

**BEITRÄGE DER HOCHSCHULE PFORZHEIM**

---

**NR. 151**

**50 JAHRE PERSONALMANAGEMENT  
AN DER HOCHSCHULE PFORZHEIM**

**JUBILÄUMSBAND**

**Mit Beiträgen von**

Thomas Sattelberger

Prof. Dr. Günther Bergmann

Prof. Dr. Cathrin Eireiner / Prof. Dr. Stephan Fischer

Hon.-Prof. Heinz Fischer

Prof. Dr. Fritz Gairing / Prof. Dr. Meinulf Kolb

Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab



HUMAN RESOURCES COMPETENCE CENTER

**BEITRÄGE DER HOCHSCHULE PFORZHEIM**

---

**50 Jahre Personalmanagement  
an der Hochschule Pforzheim  
- Jubiläumsband -**

**Mit Beiträgen von**

**Thomas Sattelberger**

**Prof. Dr. Günther Bergmann**

**Prof. Dr. Cathrin Eireiner / Prof. Dr. Stephan Fischer**

**Hon.-Prof. Heinz Fischer**

**Prof. Dr. Fritz Gairing / Prof. Dr. Meinulf Kolb**

**Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab**

---

**Nr. 151**

**Herausgeber:** Prof. Dr. Norbert Jost, Prof. Dr. Karl-Heinz Rau, Prof. Dr. Roland Scherr, Prof. Dr. Christa Wehner, Prof. Dr. Hanno Beck (geschäftsführend; Hanno.beck@hs-pforzheim.de)

**Sekretariat:** N.N.  
Hochschule Pforzheim  
Tiefenbronner Str. 65  
75175 Pforzheim  
E-Mail: beitraege.hochschule@hs-pforzheim.de

**Ausgabe:** April 2015  
ISSN 0946-3755

## Die Autoren



Thomas Sattelberger

Diplom-Betriebswirt und ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom AG sowie der Continental AG. Zuvor war er in führenden Funktionen für Daimler und Lufthansa tätig. Sattelberger gilt als einer der Personalvordenker der Republik, hat sich als Verfechter des Diversity-Managements profiliert und initiierte die 30-Prozent-Frauenquote für Führungspositionen bei der Telekom. Er kritisiert geschlossene Systeme in Konzernen und Gesellschaft und die damit verbundene Chancenungleichheit und Talentausgrenzung. Er gilt als innovativer Vordenker neuer Arbeitswelten und -kulturen. Thomas Sattelberger ist u.a. Vorstandsvorsitzender der BDA/BDI-Initiative "MINT Zukunft schaffen", Vorsitzender der HR Alliance e.V. und Mitgründer der Selbst-GmbH sowie Themenbotschafter der "Initiative Neue Qualität der Arbeit".



Prof. Dr. Günther Bergmann

Tiefenbronner Straße 65

75175 Pforzheim

E-Mail: [guenther.bergmann@hs-pforzheim.de](mailto:guenther.bergmann@hs-pforzheim.de)

Studierte Psychologie, Völkerkunde, Soziologie und Pädagogik an der Universität Marburg; Abschluss als Diplom-Psychologe. Als Assistent arbeitete er im Bereich Sozial- und Kommunikationspsychologie an der Universität Gießen, danach als Management-Trainer bei AEG in Frankfurt. Günther Bergmann wechselte als Leiter Personalentwicklung einer Rückversicherung nach München, war anschließend als selbständiger Berater für Personal- und Organisationsentwicklung tätig und gründete mit drei Partnern tetralog München, Institut für Verhaltens- und Organisationsentwicklung.

Prof. Dr. Günther Bergmann lehrt seit 1993 in den Studiengängen Betriebswirtschaft/Personalmanagement (Bachelor) und Human Resources Management (Master).



Prof. Dr. Cathrin Eireiner  
Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim  
E-Mail: [cathrin.eireiner@hs-pforzheim.de](mailto:cathrin.eireiner@hs-pforzheim.de)

Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim. Promotion zum Dr. rer. soc. in Psychologie zum Thema Retention Management unternehmensrelevanter Mitarbeitergruppen.

Von 2002 bis 2006 verschiedene Aufgaben in Lehre und Forschung im Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie mit Schwerpunkten Survey Feedback, Entwicklung von Organisationskultur und Wissensmanagement an der Universität Mannheim. Von 2003 bis 2008 geschäftsführende Beraterin des WO Instituts Mannheim mit Beratungsprojekten in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung (360° Feedbacksysteme, Kompetenz Management, Change Management etc.). Zwischen 2008 und 2013 Führungsfunktion und Verantwortung für das Thema internationale Führungskräfteentwicklung der MAN Truck & Bus AG, München. Von 2009 bis 2011 Lehrbeauftragte der Hochschule für angewandtes Management an der Hochschule Erding.

Prof. Dr. Eireiner lehrt seit 2013 in den Studiengängen Betriebswirtschaft/Personalmanagement (Bachelor) und Human Resources Management (Master).



Hon.-Prof. Heinz Fischer  
Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim  
E-Mail: [heinz.fischer@hs-pforzheim.de](mailto:heinz.fischer@hs-pforzheim.de)

Nach einer kaufmännischen Ausbildung Start bei Hewlett-Packard. Seit 1970 verschiedene Positionen: 1975 Leiter des Finanz- und Rechnungswesens des Vertriebsbüros Frankfurt. 1977 Controller der deutschen Vertriebsorganisation. 1980 Controller des Werkes Analytische Messtechnik in Waldbronn. 1981 Leiter des Bereichs Finanzen und Verwaltung der Hewlett-Packard GmbH, Böblingen. 1983 zusätzlich Leiter des Personalwesens. Bestellung zum Arbeitsdirektor und Geschäftsführer zuständig für die Bereiche Verwaltung, Finanzen und Personal. 1990 Admin. Director Europe, europäische Konzernzentrale, Genf. 1993 Personnel Director Europe, europäische Konzernzentrale, Genf. 1996 bis 2002 Bereichsvorstand Personal, Deutsche Bank AG, Frankfurt.

Prof. Fischer ist Honorarprofessor an der Hochschule Pforzheim seit 2002. Er lehrt in den Studiengängen Betriebswirtschaft/Personalmanagement (Bachelor) und Human Resources Management (Master).



Prof. Dr. Stephan Fischer  
Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim  
E-Mail: [stephan.fischer@hs-pforzheim.de](mailto:stephan.fischer@hs-pforzheim.de)

Studium der Soziologie, Politik und Rechtswissenschaften an der Universität Heidelberg. Promotion zum Dr. rer. pol. in BWL und VWL an der Universität Trier mit einer Arbeit über Human Resource Management und Arbeitsbeziehungen im Betrieb. Von 1992 bis 1996 verschiedene Aufgaben in Lehre und Forschung im Gebiet der Betriebs- und Organisationssoziologie an der Universität Heidelberg. Von 1996 bis 2009 Gründer, Vorstand und jetzt Aufsichtsrat der O&P Consult AG mit Beratungsprojekten in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung. Von 2002-2005 als Firmenbeirat bei Bürkert Fluid Control Systems in Ingelfingen verantwortlich für das Personalmanagement und die Personal- und Organisationsentwicklung.

Seit 1999 Lehrbeauftragter an der Universität Heidelberg und Mit-Initiator des Zusatzstudiums POP (Professionalisierung in der Organisations- und Personalentwicklung). Seit 2006 Lehrbeauftragter an der Universität Heidelberg im Master „berufs- und organisationsbezogener Beratungswissenschaft“.

Professor Fischer lehrt seit 2009 in den Studiengängen Betriebswirtschaft/Personalmanagement (Bachelor) und Human Resources Management (Master). Seit September 2013 ist er Studiendekan im Master-Studiengang Human Resources Management. Zudem ist er Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim.



Prof. Dr. Fritz Gairing  
Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim  
E-Mail: [fritz.gairing@hs-pforzheim.de](mailto:fritz.gairing@hs-pforzheim.de)

Studium der Erziehungswissenschaften, Psychologie, Soziologie und Philosophie an der Technischen Universität Berlin. Promotion zum Dr. phil. mit einer Arbeit zur Organisationspsychologie. Von 1985 bis 1998 verschiedene Fach- und Führungsfunktionen im Feld Personal-, Management- und Organisationsentwicklung in der Zentrale der Daimler-Benz AG in Stuttgart. Langjährige Praxiserfahrung als Berater von Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozessen, im Managementtraining und in der Weiterbildung von Beratern und Trainern.

Prof. Dr. Gairing lehrt seit 1998 in den Studiengängen Betriebswirtschaft/Personalmanagement (Bachelor) und Human Resources Management (Master). Seit 2006 ist er

Gastprofessor an der Universität Karlstad in Schweden. Seit 2013 ist Professor Gairing Studiendekan im Bachelor-Studiengang BW/Personalmanagement. Zudem ist er stellvertretender Direktor des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim.



Prof. Dr. Meinulf Kolb  
Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim  
E-Mail: [meinulf.kolb@hs-pforzheim.de](mailto:meinulf.kolb@hs-pforzheim.de)

Studium der BWL mit den Schwerpunkten Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Organisation und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim (1968 bis 1973). Lehrstuhlassistent, Forschungsprojekte zur Humanisierung der Arbeitswelt sowie Promotion in Mannheim zum Dr. rer. pol. mit einer Arbeit zur Arbeitsorganisation (1973 bis 1980). Von 1981 bis 1987 leitender Angestellter im Ressort Personal/Arbeitswirtschaft bei der Villeroy & Boch AG, Mettlach/Saar.

Prof. Dr. Kolb lehrte von 1987 bis 2012 im Studiengang Betriebswirtschaft/Personalmanagement (Diplom/Bachelor) und in den MBA-Programmen Human Resources Management & Consulting sowie Human Resources Management. Er war mehrere Jahre Leiter bzw. Co-Leiter des (heutigen) Personalforums sowie Studiengangleiter im Diplom-Studiengang Personalmanagement.

Daneben war er ab 1993 Mitglied im Prüfungsausschuss Personalfachkaufmann/-frau bei der IHK Stuttgart sowie langjährig dessen Vorsitzender und ab 2002 Mitglied in zwei Arbeitskreisen für die zentrale Aufgabenerstellung zum Geprüften Personalfachkaufmann/-frau beim DIHK.



Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab  
Tiefenbronner Straße 65  
75175 Pforzheim  
E-Mail: [markus-oliver.schwaab@hs-pforzheim.de](mailto:markus-oliver.schwaab@hs-pforzheim.de)

Studium der Wirtschaftswissenschaften von 1983 bis 1990 an der Universität Stuttgart-Hohenheim mit den Schwerpunkten Personal/Organisation, Kreditwirtschaft und Konsumökonomik. Parallel dazu fünfjährige Mitarbeit am Lehrstuhl für Psychologie (Prof. Dr. Heinz Schuler). Berufsbegleitende Promotion zum Dr. phil. an der Universität Koblenz-Landau von 1996 bis 2002 mit einer Studie zum Bildungscontrolling.

1990 Berufseinstieg als Trainee im Privat- und Firmenkundengeschäft bei der Dresdner Bank AG. 1992 Wechsel in den Grundsatzbereich des Konzernstabs Personal der Dresdner Bank AG. 1994 Abteilungsleiter Personalentwicklung der Kreissparkasse Ludwigsburg. 1997 Personaldirektor der G.B.G. - General Biscuits und Mitglied des Direktionskomitees von DANONE Biscuits Nord (D, B, NL, A); nach der Fusion ab 1999 Gesamtverantwortung Personal bei Griesson - de Beukelaer.

Prof. Dr. Schwaab lehrt seit 2000 im Studiengang Betriebswirtschaft/Personalmanagement (Bachelor) und in verschiedenen Masterstudiengängen, u.a. Human Resources Management, an der Hochschule Pforzheim. Von 2002 bis 2009 war er Lehrbeauftragter an der ESC Lille. Seit 2007 gehört er dem wissenschaftlichen Beirat des Münchener Bildungsforums an.



## Vorwort

### 50 Jahre Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim

Im Jahr 1964 wurden an der Hochschule Pforzheim erstmals Vorlesungen in der Vertiefungsrichtung Personalmanagement (damals Personalführung) angeboten. Seitdem haben über 1.800 Absolventinnen und Absolventen (Diplom, Bachelor, Master) das Studium abgeschlossen und wirken erfolgreich in der Personalpraxis. Nach Mannheim war Pforzheim die zweite Hochschule in Deutschland, die eine Qualifizierung im Fachgebiet Personalmanagement anbot und war damit schon seit den 60iger Jahren an der Professionalisierung der Fachdisziplin maßgeblich beteiligt.

Den 50. Jahrestag nahm das Human Resources Competence Center (HRCC) im Oktober 2014 zum Anlass für eine Standortbestimmung und einen Festakt. Zusammen mit Personalmanagern aus Unternehmen feierten Professoren, Absolventen, Studierende, Partner und Förderer dieses Jubiläum und warfen dabei gemeinsam einen Blick auf die Geschichte, die Gegenwart und die Zukunft des Personalmanagements. Dies war auch eine Gelegenheit, den ehemaligen und den weiterhin mitwirkenden Kolleginnen und Kollegen einen herzlichen Dank für ihre Arbeit auszusprechen: Den leider verstorbenen Kollegen Prof. Dr. Albert Henzler (Gründer des Studiengangs) und Prof. Dr. Dieter Fuchs (Fachgebiet Arbeitsrecht); den Kollegen im Ruhestand Prof. Dr. Hans-Joachim Hof, Prof. Dr. Klaus Mendelsohn, Prof. Karl-Heinz Thumulla und Prof. Dr. Meinulf Kolb; dem Kollegen Prof. Dr. Jürgen Janovsky sowie den Kolleginnen im Fachgebiet Arbeitsrecht Prof. Dr. Barbara Lorinser und Prof. Dr. Barbara Tybusseck; ebenso den zahlreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Lehrbeauftragten im Verlauf der 50 Jahre.

Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim zeichnet sich aus durch einen hohen wissenschaftlichen Anspruch sowie eine klare Praxisorientierung. Mit den fünf hauptamtlichen Professoren Dr. Günther Bergmann, Dr. Cathrin Eireiner, Dr. Stephan Fischer, Dr. Fritz Gairing und Dr. Markus-Oliver Schwaab sowie dem Honorarprofessor Heinz Fischer und sechs weiteren Mitarbeiterinnen in Forschung, Lehre und Administration ist das Pforzheimer Human Resources Competence Center bundesweit einzigartig aufgestellt. Durch zahlreiche Forschungsprojekte im Institut für Personalforschung mit den Schwerpunkten nachhaltiges HRM und Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen wirkt die Personaler-Ausbildung in Pforzheim auf die Praxis des Personalmanagements ein.

In den vergangenen fünf Jahrzehnten wurden der Bachelor-Studiengang BW/Personalmanagement (B.Sc.), der Master-Studiengang Human Resources Management & Consulting (MBA, 2000 bis 2012) und der konsekutive Master-Studiengang Human Resources Management (M.Sc.) etabliert. Darüber hinaus bieten das Personal Forum und die Tagungen „Business meets Science“ den Austausch mit der Praxis.

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, stellte seinen Vortrag bei der Jubiläumsveranstaltung unter den Titel: „50 Jahre Personalmanagement:

Entwicklungen. Entgleisungen. Entdeckungen.“ Diese programmatische Überschrift haben auch wir für den Jubiläumsband gewählt, der neben dem Festvortrag von Thomas Sattelberger auch Beiträge der Pforzheimer Personal-Professoren versammelt.

Dieses kleine Kompendium zu 50 Jahren Personalmanagement soll Rückblick, Bestandsaufnahme und Ausblick zu Kernthemen unserer Zunft bieten und damit einen Beitrag zu einer kritischen Bestandsaufnahme leisten.

Pforzheim, im April 2015

Günther Bergmann

Cathrin Eireiner

Heinz Fischer

Stephan Fischer

Fritz Gairing

Markus-Oliver Schwaab

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>THOMAS SATTELBERGER: 50 JAHRE PERSONALMANAGEMENT: ENTWICKLUNGEN. ENTGLEISUNGEN. ENTDECKUNGEN.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>GÜNTHER BERGMANN: KOMPETENZMANAGEMENT IN MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN – MIT UND OHNE KOMPETENZMODELL .....</b>	<b>28</b>
2.1	BASIS DES STRATEGISCHEN KOMPETENZMANAGEMENTS .....	28
2.2	KRITIK DES DEFIZITANSATZES IN DER PERSONAL- UND KOMPETENZENTWICKLUNG.....	28
2.3	ALTERNATIVE VORGEHENSWEISEN EINES KOMPETENZMANAGEMENTS .....	32
2.3.1	<i>Ablauf eines strategischen Kompetenzmanagements (1): Strategien für Geschäfts- oder Funktionsbereiche .....</i>	<i>32</i>
2.3.2	<i>Ablauf eines strategischen Kompetenzmanagements (2): Der Job Family-Ansatz.....</i>	<i>33</i>
2.3.3	<i>Ablauf eines strategischen Kompetenzmanagements (3): Mit oder ohne Kompetenzmodell? .....</i>	<i>34</i>
2.4	GRENZEN DES STRATEGISCHEN KOMPETENZMANAGEMENTS.....	34
2.5	LITERATUR/QUELLEN.....	36
<b>3</b>	<b>CATHRIN EIREINER / STEPHAN FISCHER: NACHHALTIGES HRM IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS: ERSTE ERKENNTNISSE EINER EXPLORATIVEN STUDIE .....</b>	<b>39</b>
3.1	EINLEITUNG .....	39
3.2	DIE ENTWICKLUNG DES HRM IN THEORIE UND PRAXIS.....	39
3.3	DAS KONZEPT VON NACHHALTIGKEIT .....	40
3.4	NACHHALTIGES HRM .....	41
3.5	DER NEUE FORSCHUNGSANSATZ „BEYOND BUSINESS PARTNER“ .....	43
3.5.1	<i>Projektpartner und methodisches Vorgehen .....</i>	<i>46</i>
3.5.2	<i>Deskriptive Darstellung der Ist Situation in den Unternehmen .....</i>	<i>48</i>
3.5.3	<i>Erstes Zusammenführen und Interpretation der Ergebnisse .....</i>	<i>52</i>
3.6	AUSBLICK.....	54
3.7	LITERATUR/QUELLEN.....	55
<b>4</b>	<b>HEINZ FISCHER: SPANNENDE ZEITEN FÜR PERSONALER: SIND WIR SCHLANGE ODER KANINCHEN?.....</b>	<b>59</b>
4.1	EINLEITUNG .....	59
4.2	ELEMENTE DES WANDELS: DIE DEMOGRAFIEFALLE .....	60
4.3	ELEMENT: WANDEL VON DER INDUSTRIE- ZUR DIENSTLEISTUNGS- UND WISSENSGESELLSCHAFT.....	65
4.4	ELEMENTE DES WANDELS: E-“EUPHORIE”/VERÄNDERUNG.....	65
4.5	ELEMENT DES WANDELS: MITBESTIMMUNG QUO VADIS? .....	68

4.6	ELEMENT DES WANDELS: DIE HR-FUNKTION ALS PROZESSORGANISATION, ALS HR FIRMA .....	73
4.7	ELEMENT DES WANDELS: WELCHE KOMPETENZEN WERDEN BENÖTIGT? .....	74
4.8	AUSBlick.....	79
<b>5</b>	<b>FRITZ GAIRING / MEINULF KOLB: ZUR ROLLE DES HUMAN RESOURCES MANAGEMENT - HRM ALS BUSINESS PARTNER ODER ALS KRISENMANAGER?! .....</b>	<b>83</b>
5.1	WIR SPIELEN ALLE THEATER – FUNKTIONEN UND ROLLEN .....	84
5.2	WIR REDEN UNS WICHTIG UND WERDEN VON UNSEREN KUNDEN KRITISCH GESEHEN - ROLLEN IM PERSONALMANAGEMENT IM LICHT AKTUELLER LITERATUR .....	86
5.3	WIR SUCHEN EIN KONSISTENTES PROFIL – ROLLEN-VIELFALT UND -PASSUNG IN EINEM SYSTEMATISCHEN HRM-KONZEPT .....	88
5.3.1	<i>HRM als verlässlicher Partner für die Bewerber .....</i>	<i>90</i>
5.3.2	<i>HRM als vertrauensgenerierender Partner für die Mitarbeiter .....</i>	<i>90</i>
5.3.3	<i>HRM als fairer Partner für den Betriebsrat .....</i>	<i>91</i>
5.3.4	<i>HRM als hilfreicher Ansprechpartner für die Führungskräfte .....</i>	<i>92</i>
5.3.5	<i>HRM als nachhaltiger Beratungs- und „distanzierter“ Sparringspartner für die Geschäftsleitung .....</i>	<i>92</i>
5.4	WIR STEHEN AN EINEM WEGPUNKT - HRM IN DER KRISE ODER KRISE DES HRM .....	93
5.5	LITERATUR/QUELLEN .....	96
<b>6</b>	<b>MARKUS-OLIVER SCHWAAB: PERSONALMANAGEMENT REVISITED – KONSEQUENT (UM)DENKEN! .....</b>	<b>99</b>
6.1	PERSONALPOLITISCHES GRUNDVERSTÄNDNIS AUF DEM PRÜFSTAND .....	99
6.2	MEHR ALS NUR BUSINESS PARTNER .....	99
6.3	PERSONALMARKETING BEGINNT IM BETRIEB .....	100
6.4	REKRUTIERUNGSQUELLEN VERSIEGEN .....	101
6.5	PERSONALAUSWAHL WICHTIGER DENN JE .....	102
6.6	FLEXIBLER PERSONALEINSATZ MIT WEITBLICK .....	103
6.7	PERSONALENTWICKLUNG MIT VERÄNDERTEN VORZEICHEN.....	104
6.8	PERSONALFÜHRUNG: MULTIKULTURELL, VIRTUELL – UND MIT FÜHRERSCHWEIN? .....	105
6.9	KÜNDIGUNGEN: AUF WIEDERSEHEN STATT ADIEU .....	106
6.10	PERSONALMANAGEMENT: JETZT ERST RECHT! .....	107

**Thomas Sattelberger**

**50 Jahre Personalmanagement:  
Entwicklungen. Entgleisungen. Entdeckungen.**

## **1 Thomas Sattelberger: 50 Jahre Personalmanagement: Entwicklungen. Entgleisungen. Entdeckungen.**

Das Thema, das wir für diesen Festvortrag aus naheliegenden Gründen gewählt haben, wurde für mich zu einer Herkules-Aufgabe, weil ich mein Erinnerungsvermögen extrem strapazieren musste. Denn: Es gibt keine Literatur zur Geschichte der Personalfunktion in Deutschland in den letzten 50 Jahren. Deshalb war meine einzige Alternative, auf meine eigenen Erfahrungen und auch mein eigenes Wirken zurückzugreifen. Insofern ist diese Festrede in Teilen, verzeihen Sie es mir, auch ein Stück persönliche Reflektion und Standortbestimmung.

Ich habe für mich selbst 5 Phasen der Personalarbeit definiert. Die Phase in den Jahren Mitte 1970 bis Mitte 1980 nenne ich die blauäugige, jungfräuliche, jungmännliche, auf jeden Fall die unschuldige Pionierphase. Die Phase ab Mitte 1980 bis Mitte der 1990er sehe ich als nüchterne Systematisierung, ich nenne sie die Professionalisierungsphase. Mitte der 1990er bis Anfang der 2000er: die Positionierungsphase, die Selbstverständnisphase oder die Strategiephase. Die 2000er aufwärts: die Effizienzphase der Personalarbeit. Und heute wahrscheinlich so etwas wie eine Weichenstellung mit vielen Optionen vom ausgeörrten Absterben bis zum Akteur für die radikale Gestaltung neuer Arbeitswelten. Und vor der Pionierphase gab es eben nochmal etwas, die Geburts- und Zeugungsphase der akademischen Disziplin in Deutschland, und das ist ja heute schon genügend gewürdigt worden mit der Geburtsstunde des Personalmanagements an der Hochschule Pforzheim 1964 – also vor genau 50 Jahren. Nachdem Gaugler und Marx in Mannheim Personalwirtschaft als akademisches Fach etablierten, wurde kurz darauf das zweite Personaler-Jubiläumskind hier in Pforzheim geboren und das zu einer Zeit, in der die Personalwissenschaften häufig noch Vordenker für die Personalarbeit war, was man heute nicht mehr überall sagen kann. Diese fruchtbaren 60er Jahre, in denen sich Personal als wissenschaftliche Disziplin etablierte, sind wesentlich durch das Wirtschaftswunder in Deutschland geprägt: der Bedarf an gut ausgebildeten Personalmanagern wuchs, die stetig zunehmende Arbeitsgesetzgebung erhöhte die Nachfrage, die Institutionalisierung der Personalarbeit wurde unumgänglich. Es ging darum Personal zu beschaffen zu Hunderttausenden aus unseren südlichen Nachbarländern. Über eine bindungsorientierte Entgeltpolitik galt es, die hohe Fluktuation zu dämpfen. Und natürlich hatte die Berufsausbildung höchste Bedeutung, insbesondere in der metall- und elektroverarbeitenden sowie in der chemischen Industrie Deutschlands.

Ein Kind dualer Berufsausbildung war auch ich, sowohl als Azubi und später auch als Ausbilder für dual Studierende im Zentralen Bildungsbereich der alten Daimler-Benz AG. Bei Daimler konnten wir damals - und deswegen „unschuldige Pionierphase“ - arbeiten und experimentieren wie in einem Biotop. Selbstgesteuerte Ausbildung, Lernen an Fallstudien, lebenszyklusorientierte Bildung, Gruppendynamik, Reflektion der Lernerlebnisse,

Feedbackprozesse: das waren die Schlagworte mit denen wir antraten, um die jungen Menschen bei Daimler in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Geleitet übrigens von den Fragen: wie viel Demokratie, Selbstreflexion und Freiheit verlangen und vertragen junge Menschen? Und wie viel freiheitsbeschränkende Sozialisation ist nötig. Eben eine unschuldige Pionierphase. Die tragende Humanisierungsidee in dieser Phase wurde initiiert durch eine große Desillusionierung. Die in den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts vorherrschende Erwartung, dass sich die Qualität des Arbeitslebens mit dem technischen Fortschritt quasi im Selbstlauf verbessern würde, hatte sich nicht erfüllt. Standen im Zeichen des Wirtschaftswunders, in einer Phase extensiven Wachstums vor allem Einkommenserhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen im Zentrum arbeitspolitischer Forderungen, so ging es Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre auch um die Qualität der Arbeit. Verschärfte Rationalisierung, gekoppelt mit der Intensivierung getakteter Fließbandarbeit, hatten die Arbeitsbedingungen zunehmend verschlechtert. Der Zusammenhang von Arbeitszeitverkürzung und zunehmender Verdichtung der Arbeit zeigte seine Wirkung. Es ging zunächst - wie auch die Auseinandersetzungen dieser Jahre um mehr betriebliche und Organmitbestimmung zeigten - um die Anerkennung des Arbeitnehmers als rechtlich geachteter Arbeitsbürger. Heute würde ich ihn „Unternehmensbürger“ nennen. 1974 startete Bundesforschungsminister Matthöfer das Projekt „Humanisierung der Arbeit“, befeuert von den skandinavischen Erfahrungen um teilautonome Arbeitsorganisation bei Volvo und Saab.

Ein weiterer Treiber der Veränderung der Arbeitswelt war das mächtige Anwachsen der Bewegung der Humanistischen Psychologie. Die Maslowsche Pyramide der Bedürfnishierarchie war natürlich Gegenstand unseres Arbeitens im Bildungsbereich bei Daimler-Benz. Herzberg, Douglas Mc Gregors xy-Theorie, die gesamte Human Relations-Bewegung fand Eingang in die Personal- und Bildungsarbeit deutscher Großunternehmen. Eben nicht nur in den Bildungsbereich. Im Mittelstand gab es meist nur die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, in den großen Unternehmen dagegen schwappte dieses Gedankengut - übrigens auch getragen von den antiautoritären Wellen in der Gesellschaft - voll in das Herz der Firmen. Der Mensch als Subjekt nicht als Objekt, Motivation durch Sinn statt nur durch Geld, ein Menschenbild, das eher von Selbstmotivation statt von Kontrollzwang ausgeht. Der Zeitgeist waberte im Takt der antiautoritären Bewegung, Menschen experimentierten mit alternativen Lebens- und Arbeitsformen, aber auch althergebrachte Regeln und Verhaltensstandards wurden streng hinterfragt.

Die Ablehnung betraf auch das traditionelle Leitbild formeller intellektualisierter Bildung, welches Intellekt und Gefühl, Kopfarbeit und Seelenarbeit voneinander trennte. Diese Gegensätze zusammenzuführen, das war unser Ideal bei der Bildungsarbeit bei Daimler. Und dieses Ideal wurde auch zum Taktgeber der Personalarbeit insgesamt. Es war eine euphorisierende Phase, die bei mir wie ein Prägestempel wirkte, so dass ich mein ganzes Leben lang von der Personalarbeit nicht mehr los kam. Nicht von ungefähr gewann dann Mitte/Ende der 70er Jahre das Konzept der Organisationsentwicklung eine immer größere

Bedeutung. Neue Formen der Arbeitsgestaltung wurden gesucht, um der Zerstückelung und Monotonisierung der Arbeit entgegen zu wirken. Betroffene zu Beteiligten machen und humane Veränderung der Arbeitswelt, das war die Devise der 70er und der frühen 80er Jahre. Das Konzept der Organisationsentwicklung erfasste alle progressiven Bildungsleute, viele Führungskräfte und auch Produktionsleute in größeren Firmen, aber auch viele Organisationsverantwortliche, denn die Aufbauorganisation war damals eine mächtige Funktion in den Unternehmen. Eine hochspannende Entwicklung, da Arbeitsorganisation, Lernen und Führung integriert betrachtet wurden und in dieses „magische Dreieck“ Erkenntnisse der Arbeitswissenschaften, der Psychologie und der Führungsforschung einfließen. Im Übrigen waren das auch die Zeiten, in denen die Konzepte kooperativer Führung - ausgehend vom Harzburger Modell - aus den Führungskräfte-Trainings heraus in die ersten personalpolitischen Rahmensetzungen - nämlich in Führen durch Zielvereinbarung - übersetzt wurden. Daimler war natürlich nicht nur durchweg Spitze in Bildung- und Organisationsentwicklung, dazu mussten wir schon mal die Konkurrenz bei BMW oder die damals noch existierende Hoechst AG besuchen, um persönlich zu erleben, wie Blaumänner in ihren Lernstätten oder Werkstattzirkeln ihre Vorarbeiter wählten, ihre Einsatz- und Trainingsplanung erarbeiteten - und das in allen Fabriken. Diese Bewegung ist mit der Einführung des Shareholder Value-Kapitalismus in Deutschland Anfang der 90er Jahre von heute auf morgen abgestorben. Humanisierung der Arbeit 2.0, Demokratie, partizipative Gestaltung des Arbeitssystems, soziale Innovationen als Spiegelbild technologischer Innovationen sind heute – fast 40 Jahre nach Start des ersten HDA-Projektes - wieder Schlüsselthemen. Für Personalarbeit im engeren Sinne bedeutete diese Phase: Personalarbeit wurde qualitativer. Arbeitsfelder wie die Mitarbeiterbetreuung, materielle wie immaterielle Mitarbeiterbeteiligung, Fluktuations- und Krankenstandsanalysen, Humane Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsschutz sowie Fragen rund um die Mitarbeiterführung gewannen an Bedeutung. Personalchefs leiteten große, inzwischen arbeitsteilig organisierte Personalabteilungen – damals fast 100%ig Männer, die hochrespektiert in der Unternehmensleitung angekommen waren. Die wissenschaftliche Disziplin des Personalmanagements reagierte auf die aufstrebenden Personalabteilungen nicht nur durch eine deutliche Differenzierung und Ausdehnung des Lehrangebots, sondern auch der Forschung. Es war eine ausgeprägte Profilierungsphase in Praxis wie Wissenschaft. Mit dem großen Konjunkturinbruch von 1974/75 begannen die Arbeitslosenzahlen zu steigen, nicht zuletzt wegen der technologischen Entwicklung. Zunehmend wurde in den 70er Jahren menschliche Arbeitskraft durch Roboter ersetzt. Aus gutem Grunde spricht man seit dem Beginn der 70er Jahre von der mikroelektronischen Revolution, heute würde man diese Phase wohl Industrie 3.0 nennen. Diese technische Entwicklung führte übrigens zu signifikanten Entlassungswellen, nicht nur in der Produktion, sondern auch im Bereich der Verwaltung und des Handels. Bis 1980 war die Arbeitslosenzahl auf die bis dato unvorstellbare Höhe von 1,8 Millionen Menschen angestiegen. In einem sich derart verdüsternenden ökonomischen Umfeld gerieten das Thema partizipative Arbeitsgestaltung und der Wohlfühlfaktor von Menschen in den Unternehmen zunehmend in die Diskussion. Doch trotz der zum Teil massiven Skepsis von Konzernführern standen damals betriebliche Personalbereiche weiter für ihre Sache ein. Personalfunktionen waren in den großen Unter-



nehmen auch Kontrollfunktionen gegen den Verlust von Maß und Mitte. Personalleiter waren stolz darauf, dass sie für die Balance von Produktivität und Humanität eintraten. Und Personalvorstände waren bis weit in die 80er Jahre hinein echte Politiker, die geistig oft sehr unabhängig und werteorientiert ihre Positionen vertraten. Ab und an - wie beim früheren Personalvortand von Daimler; Hanns-Martin Schleyer - wurden sie sogar als Kandidaten für den Vorstandsvorsitzenden gehandelt. Doch zunehmend wurde die Diskussion um humane Arbeitsplätze und humane Arbeit abgelöst von der Auseinandersetzung um Arbeitsplatz-Sicherheit.

Und damit komme ich zur 2. Phase des Personalmanagements in Deutschland, ihrer Systematisierung und Professionalisierung. In den 1980er Jahren schüttelte zum ersten Mal der Wirtschaftlichkeitsaspekt voll die Personalpolitik. Das Thema Kosten stand jetzt im Fokus. Wie kann das Personalressort dazu beitragen, Kosten zu reduzieren und darüber hinaus auch den Wirtschaftlichkeitsbeitrag der eigenen Profession darlegen? Rationalisierung der Arbeit, REFA-Verfahren und die Arbeitsplatzbewertung - ein erster Schwenk auch hin zur Delegation von Verantwortung an Führungskräfte - wurde eingeleitet. Im Zuge der Dezentralisierung bzw. Divisionalisierung der Personalabteilungen wurden auch entsprechende Personalreferenten-Modelle eingeführt. Das Personalcontrolling, zuerst als Personalreporting, etablierte sich als neue Funktion in den Personalbereichen. Doch betriebliche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung waren und blieben immer noch das zweite Standbein der Personalabteilung.

Ich war in den 1980er Jahren bei der Daimler-Benz Tochter MTU Gruppe München und Friedrichshafen, und die Ausdifferenzierung und Varietät der dortigen Bildungsarbeit zeigte sich in der Bandbreite der Programmaktivitäten. Es gab Werkstattzirkel als Prototypen moderner Arbeitsgestaltung, fast 130 Zirkel in der 3000-köpfigen Fertigung der MTU München, Führungskräfte als Coaches in der Zweierbeziehung und schon damals Fördernetzwerke - mehrphasige Initiativen zur Führungskräfte-Entwicklung und vieles andere mehr. Damals in den 80ern gab es einen ganz großen Kopf der Personalentwicklung, den ich hier erwähnen möchte: Hans-Peter Fischer, Leiter des Bildungswesens bei Daimler in Gaggenau. Später wurde er dann Berater des Mercedes-Benz Vorstands unter Helmut Werner und Autor des damals berühmten Buches „Die Kultur der schwarzen Zahlen“. Hans-Peter Fischer, mein Freund bis heute, stellte alles auf den Kopf. Personal und Organisationsentwicklung top-down an der Strategie ausgerichtet. Arbeit mit der Werksleitung statt nur mit dem „gemeinen Volke“. Erfahrungsorientiert und persönlich tiefschürfend Lernen, statt nur Wissens- und Methodenvermittlung. Supervision in der Arbeits- und Führungspraxis statt Reihen-Schluckimpfung mittels Kursen. Solche damals bahnbrechenden Ideen verbreitete Hans-Peter Fischer, einer der ganz Großen der deutschen Organisationsentwicklung und der betrieblichen Bildungsarbeit. Wie so viele Personal- und Bildungsleute blieb er treu bei seinem Heimatunternehmen, wurde dann jedoch nach mehrmaligen Machtwechseln an der Konzernspitze in den Vorruhestand abgeschoben.

Die 80er Jahre waren Jahre der Kulturarbeit, der Leitbilder. Sozusagen auch Ausdruck der Bedeutung des Menschen im gesamten Unternehmen. Professor Arthur Wollert, damals Personalchef bei BMW, entwickelte und schuf dort richtungsweisend das Konzept der wertorientierten Personalarbeit. Ein Vorbild für viele Unternehmen. Angefeuert war Kulturarbeit insbesondere von den Arbeiten von US-amerikanischen Wissenschaftlern auf dem Feld der Organisationspsychologie. Edgar Schein mit bahnbrechender Kulturforschung, aber auch die Beraterszene um Peters und Waterman mit ihrem Buch „In Search of Excellence“. In Deutschland waren es Lutz von Rosenstiel und Oswald Neuberger. Und die Pforzheimer Personalier entwickelten in dieser Phase der Professionalisierung und Systematisierung mit dem „Pforzheimer Drei-Säulen-Modell des Personalmanagements“ eine klare Systematik für das Studium der Personalwirtschaft. Neben den bisherigen administrativen Themen wurden dabei zunehmend auch Personal- und Organisationsentwicklung sowie betriebliche Aus- und Weiterbildung in einem ganzheitlichen und integrativen Verständnis in Lehre und Forschung fokussiert.

Kulturforschung, Leitbilder und Werte, das waren wichtige Erfahrungen, die damals auf der wachsenden Kongressszene im Personalwesen natürlich freudestrahlend rezipiert wurden. Aber die Unternehmenspraxis ging dann doch ziemlich andere Wege. Anfang der 90er Jahren fristeten die Personalbereiche in Deutschland in vielen Unternehmen - insbesondere jenseits großer Konzerne - methodisch unterentwickelt und geschäftlich irrelevant an der Peripherie der Organisation ihr Dasein. Abgekoppelt von der Strategie und von denjenigen, die im Unternehmen Macht haben. In wenigen mittelgroßen Unternehmen, wie zum Beispiel der Firma Breuninger in Stuttgart, entwickelten sich entlang den Prinzipien der Organisationsentwicklung neue Unternehmenskulturen. Die waren jedoch nicht nachhaltig genug, um über die aktive Zeit des jeweiligen Machtpromoters hinaus zu überdauern. In den USA hingegen entwickelte sich das Human Resources Development. Und zwar einseitig als Exekutionsmaschine der Geschäftsleitung. Das hat sich Ende der 1980er Jahre am exzessivsten bei General Electric unter dem CEO Jack Welch gezeigt. Bei GE diente die gesamte Personal- und Organisationsentwicklung dazu, die Effizienz- und Markteroberungsstrategie des Konzerns voranzutreiben. Ich war anfänglich von der Gewagtheit, Fokussiertheit und der Topmanagement-Getriebenheit des Ansatzes fasziniert. War es doch das allererste Mal, dass Führung, Führungskräfteentwicklung, Leadership mit dem Geschäft so eng verbunden waren. Dutzende der besten Business School Professoren und Transformationsberater weltweit waren im GE-Unterstützungs-Netzwerk. Gleichzeitig hegte ich eine untergründige Skepsis ob der proklamierten Allmächtigkeit dieses Ansatzes und angesichts der diktatorischen Züge des „Iron“ Jack Welch. Hatte ich doch gleichzeitig sehr persönliche Erfahrungen mit Jürgen E. Schrempp, dem damaligen Vorstandsvorsitzenden der DASA und späteren Vorsitzenden der Daimler-Benz AG.

Personalentwicklung nach dem GE-Prinzip fragt erstens danach, wie werden Menschen formiert, normiert, abgerichtet - sozusagen evangelisiert, damit sie der Geschäftsstrategie entsprechen. Zweitens fordert sie: „Separate the best from the rest“. Das ist der Beginn

von zweierlei: Erstens einer frühselektiven High-Potential-Orientierung und zweitens einer elitären Führungsphilosophie. Die GE Kernfrage lautete demnach immer gleich: Wie muss Strategie von oben nach unten kaskadiert werden, damit die Organisation reibungslos und wie geölt in die richtige Richtung marschiert. Die Kadenschmiede, das GE-Schulungszentrum in Crotonville in der Nähe von New York - war damals Vorbild und Symbol für diese geölte Personalentwicklungs-Maschinerie. Auch ich hatte damals Anfang der 90er Jahre noch längst nicht verstanden, dass es in dieser Phase des aufstrebenden Shareholder Value-Kapitalismus, eine zweite „Hidden Agenda“ gab, auf die übrigens viele Personalverantwortliche in jener Zeit hereingefallen sind, dass es hinter der Rhetorik, hinter einer Vision, hinter einem Zukunftsbild, doch vor allem eine machtpolitische Agenda gab. Erst meine sehr persönliche Auseinandersetzung mit Jürgen Schrempp öffnete mir damals die Augen, sodass ich kündigte, meinen geliebten Daimler-Benz Konzern verließ und zu Lufthansa ging. Wenn eine Organisation auf den Machterhalt und auf den Machtzugewinn des Vorstandsvorsitzenden ausgerichtet wird, degeneriert sie als bald in eine Anpassungskultur mit Höflingen, ja Speichelleckern, wie am Hof von Ludwig XIV. Und ich – als Hofnarr mittendrin. Jürgen Dormann bei Hoechst, Kajo Neukirchen bei der Metall-Gesellschaft, Klaus G. Lederer von Babcock und Jürgen E. Schrempp von Daimler waren nur einige der Protagonisten der 90er und Epigonen Jack Welchs, die diese Kopplung von Shareholder Value-Kapitalismus mit autokratischer Machtausübung verbanden. Und nicht wenige Personalfunktionen fielen auf diesen Schwindel herein. So wie sie auch in jüngeren Jahren einem Ackermann, einem Wiedeking oder einem Joe Kaeser von Siemens auf den Leim gingen. Am 31. Oktober 1987 erschien das Aufsehen erregende Interview der damaligen britischen Premierministerin Margret Thatcher mit den Worten: “There is no such thing as society there are only individual men and women and people must look for themselves first”. Die Ära Thatcher in Großbritannien und die Ära Ronald Reagan in den USA läuteten die Revolution von oben ein. Staatliche Kompensation, Hilfs- und Steuerleistungen gerieten in Misskredit, marktwirtschaftliche Mechanismen erhielten den Nimbus der Omnipotenz. Das wurde auch von einem neoliberalen Aufbruch der Wirtschaftswissenschaften begleitet. Milton Friedman hatte ja schon Jahre vorher den heftig diskutierten Beitrag im New York Times Magazine mit der Überschrift geschrieben: “The Social Responsibility of Business is to increase its Profits“. Damit war das Signal zum Angriff auf die alten Strukturen gegeben. Die alten Strukturen, das war auf der einen Seite die inzestuöse Deutschland AG – und hier war es erstmals schon richtig, anzugreifen. Zum anderen aber war es die wertorientierte Haltung in Deutschland und in anderen Staaten Europas, und hier war es ganz und gar falsch, anzugreifen. Deutschland war deutlich verzögert mit der neoliberalen Renaissance, denn die alte korporatistische Deutschland AG, mit ihrer engen Verflechtung von Firmen- und Bankenwelt und auch mit der Politik, hielt relativ lange. Mit den vier Finanzmarkt-Förderungsgesetzen von 1990 bis 2002, von Theo Weigel bis Hans Eichel, waren alle politischen Parteien daran beteiligt, diesen Kontrakt aufzulösen. 2003 ließ Gerhard Schröder Hedge Fonds an den Deutschen Kapitalmärkten zu, die Muntefering später mit der berühmten Formel von den „Heuschrecken“ geißelte. Unternehmen wurden kapitalmarktabhängiger, ja kapitalmarktbesessener. Die Steuerungsgröße für Erfolg war nicht der Dienst am Kunden, sondern der Erfolg an der Börse,

EBIT oder vermutete Hypergewinne in der Zukunft. Die Quartalsberichtsabstimmung und der Druck auf die Quartalsergebnisse machten das operative Geschäft immer kurzfristiger, Unternehmensführung immer getakteter, Unternehmenskulturen immer hektischer und Betriebe immer nackter. Marktwachstum gelang weniger durch organisches Wachstum, sondern durch Merger und Akquisitionen. Auch der Bereich der internen Ordnungs- und Steuerungs politik und damit auch ein wesentlicher Bestandteil der Personalpolitik veränderte sich. Anstelle bilateraler Jahreszielvereinbarungen mit hohen delegierten Freiheitsgraden für die Beteiligten, traten sogenannte Performance Management-Systeme, bei denen die wesentlich ökonomisch zu erreichenden Zielgrößen bis in die untersten Ebenen wie in einer militärischen Kaskade operationalisiert wurden. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Innovationsprojekte spielten eine eher untergeordnete Rolle im Performance Management. Unternehmen wurden zu Umsetzungsmaschinen für den Erfolg an der Börse und am Markt und erfolgreiche Führer an der Spitze der Unternehmen wurden wie heroisch-siegreiche Feldherren gefeiert, erfolglose rasch vom Sockel gestoßen. Es war die Zeit, und ich habe gerade mit meinem Freund, dem Pforzheimer Honorarprofessor und ehemaligen HP-Personaldirektor Heinz Fischer darüber gesprochen, als HP seine Unternehmenskultur, seinen berühmten HP Way of Life, verlor - und Daimler auch den seinigen. Und das war symptomatisch für kapitalmarktorientierte US-amerikanische wie auch deutsche Firmen. Doch zurück zu meiner neuen Firma Lufthansa, die inmitten ihrer Sanierungs- und Privatisierungsphase steckte. Ich erinnere mich noch gut an diesen Tag im Jahr 1997, es war ein Donnerstag, da hörte ich, dass Daimler-Benz eine Corporate University gründen wolle. Ich selbst kannte das Konzept sehr gut, hatte ich ja selbst einmal bei Edzard Reuter und seinen Kollegen ein solches CU-Konzept vorgestellt. Inzwischen war ich bei der Lufthansa zuständig für die Personalentwicklung und nutzte diese Steilvorlage. Übers Wochenende schrieben meine Kollegin Rose Lipkau und ich die Vorstandsvorlage und am Montag entschied der Vorstand die Gründung der Lufthansa School of Business. Für viele, die sich damals in den 90er Jahren mit Corporate Universities beschäftigten, war das Thema wichtig, weil solche unternehmenseigene Veränderungsstätten - klug und über den Tellerrand hinaus gedacht - zwei hervorragende Möglichkeiten boten. Einmal, das bisherige Geschäftssystem und Geschäftsgebaren einer substantiellen Veränderungsdiskussion zu unterziehen, und zum zweiten auch die individuelle Transformation von Menschen zu unterstützen, dabei überraschende neue Erkenntnisse über sich selbst zu gewinnen, Werte zu überprüfen, zu stärken, neue Berufs- und Lebensperspektiven für sich zu entwickeln, kurz: es ging um geschäftliche wie persönliche Pfingsterlebnisse im beruflichen Kontext. Fehlgeleitete Bildung hingegen kann nicht nur dazu beitragen, Menschen zu klonen und ideologisch zu verseuchen, sondern diese Menschen wirken auch häufig als geistige Katalysatoren für Krisen. Wenn man wie die MBA-Absolventen der angelsächsischen und angelsächsisch beeinflussten Business Schools. Unternehmensführung auf rein ökonomische Dimensionen beschränkt, wenn man das große Ganze auf einen sich vermeintlich selbstregulierenden Markt reduziert, dann ist das ein Theorie-Gebäude, das sich ausschließlich an den Interessen einer Gruppe orientiert. Wir müssen uns bewusst sein, dass die angelsächsisch getriebenen Business Schools - und ich spreche hier nicht von der Business School in Pforzheim - auch die Produktionsmaschinen der

McKinseys vice versa gewesen sind. Und dass heute sehr viele McKinsey und Business School-Alumni in den Führungsetagen der Deutschen Wirtschaft sitzen. Corporate Universities wären eigentlich hervorragende Einrichtungen gewesen, um solchen ideologischen Einseitigkeiten entgegenzuwirken, doch dazu bedarf es großer Freiräume und Freiheitsgrade. Schade dass viele deutsche Epigonen angelsächsischer Corporate Universities zu Applaudier-Anstalten für Unternehmensführer verkommen sind und zu Motoren mentaler Gleichschaltung wurden. Ich schrieb damals sinngemäß: Das deutsche Personalmanagement hat in den 90er Jahren inhaltlich mit den USA gleichgezogen, egal ob es um Leadership, Globalisierung, Prozessoptimierung ging.

Auch die Methoden wurden besser: Trainingssysteme, Recruiting, Potentialeinschätzungen, Stock Option Systeme, Total Compensation; aber die Seele der Personalarbeit ging verloren. Weniger leidenschaftlich gesagt: Die 90er Jahre prägten in den Unternehmen die unternehmerischen Orientierungen des Personalmanagements. Personalarbeit wird internationaler, business-orientierter, wertschöpfungsorientierter. Die Dezentralisierung und Delegation operativer Personalarbeit nimmt zu, wird sehr stark übergeben an den Vorgesetzten in der flacher gewordenen Hierarchie. Auch die Personal-Professoren in Pforzheim haben diese Entwicklung mit gestaltet: Im Curriculum wurden strategisches HRM sowie strategieorientierte Personalentwicklung integriert, konzeptionell inhaltlich weiter entwickelt. Dutzende von Abschlussarbeiten wurden auf Basis empirischer Untersuchungen zu diesen Themen der strategieorientierten Personalarbeit geschrieben und im Curriculum in Pforzheim wurde Change Management als Teil der Strategie konzeptionell und methodisch ausgearbeitet – allerdings immer in der Balance zwischen „Produktivität und Humanität“, dem traditionellen Leitgedanken der Organisationsentwicklung. Der akademische Diskurs in Pforzheim schließt damals wie heute das kritische Hinterfragen vordergründiger Veränderungsziele einerseits oder von „Hidden Agendas“ andererseits in Projektseminaren zu Change Management und Organisationsentwicklung ein.

Die Phase im nächsten Jahrzehnt von 2000 bis 2010 nenne ich die Phase der Effizienz, in der viele Personalfunktionen untergingen, und zum Teil exzellente Personaler die Unternehmen verließen. Erstens weil sie nicht mit der Krise im Gefolge des Börsencrash 2001/2002 und mit den sich anschließenden Restrukturierungswellen umgehen wollten oder konnten. Zweitens, weil sie sich schwer getan haben mit wetterfester nachhaltiger Personalarbeit - oder diese nicht machen durften. Dieses Jahrzehnt war auch geprägt durch die Gründung der Selbst-GmbH. Drei Architekten, die am System arbeiten: Werner Then, Vorsitzender des Bunds katholischer Unternehmer, Heinz Fischer, heute Honorarprofessor im Studiengang Personalmanagement hier an der Hochschule Pforzheim, damals Bereichsvorstand Personal bei der Deutschen Bank, und ich, damals als Bereichsvorstand Produkt und Service bei der Lufthansa. Wir haben die Selbst-GmbH gegründet, weil wir damals schon ahnten, dass es in einer fragiler werdenden Welt nur noch wenig Halt geben würde. Die Selbst-GmbH wurde Hort für eine große, aber einsam gewordene Zahl von Überzeugungstäter und Nukleus für reformerische und brückenbauende Arbeit.

Und zentral war das Thema des Lebensunternehmers, des Talentunternehmers – durchaus eingebettet in eine verantwortliche Führungskultur aber wissend, dass die Lebenszyklen von Unternehmen kürzer werden und die Stabilitäten abnehmen. Das drückte sich dann aus in solch richtungsweisenden Konzepten wie dem „Mosaik für Beschäftigung“ bei der Deutschen Bank.

Es gab damals relativ wenige Unternehmen in Deutschland, die so systematisch die Employability-Agenda vorangetrieben haben, obwohl dringend nötig in schwierigen Zeiten, wo die Loyalität seitens des Unternehmens verloren geht und Mitarbeiter zunehmend auf sich selbst gestellt sind. Da ging es ja nicht nur um das Thema Beschäftigungsfähigkeit, um Talentinventare, Ruhestandsvorbereitung, individuelle Berufs- und Karrierechecks, Trainingspässe und zweite Chancen. Sondern es ging auch um eine Förder- und Führungskultur, die auf der Stärkung der Stärken basiert, die den arbeitenden Menschen als Täter sieht und da wo er Opfer ist, ihm Hilfen zur Verfügung stellt, um wieder Täter zu werden. Dies kommt übrigens meiner heutigen Philosophie von Personalentwicklung nahe. Dabei definiere ich Unternehmen als Talentbiotope der Vielfalt und eben nicht als Kaderschmieden für stromlinienförmige zurechtgestutzte Karrieristen. Unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Alter und Bildungsabschluss können Menschen, egal ob Flugbegleiter oder strategische Planerin, ob 60-jähriger Chefcontroller oder zurückkehrende Mutter zweier Kinder, ihr eigenes Klima der Entwicklung und Veränderung erzeugen. Wobei der Begriff der Personalentwicklung inzwischen für mich einen sehr faden Beigeschmack hat - und übrigens auch der Begriff Talentmanagement - denn Menschen müssen Freiraum zur Selbstentwicklung erhalten, sie werden weder entwickelt noch gemanagt und sie sind erst recht kein Personal. In diesem Jahrzehnt der Effizienz, geprägt durch zwei Krisen, nach 2001 und 2007 gab es natürlich einen enormen Optimierungsbedarf. Dieser manifestiert sich in dem Anspruch, das Business bestmöglich zu unterstützen und einen strategischen Beitrag zum Überleben der Organisation in wirtschaftlich schwierigem Umfeld zu leisten, personalpolitisch gesagt: Flexible Belegschaften aufzubauen mit dem Ziel, Krisenphasen abfedern und Aufschwünge umfassend nutzen zu können – und dies alles im globalen Maßstab. Das Prinzip der atmenden Fabrik war damals ein Schlüsselthema: Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit der Standorte in Deutschland aber auch weltweit. Leih- und Zeitarbeit, Arbeitszeitkonten, Überstundenmanagement, zweite Lohnlinie, Kurzarbeit, Krankenstandmanagement, Outsourcing, Offshoring, Modularisierung der Produktion, Werkverträge. Sämtliche menschlichen „Zahnräder“ einer flexiblen Produktion mussten ineinander greifen. Übrigens alles Zutaten, die in den Krisenjahren 2007 und 2008 zur Schockabsorption, zur Krisen-Resilienz des Standorts Deutschland beitrugen. Deswegen ist es so gefährlich, dass die Große Koalition diese Atmungspotenziale von Unternehmen systematisch aushöhlt und zurückdrängt. Aber natürlich waren dies alles „Atmungspotenziale“ einer industriellen Produktionsweise. Es ging nicht um „Kreativpotenziale“ für Innovation.

Das letzte Jahrzehnt bis zur Weltwirtschaftskrise 2007 war, im Unterschied zu den 90ern, die Skalierung durch Wachstum („economies of scope“) forcierten, von der globalen Skalierung durch Effizienz („economies of scale“) getrieben - auch gerade der Arbeitskosteneffizienz. Es war ein Jahrzehnt der Renaissance der Personalplanung, die die Personaleffizienz methodisch fundierte. Personalarbeit fand weniger im Zähler eines mathematischen Bruchs statt, sondern vor allem im Nenner. Was meine ich damit? Im Zähler sind die vergleichsweise eher weichen Themen wie Employer Branding, Qualifizierung, Kulturentwicklung, Arbeitsschutz, Talentmanagement. Im Nenner stehen Größen wie Rationalisierung, Produktivität, Offshoring, Outsourcing. Übrigens Themen, mit denen sich viele Personaler schwer taten, da sie sich auf die Psychologie-Themen der Personalarbeit kapriziert hatten. Persönlich bin ich dagegen immer ein Manager gewesen, der gesagt hat: Wir müssen exzellent im Zähler wie im Nenner sein und vor allem: Gerade in Zeiten, in denen der Nenner strapaziert wird, müssen wir auch den Zähler strapazieren. Doch auch im wissenschaftlichen Bereich drifteten diese beiden Richtungen leider auseinander. Auf der einen Seite, allerdings zurückgehend: die verhaltenswissenschaftlich orientierten Forscher und Wissenschaftler, die sich mit Lerntheorien, Entscheidungstheorien, Machttheorien, Konflikttheorien, Motivationstheorien beschäftigten, aber auch der soziologische Einschlag in den Arbeitswissenschaften.

Auf der anderen Seite anwachsend die ökonomisch ausgerichteten Wissenschaftler, die Basistheorien aus der Makro- und Mikroökonomie für die Modellierung von beobachtbaren und überprüfbaren Ursache-Wirkungszusammenhängen des Personalmanagements thematisierten und Theoriestränge wie etwa die Principal-Agent-Theorie, Informationsökonomik, Transaktionskostentheorie und Property Rights Theorie sowie Verhandlungs- und Spieltheorie verfolgten.

In diesem Jahrzehnt folgten auch die Personaler in Pforzheim, dem Zeitgeist entsprechend, dem Trend globaler Effizienz und Skalierung. Auch die akademische Dichotomie wurde in Pforzheim in Theorie und Praxis gelebt, da die akademische und praktische Kompetenz im Professorenteam ganz bewusst die Interdisziplinarität der HR-Profession widerspiegelte: Zwei Professoren mit sozialwissenschaftlichem Hintergrund, die beiden anderen Wirtschaftswissenschaftler. Damit waren am Pforzheimer Human Resources Competence Center nicht nur die verhaltenswissenschaftlichen Themen präsent, sondern auch die personalökonomischen und betriebswirtschaftlichen Themen auf dem Tableau.

In diesem letzten Jahrzehnt der Effizienz spielten Kennzahlen und die Suche nach Indikatoren, die den Wert des Humankapitals und den Wert des Personalmanagements eines Unternehmens belegen, eine entscheidende Rolle. Organisatorisch geht es in den 2000er Jahren um die Einführung eines arbeitsteiligen Personalmanagements. Durch die Kombination von Kompetenzcentern oder Centern of Expertise, Business Partnern, und Service Centern nah am Geschäft und zugleich effizient. Im Zentrum dieses Geschäftsmodells des Personalmanagements steht das HRM Business Partner Konzept und sein Erfinder Dave Ulrich mit seinem Buch „HR-Champions“, das inzwischen 18 Jahre alt ist. Meine Einschät-

zung dazu ist: Der Lebenszyklus des Businesspartner-Modells mit seinen drei Säulen neigt sich dem historischen Ende zu.

Damit komme ich in meiner Festrede auf einige abschließende Gedanken für die nächste Phase des Personalmanagements und ihrer Organisation. Organisation, oder besser gesagt, organisieren entspricht ja in ihrer Ausprägung immer auch den Umwelтанforderungen und der Umfeldynamik. Und Organisieren definiert die Antwortfähigkeit auf all das, was aus der Umwelt auf einen „einschwirrt“. Als ich ein junger Mann war, da war Wandel episodisch. Man hatte ein Notfallaggregat, man hatte eine Personalrampe bei Produkteinführungen oder man hat Lagerhaltung gemacht, um Änderungen abzufedern. Eine wenig differenzierte Personalorganisation - durchaus bürokratisch und administrativ - war so schlecht als Antwort in jenen Jahren nicht. Die 1990er Jahre waren nicht geprägt durch episodischen Wandel wie in den Jahrzehnten zuvor, sondern durch kontinuierlichen, dynamischen Wandel. Der Wandel war ständiger Begleiter, quasi eine Konstante. Und die Organisation hat reagiert durch die Öffnung und Entfernung von Grenzen und Barrieren, etwa durch Quoten für Leiharbeiter, durch Outsourcing, durch Offshoring, durch Übernahmen, Fusionen und strategischen Allianzen. Sehr differenzierte Strukturen der Personalfunktion, mit jeweils speziellen Reaktionsmöglichkeiten und Antworten, aber strategisch getrieben - also das klassische Dave Ulrich Modell, waren sicherlich eine gute Antwort auf die Herausforderungen in dieser historischen Phase. Der Wandel dritter Ordnung ist jedoch disruptiv, teilweise sogar zerstörerisch, indem er Märkte und bisherige Gesetzmäßigkeiten hinweg fegt, die bisher als unumstößlich galten. Der disruptive Wandel erschüttert ganze Branchen und Wirtschaftskulturen. Er kann aber auch Implosion sein, getrieben durch korrupte, faulige oder unfähige Führungs- und Unternehmenskulturen. Der Wandel getrieben durch Disruption in Technologie und Markt, den haben wir erlebt in der Energiebranche oder bei den Printmedien. Disruption durch faulige Kultur haben wir erlebt bei deutschen Banken, bei Thyssen-Krupp oder bei Siemens. Dafür passt das Dave Ulrich-Organisationsmodell nicht mehr. Brandherde bekämpfen, Krisen meistern, Innovationen forcieren, das alles benötigt keine fixen, gefestigten, spezialisierten Silos, sondern braucht sich schnell konfigurierende und rekonfigurieren-könnende Organisationsformen. Die Diskussion über HR-Solution Teams, die Diskussion über HR on Demand, die Diskussion über HR-Feuerwehren oder HR als Transformationsbeschleuniger, das sind Gedanken, mit denen wir uns langsam anfreunden müssen, wenn wir dieser dritten Kategorie von Wandel entgegen wollen.

Werte Ehrengäste, ich habe Sie jetzt durch eine historische Tour d'Horizon mit persönlichen Noten meinerseits, geführt: Durch die Geburtsstunde der wissenschaftlichen Personaldisziplin in Deutschland in Mannheim und in Pforzheim 1964. Durch die blauäugige, wunderschöne, unschuldige Pionierphase 1975 bis Mitte der 1980er, sozusagen die Entdeckung der Humanität in der Wirtschaft. Durch die nüchterne Systematisierungs- und Professionalisierungsphase, auch in ihrer betriebswirtschaftlichen Dimension Mitte der 1980er bis Mitte der 1990er. Die strategische Positionierungsphase des Personalmanage-



ments als strategischer Mitspieler, seine Entgleisungen in die Machtlogiken von Unternehmensführern hin zu rein strategischen Exekutionsmaschinen. Die letzte Phase: Die Effizienzphase, mit der Entdeckung der Personalökonomie und einer effizient-strategischen Personalorganisation aber auch der Entgleisung in reines Effizienzmanagement anstelle von wetterfestem Nenner- und Zählermanagement. Mein letztes großes Projekt bei Telekom, das ich nicht zu Ende führen konnte, weil ich es zu spät begonnen hatte, signalisiert vielleicht prototypisch einige meiner Gedankenlinien für die Zukunft. Die vom Telekomvorstand vor wenigen Monaten offiziell beerdigte Telekom School of Transformation sollte erstens hierarchielos, respektive hierarchiearm sein, in ihrer Struktur wie in ihren Initiativen: Abschaffung aller hierarchiespezifischen Führungskräfteprogramme, partizipative Lernsystemgestaltung, Souveränität der Unternehmensbürger. Alles Themen, die mich vor 40 Jahren bereits bewegt haben und von denen ich zutiefst glaube, dass sie für die Renaissance einer Humanisierung der Arbeitswelt 4.0 wieder von Bedeutung sind. Zweitens sollte diese Telekom School of Transformation offen sein für alle gesellschaftlichen Milieus außerhalb der Firma. Sie sollte eingebettet sein in deren Debatten und Dispute. Auch nach dem Motto: Bürger entwickeln die Telekom mit. Also Formate, bei denen die Zivilgesellschaft aus ihrer Perspektive heraus die Unternehmensentwicklung mit beeinflusst. Drittens: Sie sollte ein Innovationsmotor sein für eine Telekom, die ja im Festnetz- und im Mobilfunk-Sektor nur noch in einem Verdrängungswettbewerb steht. Die School sollte alte Geschäftsmodelle radikal hinterfragen und helfen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und damit neue Einnahmequellen für die Zukunft erschließen, um disruptivem Wandel angemessen begegnen zu können. Viertens: Diese Telekom School of Transformation hätten wir den kritischen Geistern, den Querdenkern, den Transformationstreibern gewidmet und hätten damit eine Art „Club der toten Dichter“ eröffnet, wie in jenem gleichnamigen amerikanischen Spielfilm von Peter Weir. In dem ermuntert der Lehrer John Keating quasi in einem „social lab“ seine Schüler zu freiem Denken und selbständigem neuem unternehmerischen Handeln in schwerem Internatsumfeld. Fünftens: Und dies alles in einer Renaissance der T-Labs der 60er und 70er Jahre, also Laboratorien zur Infragestellung und zum Rekonfigurieren der eigenen Person und des sozialen Systems. Und Sechstens: Eingebettet in eine digitale Lern- und Arbeitswelt zusammen mit App-Entwicklern, Systementwicklern im schnellen Prototyping.

Meine Damen und Herren: Persönlich bin ich fest davon überzeugt, dass wir heute an einem historischen Scheideweg für die Personalfunktion stehen. Wir haben vor dem Hintergrund des Themas der Digitalisierung - Smart Services wie Industrie 4.0 - eine Fülle an disruptiver Entwicklungen, die auf uns zukommen. Die dazu passende Arbeitswelt wird heute ausschließlich von Ingenieuren, von Informatikern und Ökonomen entwickelt. Doch Technologie 4.0 ohne Arbeitswelt 4.0 wird ein Desaster. Positiv ausgedrückt: Mitglied zu sein in einer Arbeitswelt 4.0 ist eine historische Chance für die Personalfunktion; weg zu kommen von Programmen und Aktivitäten, von operativem Aktionismus und wieder in großen Zusammenhängen zu denken wie damals, als das Thema Humanisierung der Arbeitswelt und Organisationsentwicklung unsere Arbeit prägten.

Werte Ehrengäste, ich hoffe ich habe Sie mit dieser historischen Tour d'Horizon und einigen Schlussgedanken von mir nicht allzu sehr strapaziert. Ich wünsche den 2.000 Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs Personalmanagement der Hochschule Pforzheim alles Gute und Wertvolle im Leben, den derzeit 245 Bachelorstudenten und den 40 Masterstudenten begeisternde Lernerfahrungen und Hilfen für weiterhin gute persönliche Entwicklung, den Professoren und Professorinnen pädagogischen Ethos und Exzellenz in Forschung und Lehre.

**Günther Bergmann**

**Kompetenzmanagement in mittelständischen Unternehmen – mit und ohne Kompetenzmodell**

## Zusammenfassung

Strategisches Kompetenzmanagement geht von den Unternehmensstrategien aus. Dieser Anspruch wird sowohl in Literatur als auch von vielen Großunternehmen formuliert. Tatsächlich aber führen viele von Unternehmen genutzte Kompetenzmodelle zu langen Listen von erforderlichen Kompetenzen bzw. Soll-Anforderungen, denen eine noch größere Anzahl von individuellen Lücken (Ist-Profil) bei den einzelnen Mitarbeitern gegenübersteht. Der strategische Bezug der Maßnahmen ist meist nicht zu erkennen. Kompetenzmanagement wird zu einem Papiertiger. Vor allem mittelständische Unternehmen scheuen zu Recht den immensen Aufwand für die Entwicklung von Kompetenzmodellen. Ein alternativer Ansatz besteht in der Konkretisierung der strategischen Ziele für Gruppen von Mitarbeitern (Job Families) und einer daraus abgeleiteten Bestimmung der erforderlichen Kernkompetenzen als Grundlage der Kompetenzentwicklung. Dies erfordert nicht zwangsläufig die Entwicklung von Kompetenzmodellen, kann diese aber in bestimmten Fällen durchaus einschließen.

## 2 Günther Bergmann: Kompetenzmanagement in mittelständischen Unternehmen – mit und ohne Kompetenzmodell

### 2.1 Basis des strategischen Kompetenzmanagements

Im Grunde handelt es sich bei dem Begriff „strategisches Kompetenzmanagement“ um eine Tautologie. Kompetenzmanagement sollte aus der Perspektive eines Unternehmens immer strategisch angelegt sein. Andererseits dominiert in der wissenschaftlichen Literatur ein Individuum-bezogener Kompetenzbegriff (Fach-, Methoden-, soziale, personale Kompetenzen). Dies erklärt sich aus der pädagogischen Tradition dieser Begriffsbildung als auch aus dem verbreiteten Fokus auf Kompetenzmessung bzw. Kompetenzdiagnostik (z.B. Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007; Heyse, 2009). Aber auch in Unternehmen wird nicht selten der Fokus auf individuelle Kompetenzprofile mit Ist- und Soll-Ausprägungen gelegt, welche mit einer nachfolgenden „Qualifizierung“ beantwortet werden (z.B. Cohrs, 2009). Betrachtet man die unternehmensweit gültigen Kompetenzmodelle großer Unternehmen, so gleichen sich diese in hohem Maße; allenfalls ist die Gruppierung der Kompetenzmerkmale in den Kompetenzmodellen unterschiedlich (vgl. Erpenbeck, von Rosenstiel & Grote, 2013). Diese hohe Übereinstimmung ist plausibel, da z.B. für Führungskompetenz kaum unternehmensspezifisch unterschiedliche Kompetenzmerkmale zu erwarten sind. Bei einem breiten Geltungsbereich für alle qualifizierten Mitarbeiter verweist dies andererseits darauf, dass ein unternehmensweit generalisiertes Kompetenzmodell selten in der Lage ist, unternehmensspezifische strategische Ziele abzubilden.

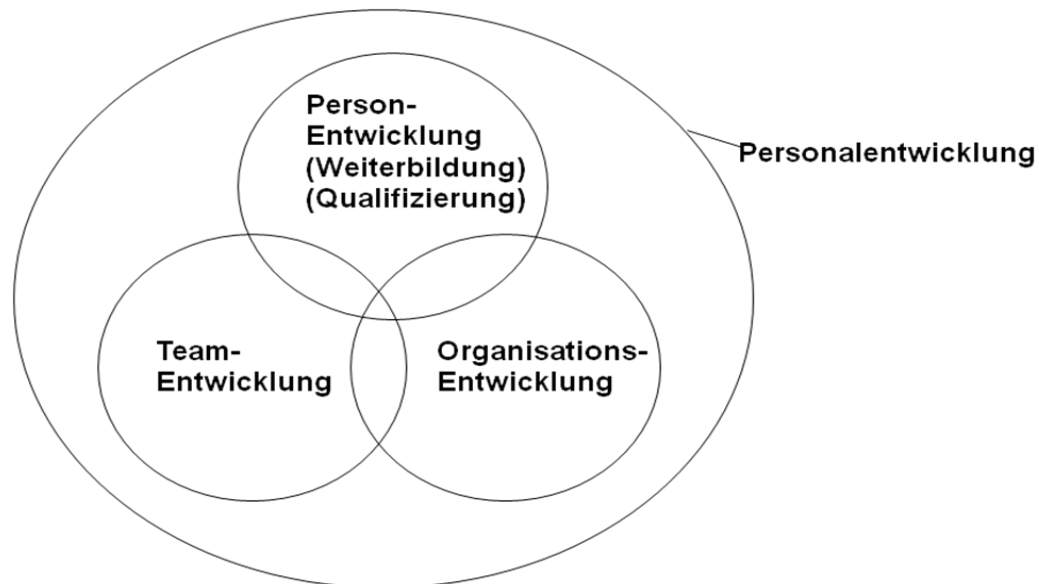
***Kompetenzmanagement geht von den Unternehmenszielen aus  
– und kehrt nicht wieder dorthin zurück.***

Gerade ein strategisches Kompetenzmanagement sollte jedoch – wenn diese Begriffsbildung überhaupt sinnvoll ist – eng an die strategischen Ziele eines Unternehmens gebunden sein und damit die Erreichung dieser Ziele entscheidend und nachweisbar fördern. Auf eine Einschränkung sei hingewiesen: Dieses Verständnis von Kompetenzmanagement beansprucht nicht, die gesamte Bandbreite der Personalentwicklung abzubilden. Längerfristige Förderprogramme für Fach- und Führungsnachwuchskräfte beispielsweise sind Individuum-orientierte PE-Maßnahmen und können bzw. müssen als solche nicht aus einem strategischen Kompetenzmanagement abgeleitet werden. Trotzdem sind solche Programme sinnvoll und notwendig. Ähnliches gilt für Maßnahmen, die unter dem Begriff Talent-Management diskutiert werden.

### 2.2 Kritik des Defizitansatzes in der Personal- und Kompetenzentwicklung

Lange bevor der Begriff des Kompetenzmanagements modern wurde, unternahm verschiedene Autoren den Versuch, Personalentwicklung strategisch zu positionieren und damit aus der Rolle eines Veranstalters von Weiterbildungsmaßnahmen zu lösen. Neu-

berger (1991; S. 13) unterschied Person-Entwicklung (im Sinne von klassischer Weiterbildung und Qualifizierung) von Teamentwicklung (gruppenbezogene PE-Maßnahmen) und Organisationsentwicklung (strategischer Bezug). Alle drei Bereiche zählen zu dem Aufgabenbereich der Personalentwicklung, nicht nur die individuum-orientierte Personalentwicklung (vgl. auch Becker, 2013).



*Abb. 1: nach Neuberger, 1991, S. 13. Maßnahmen auf Basis einer individualdiagnostischen Vorgehensweise sind als Person-Entwicklung gefasst. Dass es auch um Gruppen- und Organisationsentwicklungs-Aspekte gehen sollte, scheint in traditionellen Kompetenzmanagement-Systemen auf Basis von universellen Kompetenzmodellen nicht mehr auf.*

Bereits Stiefel (1989, S. 3) kritisierte polemisch den einer individuum-orientierten Personalentwicklung zugrunde liegenden Bedarfsbegriff: „Vielen Weiterbildungsabteilungen hängt im Unternehmen das Image der ‚Verarztung von Fußkranken‘ an. Ursächlich dafür ist ... nicht zuletzt auch die Verwendung eines Bedarfsbegriffs, der von einer Defizitsituation beim einzelnen Mitarbeiter ausgeht, die sich dann in entsprechenden Trainings und Entwicklungsprojekten niederschlagen.“

Diese Kritik ist nachvollziehbar (vgl. Bergmann, 2012). Der sogenannte Soll-Ist Vergleich („Lücken“ zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil) entspricht einem defizit-orientierten und nicht einem potenzial-orientierten Ansatz in der Personalentwicklung. Der defizit-orientierte Bedarfsbegriff ist aus logischer und aus pragmatischer Sicht kritisch. Die Logik, dass denjenigen Mitarbeitern mit den größten Lücken die umfangreichste Investition an PE-Maßnahmen zukommt und diejenigen mit wenigen oder keinen Lücken keine Entwicklung – dieser Gedanke ist nicht nachvollziehbar. Pragmatisch spricht gegen den defizit-orientierten Ansatz die mangelnde Akzeptanz bei den Mitarbeitern, denen aufgrund dessen Weiterbildungsmaßnahmen nahegelegt werden; und vor allem eine wirtschaftliche Betrachtung der PE-Möglichkeiten in einem Unternehmen. Bei einer immer zu erwartenden Vielzahl von „Defiziten“, die in Abhängigkeit vom Umfang des zugrunde gelegten

Kompetenzmodells exponentiell ansteigen, ist kaum eine Personalentwicklung in der Lage, alle diese Lücken zu schließen – und muss dies auch nicht tun!

Unkritisch ist ein defizit-orientierter Ansatz bei fachlichen Weiterbildungen, bei denen es für Mitarbeiter und ihre Führungskräfte offensichtlich ist, dass bei z.B. nicht ausreichenden Kenntnissen in einem EDV-System selbstverständlich eine Schulung erfolgen sollte. Für solche individuellen fachlichen Lücken benötigt man jedoch kein unternehmensweites Kompetenzmanagement-System. Die Steuerung durch den Vorgesetzten - im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs - ist ausreichend (was z.T. in Unternehmen anders gesehen wird). Zutreffender Weise stehen die überfachlichen Kompetenzen bei einem Kompetenzmanagement im Vordergrund, da hier ein großer Handlungsbedarf erkannt wird und andererseits die Umsetzung passender PE-Maßnahmen nicht banal ist. Insbesondere wenn von einem Strategiebezug ausgegangen wird, kommt man mit Standardseminaren für einzelne Mitarbeiter nicht weiter, Die Unterstützung der strategischen Ziele des Unternehmens wird so nicht erreicht.

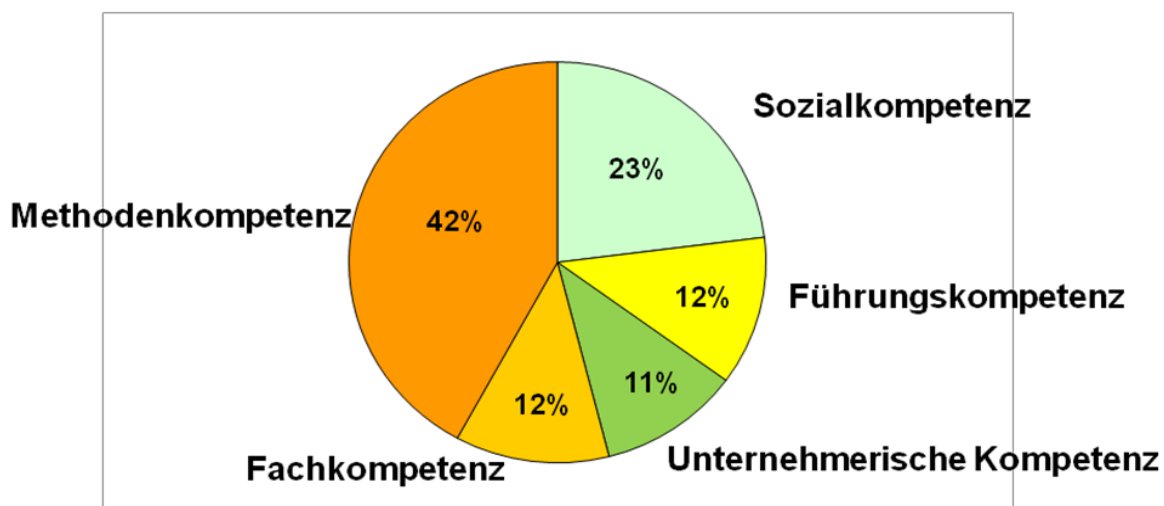
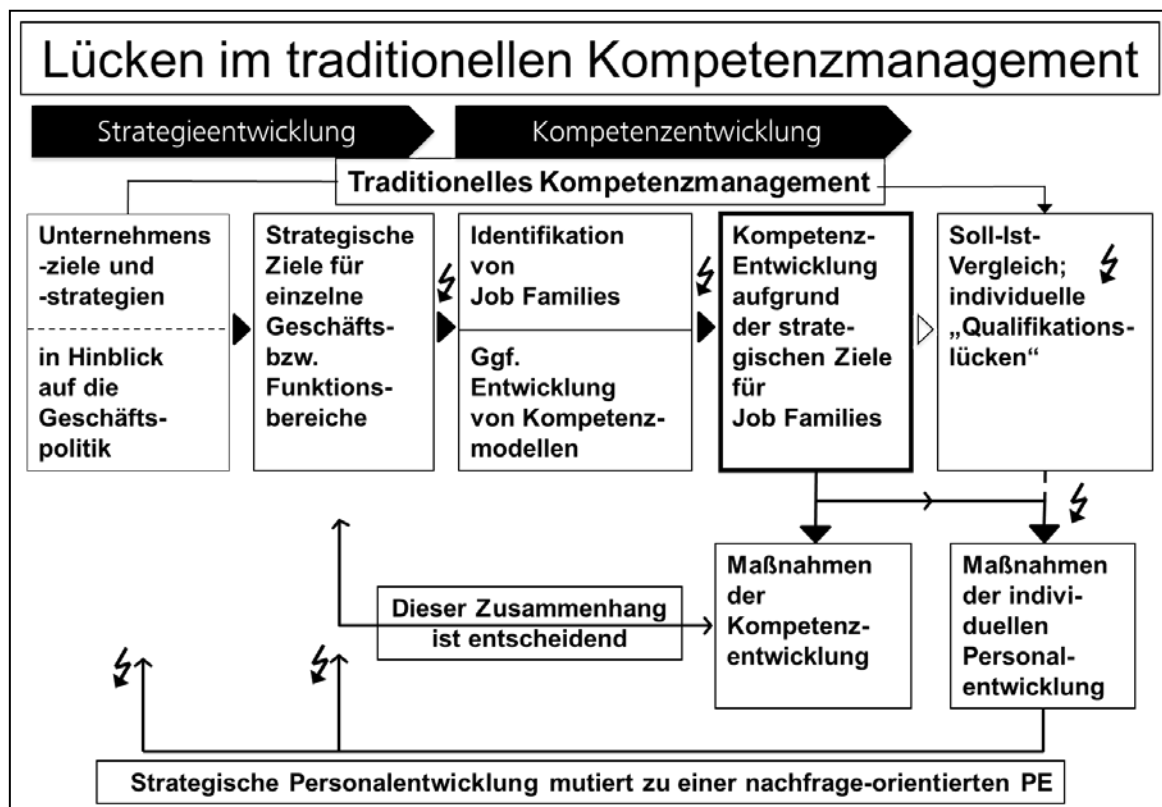


Abb. 2: Quelle: N.N., ein reales Fallbeispiel aus einem großen mittelständischen Unternehmen auf Basis eines unternehmensweiten Kompetenzmodells mit Soll-Ist-Vergleich. Die Prozentzahlen geben die „Lücken“ an, also den Qualifizierungsbedarf in den jeweiligen Kompetenzfeldern, hier für einen Unternehmensbereich mit 300 Mitarbeitern. Insgesamt wurden rund 800 (!) „Lücken“ identifiziert. Man kann sich vorstellen, wie viele Jahre es gedauert haben mag, all diese Lücken zu schließen, wenn denn dies überhaupt geschehen ist. Interessant ist andererseits, dass sich nur 12% der Lücken auf fachliche Kompetenzen beziehen.

Die Rolle der Personalentwicklung bei vielen auf Kompetenzmodellen basierenden Kompetenzmanagement-Systemen reduziert sich darauf, als Anbieter von Weiterbildungsseminaren zu fungieren. Der „Bedarf“ wird aus den Auswertungen der Mitarbeitergespräche summarisch zusammen getragen. Ob beispielsweise ein Kommunikationstraining den wirklichen Bedarf unter dem Gesichtspunkt der strategischen Ziele des Unternehmens zu treffen in der Lage ist, kann bezweifelt werden. Außerdem werden aufgrund des Kompetenzmodells und des Verfahrens so zahlreiche „Lücken“ festgestellt, dass eine Bearbei-

tung durch Personalentwicklung oder Weiterbildung von vornherein ausgeschlossen erscheint. Welche Lücken sollen geschlossen werden und welche nicht? Eine Priorisierung liegt in der oft willkürlichen Entscheidung des Vorgesetzten oder des Mitarbeiters selbst (was keinesfalls einen Fortschritt darstellt). Schlussendlich generiert Personalentwicklung ein Weiterbildungsprogramm, bei dem sich Mitarbeiter zu Seminaren individuell oder nach Absprache mit dem Vorgesetzten anmelden können. Es entsteht eine angebots- oder bestenfalls nachfrage-orientierte PE-Konzeption, welche eigentlich seit 25 Jahren überwunden sein sollte.

Um es nochmals zu betonen: Im Folgenden geht es nicht um eine Ableitung aller PE-Maßnahmen aus der Unternehmensstrategie, sondern um Kompetenzentwicklung als Teilbereich der notwendigen PE-Aktivitäten. Andere sinnvolle und z.T. hochwirksame PE-Maßnahmen - wie z.B. Coaching, Action Learning oder Elemente der Führungskräfte-Entwicklung - lassen sich nicht zwingend aus strategischen Zielen ableiten, welche oft kurz- bis mittelfristige Perspektiven haben und auch haben müssen.



© Bergmann, 2012

Abb. 3: „Lücken“ im traditionellen Kompetenzmanagement. Die „Blitze“ markieren die kritischen Schnittstellen eines traditionellen Kompetenzmanagement-Systems auf Basis eines unternehmensweiten Kompetenzmodells. Die Sinnhaftigkeit eines Systems muss sich letztendlich daran beweisen, dass die abgeleiteten PE-Maßnahmen in einer sichtbaren Beziehung zu den strategischen Zielen einzelner Geschäftsbereiche stehen. Dies wird erreicht durch den Zwischenschritt „Kompetenzentwicklung aufgrund der strategischen Ziele für Job Families“ (stark umrahmter Kasten), was üblicher Weise bei traditionellen Kompetenzmodellen nicht der Fall ist. Strategieentwicklung und Kompetenzentwicklung werden nur so eng verzahnt.



## **2.3 Alternative Vorgehensweisen eines Kompetenzmanagements**

Die Überlegungen zu alternativen Vorgehensweisen des Kompetenzmanagements setzen eine Loslösung von der individualdiagnostischen Perspektive voraus. Eine auch in der Praxis geteilte Definition von Kompetenz stammt von North & Reinhardt (2005, S. 29), nach der Anforderungen an eine Person oder Gruppe gerichtet werden. Dieser zweite Gesichtspunkt, an eine Gruppe von Personen gerichtete Anforderungen, findet sich selten in Kompetenzmanagementsystemen, steht hingegen für die folgenden Ausführungen im Mittelpunkt.

Außerdem liegt der Fokus auf der „unternehmensbezogenen Sicht der Ressourcen und Kernkompetenzen“ (North & Reinhardt, 2005, S. 17), nicht auf der „mitarbeiterbezogenen Sicht“. Die Leitfrage für ein Kompetenzmanagement im Unternehmen lautet also nicht: Welche Kompetenzen hat der Mitarbeiter? Sondern: Welche (Kern-) Kompetenzen benötigt das Unternehmen? Leitgedanke ist, wie die strategische Orientierung in einem Kompetenzmanagement-System umgesetzt werden kann. Die Unternehmensziele und -strategien bilden notwendiger Weise den Ausgangspunkt des Kompetenzmanagements.

### **2.3.1 Ablauf eines strategischen Kompetenzmanagements (1): Strategien für Geschäfts- oder Funktionsbereiche**

Vor allem in großen Konzernunternehmen weisen die veröffentlichten strategischen und unternehmenspolitisch geprägten Ziele einen hohen Abstraktionsgrad auf. Auf dieser Basis sind die strategischen Ziele einzelner Geschäftsbereiche oder einzelner betrieblicher Funktionen abzuleiten und zu konkretisieren. Dieser Schritt basiert meist nicht auf veröffentlichten Dokumenten. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist er häufig nicht kommuniziert (obwohl für ein funktionierendes Unternehmen selbstredend vorhanden) und spiegelt sich nur in den Zielvereinbarungen von Bereichsleitern wider. In den meisten in der Praxis vorfindlichen Situationen ist es notwendig, eine Konkretisierung der Bereichsziele gemeinsam mit der Führungsmannschaft eines Bereichs vorzunehmen. Der Nutzen kommunizierter strategischer Ziele liegt dabei nicht nur im Kompetenzmanagement. Diese Ableitung der strategischen Ziele und Handlungsnotwendigkeiten auf Bereichsebene orientiert sich an der Geschäftspolitik des Unternehmens hinsichtlich seiner kurz- und mittelfristigen Ziele.

Der Prozess der strategischen Zielbestimmung kann in Form von moderierten Workshops mit den betroffenen Führungskräften von Geschäfts- oder Funktionsbereichen stattfinden. Die sich unmittelbar anschließende Fragestellung in einem solchen Workshop lautet: Welche Kernkompetenzen werden benötigt, um diese strategischen Ziele zu erreichen? Es findet eine Fokussierung auf die aus Unternehmenssicht notwendige Kompetenzentwicklung statt. Dies geschieht in einer Form, in der das Commitment der budgetverantwortlichen Führungskräfte sichergestellt ist. Die Führungskräfte selbst entscheiden

und bestimmen die Handlungsnotwendigkeiten der Kompetenzentwicklung, nicht ein „System“ von Kompetenzmodellen und Kompetenzlücken.

### **2.3.2 Ablauf eines strategischen Kompetenzmanagements (2): Der Job Family-Ansatz**

Nach Bestimmung der notwendigen Kernkompetenzen für Geschäfts- oder Funktionsbereiche werden die Zielgruppen der Kompetenzentwicklung definiert. Naheliegender Weise ist eine Kernkompetenz für Mitarbeiter im Vertrieb anders zu bestimmen als für Mitarbeiter in der Entwicklung. Für diese Form der Zielgruppendefinition ist die Konzeption der „Job Families“ hilfreich. Es handelt sich dabei um eine Gruppe von Mitarbeitern in gleichartigen Funktionen, meist mit einem ähnlichen Qualifikationsniveau. Ziel ist die Reduzierung von Komplexität und individueller Aufgabendifferenzierung. Das Konzept der Job Family wurde nicht nur im Kontext des Kompetenzmanagements diskutiert, sondern auch als sinnvolles Verfahren des Personalmanagements generell, z.B. um das obsolete System der Stellenbeschreibungen zu vereinfachen, wenn nicht gar zu ersetzen.

Der Begriff und die Idee der Job Family ist im Personalmanagement deutscher Unternehmen noch nicht weit verbreitet. Becker (2009, 2013, S. 435-481) spricht in einem gleichen Zusammenhang von „Stellenbündeln“, um gleiche und ähnliche Tätigkeitsfelder zusammenzufassen und „erfolgskritische Tätigkeitskerne“ zu identifizieren. „Erfolgskritisch“ bedeutet in diesem Zusammenhang zu Kompetenzmanagement auch folgendes: Keineswegs muss jeder Mitarbeiter entsprechend seiner Einordnung in die Linienorganisation einer Job Family zugeordnet werden. Die Anzahl der gebildeten Job Families ist aus pragmatischen Gründen eher begrenzt. Maßstab ist hierbei der „Erfolgsbeitrag“. Hilfreich hierfür kann eine Anlehnung an die Geschäftsprozessanalyse sein, indem man sich an Kernprozessen in der Leistungserstellung eines Unternehmens orientiert. Damit rücken z.B. alle Funktionen (Job Families) mit direktem Kundenkontakt in den Vordergrund.

Der Nutzen für ein strategisches Kompetenzmanagement ist naheliegend. Die für das Erreichen der strategischen Ziele notwendigen Kernkompetenzen können für Job Families in einem Bereich konkretisiert werden. Als Beispiel: Die Verbesserung der Responsezeit auf Kundenanfragen (Ziel) bedeutet für den Vertriebsaußendienst etwas anderes als für den Vertriebsinnendienst bis hin zur telefonischen Auftragsannahme. Welche Maßnahmen unter dieser Zielstellung tatsächlich zielführend sind, kann mit Führungskräften (evtl. in Workshops, abhängig von der hierarchischen Differenzierung) besprochen werden. Das interessante daran ist, dass sowohl Maßnahmen der Organisationsentwicklung, als auch Maßnahmen für Gruppen von Mitarbeitern gemeinsam (Kompetenzentwicklung), als auch - letztlich - individuelle PE-Maßnahmen abgeleitet werden können.

### **2.3.3 Ablauf eines strategischen Kompetenzmanagements (3): Mit oder ohne Kompetenzmodell?**

Kompetenzmodelle sind in einer solchen Systematik dann sinnvoll, wenn sie sich auf eine oder mehrere abgrenzbare Job Families beziehen. Der erhebliche Aufwand für die Entwicklung eines Kompetenzmodells rechtfertigt sich dann, wenn die Job Family als Zielgruppe (1) quantitativ umfangreich (mehrere hundert Mitarbeiter umfassend) und (2) erfolgskritisch für das Erreichen der Unternehmensziele ist. Beispiel: Für die Gruppe der Mitarbeiter und Führungskräfte im Service von Autohäusern eines großen deutschen Automobilherstellers wurde ein funktionsspezifisches Kompetenzmodell entwickelt, welches die für das Erreichen der strategischen Ziele notwendigen Kernkompetenzen formuliert. Der Akzeptanzvorteil besteht u.a. darin, dass die den Kompetenzbereichen hinterlegten beobachtbaren Kompetenzmerkmale (Verhaltensanker) konkret, d.h. nahe an der Tätigkeit und somit gut nachvollziehbar formuliert werden können. Die Definition eines „Soll“ Ausprägungsgrades obliegt dem einzelnen Autohaus, welches in Abhängigkeit von seiner Struktur (z.B. der hierarchischen Differenzierung) unterschiedliche Schwerpunkte setzen kann.

Für viele mittelständische Unternehmen ist die Entwicklung von Kompetenzmodellen daher nicht relevant, weil die Anzahl der Mitarbeiter in einer jeweiligen Job Family den Aufwand nicht rechtfertigt. Das beschriebene Verfahren bietet jedoch für mittelständische Unternehmen den Vorteil, dass kein unternehmensweites Kompetenzmodell entwickelt werden muss. Die Konkretisierung der Bereichsziele für eine jeweilige Funktionsgruppe (Job Family) - z.B. innerhalb von drei bis vier Bereichs-Workshops - bietet einen pragmatischen Hebel zur Kompetenzentwicklung ohne umfangreichen Papier- oder Systemaufwand. Gerade mittelständische Unternehmen können die Professionalisierung ihrer Mitarbeiter wirksam unterstützen, indem sie sich auf die strategisch wichtigen Handlungsfelder bei der Kompetenz- und Personalentwicklung konzentrieren.

## **2.4 Grenzen des strategischen Kompetenzmanagements**

Die beschriebene Systematik eines Kompetenzmanagementprozesses ersetzt nicht die systematische Personalentwicklung im Unternehmen. Die individuelle Entwicklung von Fach- und Führungskräften, z.B. durch Coaching oder Mentoring, die Potenzialeinschätzung in der Führungskräfteentwicklung mittels eignungsdiagnostischer Verfahren, die Mitarbeiterförderung außerhalb des Fach- und Führungskräftebereichs, die stellenbezogene fachliche Weiterbildung, die betriebliche Ausbildung, Demographie-Maßnahmen, Trainee-programme, u.v.m. stellen unabhängig hiervon wesentliche Aufgaben der Personalentwicklung. Allerdings wird strategische Kompetenzentwicklung zu einem Kernprozess innerhalb des Personalmanagements, auf den sich ein großer Anteil der PE-Aktivitäten (und damit der PE-Investitionen) konzentriert.

Eine Einstufung (Grading) einzelner Personen hinsichtlich ihrer persönlichen Kompetenzen ist nicht beabsichtigt. Es handelt sich nicht um ein Mitarbeiterbeurteilungssystem. Damit ist auch keine hiervon abhängige Gehaltsbemessung möglich und sinnvoll. Es ist darauf zu achten, dass mit einem System nicht unterschiedliche und ggf. widersprüchliche personalpolitische Ziele bedient werden können. Strategisches Kompetenzmanagement ist kein „one fits for all“-Ansatz. Allerdings kann eine in einem Kompetenzmodell gefasste Systematik andere Instrumente durchaus „inspirieren“. Unterschiedliche Personal- und PE-Instrumente dürfen nicht in Widerspruch zueinander treten. Auch dies stellt ein Merkmal systematischer Personalentwicklung dar.

Ob oder wie die Maßnahmen der Kompetenzentwicklung in einem Personalinformationssystem erfasst werden, ist eine nachgelagerte Frage. Dies wird im Falle von zielgruppenspezifischen Workshops oder Multiplikatorentrainings nicht leicht zu beantworten sein. Aber warum sollen gruppenspezifische Maßnahmen wie Workshops nicht auch in einer individuellen Qualifikationsmatrix erfasst werden? Jedenfalls gilt: Das EDV-System darf nicht den Inhalt bestimmen. Alle Maßnahmen einer individuum-orientierten PE unterzuordnen, weil man nur eine solche erfassen und dokumentieren kann, darf nicht die Lösung sein.

Damit ergibt sich auch ein (strittiger) Nutzen für ein traditionelles Qualitätsmanagement nach ISO. Das ISO-System ist hinsichtlich der geforderten „Qualifikationsmatrizen“ auf dem Stand eines „betrieblichen Bildungswesens“ vor 30 Jahren. Aber: Es ist auch für das Auditierungsverfahren durchaus möglich, auf Basis des Job Family-Ansatzes vorzugehen. Ein solches, strategisch orientiertes Verfahren wurde im Rahmen von ISO-Audits durchaus gewürdigt und anerkannt, denn die durchgängige Systematik beeindruckt auch Auditoren. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass andere TQM-Systeme - wie das der European Foundation for Quality Management (EFQM) - die hier gefasste Systematik des Kompetenzmanagements stark unterstützen bzw. sogar fordern.

## 2.5 Literatur/Quellen

- Becker, M. (2009): Führen mit Stellenbündeln. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern (6. Auflage) (pp. 425-437). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bergmann, G. (2012): Strategisches Kompetenzmanagement – und wo bleibt die Strategie? In: R. Reinhardt, (Hrsg.). Wirtschaftspsychologie und Organisationserfolg (pp. 81 – 88). Lengerich: Pabst.
- Cohrs, S. (2009): Qualifizierung auf der Basis von Kompetenzprofilen. Personalführung, 10/2009, 52-57.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J. von Rosenstiel, L. & Grote, S. (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V. (2009): Strategische Kompetenzerfassung und -entwicklung. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M.E. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern (6. Auflage) (pp. 438-452). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- North, K. & Reinhardt, K. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler.
- Stiefel, R.Th. (1989): MAO-Workshop: „Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital. Teil 1. St. Gallen: Eigenverlag.

**Cathrin Eireiner / Stephan Fischer**

**Nachhaltiges HRM in der Unternehmenspraxis:  
Erste Erkenntnisse einer explorativen Studie**

## Zusammenfassung

In der Wirtschaft gibt es einen Megatrend zum nachhaltigen betrieblichen Handeln, an den sich Unternehmen anpassen müssen, wenn sie langfristig überleben wollen. Ein Prinzip, welches durch die Kontingenztheorie beschrieben wird. Zusammen mit der Kritik an dem Business Partner Modell, welches zu sehr auf Ökonomie fokussiert, ergibt sich daraus die neue Rolle des HRM, welche dem gesamten Unternehmen dabei hilft, sich nachhaltig zu positionieren. Ziel des Forschungsvorhabens "FHprofUnt2012: Beyond Business Partner: Die neue Rolle des HRM durch Nachhaltigkeit im Unternehmen – nHRM" ist es, auf Basis theoretischer Überlegungen, diese neue Rolle in der betrieblichen Praxis zu definieren. Hierzu sollen Fragen beantwortet werden, (1) wie sich die betriebliche HR Funktion positionieren muss, um selbst nachhaltig zu sein, (2) wie sie andere Abteilungen darin unterstützen kann, sich selbst nachhaltig auszurichten und (3) welche Rolle die HR Funktion darin spielen kann, eine Integration im Unternehmen durch gemeinsamen Nachhaltigkeitsfokus zu erzeugen. Zudem werden Faktoren betrachtet, die einen Effekt auf diese HRM-Rolle haben sowie Faktoren, die von ihr beeinflusst werden. Mit Hilfe empirischer Methoden sollen Nachhaltigkeitsfaktoren identifiziert, Kausalitäten erfasst und so konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die Unternehmen dabei helfen, ihr HRM neu zu strukturieren und sich als gesamtes Unternehmen nachhaltig aufzustellen.

### **3 Cathrin Eireiner / Stephan Fischer: Nachhaltiges HRM in der Unternehmenspraxis: Erste Erkenntnisse einer explorativen Studie**

#### **3.1 Einleitung**

Das Institut für Personalforschung im Human Resources Competence Center (HRCC) forscht seit zwei Jahren zum Thema „Beyond Business Partner – Die neue Rolle des HRM durch Nachhaltigkeit in Unternehmen“<sup>1</sup>. Hierbei geht es um die Frage, wie sich das Human Resources Management (HRM) zukünftig in Unternehmen aufstellen muss, um über den HR Business Partner hinaus zu wachsen und gleichzeitig dem Anspruch des nachhaltigen Handelns gerecht zu werden. Diese Frage sollte sich jede moderne Personalabteilung stellen, wenn sie auch in Zukunft zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beitragen will.

#### **3.2 Die Entwicklung des HRM in Theorie und Praxis**

Das HRM hat in seiner Historie schon viele Entwicklungen erfahren: Beginnend mit reiner Verwaltung über Humanisierung und Ökonomisierung hin zu einer Neustrukturierung mit zunächst zunehmend strategischem und dann letztlich klar unternehmerischem Fokus. Im HR Business Partner Modell von Ulrich (1997) fand die Entwicklung ihren vorläufigen Höhepunkt, die durch die Veränderung der Blickrichtung von außen nach innen (Ulrich 2012) von Ulrich selbst noch einmal geschärft wurde. In jüngerer Zeit wird jedoch deutlich, dass das HRM wieder an einem Punkt angelangt ist, an dem es sich weiterentwickeln muss (Kramar, 2014). Unternehmen, die das Konzept des HR Business Partners implementiert haben, stellen fest, dass eine zu einseitige Fokussierung auf die Ökonomie eine zu enge Definition der Personalarbeit darstellt, die zumindest das angestammte Themengebiet von HR als internen Anwalt der Belegschaft zu wenig berücksichtigt. Zudem stehen aktuell weitere Diskussionen zu Fragen des ökonomischen Nutzens. Personalabteilungen müssen dabei den Spagat bewältigen, intern mit steigender Komplexität umzugehen, andererseits aber so wenig Komplexität wie möglich zu schaffen, um wiederum kostengünstig und effizient zu sein. Sonst müssen sie im extremen Fall um ihre Existenz bangen, wenn es mit Outsourcing gegebenenfalls eine günstigere Alternative gibt. Auch treten je nach Branche weitere Themen, wie z.B. unklare Rollendefinitionen des Business Partners in den Vordergrund, mit denen die internen HR Mitarbeiter zunehmend konfrontiert werden.

Zu den bisherigen Themen, mit denen sich das HRM beschäftigen muss, kommt in den letzten Jahren ein neuer Trend hinzu: Nachhaltigkeit. Der Harvard Business Manager hat Nachhaltigkeit sogar zum Megatrend erklärt (Lubin & Esty, 2010). Diese Einschätzung teilt auch Hauff (2010), der ehemalige Vorsitzende des Rates für nachhaltige Entwicklung, für

---

<sup>1</sup> Das Projekt wird von BMBF mit dem Fördernummer 03FH092PX2 finanziert.



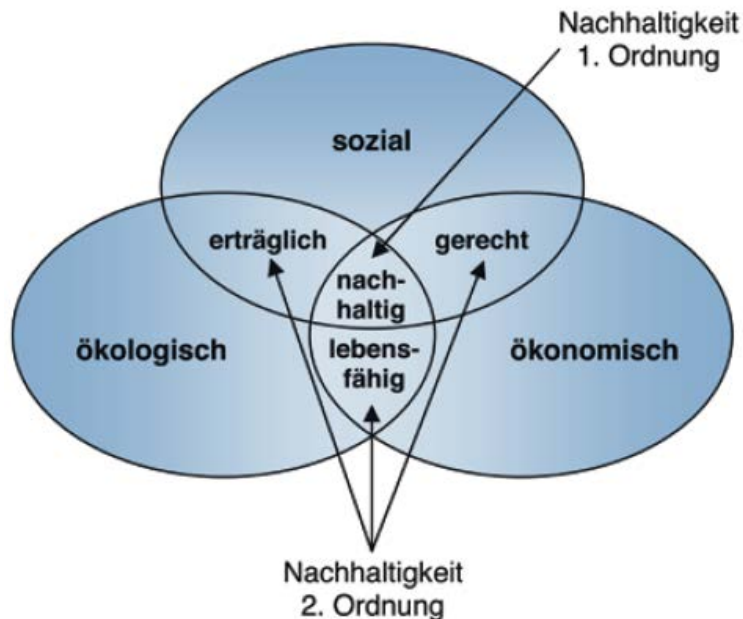
den Nachhaltigkeit für Unternehmen das herausforderndste Thema des Jahrhunderts ist, bei dem diese aber erst ganz am Anfang stehen. Tatsächlich lassen sich in den letzten Jahren vermehrt Arbeiten finden, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit HRM (nHRM) befassen (Boudreau & Ramstad, 2005; Ehnert, 2008; Eisenstat, 1996; Gloet, 2006; Harmon, Fairfield & Wirtenberg, 2010; Jabbour & Santos, 2008; Vickers, 2005; Wilkinson, Hill & Gollan, 2001; Zaugg, 2009). Damit wir in naher Zukunft verstärkt Ansätze eines nHRM in der betrieblichen Praxis beobachten können, muss der Begriff jedoch aus der Ecke der Bedeutungslosigkeit und Inhaltsleere herauskommen. Problematisch an diesem Anspruch ist, dass es bisher keine allgemein anerkannte Definition von Nachhaltigkeit gibt.

### **3.3 Das Konzept von Nachhaltigkeit**

Der Begriff „nachhaltig“ wird gerne u.a. synonym für „langfristig“, „strategisch“ oder auch „erfolgreich“ verwendet. In der eigentlichen Bedeutung meint Nachhaltigkeit, dass „heutige Bedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen seien, welche die Überlebensfähigkeit zukünftiger Generationen nicht einschränken“ (Hauff, 1987). Dies baut auf dem Verständnis von Nachhaltigkeit auf, dass ökologische, ökonomische und soziale Ziele im Einklang stehen, was häufig auch als „triple bottom line“ (TBL) bezeichnet wird (vgl. Savitz & Weber, 2006; Zaugg, 2009). Betrachtet man den Nachhaltigkeitsbegriff auf der Basis der TBL, so ist eine Maßnahme dann nicht als nachhaltig zu bezeichnen, wenn mit ihr nur ein Bereich (sozial, ökologisch oder ökonomisch) erfüllt wird. Ergänzt wird die Perspektive der TBL durch den Gedanken des Ressourcenerhaltes, bei dem das Verhältnis von Ressourcenverbrauch zu Ressourcennachschub ausgeglichen sein muss (Müller-Christ, 2014).

Zwar ist diese Basis ein erster Schritt in Richtung einer Nachhaltigkeits-Definition, jedoch lässt sie noch viel Spielraum. Um unseren Ansprüchen einer Definition zu genügen, unterscheiden wir zwischen Nachhaltigkeit erster und zweiter Ordnung: Wird mit einer Maßnahme eine Überschneidung von zwei Bereichen erzielt (erträglich, gerecht, lebensfähig), so kann dies als eine der drei Varianten der Nachhaltigkeit 2. Ordnung bezeichnen werden. Die Nachhaltigkeit einer Maßnahme 1. Ordnung besteht nur, wenn durch diese alle drei Ziele, also sowohl soziale, ökologische als auch ökonomische Ziele adressiert (vgl. Abbildung 1) und diese ressourcenerhaltend ausgerichtet ist. Voraussetzung ist in beiden Fällen, dass es in allen drei Bereichen eine Grundprämisse des Ressourcenerhalts geben muss.

Abbildung 1: Die „triple bottom line“ (TBL) der Nachhaltigkeit



Der Begriff Nachhaltigkeit überschneidet sich mit dem bekannten Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR). CSR ist das Konzept, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission, 2001). Dabei variiert die Auffassung, in welchem Verhältnis Nachhaltigkeit und CSR stehen. In unserem Verständnis ist Nachhaltigkeit der übergeordnete Begriff, der CSR als sozialen Fokus der TBL mit einschließt.

### 3.4 Nachhaltiges HRM

Um die so definierte Nachhaltigkeit fest in der Unternehmensstrategie zu verankern, bedarf es einer gut durchdachten Strategie. Ein wichtiger Gesichtspunkt bei der Diskussion über die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien ist, dass verschiedene Unternehmensbereiche angesprochen und involviert sein müssen. Hier kann das HRM eine wichtige Rolle spielen, da es ein strategischer Partner der Unternehmensführung sein möchte und so eine wichtige Funktion im Umgang mit organisationalen Veränderungen einnehmen will (Vosburgh, 2007; Wirtenberg, Harmon, Russell & Fairfield, 2007; Zaugg, 2009). Laut Vickers (2005) besitzt HRM somit das größte Potenzial, die Voraussetzungen für Nachhaltigkeit im unternehmerischen Bereich zu implementieren. Boudreau und Ramstad (2005) weisen ebenfalls darauf hin, dass die Förderung von organisationaler Nachhaltigkeit das aktuelle Paradigma des HRM darstellt. Diese Sichtweise wird durch Überzeugungen und Befunde verschiedener Autoren untermauert, die festgestellt haben, dass Organisationen bei ihrer nachhaltigen Ausrichtung durch HRM unterstützt werden (Brockett, 2010; Harmon et al., 2010; Jabbour & Santos, 2008; Lockwood, 2004; World Business Council of

Sustainable Development [WBCSD], 2005). Eisenstat (1996) ist ebenfalls der Meinung, dass HRM eine zentrale Rolle in Unternehmen spielt und die Einbringung von nachhaltigen Aspekten in den verschiedenen Beziehungen inner- und außerhalb der Organisation anstoßen kann. In Bezug auf nachhaltige Entwicklungen im HRM findet man in der Literatur zwar bereits erste Konzepte, jedoch sind diese zu breit aufgestellt. Es fehlt an konkreten Vorschlägen und praktischen Implikationen, um einem Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit zu helfen (Jabbour & Santos, 2008). Zudem mangelt es an empirischen Befunden, die die bisher angestellten Vermutungen über mögliche Zusammenhänge belastbar belegen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es noch an fundierten und umfassenden Studien und Konzepten für ein HRM fehlt, welches die gesamte Organisation in ihrer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit unterstützt.

Auch in der Praxis ist das Thema Nachhaltigkeit, welches vom HRM vorangetrieben wird, noch nicht weit verbreitet. In den letzten Jahren lässt sich jedoch das Aufkommen von sog. Chief Sustainability Officers (CSO) feststellen, auch wenn sie häufig andere Bezeichnungen haben. In einer Studie aus 2008 von der Hudson Gain Corporation wurde festgestellt, dass von 1241 Unternehmen, die in den Listen der Fortune 500, FT Global 500 oder der Forbes Largest Private Companies list auftauchen, weniger als die Hälfte eine Führungskraft nennen, die mindestens zum Teil für Nachhaltigkeit und Umweltaspekte verantwortlich ist. Des Weiteren werden nur bei 191 Führungskräften diese Verantwortlichkeiten explizit in ihrer Stellenbezeichnung erwähnt.

Insgesamt ist auffällig, dass die Position eines CSOs nicht klar definiert ist. Es wird v.a. in Zeitungsartikeln o.ä. beschrieben, was diese Personen tun – eine Vorstellung von ihrem vollen Tätigkeitsfeld bleibt jedoch oft unklar. In der Studie von Hudson Gain Corp. (2008) wurden 214 Führungskräfte mit Hauptverantwortung für Nachhaltigkeit bewertet und mit 61 von ihnen Interviews geführt. Dabei kam heraus, dass in vielen Unternehmen bestehende Mitarbeiter, die ein Interesse an der Thematik und einen guten Ruf haben, mit Fragen der Nachhaltigkeit betraut wurden. Seltener wurde eine Person als Nachhaltigkeitsexperte für die Position des CSO eingestellt, welche die Nachhaltigkeitsstrategien festlegt, Ressourcen verteilt und das Engagement in der Firma forciert. Diese Studie zeigt, dass es in der Praxis an einer systematischen Herangehensweise an das Thema mangelt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Rolle von HRM im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit im Unternehmen sehr eindimensional gesehen wird. So wird z. B. das HR Business Partner Modell vorwiegend ökonomisch ausgerichtet. Betrachtet man die CSOs in der Praxis wird die fehlende Systematik mit dem Thema Nachhaltigkeit sichtbar. Ökologische Aspekte des Wirtschaftens und der mögliche Beitrag von HR werden dabei sogar noch seltener thematisiert und nur vereinzelt unter der Überschrift „Green HRM“ bearbeitet. Kombiniert man nun diese beiden Felder, so kann man daraus ein vielversprechendes Konzept für die Zukunft entwickeln.

### 3.5 Der neue Forschungsansatz „Beyond Business Partner“

Um ein Konzept zu einer neuen Rolle des HRM durch Nachhaltigkeit in Unternehmen zu entwickeln, bedarf es zunächst einer angemessenen organisationstheoretischen Fundierung. Hier bietet sich die kontingenztheoretische Organisationsbetrachtung an, da sich dieser Ansatz explizit mit der Frage von Organisation und Organisationsumwelt beschäftigt und weil er aufgrund seiner unterschiedlichen Perspektiven die Möglichkeit bietet, über die bisherige Betrachtung deutlich hinaus zu gehen (Fischer/Knepel, 2011). Dieser Gedanke wird auch von Ulrich verfolgt, der die HR Ausrichtung nun ebenfalls von außen nach innen determiniert sieht (Ulrich, 2012).

Ausgehend von dem zuvor genannten aktuellen Megatrend der Nachhaltigkeit in der wirtschaftlichen Umwelt ergibt sich die Notwendigkeit, dass jegliches betriebliche Handeln nachhaltig sein soll. Das bewirkt eine Anpassungsnotwendigkeit der Unternehmen an diese Umweltentwicklung hin zu nachhaltigem Handeln. Diesen Fall beschreiben Lawrence und Lorsch (1967, 1969) in ihrer Kontingenztheorie, die besagt, dass Organisationen nur dann langfristig überleben, wenn sie sich an die Bedingungen ihrer Umwelt anpassen.

Dabei muss man jedoch nach Lawrence und Lorsch (1967, 1969) beachten, dass verschiedene Organisationsteile jeweils eigene Organisationsumwelten besitzen. Jeder Organisationsteil muss sich nun optimal an seine jeweilige Organisationsteilumwelt anpassen, wobei eine Instanz wie das HRM andere Bereiche in ihrer Anpassung unterstützen kann, weil das HR als Unterstützungsfunktion aufgrund seiner Ausrichtung eine sehr hohe Vernetzung zu allen anderen Organisationsteilen pflegt. Um als Organisation nicht auseinander zu fallen, weil sich die Organisationsteile zu gut an die jeweiligen Umweltbedingungen anpassen und so im Extremfall kaum mehr Gemeinsamkeiten zwischen ihnen bestehen, braucht es zusätzlich integrierende Maßnahmen.

Betrachtet man diese Überlegungen zusammen mit der möglichen Rolle des HRM im Unternehmen, ergeben sich folgende Möglichkeiten: Als steuernder Bereich im Unternehmen aus nHRM-Sicht muss das HRM die Anpassung an die eigene Umwelt leisten. Es kann darüber hinaus die Anpassung der anderen Subsysteme (andere Fachabteilungen) an die jeweilige Umwelt unterstützen. Und es kann schließlich eine Nachhaltigkeitskultur fördern, welche die Integration des Gesamtsystems (des Unternehmens) begünstigt. Daraus ergeben sich unter dem prognostizierten Megatrend der Nachhaltigkeit drei wichtige Konsequenzen für das HRM der Zukunft:

Das HRM muss sich selbst (seine Strategie, Strukturen, Prozesse, Personal und Kultur) und insgesamt (mit seinen relevanten Themen) nachhaltig ausrichten bzw. sich an Nachhaltigkeitskriterien orientieren.

Daneben kann das HRM im Sinne eines internen Beraters andere Unternehmensbereiche darin unterstützen, sich selbst nachhaltig auszurichten. Ferner kann es auch um den Beitrag des HRM zur Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene durch eine gezielte Entwicklung der entsprechenden Nachhaltigkeitskultur gehen.

Auf der Ebene der Einzelmaßnahmen heißt das, für sich und andere Organisationseinheiten darauf zu achten, dass diese möglichst nachhaltig im engeren Sinne, mindestens aber nachhaltig im weiteren Sinne sind. Zudem braucht es für HR selbst sowie für die Fachabteilungen eine Nachhaltigkeitsbalance zwischen der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Dimension, die aber aufgrund der möglichen Unterschiede in der jeweiligen Organisationsteilumwelt durchaus unterschiedlich sein kann.

Gelingt dies, dann entwickelt sich HR thematisch deutlich über den ökonomischen Fokus des Business Partners und den sozialen Fokus der CSR hinaus und kann selbst zum Nachhaltigkeitsgestalter für sich und andere werden. So kann letztlich „Beyond Business Partner“ eine mögliche Rolle von HR im Unternehmen entstehen. Betrachtet man nun die einschlägige Fachliteratur gibt es bereits erste Vermutungen zu einzelnen HRM-Elementen und deren möglichen Beitrag zu Nachhaltigkeit im Unternehmen. In der nachfolgenden Tabelle sind einzelne der genannten HRM-Elemente in der Reihenfolge der Häufigkeit ihrer Nennung aufgelistet.

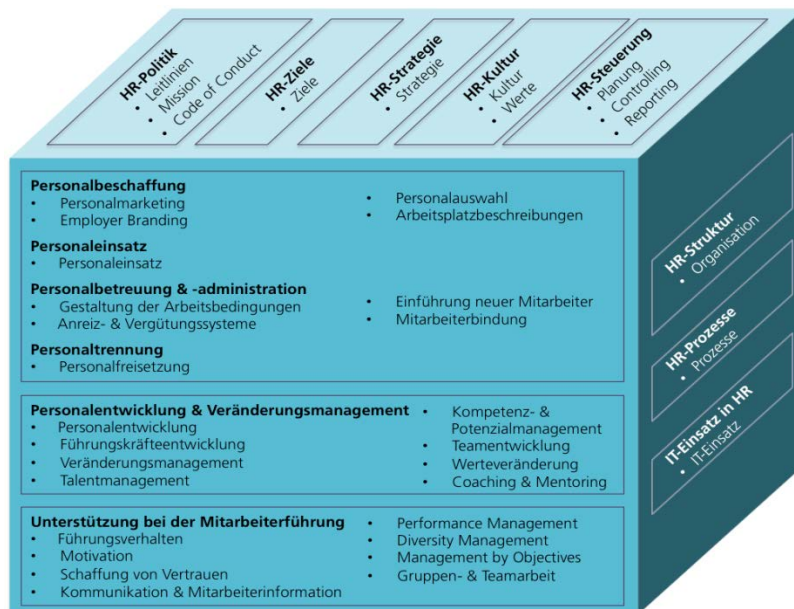
*Abbildung 2: Liste der HRM-Elemente mit vermuteter Wirkung auf Nachhaltigkeit*

nHRM-Elemente*	Anzahl Nennungen
Führungsverhalten	13
Personalentwicklung	12
Strategie	11
Personalauswahl	10
Performance Management	8
Kultur	7
Controlling	7
Gestaltung des Arbeitsplatzes	7
Anreiz- & Vergütungssysteme	7
Personalmarketing (Rekrutierung)	6
Führungskräfteentwicklung	6
Veränderungsmanagement	6
Kommunikation & Mitarbeiterinformation	6
Leitlinien	5

Als Basis diente dabei eine Meta-Analyse der weltweiten nHRM Literatur mit Stand 9/2013. Die Zahlen repräsentieren die Häufigkeiten der Nennung in den einschlägigen Fachpublikationen. Sie werden ergänzt durch Erkenntnisse einer eigens durchgeführten Vorstudie, die 2012 in einem Handelsunternehmen durchgeführt wurde. In dieser Vorstudie konnten ähnliche HRM-Elemente identifiziert werden, für die es eine zugeschriebene Wirkung für das nachhaltige Handeln im Unternehmen gibt.

Aus der Gesamtheit aller HRM-Elemente, denen ein Einfluss auf Nachhaltigkeit zugesprochen wird, ist der in der folgenden Abbildung dargestellte Würfel des nachhaltigen HRM entstanden. Er ist dreidimensional aufgebaut. Die vordere Ebene beschreibt diejenigen HRM-Elemente, welche dem üblichen Zyklus der gesamten Betreuung und Entwicklung der Mitarbeiterschaft zuzusprechen sind. Er ist so gestaltet, dass er von der Einstellung bis zum Ausscheiden alle relevanten Elemente der operativen HR Arbeit beinhaltet. Die obere Ebene beinhaltet die Dimensionen der strategischen HR Arbeit. Sie gewährleistet die Anbindung der operativen HRM-Elemente zu der übergeordneten Ausrichtung des Unternehmens. Die letzte Dimension schließlich hat die strukturelle HR Arbeit im Fokus, welche von den beiden anderen Ebenen beeinflusst wird und diese wiederum entscheidend determiniert, indem sie die Voraussetzungen zur Umsetzung zur Verfügung stellt.

Abbildung 3: Würfel des nachhaltigen HRM



Der Würfel und die darin beinhalteten HRM-Elemente bietet uns den Orientierungsrahmen für unsere explorative Phase der empirischen Untersuchung, indem er die Grundstruktur der Konstruktion unseres Gesprächsleitfadens darstellt.

### 3.5.1 Projektpartner und methodisches Vorgehen

#### Projektpartner

Um die drei formulierten Forschungsfragen zu beleuchten, wurde im Rahmen der explorativ-qualitativen Phase des Forschungsprojektes eine Analyse der Unternehmensrealität von vier nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen durchgeführt. Die Auswahl der Unternehmen basierte zu einem auf der Diversität der Branchen, um eine branchenunabhängige Perspektive auf Nachhaltigkeit zu erhalten. Zum anderen wurden Heterogenität bezüglich der Eigentümerstruktur sowie Mitarbeiteranzahl sichergestellt, um mögliche Strukturen und Wirkmuster zu identifizieren, die nicht durch diese strukturellen Kriterien beeinflusst werden. Im Folgenden werden die Unternehmen anhand ihrer spezifischen Kriterien kurz vorgestellt:

Abbildung 4: Projektpartner / Unternehmen



Unternehmen 1 ist ein weltweit führendes Hightech-Unternehmen und beschäftigt rund 600 Mitarbeiter in Europa, Amerika und Asien. Seit 1990 ist es Teil eines familiengeführten Großunternehmens mit weltweit 10.000 Beschäftigten. Nachhaltigkeitsaspekte sind durch eine betriebliche Regelung (Bündnis für Arbeit) fest verankert und werden stark durch die Eigentümerfamilie des Unternehmens vorangetrieben, die dieser auch selbst vorlebt.

Unternehmen 2 ist ein regional marktbeherrschendes Versicherungsunternehmen. Neben der regionalen Betreuung von Kommunen bietet das Unternehmen deutschlandweit verschiedene Versicherungsformen für Privatpersonen an. Die Verwurzelung in den Kommunen und die Werthaltung der Anteilseigner prägen die Orientierung des Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit.

Unternehmen 3 beschäftigt weltweit um die 7.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist dezentral strukturiert und in zwei Geschäftsfelder unterteilt: Einerseits in die Herstellung von Bunt- und Bleistiften, andererseits in den Bereich Kosmetik. Durch den in der Produktion von Bunt- und Bleistiften aufweisenden hohen Ressourcenaufwand an Holz, reagiert das Unternehmen bereits seit Jahren mit Maßnahmen, um die Abholzung der Wälder zu verhindern. Demnach unterstreichen die Mitarbeiter in dem Familienunternehmen, dass Nachhaltigkeit bei ihnen kein temporärer Trend darstellt, sondern „der DNA der Organisation“ entspricht und ebenfalls von der Eigentümerfamilie getragen wird.

Unternehmen 4 ist eine Aktiengesellschaft und beschäftigt international als Weltmarktführer im Premiumsegment der Textilwirtschaft 12.000 Mitarbeiter. Durch den Skandal in Bangladesch im Jahr 2013 und die medialen Folgen, entstand in der Bekleidungsindustrie ein (zusätzlicher) Druck, sich nachhaltig aufzustellen. Allerdings verankerte das Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele bereits vor mehreren Jahren. Zudem verfolgt es das mittelfristige Ziel eine Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index zu erreichen. Hier stehen also weniger die Werthaltungen der Eigentümer als vielmehr strategische Erwägungen im Vordergrund.

### **Methodisches Vorgehen**

Um erste qualitative Erkenntnisse im Rahmen der Forschungsfrage zu erlangen, wurden in vier Unternehmen insgesamt 50 leitfadengestützte Experteninterviews mit HR und internen HR Kunden geführt. Mit dem Einverständnis der Befragten wurden die Interviews aufgenommen und transkribiert.

Gläser und Laudel (2009) zufolge gibt es vier Arten der Auswertung von qualitativen Daten: „freie Interpretationen, sequenzanalytische Methoden, Kodieren und Inhaltsanalyse“. Da im Forschungsprojekt Experteninterviews geführt wurden, fokussiert sich die Auswertung auf die Inhaltsanalyse. In Vergleich zu den anderen Methoden wird bei der Inhaltsanalyse die kategorial zugeordnete Textstelle unabhängig vom Originaldokument behandelt. Zunächst erfolgte die Erstellung des Kategoriensystems deduktiv aus dem Aufbau des Leitfadens und der Literaturrecherche. Eine erste induktive Kategorienbildung resultierte nach 10% der Materialbearbeitung, eine weitere Revision der Kategorien fand nach der Sichtung ein Drittel des Materials statt. Zudem wurde nach der ersten Materialsichtung eine Rücküberprüfung des Kategoriensystems vollzogen.



Die kategoriale Zuordnung der Textstellen sowie deren Auswertung und Interpretation fand mit Hilfe eines Softwareprogrammes statt, in dem die transkribierten Interviews eingefügt, einem Codesystem zugeordnet und inhaltsanalytisch ausgewertet wurden.

### **3.5.2 Deskriptive Darstellung der Ist Situation in den Unternehmen**

Nachhaltigkeit wird von den meisten Befragten im Sinne eines langfristigen, verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns verstanden. Bei der Diskussion über die Aspekte der triple bottom line (TBL) wird ersichtlich, dass die soziale Dimension der TBL vor allem in eigentümergeführten Unternehmen mit entsprechender Unternehmenskultur und Personalstruktur eine große Bedeutung hat. Wohingegen die ökologischen Aspekte der TBL dann Beachtung finden, wenn es das Produkt erfordert.

Im Unternehmen 1 erscheint auf den ersten Blick der hohe Energieverbrauch zur Herstellung des Produktes als Hindernis für die Klassifizierung des Unternehmens als nachhaltig. Bei der näheren Betrachtung der Prozessorganisation wird jedoch sichtbar, dass auch ökologische Komponenten einbezogen werden, jedoch ohne eine bewusste Definition unter ökologischer Ressourcenschonung oder Nachhaltigkeit. Im Vergleich dazu ist es für Unternehmen 2 aufgrund seines intangiblen Produktes schwerer, sich nach dem ökologischen TBL Aspekt der Nachhaltigkeit auszurichten. Dafür ist das Produkt von Unternehmen 3 bereits mit Nachhaltigkeit verbunden, mit der Folge, dass das Produkt die positive Wahrnehmung des Themas Nachhaltigkeit verstärkt. Das Unternehmen 4 ist aufgrund seines Produktes mit einer erhöhten Erwartungshaltung der Kunden zu einer Ausrichtung zur Nachhaltigkeit konfrontiert. Hier stellt es aufgrund einschlägiger Marktereignisse einen klaren Wettbewerbsnachteil dar, das Thema nicht zu fokussieren.

Auch wenn die Projektpartner eine Nachhaltigkeitsstrategie im Sinne der TBL noch nicht vollständig implementiert haben, formulieren sie doch alle eine Absichtserklärung im Sinne „Nachhaltigkeit als Vision“, die top down ins Unternehmen getragen wird. Grundsätzlich erwartet die Mehrzahl der Befragten, dass die Relevanz von Nachhaltigkeit bei ihnen im Unternehmen zunimmt oder zumindest wegen des bereits umfassenden Engagements auf hohem Niveau bleibt.

Bei der Benennung von HR Prozessen, die als Treiber für Nachhaltigkeit funktionieren, lag der Fokus aller Befragten in HR sowie der HR Kunden auf jeglicher Art der Talentsicherung. Hierzu zählen die sich gegenseitig bedingenden Elemente: Personal- und Führungskräfteentwicklung, Motivation und Vertrauen sowie Führungsverhalten und Management by Objectives. Diese Zuordnung verweist auf ein klassisches Rollenverständnis von HR.

In drei der vier Unternehmen ist eine systematische Personalentwicklung auch für Nicht-Führungskräfte ein eher neues Thema. In Vergleich dazu ist die Führungskräfteentwicklung lediglich in einem Unternehmen ein eher neues Thema, in den anderen drei Unter-

nehmen hingegen bereits gut etabliert. Die Gewichtung auf Führungskräfteentwicklung wird sowohl von HR als auch seitens der internen Kunden wahrgenommen. Die zunehmende Relevanz der Personalentwicklung für Nicht-Führungskräfte begründet sich aus der Sicht der Personaler darin, dass sich Weiterbildungsangebote und alternative Karrieregestaltungen positiv auf die Mitarbeiterbindung sowie die Motivation auswirken und so zur Talentsicherung beitragen. Die Führungskräfteentwicklung ermöglicht hingegen den Führungskräften eine bessere Anpassung an die externen Anforderungen des Marktes. Zudem wird durch die Prägung des Führungsstils auch das Commitment der Mitarbeiter erhöht. Als relevanter Einflussfaktor auf die erfolgreiche Etablierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen wurden entsprechende Unternehmensziele und –kulturen, die HR Kompetenzen sowie ein adäquates HR Budget genannt.

Demnach muss die Bedeutung von Weiterbildungsangeboten entweder in den Unternehmenszielen schriftlich verankert oder in der Unternehmenskultur implementiert sein, damit solche Maßnahmen im Unternehmen eine hohe Priorität erhalten und diese im Sinne der Nachhaltigkeit zum Erfolg führen. Zudem hängt die Durchsetzung von Maßnahmen auch von den Kompetenzen der Personalabteilung ab, die Personalentwicklungs- und Führungskräfteentwicklungsprozesse professionell zu gestalten, voranzutreiben und zu evaluieren. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist das zur Verfügung stehende HR Budget. Allerdings hängt die Höhe des Budgets wiederum von den Unternehmenszielen und der Kultur ab, die durch den Eigentümer oder das Top Management gesetzt werden.

Externe Anforderungen an die internen HR Kunden wie steigende Komplexität, Schnelligkeit sowie „War for Talents“ bzw. Fachkräftemangel bewirken ebenfalls auf HR Kundenseite eine Fokussierung auf die Talentsicherung. Hierbei wird in großem Maße die Verbindung von Personal- und Führungskräfteentwicklung mit Motivation sowie Mitarbeiterbindung der internen Kunden wahrgenommen. Daneben wünschten sich die Kunden von HR ein Vorantreiben des als sinnvoll erachteten Konzeptes der Fachkarriere, da es hierbei derzeit noch an der Akzeptanz fehlt. Ebenfalls geben die internen Kunden das Unternehmensziel bzw. die –kultur sowie die HR Kompetenzen als Wirkfaktoren für das Gelingen von Weiterbildungsmaßnahmen an. Als zusätzliches Kriterium wird hierbei allerdings auch die Unternehmensstruktur genannt. Die Unternehmen, die in ihrer Organisation strukturell den Führungskräften einen höheren Handlungsspielraum zusprechen, haben hierfür einen höheren Kompetenzbedarf.

Schließlich gehört Motivation und Vertrauen zu den notwendigen HR Prozessen, um Talente zu halten. Insbesondere in Phasen der Veränderung oder Diskontinuität leidet das Vertrauen der Mitarbeiter. Negative Erlebnisse prägen sich in das organisationale Gedächtnis ein, was v.a. bei Mitarbeitern mit langer Betriebszugehörigkeit ein Problem darstellen kann.

Sowohl die Befragten aus der Personalabteilung als auch die HR Kunden waren der Meinung, dass finanzielle Anreize zur Motivation der Mitarbeiter nicht ausreichen. Als erfolgversprechend nannten die Kunden folgende Punkte: Weiterbildung, Handlungsspielraum, Anerkennung, Kontinuität, Unternehmenserfolg sowie Identifikation mit dem Unternehmen, Transparenz, Unternehmenskultur sowie –werte<sup>2</sup>. Ergänzend dazu verwies HR auf die Notwendigkeit eines Anreizsystems, das möglichst genau den Rahmenbedingungen im Unternehmen entspreche. Nach Ansicht der Personaler werden zwar bereits viele Maßnahmen angeboten, allerdings stellt sich bei den Mitarbeitern ein Gewöhnungseffekt ein, wodurch die erbrachten Leistungen des Unternehmens nicht mehr sichtbar sind. Es kommt so zu einer Art „Abnutzungseffekt“.

Eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild lässt sich bei den Einflussfaktoren auf die Motivation und Schaffung von Vertrauen finden. Demnach kann die Motivation sowie das Vertrauen der Mitarbeiter durch eine entsprechende Unternehmenskultur bzw. –werte, konsequentes Handeln sowie offene Kommunikation gestärkt werden. Unternehmenswerte sowie –kultur bieten den Mitarbeitern Identifikationsmöglichkeit an, die sich positiv auf die Motivation auswirken können. Konsequentes Handeln sowie Kontinuität von Unternehmenszielen schafft demnach Vertrauen. Eine fehlende Transparenz in der Kommunikation führt hingegen zur Demotivation und zur Vertrauensabnahme. Darüber hinaus verweisen die internen HR Kunden auf die Bedeutung der Werterhaltung der Mitarbeiter, die sie bei der Generation Y als verändert ansehen. Die Personaler ergänzen diese Perspektive durch die Bedeutung des generellen Führungsstils als motivierenden oder demotivierenden Faktor.

Folglich hängt der Erfolg von HR Maßnahmen zur Unterstützung von Nachhaltigkeit essentiell vom Führungsverhalten der Linienvorgesetzten ab. Nicht nur bei der Motivation der Mitarbeiter, sondern auch bei der Implementierung von Unternehmenskultur oder Unternehmenswerten wie Nachhaltigkeit wird dem Vorgesetzten als Vorbild eine besondere Rolle zugesprochen. Befragte aus dem Personalbereich berichteten über abteilungsabhängige Führungsstile. Allerdings verfügten drei der befragten Unternehmen entweder über keine Leitlinien für die Vereinheitlichung des Führungsverhaltens oder sie werden nicht gelebt. Personaler bemängelten zudem die fehlende Stringenz und Konsequenz in der Handlung der Führungskräfte. Ein weiterer Punkt war die Beförderung von Spezialisten zu Führungskräften. Daraus entstandene Herausforderungen lagen einerseits in der Problematik der Rollenfindung, d.h. die neu ernannten Führungskräfte wollten ihre alten Kollegen nicht kritisieren, und andererseits eignet sich nicht jeder Fachexperte als Führungsperson. Diese Aspekte decken sich auch mit der Meinung der internen Kunden, die ebenfalls betonen, dass inkonsequentes Verhalten und Verantwortungsdefizite kontraproduktiv für Nachhaltigkeit im Unternehmen sind.

---

<sup>2</sup> Die Aufzählung von Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation überschneidet sich mit den genannten Punkten zur Mitarbeiterbindung.

Der Führungsstil wird laut Personalabteilung und HR Kunden von der Unternehmenskultur bestimmt, die wiederum die Kommunikationsweise im Unternehmen prägt. Somit wird inkonsequentes Verhalten mit fehlender Feedbackkultur bzw. Konfliktkultur sowie Traditionsorientierung verbunden. Konsequenterweise wirkt sich indessen im Sinne der Nachhaltigkeitsausrichtung ein Führungsstil, der durch mangelnde Feedbackkultur, Konfliktvermeidung und inkonsequentes Handeln geprägt ist, negativ aus. Hierbei ist es die zugeschriebene und erkannte Rollenerwartung an HR, entsprechende Standards zu schaffen und so die Personal- und Führungskräfteentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben.

Neben den konkreten Aufgaben hinsichtlich Talentsicherung und Kulturprägung äußern die HR Kunden noch zusätzliche eher abstrakte Erwartungen an HR als Antezedens für Nachhaltigkeitsorientierung: So wünschen sich die Kunden Diversität hinsichtlich des Qualifikationsportfolios des HR Bereichs. Zudem suchen sie Kontinuität in der Zusammenarbeit und in der Ausführung von bestimmten HR Rollen sowie bei den Grundkenntnissen von HR über das Business. „Die Sprache der Kunden“ zu beherrschen, ist insbesondere bei der HR Leitung für die Positionierung der Personalabteilung relevant.

Zur Realisierung dieser Erwartungen in der operativen Zusammenarbeit wünscht sich die Mehrzahl der HR Kunden eine HR Organisationsstruktur, in der ein HR Ansprechpartner für einen Fachbereich zuständig ist. Dies entspricht im weiteren Sinne dem Business Partner Ansatz. Eine weitere Erwartung an HR ist die Transparenz über die Aufgaben bzw. die Kompetenzbereiche des HR Bereichs. Abschließend sollte die HR Organisation die Organisationslogik des Unternehmens spiegeln und so adäquat bedienen.

Zur Realisierung dieser Erwartungen in der operativen Zusammenarbeit im kulturellen Sinne formulieren die HR Kunden über alle Unternehmen ähnliche Forderungen: HR muss in seiner Handlungsweise weg vom Reagieren hin zum Agieren. HR Ziele oder die HR Mission müssen besser für die HR Kunden dargestellt, Prozesse vorantreiben und Ergebnisse evaluiert werden. Schließlich soll HR bei der strategischen Personalplanung mitwirken und die Fachabteilungen so bei der Talentsicherung beraten.

Die zwei größten Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur stellen bei unseren Interviewpartnern insgesamt das Top Management (egal ob Eigentümer oder eingesetzte Geschäftsführer) sowie das Produkt dar. Über alle Unternehmen hinweg scheint die top down Kommunikation von Kultur im Sinne des „walk the talk“ relevant zu sein. Aber auch alle anderen Führungsebenen sind als Vorbilder im Sinne von Katalysatoren notwendig. Folgen diese Führungskräfte keiner einheitlichen Führungskultur, lassen sich kulturelle Diskrepanzen zwischen den Abteilungen oder Standorten feststellen.

Der zweite wichtige Einflussfaktor auf die Kultur scheint das Produkt bzw. die Branche zu sein. Demnach weist ein Unternehmen, dessen Produkt kürzeren Lebenszyklen unterliegt,

auch intern eine hohe Dynamik in der Kultur auf. Ähnliche Analogien finden sich bei der Art der Produktherstellung: eine prozessorientierte, verfahrenslogische Produktherstellung findet sich in einem Unternehmen mit einer eher logisch-rationalen Kultur. Unternehmen, die wegen variierenden Produkten mit verschiedenen Markterwartungen konfrontiert sind, zeigen konsequenter Weise auch unterschiedliche Kulturausprägungen in den Suborganisationen. Folglich scheint sich die Anpassung an die jeweilige Subumwelt auf die Diversifizierung der Kultur auszuwirken. Neben diesen beiden wichtigsten Einflussfaktoren wird durch die Befragten von der Organisationsstruktur ebenfalls ein Einfluss auf die Unternehmenskultur und spezifisch auf die Implementierung von Nachhaltigkeit vermutet.

### **3.5.3 Erstes Zusammenführen und Interpretation der Ergebnisse**

Eine wichtige Erkenntnis der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse ist, dass sich organisationsübergreifende und organisationstypische Hemmfaktoren identifizieren lassen, die eine Transformation Richtung Nachhaltigkeit schwierig und wenig aussichtsreich machen. Zu den identifizierten Faktoren, die ganz unabhängig vom Organisationstyp die Nachhaltigkeitsentwicklung hemmen, zählen das fehlende Bewusstsein über Nachhaltigkeit, die HR gesteuerten Prozesse und die unternehmensinterne HR Positionierung. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich Unternehmen scheinbar schwer tun, die eigene Nachhaltigkeitsentwicklung und das Nachhaltigkeitshandeln realistisch zu bewerten und somit eigene Schwächen und Stärken zu erkennen, um diese zielgerichtet zu bearbeiten. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Fallstudien, dass HR dem ersten Postulat unseres Forschungsansatzes bislang noch unzureichend gerecht wird. HR berücksichtigt die Kombination und Gewichtung der drei Aspekte nach der Idee der triple bottom line der Nachhaltigkeit nur ungenügend. Dieser Hemmfaktor scheint oftmals eine Koexistenz mit der dritten identifizierten Größe, der HR Positionierung, aufzuweisen. In der internen organisationalen Wahrnehmung erscheint HR überwiegend als administrativer Business Helfer auf operativer Ebene. Dies bedeutet, dass HR die Entwicklung im Sinne strategischer Mitgestalter, der aktiv Verantwortung für die Unternehmung übernimmt, wie sie bereits auch in anderen Ansätzen zur HR Gestaltung (bspw. HR Business Partner) postuliert wird, bislang nicht erfolgreich vornehmen konnte. Die Erkenntnisse zu den best practice Unternehmen im Thema Nachhaltigkeit weisen jedoch darauf hin, dass dieser Schritt und eine starke strategische Position für HR ein Katalysator für die Nachhaltigkeitsorientierung eines Unternehmens darstellen kann.

Neben den generellen Faktoren, lassen sich noch je nach Organisationstyp vier weitere individualisiertere Hemmfaktoren finden. Der erste manifestiert sich in einer prozessorientierten operativen Unternehmenssteuerung, die jedoch wenig strategische Einbettung in die Kontextanforderungen zeigt. Dieser Faktor führt zu einer im Unternehmensalltag erlebten und wahrgenommenen Prozesssicherheit und scheinbaren Zielfokussierung – die Prozesse dienen jedoch keinem höheren Transformationsziel, sondern werden im Selbstzweck erfüllt. Anfällig hierfür scheinen Technik und Prozess affine Unternehmen mit einer eher distanzierten Unternehmenskultur.

Ein weiterer kritischer Faktor, der im Rahmen der Fallstudien sichtbar wurde, ist eine strukturell fehlende Ergebnis- und Entscheidungsverantwortung in Unternehmen. Unklare Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie nicht gezeigte Verantwortung an den dazugehörigen Stellen, das bedeutet eine fehlende Verantwortungskultur, lassen eine Nachhaltigkeitsorientierung nur schwer zu.

Neben dem kulturellen Faktor können auch strukturelle Aspekte in der Organisation hemmend wirken. Dezentralität von Themen und Strukturen machen die Umsetzung einer zentralen Idee oder Vision ebenfalls kaum leistbar.

Der Begriff „nachhaltig“ wird auch gerne als Synonym für „langfristig“ oder „beständig“ verwendet. Unser Forschungsansatz teilt diese Synonymisierung nicht – jedoch scheint Beständigkeit ein Antezedens für Nachhaltigkeit zu sein. So lässt sich in unseren Studien zeigen, dass starke Volatilität von Personen, Strukturen und des Marktes ebenfalls einen negativen Einfluss auf die organisationale Nachhaltigkeit haben.

Bezogen auf konkrete einzelne HR Instrumente, wurden drei über alle Unternehmen als sehr bedeutsam für die Nachhaltigkeitsausrichtung erlebt: Die Personal- und Führungskräfteentwicklung, das Schaffen von Vertrauen und das Führungsverhalten. Aus diesen und den anderen vorliegenden Erkenntnissen entwirft das Projekt folgendes Bild für HR Arbeit in einer nachhaltigen Organisation:

Eine strategische Ausrichtung von Nachhaltigkeit kann erfolgreicher gelingen, wenn Unternehmensstrukturen die Sichtbarmachung von gelebter Unternehmenskultur sind und nicht top-down gesetzte Anforderungen, die eine Entsprechung im realen Verhalten der Organisationsmitglieder haben. Im Sinne *structure follows culture* muss es Unternehmen und HR Organisationen viel mehr darum gehen, Kulturimpulse fokussiert auf das Zielbild Nachhaltigkeit zu setzen und somit im Evolutionsgedanken nachhaltig zu werden. Des Weiteren liegt der Schlüssel für HR darin, die Rolle des Business Partners realistisch, bezogen auf die eigenen Kompetenzen zu formulieren und zu etablieren, um die Phase der Selbstfokussierung hinter sich zu lassen und gemeinsam mit allen relevanten Stakeholdern Organisationsentwicklung betreiben zu können. HR sollte Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit übernehmen – jedoch nicht als Richtinstanz, die andere Organisationsmitglieder ermahnt und bestraft, wenn diese nicht nachhaltig agieren. Vielmehr muss es darum gehen, bei der Erarbeitung einer gemeinsamen und realistischen Zielsetzung zum Thema Nachhaltigkeit zu unterstützen und deren Umsetzung dann als eine Art neutrale Prozessbegleiter dafür sorgt, dass operatives Handeln im Sinne dieses Ziels belohnt und gefördert wird. Ein möglicher Einstieg in die konkrete Unterstützung von Nachhaltigkeit im Unternehmen kann dabei das Herstellen eines gemeinsamen Begriffsverständnisses von Nachhaltigkeit im Unternehmen darstellen. Dieser Prozess könnte durch HR unterstützt werden. Dabei sollte es das Ziel sein, den Begriff Nachhaltigkeit in seinen drei

Facetten zu etablieren und neben der ökonomischen und der sozialen Dimension, explizit auch die ökologische Orientierung zu verankern.

### **3.6 Ausblick**

Die hier angestellten Deskriptionen und Interpretationen müssen in einem nächsten Schritt weiter in der Tiefe gesichtet und vor dem Hintergrund der verschiedenen Dimensionen der Personalarbeit entsprechend ausgewertet werden. Diese vertiefte Analyse soll dann in ein Messmodell mit unterstellten Kausalitäten einfließen, welches wiederum als Grundlage statistischer Berechnungen dienen soll, die im Rahmen der nächsten quantitativen Phase der empirischen Erhebung mittels Strukturgleichungsmodellen erfolgt.

### 3.7 Literatur/Quellen

- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005): Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2), 129-136.
- Brockett, J. (2010): See HR as a professional services firm, says Ulrich. *People Management*, March, 11.
- Ehnert, I. (2008): Sustainable Human Resource Management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Eisenstat, R. A. (1996): What corporate human resources brings to the picnic: four models for functional management. *Organizational Dynamics*, 25 (2), 7-22.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften.
- Fischer, S. & Knepel, K. (2011): Beyond Business Partner: Die neue Rolle des Human Resource Management durch Nachhaltigkeit in Unternehmen. *KONTUREN*. Jg. 31, 98-103.
- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Springer-Verlag.
- Gloet, M. (2006): Knowledge management and the links to HRM: developing leadership and management capabilities to support sustainability. *Management Research News*, 29 (7), 402-413.
- Harmon, J., Fairfield, K. D. & Wirtenberg, J. (2010): Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People & Strategy*, 33 (1), 16-21.
- Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp Verlag.
- Hauff, V. (2010): Vom Zwang, sich einer komplexen Wirklichkeit zu stellen, In *OrganisationsEntwicklung*, 4, 14-18.
- Hudson Gain Corporation. (2008): Going green? Don't hire a sustainability chef until you read this study! URL: <http://echem.goiwx.com/downloads/CSO%20Study-HudsonGain-ISE-FDUEvent.pdf> [Stand 19. Oktober 2010].
- Jabbour, C. J. C. & Santos, F. C. A. (2008): The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), 2133-2154.
- Kramar, R. (2014): Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. In: *The International Journal of Human Resource Management*. 25 (8), pp. 1069-1089.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in complex organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, 12, pp. 1-30.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969): *Organization and environment : managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Richard D. Irwing, Inc.
- Lockwood, N. R. (2004): Corporate social responsibility: HR's leadership role. *SHRM 2004 Research Quarterly*, 4, 1-10.
- Lubin, D. A. & Esty, D. C. (2010): Megatrend Nachhaltigkeit. *Harvard Business Manager*, Juli, 74-85.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die Qualitative Sozialforschung*. Beltz Verlag. Weinheim/Basel. S. 89-94.
- Müller-Christ, G. (2014): *Nachhaltiges Management. Eine Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten*. Baden. Baden.



- Savitz, A. W. & Weber, K. (2006): The triple bottom line: how today's best run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ulrich, D. (1997): Human resource champions. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Ulrich, D. (2012): HR from the outside in: six competencies for the future of human resources. New York. McGraw-Hill.
- Vickers, M. R. (2005): Business ethics and the HR role: past, present, and future. Human Resource Planning, 28 (1), 26-32.
- Vosburgh, R. M. (2007): The evolution of HR: developing HR as an internal consulting organization. Human Resource Planning, 30 (3), 11-23.
- Wilkinson, A., Hill, M. & Gollan, P. (2001): The sustainability debate. International Journal of Operations & Production Management, 21 (12), 1492-1502.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russel, W. G. & Fairfield, K. D. (2007): HR's role in building sustainable enterprises: insights from some of the world's best companies. Human Resource Planning, 30 (1), 10-20.
- World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) (2005): Driving success: human resources and sustainable development.
- Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler.

**Heinz Fischer**

**Spannende Zeiten für Personaler:  
Sind wir Schlange oder Kaninchen?**

## Zusammenfassung

Der derzeitige, immer schneller werdende Wandel im System Arbeit verlangt von den Verantwortlichen in der Personalfunktion tradierte Wege aufzugeben und nach neuen Lösungsansätzen für Personalorganisation, (Personalfunktions-) Produkte und Leistungen zu suchen. Einige der Megatrends (Demografie, Prozessorientierung, Wissensmanagement) werden im Artikel beleuchtet und von einem Personalpraktiker kritisch hinterfragt. Dabei wird die eine oder andere „verrückte“ Idee vorgeschlagen und erläutert. Ziel ist es, einen Dialog über diese Ansätze anzuregen und damit (pro aktiv) Position zu beziehen.

## 4 Heinz Fischer: Spannende Zeiten für Personaler: Sind wir Schlange oder Kaninchen?

*Jede Form ist nur das erstarrte Momentbild eines Prozesses,  
also ist das Werk Haltestelle des Werdens  
und nicht erstarrtes Ziel.*

*El Lissitzky, Bildhauer, 1924  
Professor in Darmstadt und an der Moskauer Kunstakademie  
und einer der führenden Mitbegründer des Konstruktivismus*

### 4.1 Einleitung

Das System „Arbeit“ befindet sich im Wandel - keine wirklich neue Aussage. Viele der uns bekannten Eckpfeiler werden durch Technologieschübe, durch die Globalisierung, die demografische Umwälzung und viele andere Veränderungen mehr in einer neuen, bisher unbekanntem Schnelligkeit in Frage gestellt.

Die verantwortlichen MitarbeiterInnen der Personalfunktion sind aufgefordert Lösungen zu finden, welche es für alle Beteiligten dieses Systems, den Beschäftigten, dem Unternehmen, den Kunden und der Gesellschaft ermöglichen, diesen Wandel zu meistern, zu ertragen, menschlich zu gestalten. Einige dieser dramatischen Veränderungen möchte ich für diese Themenstellung etwas vertiefen, meine eigenen Verknüpfungen wagen und dabei auch einige „verrückte“ Ideen in den Raum stellen.

Ich möchte damit einen Dialog anregen und hoffe, dass Vertreter unserer Profession gemeinsam mit mir ihre „politische“ Stimme erheben und damit einen Beitrag leisten, die Arbeitswelt zum ganzheitlichen Wohl nachhaltig weiter zu entwickeln. Die Ideen der Hartz-Kommission (bei der ich das Vergnügen hatte mit zu arbeiten) waren ja auch erstmal nur „verrückte“ Ideen, um das damals in Deutschland viel zu starre System Arbeit zu flexibilisieren. Einige Ideen wurden zum Glück nicht benötigt (bezahlte Lehrausbildung und deren Finanzierung), aber andere haben sicherlich ein Stück weit mitgeholfen, unsere Volkswirtschaft wieder konkurrenzfähiger zu machen und sind eine der Grundlagen für den heutigen Erfolg. Wir Personaler sollten, ja wir müssen bereit sein auch einmal den Hofnarren zu spielen, Ideen „herum zu kicken“, Lösungen anzudenken.

Was wirklich erstaunlich ist: keine der von mir benannten Veränderungen kommt überraschend, revolutionär, sondern alle sind vorher zu erkennen, melden sich mehr oder weniger bereits an oder sind schon evident. Was überrascht ist, dass wir uns kaum darauf vorbereiten, um agieren zu können. Reagieren besagt: wir sind das Kaninchen! Wenn wir als Funktion agieren, uns (auch mit den verschiedensten Gremien, intern und extern) vorher Lösungen, Strategien ausdenken werden wir nicht von der „brennenden Plattform“ springen müssen, sondern können gegebenenfalls den Brand durch Schutzmaßnahmen für alle Stakeholder verhindern.

## 4.2 Elemente des Wandels: Die Demografiefalle

Unser System Arbeit fährt in unserer Volkswirtschaft wie ein Riesentanker langsam, aber stetig und zielsicher auf den Eisberg der Demografieproblematik zu. Die Fakten sind gegeben und auf keinen Fall kurzfristig zu ändern.

Wir haben lange vergessen, dass

- bei der Einführung des jetzigen Rentensystems eine „Ruhephase“ von durchschnittlich mehr als 10 Jahren undenkbar war
- dass die staatliche Rente im Prinzip auf der Logik einer „Versicherung auf Generationsabsicherung“ beruht (das persönlich eingezahlte schon längst an ehemalige Rentner ausgezahlt ist und die heutige Rente von den jetzigen Beiträgen der Arbeitnehmer und Arbeitgeber gezahlt werden). Somit alle Diskussionen um „kapitalgetriebene Verzinsungskalkulationen“ um verschiedene Renteneintrittsalter nur politisches Camouflage sind
- dass die private Vorsorge der kapitalgedeckten Rente, selbst bei allen „Riesterbemühungen“ auch der Unternehmenszielerfüllung der Finanzdienstleister dienen muss
- dass die unternehmerische Vorsorge eine Anzahl von Jahren der Unternehmenszugehörigkeit für die Unverfallbarkeit (also den Erhalt) benötigt und
- deren finanzielle Kapitalabsicherung oft nicht (sofort) bei der jetzigen Rentenzusage getätigt wird, sondern ein Versprechen auf den zukünftigen Cash-Flow des Unternehmens ist. Im Falle der AEG AG wurde dieses Risiko mit dem finanziellen Zusammenbruch deutlich. Die dafür gefundene Versicherungslösung ist nur eine Problemverteilung auf alle Versicherungsteilnehmer und löst nicht den Kern des Problems.

Die bisherigen 3 Säulen (staatl. Rente, betriebliche Rente, Privatvorsorge) waren sicherlich bis heute für den Großteil der jetzigen Rentner ideal geeignet, die Grundsicherung des Wohlbefindens im Alter (in der Ruhephase) zu gewährleisten. Jedoch wird die Demografie-Schere sich noch weiter öffnen und unser jetziges Rentensystem durch diese und weitere Effekte (Patchwork-Karrieren, ...) für die Zukunft immer mehr zum Problem werden. Die jetzige Absicherung ist, was vorhersehbar ist, nicht ausreichend.

1. Wer zahlt wie viel ein (Arbeitgeber und Arbeitnehmer)?
2. Wer erhält wie viel davon (die Punktesammlung der Beitragsjahre grüßt)?
3. Von wann ab erhält man diese Absicherung (was ist so schön an 63 Jahren)?

Dies sind nun mal die drei einzigen Schalthebel an denen man bei dem derzeitigen Rentensystem drehen kann! Erst langsam wird bewusst, dass neue, weitere Lösungen bei diesem dramatischen Wandel des Systems Arbeit benötigt werden. Viele der zukünftigen Nutzer des Rentensystems werden auf eine „bunte Lebensarbeitskarriere“ zurückblicken

und eine ähnlich „bunte Ruhestandszeit“ wünschen oder aus finanziellen Gründen „ertragen“ müssen.

Wo sind die größten Probleme durch die jetzigen oder zu erkennenden Veränderungen in der Arbeitswelt zu sehen?

- Im Staatlichen System: Zu viele Veränderungen/Sprünge zwischen Angestelltenverhältnis, Selbstständigkeit, Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit und Familienzeiten in den zukünftigen Karrierewegen der Menschen. Darauf reagiert dieses System wenn überhaupt nur zäh.
- In der privaten (Renten-) Vorsorge: Hohe administrative Kosten, Gewinnmaximierung der Finanzdienstleister, marginale Verzinsung, diese auch unter der Inflationsrate.
- In der Unternehmensvorsorge: Kaum Möglichkeiten der Transferierbarkeit bei Unternehmenswechsel und der Verfall der Unternehmensvorsorge bei zu kurzer Betriebszugehörigkeit.
- Weiterhin: So unterschiedlich die beruflichen Belastungen waren und die zu erwartenden Rentenzahlungen sein werden, so unterschiedlich wird auch der Wunsch für ein spezielles Renteneintrittsalter sein. Dies gilt auch für die Art und Weise des Eintritts in diesen Ruhestand (Teilzeitübergang, gleitender Übergang).
- Auch ist die Schaffenskraft, die Gesundheit dieser Ruheständler sehr unterschiedlich, aber im Allgemeinen doch über eine längere Frist dieser Ruhephase auf einem sehr hohen Niveau.

Die Menschen in der jetzigen Arbeitswelt erwarten deshalb schon heute Angebote eines auf ihren persönlichen Lebensabschnitt anpassungsfähigen Rentenansparsystems. Dies sollte ihnen Wohlbefinden im Alter ermöglichen und sichern. Alle derzeitigen Rentenlösungsdiskussionen sind aber mehr „vom Gleichen“, man denkt nicht außerhalb der derzeitigen Strukturen.

Deshalb folgende Vorschläge:

### **Von dem 3 Säulen Rentenkonzept zum 5 Säulen Modell**

Um bis 2030 aus der nur „generationsgedeckten Rentenfall“ heraus zu kommen sollte man heute eine weitere Säule, die staatlich (nicht privatwirtschaftlich!) gesteuerte Kapitalrente **dazu** fügen. Rentensysteme sind Langfristsysteme, weder die „Generationsrente“ noch die „Kapitalrente“ sind problemlos. Auf lange Frist hatten beide, wie in anderen Volkswirtschaften zu sehen war, erhebliche Probleme (Demografiefalle, Aktiencrash, Verzinsung unter der Inflationsrate). Deswegen benötigen wir zur Risikominimierung beides: neben der „Generationsrente“ eine staatlich gesicherte, kapitalgedeckte Rente als 4. Säule.

le. Für diese sollten wir jedoch im Beitragszufluss wie in der Absicherung neue Wege gehen.

Zufluss in diese 4. Säule:

- Ab sofort sollte man jedem erlauben, (steuerfrei) einige „Zusatz“-Kompensationsbestandteile für seine persönliche Kapitalrente in den Kapitalstock zuführen zu können. Beispiele hierfür könnten Jahres-Sonderzahlungen sein (die Automobilindustrie lässt grüßen), es könnte Überstundenvergütung sein oder nicht genommener Urlaub als Geldwert (die gesetzliche Minimumregelung wäre natürlich zu beachten), selbst Tarifabschlüsse könnten eine Vergütung nur für diesen Zweck vorsehen.
- Der Rentenskapitalstock sollte von einer staatlichen Stelle geführt werden. Warum nicht bei der Rentenkasse?
- Eine jährliche Höchstgrenze der Zuführung, prozentual von der (Gesamt-) Kompensation könnte/sollte vorgesehen werden.
- Jedes Jahr kann der Einzahler den Zufluss neu bestimmen.
- Die Verzinsung des Kapitalstocks wird jährlich (vom Gesetzgeber) beschlossen und sollte über oder an der Inflationsrate liegen.
- „*Regel Nummer 1*“ bei dieser Geldanlage: Dieser Baustein benötigt alle Sicherheiten des Kapitalerhalts! Dies kann eigentlich nur eine „staatliche Stelle“ gewährleisten, deswegen wäre eine Institution wie die Rentenkasse ideal geeignet. Denn dann muss die Geldanlage nicht einmal im freien Markt getätigt werden, sondern könnte, bei dem Kapitalbedarf des Staates dort geschehen. Der Staat nimmt also nicht mehr nur auf dem freien Markt seine benötigten Mittel auf, die Rentenkasse wäre die erste Anlaufstelle. Damit ist man erst recht in der Lage die Verzinsung „natürlich“ zu regeln.
- Es sind auch andere Geldanlagen möglich und denkbar: „Regel Nummer 1“ muss aber immer gelten! Würde die Anlage sich über der versprochenen Rendite für die Rentner verzinsen, dann könnte dieser Gewinn auch zur Finanzierung des Steuer- ausfalles –wegen des steuerfreien Zuflusses- genutzt werden.

Die Nutzung der kapitalgedeckten Rente (4.Säule):

- Beim Rentenzahlungseintritt ist die Rente versicherungsmathematisch leicht er-  
rechenbar.
- Dieses Kapital ist bis zum Eintritt der Rente „Besitz“ des Einzahlers (also auch ver-  
erbbar), aber in der Regel nur im Rentenfall nutzbar.

Wir würden somit unser heutiges Rentensystem einer „Versicherung auf Generationsge-  
genseitigkeit“ für die Grundrente erhalten und mit dieser kapitalgedeckten (staatlich ge-  
führten) Rente kombinieren und damit erweitern.

**Die 5. Säule besagt: Weiteres Arbeiten sollte immer ermöglicht werden/möglich sein**

Rentenempfänger sollen/können zu jeder Zeit auch weiterhin arbeiten, also zusätzlich zu den Rentenauszahlungen Vergütung beziehen. Sie sollten die Rentenzahlungen der Säule 1 und 4 (auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten) abrufen und trotzdem ohne irgendwelche Einschränkungen weiter Erwerbsarbeit betreiben können. Dies so lange sie möchten/können/müssen.

**Flexibles Renteneintrittsalter kombiniert mit der Entkopplung von Rentenzahlungseintritt und weiterem bezahlten Arbeitsverhältnis**

Das Renteneintrittsfenster öffnet sich für Alle mit dem Alter 60.

- Ab diesem Zeitpunkt ist es offen für die Rentenentscheidung und zwar bis zu dem Zeitpunkt, von wo an der Rentenberechtigte die Rentenzahlung wünscht.
- Es gibt also keine Pflicht mit einem bestimmten Alter in Rente zu gehen!
- Entscheidet sich der Mitarbeiter mit dem Alter 60 in Rente zu gehen hat er Anspruch auf seine Rente(n). Die „Generationsgrundrente alt“ errechnet sich wie heute aus der bisherigen Rentenansprüchen zum gesetzlichen Stichtag (63/65/67 Jahre, was immer beschlossen sein sollte) „abgezinst“ zu diesem Stichtag, aber zu einem fairen Zinssatz. Zusätzlich wird/kann die neue staatliche (selbstverantwortete) Kapitalrente (4.Säule) entsprechend der Versicherungsmathematik abgerufen werden, muss aber nicht. Der Rentenanwärter kann, wie bereits erwähnt, entscheiden diese Rente auch separat zu einem anderen Zeitpunkt abzurufen.
- Entscheidet der Mitarbeiter ab Alter 60 weiter im Erwerbsleben zu bleiben und nicht die Rente zu beantragen, wird pro Jahr weiterer (Erwerbs-) Arbeit, entweder, wie heute die 1. Säule entsprechend der bekannten Zuführungen (Arbeitgeber/Arbeitnehmeranteil) weitergeführt oder aber man kann die staatliche Kapitalrente (4.Säule) um diese Zuführung erhöhen. Der mündige Bürger kann dies frei bestimmen. Entscheidet er sich für die zweite Variante wird die „Generationsrente“ wie heute bis zum Rentenzahlungswunsch „verzinst“. Natürlich sind in dieser Zeit auch Zuführungen durch Kompensationstausch (wie geschildert) in die Säule 4 weiterhin möglich.
- Ab dem Alter 67 werden alle speziellen gesetzlichen Altersregelungen aufgehoben (Ruhestandspflicht/spezielle Kündigungsschutzregeln für Ältere etc.). Dies, um zu diesem Zeitpunkt beiden Seiten der Beschäftigung die Möglichkeit zu geben, frei zu entscheiden. Gegebenenfalls wäre eine weitere Beschäftigung bei einem anderen Dritten natürlich immer möglich.

Die 5. Säule besagt somit: Weiteres Arbeiten sollte immer ermöglicht werden und möglich sein! Eine Entkopplung vom gewünschten Rentenzahlungseintritt und dem Ende des (bezahlten) Arbeitsverhältnisses wird somit ermöglicht. Rentenempfänger sollten zu jeder Zeit, auch später wieder, arbeiten können, also zusätzlich zu den Rentenauszahlungen Vergütung beziehen, ohne mit irgendwelchen Abzügen bei der Rentenzahlung oder Ver-



schiebungen dieser rechnen zu müssen. Die Rente ist, ohne auf deren Finanzierungslogik zu schauen (Kapital oder Generation), Besitz des Mitarbeiters. Dieser Besitz steht dem Systemteilnehmer zu. Er hat sich diesen Besitz „verdient“. Man sollte also die Rentenzahlungen der Säule 1 und 4 abrufen können und trotzdem sofort oder später weiter Erwerbsarbeit betreiben. Dies so lange man möchte/kann/muss.

Es ist eine volkswirtschaftliche Vergeudung, was man heute mit dem Rentenregelwerk anreizt, verhindert oder stark erschwert. Dieses neue System müsste heute beworben werden! Nach dem Motto: „Die Höhe der zukünftigen Rente ist mitbestimmbar und liegt in Ihrer heutigen Verantwortung!“

### **Transferierbarkeit des Kapitalstocks für unternehmerische Rentenzusagen**

Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen wechselt, sollte er seine verdiente Rentenzusage für sich erhalten können. Dies wäre möglich, wenn der Kapitalstock von Unternehmen A zu B transferiert werden könnte. Oder eine Stelle „außerhalb“ des Unternehmens erhält den Kapitalstock und bietet eine weitere, faire Verzinsung bis zum Abruf dieser Kapitalrente. Dies könnte die Aufgabe des PSVaG (Pensions-Sicherungs-Verein) sein, also statt einer Versicherung wäre dieser eine Rentenkasse, aber auch hier muss ich auf die Regel Nr. 1 hinweisen.

### **Fünf-Jahres-Frist der Unternehmenszugehörigkeit für den Erhalt dieses Bausteines überdenken!**

Die bisherige Fünf-Jahres-Wartefrist sollte überdacht werden. Ist diese denn noch zeitgemäß? Wäre eine kürzere Frist (zwei Jahre) in der heutigen Arbeitswelt nicht realistischer?

### **Unternehmerische Rentenzusagen müssen besser gesichert werden!**

Da, wie bereits erwähnt, die Rentenzusagen Besitz der Betroffenen sind, müssen die Unternehmen nicht nur verpflichtet werden entsprechende Rückstellung durchzuführen, sondern dieses Mitarbeitervermögen muss separiert werden, d.h. separat in der Bilanz ausgewiesen, idealerweise außerhalb des Unternehmens gesichert werden. Warum nicht auch beim PSV?

### **Ein neues Verständnis/Verantwortungsgefühl für den gesellschaftlichen Beitrag (insbesondere im Ruhestand) ist vonnöten**

Wir benötigen ein vollkommen neues Verständnis für unsere Verpflichtung zum gesellschaftlichen Beitrag jenseits von Steuerzahlung und dem Gefühl „Damit habe ich meinen Beitrag geleistet“. Dieses neue Verständnis könnte unter anderem hierdurch gefördert werden:

Anerkannte ehrenamtliche Gemeinwohlarbeit ab dem Alter 60 wird,

- für Menschen, die noch arbeiten und ihre Renten noch nicht abgerufen haben, durch einen günstigeren „Verrentungsfaktor, Zinsfaktor oder Zuschuss für die Kapitalbausteine der Säule 4“ honoriert.
- für nicht mehr Berufstätige durch Steuerzuschüsse honoriert.
- Dies alles, um den Erfahrungsschatz, die Schaffenskraft der Älteren nicht für die Volkswirtschaft „ungenutzt“ zu vergeuden und die wirklich benötigte Gemeinwohlarbeit (die kaum noch finanzierbar ist) zu ermöglichen.

(Die genannten steuerlichen Anreize könnten natürlich auch für alle jüngeren Erwerbstätigen, die zusätzlich ehrenamtliche Gemeinwohlarbeit leisten, vorgesehen werden).

### **4.3 Element: Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft**

Das System Arbeit befindet sich im Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs-/Wissensgesellschaft. Dies heißt nicht, dass es keine Industrie (-betriebe) mehr geben wird. Der industrielle Kern bleibt noch Taktgeber! Über einen gewissen Zeitraum werden sehr wahrscheinlich die Mehrzahl der Beschäftigten in unserer Gesellschaft in der Dienstleistung, Beratung, Softwareentwicklung, ... ihren Beitrag leisten. Wie beim Transfer von der Agrar- zur Industriegesellschaft wird es Turbulenzen, Fehlentwicklungen, Angst vor dem Neuen geben; sicher ist aber: Es wird neue Spielregeln, Systeme, Lösungen, Prozesse, Märkte geben und benötigen. Ein kritisches Hinterfragen ist vonnöten. Bei diesem jetzigen Wandel und den derzeitigen makroökonomischen Voraussetzungen haben Unternehmen auf der Suche nach Kostenreduzierung Prozesse laufend und tief greifend optimiert. Auf der Jagd nach Margenverbesserung wurden mehr und mehr Teilprozesse aus unserer traditionellen Industrienation in Länder mit günstigeren Aufwandsbedingungen transferiert. „High-Level-Assembly“ von anderswo gefertigten Teilprodukten ist das Zauberwort unserer heutigen Industriegiganten. Es ermöglicht das Unternehmen langfristig überlebensfähig zu halten – für den hiesigen Arbeitsmarkt aber wird es eine riesige Herausforderung.

### **4.4 Elemente des Wandels: E-“Euphorie”/Veränderung**

Unser System Arbeit wird sich nach der e-Euphorie nun mit der wirklichen e-Revolution auseinandersetzen. Es wird 24 Stunden, sieben Tage rund um den Globus Dienstleistung anfordern. Wird eine neue/alte Loyalität finden müssen. Wird Wissensmanagement als neue Herausforderung annehmen. Wird das alte Büro ad absurdum führen. Wird mündige, selbstbewusste MitarbeiterInnen fordern und fördern. Wird eine neue Art von Mitbestimmung/Mitverantwortung finden müssen. Sprengt die lokalen Grenzen, braucht eine globale Ethik. Wird eine neue Rolle der Gewerkschaft benötigen. Wird In-/Outsourcing, M&A, Spin-off als stetige Aufgabe und Normalität erkennen. Wird Gesundheit, Wohlbefinden der MitarbeiterInnen als Unternehmenspriorität entdecken. Eine „schöne, neue Welt“ für die wir Antworten finden müssen? Die Beschleunigung/Schnelligkeit ist immens, unsere lokalen

Systeme sind eigentlich schon heute zu träge, zu langsam. Global sucht man überhaupt noch nicht nach Regeln? In der Beschleunigung überlagern sich die Probleme auch noch. Man spürt deutlicher den Unterschied zwischen komplizierten (z.B. eine traditionelle Schweizer Uhr ist kompliziert, aber „leichter“ zu reparieren) und komplexen Problemen (Vernetztheit, Überlagerung, kaum zu durchschauen, schwerlich zu korrigieren). Deswegen benötigen wir ein neues Denken, neue Systeme, neue Lösungen, globale Regeln. Dabei verlieren wir bereits heute viele Betroffenen.

Trendforscher behaupten, dass eine Großzahl unserer Mitbürger getrieben vom Wunsch des Schutzes vor Risiken sich aus dem verantwortlichen Arbeitsleben zurückziehen, sich z.B. in den „Kokon (Cocooning)“ begeben wird. Als Beispiel für den gesellschaftlichen Aspekt dieser Aussage könnte die Wahlbeteiligung bei den letzten Landtagswahlen in Hamburg (2015) für diese Aussage gelten, die Partei der „Nichtwähler“ war die stärkste. In der Arbeitswelt könnte dieses „Cocooning“ wohl der nächste Aspekt des Wandels sein: Noch stärkerer Split der arbeitenden Gesellschaft zwischen (benötigter) Wissenselite und dem Prekariat!

Die Verantwortung für das Kollektiv der Beschäftigten schwindet in Großunternehmen sichtlich. Der Fokus auf die Top 20%, dem Talentpool, der Wissenselite ist evident. Durch diesen Trend sehen Forscher in der Zukunft drei Unternehmenstypen: Die „Blaue-Welt“-Unternehmung, für welche die beschriebenen Trends stimmen (also Weltkonzerne mit bzw. durch harte(n) Mitarbeiter- und Finanzkennzahlen getrieben). Eine „Grüne Welt“ (Unternehmen mit sozialer, ökologischer Ethik) und eine „Orange Welt“ (vernetzte „Ich AGs“), welche mit anderen Mitteln versuchen erfolgreich zu sein. Wobei der Erfolg in den letzten beiden Unternehmensmodellen nicht mehr (nur) mit den derzeitigen, traditionellen Kennzahlen (G&V, Bilanz) gemessen wird (als Beispiele Ökobilanz, Humankapitalrechnung oder Wohlbefindensindex).

Unser System Arbeit wird sich nach der e-Euphorie nun mit der wirklichen e-(R)Evolution auseinandersetzen müssen. Haben wir bisher die 2.0 Veränderung noch relativ leicht meistern können, 3.0 nur beobachtet, die Gefahr des semantischen Webs wohl noch nicht erkannt, zeigen die ersten Daten von 4.0 eindeutig, dass „e-robotic“ auch die derzeitige als sicher gesetzte Arbeitswelt der Industriefertigung weg vom „nur“ Outsourcing (in andere Firmen/Länder) hin zur „Fast“-Automatisierung führen wird. Mensch und Roboter arbeiten nun Hand in (Maschinen-) Hand zusammen.

Während wir bei 3.0 mit all seinen Überwachungsrisiken (der gläserne Kunde) und Überwachungschancen (die Gesundheitsvorwarnung) aus heutiger Sicht nur begrenzte Herausforderungen zu bewältigen hatten, wird 4.0 mit all seinen Arbeitsweltrisiken „verrückte Ideen“ von uns verlangen.

**“Verrückte Ideen” eines “Fair Trade” Symbols für globale (Wissens-) Produkte**

Wir haben gesehen wie globale Finanzströme ohne "Spielregeln" die Weltwirtschaft an den Ruin bringen können. Wir erleben, wie globale Steueroptimierung die Grundfesten der Staatsfinanzierung in Frage stellen können und Großunternehmen als "Shareholder Maximierungs Helden" gefeiert werden, ohne der Allgemeinheit, die ihnen die ganzheitliche Infrastruktur zur Verfügung stellt (Ausbildung, Markt, ...) etwas davon zurück zu geben. Auch deswegen müssen wir uns gedanklich mit der Problematik der Verknüpfung von globalen Netzwerken, der globalen Digitalisierung und dem Wissensmanagement auseinandersetzen. Geht man davon aus, dass Ressourcen, wenn man Sie gebraucht, teilt, nutzt oder verbraucht weniger werden, ist es bei der Ressource "Wissen" leider bzw. zum Glück nicht so: Mitge"teiltes" Wissen wird mehr. Man geht heute davon aus: Eine globale Wissensverdopplung findet in weniger als fünf Jahren statt. Nun zeigen sich die ersten klaren Warnsignale der Wissensnomaden, des Wissens- und Lösungsflusses nach dem Motto der Finanz und Steueroptimierer. Eines haben wir von den globalen Finanz- und Steueroptimierungen gelernt: Nationale Lösungen, Abschottungen scheinen nur in Nordkorea möglich, sonst ist eine Gemeinsamkeit der Staaten vonnöten, aber leider schwer erreichbar. Da der "kleine" Vorteil, den eine Gemeinschaft zu Lasten der anderen hat, dieser wiederum (immensen) Wohlstand ermöglicht (siehe Großherzogtum Lichtenstein, Luxemburg, Finanzplatz London, irgendwelche Kleinstinselstaaten, ...) muss dieser Vorteil in nachvollziehbarer und transparenter Form mit den Beteiligten ausgeglichen werden.

### **Was geschieht deshalb, was kann möglich werden?**

Viele Unternehmen haben schon mehrere organisatorische Häutungen vorgenommen. Kam man von der Dreiecksform mit klarer hierarchischer Zuordnung fast wie armeegeführte Strukturen, hat man über die Themen Führungsspanne, Lean Management, Outsourcing, Projektarbeitsstrukturen in Netzwerken auch mit oder durch externe Ressourcen die Organisationsform verschlankt, flexibler, dynamischer sehr wahrscheinlich schneller gestaltet.

Viele der neuen Produkte werden nun reine Wissensprodukte sein (alle Apps lassen grüßen). Wissensprodukte können überall auf der Welt hergestellt werden, der globale Transport geschieht in Sekundenschnelle. Ein weiteres Problem: Wir können davon ausgehen, dass jede Kohorte gleich viel intelligente Menschen hat. Wenn wir annehmen, es sind in jeder von dieser ein Prozent hochintelligente Menschen, dann besagt die Bevölkerungszahl von Indien oder China, dass wir jeweils von 14 Millionen Menschen sprechen (zum Vergleich, die ganze Schweiz hat 8 Millionen Einwohner). Dies bedeutet: Viele (die meisten) der Wissensprodukte werden zumeist aus anderen Regionen kommen, mit anderen (fairen?) Arbeitsbedingungen, Jugendarbeit, (extremen) Arbeitszeitregelungen, anderen (ausgehandelten?) Lohnkosten (man spricht von unter zwei Euro pro Stunde) und können Grenzen in Sekunden ohne (oder mit sehr wenig) Gesetzen, Normen, Regeln überspringen.

### **Ein kontrolliertes "Fair Trade" Symbol als erster Schritt?**

Wir benötigen globale Lösungen. Mit dem kontrollierten "Fair-Trade-Symbol" bei Nahrungsmitteln und Kleidung hat man dem Kunden die Macht gegeben zu entscheiden. Warum nicht auch bei Wissensprodukten und Dienstleistungen? Es wird wohl nur ein Tropfen auf den heißen Stein sein, startet aber den Prozess diese Problematik beim Kunden (und dieser bestimmt, wer der Gewinner auf dem Markt wird). Diesem mit dem "Fair-Trade-Symbol" bewusst zu machen, welche Marktmacht er hat, ihm bewusst zu machen: Man sägt bei Nichtbeachtung am Ast auf dem man sitzt, würde einen ersten Schritt in die Lösungsrichtung aufzeigen.

#### **Wer kennt schon den "CAUX-Roundtable"?**

Wer kennt schon dieses Netzwerk von führenden Geschäftsleuten, die sich für einen globalen, moralischen Kapitalismus einsetzen? Diese globale Zusammenarbeit hat Teilnehmerstatus im Europarat und Beobachterstatus bei der UN, tritt für "Fair Principles for Business" ein, durch die ein nachhaltiger und sozial verantwortlicher Wohlstand eine Basis für eine faire, freie und transparente Weltgesellschaft gedeihen soll.

#### **4.5 Element des Wandels: Mitbestimmung quo vadis?**

Brauchen wir eine geänderte lokale Mitbestimmung? Benötigen wir eine globale Mitbestimmung? Ist ein Hinterfragen, eine Überprüfung wirklich nötig? Haben wir uns nicht recht gut einpendelt und wissen mit diesem Regelwerk einigermaßen umzugehen? Ersetzt man, in der im Vorwort genannten Aussage von Lasar Markowitsch Lissitzky, das Wort „Form“ durch „Gesetz“, so erhält man schon die Grundlage meiner Antwort. Die meisten unserer Gesetze müssen vor dem Hintergrund der jeweiligen Gegebenheiten und der entsprechenden historischen Entwicklungen verstanden werden und sollten somit nicht unveränderbare Richtlinien sein. Sie sind also, wenn man die Grundgesetzworgaben vielleicht ausschließt oder - wie bei diesem Gesetz gegeben - hohe Hürden für eine Veränderung vorgibt, von Zeit zu Zeit zu überprüfen.

Es wäre begrüßenswert, wenn bei jeder Gesetzgebung mit einem Wiedervorlagdatum und einer neuerlichen Mehrheitsfindung für ein runderneuetes, verworfenes oder im vollen Umfang wiederbestätigtes „Gesetzeswerk“, die Form des erstarrten Zieles vermieden werden könnte. Wir haben sicherlich alle in unserem Berufsleben gelernt, dass starre Systeme zerbrechen, auf lange Frist nicht überlebensfähig sind, dass nur flexible, anpassungsfähige Systeme die Chance des langfristigen, erhaltenden Erfolges ermöglichen. Es wäre hilfreich für eine spätere Überprüfung, wenn man bei jeder Gesetzgebung in einer Präambel den Sinn und das Ziel dieses Regelwerkes klarlegte. Wenn man bei der nächsten Wahl des Unworts des Jahres einmal den Begriff „Besitzstandswahrung“ in die nähere Auswahl mit einbeziehen würde, könnte man vielleicht einen Denkprozess in Richtung anpassungsfähiger Systeme und damit der langfristig, erhaltenden Überlebensfähigkeit anstoßen. Meine Aussage „Das Mitbestimmungs-, das Betriebsverfassungsgesetz sollte in Frage gestellt werden“, muss man aus der oben genannten, generellen Betrachtung heraus ma-

chen dürfen, dies ohne dass man Gefahr laufen muss, von einer Gruppe von „Besitzstandswahrern“ in gelben Plastiksäcken und mit Trillerpfeifen im Mund vom Firmen- oder Unigelände gejagt zu werden; die „Veränderungsvertreter“ sollten aber mit ihrem Applaus auch noch warten, denn Überprüfung sagt ja nicht unbedingt Änderung und/oder Änderung in ihrem Sinne.

Schon die Antworten auf die Fragen: „Hat die Mitbestimmung einen großen Nachteil für das Gemeinwohl, für die Unternehmen oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben? Gibt es in der Zukunft keinen Nachteil oder noch besser einen Vorteil durch den unveränderten Erhalt des Regelwerkes?“ werden zumindest bei der Zukunftsbetrachtung diametral entgegengesetzte Antworten von Arbeitgebern und Gewerkschaften finden. Eine positive Bewertung der Vergangenheit ist kein Garant für eine Zukunftsfähigkeit.

Sicher ist aber, dass bei keiner Veränderung die jetzige Machtposition der Gewerkschaften erhalten bleibt. Man wird dort deshalb alles, auch Taktisches, tun, um aus (verständlichen?) Beweggründen den Besitzstand zu wahren. Die Arbeitgeber jedoch, die den extremen Veränderungsdruck aus der täglichen Arbeit erkennen, können sich deshalb nicht vor den „Kopf-in-den-Sand-stecken-Wagen“ spannen lassen, also alles beim Alten belassen wollen. Die Brisanz der Themenstellung ist, dass wir bei einem elementaren Thema unserer Gesellschaft aus nachvollziehbaren Gründen heraus kaum jemals mehr einen Konsens finden können. Was uns also in der Vergangenheit wirklich stark machte, sich nämlich „zusammenzurufen“ (als Beispiel bei dieser Themenstellung Konrad Adenauer/Hans Böckler) und einen (guten) Kompromiss zu erarbeiten, wird durch diese Sprachlosigkeit zumindest in die Zukunft transferiert. Warum meine ich, dass die Zeit für eine Entscheidung überreif ist? In meiner Analyse der Situation möchte ich nicht auf die extremen Auswüchse durch die „Heuschrecken“, der „mitbestimmten“ hohen Bonuszahlungen oder Starrköpfigkeiten einiger Verantwortlichen (Führung wie Betriebsräte) eingehen. Jedoch wird es keine Beschäftigung festigen, erhalten oder sozial gestalten wenn man einem Flugunternehmen auf der einen Seite abverlangt ähnlich gute Finanzdaten wie die „treibstoffsubventioniert“, bestens kapitalisierte Konkurrenz zu erwirtschaften; auf der anderen Seite mitbestimmte Sozialleistung erhalten will (auch für neu eingestellte Mitarbeiter), die schon lange keinen Sinn mehr machen und bei jedem Streik im lokalen, generellen Flugbetrieb mitbetroffen sind. Wie soll denn Erfolg in dieser neuen, globalen Welt für dieses Unternehmen möglich sein? Man muss kein Prophet sein, um die Reaktionen der Führung zum Erhalt der Unternehmung zu erahnen.

1979 stellte das Bundesverfassungsgericht (meines Erachtens den Sinn, das Ziel der Mitbestimmungsgesetzgebung) durch sein Urteil in schriftlicher, verbindlicher Form fest:

*... Die Mitbestimmung hat durch die institutionelle Beteiligung an den unternehmerischen Entscheidungen die Unterordnung der Arbeitgeber unter fremde Leitungs- und Organisationsgewalt (Fremdbestimmung) zu mildern und die ökonomische Legitimation der Führung mit einer sozialen zu ergänzen ...*

Ein Unternehmen ist also nicht nur ein produktives, sondern auch soziales System und Führung hat für beides Verantwortung. Gerade für dieses „soziale“ bräuchten wir Regeln. Wie stellen wir zum Wohle der Mitarbeiter sicher, diese Unternehmung langfristig, nachhaltig Konkurrenzfähig zu halten?

Eine keineswegs vollständige Auflistung von großen, kleinen, auch persönlich erlebten Gegebenheiten mit dem Mitbestimmungs-, Betriebsverfassungsgesetz im Sinne einer SWOT-/Trend-Analyse ist der nächste Schritt meiner Erklärungsreise (Mitbestimmung quo vadis?):

- Wer von uns hat(te) nicht schon eine Verabredung mit seinen Gremien, seinem Betriebsratsvorsitzenden, dass man bei Einstellungen, ein, zwei „Joker“ der „Sofortvertragszusage“ von Talenten (ohne, vorherige, Genehmigung der Gremien) durchführen kann?
- Wer von uns hatte nicht schon die Situation, dass man ein neues (Arbeitszeit-) Modell mit seinen Mitarbeitern, dem Betriebsrat und betroffenen Beteiligten erfunden hat, um dann von den externen Gewerkschaftsvertretern verbal in Betriebsversammlungen dafür gesteinigt zu werden und gleichfalls aus dem Arbeitgeberverband austreten musste, weil man die wörtliche (nicht nur wertmäßige) Tarifbindung, die ein dann deswegen gefundener Tarifabschluss verlangte, nicht akzeptierte? Dies, obwohl das Modell die richtige Lösung für unser ausländisches Tochterunternehmen zur Beschäftigungssicherung war? Dies, obwohl keine Betriebsvereinbarung ausreichte um die Einführung nicht vor Klagen Externer zu schützen und man nur über eine Änderungskündigung (vier von damals ca. 6000 Mitarbeiter haben diese dann nicht angenommen und erhielten also das Tarifsysteem) die Einführung hieb- und stichfest machen konnte. (Die Ironie der Geschichte will es, dass mehr als zehn Jahre später dieselben Gewerkschaftsverantwortlichen dieses System zum Schutze der Beschäftigung in einen neuen Tarifvertrag aufnahmen).
- Wo wäre ein großer Automobilhersteller aus dem Rhein-Maingebiet, wenn nicht der Betriebsratsvorsitzende mit all seiner Kraft stetig um den Erhalt dieses Unternehmens kämpfen würde? Warum blieb die Unternehmensführung so merkwürdig blass und ist eigentlich (bis vor kurzem) nicht in Erscheinung getreten?
- Warum wurde ein Call-Center einer deutschen Luftfahrtgesellschaft geschlossen, obwohl die Unternehmensführung Angebote machte, wie der Erhalt der Beschäftigung gesichert werden könnte? War die Loyalität der Betriebsräte mit der Gewerkschaft (und deren Vorgaben) größer als mit den Mitarbeitern und deren Erhalt der lokalen Beschäftigung?
- Sind unsere Arbeitsgerichte durch den Wust und die Vielfalt des Regelwerkes nicht längst überlastet? Ziehen sich nicht viele der Entscheidungen für die notwendige schnelle, unternehmerische Aktion in die Länge?

- Hat jemand schon die Logik der vielen (teuren) Simultanübersetzungen während einer Sitzung des Europäischen Betriebsrates verstanden?
- Warum entsenden Tochterunternehmen aus England einen Mitarbeiter der Personalabteilung und aus Italien einen Gewerkschafter, der nicht im Unternehmen arbeitet in dieses Gremium? Viel Lärm um nichts?
- Wo ist die Loyalität eines externen Vertreters der Gewerkschaft (meistens ein Gewerkschaftsvorstand), der nicht Mitarbeiter dieses Unternehmens ist, im Aufsichtsrat (gegeben durch das automatische Entsenderecht)?
- Wie sind die Loyalität und die Vertraulichkeit gewährleistet, wenn dieselbe Person oder ein Kollege aus dem Gewerkschaftsvorstand im selben Wirtschaftszweig in einem anderen Unternehmen im Aufsichtsrat ist?
- Kann man dann noch langfristige Strategien besprechen?
- Warum muss es ein Zwei-Drittel-Quorum bei Vorstandswahlen geben? Wird der Vorstand dadurch nicht zu „Deals“ gezwungen?
- Warum nutzen viele der „Deutschen“ Unternehmen mehr und mehr die Möglichkeit auch andere Standorte außerhalb der Landesgrenzen für wie auch immer geartete Möglichkeiten der Wertschöpfung zu nutzen?

Diese Liste könnte man beliebig mit weiteren großen und kleinen Stärken, Schwächen, Gefahren, Trends und Chancen erweitern. Unsere Unternehmen sind in der Pionierphase oder schon über andere Entwicklungsstufen bereits in der administrativen Phase, sie sind weltweit tätig oder nur lokal, sie sind Weltmarktführer oder kämpfen um das Überleben, sie sind große Industrieunternehmen, mittelständische oder Kleinunternehmen, Unternehmen im Wissens-, Dienstleistungssektor, Handwerksbetriebe, etc.. Zum Glück haben wir diese Vielfalt, diese schützt unsere Volkswirtschaft. Ist das Mitbestimmungsgesetz, die Betriebsverfassung in der jetzigen Form die „Eierlegendewollmilchsau“ die all diesem gerecht werden kann?

Wir leben in einer Zeit des Paradigmenwechsels: Unsere Standardvorgaben, Standardantworten, Standardlösungen reichen nicht mehr aus. Die Gesetzesregelungen der Betriebsverfassung und der Mitbestimmung sind weder alleinige Ursache für die geschilderten Veränderungen, Probleme, noch der Treiber, aber sie sind bei aller versuchten Flexibilisierungen auf keinen Fall in der jetzigen Ausgestaltung eine große Hilfe, der Schlüssel für eine nachhaltige Lösung zum Wohle der Beteiligten. Sie sind eher der Hemmschuh. Langfristige, administrative Abstimmungs-, Genehmigungsprozesse machen uns zu Verlierern. Wir müssen aber unbedingt unternehmerische Freiräume gestatten, um unsere gemeinsame Zukunft zu schützen und nicht die Füße zusammenbinden und verlangen, damit einen Hundertmeter-, ja sogar einen Marathonlauf mit der ausländischen Konkurrenz zu gewinnen. Deshalb möchte ich einige Schlüsse ziehen und einige (große und kleine) Vorschläge schlagwortartig in den Dialograum stellen.



### **Mitbestimmung/Mitverantwortung, Experten sollten Vorschläge machen**

- Der Sinn, das Ziel der Mitbestimmung, Betriebsverfassung hat sich bewährt. Der Sinn, das Ziel ist richtig und wichtig. Die Ausführungen, Regeln sind stark überholungsbedürftig.
- Eine komplette Überarbeitung kann unsere Zukunftsfähigkeit in der Weltwirtschaft weiterhin stärken. Die neue Ausgestaltung muss aber viel mehr Rahmenvorgabe als detaillierte Regelung sein. Diese muss uns vor falscher Ausnutzung (Unternehmer und Betriebsrat oder Gewerkschaften) auf beiden Randseiten des Spektrums schützen, muss aber genügend Freiräume geben, um auf die unterschiedlichsten Unternehmenssituationen, Organisationen, Anforderungen, ... adaptiv reagieren oder besser noch proaktiv agieren zu können. Wenn wir den entscheidenden Vorteil unserer Wirtschaft, den Export, langfristig erhalten wollen, benötigen wir dies jetzt!
- Vorschläge, wie diese Rahmenvorgabe für alle Ebenen aussehen könnte, sollte eine neue Regierungskommission erstellen. Dieser Kommission sollten nicht die bekannten „Verantwortlichen“ angehören, sondern Personen, die unvoreingenommen, ohne derzeitige Loyalitätszwänge gebundene Personen wären. Mir fallen als Kandidaten folgende Personen ein: Die Gründer eines der größten, erfolgreichsten Softwareunternehmen der Welt (die dies Unternehmen jahrzehntelang ohne Betriebsrat führten, jetzt aber dort einen solchen haben), weiterhin einen vor kurzem in den Ruhestand gegangener Gewerkschaftsführer (welcher den Ruf hat, mit seiner Gewerkschaft innovativste Lösungen für seinen Wirtschaftssektor partnerschaftlich ermöglicht zu haben), einen Politiker im Ruhestand (welcher obwohl in führenden Positionen seiner Partei tätig gewesen zu sein, immer seine wohl durchdachte Meinung auch gegen die Parteiräson vertrat). Warum nicht der Betriebsratsvorsitzende, der uns gezeigt hat, wie ernst ihm die Überlebensfähigkeit seines Unternehmens ist, ein Personalchef, der ... Sie erkennen hoffentlich mein Schema.
- Die vier verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung machen Sinn. Wir dürfen diese aber nicht vermischen. Die Entsendung von externen Gewerkschaftsvertretern in den Aufsichtsrat ist nicht zu unterstützen (Ebene der Unternehmensführung, Ebene der Gesamtwirtschaft). Die Entsendung von Betroffenen (also Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) ist absolut richtig. Dies gilt aber für alle Betroffenen, also auch ausländische Mitarbeiter!
- Mitbestimmungsabläufe müssen vereinfacht werden und eine neue Schnelligkeit erlauben. Als Beispiel: Eine qualitative und quantitative Personaljahresplanung wird am Geschäftsjahresbeginn genehmigt. In diesem Rahmen kann die Personalabteilung frei handeln.

Sicherlich eine extreme Forderung, aber wir benötigen eine Logik der globalen „Mitbestimmung“! Dies kann nicht eine größere Kopie des europäischen Betriebsrates sein! Ich denke, es sollte nicht einmal eine „Mitbestimmung auf Unternehmensebene“ sein, sondern ein Gremium der Vereinten Nationen (ILO, Genf?/ Caux Roundtable?), wo Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter „verbindliche“ Weltstandards verabreden.

Ich hoffe, ich konnte die Dringlichkeit erläutern und einige Ideen zur Diskussion stellen. Gekochte Frösche dürfen wir nicht werden! Auch hoffe ich, dass es mir gelungen ist darzulegen: Mitbestimmung heißt auch Mitverantwortung. Es gibt Rechte aber auch Pflichten. Diese Pflichten sind vorrangig für das Wohl, die Zukunft, die Nachhaltigkeit des Unternehmens (Mitarbeiter und Besitzer) zu sorgen.

Ich bin mir bewusst, dass Einige mit meinen Ausführungen nicht einverstanden sind oder nur einen Teil dieser akzeptieren. Eines muss uns aber klar sein: Es ist höchste Zeit! Zum Wohl unserer Gesellschaft und zur Sicherung der nachhaltigen Beschäftigung muss sich etwas verändern. Wir sind als Zunft der Personaler gefragt, unsere Stimme zu erheben, Position zu beziehen und eine Überprüfung, eine Veränderung einzufordern.

#### **4.6 Element des Wandels: die HR-Funktion als Prozessorganisation, als HR Firma**

##### **Schöpferische Zerstörung der HR – Organisation!**

Um dem Wandel gerecht zu werden, ist es Zeit zu überlegen, die HR Funktion entsprechend dem weiterentwickelten Business Partner Model und der Wertschöpfungskette HR wie ein Unternehmen im Unternehmen zu strukturieren. Dieses Unternehmen hat einen Vertrieb, eine Marketingabteilung, Forschung und Entwicklung, eine Produktion, Controlling, Qualitätsmanagement (und HR für HR). Im Verrechnungshintergrund dieser Firma gibt es „hoheitliche Aufgaben“ (gesetzlich vorgeschrieben oder strategisch bestimmt) als Cost Center. Weiterhin intern marktfähige oder zur Unternehmensdifferenzierung nötige Leistungen, die keinen Zugang zum externen Markt haben als Service Center organisiert und ein Profit Center mit Leistungen, die einen Deckungsbeitrag erwirtschaften und auch Zugang zum externen Markt haben. Betriebsratsbetreuung als Aufgabe des Cost Centers, Rekrutierung oder spezielle Führungskräfteausbildung als Beispiel für das Service Center, Sprachtrainingsmaßnahmen als Beispiel für das Profit Center. Im Organisationsvordergrund sind die Business Partner als Kundenbetreuer unser Vertrieb; unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung und die Produktion erfinden, produzieren, kaufen, liefern die entsprechenden Produkte, Leistungen, Prozesse (vom „Fabrik“hintergrund). Standardisierung ist Aufgabe des gesamten Teams, Lieferung für viele Produkte durch zentrale Kundenzentren per Telefon, E-Mail; Skype, ...eine Selbstverständlichkeit. Es können eigene Leistungen oder die von Fremdlieferanten sein, eine Frage, die der HR Produktions- oder der Einkaufsleiter nach Qualitäts- und Kostengesichtspunkten entscheidet. Der Kunde erwartet hohe Qualität, schnell und preisgünstig. Dies ist zu gewährleisten und durch Qualitätssysteme (6 Sigma Qualität, Kundenbefragungen) zu überprüfen. Die stetige Frage des HR Unternehmers ist: Bringt dies einen strategischen Vorteil für meinen Kunden (dem Unternehmen), entspricht es unseren Werten, Visionen, ...?

Wir helfen unseren Kollegen oft in ihren Bereichen Prozesse zu optimieren, z.B. Nettowertschöpfungszeiten aufzunehmen, um dann mit ihnen Veränderung zum Erreichen dieser zu ermöglichen. Ein typisches Ergebnis war die „Just in Time“-Produktion. Die Nettowertschöpfungszeit für das Erstellen einer Gehaltsauskunft ist bestenfalls in wenigen Minuten zu sehen, die Bruttowertschöpfungszeit zumeist in Wochen. Was tun wir dagegen, haben wir keine „Just in time“-Prozesse? Innovative Ideen von Kollegen anderer Funktionen zu lernen, zu stehlen, auszuleihen, kann kein Fehler sein. Prozess-Engineering-Kompetenzen zu haben, Produktvermarktung zu verstehen ist nicht schädlich. Optimale Transformationsunterstützung in der Kundenbeziehung, transaktionale Exzellenz in der Produktion sind gefragt, auch in der Personalabteilung. Aber lohnt sich dies auch in harten Zahlen für den HR Kunden, unser Unternehmen? Eines sollte uns klar sein, alles geht vom Menschen aus! Welche Leistung er wie, warum, wozu erbringt ist der Schlüssel zum Erfolg unseres Kunden. Für wichtige Faktoren dieses „Alles geht vom Menschen aus“-Prozesses, dem „Human Performance Process“, hat wiederum die Personalabteilung die Hauptverantwortlichkeit. Die Eingabedaten (Input) für diesen Leistungsprozess sind das Wissen der Mitarbeiter, seine Fähigkeiten und seine Motivation, als Schlüssel, als Basis für Leistung. Alle diese „Eingabebausteine“ haben einen Bezug zu exzellenter Personalarbeit. Dieser „Input“ in diesen Prozess ist entscheidend („Garbage in - garbage out“). Er beinhaltet weiterhin auch die Werte, Ziele, Visionen und Kultur, ebenfalls Bausteine, bei denen wir unseren Beitrag zeigen müssen. Sollte man während des weiteren Prozesses bei der Leistungserstellung (Performance), bei den Ergebnissen und deren Erfassung (Output) und der späteren Prüfrückkoppelung (dem Feedback) eingreifen müssen, sind dies Korrekturen, die Zeit kosten und damit Geld und Wettbewerbsvorteile. Nur durch die richtigen Eingaben in diesem Prozess ermöglicht man den reibungslosen Verlauf. Diese Eingaben sind die Domäne eines wertschöpfenden, innovativen Beitrages der Personalabteilung, einer HR-Firma. Wichtig dabei ist: Der einzige Stellhebel sind die Menschen im Unternehmen. Diesen ermöglichen wir mit unseren Produkten motiviert Höchstleistungen, Innovationen zu erbringen. Der amerikanische Kaufhauskonzern Sears hat mit seiner „Employee-Customer-Profit-Chain“ mit harten Fakten nachgewiesen, dass dies nicht nur Unternehmensgewinn-erhöhend ist, sondern von allen „Stakeholdern“ geschätzt wird.

In Prozessen zu denken, sich nach diesen Prozessen zu organisieren lohnt sich also, insbesondere wenn man den Leistungsprozess zu betreuen hat. Dies gelingt in der heutigen Zeit sicherlich besser mit einer Prozessorganisation im HR Bereich.

#### **4.7 Element des Wandels: welche Kompetenzen werden benötigt?**

Eigentlich mögen Menschen keine Unsicherheiten. Leider haben Veränderungen aber den Nachteil ein „commitment of resources to an uncertain future“ zu sein. Wir benötigen deshalb bei all dem beschriebenen Wandel neue, weitere Kompetenzen für einen erfolgreichen, innovativen Berufsweg. Dies verbunden mit einer neuen Sicherheit, denn nach den bisherigen Schilderungen ist eines sicher, es wird Unsicherheiten geben und unsere Mit-

arbeiterInnen mit ihren Fähigkeiten sind unsere entscheidende Ressource für den Erfolg. Wie kann man nun eine win-win Situation schaffen, eine neue Sicherheit geben? Bei dieser Betrachtung nutze ich die Begriffe Kompetenzen, Erfolg und Berufsweg.

**Kompetenz:** Als Kompetenz wird das sichtbar benötigte Verhalten zur Bewältigung bestimmter Anforderungen bezeichnet. Das Verhaltensergebnis folgt aus den Komponenten Wissen, Können, aber auch Wollen und Sollen.

**Erfolg:** Erfolg ist schlicht das Erreichen gesetzter Ziele. Das Erfolgserlebnis hängt vor allem von der Übereinstimmung der Leistung mit den von ihnen selbst gesetzten oder vereinbarten Erwartungen ab.

**Berufsweg:** Der Berufsweg ist Teil des Lebenswegs, für den jeder selbst und niemand sonst verantwortlich ist. Man ist der „Kapitän“ seiner persönlichen Lebensreise und damit auch seines Berufswegs.

Zusätzlich ist es wichtig festzuhalten, dass eigentlich die gängigen Definitionen für die Begriffe „Arbeitgeber“ und „Arbeitnehmer“ falsch sind. Der Mitarbeiter ist nämlich der eigenverantwortliche „Arbeitgeber“ von Arbeitsleistungen, die Unternehmen als „Nehmer“ dieser Leistungen nachfragen. Dies geschieht im Zusammenhang eines völlig neuen Systems Arbeit, mit dem wir, Sie, ich in diesem Millennium konfrontiert werden. Für das Thema „Neue Kompetenzen für einen erfolgreichen Berufsweg“ ist es wie mit dem „Haben“ und „Sein“. Mit dem Abschluss einer Lernerfahrung und der eventuell gesammelten Berufserfahrung hat man – um das Bild des Töpfers aufzunehmen – die beste Töpferscheibe als Handwerkzeug und als Rohstoff nun den besten Ton. Entscheidend ist, was man mit diesem „Haben“ jetzt tun, also töpfern will und wird. Ob die Vase groß, breit, dick, dünn oder schlank wird liegt beim Beschäftigten. Das reine „Haben“, die bisherige Ausbildung, wird leider nicht zwangsläufig zum Erfolg – zum „Sein“ – führen. Die berufliche und private Zufriedenheit sind keinesfalls dadurch gesichert, dass man eventuell einen Abschluss, einen Titel besitzt, also „hat“ – es ist nur eine hervorragende Startbasis. Berufs- und Betriebswechsel, verschiedene Formen der Vollzeit/Teilzeit, selbständiger/unselbständiger Arbeit werden, verbunden mit Lern- und Sabbaticalphasen, den Arbeits-, Karriereweg in Zukunft bestimmen. Die Bezahlung wird sich nach der Leistung richten, nicht nach Seniorität oder Titel. Entscheidend für Erfolg ist das „Sein“ – also, was und wie man etwas in Zukunft tun wird. Tun ist sichtbares Verhalten, also von der Definition her umgesetzte Kompetenz. Deswegen ist die Frage wichtig, was sind die (neuen) Kompetenzen?

**Als erstes: Anpassungsfähigkeit!**

Starre Systeme zerbrechen, nur flexible Systeme überleben. Wenn grundlegende Veränderungen auftreten - und dies geschieht gerade (wir befinden uns im Paradigmenwechsel) - muss man anpassungsfähig bleiben. Beweglich und anpassungsfähig sein heißt beschäftigungsfähig sein. Verstehen Sie Wandel als Ihre Chance für eine bessere Zukunft, für die Sie auch mitverantwortlich sind! Anpassungsfähigkeit ist Schlüssel zum Erfolg. Vorausschauen, beobachten der globalen Veränderungen, die viele Berufswege beeinflussen, ist essentiell. So schafft man sich, indem man sich dann auf den Wandel vorbereitet, eine gute Ausgangsbasis. Moderne Unternehmen haben einen sogenannten „Future Scan“ etabliert, der helfen soll, zukünftige Änderungen für Verantwortungsbereiche vorzeitig zu erkennen, um sich somit auf die Zukunft, den Wandel vorzubereiten. Veränderungen voraussehen heißt, sich darauf vorbereiten zu können und diese eventuell mitgestalten zu können. Installieren Sie sich Ihren persönlichen „Future Scan“ und schaffen Sie sich somit als „Arbeitgeber Ihrer eigenen Arbeitsleistung“ eine Einzigartigkeit und einen Vorsprung vor anderen und agieren Sie offen, anpassungsfähig und innovativ.

**Als weitere Kompetenz: Mobilität!**

Eng mit der Anpassungsfähigkeit verbunden ist die Beweglichkeit in Bezug auf den Beruf, die soziale Stellung, den Wohnsitz, die Beweglichkeit im Kopf. Die jüngere Vergangenheit hat gezeigt, dass Arbeitgeber, verstärkt dorthin gehen, wo der Markt ist. Es wird keine starren Arbeitsplatzbeschreibungen mehr geben; die weit entwickelte Kommunikationstechnologie führt zur Auflösung des klassischen Büros/des Arbeitsplatzes. Dienstleistungs-Shopping über das Internet gibt es schon lange. Virtual Banking, e-Commerce, etc. verändern tradierte Berufswege. Karriere als Abfolge der verschiedenen Stationen eines sozialen oder beruflichen Aufstiegs bedeutet in Zukunft Kompetenzerweiterung. Und immer gilt dabei: Man ist der Kapitän seiner Lebensreise – man bestimmt, wie die Vase aussehen soll. Man bleibt dabei mobil.

**Die nächste Kompetenz ist Innovationsfähigkeit!**

Gehen Sie neue Wege, verlassen Sie tradierte Vorgaben, seien Sie risikofreudig. Rufen Sie sich bei anstehenden Entscheidungen ins Gedächtnis, dass Sie die Zukunft mitgestalten. Scheuen Sie sich nicht, Fehler zu machen. Vielleicht stellen Sie gar fest, dass sich der so genannte „Fehlweg“ zuweilen als der bessere Weg entpuppt, wie es Kolumbus 1492 passierte, als er, anstelle nach Indien zu segeln, Amerika entdeckte.

**Mobilisieren: Die neue Führungsfähigkeit, Führungskompetenz!**

Die Fähigkeit des Mobilisierens zeigt sich in der positiven, gewünschten, zielgerichteten Interaktion mit anderen Menschen. Gefragt ist heute nicht mehr bloßes Managen oder Führen, sondern vielmehr Führungs-, Netzwerk- und Mobilisierungsfähigkeiten. Hierarchien zerbrechen, neue zeitweilige Netzwerksorganisationen, Partnerschaften bauen sich auf. Bauen Sie sich frühzeitig Ihre eigenen Netzwerke, solche, die es Ihnen ermöglichen,

relevantes Wissen, Kompetenzen zu finden und abzurufen, – mobilisieren – zu können. „Networking“ ist sowohl mit internen als auch mit externen Partnern, Mitlernenden, Freunden und teilweise sogar Konkurrenten notwendig. Mobilisieren Sie Ihre Netze, diese Netze geben in Zukunft Sicherheit.

### **Dies führt zu Wissensmanagement als weiteres Kompetenzfeld!**

Man kann und muss nicht alles wissen. Viel wichtiger ist es zu wissen, wo man etwas abrufen kann. Orientieren Sie sich an dem Motto von Albert Einstein, der gesagt hat: „Ich vergeude niemals Erinnerungsvermögen für Dinge, die anderswo gespeichert und abgerufen werden können. Viele Unternehmen erkennen nach und nach, wie wichtig ein geeignetes Wissensmanagementsystem (im heutigen Wettbewerbsumfeld) ist. Unterscheiden Sie sich von Ihren Mitbewerbern. Seien Sie bereit, nicht mehr benötigtes Wissen zu verlernen und seien Sie stetig offen für neues Wissen. Dies heißt lernen und verlernen Sie stetig weiter. Teilen Sie Ihr Wissen mit den bereits angesprochenen externen und internen Netzen und gegebenenfalls auch mit Ihren Konkurrenten. Konkurrenten sind des Öfteren auch Partner, Rollenklischees in der neuen Wertschöpfungskette gibt es nicht mehr. Leben mit Polaritäten/Gegensätzlichkeiten wird eine Selbstverständlichkeit. Durch strukturiertes Wissensmanagement und mobilisierte Netzwerke schafft man sich seine „Unique Selling Proposition“, seinen Wettbewerbsvorteil, der notwendig ist, um als Arbeitgeber seiner Arbeitskraft am Markt besser zu bestehen.

### **Systemisches Denken als weitere Kompetenz**

Hatten wir in den ersten Phasen der Qualitätsbewegung mit den Begriffen „Kiss“ (keep it super simple) Mitarbeiter begeistern können, hatten wir beim nächsten Schritt mit dem Begriff „Asap“ (as simple as possible) schon bemerkt, dass unsere Welt nicht nur linear und kausal zu verstehen ist; so ist uns auch in der Betriebswirtschaft spätestens durch die Systemtheorie (Chaostheorie) klar geworden: Unsere Welt ist nicht nur kompliziert (wie z.B. die bereits erwähnte Schweizer Uhr) sondern auch sehr komplex (wie z.B. unser Ökosystem). Lösungsansätze für komplexe Systeme müssen anders aussehen als die bisherigen tradierten, für ein anderes Wirtschaftssystem erstellten. Eine Methode, diesen Problemeisberg besser zu verstehen, zu lösen ist nicht mehr vom gleichen, etwas schneller, billiger ..., sondern mit der Methodik des vernetzten Denkens, mit dem systemischen Denken. Damit können wir diesen Eisberg (komplexes Problem) ein wenig besser beschreiben, um dann damit bessere, innovativere Lösungen bzw. -Lösungsansätze zu (er)finden. Leider ist dieses (neue) Denkwerkzeug zwar in führenden Schweizer Hochschulen Pflicht, jedoch wird es in Deutschland nur sporadisch gelehrt. Dies obwohl in einer Studie der Unternehmensberatung BCG mit dem Titel: „Was wünschen sich Unternehmen von der (Schul-) Ausbildung?“ als Kompetenz mit der höchsten Priorität vernetztes, systemisches Denken genannt wurde.

### **Stabilität im Wertesystem ist die letzte, aber sicherlich wichtigste Kompetenz!**

Sie müssen sich jeden Morgen im Spiegel wieder erkennen können. „Love it, change it, leave it“ sind hier Ihre Entscheidungskriterien. Werte sind die Normen Ihres Handelns. Lassen Sie zur Kultur, dem Handeln wie Sie Ihre Normen umsetzen keine Diskrepanz zu. Ihr Körper/Geist/Ihre Seele wird es Ihnen auf lange Frist danken.

Gehen Sie Ihren eigenen Lebensweg positiv und aktiv. Nutzen Sie

- Anpassungsfähigkeit,
- Mobilität,
- Innovationsfähigkeit,
- Mobilisieren,
- Wissensmanagement,
- Systemisches Denken und
- Wertestringenz.

Bewahren Sie sich unbedingt kritische Distanz. Altbewährtes nicht als unabänderlich zu bewerten und Mut, mit Kreativität neue, innovative Wege zu entdecken. Man ist als Unikat geboren – man sollte nicht als schlechte Kopie gehen! Man ist der Kapitän seiner Lebensreise, der Töpfer seiner Vase.

### **Anregungen für das Ausbildungssystem (inkl. Vorschule)**

Es ist offensichtlich für jeden Betroffenen und es wird uns von internationalen Gremien immer wieder ins Stammbuch geschrieben: Beim Thema Schulsystem geht es um unsere gemeinsame Zukunftssicherung: Unser Vorschul-, Schul-, Ausbildungssystem ist überholungsbedürftig. Viel zu viel Humankapital wird vorzeitig ausgeschlossen, erhält keine wirklich faire Chance (z. Bsp. Sprachprobleme der Migrantenkinder). Unsere Kleinstaaterei, unser politisches Verhalten, diese wichtigste Frage für unsere gemeinsame Zukunft als Nebensache abzustempeln, verhindert eine Revolution (eine Evolution würde bei diesem essentiellen Thema leider zu lange dauern). Wir könnten von anderen Ländern ausleihen, stehlen, kopieren. Es gibt insbesondere in den Nordeuropäischen Ländern gute Vorbilder. Die Investitionen in die Vorschulerziehung (sei es Kindergarten oder Vorschule) muss sofort gestärkt werden (auch finanziell). Hier ist der Bund gefragt, dies überfordert die Gemeinden. Wie sagten wir: Ist bei Prozessen der Input schlecht, kann das Ergebnis kaum gut sein. Dies gilt auch für die Ausbildung. Insbesondere müssen wir Migrantenkindern frühe Förderung für gleiche Chancen geben. Wir verschleudern Humankapital, Innovationskraft, denn auch diese Diversity hilft in Zukunft komplexe Probleme besser zu lösen. Die Gesamtschule muss vom Makel des frühen sozialistischen Hauches entlastet werden. Sie ist als ein durchlässiges System einer der Schlüssel zum Erfolg für unterschiedliche, kindliche Entwicklungsphasen. G8 *oder* G9 ist nicht die Frage, sondern Ausbildung, Lernen in der Schnelligkeit der Talente. Die weitaus besseren Schulergebnisse, Studienresul-

tate der Mädchen und jungen Damen spiegeln sich nicht in den Unternehmenshierarchien wider. Auf der anderen Seite könnten die geschlechtsunterschiedlichen Schulergenergebnisse jedoch auch besagen, dass unsere heutigen Lern- und Förderungssysteme nicht auf die spezifischen Entwicklungen (Mädchen/Junge) eingehen können.

Ein weiterer Aspekt ist der „noch“-Vorteil der dualen Ausbildung. Um Vorteil zu bleiben sollte man diese bezüglich ihres zeitlichen Rahmens überprüfen. Man sollte eine Berufsbildung von einer weiteren, fachlichen Spezialisierung trennen. Die Grundausbildung wird wohl längere Gültigkeit haben, die Spezialisierung muss stetig überprüft, angepasst werden. Man sollte auch auf dem Weg zum Bachelor mit einem Punktesystem (Notenbewertung als Schlüssel) eine Integration ohne Bürokratie wagen. Dies alles sollte auf jeden Fall einheitlich in Deutschland gelten! Wer versteht denn im internationalen, globalen Kontext unsere „kleinstaatlichen“ Unterschiedlichkeiten?

## **4.8 Ausblick**

### **Time for Change – unsere Chance!**

Ich hoffe meine Anregungen waren hilfreich. Bewusst wurden in diesem Beitrag nicht nur Standardthemen abgearbeitet, sondern der Versuch unternommen, Ideen und Gedanken aufzuzeigen, welche es der HR-Funktion ermöglicht, einen entscheidenden, innovativen Beitrag zu leisten. Sind Sie sich dabei nicht zu schade, gute Ideen von anderen zu übernehmen. Beziehen Sie Position, machen Sie Vorschläge über Personalallianzen, Verbände, politischen Parteien, ... Zeigen Sie Flagge. Es geht um unsere gemeinsame, gesellschaftliche Zukunft. Tun Sie dies damit unsere Unternehmen auch in der Zukunft Wertsteigernd und -erhaltend wirtschaften können: Denn dieses sichert Beschäftigung! In erfolgreichen Unternehmen fühlen wir uns auch alle wohler und eine win-win Situation für alle Stakeholder sollte damit geschaffen werden können.

Ohne Zweifel: HR und Innovation müssen ein Paar passende Schuhe sein. Innovation ist ein Schlüssel für essentielle Beiträge zum Wohl der Gesellschaft, der Unternehmen, unseren Kunden, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese Zeiten des Wandels sind Chance, an der Gestaltung einer auf jeden Fall anderen, hoffentlich noch besseren Arbeitswelt an prominenter Stelle mitzuwirken, dann sind wir nicht die gejagten Kaninchen sondern die Lösungsjäger.

Gehen Sie mit wachem Geist Ihrer Zukunft entgegen. Ich verkenne nicht, dass es – aus durchaus nachvollziehbaren Gründen – auch in unserem Wesen liegt, mit den Rezepten und Erfahrungen aus der Vergangenheit die Zukunft bewältigen zu wollen. Dies war (leider) auch die Grundlage meiner Ausführung. Um innovativ zu sein, sollte man alles kritisch hinterfragen, deswegen rate ich auch, dies bei dem, was Sie gerade gelesen haben, zu tun.



Wir benötigen auf jeden Fall für unsere Zukunft eine Vision, Wertestringenz, eine neue Art zu führen und zu steuern. Wir sind Kapitäne einer Reise. Ich hoffe, dass wir, obwohl wir uns sicher einmal verfahren werden, Amerika entdecken und dabei erfahren, dass die Reise selbst auch ein Ziel sein kann. Die Zukunft verlangt nach exzellenter, innovativer Personalarbeit!

**Fritz Gairing / Meinulf Kolb**

**Zur Rolle des Human Resources Management –  
HRM als Business Partner oder als Krisenmanager?**

## Zusammenfassung

Dieser Beitrag entstand auf dem Höhepunkt der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise 2009. Auch wenn sich die ökonomischen Rahmenbedingungen inzwischen deutlich verändert haben, hat er jedoch nichts von seiner Aktualität verloren. Anlass und Absicht des Beitrags war die Klärung der Rolle(n) des Personalmanagements – damals in einer Krisenzeit und zudem vor dem Hintergrund des grundlegenden Struktur- und Rollenwandels der Personalarbeit in vielen Unternehmen, der durch das HRM-Business Partner Modell von Dave Ulrich angestoßen wurde. Heute, da die Krise überwunden zu sein scheint (auch wenn diesbezüglich große Fragezeichen angezeigt sind), ist die Frage nach der Rolle des Personalbereichs aktueller denn je. Das Ulrich'sche HR-Geschäftsmodell hat in vielen Unternehmen Einzug gehalten, auch wenn die großen Erwartungen an eine bürokratische Entschlackung der Personalarbeit durch Shared Servicecenter und die unternehmensstrategische Potenzierung durch HR Business Partner und Change Agents im rauen Wind des operativen Alltags bei weitem nicht immer erfüllt werden konnten. Auch sehen viele Experten den Zenit des Business-Partner Modells längst überschritten und die Alltagstauglichkeit des neuen Geschäftsmodells nur bedingt gegeben. Was kommt also „Beyond Business Partner“?

Vor diesem aktuellen Hintergrund ist dieser Beitrag eine Reflexion der Entwicklungen der jüngeren Geschichte des Personalmanagements. Die Fragen, die der Beitrag aufwirft, sind jedoch auch heute aktuell. In welcher organisatorischen Struktur und mit welchen Rollen kann der Personalbereich als akzeptierter professioneller Ansprechpartner einen signifikanten Wertbeitrag leisten? Unsere Profession steht heute an einem Scheideweg: Entweder die Personalfunktion begrenzt sich auf die Rolle einer „operationalen Werkstatt“, die sich auf die Durchführung transaktionaler Tätigkeiten reduziert (und damit auch problemlos ersetzbar und „outsource“-bar wird) oder HR schafft es, akzeptierter strategischer und proaktiver Mit-Gestalter zu sein – insbesondere angesichts der großen Herausforderungen der sich abzeichnenden Arbeitswelt 4.0. Die Frage der Zukunftstauglichkeit des HRM ist – auch heute – vor allem eine Frage des Verständnisses und der Ausgestaltung der eigenen Rolle(n).

## **5 Fritz Gairing / Meinulf Kolb: Zur Rolle des Human Resources Management - HRM als Business Partner oder als Krisenmanager?!**

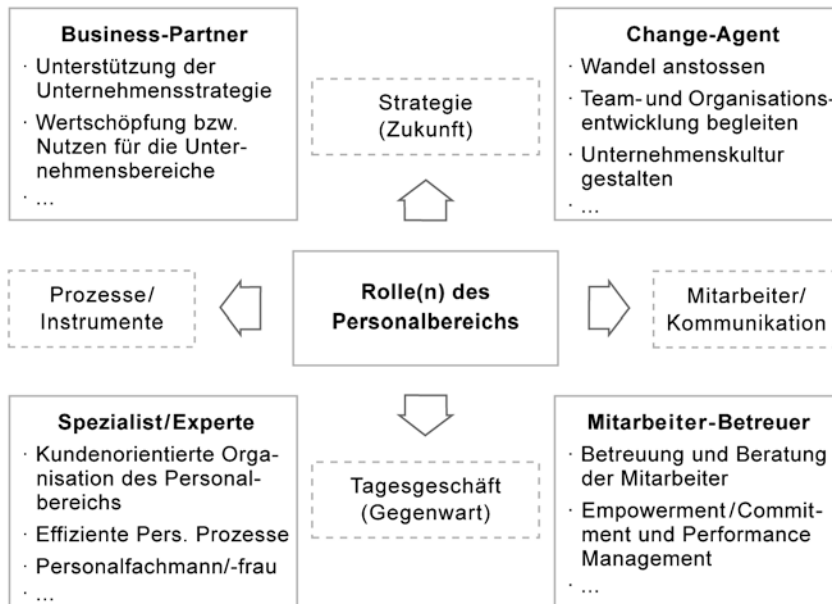
*Die ganze Welt ist eine Bühne.*

*William Shakespeare*

Zwei zentrale Entwicklungen prägen die aktuelle Situation des Personalmanagements: Zum einen ist dies die durch Dave Ulrich ausgelöste Debatte zum neuen Geschäftsmodell des HRM als Business Partner (Service Delivery Modell) und zum anderen ist es die aktuelle Rolle des Personalbereichs in der wirtschaftlichen Krise. Beide Einflüsse zielen auf die Frage, welche Rolle der Personalbereich in einem Unternehmen einnehmen müsse. Beim Business Partner Modell wird dies mit einer ausgefeilten Konzeptargumentation differenziert vorgelegt und begründet. Die Task Force-Situation des Personalbereichs in der aktuellen Krise ist hingegen eher – im wahrsten Sinn des Wortes – „aus der Not geboren.“ Trotzdem sind manche überraschende Parallelitäten zu erkennen. Bei beiden Einflussfaktoren geht es um Wertschöpfung, um strategische Mitgestaltung und im Kern um die Frage nach der bzw. den zentralen Rollen, die der Personalbereich im Kontext eines krisengeschüttelten Unternehmens einnehmen sollte.

Auslöser für die Rolle als Business Partner war das Modell von Ulrich, der diese Rolle zunächst als eine neben drei anderen, zeitgleich wahrzunehmenden Rollenausschnitten propagierte (vgl. Ulrich 1997). Ulrichs Absicht war es, die nach seiner Ansicht dringend erforderliche strategische Weiterentwicklung des Human Resources Managements zu thematisieren. Während die klassische Sachbearbeiterrolle seit Beginn der Entwicklung im Personalmanagement bekannt ist, entwickelte sich die Rolle als professioneller Mitarbeiterbetreuer erst in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts und die Rolle als Change Agent kam in den Neunzigern hinzu. Es ist das Verdienst Ulrichs, diese drei Rollensegmente perspektivisch weiterentwickelt zu haben. Dabei sind die aktive (Mit-) Gestaltung der Unternehmensstrategie und der Nachweis des Nutzens bzw. des Wertschöpfungsbeitrags für einzelne Unternehmensbereiche bzw. für das Unternehmen insgesamt die hervorstechenden Merkmale dieser neuen Rolle des Personalmanagements (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Rollen im Personalmanagement (ähnlich: Ulrich 1997)



## 5.1 Wir spielen alle Theater – Funktionen und Rollen

Der Begriff der „Rolle“ kommt sprachgeschichtlich aus dem Bereich des Theaters – es geht um die Rolle des Schauspielers in einem Stück, ob Drama oder Komödie. Der Begriff bezeichnet die Funktion eines Darstellers in einem Schauspiel; vor allem den Text, der einer Theaterfigur zugeordnet ist. Der Ausdruck „Rolle“ stammt von der Schriftrolle, auf die seit der Antike Texte für Schauspieler notiert waren.

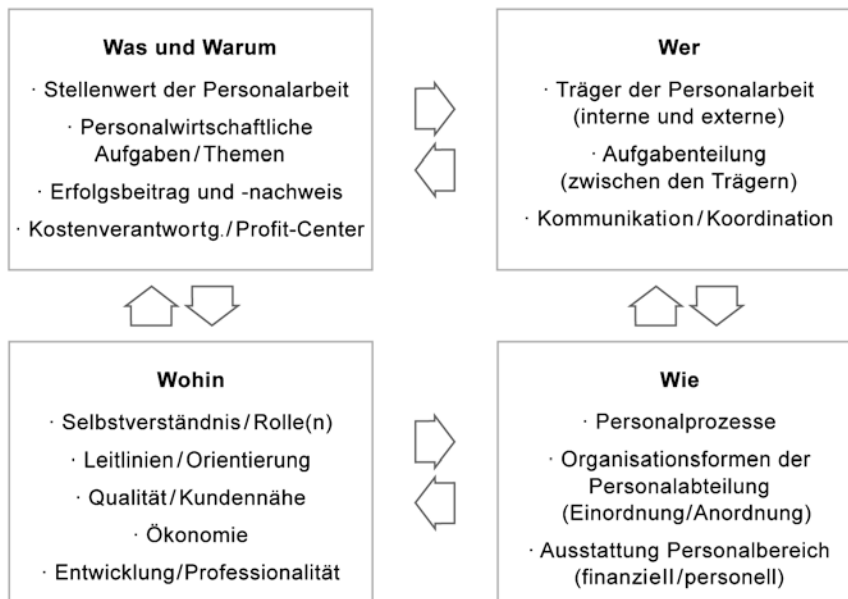
Folgt man der Theatermetapher, dann geht es also bei einer Rolle um eine Funktion einer Person in einem komplexen Arrangement mit festgelegter (oder beim Improvisationstheater auch offener) Dramaturgie. Neben der ursprünglichen Bedeutung der Rolle als Theaterrolle – von tragender Charakterrolle bis Nebenrolle – hat sich der Begriff der Rolle in den letzten Jahrzehnten vor allem als Fachterminus in der Soziologie entwickelt. Rolle in der soziologischen Sichtweise beschreibt das (rollenspezifische) Verhalten und die Stellung des Rolleninhabers in einem sozialen Gefüge mit bestimmten, ggf. auch widersprüchlichen Rollenerwartungen. Robert K. Merton hat in diesem Kontext den wichtigen Unterschied zwischen dem intrapersonalen und dem interpersonalen Rollenkonflikt herausgearbeitet, der durch unterschiedliche Erwartungen aus der sozialen Umgebung einerseits und den eigenen Ansprüchen und dem Selbstbild resultiert (vgl. Merton 1998). Im soziologischen Fachdiskurs wird dieser Ansatz jedoch durchaus auch kritisch gesehen, weil durch die Fokussierung auf die Rolle eine Reduzierung der Sicht auf mikrosoziologische Prozesse einhergeht. Dabei werden strukturelle Dimensionen wie das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation mit dem Begriff „Rolle“ in das Individuum verlegt und strukturelle Problematiken auf personales Verhalten reduziert. Dies – so sehen es die marxistischen und strukturfunktionalistischen Soziologen – verschleierte die wahren Wirkmechanismen im

sozialen Geschehen. Vor allem die letztere Argumentation könnte auch für die Rollendiskussion im Unternehmen noch eine „Rolle spielen“.

In einer eher praxisbezogen-pragmatischen Perspektive werden Rollen als ein Bündel von (normativen) Erwartungen gesehen, die an den Inhaber einer bestimmten Position gerichtet sind. In dieser Sichtweise kann das Verhalten von Aufgabenträgern, die Dienstleistungen für Andere erbringen, anhand der an sie gerichteten Erwartungen verstanden werden. Darüber hinaus ist der Rollenbegriff zweiseitig zu verstehen – jede Rolle existiert nur in Bezug zu anderen, komplementären Rollen (Vorgesetzter und Mitarbeiter, Betriebsrat und Personalleitung, Personalreferent und Bewerber... etc.)... Das Rollenset beschreibt alle Rollenerwartungen derjenigen Interaktionspartner, die direkt mit der Rolle verbunden sind (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2008, S. 565-568). Beim Business Partner sind dies z. B. die Bereichsleiter und die Geschäftsleitung. Die verschiedenen Rollenerwartungen dieser Bezugspersonen (gesendete Rollen) und die Wahrnehmung dieser Erwartungen durch den Rolleninhaber (wahrgenommene Rollen) müssen nicht übereinstimmen, gegebenenfalls stehen sie auch im Konflikt zueinander und zur eigenen Vorstellung von der Rolle, dem Selbstverständnis; hinzu kommt, dass unterschiedliche Bezugspersonen unter Umständen verschiedenartige, mitunter widersprüchliche Erwartungen hegen. Das gilt grundsätzlich für alle Positionen bzw. Rollen im Personalbereich: Sachbearbeiter, Mitarbeiterbetreuer, Change Agent und Business Partner.

Im Sinne einer Abgrenzung der Rollen des Personalbereichs von anderen personalorganisatorischen Aspekten bzw. Fragestellungen (siehe Abb. 2) gilt es im Weiteren festzuhalten, dass der Stellenwert des Personalmanagements, der Umfang der wahrzunehmenden Aufgaben, die konkrete Gestaltung der Personalprozesse und die (Aufbau-) Organisation des Personalbereichs eher indirekt mit den Rollen verknüpft sind, die dort gespielt bzw. wahrgenommen werden. Demgegenüber geht es bei den Fragen des Selbstverständnisses, der Leitlinien und den Vorstellungen zur Qualität der Personalarbeit („Wohin“ wollen wir?) ganz unmittelbar um die Rollen im Personalmanagement und insbesondere auch die Frage der Rolle des Personalmanagements im Unternehmensgefüge.

Abb. 2: Grundfragen zur (Organisation der) Personalarbeit (aus: Kolb 2008, S. 551)



## 5.2 Wir reden uns wichtig und werden von unseren Kunden kritisch gesehen - Rollen im Personalmanagement im Lichte aktueller Literatur

Die einschlägige Literatur berührt immer wieder Themen, die mit dem Rollenverständnis im Personalbereich zu tun haben. Das ist bei dem eingangs erwähnten und heute oft zitierten Business-Partner-Modell von Ulrich im Ansatz der Fall, denn dort geht es um die Aufgabenschwerpunkte der Personalsachbearbeitung, der Personalbetreuung, des Managements von Veränderungen und des Dienstleisters für höhere Führungskräfte und Geschäftsleitung sowie um die „Wertigkeit“ der einzelnen Kundengruppen. Als Folge dieser Überlegungen werden die verschiedenen Aufgabenblöcke dafür spezialisierten Aufgabenträgern zugewiesen (siehe z. B. Oertig 2006):

- Personaladministration – Service Center
- Personalbetreuung – Mitarbeiterportal bzw. Hotline
- Change Agent und Business Partner – Business Partner

Auch Christian Scholz formuliert Anforderungen bzw. „Grundpostulate“ an ein effektives Personalmanagement, die er den Maximen der Erfolgsorientierung und der Professionalisierung der Personalarbeit unterordnet. In der Kommentierung dazu spricht er explizit die Unternehmensleitung, die Führungskräfte, die Mitarbeiter sowie Bewerber als „Erwartungsgeber“ an (vgl. Scholz 2000, S. 65-80). Scholz nennt die folgenden Grundanforderungen:

- Individualisierung
- Kundenorientierung
- Qualitätsorientierung
- Akzeptanzsicherung

In ähnlicher Weise erörtern Krieg/Ehrlich die Erwartungen der verschiedenen Anforderungen der „Kunden des Personalbereichs“, den sie in einer „Sandwichposition“ sehen (vgl. Krieg/Ehrlich 1998, S. 30 f.):

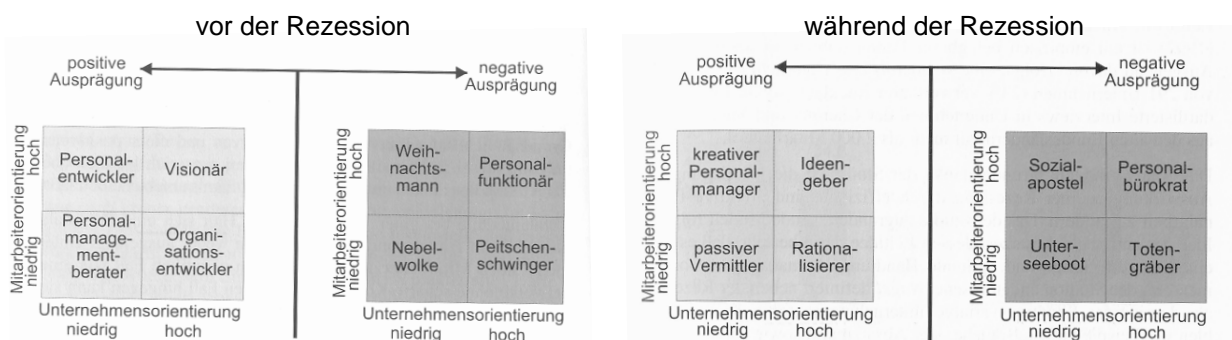
- Unternehmensleitung – verlängerter Arm der Geschäftsleitung, Ordnungsfunktion
- Betriebsrat – fairer Verhandlungspartner
- Bewerber – guter Dienstleister
- Vorgesetzter – Unterstützung
- Mitarbeiter – Betreuer, Berater, Dienstleister

Rolf Wunderer hebt in seinem Konzept zum „Unternehmerischen Personalmanagement“ folgende Dimensionen besonders hervor (vgl. Wunderer/Jaritz 2006, S. 7 und S. 249-351):

- Managementqualität – Steuerung des Personalbereichs nach den Grundsätzen eines „Unternehmens im Unternehmen“
- Servicequalität – Zufriedenheit und Loyalität der „Kunden“ des Personalmanagements
- Ökonomische Qualität – Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der Personalarbeit

Etwas enger an das Verständnis von „Rollen im Personalbereich“ kommt Scholz heran, wenn er Rollenmodelle der Personalabteilung bei guter und bei schlechter Wirtschaftslage (siehe Abb. 3) in einem Rollen-Portfolio positioniert. Dabei legt er die beiden grundsätzlichen Möglichkeiten der „Unternehmensorientierung“ und der „Mitarbeiterorientierung“ zugrunde – über das Zutreffen der Rollenbezeichnungen kann man streiten, insbesondere über die „positiven“ Rollen bei guter Wirtschaftslage, den (profillosen?) Personalmanagementberater, den (humanistischen?) Personalentwickler und den (harten?) Organisationsentwickler.

Abb. 3: Rollen der Personalabteilung bei guter und bei schlechter Wirtschaftslage (aus: Scholz/Oberschulte 1994)





Etwas skurril-hintergründig setzt sich Oswald Neuberger mit den Rollen der Personalentwicklung auseinander. In seinem Artikel „Gaukler, Hofnarren, Komödianten“ (Neuberger 1996) beschreibt er mit subtiler Polemik, wie Personalentwickler als moderne Entertainer in Verhaltens-, Kommunikations- und Managementtrainings ihre Rolle spielen. Am Beispiel der drei titelgebenden Rollen zeigt er, mit welchen methodischen Inszenierungen (teilweise mit einer fragwürdigen Mixtur von Versatzstücken aus Esoterik, Comedy und Selbsterfahrungsgruppen) in Trainingsveranstaltungen gearbeitet wird. Was an der Oberfläche ein böser Verriss dieser nutzlosen (oder besser gesagt nicht wertschöpfenden) Funktionen scheint, entpuppt sich jedoch bei genauerer Betrachtung als ein Loblied auf diese spielerisch-entlarvende Arbeitsrolle des Personalmanagements. Die – im besten Fall konstruktive – Irritation, die das teilweise überzogene Methodenfeuer der Personalentwickler bei den meist von rationaler Sachlogik geprägten Teilnehmern auslösen kann, beschreibt er als Chance, die Dynamiken der organisationalen und personalen Aktionen in einem Unternehmen mit anderen Augen zu sehen – und dadurch die begrenzte Perspektive der Betriebsblindheit zu überwinden. Diesen ungewöhnlichen Nutzen beschreibt Neuberger am Beispiel der Rolle des Personalentwicklers als Hofnarr mit den drei Ergebnissen: „Entspiegeln (das allgemeine Blendwerk durchschauen und des Kaisers neue Kleider bemerken) – Widerspiegeln (die eigene Sicht der Dinge rückmelden und zur Geltung bringen) – Zerspiegeln (ungewohnte, unkonventionell, irritierende und fremdartige Sichtweisen anbieten).“ (Neuberger 1996).

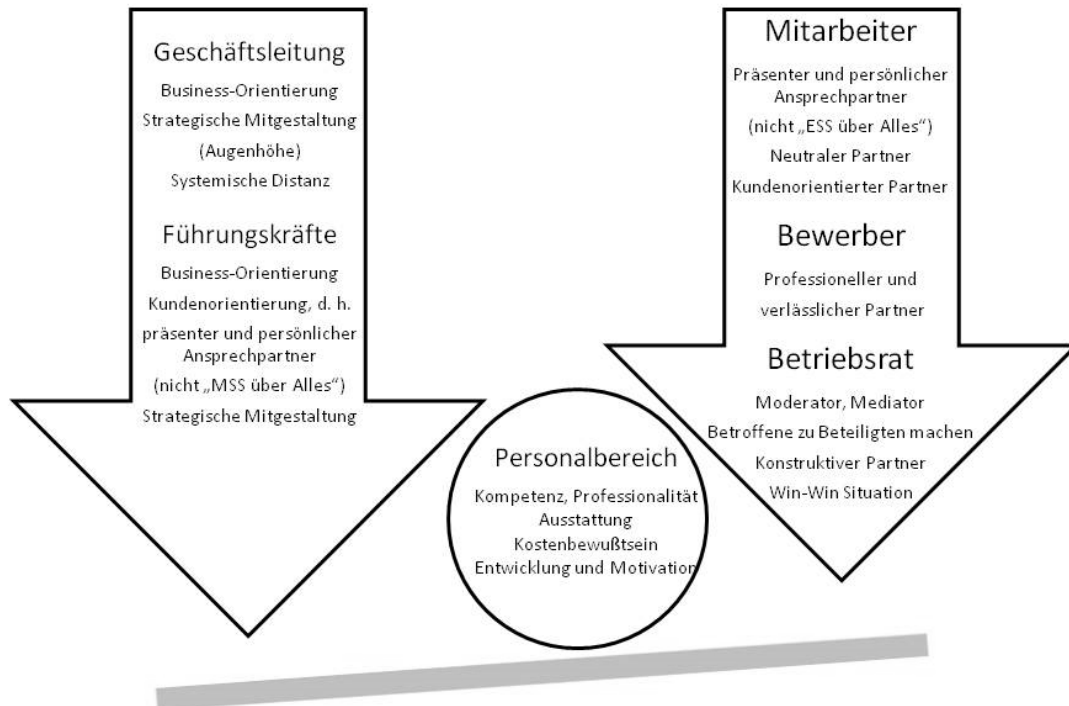
Diese Rollenbeschreibung weist auf eine Aufgabe des Personalmanagements hin, die in der aktuellen Diskussion der ausgesprochen ökonomisch-rationalen Konzeptentwürfe des HRM-Business Partners aus unserer Sicht deutlich zu kurz kommt. Nämlich: Die sozialen Wirkmechanismen, das organisationale Verhalten sowie die kulturellen Veränderungen in Unternehmen zu analysieren, zu verstehen und – wenn nötig – dysfunktionale, gefährliche, riskante oder gar existenzgefährdende Entwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen und Formen zur kritischen Selbstreflexion und eines möglicherweise notwendigen Gegensteuerns anzuregen. Diese Art und Weise der strategischen Mitgestaltung eines Business Partners – ob als Hofnarr oder als Inhouse Consultant – setzt jedoch voraus, dass der Personalbereich sich eine gewisse Distanz zum mentalen Mainstream-Denken und damit auch zu einer „corporate blindness“ erarbeitet und erhält.

### **5.3 Wir suchen ein konsistentes Profil – Rollen-Vielfalt und -Passung in einem systematischen HRM-Konzept**

Bei den besprochenen Beispielen aus einigen einschlägigen Veröffentlichungen fällt auf, dass sie jeweils (etwas) isoliert bestimmte Perspektiven für eine spezifische Rollendefinition herausgreifen, jedoch mit den vorgelegten „Ausschnitten“ noch kein konsistentes Modell mit den wichtigsten „Erwartungsgebern“ (Stakeholdern) und deren Interessenlage entworfen wird. Wie die verschiedenen Rollen, die sich aus den Erwartungen der Stakeholder (siehe Abb. 4), aber auch aus einem professionellen Selbstverständnis des Perso-

nalbereichs selbst ableiten lassen, in einem konsistenten Rahmen beschrieben werden können, soll im Weiteren vorgestellt werden <sup>3</sup>.

Abb. 4: Rollenmodell für die Personalabteilung



Grundlegend ist beim Versuch, ein gesamtheitliches Rollen-Bild des Personalbereichs zu zeichnen, davon auszugehen, dass die bereits genannten Kundengruppen zu berücksichtigen und ihre Erwartungen zu bedienen sind. Hier fungiert der Personalbereich – um Scholz´ Terminologie noch einmal aufzugreifen – als „Erwartungsnehmer“, somit als professioneller Dienstleister. Das bedeutet, dass der Personalbereich sich seiner Rollen gegenüber den jeweiligen Kunden bewusst sein und diese Rollen mit einem serviceorientierten und professionellen Anspruch zugleich ausgestalten muss. Hinzukommen muss sein eigenes Verständnis als strategischer Partner, der das „Business“ und die Kunden zwar nach Kräften und entsprechend der spezifischen situativen Bedarfe unterstützt, immer wieder aber auch auf längerfristig kontra-produktive Entwicklungen aufmerksam macht und somit ein eigenes strategisches Profil entwickelt <sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Wichtige Anregungen zu diesem Beitrag entstanden bei einer Diskussion mit Firmenvertretern und Hochschulkollegen im Rahmen des Personalforums im Human Resources Competence Center (HRCC) an der Hochschule Pforzheim im November 2008. Dafür bedanken wir uns bei allen Beteiligten!

<sup>4</sup> Die Abbildung soll allerdings nicht nahe legen, dass der Personalbereich der „Nabel der Welt“ sei, er steht nur aus darstellungstechnischen Gründen in der Mitte. Und: Die „Schieflage“ bildet das reale Übergewicht der „Schlüsselkunden“ (Key Accounts) ab.

Zu der im Titel dieses Beitrags aufgeworfenen Frage nach der „Rolle“ lässt sich festhalten, dass die aktuell vielfach geforderte Rolle des Business Partners als Ansprechpartner für höhere Führungskräfte, als Strategieumsetzer und als Nachweiserbringer des Nutzens der Personalarbeit durchaus eine herausgehobene und anspruchsvolle Aufgabe ist. Zudem ist sie vor dem Hintergrund des häufig immer noch fragwürdigen Rufs vieler Personalabteilungen hinsichtlich strategischer Kompetenz und Verantwortung schlechterdings unverzichtbar. Eine entsprechende Umsetzung erfordert allerdings ein hohes Maß an politischer Akzeptanz und strategischer Kompetenz. Das bedeutet, dass wir die Ulrich'sche Forderung nach dem strategischen HRM-Business Partner als eine schlichtweg notwendige Ergänzung der bisherigen Rollen im Personalmanagement sehen.

Letztlich führt zumindest in der theoretischen Fundierung bezüglich des Rollenrepertoires kein Weg mehr hinter Ulrich zurück. Allerdings bleibt die praktische Umsetzung ein eigenes und spannendes Kapitel. Zudem werden die „alten“ Rollen und Aufgaben dadurch nicht überflüssig, sondern sie erhalten lediglich eine veränderte Positionierung. Die Rolle des Personalbereichs wird auch künftig nicht ausschließlich die des Business Partners sein; dieser ist ein Rollenset unter mehreren anderen. Wenn der Personalbereich seine „Alltagsaufgaben“ im Bereich der standardgemäßen Personalprozesse nicht ordentlich erledigt, dann stellt sich die Frage nach dem Business Partner erst gar nicht. Insofern ist der Business Partner zwar die bedeutendste Stufe im Rollensegment, er setzt aber eine gute Qualität im Bereich der „darunter“ liegenden Rollenausschnitte voraus. Mit dem Anspruch auf ein gesamtheitliches Bild sehen wir – der Reihe nach – folgende Rollen des Personalbereichs im Kontext eines Unternehmens.

### **5.3.1 HRM als verlässlicher Partner für die Bewerber**

Für Bewerber muss der Personalbereich ein professioneller und verlässlicher Kontaktpartner sein. Von Personalmarketing-Aktivitäten über den Rekrutierungs- und Auswahlprozess ist der Personalbereich die „Visitenkarte“ des Unternehmens im Kontakt mit potenziellen Mitarbeitern. Dabei gilt das Augenmerk nicht nur der klugen und handwerklich soliden Beschaffung von Nachwuchskräften und Talenten, sondern auch der Frage wie mit Bewerbern, die nicht zum Zuge kommen umgegangen wird (ebenso mit Praktikanten, Werkstudenten, ...). Kaum ein Prozess des Personalmanagements hat eine derartig wichtige Außenwirkung wie die Gestaltung des Bewerbungs-/Beschaffungsprozesses. Zentrale Kriterien dabei sind Reagibilität und Service. Die Rolle des Personalbereichs ist hier, als professioneller und freundlicher Ansprechpartner sowohl den Rekrutierungsprozess handwerklich solide zu gestalten, wie auch in diesem Verfahren sich jederzeit der Tragweite hinsichtlich Personalmarketing und Employer Branding bewusst zu sein.

### **5.3.2 HRM als vertrauensgenerierender Partner für die Mitarbeiter**

Für die Mitarbeiter muss der Personalbereich ein vertrauensvoller und kompetenter Partner in allen personalrelevanten Fragestellungen sein. Dabei gilt in dem neuen Geschäftsmodell diese Besonderheit: Bei den meisten operativen Themenstellungen sieht das HR-

Business Partner-Modell zunehmend Employee Self Service-Portale vor. Dave Ulrich hat dies mit der These beschrieben, dass sich das Verhältnis von operativen Aufgaben und strategischen Funktionen drehen müsse (Ulrich/Brockbank 2005). Nur wenn die operativen Tätigkeiten durch eine IT-gestützte Standardisierung verschlankt werden, können Ressourcen eingespart und teilweise in die strategische Partnerarbeit gesteckt werden. Allerdings liegt ein nicht unbedeutendes Risiko in der Tatsache begründet, dass die Personal-Arbeiter (ob nun als Personalreferenten oder als Business Partner) durch die Einführung der Self Service-Instrumente weitgehend vom direkten Kontakt mit den Mitarbeitern abgeschnitten werden. Das entlastet einerseits die operativen Arbeitsprozesse, andererseits bleiben jedoch wesentliche kommunikative Elemente des persönlichen Kontakts und der persönlichen Beratung auf der Strecke. Zudem ist an dieser Stelle neben der fraglos wichtigen Kundenorientierung auch auf die Ordnungsfunktion des Personalbereichs hinzuweisen, der Abmahnungen, Kündigungen etc. auszusprechen hat und dabei seine Rolle als kundenorientierter Dienstleister verlassen und sich dann über seine „gerade aktuelle“ Rolle bewusst sein muss. So oder so: Auch an dieser Stelle kommt es bei allen Prozessen zentral auf die kulturprägenden Wirkungen des personalverantwortlichen Handelns an, beispielsweise auf die „Trennungskultur und die Mitarbeiterbindung“, darauf, Kündigungen fair und nachhaltig zu gestalten (vgl. Andrzejewski 2004).

### **5.3.3 HRM als fairer Partner für den Betriebsrat**

Einen besonderen Akzent von Kundenorientierung weist auch das Zusammenspiel mit dem Betriebsrat auf. Einerseits geht es um die in der Betriebsverfassung geforderte „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ (§ 2, Abs. 1 BetrVG) sowie die dort vorgesehene „rechtzeitige und umfassende Information des Betriebsrats durch den Arbeitgeber“ (§ 80 Abs. 2 BetrVG), die – jenseits aller rechtlichen Regelungen – immer auch in besonderer Weise die Form des miteinander Umgehens umfasst. Wer den Betriebsrat taktierend ausbremst, der hat spätestens bei der nächsten gemeinsam zu treffenden (mitbestimmten) Entscheidung ein Problem! Neben der formal-rechtlichen Seite der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung gilt es also immer auch die andere, die interaktionelle Seite des Umgangs zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu beachten. „Jeder Betrieb hat den Betriebsrat, den er verdient“ – an dieser Binsenweisheit ist sicher viel Wahres. Mit der arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung in einer bestimmten Situation ist meist (nur) der Grundstein für die nächste Auseinandersetzung gelegt, weil es einen Verlierer gibt, der seine Niederlage nicht so ohne Weiteres wegsteckt. Aus dieser Perspektive ist es neben einem klaren Standpunkt in der Sache wichtig, wie man miteinander umgeht.

Dessen ungeachtet gibt es unterschiedliche Arten von Betriebsräten (und Arbeitgebern). Eine Untersuchung in der Praxis hat vor einiger Zeit eine interessante Typologie von Betriebsräten gezeichnet (ignorierter Betriebsrat, isolierter Betriebsrat, Betriebsrat als Organ der Geschäftsleitung, respektierter Betriebsrat, Betriebsrat als kooperative Gegenmacht, klassenkämpferischer Betriebsrat). Diese changierenden Rollen erfordern beim gemein-

samen „Rollenspiel“ ein ausgesprochen feinfühliges Gespür für den mikropolitischen Rahmen.

### **5.3.4 HRM als hilfreicher Ansprechpartner für die Führungskräfte**

Die Beziehung(en) zwischen den Führungskräften in den Fachabteilungen und dem Personalbereich sind seit jeher durch eine besondere Grundfrage bzw. Problematik geprägt. Immer wieder flackert die Diskussion darüber auf, wer denn die hauptsächlich Zuständigen für Personalfragen im Unternehmen sind: die Personalabteilung oder die Führungskräfte (siehe zuletzt z. B. Kobi 2008). Die Antworten dazu fallen höchst unterschiedlich aus. „Personalarbeit ist im Kern eine Führungsaufgabe.“ „Die Personalabteilung ist überflüssig.“ „Personalarbeit kann nur von den Personalabteilungen qualifiziert wahrgenommen werden.“ In diesem Spektrum bewegen sich die unterschiedlichen Auffassungen. Die „Wahrheit“ liegt vermutlich „in der Mitte“, und am Ende kommt es auf das gute Zusammenwirken dieser beiden wichtigsten Träger von Personalaufgaben an. Klar ist auch: Hinsichtlich der Mitarbeiterführung durch die Vorgesetzten (und der Zusammenarbeit der Kollegen untereinander, Teamarbeit) kann der Personalbereich die Beteiligten nur unterstützen; Mitarbeiterführung (und Zusammenarbeit) leisten im Alltag die Führungskräfte (und die Mitarbeiter selbst). Führungskräfteentwicklung, Coaching, kompetente Hilfe in Führungsfragen sowie „Dienstleistungen“ (z. B. bei der Personalbeschaffung) ... sind die Leistungen des Personalbereichs – eine Entmündigung der „Linie“ steht nicht auf der Agenda, ebenso wenig das Abdrängen lassen in eine asymmetrische Rolle: die Führungskräfte als Überbringer von guten Botschaften, der Personalbereich als „bad guy“, der Gehaltskürzungen, der Kündigungen ... übermittelt.

### **5.3.5 HRM als nachhaltiger Beratungs- und „distanzierter“ Sparringspartner für die Geschäftsleitung**

Mit Blick auf die Geschäftsleitung und die oberen Führungskräfte rückt selbstredend das „Business“ und dessen weitere Entwicklung stark in den Vordergrund. Der Personalbereich als Business Consultant hat einen nützlichen und nachweisbaren Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategien zu leisten (Wertschöpfungsbeitrag)! Das wirtschaftliche Erbringen unserer Dienstleistungen bzw. ein reflektiertes Outsourcing kommen notwendigerweise hinzu, denn ein Merkmal von Kundenorientierung ist der „angemessene“ bzw. marktangemessene Preis für unsere Leistungen, die darüber hinaus in der Qualität vergleichbar sein müssen; ein „Kunde“ hat schließlich in der Regel auch eine Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Anbietern. Eine klare personalpolitische Ausrichtung, die Beratungsfunktion für Personal- und Personalentwicklungsmaßnahmen und die Beratung beim Change Management sowie die Glaubwürdigkeit in der internen Kommunikation zielen schließlich auf eine Kultur der Nachhaltigkeit und des Vertrauens ab. Dazu braucht der Personalbereich eine beraterische Distanz.

Aus einer übergeordneter Beraterperspektive geht es sinnvollerweise um Impulse, die in der Lage sind, konstruktive Irritationen beim Management zu erzeugen; zum Beispiel in-

dem es gelingt, der Organisation aus einer distanzierten Perspektive durchaus kritisch-wertschätzend und gleichzeitig Dysfunktionalitäten entlarvend den Spiegel vorzuhalten (vgl. Gairing 2008, S 184 f.). Die ausschließlich kurzfristige Orientierung am Business und am Überleben (in) der Krise greift zu kurz, erzeugt sie doch meist viel „zerschlagenes Porzellan“. Nachhaltige Personal- und Organisationsberatung sowie strategisches Kultur-Management sind die extrem anspruchsvollen und herausfordernden Aufgaben, denen die Personalverantwortlichen bisher überwiegend wenig gerecht werden. Dazu bedarf es besonderer Kompetenzen, die in der Balance zwischen Business, Langfristorientierung und Distanz zum eigenen Tun begründet liegen. Schlüssige Konzept- und Schulungsangebote dazu existieren bisher nicht.

#### **5.4 Wir stehen an einem Wegpunkt - HRM in der Krise oder Krise des HRM**

Das Personalmanagement steht vor zahlreichen Herausforderungen. Von vielen Personal-leuten – aber auch zahlreichen Nicht-Personalern – wird vor diesem Hintergrund eine Neuausrichtung unseres Fachgebiets diskutiert. Die einen fordern mehr Kompetenzen und Einfluss, die anderen stellen dessen Daseinsberechtigung grundsätzlich in Frage. Ausgewiesene und anerkannte Experten äußern immer wieder ihre Einschätzungen zur Zukunft des Personalmanagements; deren Prognosen gründen nicht auf breit angelegten Befragungen, sondern spiegeln die Ansichten und Erwartungen herausragender Fachvertreter wider. Eine solche Prognose haben Lawler/Mohrmann abgegeben, wenn sie das Personalmanagement in Zukunft als „Strategischen Partner“ der Geschäftsleitung sehen (vgl. Capgemini 2006). Rollen der Personalfunktion sind nach ihrer Vorstellung

- HR als starker Beeinflusser der Geschäftsstrategie
- HR als „Vordenker“ der Geschäftsstrategie
- HR führt die Geschäftsplanung.

Ob es jemals so weit kommen wird (oder kommen sollte), das sei dahingestellt. Erforderlich wäre in diesem Szenario eine entsprechende Managementkompetenz des Personalbereichs; deren Vorhandensein bei vielen Personalleuten darf wohl eher bezweifelt werden. Das Personalmanagement „kämpft“ noch zu sehr mit der eigenen Professionalität und Identität, und es sollte zuerst diese „auf die Reihe bekommen“.

Ganz anders sieht die Zukunft des Personalmanagements in der Bundesrepublik aus, wenn man seine Rolle über die letzten 60 Jahre aufmerksam verfolgt. Die Personalabteilungen liefen ständig den sich verändernden Rahmenbedingungen hinterher, und sie waren meistens damit beschäftigt, zu reagieren bzw. „Löcher zu stopfen“ und „Feuer zu löschen“. In wirtschaftlich guten Zeiten, zum Beispiel in den 70er Jahren und aktuell (zumindest vor der Wirtschaftskrise) betonen die Personalabteilungen ihre herausragende Bedeutung für den künftigen Unternehmenserfolg und machen deutlich, dass die Mitarbeiter „Mittelpunkt“ und entscheidender Erfolgsfaktor für exzellente Geschäftsergebnisse sind;

die Unternehmensleitungen bestärken sie darin. In wirtschaftlich schlechten Zeiten wie zum Beispiel in der ersten Hälfte des neuen Jahrtausends und auch aktuell stehen andere „Werte“ im Zentrum. Die Mitarbeiter sind „Mittel. (Punkt)“, und die Personalbereiche werden eher als „notwendiges Übel“ oder als Erfüllungsgehilfen für Personalabbauzwecke gesehen, wenngleich sie sich durch die Nachfrage nach ihrer hohen arbeitsrechtlichen Trennungskompetenz häufig gebauchpinselt fühlen. Vieles spricht dafür, dass das in der nächsten Wirtschaftskrise nicht anders sein wird, es sei denn die Geschäftsleitungen oder die Personalbereiche lernen aus den Auslösern für die aktuelle Krise und verständigen sich mit den Arbeitnehmervertretern in guten Zeiten darauf, wie man sich in der nächsten Krise verhalten will.

Eine gute, vielleicht auch logische Erklärung hierfür hat einer der „Altmeister“ der deutschen Betriebswirtschaftslehre, Erich Gutenberg, mit dem Verweis auf die „Dominanz des Minimumsektors“ bereits in den 50er Jahren geliefert – diese besagt, dass der schwächste betriebliche Bereich Ausgangspunkt für die betriebliche Planung ist. In Zeiten eines angespannten und wenig ergiebigen Arbeitsmarkts ist das der Personalbereich bzw. sind das die Mitarbeiter. In Zeiten ergiebiger Arbeitsmärkte ... Damit stellt sich (auch) die Frage, ob der Mensch letztlich nur einer neben anderen Produktionsfaktoren ist bzw. ob Meta-Kompetenz und grundlegende ethische Überlegungen nicht stärker im gesamten Wirtschaftsleben Raum bekommen müssten.

Am Ende geht es für den Personalbereich darum, eine Balance zwischen unterschiedlichen und teils widersprüchlichen „Orientierungen“ zu finden, die Kobi sehr gut auf den Punkt bringt (siehe Abb. 5). Und es geht um die „persönliche Glaubwürdigkeit“, die Dave Ulrich – neben dem neuen HR-Geschäftsmodell bereits 1997 als wichtigsten Hebel für erfolgreiches Personalmanagement dargestellt hat.

Abb. 5: Die Personalabteilung und ihr „Spagat“ (nach Kobi 2008)



Ob das Personalmanagement in Zukunft eine Haupt-Rolle oder eine Statisten-Rolle im „Unternehmens-Theater“ spielen wird, ob das neue Personaler-Selbstverständnis eine

„Rolle vorwärts“ oder eher eine „Rolle rückwärts“ bedeutet, das ist schlussendlich die Frage nach unserem Rollenset und nach der Art und Weise, wie wir diese Rolle(n) konkret ausfüllen. Spannend bleibt dabei – um im Bild zu bleiben – auch die Frage, welche Rolle(n) die Regisseure (Geschäftsleitungen) wem zuweisen und wie die Darsteller in der Dynamik des Schauspiels ihre Rolle(n) definieren, gestalten und weiterentwickeln. Dabei gilt es auch zu klären, ob die Personaler sich als aktive oder re-aktive Spieler in ihrer Rolle bewegen. Die Gretchenfrage heißt dann wohl: „role-taking or role-making“...



## 5.5 Literatur/Quellen

- Andrzejewski, L. (2004): Trennungskultur, Neuwied.
- Capgemini Consulting (2006): Studie HR-Business Partner, Offenbach.
- Gairing, F. (2008): Organisationsentwicklung, 4. A., Weinheim.
- Kobi, M. (2008): Balance im Management, Wiesbaden.
- Kolb, M. (2008): Personalmanagement, Wiesbaden.
- Krieg, H.-J./Ehrlich, H. (1998): Personal, Stuttgart.
- Merton, R. K. (1998): Soziale Theorie und soziale Struktur, Berlin.
- Nerdinger, F./Blickle, G./Schaper, N. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg.
- Neuberger, O. (1996): Gaukler, Hofnarren, Komödianten, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch, Wiesbaden, S.157-184.
- Oertig, M. (Hrsg.) (2006): Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, München.
- Scholz, C./Oberschulte, H. (Hrsg.) (1994): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, München/Mering.
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. Aufl., München.
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions, Boston.
- Ulrich, D./Brockbank, W. (2005): The HR value proposition, Boston.
- Ulrich, D./Brockbank, W./Johnson, D. (2008): HR Competencies, Boston.
- Wächter, H./Metz, Th. (Hrsg.) (1995): Professionalisierte Personalarbeit? : Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens, München.
- Wunderer, R./Jaritz, A. (2006): Unternehmerisches Personalcontrolling, 3. A., Neuwied.

**Markus-Oliver-Schwaab**

**Personalmanagement revisited –  
konsequent (um)denken!**

## Zusammenfassung

Personalmanager sind schon immer gefordert, konsequent zu denken und entschlossen zu handeln. Jetzt ist konsequentes Umdenken in vielen ihrer Verantwortungsbereiche gefragt. Als kompetenter Partner der Unternehmensleitung sollten sie vieles hinterfragen und vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels sowie des internationalen Wettbewerbs zahlreiche Weichen neu stellen, um die Basis für eine prosperierende Zukunft zu legen.

Der vorliegende Beitrag nimmt die relevanten Aspekte des Personalmanagements unter die Lupe, versucht zugleich einige wichtige Impulse zu geben. Ausgangspunkt allen Handelns muss dabei eine Grundüberzeugung sein: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das Humankapitel, ohne das keine Firma auf Dauer erfolgreich sein kann und mit dem deshalb besonders verantwortungsvoll umzugehen ist. Nur die Lösungsansätze, die dies berücksichtigen, bringen Unternehmen wirklich weiter.

## **6 Markus-Oliver Schwaab: Personalmanagement revisited – konsequent (um)denken!**

Handeln Sie als Personalmanager verantwortungsbewusst und mit strategischem Weitblick? Und immer unternehmerisch auf Augenhöhe mit dem Topmanagement? Sind Sie also ein überzeugender Personalmanager?

Lautet Ihre Antwort „Ja“, dann können Sie sich jetzt entspannt zurücklehnen und überprüfen, ob Sie mit Ihrer Einschätzung richtig liegen. Haben Sie eher zögerlich mit „Jein“ geantwortet, steigen Ihre Chancen, aus den folgenden Überlegungen neue Impulse zu ziehen, mit denen Sie Ihr Tun konsequent an den Herausforderungen der Zukunft ausrichten können.

### **6.1 Personalpolitisches Grundverständnis auf dem Prüfstand**

Allerorten ist zu hören, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital der Unternehmen sind. Doch oft drängt sich beim genauen Hinsehen der Eindruck auf, dass das tatsächliche Handeln der Arbeitgeber nicht dem Gesagten entspricht. Wer kennt nicht die Reportagen, die über unzufriedene Mitarbeiter berichten, den empfundenen Leistungsdruck kritisieren oder auch den Anstieg der Burnoutfälle anprangern. Geht man als Unternehmer so mit seinem wichtigsten Kapitel um, ohne das es weder Innovationen noch Qualität und damit Wettbewerbsfähigkeit gibt? Wäre es nicht sehr leichtfertig, sich in Zeiten eines verschärfenden Fachkräftemangels dem Risiko auszusetzen, irgendwann mangels Humankapital seine Aktivitäten einschränken zu müssen oder sogar ganz ohne Mitarbeiter dazustehen?

Die Unternehmen müssen jetzt reagieren und konsequent umdenken. Wenn gutes Personal noch knapper wird, wie dies aktuell schon festzustellen ist, dann braucht es schnell Maßnahmen, mit denen qualifizierte Arbeitnehmer rekrutiert, vor allem aber dauerhaft motiviert und gebunden werden können. Die Aufgabe der Personalmanager ist es nicht nur, jetzt an der richtigen Stelle die richtigen Worte zu finden. Sie müssen vor allem eines: die Entscheidungsträger überzeugen. Es genügt nicht, nur über Fachkräftemangel und Humankapital zu reden. Den Worten müssen entschlossene Taten folgen.

### **6.2 Mehr als nur Business Partner**

Die Personalbereiche sind dabei als Business Partner gefordert. Doch ist es nicht ausreichend, nur die Interessen der Geschäftsleitung im Fokus zu haben. Die Personalmanager sind gut beraten, auch zwei andere Kundengruppen ernst zu nehmen: die Führungskräfte und all die anderen Mitarbeiter. Nur wenn sie deren Bedürfnisse genau beachten und passende Lösungen anbieten, werden diese zufrieden sein, mitziehen und ihr volles Engagement zeigen. Lösungen können maßgeschneiderte Bedingungen hinsichtlich der Arbeitszeit und

des Arbeitsplatzes sein, aber auch eine leistungsgerechte Vergütung oder individuell zugeschnittene Weiterbildungsangebote und Vorsorgepakete.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass die Kunden vom Personalmanagement zunächst eine funktionierende Personaladministration erwarten. Diese Aufgabe mag zwar nicht dem Selbstverständnis der Personaler entsprechen, doch nur wer bei diesen Basisdienstleistungen überzeugt, kann sich auch berechnete Hoffnungen machen, auch in anderer Hinsicht als glaubwürdiger Partner angesehen zu werden. Eine Konsequenz: Die zuletzt gepushten, aber oft nicht überzeugenden Employee Self Services müssen kritisch unter die Lupe genommen werden. Dort, wo diese Angebote den Mitarbeitern schnell, zuverlässig und selbst erklärend weiterhelfen und daher breite Akzeptanz finden, ist eine Selbstbedienung zu vertreten. Definitiv aber nicht dort, wo die Beschäftigten einen persönlichen Ansprechpartner und Berater wünschen und nicht allein gelassen werden wollen. Dies wird oft übersehen. Hier gilt es einige Fehlentwicklungen zu korrigieren.

Eine erfolgreiche Personalarbeit braucht die Unterstützung der Führungskräfte. Wenn diese gut sind, dann leben sie Personalmanagement. Oft bemängeln aber gerade sie eine geeignete Unterstützung, oft auch zu komplexe, arbeitsaufwendige Managementinstrumente. Die richtige Mischung aus Praktikabilität und Einfachheit ist hier gefragt, wenn die Personalmanager punkten und nicht ihre Verbündeten verlieren wollen.

### **6.3 Personalmarketing beginnt im Betrieb**

Was nach innen nicht glänzt, das kann nach außen nicht funkeln. Viele Unternehmen legen großen Wert auf die Öffentlichkeitsarbeit und geben riesige Summen für Personalwerbung aus, kümmern sich aber nur vergleichsweise wenig um die betriebliche Realität. Dabei sollte die Mitarbeiterbindung inzwischen Vorrang vor der Rekrutierung neuer Arbeitnehmer haben, denn es ist einfacher und kostengünstiger einen zufriedenen Beschäftigten zu halten, als einen neuen zu gewinnen. Die Personalverantwortlichen sind gefordert, hier energisch Aufklärungsarbeit zu leisten und die Prioritäten richtig zu setzen.

Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Wettbewerbs um Talente wird es immer schwerer, die Leistungsträger im Unternehmen zu halten. Die Arbeitgeber müssen ihre Attraktivität immer wieder aufs Neue unter Beweis stellen. Ein positives Betriebsklima und reizvolle berufliche Perspektiven sind wichtig, aber noch lange nicht genug. Klar muss dabei sowieso sein: Die ewige Betriebstreue wird zum Auslaufmodell! Kündigungen gehören zum Alltag, denn gerade von High Potentials wird mittlerweile erwartet, dass sie Erfahrungen in unterschiedlichen Organisationen gesammelt haben. Auch hier müssen sich viele Arbeitgeber neu orientieren. Statt Jubilarfeiern vorzubereiten, gilt es die Verweildauer der Mitarbeiter mit dem Ziel zu optimieren, zu kurze Beschäftigungsverhältnisse zu vermeiden, bei denen kein Return on Investment erreicht werden kann.

Was ist mit dem Modewort Employer Branding, das in aller Munde ist? So unbestritten die Bedeutung der Attraktivität eines Arbeitgebers auch sein mag, so fragwürdig ist jedoch für die meisten Unternehmen die Notwendigkeit eines Employer Branding. Der Aufbau und die Pflege einer solchen Arbeitgebermarke, die einen anhaltenden Vorsprung vor der Konkurrenz verspricht, sind mit einem immensen Aufwand verbunden. Sieht man einmal davon ab, dass die meisten Firmen diesen gar nicht schultern können, mündet das Ganze letztlich in ein Nullsummenspiel. Wenn alle meinen, mit kostspieligen Werbemaßnahmen in ihr Arbeitgeberimage investieren zu müssen, dann profitieren letztlich nur die Berater und eingebundenen Medien. Die Zahl der Talente wird dadurch nicht größer. Es macht gerade für kleinere und mittelständische Unternehmen mehr Sinn, in die bestehenden Beschäftigungsverhältnisse zu investieren. Zufriedene Mitarbeiter sind das beste Aushängeschild – und nicht selten auch ideale Rekrutierungshelfer. Und wenn schon Geld für externes Personalmarketing ausgegeben wird, dann sollte dies gezielt zur Festigung der wenigen Schlüsselkontakte erfolgen, die einen wirklichen Wettbewerbsvorteil bringen.

#### **6.4 Rekrutierungsquellen versiegen**

Nicht wenige Firmen haben sich in den letzten Jahren darauf verlassen, weite Teile ihres Personalbedarfs über Zeitarbeitsunternehmen abzudecken. Dies hat so lange gut funktioniert, wie diese auf eine Fülle von Arbeitssuchenden zugreifen konnten. Doch deren Zahl und Qualifikation sinken kontinuierlich, das primäre Rekrutierungsreservoir der Zeitarbeit droht langsam auszutrocknen. Den Arbeitgebern bleibt nichts anderes übrig, als sich bei der Rekrutierung neu zu organisieren. Während die einen dazu neigen, wieder vermehrt direkt Arbeitsverträge abzuschließen, denken die anderen darüber nach, ihre betrieblichen Ausbildungsbemühungen zu intensivieren, um sich selbst Nachwuchskräfte heranzuziehen. Und was wird dann aus der Zeitarbeitsbranche? Sie wird deshalb nicht verschwinden, aber erheblich schrumpfen und mit neuen Personaldienstleistungen aufwarten müssen.

Qualifizierte Arbeitskräfte haben immer weniger Lust und Not, selbst auf dem Arbeitsmarkt aktiv zu werden. Warum sollten sie auch Bewerbungen verschicken? Sie warten lieber, bis sie angesprochen werden. Konnten sich hier bis vor wenigen Jahren Headhunter mit ihren Netzwerken und Datenbanken auszeichnen, so hat sich das Bild zuletzt rasch gewandelt. Active Sourcing heißt das Zauberwort: Die Arbeitgeber gehen jetzt mehr oder weniger direkt auf Personen mit interessanten Kompetenzen zu. Doch wird dieser Zauber bald ein jähes Ende finden. Zwar haben inzwischen viele Berufstätige ein Profil bei XING oder LinkedIn angelegt, erzeugen damit Öffentlichkeit; doch steigt die Zahl derer, die der rapiden Zunahme an Avancen ablehnend gegenüber steht. Kein Wunder: Der erste Heiratsantrag mag ja noch erfreuen, zehn und mehr Angebote am Tag jedoch nicht mehr! Was tun als Arbeitgeber, der auf neue Mitarbeiter angewiesen ist? Persönliche, vertrauensgeprägte Kontakte gewinnen perspektivisch wieder an Bedeutung. Ist eine Renaissance der Headhunter zu erwarten? Oder eher die Blütezeit der Manager, die ihr engmaschiges soziales Netzwerk zur Rekrutierung nutzen? Vielleicht setzen sich ja auch schon bald IT-gestützte

Lösungen durch, die den Aufbau und die Pflege von Kontakten ermöglichen, ohne sich „veröffentlichen“ zu müssen.

Ganz Deutschland spricht über Zuwanderung – und leider auch über die Begleiterscheinungen, die alles andere als ein Beweis dafür sind, dass sich in Deutschland die dringend erforderliche Willkommenskultur gegenüber Ausländern herausbildet. Hier ist noch viel zu tun, um die Chancen deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb um Fachkräfte aus anderen Kulturkreisen zu erhöhen. Die Tatsache, dass ein solch großer Nachholbedarf, aber auch Widerstände existieren, sollte die deutschen Arbeitgeber dazu anspornen, klar Position zu beziehen. Sie sollten zum einen ein eindeutiges Bekenntnis zur Zuwanderung abgeben, da an dieser angesichts des abzusehenden Rückgangs des Erwerbspersonenpotenzials kein Weg vorbei führt, wenn der Standort Deutschland konkurrenzfähig bleiben und das deutsche Sozialsystem fortbestehen sollen. Zum anderen müssen die Unternehmen aber noch zielstrebig alle inländischen Arbeitsmarktreserven ausschöpfen, da sie sich nicht darauf verlassen können, mit Zuwanderern den Bedarf an Fachkräften abzudecken.

Die Möglichkeiten für Menschen mit gebrochenen Bildungsverläufen oder Quer- und Wiedereinsteiger, im Arbeitsmarkt richtig Fuß zu fassen, müssen verbessert werden. Hier sind die Unternehmen genauso gefordert wie bei der Inklusion von Behinderten oder der Schaffung flexibler Beschäftigungsoptionen für ältere Arbeitnehmer – warum nicht auch nach dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters? Die Förderung von Frauen oder familienfreundlichen Arbeitsbedingungen darf vor diesem Hintergrund eigentlich zukünftig kein Thema mehr sein. Übrigens: Wenn die Arbeitgeber die Zeichen der Zeit erkennen und konsequent handeln, sollte die Frauenquote schon bald nicht mehr als eurokratische Gängelerei, sondern als Überbleibsel aus einer Epoche angesehen werden, in der es sich die Betriebe noch leisten konnten, nicht alle Arbeitskräftepotenziale richtig zu nutzen.

## **6.5 Personalauswahl wichtiger denn je**

Bewerbungsratgeber stehen auf den Bestsellerlisten, auch Karriereberater und Internetseiten mit Tipps rund um die Bewerbung haben Konjunktur. Wen wundert es da, dass die Bewerbungsunterlagen und auch die Antworten auf viele Fragen in Interviews kaum mehr eine substantielle Differenzierung hinsichtlich der Eignung eines Kandidaten ermöglichen? Die Personalauswahl wird immer anspruchsvoller. Die Personalmanager sind gezwungen „aufzurüsten“, um angesichts dieser Entwicklung zuverlässig die Spreu vom Weizen trennen zu können. Allein die Auswahlverfahren führen zum Ziel, die professionell entwickelt und kompetent eingesetzt werden. Trotz aller Vorkehrungen kann sich die Prognose des späteren Berufserfolgs gelegentlich als falsch erweisen. Dann darf – entgegen weit verbreiteter Gewohnheiten – nicht gezögert werden, den Fehler einzugestehen, konsequent zu reagieren und in der Probezeit die Notbremse zu ziehen – getreu dem Motto „lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende“.

Eine weitere Herausforderung rührt daher, dass es zunehmend wichtiger wird, nicht nur die Eignung eines Bewerbers bezogen auf die aktuellen Anforderungen einer bestimmten Stelle zu beurteilen. Aufgrund des fortwährenden Wandels kommt der Einschätzung des Potenzials und damit der Fähigkeit einer Person, zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, zunehmend Bedeutung zu. Personalmanager müssen daher in doppelter Hinsicht antizipieren können, um die mögliche Entwicklung von Stellenprofilen und Mitarbeitern zuverlässig abzuschätzen.

## **6.6 Flexibler Personaleinsatz mit Weitblick**

Die Flexibilität stellt einen zentralen Schlüssel für einen effizienten Personaleinsatz dar. Dies ist nichts wirklich Neues. Dennoch gibt es hier noch zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten. Diese liegen z.B. in einer noch flexibleren Ausrichtung der Mitarbeiterkapazitäten am Auftragsvolumen und Arbeitsanfall. Um dies zugleich effizient und sozialverträglich zu bewerkstelligen, braucht es reliable Indikatoren, die es ermöglichen, frühzeitig den zukünftigen Personalbedarf zu ermitteln, und es braucht verlässliche Personaleinsatzmodelle, die auch die Interessen der Belegschaft berücksichtigen. Mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität sollte insbesondere über teilautonome Organisationsformen nachgedacht werden.

Eine Revolution im Personalmanagement ist aufgrund einer Entwicklung zu erwarten, die heute mit Industrie 4.0 umschrieben wird. Wie die Möglichkeiten der Digitalisierung und Vernetzung letztlich die Produktionsprozesse und Arbeitswelt beeinflussen werden, vermag zwar noch niemand genau abzuschätzen, doch zeichnet sich ab, dass sich viele Aufgaben dramatisch verändern werden. Der Faktor Arbeit wird weiter durch Technik substituiert. Auch anspruchsvollere Tätigkeiten dürften aufgrund der technologischen Fortschritte entfallen.

Die Unternehmen sollten trotz aller Optimierungsüberlegungen die Belastungssituation der Mitarbeiter im Auge behalten, da diese einen immer längeren beruflichen Lebensweg vor sich haben. Die Ressource Mensch kann unmöglich 50 Jahre lang mit Vollgas eingesetzt werden. Die Betriebe, Führungskräfte und Arbeitnehmer tragen gemeinsam die Verantwortung dafür, eine dem persönlichen Leistungspotenzial entsprechende und auf Dauer zu bewältigende Arbeitsbelastung vorzusehen. Personeller Raubbau und programmiertes Burnout-Risiko müssen zukünftig tabu sein. Ein verantwortungsbewusstes Personalmanagement wird zukünftig deshalb auch ein systematisches und konzeptionell konsistentes Gesundheitsmanagement betreiben. Und sollte ein Mensch in bestimmten Lebensphasen doch besonders viel arbeiten, dann sollte er dies später mithilfe von Arbeitszeitkonten ausgleichen können. Vielleicht sollte er dazu sogar verpflichtet sein, denn häufig zahlt die Solidargemeinschaft die Quittung für die Folgen einer beruflichen Überbeanspruchung.



Dank neuer Technologien können die Arbeitskräfte in vielen Berufen immer einfacher und fast schon überall ihren Aufgaben nachgehen. Die ständige, weltweite Erreichbarkeit und Vernetzung gibt es inzwischen nahezu zum Nulltarif. Die tägliche Präsenz am betrieblichen Arbeitsplatz, lange fast ein Muss, wird so mehr und mehr zu einer Option unter vielen. Die technologischen Möglichkeiten bieten auch die Aussicht, umweltschonender zusammenzuarbeiten, dabei Raum- und Reisekosten einzusparen. Um all diese Chancen gut nutzen zu können, sind allerdings neue Formen der Führung und Zusammenarbeit vonnöten. Statt Führung über Anwesenheitskontrolle ist ein zielorientierter und vertrauensbasierter Führungsstil auch in virtuellen Settings gefragt.

## **6.7 Personalentwicklung mit veränderten Vorzeichen**

Wenn es immer schwerer wird, neues qualifiziertes Personal zu gewinnen, dann sollten Firmen sich einerseits anstrengen, die vorhandenen Arbeitnehmer zu binden; andererseits müssen sie aber auch Sorge dafür tragen, dass diese Mitarbeiter auf Dauer ihr Leistungspotenzial entfalten können. Eine Diskussion, ob Personalentwicklung gebraucht wird, ist also völlig fehl am Platz. Der Fokus sollte vielmehr darauf liegen, wie dies sinnvoll geschehen kann. Qualifizierungsmaßnahmen müssen als eine Investition ins Humankapital angesehen werden. Und dementsprechend muss alles dafür getan werden, mit bedarfsgerechten PE-Aktivitäten den Lernerfolg und auch den anschließenden Transfer an den Arbeitsplatz sicherzustellen. Angesichts von berichteten Transferquoten von bescheidenen 5 bis 20 Prozent, denen Praktiker kaum zu widersprechen wagen, ist hier noch viel Raum für Verbesserungen.

Dass sich Berufstätige auf ein lebenslanges Lernen einstellen müssen, das haben inzwischen alle verstanden, Unternehmer wie Beschäftigte. Analysiert man die Praxis, scheint sich aber anscheinend noch die Frage zu stellen, wer dafür bezahlen soll. In den letzten Jahren war der Versuch der Betriebe zu erkennen, die Kosten der Aus- und Weiterbildung auf die Arbeitnehmer abzuwälzen – und sei es nur partiell dadurch, dass diese ihre Freizeit einbringen durften. Diese Tendenz sollte sich wieder umkehren, denn Qualifizierung ist im Wandel nicht nur eine betriebliche Notwendigkeit, sondern auch ein starkes Argument im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität. Eine uneingeschränkte Beschäftigungsgarantie kann heute keiner mehr geben, sehr wohl aber das Versprechen, die Arbeitnehmer bei ihrer Weiterentwicklung stets so zu unterstützen, dass sie sich bei Bedarf leicht neu orientieren können.

Nicht nur die Personalentwickler, die bei den Ausgaben für Qualifizierung einen hohen betrieblichen Rechtfertigungsdruck verspüren, sollten überlegen, wie sie die IT-unterstützten Lernformen sinnvoll nutzen können. Stellte sich viele Jahre die Frage, inwieweit diese Möglichkeiten überhaupt zweckmäßig sind, existiert inzwischen eine Vielzahl geeigneter, preiswerter und fast immer abzurufender Angebote. Dank des leistungsfähigen Internets und allgegenwärtiger mobiler Endgeräte können diese räumlich und zeit-

lich flexibel eingesetzt werden – für die Generationen Y und Z eine Selbstverständlichkeit, da sie mit diesen Medien aufgewachsen sind und diese als primäre Informations- und Kommunikationsquellen nutzen. So kann beispielsweise ungehindert zuhause, auf dem Weg zur Arbeit oder auch auf Dienstreisen gelernt werden. Die Aufgabe der Personalverantwortlichen ist es, die Mitarbeiter zu beraten, wie sie für ihren individuellen Qualifizierungsbedarf die richtige Mischung aus verschiedenen Lernkomponenten zusammenstellen können.

Eine wichtige Säule der Personalentwicklung ist die betriebliche Ausbildung, mit der die Fachkräfte von morgen herangezogen werden können. Paradox ist die aktuelle Situation in Deutschland, dass zwar viele Schulabgänger vergebens eine Stelle suchen, zugleich aber zahlreiche Ausbildungsplätze unbesetzt bleiben. Hinzu kommt, dass etliche Unternehmen mit Hinweis auf die fehlende Eignung vieler junger Menschen zuletzt gezögert haben Ausbildungsplätze anzubieten. Was sollen die Arbeitgeber nun tun? Offensiv agieren! Statt schmollend ständig zu monieren, dass die Jungen nicht die Voraussetzungen mitbringen, die für eine erfolgreiche Ausbildung erforderlich sind, sollten sie dazu beitragen, deren Defizite zu beseitigen – und auch die Ursachen dieser Schwächen. Dabei geht es nicht darum, sich als Reparaturbetrieb für das versagende Schulsystem darzustellen. Vielmehr sollten die Unternehmen versuchen, eng mit Schulen zu kooperieren, bei den Heranwachsenden frühzeitig Aufklärungsarbeit zu leisten und Seiteneinsteigern mit oft gebrochenen Bildungs-Lebensläufen spezielle Brückenangebote zu unterbreiten. So bekommen mehr junge Menschen eine realistische Chance, doch noch richtig im Arbeitsmarkt anzukommen.

Eine weitere Herausforderung ist für die deutschen Betriebe der Umgang mit Zuwanderern und Menschen mit Migrationshintergrund, deren Zahl weiter anwachsen wird. Intelligente Lösungen sind gefragt, um deren Integration zu erleichtern. Die Bedeutung der Kultur und der Sprache sind bekannt. Doch wie wäre es, wenn wir auch hier über einen anderen Zugang nachdenken würden? Statt den Zugewanderten allein deutsche Werte und unsere schwierige Sprache näher zu bringen, sind wir vielleicht besser beraten, gemeinsam eine neue, internationale Kultur zu entwickeln. Was spricht beispielsweise dagegen, dass wir nach und nach Englisch als Zweitsprache etablieren, um es Ausländern einfacher zu machen, sich an Rhein, Ruhr und Isar zurechtzufinden? Hier könnten Unternehmen eine Vorreiterrolle übernehmen und entscheidend zu einer neuen Kultur beitragen, die Deutschland für Auswanderungswillige als Ziel noch attraktiver macht.

## **6.8 Personalführung: multikulturell, virtuell – und mit Führerschein?**

Internationalisierung, Globalisierung, Zuwanderung – all diese Entwicklungen prägen Führungskräfte und ihre Aufgaben. Es ist keine Kleinigkeit, das erfolgreiche Zusammenwirken von Menschen unterschiedlichster Herkunft zu erreichen. Treffen sich die Beteiligten regelmäßig, so können sie sich persönlich kennen, respektieren und auch schätzen ler-

nen, was die Chancen einer gedeihlichen Kooperation erhöht. Wenn es jedoch Teams zu steuern gilt, die sich nur selten oder nie sehen, sondern nur virtuell zusammenarbeiten, dann sind die Führungskräfte als Diversity Manager besonders gefordert. Mit den neuen Kommunikationstechnologien mag dies zunächst zwar recht einfach wirken. Doch dies täuscht, die Anforderungen an die Personalführung ändern sich gewaltig. Die räumliche Distanz macht diese Aufgabe noch anspruchsvoller.

Dabei heißt es schon jetzt so oft: Viele schlechte Manager wären besser gute Fachkräfte geblieben. Was bedeutet das für HR-Verantwortliche? Wenn Führungskräfte den Ausschlag dafür geben, dass ihre Mitarbeiter Commitment zeigen und Leistung bringen, und dieses Humankapital sowieso schon einen Engpass darstellt, dann können wir uns zukünftig bei Führungspositionen keine Fehlbesetzungen mehr leisten. Die Personalmanager haben dafür zu sorgen, dass nur noch wirklich geeigneten Personen eine Führungsverantwortung übertragen wird. Faule Kompromisse müssen sie verhindern. Und wenn sich doch einmal jemand als Flop erweist, dann muss konsequent gehandelt werden. Warum kann es nicht Voraussetzung für die Übernahme einer anspruchsvollen Führungsaufgabe sein, dass eine Person bereits gezeigt hat, dass sie andere Menschen gut führen kann? So könnte ein Nachweis für Führungspotenzial ausgestellt werden, wenn jemand mithilfe der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen oder 360-Grad-Feedbacks Führungserfolge belegen kann – es muss ja nicht gleich ein Personal-Führerschein sein...

## **6.9 Kündigungen: Auf Wiedersehen statt Adieu**

„Im Leben begegnet man sich immer zweimal.“ Diesen Leitsatz sollten gerade Personalmanager kennen. In Zukunft wird er noch an Bedeutung gewinnen. Kündigte ein Mitarbeiter in der Vergangenheit, so wurde nicht selten hinter vorgehaltener Hand und kopfschüttelnd der Spruch „Wanderer soll man nicht aufhalten“ bemüht, bevor der endgültige Abschied mit einem „Adieu“ besiegelt wurde. Eine Kündigung des Arbeitnehmers war lange gleichbedeutend mit Vertrauensbruch. Doch das ändert sich nach und nach. Immer öfter versuchen Unternehmen, Mitarbeiter zum Bleiben zu überreden, die den zahlreichen Lockrufen eines anderen Arbeitgebers erlegen sind. Konditionen werden nachgebessert, neue Positionen geschaffen, reizvolle Perspektiven konkretisiert. Und wenn jemand dennoch geht, dann heißt es zunehmend „Auf Wiedersehen“, um deutlich zu machen, dass eine spätere Rückkehr möglich, ja vielleicht sogar gewünscht ist.

Ähnliches zeichnet sich auch bei Personalfreisetzungen ab. Zu beobachten ist bereits seit der letzten Wirtschaftskrise, dass seitens der Unternehmen alles getan wird, um Fachpersonal nicht zu verlieren. Innerbetriebliche Versetzungen, Kurzarbeit, Sabbaticals wurden und werden angeboten, wenn vorübergehend zu viele Mitarbeiter an Bord sind, sogar temporäre Überkapazitäten werden akzeptiert. Die betriebsbedingte Kündigung ist zur allerletzten Option geworden. Und ist eine Trennung nicht zu vermeiden, dann wird noch mehr Wert darauf gelegt, dass diese korrekt und wertschätzend erfolgt, um das Arbeitgeberimage nicht zu sehr zu ramponieren.

Und wann beginnt eigentlich der Ruhestand? Das gesetzliche Rentenalter, egal ob 63, 65, 67 oder 70, mag zwar der Orientierung dienen, doch mehr auch nicht. Die Kluft zwischen Arm und Reich nimmt in unserer Gesellschaft allerdings weiter zu. Während sich viele in der Erbgeneration dank vorhandener Vermögen frei entscheiden können, wie lange sie arbeiten wollen, und sich vielleicht leisten können, bereits mit 55 oder 60 kürzer zu treten, bleibt anderen Menschen nichts anderes übrig, als so lange wie möglich erwerbstätig zu bleiben, da ihre Altersvorsorge nicht ausreicht, um damit ihren Lebensabend zu bestreiten. Personalmanager müssen all diese Optionen mitdenken und kompetente Antworten parat haben. Nehmen sie ihre Kunden ernst, sollten sie diesen mit entsprechenden Übergangsszenarien helfen. Die Zukunft älterer Menschen wird geprägt sein durch ganz unterschiedliche Gestaltungswege und den flexiblen Übergang in einen Lebensabschnitt, der nicht mehr Ruhestand, sondern vielleicht Unruhestand heißen wird. Die eingeschränkte Leistungsfähigkeit und der Wunsch nach sinnvoller Betätigung, aber auch Lebensarbeitszeitkonten, Rentenzahlungen und private finanzielle Reserven sind miteinander zu vereinen – eine letzte, jedoch sicherlich nicht die einfachste Herausforderung für verantwortungsbewusste Personalmanager.

#### **6.10 Personalmanagement: jetzt erst recht!**

Die Personalmanager stehen in vielen Unternehmen unter Druck und oft in der Kritik. Mehr oder weniger offen wird darüber nachgedacht, ob sie überhaupt noch gebraucht werden. Können das nicht andere Unternehmensbereiche mitmachen? Ist das der richtige Weg? Nein! Nur die Arbeitgeber werden die richtigen Antworten auf die beschriebenen Herausforderungen der Arbeitswelt von morgen und übermorgen geben können, die sich auf professionelle HR-Manager stützen können, die mit dem Unternehmen, seiner Kultur und seinem Umfeld bestens vertraut und auch dazu bereit sind, konsequent umzudenken und neue Wege einzuschlagen. Ausgangspunkt allen Handelns muss dabei eine Grundüberzeugung sein: Die Mitarbeiter sind das Humankapital, ohne das keine Firma auf Dauer erfolgreich sein kann und mit dem verantwortungsvoll umzugehen ist.

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>52. Werner Pepels</b> Aug. 1990<br/>Integrierte Kommunikation</p>   | <p><b>67. Bernd Noll</b> Aug. 1993<br/>Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft – Anmerkungen zur gleichnamigen Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland aus dem Jahre 1991</p>        |
| <p><b>53. Martin Dettinger-Klemm</b> Aug. 1990<br/>Grenzen der Wissenschaftsfreiheit. Überlegungen zum Thema: Freiheit und Verantwortung des Wissenschaftlers</p>   | <p><b>68. Siegfried Kreutzer, Regina Moczadlo</b> Aug. 1993<br/>Die Entdeckung der Wirklichkeit – Integrierte Projektstudien in der Hochschulausbildung</p>  |
| <p><b>54. Werner Pepels</b> Sept. 1990<br/>Mediaplanung – Über den Einsatz von Werbegeldern in Medien</p>   | <p><b>69. Sybil Gräfin Schönfeldt</b> Aug. 1993<br/>Von Menschen und Manieren. Über den Wandel des sozialen Verhaltens in unserer Zeit. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1992/93</p> |
| <p><b>55. Dieter Pflaum</b> Sept. 1990<br/>Werbeausbildung und Werbemöglichkeiten in der DDR</p>  | <p><b>70. Hartmut Löffler</b> Dez. 1993<br/>Geld- und währungspolitische Grundsatzüberlegungen für ein Land auf dem Weg zur Marktwirtschaft – Das Beispiel Kroatien</p>  |
| <p><b>56. Rudi Kurz (Hrsg.)</b> Nov. 1990<br/>Ökologische Unternehmensführung – Herausforderung und Chance</p>  | <p><b>71. Hans-Georg Köglmayr, Kurt H. Porkert</b> Nov. 1994<br/>Festlegen und ausführen von Geschäftsprozessen mit Hilfe von SAP-Software</p>   |
| <p><b>57. Werner Pepels</b> Jan. 1991<br/>Verkaufsförderung – Versuch einer Systematisierung</p>  | <p><b>72. Alexa Mohl</b> Febr. 1995<br/>NLP-Methode zwischen Zauberei und Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1994/95</p>   |
| <p><b>58. Rupert Huth, Ulrich Wagner (Hrsg.)</b> Aug. 1991<br/>Volks- und betriebswirtschaftliche Abhandlungen. Prof. Dr. Dr. h.c. Tibor Karpati (Universität Osijek in Kroatien) zum siebzigsten Geburtstag. Mit einem Vorwort von R. Huth und Beiträgen von H.-J. Hof, H. Löffler, D. Pflaum, B. Runzheimer und U. Wagner</p> | <p><b>73. Bernd Noll</b> Mai 1995<br/>Marktwirtschaft und Gerechtigkeit: Anmerkungen zu einer langen Debatte</p>   |
| <p><b>59. Hartmut Eisenmann</b> Okt. 1991<br/>Dokumentation über die Tätigkeit einer Industrie- und Handelskammer – Dargestellt am Beispiel der IHK Nordschwarzwald</p>   | <p><b>74. Rudi Kurz, Rolf-Werner Weber</b> Nov. 1995<br/>Ökobilanz der Hochschule Pforzheim. 2. geänderte Auflage, Jan. 1996</p>   |
| <p><b>60. Ursula Hoffmann-Lange</b> Dez. 1991<br/>Eliten und Demokratie: Unvereinbarkeit oder notwendiges Spannungsverhältnis?</p>  | <p><b>75. Hans Lenk</b> Mai 1996<br/>Fairneß in Sport und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1995/96</p>   |
| <p><b>61. Werner Pepels</b> Dez. 1991<br/>Elemente der Verkaufsgesprächsführung</p>   | <p><b>76. Barbara Burkhardt-Reich, Hans-Joachim Hof, Bernd Noll</b> Juni 1996<br/>Herausforderungen an die Sozialstaatlichkeit der Bundesrepublik</p>  |
| <p><b>62. Wolfgang Berger</b> Dez. 1991<br/>Qualifikationen und Kompetenzen eines Europa-managers</p>   | <p><b>77. Helmut Wienert</b> März 1997<br/>Perspektiven der Weltstahlindustrie und einige Konsequenzen für den Anlagenbau</p>  |
| <p><b>63. Günter Staub</b> Jan. 1992<br/>Der Begriff „Made in Germany“ – Seine Beurteilungskriterien</p>  | <p><b>78. Norbert Jost</b> Mai 1997<br/>Innovative Ingenieur-Werkstoffe</p>  |
| <p><b>64. Martin W. Knöll, Hieronymus M. Lorenz</b> Mai 1992<br/>Gegenstandsbereich und Instrumente der Organisationsdiagnose im Rahmen von Organisationsentwicklungs (OE)-Maßnahmen</p>  | <p><b>79. Rudi Kurz, Christoph Hubig, Ortwin Renn, Hans Diefenbacher</b> Sept. 1997<br/>Ansprüche in der Gegenwart zu Lasten der Lebenschancen zukünftiger Generationen</p>  |
| <p><b>65. Werner Lachmann</b> Juni 1992<br/>Ethikversagen – Marktversagen</p>   |  |
| <p><b>66. Paul Banfield</b> Juni 1993<br/>Observations On The Use Of Science As A Source Of Legitimation In Personnel Management</p>  |  |

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- |   |  |
|---|--|
| <p><b>80. Björn Engholm</b> Okt. 1997<br/>Ökonomie und Ästhetik. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97. 2. geänderte Auflage. Jan. 1998</p>              | <p><b>93. Helmut Wienert</b> Dez. 2000<br/>Konjunktur in Deutschland - Zur Einschätzung der Lage durch den Sachverständigenrat im Jahresgutachten 2000/2001</p>  |
| <p><b>81. Lutz Goertz</b> Sept. 1998<br/>Multimedia quo vadis? – Wirkungen, Chancen, Gefahren. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p>             | <p><b>94. Jürgen Wertheimer</b> Febr. 2001<br/>Geklonte Dummheit: Der infantile Menschenpark. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 2000/01</p>   |
| <p><b>82. Eckhard Keßler</b> Nov. 1998<br/>Der Humanismus und die Entstehung der modernen Wissenschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Wintersemester 1996/97</p>        | <p><b>95. Konrad Zerr</b> März 2001<br/>Erscheinungsformen des Online-Research – Klassifikation und kritische Betrachtung</p>  |
| <p><b>83. Heinrich Hornef</b> Febr. 1998<br/>Aufbau Ost – Eine Herausforderung für Politik und Wirtschaft. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Fachhochschule Pforzheim, Wintersemester 1997/98</p> | <p><b>96. Daniela Kirchner</b> April 2001<br/>Theorie und praktische Umsetzung eines Risikomanagementsystems nach KontraG am Beispiel einer mittelständischen Versicherung</p>   |
| <p><b>84. Helmut Wienert</b> Juli 1998<br/>50 Jahre Soziale Marktwirtschaft – Auslaufmodell oder Zukunftskonzept? Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1998</p> | <p><b>97. Bernd Noll</b> Mai 2001<br/>Die EU-Kommission als Hüterin des Wettbewerbs und Kontrolleur von sektoralen und regionalen Beihilfen</p>  |
| <p><b>85. Bernd Noll</b> Sept. 1998<br/>Die Gesetzliche Rentenversicherung in der Krise</p>   | <p><b>Peter Frankenfeld</b><br/>EU Regionalpolitik und Konsequenzen der Osterweiterung</p>   |
| <p><b>86. Hartmut Löffler</b> Jan. 1999<br/>Geldpolitische Konzeptionen - Alternativen für die Europäische Zentralbank und für die Kroatische Nationalbank</p>  | <p><b>98. Hans Joachim Grupp</b> Juni 2001<br/>Prozessurale Probleme bei Beschlussmängelstreitigkeiten in Personengesellschaften</p>   |
| <p><b>87. Erich Hoppmann</b> Juni 1999<br/>Globalisierung. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 1999</p>  | <p><b>99. Norbert Jost (Hrsg.)</b> Juli 2001<br/>Technik Forum 2000: Prozessinnovationen bei der Herstellung kaltgewalzter Drähte. Mit Beiträgen von Peter Kern, Wilhelm Bauer, Rolf Ilg; Heiko Dreyer; Johannes Wößner und Rainer Menge</p> |
| <p><b>88. Helmut Wienert (Hrsg.)</b> Dez. 1999<br/>Wettbewerbspolitische und strukturpolitische Konsequenzen der Globalisierung. Mit Beiträgen von Hartmut Löffler und Bernd Noll</p>                               | <p><b>100. Urban Bacher, Mikolaj Specht</b> Dez. 2001<br/>Optionen – Grundlagen, Funktionsweisen und deren professioneller Einsatz im Bankgeschäft</p>   |
| <p><b>89. Ansgar Häfner u.a. (Hrsg.)</b> Jan. 2000<br/>Konsequenzen der Globalisierung für das internationale Marketing. Mit Beiträgen von Dieter Pflaum und Klaus-Peter Reuthal</p>                                | <p><b>101. Constanze Oberle</b> Okt. 2001<br/>Chancen, Risiken und Grenzen des M-Commerce</p>  |
| <p><b>90. Ulrich Wagner</b> Febr. 2000<br/>Reform des Tarifvertragsrechts und Änderung der Verhaltensweisen der Tarifpartner als Voraussetzungen für eine wirksame Bekämpfung der Arbeitslosigkeit</p>              | <p><b>102. Ulrich Wagner</b> Jan. 2002<br/>Beschäftigungshemmende Reformstaus und wie man sie auflösen könnte</p>  |
| <p><b>91. Helmut Wienert</b> April 2000<br/>Probleme des sektoralen und regionalen Wandels am Beispiel des Ruhrgebiets</p>  | <p><b>Jürgen Volkert</b><br/>Flexibilisierung durch Kombi-Einkommen? Die Perspektive der Neuen Politischen Ökonomie</p>  |
| <p><b>92. Barbara Burkhardt-Reich</b> Nov. 2000<br/>Der Blick über den Tellerrand – Zur Konzeption und Durchführung eines „Studium Generale“ an Fachhochschulen</p>   | <p><b>103. Mario Schmidt, René Keil</b> März 2002<br/>Stoffstromnetze und ihre Nutzung für mehr Kostentransparenz sowie die Analyse der Umweltwirkung betrieblicher Stoffströme</p>  |
|   | <p><b>104. Kurt Porkert</b> Mai 2002<br/>Web-Services – mehr als eine neue Illusion?</p>   |
|   | <p><b>105. Helmut Wienert</b> Juni 2002<br/>Der internationale Warenhandel im Spiegel von Handelsmatrizen</p>  |

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>106. Robert Wessolly, Helmut Wienert</b>      Aug. 2002<br/>Die argentinische Währungskrise</p>  | <p><b>119. Rainer Gildeggen</b>      Juni 2005<br/>Internationale Produkthaftung</p>   |
| <p><b>107. Roland Wahl (Hrsg.)</b>      Sept. 2002<br/>Technik-Forum 2001: Weiterentwicklungen an Umformwerkzeugen und Walzdrähten. Mit Beiträgen von Roland Wahl, Thomas Dolny u.a., Heiko Pinkawa, Rainer Menge und Helmut Wienert</p>           | <p><b>120. Helmut Wienert</b>      Oktober 2005<br/>Qualifikationsspezifische Einkommensunterschiede in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung von Universitäts- und Fachhochschulabsolventen</p>   |
| <p><b>108. Thomas Gulden</b>      April 2003<br/>Risikoberichterstattung in den Geschäftsberichten der deutschen Automobilindustrie</p>  | <p><b>121. Andreas Beisswenger, Bernd Noll</b>      Nov. 2005<br/>Ethik in der Unternehmensberatung – ein verminntes Gelände?</p>  |
| <p><b>109. Günter Altner</b>      Mai 2003<br/>Lasset uns Menschen machen – Der biotechnische Fortschritt zwischen Manipulation und Therapie. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003</p>    | <p><b>122. Helmut Wienert</b>      Juli 2006<br/>Wie lohnend ist Lernen? Ertragsraten und Kapitalendwerte von unterschiedlichen Bildungswegen</p>  |
| <p><b>110. Norbert Jost (Hrsg.)</b>      Juni 2003<br/>Technik-Forum 2002: Innovative Verfahren zur Materialoptimierung. Mit Beiträgen von Norbert Jost, Sascha Kunz, Rainer Menge/Ursula Christian und Berthold Leibinger</p>                     | <p><b>123. Roland Wahl (Hrsg.)</b>      Sept. 2006<br/>Technik-Forum 2005: Umformwerkzeuge - Anforderungen und neue Anwendungen. Mit Beiträgen von Edmund Böhm, Eckhard Meiners, Andreas Baum, Ursula Christian und Jörg Menno Harms</p>   |
| <p><b>111. Christoph Wüterich</b>      Februar 2004<br/>Professionalisierung und Doping im Sport. Vortrag gehalten im Rahmen des Studium Generale der Hochschule Pforzheim, Sommersemester 2003</p>  | <p><b>124. Mario Schmidt</b>      Dez. 2006<br/>Der Einsatz von Sankey-Diagrammen im Stoffstrommanagement</p>  |
| <p><b>112. Sabine Schmidt</b>      Mai 2004<br/>Korruption in Unternehmen – Typologie und Prävention</p>   | <p><b>125. Norbert Jost (Hrsg.)</b>      Okt. 2007<br/>Technik-Forum 2006: Innovative neue Techniken für Werkzeuge der Kaltverformung. Mit Beiträgen von Franz Wendl, Horst Bürkle, Rainer Menge, Michael Schiller, Andreas Baum, Ursula Christian, Manfred Moik und Erwin Staudt.</p> |
| <p><b>113. Helmut Wienert</b>      August 2004<br/>Lohn, Zins, Preise und Beschäftigung – Eine empirische Analyse gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge in Deutschland</p>  | <p><b>126. Roland Wahl (Hrsg.)</b>      Okt. 2008<br/>Technik-Forum 2007: Fortschrittsberichte und Umfeldbetrachtungen zur Entwicklung verschleißreduzierter Umformwerkzeuge. Mit Beiträgen von Klaus Löffler, Andreas Zilly, Andreas Baum und Paul Kirchhoff.</p>                     |
| <p><b>114. Roland Wahl (Hrsg.)</b>      Sept. 2004<br/>Technik-Forum 2003: Materialentwicklung für die Kaltumformtechnik. Mit Beiträgen von Andreas Baum, Ursula Christian, Steffen Nowotny, Norbert Jost, Rainer Menge und Hans-Eberhard Koch</p> | <p><b>127. Julia Tokai, Christa Wehner</b>      Okt. 2008<br/>Konzept und Resultate einer Online-Befragung von Marketing-Professoren an deutschen Fachhochschulen zum Bologna-Prozess</p>  |
| <p><b>115. Dirk Wenzel</b>      Nov. 2004<br/>The European Legislation on the New Media: An Appropriate Framework for the Information Economy?</p>   | <p><b>128. Thomas Cleff, Lisa Luppold, Gabriele Naderer, Jürgen Volkert</b>      Dez. 2008<br/>Tätermotivation in der Wirtschaftskriminalität</p>  |
| <p><b>116. Frank Morelli, Alexander Mekyska, Stefan Mühlberger</b>      Dez. 2004<br/>Produkt- und prozessorientiertes Controlling als Instrument eines erfolgreichen Informationstechnologie-Managements</p>                                      | <p><b>129. Frank Thuselt</b>      Juni 2009<br/>Das Arbeiten mit Numerik-Programmen. MATLAB, Scilab und Octave in der Anwendung.</p>   |
| <p><b>117. Stephan Thesmann, Martin Frick, Dominik Konrad</b>      Dez. 2004<br/>E-Learning an der Hochschule Pforzheim</p>  | <p><b>130. Helmut Wienert</b>      <br/>Wachstumsmotor Industrie? Zur Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes für die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts</p>  |
| <p><b>118. Norbert Jost (Hrsg.)</b>      Juni 2005<br/>Technik-Forum 2004: Innovative Werkstoffaspekte und Laserbehandlungstechnologien für Werkzeuge der Umformtechnik</p>  | <p><b>131. Sebastian Schulz</b>      <br/>Nutzung thermodynamischer Datensätze zur Simulation von Werkstoffgefügen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).</p>   |

## Verzeichnis der bisher erschienenen Beiträge

---

- 132 Hanno Beck; Kirsten Wüst**  
Gescheiterte Diäten, Wucherzinsen und Wartepremien: Die neue ökonomische Theorie der Zeit.
- 133 Helmut Wienert**  
Was riet der Rat? Eine kommentierte Zusammenstellung von Aussagen des Sachverständigenrats zur Regulierung der Finanzmärkte und zugleich eine Chronik der Entstehung der Krise
- 134 Norbert Jost (Hrsg.)**  
Norbert Jost (Hrsg.): Werkstoffe und Technologien zur Kaltverformung
- 135 Frank Morelli**  
Geschäftsprozessmodellierung ist tot – lang lebe die Geschäftsprozessmodellierung!
- 136 T. Cleff, L. Fischer, C. Sepúlveda, N. Walter**  
How global are global brands? An empirical brand equity analysis
- 137 Kim Neuer**  
Achieving Lisbon – The EU's R&D Challenge The role of the public sector and implications of US best practice on regional policymaking in Europe
- 138 Bernd Noll**  
Zehn Thesen zur Corporate Governance
- 139 Pforzheim University**  
Communication on progress. PRME Report 2008
- 140 Rainer Maurer**  
Unternehmensverantwortung für soziale und ökologische Nachhaltigkeit – darf man auch anderer Meinung sein? Einige kritische Anmerkungen zum PRME-Report der Hochschule
- 141 Barbara Reeb; Malte Krome**  
Arm trotz Arbeit? Zum Für und Wider von Mindestlöhnen
- 142 B. Eng. Daniel Wyn Müller**  
Titanschäume als Knochenimplantat (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).
- 143 Alexander Martin Matz, Norbert Jost**  
Fouling an offenporigen zellulären Werkstoffen auf Al-Basis unter beheizten wässrigen Bedingungen (aus der Reihe „Focus Werkstoffe“, Hrsg. Norbert Jost).
- 144 Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.)**  
Tagungsband zum 1. Pforzheimer Werkstofftag
- 145 Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.)**  
Tagungsband zum 2. Pforzheimer Werkstofftag. Aus der Reihe „Leichtbau“, Hrsg.: N. Jost, R. Klink.
- 146 Helmut Wienert**  
Zur Entwicklung der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Fachhochschulen) in Deutschland.
- 147 Jürgen Antony**  
Technical Change and the Elasticity of Factor Substitution.
- 148 Stephanie Görlach**  
Ressourceneffizienz in Deutschland
- 149 Norbert Jost, Roman Klink (Hrsg.)**  
Tagungsband zum Pforzheimer Werkstofftag 2014, aus der Reihe „Focus Werkstoffe“
- 150 Bernd Noll**  
Unternehmenskulturen – entscheidender Ansatzpunkt für wirtschaftsethisches Handeln?





HUMAN RESOURCES COMPETENCE CENTER

HOCHSCHULE PFORZHEIM 

Fakultät für Wirtschaft und Recht  
Tiefenbronner Str. 65  
D - 75175 Pforzheim

ISSN 0946-3755