): Wissensmanagement. Die Aktualisierung des intellektuellen Kapitals. Frankfurt: FAZ Verlag
- Schneider, Ursula (2001): Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Frankfurt: FAZ Verlag
- von Foerster, Heinz (1993): Kybern-Ethik, Berlin: Merves
- Williamson, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. Free Press
- Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement, Stuttgart: UTB

*Helmut Willke*

# Personalarbeit der Zukunft – Zukunft der Personalarbeit

## 0 Einleitung

Wertschöpfende Personalarbeit meint im Kontext von Unternehmen, dass die Ressource »Personen« in optimaler Weise für die Zwecke der Unternehmung zur Entfaltung kommt. Da das Besondere an der Ressource »Personen« gegenüber anderen Ressourcen (wie Land, Rohstoffe oder Kapital) darin liegt, dass Personen eigene Vorstellungen und Ziele haben, heißt Optimierung zwingend, dass eine optimale Balance zwischen den Zielen der Personen und den Zwecken des Unternehmens als Organisation herzustellen ist. Da die Zwecke und Ziele von Personen und Organisationen nicht ein für allemal festliegen, sondern sich mit Kontexten und Konstellationen verändern, hängt Optimierung zwingend davon ab, welche Herausforderungen ein bestimmter ökonomischer Kontext und eine bestimmte historische Konstellation für Personen und Organisationen (hier verengt auf Unternehmen) definieren. Erst ein Blick auf prototypische und prägende Herausforderungen lässt deshalb die Ableitung vorrangiger Ziele zu, die ihrerseits wiederum den Optionenraum definieren, in dem eine bestimmte Form des Managements der Humanressourcen darauf befragt werden kann, ob sie als Optimierungsprozess gelingen kann oder ob sie suboptimal bleiben muss.

Die in diesem Band zusammengeführten Überlegungen zur Personalarbeit der Zukunft gehen ausnahmslos von bestimmten expliziten oder impliziten Annahmen über gegenwärtig prägende Herausforderungen der Personalarbeit aus. Aufschlussreich für die Leser sind dabei sowohl die Übereinstimmungen wie die Unterschiede. In diesem einleitenden Übersichtsartikel werde ich deshalb zunächst die von den Autoren definierten Kernherausforderungen darstellen und einer kritischen Reflexion unterziehen. Im zweiten Abschnitt beziehe ich vorgeschlagene HR-Strategien

auf leitende Herausforderungen der Personalarbeit und leite im dritten Abschnitt daraus Vorschläge für Richtungen der Personalarbeit im DC-Konzern ab. Es wird sich erweisen, dass ich aus einer systemtheoretischen und organisationssoziologischen Perspektive Schwerpunkte setze, die hinreichend mit den Stoßrichtungen der weiteren Texte kontrastieren, um unseren Leserinnen und Lesern Stoff und Anlässe für eigene Überlegungen zu bieten.

## 1 Herausforderungen der Personalarbeit

Ohne Ausnahme registrieren alle hier versammelten Texte als zentrale Herausforderung für Personen *und* Organisationen die *Heraufkunft der Wissensgesellschaft*. In den entwickeltsten Ökonomien und Gesellschaften der Gegenwart sind die Anzeichen eines Übergangs von der Industrieökonomie zur Wissensökonomie, von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft erkennbar. Natürlich schätzen die Autoren Geschwindigkeit, Tiefe und Reichweite dieser Transformation unterschiedlich ein, und vor allem ziehen sie daraus ganz unterschiedliche Schlussfolgerungen. Bemerkenswert ist aber, dass sich drei Schlussfolgerungen bei mehreren Autoren stark in den Vordergrund drängen:

- § *Vertrauen* avanciert zu einer generalisierten Währung, welche als »soziale Ressource« (Geramanis) die Qualität von Teamarbeit, Netzwerken, Wissensarbeit und Wissensaustausch (Mainzer) bestimmt, die Entfaltungsmöglichkeiten von »knowledge activists« (Käser/Miles) unterfüttert, die Bindung von Personen an Unternehmen (Horx-Strathern: »retainment«) stabilisiert und das Verhältnis zwischen unterschiedlichen Altersgruppen (Pack) und unterschiedlichen Subkulturen (Kuhnert) innerhalb einer Organisation definiert.
- § *Wissensarbeit* als neuer Fokus organisierter Arbeit stellt neue Anforderungen an Rekrutierung (Horx-Strathern), die beispielsweise den Übergang vom Hochschulkontakt zur Hochschulkooperation (Ringlstetter/Kaiser) verlangen, aber auch direkte Anforderungen an eine Personalarbeit stellen, die zum Wissensmanagement wird (Mainzer) und die darauf zielt, anspruchsvolle Vertrauensverhältnisse der Kollaboration in Teams zu konstituieren (Käser/Miles). Da Wissensarbeit den Austausch sowohl von explizitem wie auch von implizitem Wissen verlangt, wird es zu einem entscheidenden Qualitätskriterium der Personalarbeit der Zukunft, inwieweit es gelingt, gerade hin-

sichtlich des relevanten und verfügbaren Wissens eine Kompatibilität der Ziele, der strategischen Ausrichtungen und der Erwartungen und Motivlagen zwischen Personen, Teams und Unternehmen herzustellen.

- § *Konkurrenz der Unternehmen um »high potentials«* wird zur kritischen Konfliktzone der Personalarbeit in der Wissensökonomie. Viele Autoren dramatisieren diese gesteigerte Konkurrenz zum »war for talent«. Diese schlecht gewählte Metapher verdunkelt allerdings mehr als sie erklärt. So ist beispielsweise weitgehend unklar, was für welche Konstellationen ein »Talent« ausmacht. Die übliche Sichtweise, die älteren Personen jegliches »Talent« für die Anforderungen einer komplexen, dynamischen und »coolen« Geschäftswelt abspricht, ist ebenso unbegründet wie kurzfristig - wie etwa die gegenwärtige Ernüchterung über die »Neue Ökonomie« lehrt. Dennoch bleibt richtig, dass es in der Wissensökonomie einen scharfen Wettbewerb um Talent gibt und deshalb die Personalarbeit sich um die gesamte Prozesskette vom Aufspüren relevanter Anforderungen über Rekrutierung und Unternehmensbindung bis zur Optimierung der Kollaborationsformen in heterogenen Teams kümmern muss.

So richtig und unbestreitbar diese Schlussfolgerungen sind, so einseitig sind sie am Maßstab der Herausforderungen der Wissensökonomie. Wie auch die hier versammelten Texte in ihrer Mehrheit wieder zeigen, leidet die Personalarbeit immer noch an einem »*psychologischen bias*«, an ihrem Grundverständnis als Personalentwicklung und an der einseitigen Fokussierung auf Personen. Damit deckt sie das relevante Spektrum in der Spannbreite von der Person bis zur Organisation nur unzureichend ab und leistet sich einen deutlichen blinden Fleck auf der Seite der Organisation. Erfreulicherweise gilt dies nicht uneingeschränkt. So versteht Mainzer das Unternehmen insgesamt als »komplexes lernendes System« und zieht daraus Schlussfolgerungen auch für die Seite der Organisation, etwa indem er den Übergang vom (personenorientierten) Lernen zum (auch die Organisation als System einschließenden) Kreativitätsmanagement fordert. Geramanis verweist auf das Spannungsverhältnis zwischen der Strukturierung der Organisation und der Selbstorganisation von Personen und betont das Dilemma von heteronomen und autonomen Zielsetzungen. Zumindest ist damit die Spannweite der Dimension Person/Organisation aufgezeigt und eine Warntafel gegen zu einfache psychologische Reduktionen aufgestellt. Vielleicht am deutlichsten fordern Hinterhuber/Pechlaner den Einbezug der Personalentwicklung und Personalarbeit in ein Gesamtsystem »strategischer Unternehmensführung« und heben damit zurecht hervor, dass eine

adäquate Führung des Unternehmens erst dann gelingt, wenn es als ein komplexes, dynamisches System gesehen wird, das in einem spannungsreichen, aber notwendigen und interdependenten Zusammenhang mit der Seite der Personen steht.

Verallgemeinert und zugespitzt möchte ich deshalb als die zweite grundlegende Herausforderung der Personalarbeit *die Entdeckung der Organisation für die Personalarbeit* bezeichnen. Zu lange hat die Personalarbeit sich eine auf Mißtrauen basierende Distanz zum Unternehmen als Organisation erlaubt, während es unter den Bedingungen der Wissensgesellschaft verstärkt darum geht, die Wertschöpfungspotentiale der Personen *und* der Organisation als System zu kombinieren.

Ich möchte im folgenden Abschnitt diese Herausforderungen in einigen grundlegenden Strategien der Personalarbeit konkretisieren, um zumindest ansatzweise deutlich zu machen, welche Konsequenzen aus den genannten Herausforderungen für die Zukunft der Personalarbeit zu ziehen sind.

## **2 Strategien der Personalarbeit**

### **2.1 Strategie der strukturellen Kopplung von Person und Organisation**

Personalentwickler und das Management der Personalarbeit benötigt keine Nachhilfe darüber, dass das Verhältnis zwischen Person und Organisation kompliziert und mehrschichtig ist, und dass weder die Seite der Personen noch die Seite der Organisation einseitig dominieren kann. Die Idee der strukturellen Kopplung und die eng damit zusammenhängende Idee der »losen Kopplung« sind ein konzeptionelles Angebot, um klarere Vorstellungen über produktive Verknüpfungen der beiden Seiten zu entwickeln.

Karl Weick hatte die Unterscheidung von festen und losen Kopplungen zur Beschreibung der Architektur eines Schulsystems eingeführt,<sup>1</sup> bei dem auffällig war, dass Schulen mit einem höheren Autonomiegrad gegenüber den lokalen Behörden (in den USA) erfolgreichere Schüler hervorbrachten als Schulen mit einem geringeren Autonomiegrad. Niemand scheint aufgefallen zu sein, dass dies nichts anderes ist als eine organisationssoziologische Umschreibung des Prinzips der Föderalität

---

1 Weick 1976; Weick und Orton 1990.

als eines ausgewogenen, balancierten Verhältnisses zweier widersprüchlicher Seiten. Man kann daraus schlussfolgern, dass ab einem gewissen Grad an Eigenkomplexität jedes organisierte Sozialsystem von Einseitigkeit (oder Hierarchie) auf Föderalität umstellen sollte, wenn es den Teilsystemen die Möglichkeiten zur Entfaltung geben möchte, die dann auch die Leistungsfähigkeit des Ganzen steigern. Eine aufschlussreiche Erweiterung hat dieser Grundgedanke in den Studien zu »high-reliability«-Organisationen erfahren: Diese Systeme zeichnen sich durch die ultra-stabile Fähigkeit aus, je nach Problemkomplexität von einem Modus, etwa militärische Hierarchie, auf einen anderen Modus, etwa föderale Kooperation, umzuschalten. Bemerkenswert ist, dass auch hier Karl Weick maßgeblicher Treiber dieser Forschungen ist.<sup>2</sup>

Etwas verwickelter sind die Verhältnisse beim Begriff der strukturellen Kopplung. Er rekonstruiert die Beziehungen zwischen autonomen, operativ geschlossenen Systemen aus der Innensicht eines bezeichneten Systems und bestimmt die dann noch möglichen Beziehungen des Systems zu seinen Umwelten als strukturelle B und eben nicht: operative B Kopplungen, d.h. als Beziehungen, in denen das fokale Systeme fertige Vorleistungen anderer Systeme aus seiner Umwelt nutzt, um darauf seine eigene Operationsweise aufzubauen. Beispielsweise nutzt in diesem Sinne Kommunikation die Existenz von Bewusstsein (ohne dieses in seiner Eigenkomplexität rekonstruieren zu müssen) und koppelt so über Sprache psychische und soziale Systeme.<sup>3</sup> Oder Bewusstsein nutzt die Vorleistungen des Organismus (des biologischen Systems) und verbindet über Denkprozesse (das Prozessieren von Gedanken) biologische und psychische Systeme. Oder Organismen nutzen die Vorleistungen präbiotischer Evolution, etwa in Form komplexer Molekülketten, um über die Form von »Hyperzyklen«<sup>4</sup> molekulare und biologische Systeme strukturell zu koppeln: »Über strukturelle Kopplungen kann ein System an hochkomplexe Umweltbedingungen angeschlossen werden, ohne deren Komplexität erarbeiten oder rekonstruieren zu müssen.«<sup>5</sup>

Die grundlegenden Probleme von Wissensarbeit kreisen um die Frage, wie das Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen verstanden und organisiert werden kann. Um die neue Qualität heutiger Wissensarbeit verstehen zu können, sollt man sehen, dass es dazu nicht ausreicht, dass *entweder* die Person *oder*

---

2 Weick und Roberts 1993.

3 Luhmann 1997: 103.

4 Eigen und Schuster 1979.

5 Luhmann 1997: 107.

die Organisation, in welcher eine Person agiert, wissensbasiert operieren. Sokrates hat ohne Zweifel Wissensarbeit verrichtet, aber er brauchte zu seiner Form von Wissensarbeit keine elaborierte Organisation. Die großen Kirchen und die parlamentarischen Systeme moderner Demokratien sind erstaunlich elaborierte und intelligente Organisationen, aber in ihrem Kontext gelingt nur zufällig und sporadisch Wissensarbeit, weil sie geradezu darauf gründen, dass für ihre Operationsweise auch einfache und mittelmäßige Personen ausreichen.

Die heute mögliche Form von Wissensarbeit ergibt sich erst, wenn beide Seiten, Personen und Organisationen, in komplementärer Weise Wissen generieren, nutzen und wechselseitig ihr Wissenspotential sich zur Verfügung stellen. Genau darauf zielen die vier Vermittlungsmodi der »Wissensspirale« von Nonaka und Takeuchi.<sup>6</sup> Und darauf zielt James Quinn, wenn er davon spricht, dass eine intelligente Firma lernen muss, unterschiedliche Wissensbestände zu managen und zu koordinieren.<sup>7</sup>

Dementsprechend geht es in der Personalarbeit der Zukunft darum, insbesondere mit Blick auf Wissensarbeit die Vorleistungen von Personen einerseits, von Organisationen als Sozialsystemen andererseits wechselseitig so zugänglich zu machen, dass an die Stelle der üblichen Widerständigkeit eine *produktive Verknüpfung* tritt.

## 2.2 Strategie der intelligenten Organisation

Eine solche produktive Verknüpfung meint im Kontext von Wissensgesellschaft und Wissensökonomie in erster Linie, dass Personalarbeit zur Kenntnis nimmt, dass die Leistungsfähigkeit von Unternehmen als »intelligenten Organisationen« darauf beruht, dass die *beiden* Standbeine einer Hochleistungsorganisation - das Wissen der Personen (personales Wissen) und das Wissen der Organisation (organisationales Wissen) - gleichgewichtig und gleichberechtigt zueinander finden und sich wechselseitig fördern, anstatt, wie bislang eher als Normalfall zu beobachten, sich wechselseitig zu stören und zu behindern.

Vor allem Erfahrungen in der Steuerung wissensbasierter Organisationen<sup>8</sup> und »intelligenter Firmen«<sup>9</sup> haben gezeigt, dass die Wissensgesellschaft und die gesteigerte

---

6 Nonaka und Takeuchi 1995.

7 Quinn 1992: 72.

8 Nonaka und Takeuchi 1995.; Willke 1998.

Bedeutung der Ressource Wissen darauf drängen, die in komplexen Systemen auf viele Personen, Komponenten und Subsysteme verteilte »Intelligenz« eines Gesamtsystems in einer geeigneten Weise zu nutzen. Geeignet scheinen nur solche Weisen zu sein, die berücksichtigen, dass sich Kooperation nicht erzwingen lässt, wenn es darauf ankommt, Wissen und Expertise zu nutzen und auszutauschen. Expertinnen und Wissensarbeiter dulden nur ein sehr begrenztes Maß an Hierarchie. Das ist, wie Forscher an Universitäten und Entwickler in Laboren zeigen, keine neue Einsicht. Neu ist, dass dies auch für wissensbasierte Organisationen gilt, die über ein vergleichbar kostbares und kostspieliges Wissen verfügen wie Personen, und deren »compliance« und Kooperation ebenso wenig erzwingbar ist, wenn es um das produktive Zusammenführen von verteiltem Wissen geht.

Der Umbau der traditionellen tayloristischen Organisation zur wissensbasierten »intelligenten Firma« fordert eine radikale Neubewertung des »intellektuellen Kapitals«<sup>10</sup>, des organisationalen Wissens und der kollektiven Expertise einer Organisation, weil in einem globalen Wettbewerb Organisationen nur dann zukunftsfähig sind, wenn sie Wissen als kritische Ressource genauso sorgfältig managen wie Arbeitsbeziehungen oder Kapitaleinsatz. Wenn aber intellektuelles Kapital zur Kernressource von Organisationen wird, dann müssen nahezu alle herkömmlichen Vorstellungen über das Funktionieren von komplexen Organisationen über den Haufen geworfen werden. Intellektuelles Kapital kann an den unwahrscheinlichsten Orten der Organisation schlummern. Seine Relevanz bekommt es nicht durch interne Machtspiele der Organisation, sondern durch seinen Nutzen für Kunden oder Klienten, die dafür bezahlen, dass sie ein Problem gelöst bekommen.

Dies setzt eine neue Qualität der Personalarbeit voraus: Die Fähigkeit, personale und organisationale Kernkompetenzen, Expertise und Wissensbestände füreinander zugänglich zu machen, in ein Steigerungsverhältnis zu bringen und die Bedingungen dafür zu schaffen, dass der dazu erforderliche Wissensaustausch gelingt - etwa in den von Käser/Miles herausgestellten Kollaborationsformen des »caring-based trust«.

---

9 Quinn 1992.

10 Steward 1997.

## 2.3 Strategie der Wertschöpfung für Stakeholder

Wenn der Vorrang tatsächlich auf der je spezifischen Wertschöpfung der Organisation liegt, dann wird klar, dass die Personalarbeit der Zukunft eine Mediatorenfunktion insofern übernimmt, als es die Komponenten der Operationsweise der Organisation und die Merkmale der Geschäftsprozesse in einen Zusammenhang bringt, die zu einer fokussierten Wissensbasierung unabdingbar sind. Der Fokus liegt auf Wertschöpfung und Wertschätzung in den Augen der *stakeholder*, von Mitgliedern über Kreditgeber und Kunden bis zu Zulieferern, Allianzpartnern und sonstigen Betroffenen. Ansatzpunkt für Personalarbeit und das Management der Personalentwicklung sind die Kernkompetenzen eines Systems, die ihrerseits auf die geteilte Vision und die strategische Linie der Organisation ausgerichtet sind. Diese Kernkompetenzen erfordern eine Wissensbasis auf der Seite der Personen (»human capital«), auf der Seite der Strukturen (»structural capital«), die ihrerseits aus Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen und aus den organisationalen Suprastrukturen von Regelsystemen und Steuerungsregimes bestehen, und sie erfordern schließlich auf der Seite der Organisation in Form von Methoden, Instrumenten und Konzeptionen des kollektiven Denkens<sup>11</sup> und eines gemeinsamen Dialogs im Sinne von Peter Senge<sup>12</sup>.

Sind diese Komponenten operationsfähig, dann generiert eine entsprechend verstanden Personalarbeit die beiden grundlegenden Qualitäten einer Organisation, die als intelligente Organisation gelten kann: Lernfähigkeit und Innovationskompetenz. Dieser Ausrichtung einer Strategie der Personalarbeit liegt die Annahme zugrunde, dass es genau diese beiden generischen Qualitäten sind, die im Kontext einer entstehenden Wissensgesellschaft, im Kontext von globalem Wettbewerb, Wissensarbeit und globaler Vernetzung eine Organisation in die Lage versetzen, ihre Wertschöpfung und ihre Wertschätzung zu steigern.

Wissen hat einen langen Weg der Entzauberung hinter sich. Von gottgegebener Wahrheit über mandarinisches Privileg zur konstruierten Ressource entfaltet sich in den verschlungenen Pfaden der Gesellschaftsgeschichte eine für die Moderne charakteristische Logik der Nützlichkeit. Die Spätfolgen einer calvinistischen Ethik prägen heute den Umgang mit Wissen so, wie sie für die Epoche der Industriegesellschaft den Umgang mit Kapital geprägt haben. Die Wissensgesellschaft ist zu-

---

11 Isaacs 1993.

12 Senge 1990.

mindest in dieser Hinsicht ein Kind ihrer Herkunft aus der Industriegesellschaft. Von unvordenklicher Wahrheit und bewährter Richtigkeit wird Wissen heute zum Gebrauchsgut und zum Produktivfaktor. Es wird nicht mehr einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet. Vielmehr setzt ein von Personalarbeit gestützter Umgang mit Wissen und Expertise im hier gemeinten Sinne voraus, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit, sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissen und Wissensmanagement spezifische Risiken verbunden sind. Dass hier deutliche Aufgaben einer Personalarbeit der Zukunft liegen, ist mit Händen zu greifen.

Zweifelsohne wären noch weitere grundlegende Strategien der Personalarbeit zu entwickeln und zu reflektieren. Das muss hier aus Platzgründen unterbleiben. Die Leser dieses Bandes sind aber eingeladen, aus den aufschlussreich unterschiedlichen Positionen der hier vertretenen Autoren für sich selbst durchzuspielen, welche relevanten revidierten Strategien der Personalarbeit am Horizont sichtbar werden.

### **3 Folgerungen für die Personalarbeit der DaimlerChrysler AG**

Der Sinn dieses Abschnittes liegt darin, einige wenige exemplarische Schlussfolgerungen aus dem bislang Gesagten für die Personalarbeit der DaimlerChrysler AG zu ziehen, *damit* Leserinnen und Leser daran angelehnt - oder eben im Unterschied dazu - Schlussfolgerungen für die je eigene Unternehmung ziehen können. Als global aufgestellter Automobilhersteller ist die DC-AG mit den eingangs herausgestellten Herausforderungen in exemplarischer Zuspitzung konfrontiert. In der hier unabdingbaren Verkürzung soll dies an drei Problemfelder verdeutlicht werden.

### 3.1 Verbesserte Profitabilität durch Wissensarbeit

Die Güter (Produkte & Dienstleistungen) der Wissensökonomie leisten für Kunden/Klienten/Partner primär durch die eingebaute Problemlösungskompetenz (*Expertise*) einen relevanten Mehrwert. Dies bedeutet, dass Firmen primär nicht mehr in einem Preiswettbewerb stehen, sondern in einem Wettbewerb um überlegene Problemlösungskompetenz, um innovative Produkte und wertschöpfende Dienstleistungen (sowie Kombinationen daraus). Bemerkenswert ist, dass dies nicht nur für High-Tech-Branchen und hochprofessionelle Dienstleistungen wie etwa Beratung oder Finanzdienstleistungen gilt, sondern gerade auch für klassische Branchen des Industriezeitalters: also etwa Autos, Fernseher, Haushaltsprodukte (»intelligente Maschinen«), Häuser (»intelligente, vernetzte Häuser«), Stahl (Spezialstahle) etc.

Auch für diese Branchen verlangt demnach das Ziel einer Steigerung der Profitabilität, dass entlang der gesamten Prozesskette der Leistungserstellung optimierte Formen der Wissensarbeit zum Zuge kommen müssen, um *Expertise* als den kritischen Produktivfaktor in optimaler Weise zur Geltung zu bringen. Unendliche Verwirrungen entstehen alleine dadurch, dass geradezu habituell von Wissenstransfer, Wissensaustausch, Dokumentation von Wissen, gespeichertem Wissen und Wissensgenerierung die Rede ist, wenn nicht Wissen, sondern Daten gemeint sind. Neuere Entwicklungen in der Systemtheorie und in der Erkenntnistheorie zeigen, dass es keine Daten an sich gibt, sondern nur beobachtungsabhängige, also qua Beobachtung erzeugte oder konstruierte Daten.

Schon auf der elementaren Ebene von Daten hängt also das, was wir (und damit: Mitarbeiter) sehen können, von den Instrumenten und Verfahren der Beobachtung ab. Erst Beobachtungsinstrumente für Prozessqualität erzeugen Daten zu Qualitätsniveaus und ermöglichen Qualitätsmanagement - Beispiel: EFQM-Systematik. Erst wenn Beobachtungsinstrumente für die Evaluierung von intellektuellem Kapital zur Verfügung stehen, lässt sich die Realität dieser Form von Kapital erzeugen - Beispiel: Skandia Navigator. Besonders wichtige Instrumente der Beobachtung sind Ideen, Konzeptionen, Vorurteile, Ideologien, Theorien etc., insgesamt die kognitiven »Landkarten« in den Köpfen von Mitarbeitern. Sie bestimmen, was gesehen wird und was nicht.

Eine kritische Aufgabe der Personalarbeit ist deshalb die Entwicklung, Erprobung und Evaluierung neuer Beobachtungsinstrumente für die Qualität und Wirkung von Personalarbeit. Was EFQM oder eine Balanced Scorecard für das Unternehmen

insgesamt leisten, muss mit entsprechenden Instrumentarien für Beobachtung und Evaluation von der Personalarbeit nicht nur zähneknirschend akzeptiert, sondern vorbildlich und vorausschauend realisiert werden. Dass dann so etwas wie »people value added« ins Blickfeld rückt und die Kompetenzportfolios von Personen eine verschärfte Relevanz gewinnen, wird allerdings nicht nur Euphorie auslösen.

### 3.2 Zielkorridor: »preferred employer«

Wenn nun aber im Zuge der Etablierung von Wissensökonomie und Wissensarbeit persönliche Kompetenzportfolios zum Kernpunkt von »employability« avancieren, dann wird gerade von kompetenten Personen ein potentieller Arbeitgeber danach beurteilt, *welchen Beitrag er zu ihrer eigenen Kompetenzsteigerung als Personen leisten kann*. Qualifizierte MitarbeiterInnen sind auf der Suche nach Unternehmen, bei denen sie etwas Relevantes lernen können.

Vermutlich läuft dies auf eine radikal andere Art von Generalvertrag zwischen MitarbeiterInnen und ihren Unternehmen hinaus, als dies von einigen der hier vertretenen Autoren thematisiert wird. Nach meiner Einschätzung kommt es - entgegen Grobler - viel weniger auf einen »psychological contract« an als darauf, für den Rahmen einer individuell entworfenen diversifizierten Karriere einen *organisationalen Kontrakt* zu schließen, der als Hauptgegenstand den Austausch von Kompetenzbausteinen hat. Wenn ein Unternehmen spezifische Erfahrungswelten für fachliche und/oder professionelle Entwicklung bieten kann, dann sind Motivation, »psychological contract« und sogar »resilience« (Horx-Strathern) eher selbstverständlich und ein »war for talent« gänzlich überflüssig. Denn dann geht es in erster Linie darum, dass ein Unternehmen auf dem Markt der Talente als attraktive „Marke“ wahrgenommen wird<sup>13</sup>, die glaubhaft verspricht, die Ziele des Unternehmens mit den Karriereansprüchen von Wissensarbeitern abzustimmen und kompatibel zu machen.

Dies hat auch eine wichtige zeitliche Komponente. Da es hier für Fachleute und Professionelle um spezifische Erfahrungskontexte geht, muss man annehmen, dass ein bestimmtes Unternehmen nur für einen begrenzten Zeitraum die Rolle eines »preferred employer« übernehmen kann. So wie ein Unternehmen bislang unterschiedliche Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen rekrutiert hat, um die ei-

---

13 Sattelberger 1999.

genen organisationalen Kernfelder abzudecken, so sind nun Personen auf der Suche nach unterschiedlichen (!) Unternehmen, die Lernfelder bieten können, die zu den Karriere- und Kompetenzmustern dieser Personen passen. Nach meiner Einschätzung geht deshalb - entgegen Horx-Strathern - »retention« als Ziel ganz in die falsche Richtung: es ist weder sinnvoll noch erreichbar. Statt dessen ist das Stichwort für die Personalarbeit der Zukunft: optimierte Temporalisierung und Sequenzierung der Beiträge von Mitarbeitern zur Steigerung der Unternehmensleistung, und der Beiträge des Unternehmens zur Verbesserung des Kompetenzportfolios von Fachleuten und Professionellen.

Diese wechselseitige *Passung* von Person und Organisation wird in dem Maße zeit-sensitiv, in dem Wissen/Expertise (und damit das Wissensportfolio von Personen und die relevanten Kernkompetenzen von Organisationen) eine beschleunigte "Halbwertszeit" haben, also revidiert und neu konfiguriert werden müssen. Dies meint nicht, dass Personen dauernd ihre Firma wechseln - immerhin beträgt heute noch die durchschnittliche Verweildauer von Beschäftigten in den westlichen Industrieländern etwas über zehn Jahre! Aber es bedeutet, dass auch innerhalb derselben Unternehmung Personen kontinuierlich die Inhalte ihrer Arbeit und damit die Komponenten ihrer Expertise anpassen und fortentwickeln müssen.

### 3.2 Führungskompetenz in global verteilten Unternehmen

All dies kulminiert in einer Anforderung an Personalarbeit, deren Bedeutung sich kaum überschätzen lässt. Die Zukunft der Personalarbeit hängt nach meiner Einschätzung daran, inwieweit es ihr gelingt, Führungskompetenz auf *allen Ebenen* eines global verteilten Unternehmens hervorzubringen. Dies hat viele Facetten, von interkultureller Kompetenz über Umgang mit Heterogenität bis zur neuen Balancen zwischen Beruf und Familie, privaten und professionellen Interessen. Der Kern der geforderten Führungskompetenz ist allerdings wiederum die Fähigkeit, die beiden operativ geschlossenen und strukturell gekoppelten Welten der Person und der Organisation in produktiver, jedenfalls in nicht-destruktiver Weise zusammenzubringen.

Eine der überraschenderen Konsequenzen dieses Anspruchs ist darin zu sehen, dass Führungskompetenz auf *allen* Ebenen zwei gleichberechtigte, aber häufig widersprüchliche Komponenten beinhaltet: Zum einen die Kompetenz zur *Selbststeue-*

*rung*, die gerade in der herkömmlichen Ausbildung von Führungskompetenz sträflich vernachlässigt ist; und zum anderen die Kompetenz zur *Systemsteuerung*, die noch massiver und flächendeckender vernachlässigt und unterbelichtet ist. Dabei meint Systemsteuerung nicht nur große umfassende Steuerung in den luftigen Höhen der Unternehmensstrategie, sondern die Fähigkeit zur Steuerung komplexer dynamischer Systeme, sei dies eine Arbeitsgruppe, ein Projektteam oder ein Ressort.

Wenn Personalarbeit einen erkennbaren Beitrag zur Entwicklung dieser Kompetenzen leisten kann, dann ist sie auf einem guten Weg in die Wissensökonomie.

## Literatur

- Eigen, M. & Schuster, P. (1979). *The hypercycle: A principle of natural self-organization*. Berlin u.a.: Springer.
- Isaacs, W. (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 24-39.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bände. Frankfurt: Suhrkamp.
- Nonaka, I. & Takeuchi, T. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford: Oxford UP.
- Quinn, J. (1992). *Intelligent enterprise. A knowledge and service based paradigm for industry*. Foreword by Tom Peters. New York: Free Press.
- Sattelberger, T. (1999). *Wissenskapitalisten oder Söldner? Personalarbeit in Unternehmensnetzwerken des 21. Jahrhunderts*. Wiesbaden: Gabler.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday.
- Steward, T. (1997). *Intellectual capital. The new wealth of organizations*. New York u.a.: Doubleday.
- Weick, K. (1976). Educational Organizations als Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 2, 1-19.
- Weick, K. & Orton, J.D. (1990). Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15, 203-223.
- Weick, K. & Roberts, K. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Quarterly*, 38, 357-381.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart (UTB): Lucius & Lucius.



## Autorinnen und Autoren

**Olaf Geramanis**, Dr. phil., Jahrgang 1967, seit 1999 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik der Universität der Bundeswehr in München. Forschungsschwerpunkte sind die Modernisierung von Berufs- und Arbeitsprozessen, sowie die Frage nach den Bedingungen von Kooperation und personalem Vertrauen in individualisierten Zeiten.

**Pieter Alexander Grobler**, (BCom, BCom(Hons), MCom, DCom, RPP, MIAC) is Professor of Human Resource Management in the Department of Business Management at the University of South Africa. He received his DCom in strategic human resource management from the University of South Africa in 1991. He joined the teaching profession in 1986 following a career in human resources in the Government. He has authored numerous articles for local as well as international journals including the *Bond Management Review* in Australia, the *SAM Advanced Management Journal* in the USA and the *Danish Management Journal* "LEDELSE I DAG". In South Africa his articles have appeared in *Management Dynamics* and *Human Resource Management* (now *Management Today*). He has addressed numerous international and local conferences on strategic human resource management, organisational competitiveness and leadership. Internationally, he serves as a Director on the International Board of the Society for Advancement of Management in the USA.

**Oona Horx-Strathern** ist Journalistin und Autorin. In London hat sie u. a. für den *Observer* und *Central Television* gearbeitet und ein Buch über afrikanische Literaturschaffende veröffentlicht. Sie lebt und arbeitet in Wien für das Zukunftsinstitut, sie leitet die Redaktion des „*Future Scan*“. Sie ist verheiratet und hat zwei Kinder. (1) Aaron Antonovsky, *Unraveling the Mystery of Health: How People Manage Stress and Stay Well*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990. (2) Patricia Digh und Robert Rosen, *Global Literacies*, Simon & Schuster, 1999. (3) Zemke, Raines und Filipczak, *Generations At Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, AMACOM, 2000

**Hans H. Hinterhuber**, o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr., ist Vorstand des Instituts für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Universität Innsbruck und Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Bocconi in Mailand. Er ist Verfasser zahlreicher Bücher und Aufsätze im Gesamtbereich der strategischen Unternehmensführung und des Leadership und als Aufsichtsrat in mittelständischen Unternehmungen eng mit der Wirtschaft verbunden.

**Philipp A.W. Käser** was a Visiting Scholar at Haas School of Business and is a Ph.D. candidate at St.Gallen University, Institute of Management, Switzerland. His research focuses on how corporate knowledge managers can cultivate knowledge creation and transfer. He has done research in or consulted with companies such as Unilever, BP Amoco, IBM, Siemens, Skandia, Phonak, Gemini Consulting, Egon Zehnder International, and Buckman Laboratories regarding knowledge management. Email: [kaser@mailandnews.com](mailto:kaser@mailandnews.com).

**Stephan Kaiser**, Dr., geb. 1971, Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und der University of Wales (EBMS in Swansea), Promotion an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt über die Entwicklung von Humanressourcen. Seit 2001 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für ABWL, Organisation und Personal (Prof. M. Ringlstetter).

**Iris Kuhnert**, geb. 1967, Dipl.-Wirtschaftsjapanologin. 1988 – 1993 Studium an der Hochschule für Wirtschaft, Bremen. 1990/91 Japan-Stipendium der CDG; Forschungsprojekt über Personalwesen in Japan bei der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan. 1992 DAAD-Stipendium in Japan, Projekt: „Arbeitskräftemangel in Japan – unlösbares Problem der 90er Jahre oder Spiegel verkrusteter Personalpolitik?“ – in Zusammenarbeit mit BASF Japan Ltd. 1993 – 1995 Leitung Marketing und Vertrieb Europa des japanischen Unternehmens Noevir in Deutschland. 1995 Gründung von ICM Consulting; Arbeitsschwerpunkte: interkulturelles Training/Management/Coaching/Recruiting. Aufbau interkultureller Marketingstrategien und Vertriebsnetzwerke in Asien. Im Rahmen dieser Projekte Auslandsaufenthalte in Japan, Korea, Taiwan, VR China, Süd-Ost-Asien und den USA. ([www.icm-global.net](http://www.icm-global.net)/email: [consulting@icm-global.net](mailto:consulting@icm-global.net))

**Stephan Laske**, Dr. rer. soc. oec., Studium der Betriebswirtschaftslehre in München und Hamburg, o. Prof. am Institut für Organisation und Lernen an der Universität Innsbruck; längere Forschungsaufenthalte u. a. in Brisbane (Australien) und Göteborg (Schweden); ein Jahr „Ausstieg“ aus der Universität für eine Tätigkeit in der Wirtschaftspraxis; Managementenerfahrungen in der Universitätsleitung. Arbeitsschwerpunkte: Führung, Personal- und Organisationsentwicklung, Hochschulreform und -management.

**Klaus Mainzer**, Univ.-Prof., Dr. phil., Studium der Mathematik, Physik und Philosophie, Promotion (1973) und Habilitation (1979) Universität Münster, Heisenberg-Stipendiat (1980), Professor (1981-88) und Prorektor (1985-88) Universität Konstanz, Lehrstuhl für Philosophie und Wissenschaftstheorie (seit 1988), Direktor des Instituts für Philosophie (seit 1989) und des Instituts für Interdisziplinäre Informatik (seit 1997) Universität Augsburg, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Komplexe Systeme und Nichtlineare Dynamik, Wissenschaftlicher Beirat der Daimler-Benz-Stiftung, Dozent der Stiftung Bayerische EliteAkademie.

**Raymond E. Miles** is Professor Emeritus of Organizational Behavior and Dean Emeritus in the Walter A. Haas School of Business at the University of California at Berkeley. Professor Miles has been a consultant to numerous private, public, labor, and academic organizations across the U.S. and throughout the world. For the past two decades, Professor Miles' research and writing has focused on the interaction of organizational strategy, structure, and managerial processes. His current research and writings focus on entrepreneurial strategy and the impact of rewards and trust on collaborative approaches to managing knowledge and innovation. Email: miles@haas.berkeley.edu.

**Jochen Pack**, Dipl. rer. soc., Diplom Sozialwissenschaftler, geb. 1949. Seit 1980 am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation im Competence Center Personalmanagement. Arbeitsschwerpunkte: Qualifikationsforschung, qualifikations- und lernförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen, Entwicklung von Qualifizierungsmethoden für Lernentwöhnte.

**Harald Pechlaner**, Univ.-Ass. Dr., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung, Tourismus und Dienstleistungswirtschaft der Universität Innsbruck und freier Mitarbeiter im Bereich „Management und Unternehmenskultur“ der Europäischen Akademie Bozen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Entrepreneurship, Diversifikation und Destinationsmanagement.

**Max Ringlstetter**, Prof. Dr., geb. 1959, Studium der Betriebswirtschaftslehre, Promotion und Habilitation an der Universität München (Lehrstuhl Prof. Dr. W. Kirsch). Seit 1993 an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Inhaber des Lehrstuhls für ABWL, Organisation und Personal.

**Ursula Schneider**, o. Univ. Prof. Dr. leitet aktuell das Institut für Internationales Management an der Universität Graz. Sie lehrt und forscht außerdem regelmäßig am College of Europe und an der Universität St. Gallen, sowie unregelmäßig in Australien, Indien, Thailand und Malaysia. Seit ihrer Habilitation zum Thema Kulturbewusstes Informationsmanagement befasst sie sich mit den Themen Informations-, Wissens-, Veränderungsmanagement und Lernen. Jüngere Veröffentlichungen zum Thema: Schneider, U.: Wissensmanagement. Die Aktualisierung des intellektuellen Kapitals. FAZ Verlag, Frankfurt, 1996. Schneider, U.: Die 7 Todsünden des Wissensmanagements. FAZ Verlag, Frankfurt, 2001 (i. E.)

**Managementkonzepte** Die Reihe **Managementkonzepte** versucht den Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft sowie zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu fördern. Es geht um die Publikation theoriegeleiteter und praxisrelevanter Konzepte aus den Bereichen „Lernen“, „Bildung“ und „Entwicklung“ (Organisations-, Management- und Personalentwicklung).  
hrsg. von Klaus Götz

- 1 **Klaus Götz: Führungskultur. Teil 1: Die individuelle Perspektive**  
ISBN 3-87988-476-5, 3. Auflage 2000, Hardcover, 144 S., EURO 17.80
- 2 **Klaus Götz: Führungskultur. Teil 2: Die organisationale Perspektive**  
ISBN 3-87988-388-2, 2. Auflage 1999, Hardcover, 144 S., EURO 17.80
- 3 **Helga Diel-Khalil, Klaus Götz: Ethnologie und Organisationsentwicklung**  
ISBN 3-87988-415-3, 2. Auflage 1999, Hardcover, 128 S., EURO 14.80
- 4 **Klaus Götz, Monika Löwe, Sebastian Schuh, Martina Szautner (Hg.): Cultural Change**  
ISBN 3-87988-397-1, 2. Auflage 1999, Hardcover, 122 S., EURO 14.80
- 5 **Klaus Götz: Kunden- und unternehmensorientierte Führung und Führungskräfteförderung in der Mercedes-Benz AG**  
ISBN 3-87988-393-9, 3. Auflage 1999, Hardcover, 189 S., EURO 19.55
- 6 **Jana Leidenfrost, Klaus Götz, Gerhard Hellmeister: Persönlichkeitstrainings im Management. Methoden, subjektive Erfolgskriterien und Wirkungen**  
ISBN 3-87988-444-7, 2. Auflage 2000, Hardcover, 219 S., EURO 19.55
- 7 **Peter Heintel, Klaus Götz: Das Verhältnis von Institution und Organisation. Zur Dialektik von Abhängigkeit und Zwang**  
ISBN 3-87988-465-X, 2. Auflage 2000, Hardcover, 288 S., EURO 22.70
- 8 **Klaus Götz (Hg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training**  
ISBN 3-87988-609-1, 4. Auflage 2002, Hardcover, 268 S., EURO 27.20
- 9 **Klaus Götz (Hg.): Wissensmanagement: Zwischen Wissen und Nichtwissen**  
ISBN 3-87988-610-5, 4. Auflage 2002, Hardcover, 268 S., EURO 27.20
- 10 **Klaus Götz: Vom Paradies zur Apokalypse? Organisationen zwischen Steinzeit und Endzeit**  
ISBN 3-87988-429-3, 2000, Hardcover, 64 S., EURO 12.50
- 11 **Klaus Götz, Josef Seifert (Hg.): Verantwortung in Wirtschaft und Gesellschaft**  
ISBN 3-87988-448-X, 2000, Hardcover, 185 S., EURO 19.55
- 12 **Paul Jay Edelson: Weiterbildung in den USA**  
ISBN 3-87988-454-4, 2000, Hardcover, 68 S., EURO 12.50
- 13 **Klaus Götz, Jens Uwe Martens (Hg.): Elektronische Medien als Managementinstrument**  
ISBN 3-87988-470-6, 2000, Hardcover, 134 S., EURO 17.80

- 14 *Hansjosten, Heiko: Lohnt sich die betriebliche Ausbildung?  
Eine Studie am Beispiel der DaimlerChrysler AG*  
ISBN 3-87988-489-7, 2000, Softcover, 317 S., EURO 29.65
- 15 *Klaus Götz, Kiyoharu Iwai (Hg.):  
Entwicklung und Struktur des japanischen Managementsystems*  
ISBN 3-87988-499-4, 2000, Hardcover, 176 S., EURO 19.55
- 16 *Klaus Götz: Human Resource Development.  
Band 1: Theorie - Qualität – Transfer – Innovation*  
ISBN 3-87988-512-5, 2000, Hardcover, 174 S., EURO 19.55
- 17 *Klaus Götz u.a.: Human Resource Development.  
Band 2: Prozesse – Personen – Strukturen – Systeme*  
ISBN 3-87988-514-1, 2000, Hardcover, 174 S., EURO 19.55
- 18 *Gottfried Böttger, Klaus Götz, Wolfgang Hesse, Markus Hug (Hg.):  
Globalisierung und Nachhaltigkeit: Wandel als Chance*  
ISBN 3-87988-528-1, 2000, Hardcover, 165 S., EURO 17.80
- 19 *Gottfried Böttger, Klaus Götz, Wolfgang Hesse, Markus Hug (Hg.):  
Politik und Weltgesellschaft: Globalisierung als Chance*  
ISBN 3-87988-529-X, 2000, Hardcover, 148 S., EURO 17.80
- 20 *Martha Friedenthal-Haase (Hg.):  
Erwachsenenbildung im 20. Jahrhundert – Was war wesentlich?  
Beiträge zu einer Ringvorlesung an der Friedrich-Schiller-Universität Jena*  
ISBN 3-87988-530-3, 2000, Hardcover, 310 S., EURO 24.80
- 21 *Otmar Preuß: Schule halten: vom Abenteuer, Lehrer zu sein*  
ISBN 3-87988-553-2, 2001, Hardcover, 256 S., EURO 27.20
- 22 *Klaus Götz: Zur Evaluierung betrieblicher Weiterbildung  
Band 1: Theoretische Grundlagen*  
ISBN 3-87988-592-3, 2001, Hardcover, 191 S., EURO 24.80
- 23 *Klaus Götz: Zur Evaluierung betrieblicher Weiterbildung  
Band 2: Empirische Untersuchungen*  
ISBN 3-87988-593-1, 2001, Hardcover, 205 S., EURO 24.80
- 24 *Klaus Götz: Zur Evaluierung betrieblicher Weiterbildung  
Band 3: Beispiele aus der Praxis*  
ISBN 3-87988-594-X, 2001, Hardcover, 141 S., EURO 22.70
- 25 *Martha Friedenthal-Haase:  
Ideen, Personen, Institutionen: Kleine Schriften zur Erwachsenenbildung  
als Integrationswissenschaft*  
ISBN 3-87988-613-X, 2002, Hardcover, 529 S., EURO 42.80
- 26 *Klaus Götz (Hg): Bildungsarbeit der Zukunft*  
ISBN 3-87988-630-X, 2002, Hardcover, 310 S., EURO 29.80
- 27 *Klaus Götz (Hg): Personalarbeit der Zukunft*  
ISBN 3-87988-631-8, 2002, Hardcover, 214 S., EURO 24.80