

Teil V

Menschen im Wandel - Der Personalmanagementrahmen

1 "Der Personaler als Business-Partner" - Personales Handeln

Für den regel- und gesetzserfahrenen Mitteleuropäer ist es verwirrend, daß das Rechtsleben des klassischen China - oft als Vorbild Japans angesehen - weitgehend ohne niedergeschriebene Gesetze auskam. Die Einsicht war, Gesetze seien schädlich, weil sie Ansprüche erzeugten. Der einzelne sollte sich mehr an seiner eigenen Verantwortung orientieren. Eigenverantwortung und Autonomie gelten in der dynamischen Unternehmensarchitektur als wichtiges Kompetenz- und Organisationsprinzip. Jedoch ist oftmals der Grund für einen Stillstand der Veränderungsbemühungen im Fehlen eines akzeptierten, positiven Leitbildes zu finden - eines Leitbildes das nicht regelt, sondern emotional positive Anreize schafft.

So werden im Dynamisierungsprozess in vielen Gesprächsrunden zwischen Managern, Arbeitnehmervertretern, Meinungs- und Entscheidungsträgern auf unterschiedlichen Ebenen die Möglichkeiten der aktiven Gestaltung von Führungs- und Unternehmenskultur diskutiert. Einigkeit zwischen allen Beteiligten herrscht i.d.R. sofort in der Einschätzung: Je mehr sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und 'ihre Firma' wertschätzen, um so mehr werden sie sich engagieren und über das übliche Maß hinaus für ihre Ziele, Aufgaben und Produkte einsetzen.

"Es mangelt nicht an der Leistungsbereitschaft - die Arbeitsmoral der Deutschen liegt keinesfalls darnieder. Es fehlt jedoch an Identifikationsmöglichkeiten mit der eigenen Arbeit; darunter hat die Arbeitsmoral gelitten."¹ Diese Identifikation der Mitarbeiter und damit ihre Motivation zu erreichen ist die Hauptaufgabe aller Führungskräfte des Unternehmens - auch für sich selbst im Sinne eigener Motivation².

¹ Berthel/Lewandowski (Wertewandel), S. 269

² Motivation, in dieser Arbeit synonym gebraucht mit Motivierung, heißt „die attraktive Gestaltung, Präsentation und Interpretation von bedürfnisbefriedigenden Optionen der Arbeitswelt zur Beeinflussung von Anreizpotentialen bzw. Bedürfnissen (Motiven).“ Beispiele sind: „interessante und herausfordernde Tätigkeiten, Möglichkeit zur Selbstentwicklung durch Lernen, Übertragung von Verantwortung, Anerkennung von Leistung, auch durch Aufstieg und Einkommen, sowie durch gute zwischenmenschliche Beziehungen im Arbeitsumfeld.“ Identifikation erfolgt aufgrund von Werten, die mit Objekten der Arbeitswelt in Beziehung gesetzt werden, z.B. mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen, Aufgaben, mit der Arbeitssituation, der Führungssituation, der Unternehmenskultur, dem Leistungsprogramm des Unternehmens, dem Unternehmen als Ganzes. (Wunderer (Führung), S. 53 f, vgl. auch Wunderer/Mittmann (Identifikationspolitik).

"Die Suche - oder auch die Sucht - nach Identitätsstiftern, nach Identifikationsfiguren, kurzum nach charismatischen Persönlichkeiten wird auch zur Hoffnung auf den Überwinder anonymer Strukturen der Büro- und Technokratie."³

So zieht sich die Bedeutung von Identität und Identifikation "... wie ein roter Faden durch die Bestseller der Management-Literatur - von Drucker und Peters/Waterman bis hin zu Carlzon und Jacocca."⁴

Die Bedeutung von Einflußfaktoren auf die Identifikation sind nach Wilkesmann⁵ altersabhängig und hierarchiespezifisch. Generell deuten viele empirische Untersuchungen darauf hin, dass die Identifikation im Unternehmen vor allem durch die Aufgabe oder durch die Gruppe/Abteilung zustande kommt. Die Identifikation mit dem Unternehmen ist sehr viel abgeschwächt, die Identifikation mit dem eigenen Vorgesetzten kommt - wenn überhaupt positiv - nur sehr selten vor. In der Regel dienen nicht Personen, sondern sachlich-strukturelle Objekte als Identifikation.⁶

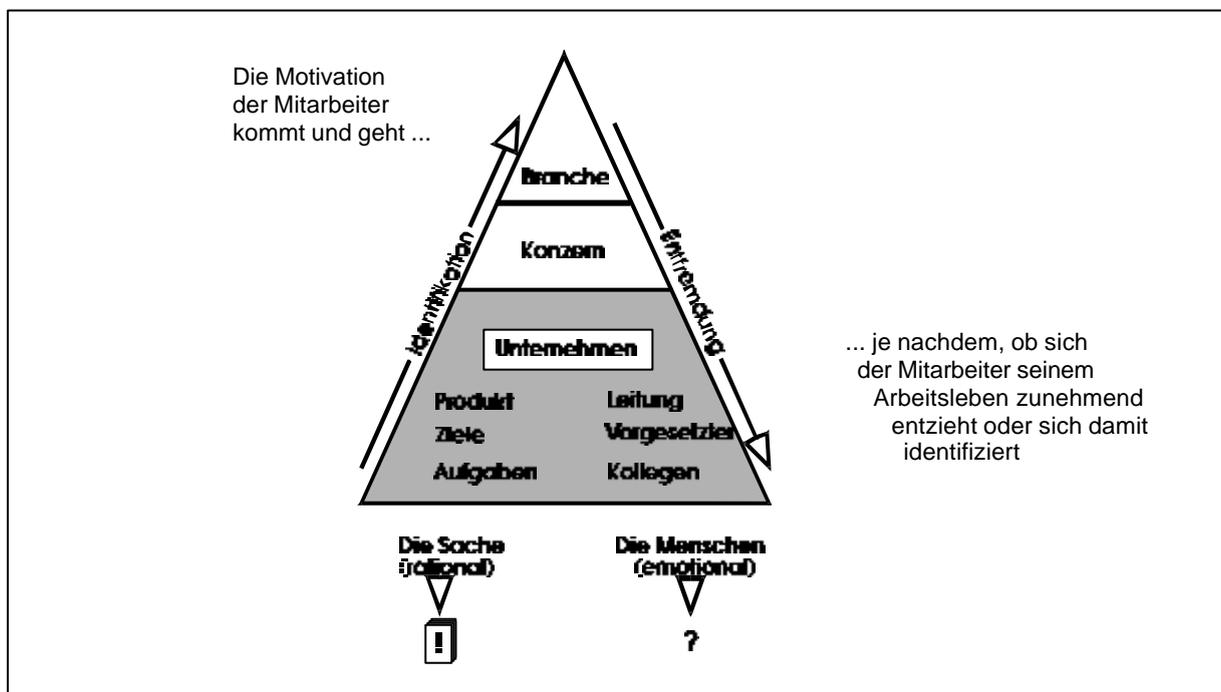


Abbildung 1: Identifikationspyramide

Identifikation und Entfremdung entwickeln sich sowohl über die Sache (die Rationalität) als auch über die beteiligten Menschen (die Emotionalität).

Die jeweilige Konzern- oder Kompetenzpartnerschaft, auch das Ansehen einer Branche in der Öffentlichkeit, trägt zu diesem Entwicklungsprozess bei, ebenso wie die beteiligten Menschen ihrerseits wiederum die Kultur des Konzerns oder das Ansehen der Branche mit prägen.

³ Wunderer (Führungsforschung), S. 150

⁴ Doppler/Lauterburg (Change), S. 36

⁵ Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 178

⁶ Wunderer/Mittmann (Identifikationspolitik), S. 109

Ein neu eingestellter Mitarbeiter hat sich "mit gutem Grund" für eine Branche, einen Konzern, ein Unternehmen entschieden. In der Regel ist davon auszugehen, dass er sich mit seiner Wahl identifiziert. Er beginnt somit motiviert, sich in sein neues Betätigungsfeld einzufinden. Um die Motivation zu erhalten muss er die rationalen Faktoren (Aufgaben, Ziele und Produktspezifikationen) und emotionalen Ausprägungen (Kollegen, Vorgesetzter und Leitungskräfte) des betrieblichen Geschehens akzeptieren können.

Um den Unternehmenserfolg sicherzustellen, sind auf der rationalen Seite

- Produkte spezifiziert,
- Ziele definiert und
- Aufgaben beschrieben.

Durch Optimierung von Abläufen und Strukturen werden die aufgabenbezogenen Ziele erreicht. Geprägt und unterstützt wird dies durch Regelwerke wie Projektstrukturpläne, DIN-Normen, Entwicklungsrichtlinien, u.v.a. mehr. Was aber optimiert die emotionale Seite der Führung und Zusammenarbeit?

1.1 Identifikation - Basis personalen Handelns

Langfristig ist für dynamische Unternehmen die bewusste Orientierung am Menschen eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg.⁷ Diese Grundhaltung muss sich im gesamten Handeln des Managements widerspiegeln. Zentrale Voraussetzungen sind eine konsequente, mitarbeiterorientierte Personalpolitik,⁸ die im gesamten Managementhandeln zum Ausdruck kommen muss, sowie weit entwickelte indirekte Führungssysteme. Das Personalmanagement muss die Fähigkeit besitzen, das interne Humanpotential systematisch zu entfalten und auszuschöpfen.

1.2 Dynamik - Motor personalen Handelns

Um eine Dynamisierung des Personalmanagements zu erreichen, schlägt Oertig vor, das Dynamik-Prinzip von Pümpin direkt auf den Personalbereich zu übertragen.⁹ Das Humanpotential nimmt dabei einen zentralen Stellenwert als das originäre Nutzenpotential eines Unternehmens ein, das die Ausschöpfung anderer Nutzenpotentiale erst ermöglicht (siehe folgende Abbildung). Die Entfaltung des Mitarbeiterpotentials und seine Nutzbarmachung für das Unternehmen ist das übergeordnete Ziel des dynamischen Personalmanagements. Es verknüpft die Organisationsentwicklung mit der Personalentwicklung und berücksichtigt die veränderten Werthaltungen.

⁷ Vgl. auch Baumgartner et al. (OE-Prozesse), S. 31 und BohI et al. (Ideas), S. 10

⁸ Posth, ehemals Personalleiter bei VW, schrieb 1990. „Die Mitarbeiterorientierung der Personalpolitik sichert die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens. Langfristig ist eine Personalpolitik, die nicht am Menschen orientiert ist, ineffizient und damit unter Kosten- und Ertragsgesichtspunkten unwirtschaftlich.“ (Posth (Personalpolitik), S. 149)

⁹ Oertig (Personalmanagement)

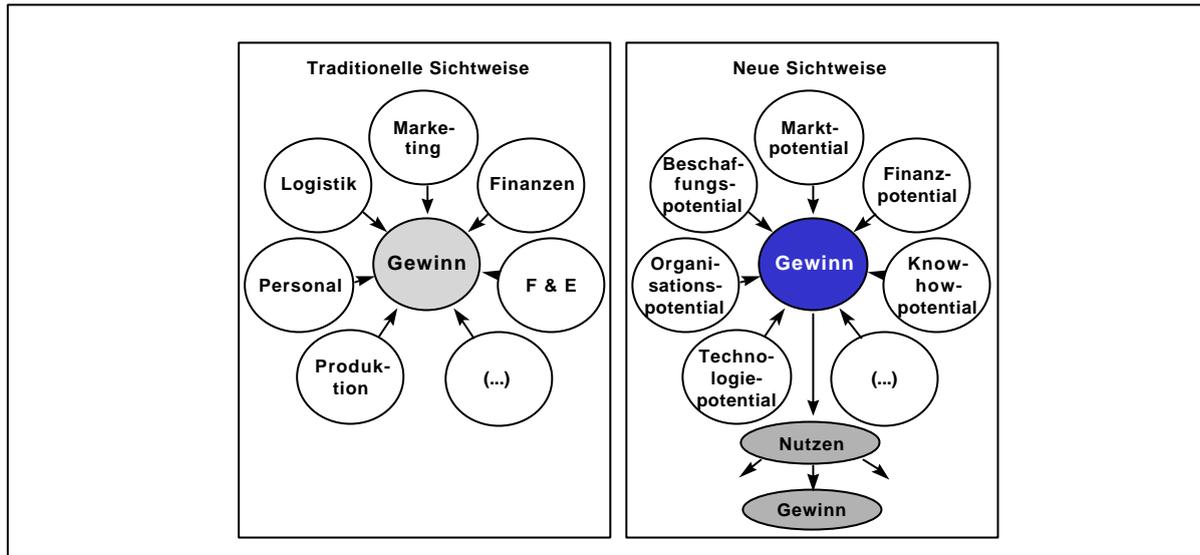


Abbildung 2: Vom Produktionsfaktor 'Personal' zum Humanpotential als grundlegendem Nutzenpotential des Unternehmens¹⁰

Das Personalmanagement soll¹¹

- eine strikte Orientierung am Menschen als Leitlinie der Personal- und Führungspolitik verankern und fördern
- eine Vertrauenskultur in der crossfunktionalen Zusammenarbeit unterstützen
- eine expansions-, zeit-, produktivitäts-, risiko- und leistungsorientierte Kultur schaffen und mit Maßnahmen unterstützen
- gemeinsame Werthaltungen fördern
- optimale Instrumente der indirekten Führung entwickeln
- eine lernende Organisation fördern
- ein offenes Kommunikationsverhalten unterstützen
- die konsequente Delegation von Aufgaben und Verantwortung überwachen
- Crossfunktionales Handeln und Teamleistungen fördern
- Aktionsdruck (aber keine Hektik und Überforderung) erzeugen
- ein jederzeit faires Verhalten fördern
- Vertrauen, Identifikation und Motivation fördern

Im Unterschied zu Oertig wird das Dynamik-Prinzip in der vorliegenden Arbeit als Grundelement eines übergeordneten Unternehmenskonzepts betrachtet, wonach Unternehmen attraktive Nutzenpotentiale erkennen und ausschöpfen.

Das Personalmanagement soll diese Dynamisierung des Unternehmens in allen Funktionsbereichen unterstützen. Es soll den Bereichen, Centern oder Segmenten die Fähigkeiten und das Know-how zur Verfügung stellen, die es zum Aufbau und zur Ausschöpfung des Humanpotentials, dem originären Potential des Unternehmens, braucht.

¹⁰ Quelle: Oertig (Personalmanagement), S. 75

¹¹ abgeleitet von einer Aufstellung der allgemein formulierten Anforderungen an das Personalmanagement von Frenser (Personalmanagement), S. 50

1.3 Menschenbild - Rahmen personalen Handelns

Mit dem Übergang zu einem personalistischen Menschenbild, zu immer komplexer werdenden Produkten, Projekten und Strukturen, die mit tayloristischer Arbeitsteilung nicht mehr in den Griff zu bekommen sind, verändern sich die Rahmenbedingungen der Personalarbeit, die in den folgenden Hypothesen ihre Prägungen finden sollen.

- Geiststötende Arbeit wird durch Technikeinsatz konsequent abgebaut. Atomisierte Prozesse werden wieder zu zusammenhängenden Arbeitsabläufen gekoppelt. Dabei wird Entscheidungskompetenz, Verantwortung und Arbeitsausführung als Gesamtpaket an Individuen und Gruppen übertragen.
- Durch Hierarchieabbau wird sich die Leitungsspanne von Führungskräften erheblich vergrößern. Die "rule-of-five", nach der Vorgesetzte durchschnittlich fünf Mitarbeiter anzuleiten haben, wird obsolet. Durch immer mehr hierarchie- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit in Projektteams wird es keine traditionellen Berichtslinien und Führungsverantwortung nur noch auf Zeit geben.
- Wird die Basis ermächtigt, ihre Angelegenheiten selbst zu regeln, erwächst dem Management die Aufgabe verstärkter Information und Koordination. Und wenn von Mitarbeitern verlangt wird, dass sie unternehmerisch denken und handeln, muss ihnen auch der Zugang zu den notwendigen Informationen ermöglicht werden.
- Organisationen werden zukünftig nicht mehr eindeutig zwischen Lieferanten und Mitarbeitern unterscheiden können. Auch die Grenzen zu Konkurrenten werden häufiger aufgelöst werden.
- Die Orientierung an externen und internen Kunden wird zunehmen. Mitarbeiter werden daran gemessen, ob sie Kundenzufriedenheit hergestellt haben. Damit ist das Maß aller Dinge nicht mehr "oben" und nicht mehr der Vorgesetzte, sondern "ausen".
- Die Wiederentdeckung des Kunden verlangt bei der Führungskräfteauswahl und -entwicklung die Orientierung an Persönlichkeiten, die strategisch denken, kundenorientiert handeln und leistungsfördernd führen.
- Ein Teil der Kunden wird in Zukunft "innen" sitzen, wenn Organisationen "querdurchlässig" werden, also unternehmensinterne Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufgebaut werden.
- Kurze Produktlebens- und Innovationszyklen machen es notwendig, dass Innovationspotential optimal auszunutzen. Deshalb wird über regelmäßige Job-Rotation dafür gesorgt werden müssen, dass Mitarbeiter Abläufe und Überlegungen an anderen Stellen der Organisation verstehen.
- Großunternehmen werden ihre Personalarbeit zunehmend dezentralisieren. Management von Veränderung ist Beratung, und Beratung ist nur in dezentralen Strukturen denkbar. Dadurch wird der Personaler als Center-Manager echter Business-Partner der anderen Funktionen. Dabei kann auf Zentralfunktionen nicht ganz verzichtet werden: Dezentrale Personalarbeit ist operativ, zentrale Personalarbeit ist strategisch.

- Mit der Dezentralisierung aber werden auch viele altgewohnte Spielzeuge aus der "Toolbox" der zentralen Personalarbeit überflüssig: In Stellenplänen, Stellenbeschreibungen, Leistungsbeurteilungssystemen, Katalogen zur analytischen Arbeitsbewertung, Operationsverzeichnissen und Manuals für die Eingruppierung von Führungskräften sind heute oftmals überzogene Regelungen tayloristisch-bürokratischer Personalarbeit zu sehen. Sie werden ersetzt werden durch: Referentensysteme, Centerorganisation, Bereichsbetreuung, zunehmende Selbstregelungskompetenz der dezentralen Einheiten.
- Die Aufgabe, Mitarbeiter zu entwickeln, wird immer mehr von der traditionellen Personalabteilung auf die Vorgesetzten übertragen. Sie wird bei Führungskräften selbst als Bringschuld definiert. Die "Personaler" werden Supervision und Prozessbetreuung sowie allenfalls Trainingskoordination und Konzeptunterstützung anbieten. Sie werden Transparenz schaffen und beraten.

Die zukünftige Entwicklung des betrieblichen Personalwesens ist also nicht nur gekennzeichnet durch eine Abmagerung der traditionellen Lohn- und Gehaltsabrechnung zur Teilfunktion der betrieblichen Datenverarbeitung. Das Personalwesen gewinnt vielmehr einen besonderen Stellenwert als eine der zentralen Koordinationsfunktionen der Unternehmens- und Centerleitungen zur Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiterschaft, zur Heranbildung des Führungsnachwuchses und zur Moderation betrieblicher Konfliktlösungen und organisatorischer sowie klimatischer Veränderungen.

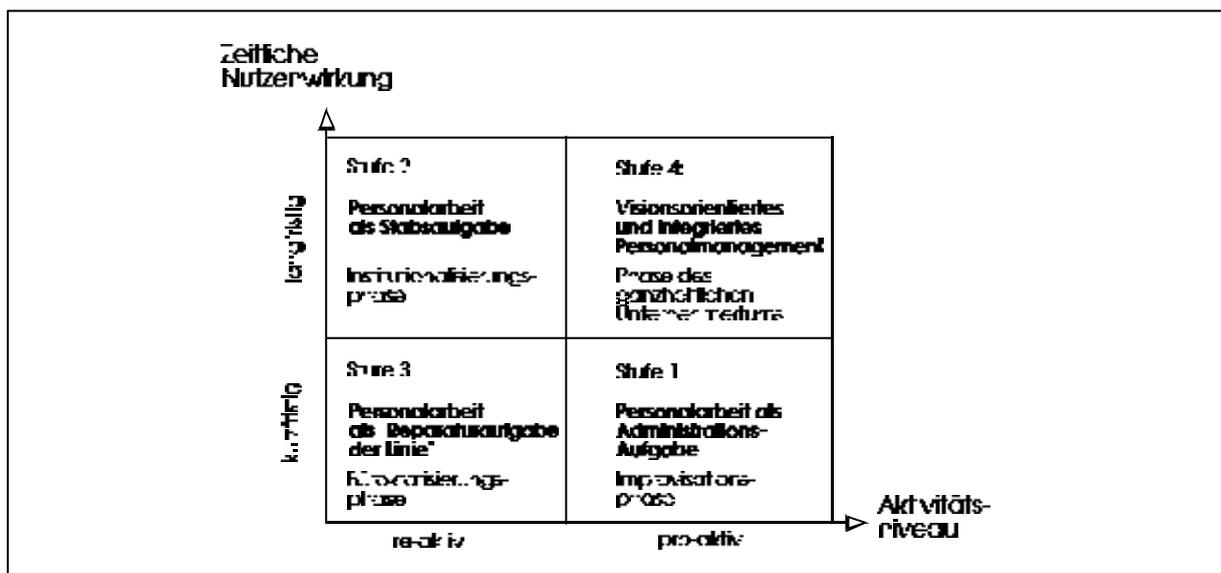


Abbildung 3: Entwicklungsstufen des Personalmanagements¹²

Die Entwicklung des Personalmanagements lässt sich mit obiger Abbildung anhand zweier Dimensionen 'zeitliche Nutzenwirkung' und 'Aktivitätsniveau' nachvollziehen.

Um die Fortschritte der neueren Ansätze und das moderne Selbstverständnis des Personalmanagements würdigen zu können, erfolgt zunächst ein kurzer Rückblick auf wegweisende Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion und Entwicklung.¹³

¹² Quelle: Hilb (Personal-Management), S. 3

¹³ Vgl. z.B. Hendry/Pettigrew (HRM), S. 17 ff., Liebel/Oechsler (Handbuch), S. 1 ff., Staehle (Management), S. 727 ff.

2 "Eine emanzipierte Disziplin" - Entwicklung des Personalmanagements

Trotz seiner noch jungen Entwicklungsgeschichte¹⁴ hat sich das Personalmanagement bereits emanzipiert. Aus der Humanvermögensrechnung¹⁵ der 70er Jahre ist das Human Resource Management geworden¹⁶, aus dem Kostenfaktor Mensch ist der Potentialträger¹⁷ für das Unternehmen geworden und aus dem administrativen Personalwesen wurde das visionäre und integrierte Personalmanagement als Erfolgsfaktor¹⁸ für die Unternehmensführung.

Die heutige Betrachtung des Personalmanagements hat zwei unterschiedliche Wurzeln. Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive stellte das Potential der Mitarbeiter, das es zu fördern und zu entwickeln gilt, in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die rein ökonomische Perspektive sah den Mitarbeiter als Kostenfaktor bzw. als Vermögensanlage.¹⁹ Anfang der 80er Jahre folgten dann die ersten integrierten Ansätze. Gleichzeitig begann die Diskussion um die strategische Ausrichtung des Personalmanagements.

2.1 Integrierte Ansätze

Als erste integrierte Ansätze des Personalmanagements entstanden Anfang der 80er Jahre der Harvard-Ansatz und der Michigan-Ansatz, die zu wegweisenden Konzepten für die strategische und integrierte Ausrichtung des personalen Handelns wurden.²⁰

2.1.1 Harvard-Ansatz

Der Harvard-Ansatz verfolgt das Ziel, die Aktivitäten des Human Resource Managements²¹ sowohl untereinander als auch in das strategische Management zu integrieren. Gleichzeitig wird Human Resource Management als zentrale Managementaufgabe²² definiert. Die vier wesentlichen, konsistent zu gestaltenden Aktivitätsfelder des Human Resource Managements sind dabei:²³

- die Mitarbeiterbeteiligung
- Human Resource Veränderungen: Beschaffung, Einsatz, Entlassung
- das Belohnungssystem: Anreiz-, Entgelt- und Beteiligungssysteme
- die Arbeitsorganisation: Zusammenspiel von Menschen, Informationen,
- Aktivitäten und Technologie

¹⁴ Das Personalwesen als eigenständiger Funktionsbereich etablierte sich in den Unternehmen erst in den 50er Jahren (vgl. z.B. Wunderer (Wertschöpfungs-Center), S.201). 1961 wurde in Mannheim der erste Lehrstuhl für Personalwesen im deutschsprachigen Raum geschaffen. 1968 erfolgte die Gründung eines entsprechenden Lehrstuhls in der Schweiz (vgl. z.B. Oertig (Personalmanagement), S. 28).

¹⁵ Vgl. Likert (Organization), Flamholtz (Accounting), Aschoff (Humanvermögen)

¹⁶ Vgl. Lattmann (Personalfunktion), S. 75 f.

¹⁷ Vgl. z.B. Mann (Vision), S. 22 ff. und Oertig (Personalmanagement), S. 1

¹⁸ Vgl. z.B. Mohn (Partnerschaft), S. 147 ff., Posth (Personalpolitik), S. 149, Wunderer (Personalwesen), S. 153

¹⁹ Vgl. Staehle (Management), S. 726 f.

²⁰ Vgl. Hendry/Pettigrew (HRM), S. 21

²¹ Human Resource Management steht in den USA und Frankreich für die strategische Personalarbeit. Der Begriff Personnel Management umfasst dort die operative Personalarbeit (Hilb (Personal-Management), S. 12).

²² Vgl. Kotter et al. (Organization)

²³ Vgl. Beer et al. (HRM), S. 7ff

Interessengruppen sowie situative Faktoren beeinflussen die Aktivitäten des Human Resource Managements. Als Resultat werden mittelbare und langfristige Ergebnisse unterschieden, die ihrerseits wiederum die Interessengruppen und die situativen Faktoren beeinflussen.

Ein wichtiger situativer Faktor, der die Human Resource Aktivitäten beeinflusst, ist die Unternehmensstrategie. Human Resource Aktivitäten sind aber nicht nur Folge von, sondern auch immer wieder Inputfaktoren für strategische Entscheidungen.

2.1.2 Michigan-Ansatz

Auch der Michigan-Ansatz versteht sich als integrierter und strategisch orientierter Human Resource Management-Ansatz. Er verknüpft das Human Resource Management mit der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur, wobei das Human Resource Management wie die Organisationsstruktur vor allem der Strategieimplementierung dient.²⁴ Die Strategie hat folglich eine übergeordnete Stellung. Die Strategie, das Human Resource Management und die Organisationsstruktur unterliegen zudem Umwelteinflüssen.

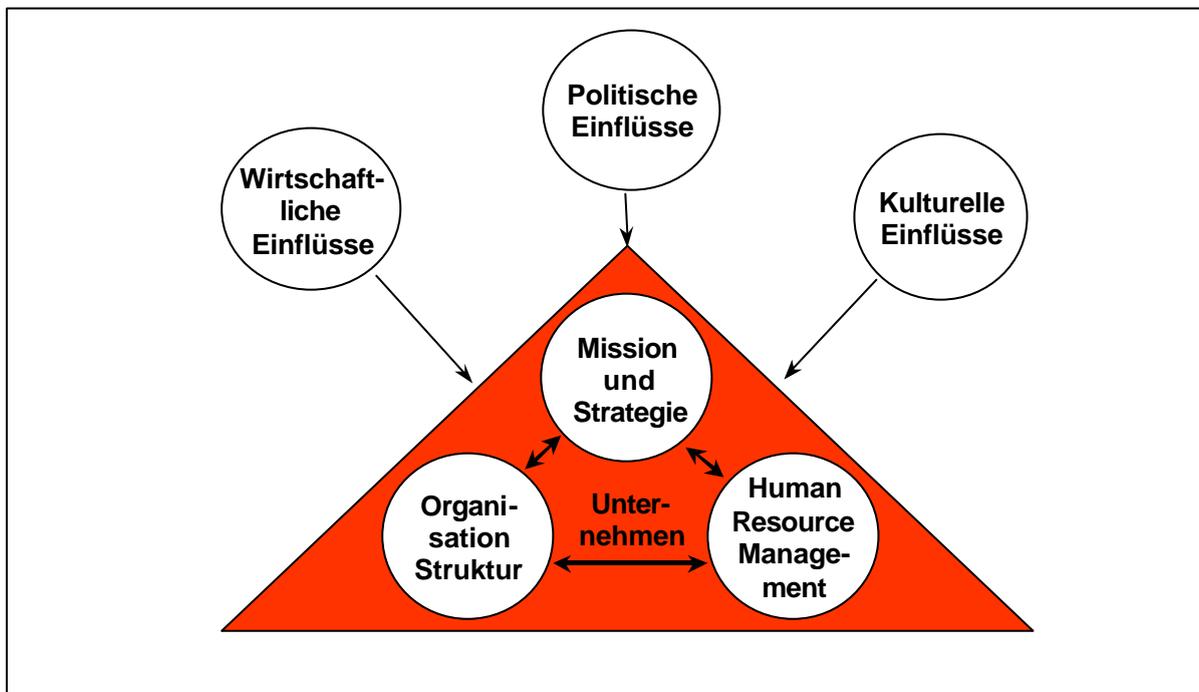


Abbildung 4: Strategisches Human Resource Management im Michigan-Ansatz²⁵

Der Kern des Human Resource Managements im Michigan-Ansatz ist ein Kreislaufkonzept, das aus den vier Funktionen

1. Personalauswahl (Selection),
2. Leistungsbeurteilung (Appraisal),
3. Belohnung/Anreize (Rewards) und
4. Personalentwicklung (Development)

besteht, die alle auf die Variable 'Leistung' ausgerichtet sind. Die Leistungsbeurteilung steht dabei im Mittelpunkt, da sie sowohl für das Belohnungssystem als auch für die Personalentwicklung Inputfaktor ist.

²⁴ Vgl. Fombrun et al. (Strategie), S. 36 ff.

²⁵ Quelle: nach Tichy et al. (Strategic), S. 48

2.2 Strategisches Personalmanagement

In den 80er Jahren begann auch die Diskussion um das strategische Personalmanagement. Ein wesentliches Merkmal dieser Diskussion ist das heterogene Verständnis.²⁶ In den Beiträgen wurden in der Hauptsache folgende Fragestellungen diskutiert:

- a) Ist strategisches Personalmanagement die strategische Ausrichtung des Personalbereichs?
- b) Ist die Personalstrategie nur derivativ, d.h. folgt sie der Unternehmensstrategie und ist sie somit Mittel zur Strategieimplementierung?
- c) Ist die Personalstrategie in die Unternehmensstrategie integriert und somit ein fester Bestandteil, der unter Beteiligung der Personalverantwortlichen zustandekommt?
- d) Ist die Personalstrategie der Unternehmensstrategie übergeordnet, weil das Personalmanagement die Personalressourcen für die Umsetzung der Unternehmensstrategie bereitstellen muss?²⁷

Dem heutigen Verständnis liegt i.d.R. die Ansicht c) zugrunde, d.h. Unternehmens- und Personalstrategie stehen in enger Wechselwirkung zueinander.²⁸

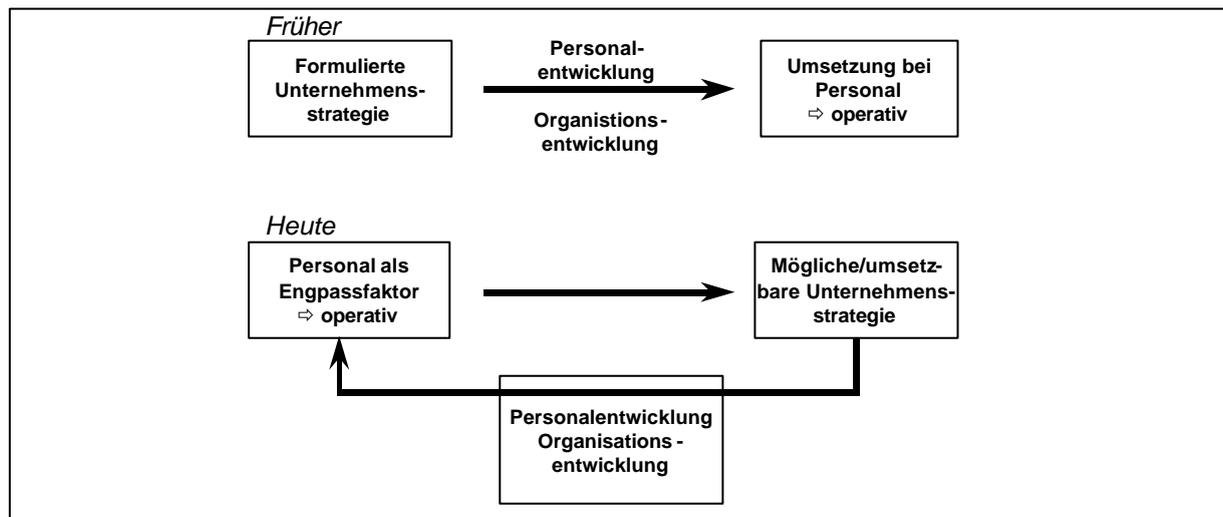


Abbildung 5: Veränderter Stellenwert der Humanressourcen²⁹

Die Personalstrategie legt die langfristigen Ziele und Arbeitsschwerpunkte des Personalmanagements fest und steuert damit dessen Entwicklung. Sie ist Teil der Unternehmensstrategie, da die Entwicklung einer Unternehmens- oder Geschäftsfeldstrategie nicht ohne Berücksichtigung des Mitarbeiterpotentials erfolgen kann.³⁰ Wird die strategische

²⁶ Vgl. Elsik (Personalmanagement), S. 6. Er stellt die vielfältigen Konzeptionen zum strategischen Personalmanagement systematisch dar.

²⁷ Ackermann weist dem Personalmanagement z.B. die Rolle des Strategiegenerators zu (Ackermann (Prüfstand), S. 20ff.).

²⁸ Vgl. Frener (Personalmanagement), S. 58

²⁹ Quelle: in Anlehnung an Töpfer (Profit-Center), S. 152

³⁰ Vgl. die Untersuchung von Cappelli/Crocker-Hefter (Human Resources), die in unterschiedlichen Branchen jeweils zwei erfolgreiche, zueinander im Wettbewerb stehende Unternehmen - wie z.B. Federal Express und United Parcel Service, Coke und Pepsi, Bo ston

Bedeutung der Humanressourcen unterschätzt, kann dies zu Strategien führen, die von vornherein zum Scheitern verurteilt sind.³¹ "Die Humanressourcen tragen also einen Doppelcharakter. Auf der einen Seite sind sie eine Chance für das Unternehmen, auf der anderen Seite können sie eine Beschränkung der grundsätzlich möglichen Unternehmensstrategien darstellen."³²

Die Personalstrategie dient zum einen der Umsetzung der Personalpolitik und damit der Förderung der sozialen Effizienz im Unternehmen. Zum anderen verpflichtet sie sich der ökonomischen Effizienz des Unternehmens, indem sie die Mitarbeiterpotentiale zielgerichtet auf die strategischen Erfordernisse hin entwickeln muss. Die Personalstrategie orientiert sich also an der Personalpolitik und definiert sich aufgrund der Differenz zwischen dem zur Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendigen Sollprofil und dem vorhandenen Istprofil des Mitarbeiterpotentials. Die Unternehmens- bzw. die Leiterstrategie und die Personalstrategie müssen dabei aufeinander abgestimmt werden. Die Strategie muss die relevanten unternehmensexternen Rahmenbedingungen berücksichtigen. So kann beispielsweise unter bestimmten Bedingungen ein Engpass auf dem Arbeitsmarkt die Personalstrategie und damit die gewollte Unternehmensstrategie von vornherein unmöglich machen.³³

Die Ziele der Personalstrategie konkretisieren sich u . a. in der quantitativen und der qualitativen, d.h. der zahlen- und der anforderungsmäßigen strategischen Personalplanung.³⁴ Die quantitative Planung beschäftigt sich mit dem zur Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigten Personalbestand und zeigt einen Personalbedarf bzw. einen Personalüberschuss auf.

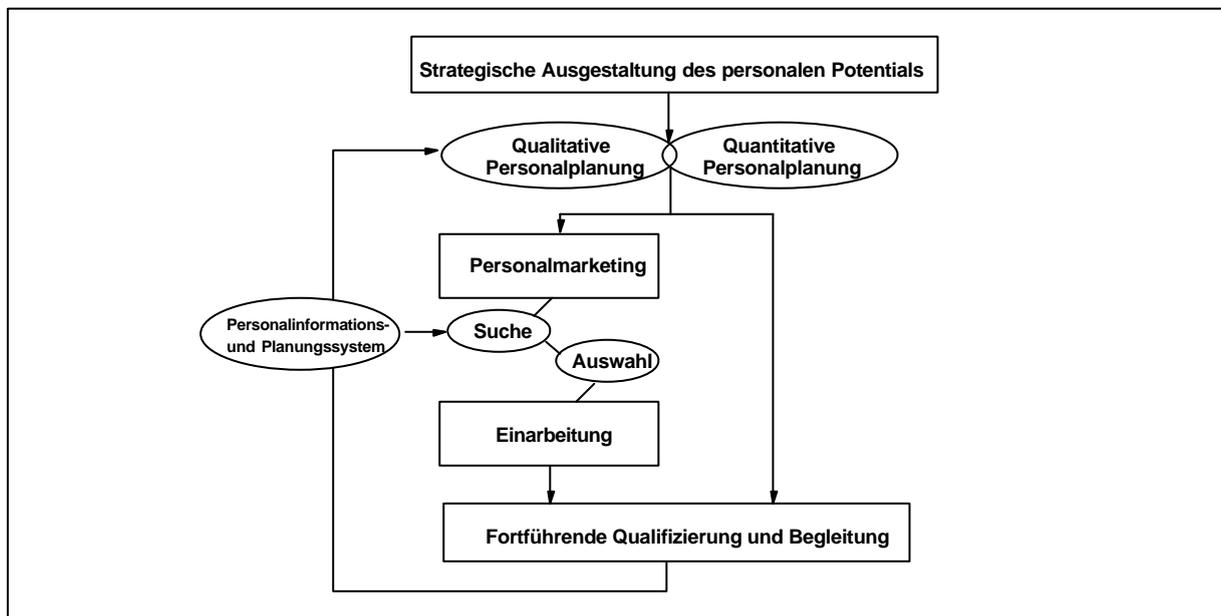


Abbildung 6: Personalplanung im dynamischen Unternehmen

Die qualitative Personalplanung befasst sich mit der benötigten Personalstruktur und -

Consulting Group und McKinsey & Company – in bezug auf ihre Strategie und ihr Human Resource Management untersucht haben.

³¹ Vgl. Laukamm/Walsh (Human-Ressourcen), S. 80

³² Frentser (Personalmanagement), S. 105

³³ Vgl. z.B. Kobi (Human Resources), S. 10. Ackermann (Strategisches Personalmanagement), S. 464, Laukamm (Human-Ressourcen), S. 79ff., Baumgartner et al. (OE-Prozesse), S. 21

³⁴ Eine Übersicht über die Personalplanung gehen z.B. Schmidt-Dorrenbach (Personalplanung), S. 495ff. und Hentze (Personalwirtschaftslehre), S. 177 ff. und S. 200 ff., eine Darstellung von Planungstools findet sich bei Liebel/Oechsler (Handbuch), S. 27.

qualifikation. Die strategische Personalplanung ist ein Element in einem komplexen Netz von Planungssystemen, das alle Funktionsbereiche eines Unternehmens umfasst. Die Planungen, z.B. aus Marketing, Produktion und Personalbereich, beeinflussen sich gegenseitig und müssen frühzeitig aufeinander abgestimmt werden.

Die aktuelle Literatur der strategiebezogenen Personalmanagement-Theorie greift vor allem zwei Trends auf, die im folgenden kurz beschrieben werden. Beide haben ihren Ursprung im gesellschaftlichen Wertewandel.

2.2.1 Visionsorientiertes Personalmanagement

Seit Anfang der 90er Jahre wird in der Literatur eine konsequente Ausrichtung des Personalmanagements auf die Unternehmensvision gefordert.³⁵ Die Unternehmensvision wird damit zur Gestaltungsgrundlage für alle Elemente des Personalmanagements. Allerdings hat noch 1999 die vom IFPM (Institut für Führung und Personalmanagement) der Universität St.Gallen mitgetragene Euro-Personal-Umfrage u.a. aber ergeben, daß die strategische Ausrichtung des Personalmanagements auf die Unternehmensvision³⁶ in der Praxis nur ungenügend erfolgt. Um das Personalmanagement aber voll in das Unternehmensgeschehen zu integrieren, ist diese Ausrichtung jedoch ein unabdingbarer Schritt.



Abbildung 7: System integrativen Managements³⁷

Die Vision³⁸ ist ein Element der normativen Unternehmensebene und dient als "Leitstern" für das normative Management³⁹. Die Vision ist ein konkretes Zukunftsbild, nahe genug, dass wir die Realisierbarkeit noch sehen können, aber schon fern genug, um die Begeisterung der

³⁵ Vgl. z.B. Hilb (Konzept), Scholz (Visionäres Personalmanagement) und Kienbaum (Visionäres Personalmanagement)

³⁶ Vgl. Hilb (Konzept), S. 75

³⁷ Quelle: abgeleitet von Hopfenbeck, (ABWL), S. 107

³⁸ Eine systematische Darstellung und Abgrenzung der Begriffe Mission, Vision und Strategie findet sich z.B. in Campbell et al. (Vision), S. 59 ff.

³⁹ Bleicher (Konzept), S. 84

Organisation für eine neue Wirklichkeit zu erwecken."⁴⁰

Die Vision ist sowohl der Unternehmenspolitik als auch der Unternehmensstrategie übergeordnet. Damit integriert sie die normative, strategische und operative Managementebene.

Die erfolgreiche Umsetzung einer Vision wird erleichtert, wenn sie partizipativ entwickelt wird.⁴¹ Das bedeutet, dass sowohl sämtliche Schlüsselpersonen als auch alle Persönlichkeiten mit Vorbildcharakter eines Unternehmens in den Prozess der Visionsentwicklung involviert werden sollten. Eine Vision kann nicht von oben verordnet werden.

2.2.2 Werteorientiertes Personalmanagement

Werte und Normen bilden zusammen mit Leitideen und Strukturen den Rahmen, in dem alle Mitarbeiter eines Unternehmens eingebettet sind.⁴² Der gesellschaftliche Wertewandel ist deshalb einer der zentralen Umfeldeinflüsse auf das Personalmanagement.⁴³

Ein Unternehmen kann seine Ziele nur mit Menschen erreichen. Um diese Menschen in die Unternehmenspolitik und -kultur einbinden zu können, müssen die in dem Unternehmen gelebten Werte mit den Wertvorstellungen der einzelnen Mitarbeiter und der Gesellschaft als Ganzes weitgehend übereinstimmen. Dadurch wird eine Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ermöglicht. Eine werteorientierte Personalpolitik⁴⁴ versucht, diese Übereinstimmung zu erreichen.

Aufgrund einer weitgehenden sozialen und materiellen Absicherung breiter Bevölkerungsschichten werden von den Mitarbeitern heute zunehmend immaterielle Ansprüche an die Arbeitswelt gestellt. Sinngehalt der Tätigkeit, Spaß an einer herausfordernden und bereichernden Arbeit, persönliche Entfaltungsmöglichkeiten sowie Kooperation und Mitbestimmung sind Werte, die heute immer wichtiger werden.

Eine darüber hinausgehende Facette werteorientierten Personalmanagements sieht Fröhlich⁴⁵ im Value Development, einer Strategie die auf die Mitarbeiterschaft als entscheidendem Erfolgsfaktor zur Integration und Optimierung von Shareholder- und Stakeholder Value baut.

Der oben angesprochene Wertewandel lässt sich nicht als eindeutige Entwicklung beschreiben.⁴⁶ Der Trend geht vielmehr in die Richtung einer Individualisierung und findet damit die Notwendigkeit zu einer Flexibilisierung.⁴⁷ So lassen sich die Ziele und Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitergruppen - z.B. bezüglich Sozialleistungen und wie oben beleuchtet zur Arbeitszeit - immer weniger "auf einen Nenner" bringen.

Unterschiedliche Mitarbeitergruppen haben z.B. aufgrund des Geschlechts, des Alters, der

⁴⁰ Boston Consulting Group (Vision), S. 7

⁴¹ Vgl. u.a. Bleicher (Leitbilder), S. 55, Hilb (Personal-Management), S. 44, Mann (Vision), S. 34, Schläpfer in Campbell et al. (Vision), S. 15 f.

⁴² Vgl. Kobi (Human Resources), S. 5 ff.

⁴³ Vgl. z.B. Wunderer/Kuhn (Personalmanagement), S. 23 ff., Rosenstiel (Personalpolitik), S. 67 f., Wunderer/Mittmann (Identifikationspolitik)

⁴⁴ Vgl. z.B. Wollert (Wertorientiert) und Wagner (Personalfunktion), S. 22

⁴⁵ Vgl. Fröhlich, W. (Value Development), S. 15 ff.

⁴⁶ Vgl. Wunderer/Kuhn (Personalmanagement), S. 26 f.

⁴⁷ Vgl. z.B. Drumm (Individualisierung), Wunderer/Kuhn (Personalmanagement) S. 83ff, Wagner (Personalfunktion), S.16

familiären Situation oder der Qualifikation unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und Ziele. Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements haben somit je nach Mitarbeiter eine unterschiedliche Wirkung. Um gleiche Wirkung zu erzielen, müssen unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden. Für eine optimale Entfaltung der Mitarbeiterpotentiale ist deshalb eine bedürfnis- und zielgerichtete Gestaltung der betrieblichen Lebenswelt notwendig.⁴⁸

Der Trend zur Individualisierung im Personalmanagement entspricht also der Perspektive unterschiedlicher Wertzuordnung der Mitarbeiter, die eine differenzierte Betrachtung und Berücksichtigung ihrer persönlichen Ziele und Bedürfnisse erwarten. Flexible Arbeitszeitsysteme,⁴⁹ Cafeteria-Ansätze,⁵⁰ die Personalentwicklung und die Mitarbeiterführung sind wesentliche Ansatzpunkte für die Umsetzung dieses Trends. Die Individualisierung im Personalmanagement steht jedoch in einem schwierigen Spannungsverhältnis mit dem Grundsatz der Gleichbehandlung aller Mitarbeiter. Dieses Spannungsverhältnis ist deshalb bewusst zu gestalten. Die Flexibilisierung, mit der eine erhöhte Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an veränderte Situationen und Rahmenbedingungen in ihrem Umfeld erreicht werden soll, ist dagegen Ausdruck einerseits der differenzierten Wertzuordnung der Mitarbeiter, andererseits ökonomischen Unternehmensinteressen⁵¹

3 "Werte Vermittlung und dezentrales Handeln" - Erwartungen an das Personalmanagement

Das grundlegende Ziel eines strategisch wertorientierten Personalmanagements ist die Nutzung und Förderung des innovativ-umsetzungsbezogenen Potentials möglichst aller Mitarbeiter zur nachhaltigen Steigerung der ökonomischen und/oder sozialen Effizienz des Gesamtunternehmens⁵². Durch die visions- und wertbezogene Prägung des unternehmerischen Personalmanagements sollen die Mitarbeiter als Leistungspartner und erfolgskritische "Produktivitätsquellen" für den Wettbewerb gewonnen werden. Das Verhältnis zwischen ökonomischer Effizienz (personalwirtschaftliche Kosten-Leistungs-Relation) und sozialer Effektivität (Erfüllung der Mitarbeiterbedürfnisse/-interessen) soll dabei möglichst harmonisch gestaltet werden. "Die Anerkennung der Mitarbeiter und der menschlichen Arbeit als wichtigste und sensitivste Ressource ist dabei eine wichtige Voraussetzung. Aus diesem Grund müssen Aufwendungen für die Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung dieses Potentials nicht länger als "Unkosten" sondern als Investitionen in das Humankapital begriffen werden."⁵³

⁴⁸ Dick (Frauenförderung), S. 334

⁴⁹ Vgl. z.B. Scholz (Strategische Personalplanung), S. 37

⁵⁰ Cafeteria-Ansätze verfolgen das Ziel, die Verteilung von freiwilligen Sozialleistungen den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter anzupassen. Aus einem bestimmten Angebot können sich die Mitarbeiter ihr persönliches Paket zusammenstellen.

⁵¹ Kuhn (Flexibilisierung), S. 234 ff.

⁵² Vgl. Wunderer/Kuhn (Unternehmerisch), S. 12 ff.

⁵³ Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 30

3.1 Qualitätswerte im Personalmanagement

Das Management der Human Ressourcen fällt nicht ausschließlich in den Aufgabenbereich der Personalabteilung, sondern muss als klassische Querschnittsfunktion gleichermaßen von der Unternehmensleitung, den Linienführungskräften sowie von den Mitarbeitern getragen werden.⁵⁴

- Die Unternehmensleitung wirkt durch ihre Einstellung und Haltung als Werte- und Kulturvermittler und muss durch sichtbares und gelebtes Commitment unternehmensweite Veränderungsprozesse als Promotor unterstützen.⁵⁵
- Die Führungskräfte der Linie fordern und fördern durch eine delegative und partizipative Führung⁵⁶ das Selbstentwicklungspotential ihrer Mitarbeiter. Als Coach leisten sie Hilfe zur Selbsthilfe, indem sie für die Mitarbeiter ein entwicklungsförderndes Umfeld schaffen und diese gezielt beraten und betreuen.
- Die Mitarbeiter übernehmen durch aktive persönliche Veränderungsprozesse Verantwortung für ihre Selbstentwicklung. Durch Eigeninitiative werden persönliche Fähigkeiten aktiviert, transformiert und gezielt eingesetzt sowie bei Bedarf die nötige Unterstützung eingefordert.

Ein wertepprägtes Personalmanagement orientiert sich an einer ganzheitlichen TQM-Philosophie und agiert dabei in einem Erfolgsdreieck der Strategie- und Effektivitätsorientierung, der Dienstleistungs- und Qualitätsorientierung sowie der Wirtschaftlichkeits- und Wertschöpfungsorientierung.⁵⁷

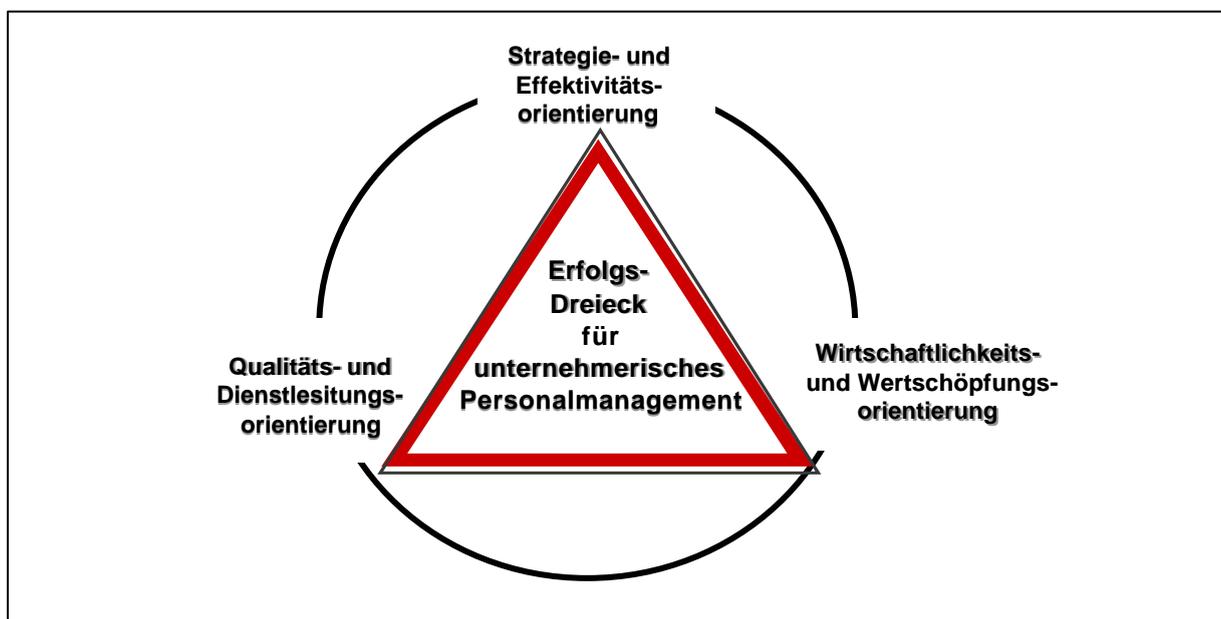


Abbildung 8: Erfolgsdreieck⁵⁸

⁵⁴ Vgl. Remer (Personalmanagement), (Organisationslehre), Bühner (Personalmanagement), Oechsler (Personal), Scholz (Personalmanagement)

⁵⁵ Vgl. Oertig (Rollen), S. 27 ff.

⁵⁶ Vgl. Wunderer (Struktur), (Führung), S. 203 ff.

⁵⁷ Vgl. Töpfer/Mehdorn (Unternehmererfolg), S. 5

⁵⁸ Quelle: Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 31

Im Unterschied zum klassischen TQM-Erfolgsdreieck mit den Dimensionen Qualität, Zeit, Kosten, betrachten Wunderer und v. Arx die strategische Orientierung des Personalmanagements erfolgskritischer als den Zeitaspekt. Doch die Änderungsgeschwindigkeit im Umfeld zwingt auch das Personalmanagement zur Dynamisierung. So muss ein den aktuellen Rahmenbedingungen gerecht werdendes Management der Human-Ressourcen den Anforderungen an die zeitliche Dimension ebenso entsprechen. Demgegenüber ist die Auffassung von Wunderer und v. Arx voll zu unterstützen, dass insb. bei den Human-Ressourcen nicht ausschließlich der Kostenaspekt sondern die Wertschöpfung betrachtet werden muss. Dies soll auch an einem Vergleich zwischen unternehmerischem Personalmanagement und TQM aufgezeigt werden⁵⁹:

	Unternehmerisches Personalmanagement	Total Quality Management
Disziplinen	• Verbindung von VWL, BWL und Managementlehre	• Verbindung von Technologiemanagement und BWL
Fokus	• Eher nach innen	• Eher nach außen
Ausrichtung	• Führungskonzept	• Entwicklung zu einem Unternehmensführungskonzept
Verhaltenskonzept	• Auf unternehmerisches Verhalten der Mitarbeiter konzentriert: Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln, Mitverantworten	• Ohne spezifische Verhaltenskonzepte
Anforderungen	• Schlüsselqualifikationen: strategisch relevante Problemlösungskompetenz, Sozialkompetenz, Umsetzungskompetenz	• Allgemeine Anforderungen
Mitarbeiter	• Unternehmer/Mitunternehmer-Portfolio	• Klassische Differenzierung nach Führungskraft und Mitarbeiter
Erfolgsgrößen	• Qualitative und quantitative Wertschöpfung	• Spezifische Erfolgsgrößen (Soziale Qualität/ Mitarbeiterzufriedenheit/ Geschäftsergebnisse)
Umsetzung/Implementation	• Umsetzungskompetenz als zentrale Schlüsselqualifikation	• Analyse steht im Vordergrund, Vorschläge zur Implementation fehlen im Konzept

Abbildung 9: Der Vergleich von TQM und unternehmerischem Personalmanagement⁶⁰

Die Aufgaben eines qualitätsorientierten Personalmanagements können wie folgt charakterisiert werden⁶¹

- Das Personalmanagement ist maßgeblich daran beteiligt, die Werte der umfassenden Qualitäts-Philosophie (Kundenorientierung, Partizipation, Qualitätsbewusstsein, kontinuierliche Verbesserungen) zu kommunizieren, implementieren und in sämtlichen Instrumenten und Maßnahmen zu reproduzieren.
- Durch Personalentwicklung, vor allem durch Training on the Job, werden Potentiale gezielt aufgebaut sowie die Fachkompetenz sichergestellt.
- Das Personalmanagement unterstützt die Fachbereiche bei der Gestaltung einer Arbeitsumgebung, aus der sich ein positives Center- bzw. Unternehmensklima ergibt. Eine bereichsübergreifende Lernkultur wird dadurch geschaffen, indem Probleme in

⁵⁹ Vgl. Wunderer/Gehrig/Hauser (Qualität), S. 33

⁶⁰ Quelle: Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 32

⁶¹ Vgl. Thienel (TQM), S. 517 ff., Bowen/Lawler (Total Quality), Bartel-Lingg ((TQM)

crossfunktionalen Teams gelöst werden.

- Die Selbständigkeit, Selbstverantwortung und Selbststeuerung möglichst vieler Mitarbeiter wird durch die Schaffung von Handlungsfreiräumen und Verantwortungsbereichen gefördert (Empowerment).
- Es werden Evaluationsinstrumente für die Mitarbeiter geschaffen, damit sie regelmäßiges Feedback zur Qualität ihrer geleisteten Arbeit bzw. zur Einschätzung durch die Kunden erhalten.
- Das Personalmanagement stellt sicher, dass Mitarbeiter und Führungskräfte für die sie betreffenden Veränderungsprozesse sensibilisiert werden und an ihnen aktiv partizipieren können.
- Ein qualitäts- und kundenorientiertes Personalmanagement ist sich bewusst, dass die externe Servicequalität des Unternehmens maßgeblich durch die interne Servicequalität beeinflusst wird. Hohe Kundenzufriedenheit ist demzufolge nur über eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen.⁶²

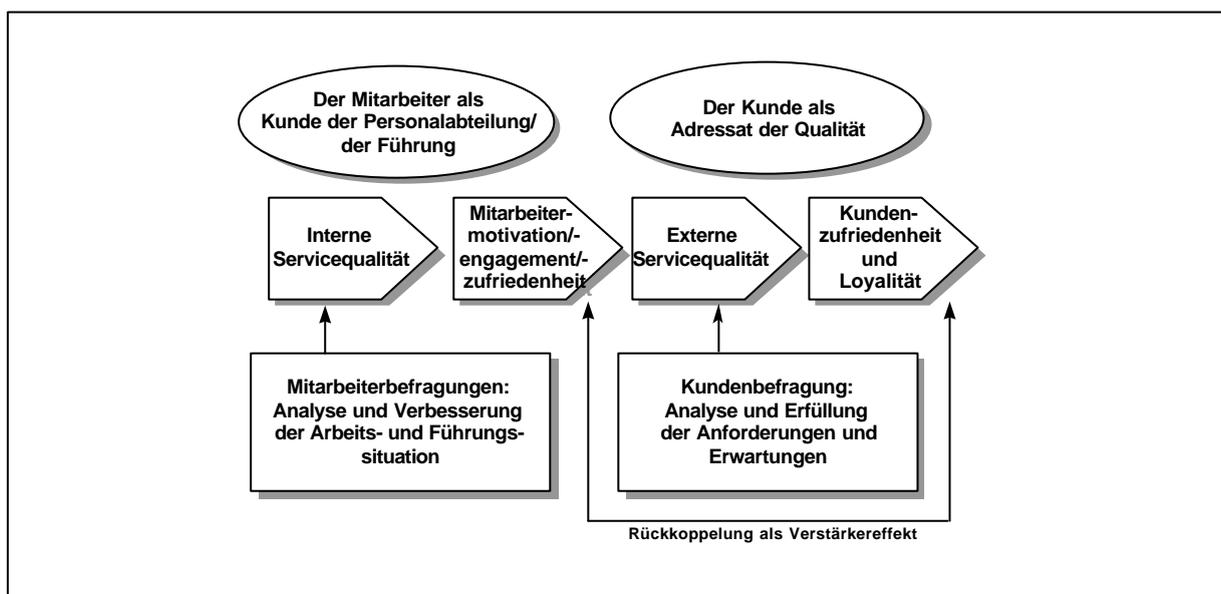


Abbildung 10: Servicequalitäten⁶³

Die Positionierung des Personalmanagements als erfolgskritische Funktion entspricht dem Konzept der Kernkompetenzen⁶⁴, bei dem sich für ein Unternehmen aufgrund des vorhandenen Know-how-Potentials zusätzliche Markt- bzw. Wettbewerbschancen ergeben können. In Anlehnung an Prahalad/Hamel⁶⁵ kann das Management der Human Ressourcen als Kernkompetenz begriffen werden, die als "strategische Metafähigkeit⁶⁶" eines Unternehmens zur vorteilhaften Wettbewerbsposition beitragen soll. Ein strategisches Personalmanagement

⁶² Vgl. Töpfer (Kundenzufriedenheit), S. 10

⁶³ Quelle: Töpfer (Kundenzufriedenheit), S. 10

⁶⁴ Vgl. z.B. Krüger/Homp (Kernkompetenz)

⁶⁵ Vgl. Prahalad/Hamel (Kompetenz), S. 79 ff.

⁶⁶ Vgl. Wagner et al. (Personalmanagement), S. 111 ff.

sollte sich an den charakteristischen Merkmalen des strategischen Denkens wie folgt ausrichten:⁶⁷

- Zielorientierung: Personalstrategien sind zielgerichtet und dienen der Umsetzung und Implementierung der in den Unternehmens- und Centerstrategien formulierten Ziele. Dabei findet eine Konzentration der Kräfte statt, indem einzelne Maßnahmen auf Strategiekompatibilität geprüft und Prioritäten festgelegt werden.
- Proaktives, langfristig angelegtes Denken: Strategisches Personalmanagement verhält sich proaktiv. Die Planungsprozesse laufen parallel und nicht zeitlich nachgelagert zum strategischen Unternehmensplanungsprozess ab. Damit wird verhindert, dass sich Unternehmensstrategien deshalb nicht realisieren lassen, weil die Human-Ressourcen bei der Strategieentwicklung nicht berücksichtigt worden sind.
- Ganzheitliches, konzeptionelles Denken und Handeln: Strategisches Personalmanagement erfordert Managementkompetenz in der Entwicklung von und im Umgang mit Instrumenten der Früherkennung (Umwelt-, Chancen-/Gefahrenanalyse), der Analysephase (Unternehmens-, Stärken-, Schwächen-, Potentialanalyse), der Bewertung von Alternativen sowie in der Formulierung von Strategien (Portfolio-, Nutzwert-, Kosten-/Nutzenanalyse).
- Potential- und Entwicklungsorientierung: Strategisches Differenzierungspotential liegt u.a. in der Qualität der Mitarbeiterschaft. Durch Qualifizierung sowie durch frühzeitiges Erkennen zukünftiger Schlüsselqualifikationen übernimmt das Personalmanagement eine aktive Rolle beim Aufbau strategischer Erfolgspotentiale. Dabei hat für strategisches Personalmanagement die längerfristige Lern- und Veränderungsprozessgestaltung eine ebenso wichtige Bedeutung wie das direkte Reagieren-Können auf sich plötzlich verändernde Bedingungen. Das werte- und visionsorientierte Personalmanagement leistet durch Initiierung und Begleitung des Wandels einen aktiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung.
- Integrationsfunktion: Erfolgreiches Personalmanagement stellt seine konzeptionelle Einbindung in die Unternehmensphilosophie sicher⁶⁸. Personalstrategien sind deshalb mit der Organisationsstruktur sowie mit der im Unternehmen vorhandenen Kultur zu harmonisieren.

3.2 Wertschöpfung im Personalmanagement

Der klassische Wertschöpfungsbegriff als Saldogröße aus dem Ertrag einer betrieblichen Leistung, vermindert um den Wert der in die Leistungserstellung eingegangenen Vor- oder Fremdleistungen⁶⁹ lässt sich für interne Dienstleistungsbereiche wie Einkauf oder Personalwesen nur begrenzt anwenden. Bei den zentralen und dezentralen Dienstleistungsfunktionen, die meist als immaterielle Inputgrößen in Hauptprozesse einfließen und von diesen absorbiert werden, ist ein monetär direkt quantifizierbarer Output

⁶⁷ Vgl. Achermann (Personalmanagement), S. 21

⁶⁸ Vgl. Wunderer /Mittmann (Identifikationspolitik)

⁶⁹ Vgl. Wenke (Wertschöpfung), S. 48

oder ein an Marktpreisen orientierter Vergleichswert oft nicht ermittelbar. Daraus abgeleitet stellt sich die Frage, ob diese Funktionen die Antwort auf ihren aktiven Wertschöpfungsbeitrag oder einen ökonomischen Erfolgsausweis schuldig bleiben müssen oder ob es Alternativen zum quantitativen, klassischen Ansatz gibt, etwa in Form einer qualitativen Wertschöpfung.⁷⁰

3.2.1 Qualitativer Controllinganspruch

Bei einer Vielzahl wirtschaftlicher Aktivitäten lässt sich die Wertschöpfung oftmals nur indirekt über Hilfsindikatoren ermitteln. Z.B. die Steigerung der Arbeitereffizienz und der Produktivität, die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit damit einhergehender Senkung von Fehlzeiten lassen sich nicht eindeutig als Ursachen-Wirkungskette auf Aktivitäten von Führungskräften und Personalmanagern zurückführen. Ebenso zum Erfolg beitragen können interne und externe, beeinflussbare und nicht beeinflussbare Bestimmungsfaktoren, wie Arbeitsgestaltung, Arbeitsinhalt, Qualität der Führungspersonen sowie das private Umfeld der Mitarbeiter.⁷¹ Verbesserungen können oftmals lediglich durch Mitarbeiter- und Lieferantenbefragungen evaluiert werden, die eine subjektive Beurteilung oft nicht ausschließen. Da den Aufwendungen (Input) für personalwirtschaftliche organisatorische, methodische oder instrumentelle Maßnahmen oft kein direkt quantifizierbarer Nutzen bzw. Ertrag (Output) gegenübersteht, muss eine qualitative Verbesserung i.d.R. indirekt erhoben werden. Der Wertschöpfungsbegriff muss deshalb für das Personalmanagement um eine qualitative Komponente ergänzt werden.

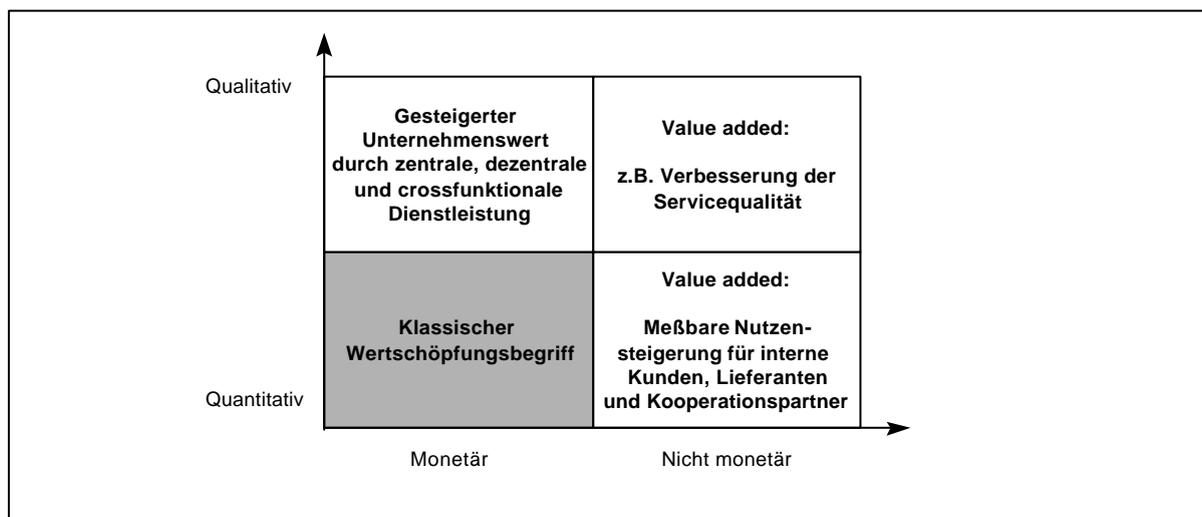


Abbildung 11: Ansatz zur Definition der Wertschöpfung⁷²

Zur Feststellung einer qualitativen Wertschöpfung können folgende Controllingkennziffern⁷³ eingesetzt werden:⁷⁴

- Einschätzung der Qualität aller Mitarbeiter (aus Mitarbeiter-, Vorgesetzten-, Auftraggeber und Kompetenzpartnerbeurteilung)

⁷⁰ Vgl. auch Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 43

⁷¹ Ähnliches gilt auch z.B. im Beschaffungs- oder Absatzmarketing, insbesondere für den Dienstleistungs- und Kommunikationssektor.

⁷² Quelle: abgeleitet von Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 44

⁷³ Vgl. auch Schulte (Personalcontrolling), für eine umfassende Auflistung von Personalcontrolling-Kennziffern sowie Bühner (Kennzahlen), für Kennziffern zur Mitarbeiterführung.

⁷⁴ Die aufgezeigte Liste beansprucht nicht Vollständigkeit

- Veränderung der Qualifikationsstruktur (aus Personalstatistik)
- Effizienz der Personalbeschaffung (aus Befragung der internen Kunden zur Besetzung vakanter/neuer Stellen)
- Effektivität crossfunktionaler Zusammenarbeit (Partner- und Lieferantenbefragung)
- Mitarbeiter-, Kooperationspartner- und Lieferantenzufriedenheit (aus Personalumfragen, Partner- und Lieferantenbefragung)
- Durchschnittliche Verweildauer im Unternehmen, im Center, in der Abteilung (aus Personalstatistik)
- Durchschnittliche Fehlzeiten (aus Personalstatistik)

3.2.2 Ansätze zur Steigerung der Wertschöpfung

Unternehmerisch orientierte Servicefunktionen können prinzipiell vier Ansätze zur Steigerung der Wertschöpfung verfolgen:⁷⁵

3.2.2.1 Wertverzehr senkung

Senkung des Wertverzehr bei den direkt anfallenden Kosten bzw. Vermeidung von Verschwendung (indirekter Wertverzehr). Der direkte Wertverzehr durch Aktivitäten der Servicebereiche ist aus der Kostenstellenrechnung ersichtlich. Dies können Kosten für Inerate, für die Durchführung von Lieferantenvergleichen, von Seminaren usw. sein. Der indirekte Wertverbrauch bezeichnet die Minderungen der Ertragskraft eines Unternehmens. Dabei kann es sich um Kosten handeln, die durch Ineffizienzen in der Leistungserstellung entstanden sind oder um sogenannte Opportunitätskosten (Kosten des entgangenen Nutzens)⁷⁶. Dies kann beispielsweise die ineffiziente Planung von Personalgewinnungs- oder Auswahlprozessen der Zulieferer sein, die personelle Ressourcen binden und produktive Zeit unnötig binden.

3.2.2.2 Kontinuierliche Verbesserung

Optimierung bereichsinterner Erstellungs- und Beratungsprozesse im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung. Finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen können geschont werden, wenn unnötige Prozessschritte ausgeschlossen, automatisiert oder Durchlaufzeiten reduziert werden.

3.2.2.3 Effektivitätssteigerung

Verbesserung der Effektivität der erbrachten Leistungen. Diese müssen den Bedürfnissen der internen Nachfrager gerecht werden und mit den langfristigen strategischen Zielen des Unternehmens bzw. der Center übereinstimmen. Diese Maßnahmen vermeiden Ressourcenverschwendung durch die Konzentration auf strategisch wichtige Ziele.

3.2.2.4 Innerbetriebliche Verrechnung

Innerbetriebliche Verrechnung von Leistungen, die einen Deckungsbeitrag bzw. durch den Verkauf auf dem externen Markt einen direkt monetär quantifizierbaren Ertrag erwirtschaften (Revenue- oder Profit-Center).

⁷⁵ Vgl. u.a. Wunderer/v. Arx (Wertschöpfungscenter), S. 45

⁷⁶ Vgl. Kiehn (Wertschöpfung)

3.3 Qualifizierung im Personalmanagement

Eines der wichtigsten Teilgebiete des Personalmanagements ist die strategisch ausgerichtete Personalentwicklung.

Der Begriff 'Personalentwicklung' als Teilfunktion des Personalwesens ist in der deutschsprachigen Literatur seit Ende der 60er Jahre⁷⁷ zu finden. Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Publikationen und eine fast ebenso große Zahl unterschiedlicher Begriffsdefinitionen. Die Meinungen darüber, was der Begriff "Personalentwicklung" aussagt, weichen sowohl in der Literatur als auch in der praktischen Umsetzung in Unternehmen erheblich voneinander ab.⁷⁸

Hier soll unter Personalentwicklung eine personalwirtschaftliche Funktion verstanden werden, die sowohl darauf abzielt, dem Unternehmen bzw. dem Teilbereich des Unternehmens Mitarbeiter bereitzustellen, die die Befähigung haben, jetzige und zukünftige Aufgaben im Kontext von Aufbau- und Ablauf-Organisation zu bewältigen, als auch darauf, die individuellen Ziele und Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen und zwar im Hinblick auf den Einsatz, der den Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters zumindest befriedigend entspricht und ihm die Chance eines Aufstiegs⁷⁹ eröffnet.⁸⁰ Dabei wird eine Selbstentwicklung angestrebt, die idealerweise auf drei Führungsebenen erfolgt.

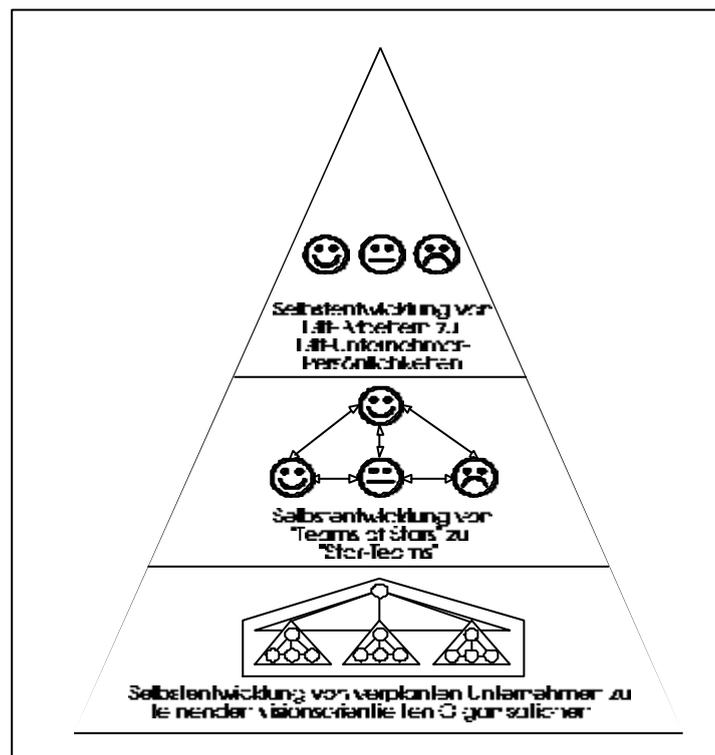


Abbildung 12: Entwicklungsebenen⁸¹

⁷⁷ Vgl. z.B. Kossbiel

⁷⁸ Vgl. Figge/Kern

⁷⁹ Unter Aufstieg soll hier nicht nur die Beförderung in der Führungslaufbahn verstanden

⁸⁰ Vgl. Friedrichs (Personalpolitik), S. 212 ff.

⁸¹ Quelle: Hilb (Personal-Management), S. 124

Motivation und Identifikation sind Voraussetzungen für eine Selbststeuerung der Mitarbeiter im Sinne der langfristigen Unternehmensziele. Damit einher geht aber auch eine größer werdende Abhängigkeit der Unternehmen von den Werthaltungen und der Identifikationsbereitschaft der Mitarbeiter.⁸²

Der Begriff 'personalwirtschaftliche Funktion' besagt nicht, dass die planerischen, konzeptionellen, durchführenden und evaluierenden Aktivitäten ausschließlich von einer Stelle, die im Bereich Personalwesen beheimatet ist, initiiert werden muss. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird sich herausstellen, dass die Personalentwicklung als eine der wichtigsten Managementaufgaben von der betrieblichen Führungskraft zu verantworten ist.

3.3.1 Entwicklung der Personalentwicklung

Begriffe wie Schulung und Weiterbildung prägten eine erste Phase betrieblicher Qualifizierung. In dieser lehrorientierten Entwicklungsstufe steht die Frage nach den "richtigen" Lehrinhalten im Vordergrund der betrieblichen Bildungsarbeit. Die Wissensvermittlung ist geprägt durch die Unterrichtsmethode (Frontalunterricht).

Noch zu Beginn der Personalentwicklungs-Diskussion, Ende der sechziger Jahre, stand der traditionelle Ansatz im Vordergrund, der weitestgehend mechanisch-instrumentell ausgerichtet war. Zentraler Aspekt war der optimale Einsatz des Faktors Arbeit aus erwerbswirtschaftlicher Sicht.⁸³ Zunächst wurde der Begriff relativ weit gefasst und als Zustandsmodifikation der Mitarbeiter dargestellt, den dieser im Laufe der Zeit im Unternehmen durchläuft. Diese Sichtweise wird in der Definition von Hoffmann deutlich, in der er PE "als System zur Lenkung von Verhaltensweisen (...), dass alle Maßnahmen der Persönlichkeitsbeeinflussung umfasst"⁸⁴ definiert. Aber auch Hinterhuber stellt die Interessen des Unternehmens noch deutlich in den Vordergrund. Für ihn umfasst PE "alle Maßnahmen zur Auswahl, Beurteilung, Ausbildung, Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter, die im Hinblick auf das Überleben und Wachstum der Organisation (...) eine besondere Bedeutung haben"⁸⁵. Da dieser Ansatz aber nur kurzfristig orientiert ist, soll er im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht als Grundlage dienen.

In der Folgezeit separierten sich die Fachschulungen von verhaltensorientierten Seminaren. Es entstand eine starke Lernerorientierung, in der die Teilnehmer in den für sie organisierten Bildungsveranstaltungen ihre Erwartungen formulieren konnten und die Referenten im Rahmen der "Stoffvorgaben" Prioritäten setzten.

Stiefel⁸⁶ definiert in der Zeit der Transferorientierung: "Ein Lerntransfer oder der Tatbestand der Mitübung⁸⁷ ist gegeben, wenn eine Lernaufgabe auf eine andere Lernaufgabe einen Einfluß ausübt, obwohl letztere selbst gar nicht geübt wird." Neben den Ausdrücken 'Transfer' und 'Mitübung' waren im deutschen Sprachgebrauch noch 'Übungs-' und 'Lernübertragung' üblich.⁸⁸

⁸² Vgl. Wunderer/Mittmann (Identifikationspolitik), S. 24 f.

⁸³ Vgl. Strube (Personalentwicklungsplanung), S. 53

⁸⁴ Hoffmann (PE), S. 171

⁸⁵ Hinterhuber (PE), S. 1864

⁸⁶ Stiefel (Lerntransfer), S. 7

⁸⁷ Vgl. Corell (Lernpsychologie), S. 150

⁸⁸ Vgl. Wulf: Wörterbuch der Erziehung, 1974, zitiert bei Döring (Bildungsarbeit), S. 29

Während in der Pädagogik die Aspekte des Transfers überwiegend als Zusammenhänge zwischen Lernsituationen untersucht wurden, war "für die Transferproblematik in der Andragogik⁸⁹ (Wirtschaftspädagogik) eher gekennzeichnet, dass Zusammenhänge zwischen Lernsituation und - freilich auch als Lernsituation interpretierbaren - Arbeitsstudien betrachtet werden."⁹⁰

Entsprechend wird der Trainingstransfer definiert als "Veränderung der Fähigkeit oder der Bereitschaft etwas zu tun als Ergebnis vorangegangenen Trainings."⁹¹

Durch Überlegungen aus der Transferproblematik initiiert, entwickelten sich zur Unterstützung der Fachschulung Einzeltraining-Konzepte. Der individuelle Transferbereich des einzelnen Teilnehmers stand im Mittelpunkt. Größerer Wert wurde den Bedürfnissen der Teilnehmer zugesprochen und erste Workshops zur Transfersicherung wurden organisiert.

Seit Anfang der achtziger Jahre wird der Begriff der Personalentwicklung enger gefasst und als Teil der betrieblichen Bildungsarbeit verstanden. Dabei werden sowohl die Mitarbeiter- als auch die Unternehmensinteressen berücksichtigt.

Die Personalentwicklung entwickelt sich neben der Personalführung, -planung etc. zu einem bedeutenden Teilbereich der Personalwirtschaftslehre. In der Literatur herrscht bis heute Uneinigkeit darüber, was unter dem Begriff der Personalentwicklung subsumiert werden kann. Gleichzeitig wird damit aber die Vielfalt der Personalentwicklungsmaßnahmen aufgezeigt.⁹²

Dies wird in der Definition von Münch⁹³ deutlich: "Personalentwicklung meint mit Blick auf den einzelnen Mitarbeiter die Förderung seiner allgemeinen Qualifikation in möglichst weitestgehender Abstimmung der berechtigten Interessen des Betriebes und des Mitarbeiters. Mit Blick auf die gesamte Belegschaft stellt Personalentwicklung das Bemühen dar, ein qualifikatorisches Potential nach Arten, Standards sowie Mengen zu entwickeln und zu erhalten, das geeignet ist, einerseits einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der betrieblichen Ziele zu leisten und andererseits ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu sichern".

Ähnlich betrachtet Hentze⁹⁴ PE, wenn er diese „als die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitglieder aller hierarchischer Stufen Qualifikationen zur Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen zu vermitteln“, definiert. Auch er rückt die zweidimensionale Betrachtung in den Vordergrund, indem er feststellt, dass PE "die individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten (...) im Hinblick auf die Verfolgung betrieblicher und individueller Ziele" beinhaltet.

Es lassen sich jedoch Komponenten der Personalentwicklung herausarbeiten, die trotz dieser Vielfalt allen Ansätzen gemein sind: So bemerken Figge/Kern⁹⁵, dass PE sich in erster Linie mit dem Wissen, dem Können und dem Verhalten der Mitarbeiter befasst.

⁸⁹ Vgl. Stiefel (Andragogik), S. 439 ff.

⁹⁰ Döring (Bildungsarbeit), S. 29

⁹¹ Kepner - Tregoe (Terminology)

⁹² Vgl. Conradi (PE), S. 1 f.

⁹³ Münch (Qualität), S. 224 f.

⁹⁴ Hentze (Personalwirtschaft), S.312

⁹⁵ Vgl. Figge/Kern (Personalentwicklung), S. 18 f.

Dabei sind die Aspekte der Personalentwicklung sehr unterschiedlich. So spielen neben der Qualifikation, der Laufbahnplanung oder Beurteilung auch die Entgeltpolitik eine wichtige Rolle.⁹⁶

In der problemlösungsorientierten Entwicklungsstufe wird davon ausgegangen, dass neben dem reinen Bildungsbedarf noch andere Bedarfskategorien, wie aufbau- und ablauforganisatorischer Bedarf mit einbezogen werden müssen. Es werden Maßnahmen konzipiert, die neben der Bildungsarbeit organisatorische Veränderungen zum Ziel haben.

Die Workshop-Arbeit erhält einen hohen Stellenwert. Praxisprobleme, die unter "Beteiligung der Betroffenen" analysiert und gelöst werden, dienen quasi als "Abfallprodukt" als Lernbeispiele. Die Maßnahmen der Personalentwicklung orientieren sich sowohl auf verhaltensorientiertem als auch auf fachlichem Sektor mehr auf die Praxis. In der Entwicklungsstufe der Problemlösungsorientierung rückt - angesichts zunehmender Dynamik und Komplexität der Märkte, Produkte, Organisationsstrukturen etc. - das Lernen von Organisationseinheiten und der Organisationen selbst in den Mittelpunkt. Wie auf den Lernfeldern der Aus- und Weiterbildung, Führungskräftebildung und Persönlichkeitsentwicklung, wird auch das Lernfeld der Organisationsentwicklung - als herausragender Ansatz der Problemorientierung - besetzt durch Themen und Aufgabenstellungen für eigens dafür eingerichtete betriebliche Spezialfunktionen bzw. für externe Moderatoren und Berater. Die Linienmanager scheinen "unmündig" für die Herausforderungen immer komplexer werdender Probleme.

Für die Entwicklungsstufe der Strategieorientierung ist die Qualifizierung der betrieblichen Führungskräfte, um Veränderungsprozesse zu initiieren und zu steuern, von absoluter Notwendigkeit. Die Personalentwicklung wird zur prozessorientierten Unterstützung der unternehmerischen Erfolgsfaktoren. Die Verbindung von Lernen und Arbeiten wird in der selbst lernenden Organisation zum Prinzip erhoben.

Die Selbst-Lern-Organisation verknüpft individuelle mit teambezogenen und organisatorischen Lernprozessen und realisiert dabei prozessorientiert das Zusammenwirken von Lernen und Arbeiten zur strategieorientierten Unterstützung der unternehmerischen Erfolgsfaktoren.

Gruppenorientierte Organisationsformen, die auf eine Erhöhung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Nutzung von Problemlösungskapazitäten der Mitarbeiter, Selbststeuerung der Gruppen und Aktivierung von interaktiven Lern- und Qualifizierungsprozessen zielen, besitzen einen hohen qualitativen Stellenwert. Sie werden als ein Schritt auf dem Weg zur lernenden Organisation verstanden.⁹⁷

Eine umfassende Gegenüberstellung der unterschiedlichen PE-Konzeptionen findet sich bei Thom.⁹⁸ Zusammenfassend stellt er einige Übereinstimmungen und Entwicklungstendenzen fest:

- die Stellenanforderungen sollen durch Qualifizierungsmaßnahmen erreicht werden,
- PE betrifft alle Organisationsmitglieder,
- PE gilt für die gesamte Dauer des Beschäftigungsverhältnisses,
- informatorische Elemente werden in die PE mit einbezogen,
- PE kann in Abhängigkeit der unterschiedlichen Interessenlage von Arbeitnehmer und

⁹⁶ Vgl. Kettgen (PE), S. 17

⁹⁷ Vgl. Grap/Mühlbrandt (Gruppenarbeit), S. 327

⁹⁸ Vgl. Thom (PE), S. 15 f.

- Unternehmensleitung unterschiedlich konzipiert werden,
- Es wird zunehmend ein Zusammenhang von PE und Organisationsentwicklung hervorgehoben.

Neuberger⁹⁹ fasst die unterschiedlichen Definitionen derart zusammen, daß PE grundsätzlich "personalisiert (individuelle Qualifikationen!), (...) auf das Technische reduziert und instrumentalisiert (...) (und) harmonisiert: die Widersprüche, Probleme und Konfliktfelder werden eliminiert."

Es ist Aufgabe der PE, das menschliche Verhalten zu beeinflussen und zu steuern, mit der Maßgabe, die Qualifikation des Einzelnen derart zu schulen, dass er seine betrieblichen Aufgaben optimal erfüllen kann. Das Unternehmen soll dadurch in die Lage versetzt werden, gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen seitens der Umwelt (extern) und der Organisation (intern) gerecht werden zu können. Es geht also um die Beeinflussung und die Veränderung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zum einen und u.U. der Einstellungen, Motivation und Werthaltungen zum anderen.

Dabei muss ein ständiger Interessenausgleich zwischen Unternehmen und Mitarbeiter gesucht und gefunden werden. Langfristig ist es nicht möglich, im Rahmen der PE die Interessen und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu ignorieren. Im Gegenteil: Die Verschiebung der Werte in den letzten Jahrzehnten (Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz) macht die Berücksichtigung der Mitarbeiterziele notwendig. PE muß sich folglich, wenn sie sich an den ökonomischen, produktivitätsfördernden Interessen orientiert, auch an dem Mitarbeiter als Individuum orientieren.

Die zunehmende Gleichsetzung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen im Rahmen der PE erscheint aber nicht ganz unproblematisch. Sie wird in letzter Konsequenz nicht realisierbar sein, da am Ende das Hauptgewicht auf den Unternehmenszielen liegen muss. Dies wird bei der Frage deutlich, ob ein Unternehmen PE notfalls allein aufgrund der Mitarbeiterziele durchgeführt. Dies scheint mehr als unwahrscheinlich. Andererseits ist PE für das Unternehmen im Grenzfall selbst dann noch von Bedeutung, wenn ausschließlich Unternehmensziele verfolgt werden. So kommt Staehle¹⁰⁰ zu dem Ergebnis, dass die Mitarbeiterziele nur berücksichtigt werden, wenn sie den Unternehmenszielen nicht im Wege stehen.

Unter Berücksichtigung dieses potentiellen Zielkonfliktes lässt sich PE wie folgt definieren: Personalentwicklung ist ein systematisch gestalteter Prozess, der es ermöglicht, gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und deren Lern- und Leistungspotential zu erkennen und entsprechend zu fördern.

Damit enthält Personalentwicklung aber auch immer zwei Zielkomponenten, die einander u.U. widersprechen und die es zu optimieren gilt: ¹⁰¹

- Aus Sicht des Unternehmens soll Personalentwicklung den qualitativen Personalbedarf dauerhaft sicherstellen
- Aus Sicht der Mitarbeiter hat sie die Aufgabe, deren Interessen und Eignungspotential zu erkennen, zu erhalten und zu fördern.

⁹⁹ Neuberger (PE), S. 3

¹⁰⁰ Vgl. Staehle (Management, 5. Aufl.), S. 805

¹⁰¹ Vgl. Jung (PE), S. 43 f.

3.3.2 Integrative Kompetenz in der Personalentwicklung

Die Inhalte qualitativer, strategischer Personalentwicklung beschränken sich nicht auf einheitliche Regelkenntnisse, da sie drei unterschiedliche Teilsysteme integrieren müssen:

- das soziale, selbstorganisatorische System (Individuen, Gruppen, Netzwerken, etc.)
- das wirtschaftliche, zweckbezogene System (Ressourcen, Werte, Preise, etc.) und
- das technologisch, organisatorische System (Abläufe, Verfahren, Materialien, Geräte, etc.).

Diese drei Teilsysteme wurden bislang nur von spezialisierten Experten und Stäben beherrscht. Das dynamische Unternehmen benötigt das Expertenwissen auf allen Ebenen. Nicht mehr die Fachkompetenz sucht sich das zu ihr passende Problem - das ganzheitliche Problem aus dem Fertigungs-, Verwaltungs- oder Dienstleistungsbereich sucht sich die ihm angemessene disziplinübergreifende Kompetenz.

Bei den Schulungsmaßnahmen sind integrative disziplinübergreifende Methoden und Instrumente gefordert. Rein arbeitsorganisatorische, informationstechnische oder wirtschaftstheoretische Schulungen gehören der Vergangenheit an. Fächerübergreifende Konzepte und Team-Teaching, sowie das in den operativen Prozess integrierte Lernen sind erforderlich.¹⁰²

Aufgabe der professionellen Personalentwickler ist es, die konkrete Betreuung vor Ort sicherzustellen: Unterstützung des Entwicklungsprozesses der Arbeitsgruppen, der Abläufe und Strukturen, konkrete Beratungen bei gruppeninternen Konflikten, evtl. Moderationen solcher Konfliktgespräche.

Von mitentscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Personalentwicklung ist, dass die beiden Führungsprozesse Innovationsmanagement und Organisationsveränderung nicht separat und nacheinander ablaufen, sondern simultan und integriert. Die Evolutionsfähigkeit eines Unternehmens ist damit unzertrennbar mit der Lernintensität und -geschwindigkeit seiner Teilsysteme und der Organisationsteilnehmer selbst verbunden. Evolution und Lernen unterliegen, wie Bateson¹⁰³ verdeutlicht hat, als stochastische Prozesse denselben formalen Regelmäßigkeiten.

Die Initiative für technische Veränderungen darf keineswegs ausschließlich aus der Hierarchie kommen. So werden Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht nur auf technische Veränderungen reagieren, sondern vor dem Hintergrund der Wandlungen im Anspruchsniveau werden sie die Arbeitsstrukturen so gestalten, dass sie auch der Motiv- und Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen und damit der Effizienz des Gesamtsystems dienen.

Die Technologiegestaltung in ganzheitlicher Betrachtung muss einerseits begleitet werden von den Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter in Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, andererseits der motivierenden Gestaltung von Arbeitsinhalt, Struktur- und Ablauforganisation.

¹⁰² Einen guten Überblick zu diesem Thema gibt das Buch: Heidack (Lernen) vgl. auch Suzaki (Potentiale)

¹⁰³ Vgl. Bateson (Geist)

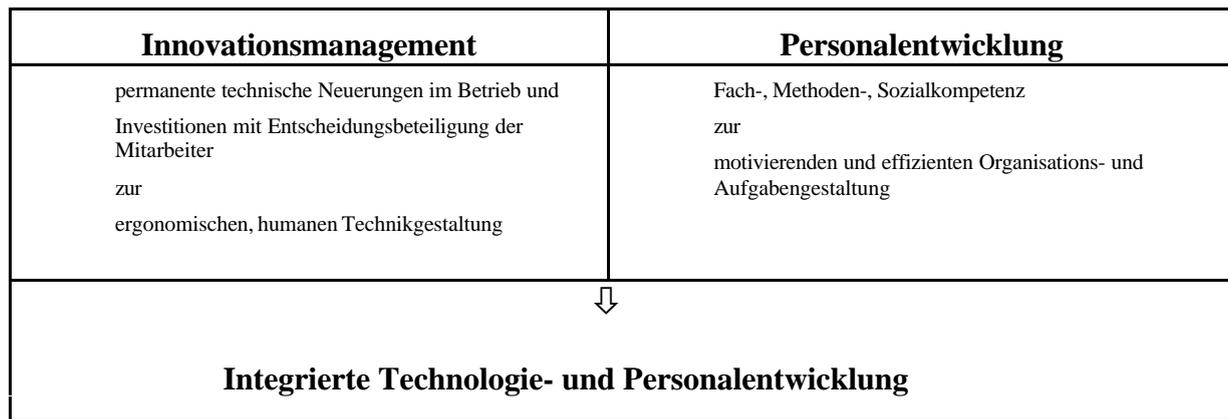


Abbildung 13: Integrierte Technologie- und Personalentwicklung

3.3.3 Ziele der Personalentwicklung

Die Ziele der PE sind nicht zu verwechseln mit den Lernzielen, die am Ende einer Entwicklungsmaßnahme erreicht werden sollen. Diese Lernziele sind Mittel zum Zweck. Sie bilden einen Ausschnitt oder eine Etappe zu den generellen Zielen der PE.¹⁰⁴

Innerhalb eines Unternehmens verfolgen verschiedene Interessengruppen ihre speziellen Ziele. Die Zielvielfalt ist Grundlage bei der Beschäftigung mit den übergeordneten Zielen der PE. Ein erstes Ziel ist, zwischen den unterschiedlichen Interessen zu vermitteln und einen Ausgleich zu finden.¹⁰⁵ Die Ausgleichsfunktion der PE ist jedoch in erster Linie nicht pädagogisch, sondern ökonomisch orientiert.¹⁰⁶

Die Untersuchung der Personalentwicklungsziele beschränkt sich überwiegend auf die Ziele der Mitarbeiter und die des Unternehmens.¹⁰⁷ Diese Betrachtung wird von Kitzmann/Zimmer¹⁰⁸ um die gesellschaftlichen Ziele ergänzt.

3.3.3.1 Arbeitgeberbasierte Ziele

Unternehmensbezogene PE-Ziele stellen den Erhalt und die Entwicklung des Unternehmens in den Vordergrund. So sind genügend qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Um dies zu realisieren gilt es Bedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, die dem Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt Attraktivität verleihen.¹⁰⁹

Jede Position innerhalb des Unternehmens ist mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entsprechender Qualifikation besetzt. Es sollte eine ausreichende Bereitschaft zur Anpassung an wechselnde Anforderungen sowohl seitens der Mitarbeiter als auch der Unternehmensführung gefördert werden. Ebenfalls bedeutend ist die Bestandssicherung von Nachwuchskräften.¹¹⁰ Neben einer Verbesserung des Leistungsverhaltens der

¹⁰⁴ Vgl. Kitzmann/Zimmer (PE), S. 27

¹⁰⁵ Vgl. Figge/Kern (Personalentwicklung), S. 85

¹⁰⁶ Vgl. Kettgen (PE), S. 64 ff.

¹⁰⁷ Vgl. Neuberger (PE), S. 8ff. und Conradi (PE), S. 4

¹⁰⁸ Vgl. Kitzmann/Zimmer (PE), S. 27

¹⁰⁹ Vgl. Meier (PE), S. 8

¹¹⁰ Vgl. Conradi (PE), S. 7

Mitarbeiterschaft ist die Anpassung an die sich wandelnden Erfordernisse der Technologie sowie der Marktverhältnisse anzuführen.¹¹¹

3.3.3.2 Mitarbeiterbasierte Ziele

Die mitarbeiterbezogenen Ziele orientieren sich an den Bedürfnissen und der Möglichkeit zur Selbstentfaltung und der Realisierung des Entwicklungspotentials. Diese i.d.R. individuell unterschiedlichen Ziele sind schwer bestimmbar, zumal sie von einer Reihe von Faktoren wie Ausbildungsniveau und Alter abhängen. Allen Mitarbeitern gemeinsam sind normalerweise unmittelbare Ziele wie Arbeitsmarktwert, Sicherheit und Aufstieg, Selbstentfaltung, Eigensteuerung und Zufriedenheit.¹¹² Es muss folglich ein Rahmen geschaffen werden, der die Selbstentfaltung anregt und fördert, ein ausreichendes Entwicklungsangebot bietet, in dem genügend Raum für die individuelle Gestaltung bleibt und zugleich qualifizierend auf höherwertige Aufgaben vorbereitet.¹¹³

3.3.3.3 Regelbasierte Ziele

Neben Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft nimmt ein dritter Bereich Einfluss auf die Zielbestimmung. So verweist Meier¹¹⁴ auf den Einfluss von regelbasierten Rahmenbedingungen wie z.B. Gesetze und Normen.

3.3.4 Felder der Personalentwicklung

Inhaltlich umfasst die Personalentwicklung neben der Ermittlung von Weiterbildungs- und Veränderungsbedarf die Personalbeschaffung und Nachwuchsförderung, die Planung, Durchführung und Kontrolle der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, die heute oft notwendigen Umschulungsmaßnahmen sowie die Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräfteentwicklung.

Außerdem beinhaltet sie den Komplex der Bereitstellung von Personalführungsinstrumenten wie Beurteilungssystemen, Lohn- und Gehaltsfindungssystemen, standardisierten Mitarbeitergesprächen, Stellen- und Funktionsbeschreibungssystemen, Betriebsordnungen u.v.m. sowie die qualitative Personal- und Führungskräfteplanung.

Ein weiterer Bereich der Personalentwicklung, die sich auf alle Teile und Hierarchieebenen des Unternehmens bezieht, ist die psychologisch-pädagogische Unterstützung der Mitarbeiter und Führungskräfte bei Organisationsveränderungen.

Im Gegensatz zu den meisten der o.g. Autoren der PE-Veröffentlichungen und ihrer Definitionen und Abgrenzungen zu anderen Disziplinen sollen hier organisationsbezogene Entwicklungsstrategien in das Spektrum der Personalentwicklung eingegliedert werden. Folgende These soll dies stützen: Eine Entwicklung der Personen wird nur zum Erfolg führen, wenn die Organisation die Entwicklung durch ihre Abläufe und Strukturen begünstigt, d.h. organisatorische Veränderungen müssen "Hand in Hand" mit personenbezogenen Entwicklungsstrategien realisiert werden ! Folglich ist die definitorische Begriffsbestimmung in folgender Weise zu ergänzen: Die Personalentwicklung der dynamischen Unternehmung ist demnach die Entwicklung der Organisation mit ihren Personen zur Erreichung der strategischen und operativen Unternehmensziele, indem den berechtigten Interessen und

¹¹¹ Vgl. Staehle (Management, 3. Aufl.), S. 644

¹¹² Vgl. Flohr/Niederfeichtner (PE), S. 14

¹¹³ Vgl. Conradi (PE), S. 8; Meier (PE), S. 8; Kitzmann/Zimmer (PE), S. 27 f.

¹¹⁴ Vgl. Meier (PE), S. 8

Erwartungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weise Rechnung getragen wird, wie die jeweilige Unternehmenssituation dies fordert, rechtfertigt oder zulässt.

Als Hauptbereiche der so definierten strategischen Personalentwicklung sollen hier verstanden werden:

- die personenbezogene Personalentwicklung
- die organisationsbezogene Personalentwicklung
- die Instrumente der Personalentwicklung

3.3.4.1 Personenbezogene Entwicklungsstrategien

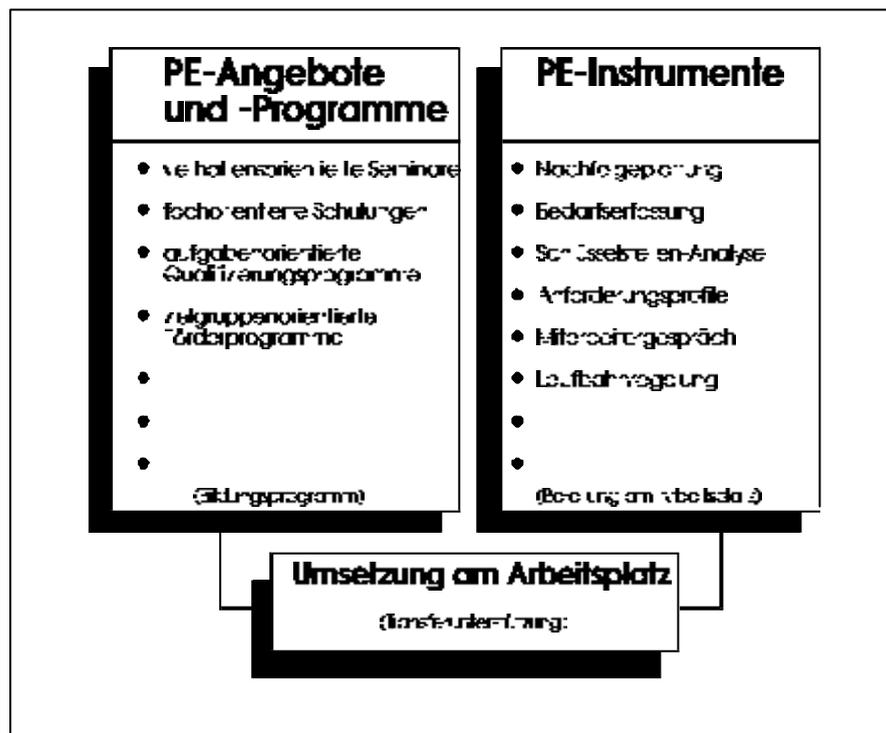


Abbildung 14: Hauptbereiche strategischer Personalentwicklung I

Grundsätzlich richtet sich die Personalentwicklung an die gesamte Mitarbeiterschaft des Unternehmens. Die personenbezogene Personalentwicklung kann unterteilt werden in:

- berufsvorbereitende Personalentwicklung
- berufsbegleitende Personalentwicklung
- berufsverändernde Personalentwicklung

Zur berufsvorbereitenden Personalentwicklung gehören alle Maßnahmen, die der eigentlichen Berufsausübung vorgeschaltet sind und der Vorbereitung auf die berufliche Tätigkeit dienen. Die berufsbegleitende Personalentwicklung dient der Vermittlung von Anpassungs-, Aufstiegs- und Ergänzungsqualifikationen. Die berufsverändernde Personalentwicklung umfasst Maßnahmen zur Umschulung und Rehabilitation, deren Ziel es ist, dem Teilnehmer die Ausübung einer neuen beruflichen Tätigkeit zu ermöglichen.¹¹⁵

¹¹⁵ Vgl. z.B. Mentzel (Unternehmenssicherung), S. 33

3.3.4.2 Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien

Die Umsetzung der Unternehmens- bzw. der Personalstrategie setzt i.d.R. geplante und systematische Entwicklungs- und Veränderungsprozesse im Unternehmen mit den im Unternehmen tätigen Mitarbeiter voraus. Diese Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zu gestalten ist das Handlungsfeld der organisationsbezogenen Entwicklungsstrategien. Beispiele dieser Prozesse sind langfristig angelegte Veränderungen¹¹⁶ in bezug auf Strukturen und Prozesse, das Verhalten der Organisationsmitglieder, wie der Unternehmenskultur und Wertegestaltung als Ganzes. Die Organisationsentwicklung¹¹⁷ bezieht sich dabei entweder auf das Unternehmen als Ganzes oder auf Teile des Unternehmens, wie Center, Segmente oder auch Arbeitsgruppen und Projekte.

Ausgerichtet auf die Unternehmensstrategie verfolgt die Organisationsentwicklung zwei Ziele:

- Steigerung der Leistungsfähigkeit der Organisation
- Steigerung der Qualität des Arbeitslebens

Für einen letztlich erfolgreichen OE-Prozess ist es wichtig, dass personaler und struktureller Ansatz gleichzeitig zur Anwendung kommen,¹¹⁸ da den organisatorischen Anforderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung einerseits durch Personalentwicklung¹¹⁹ entsprochen werden muss, andererseits die Maßnahmen der Personalentwicklung aber ihrerseits von strukturellen Maßnahmen flankiert werden sollten.¹²⁰

Die Ziele und Maßnahmen der organisationsbezogenen Entwicklungsstrategien können Inputfaktoren für alle übrigen Personalfunktionen sein. Am größten ist der Einfluss jedoch auf die Arbeitsgestaltung.¹²¹ So ist es z.B. Aufgabe der Personalentwicklung strukturelle Veränderungsprozesse durch Maßnahmen auf der Mitarbeiterebene zu ergänzen. Organisationsbezogene und personenbezogene Entwicklungsstrategien sichern über permanentes Lernen und den Umgang mit Veränderungen die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens in seinen Abläufen, Strukturen - in seiner Gestaltung des Arbeitshandelns.

Eine Hauptaufgabe der Organisationsentwicklung ist die Förderung der Lernfähigkeit des Unternehmens,¹²² denn Wandel und Entwicklung setzen ein permanentes Lernen und bewusstes Entlernen im Unternehmen voraus. „Organisationales Lernen¹²³ bildet das

¹¹⁶ Die Organisationsentwicklung ist als Entwicklungsmodell auf evolutionäre Veränderungen ausgerichtet und für abrupte Veränderungen wenig geeignet. Sie bedingt eine Früherkennung des Entwicklungsbedarfs und günstige organisationsinterne Rahmenbedingungen. (Klimecki (Organisationsentwicklung), Sp. 1658 und 1662).

¹¹⁷ Bei Hilb ist die Organisationsentwicklung die ständige Systementwicklung, die sich teils aus dem Personalmanagement und der Mitarbeiterführung, teils aus eigenständigen evolutorischen Lernprozessen ergibt. Sie findet sich in seinem Ansatz in der Erfolgsevaluation auf Konzernebene sowie in seinen Grundsätzen zur Vorgehens- und Arbeitsweise wieder: partizipativ, ganzheitlich, "keine Diagnose ohne Therapie, keine Therapie ohne Diagnose", Ist-Analyse → Soll-Konzept → Identifikation von Barrieren → Aktionsplan → Controlling' (vgl. Hilb (Personal-Management, 2. Aufl.), S. 13 und 201 ff. sowie Hilb (Funktionen) S. 135 ff.).

¹¹⁸ Vgl. Thom/Zaugg (OE), S. 11 und Thom (Wandel), S. 206

¹¹⁹ Die Abgrenzung der beiden Konzepte Organisationsentwicklung und Personalentwicklung erfolgt in der Literatur nicht einheitlich. Es ergeben sich zum Teil starke Überschneidungen in den Definitionen. Einige Ansätze betrachten die Personalentwicklung als Teilkonzept der Organisationsentwicklung (vgl. beispielsweise Conradi (OE), S. 34), andere umgekehrt die Organisationsentwicklung als Teilkonzept der Personalentwicklung (vgl. Neuberger (PE), S. 12). Überwiegend wird jedoch die Meinung vertreten, daß Organisationsentwicklung und Personalentwicklung letztlich zwei sich ergänzende und wechselseitig bedingende Konzepte sind (vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1480, Berthel (Personal), S. 230 ff., Drumm (Personalwirtschaftslehre), S. 281 sowie zur Gesamtproblematik Thom/Zaugg (OE), S. 16 ff.)

¹²⁰ Vgl. Staehle (Organisationsentwicklung), Sp. 1480

¹²¹ Vgl. z.B. Sattelberger (Lernende Organisation), S. 14 und Geissler (Lernen), S. 81

¹²² Vgl. auch Reinhardt/Schweiker (Lernfähige Organisationen), S. 271, Ulrich (Managementlehre), S. 89 und Barrett (Learning Cultures)

¹²³ „Unter organisationalem Lernen verstehen wir die Prozesse einer Institution als Ganzes, Fehler zu entdecken, diese zu korrigieren sowie die organisationale Wert und Wissensbasis zu verändern, so daß neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten erzeugt werden. Einzuschließen ist auch die Fähigkeit, Handlungskriterien und -strategien auf ihre Sinnhaftigkeit zu überdenken.“ (Probst (Organisationales Lernen), S. 301 und 301 ff.)

fundamentale Prinzip zur strategischen Veränderung des Problemverhaltens der Mitarbeiter eines Systems und ist damit eine tragende Säule eines entwicklungsorientierten Human-Ressourcen-Managements.“¹²⁴ Lernprozesse sind förderbar, aber nicht erzwingbar. Sie finden im Rahmen von organisatorischen und kulturellen Kontexten statt, die lernfreundlich oder aber lernfeindlich sind.¹²⁵ Lernprozesse können aber auch diese Kontexte verändern.¹²⁶

Um eine hohe Lernfähigkeit des Unternehmens zu erreichen, ist eine enge Verknüpfung zwischen personen- und organisationsbezogenen Entwicklungsstrategien notwendig, damit individuelle Lernprozesse in organisatorische Lernprozesse überführt werden können.¹²⁷ Lernende Unternehmen untersuchen zudem ständig die Außenwelt und die eigene Innenwelt, um Innovationspotentiale zu entdecken.¹²⁸ Das ständige kreative Suchen nach neuen Chancen ist ein typisches Merkmal des Dynamik-Prinzips.

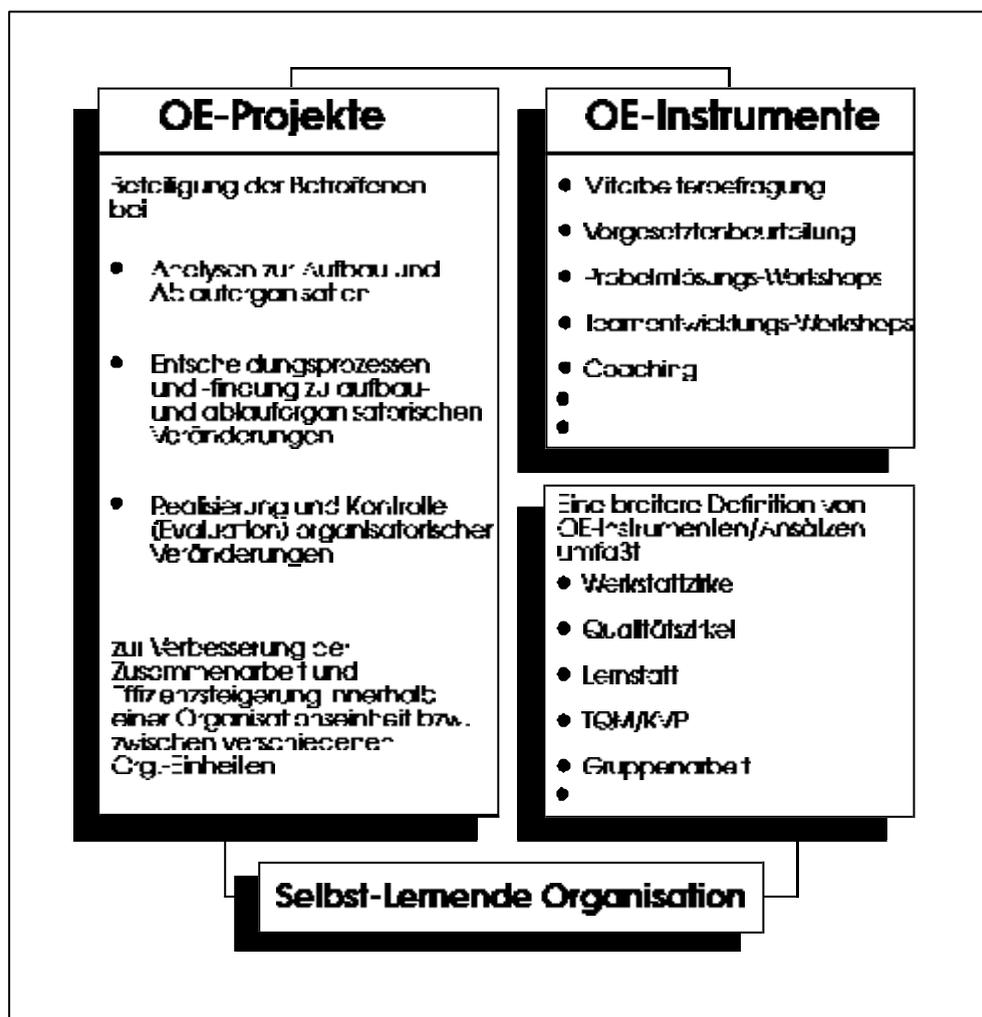


Abbildung 15: Hauptbereiche strategischer Personalentwicklung II

¹²⁴ Bleicher (Konzept), S. 281

¹²⁵ Starkey/McKinlay stellen fest: „... managers in western firms are usually not very good at learning and are very defensive when it comes to critically examining their own behaviour. Their whole career development emphasis has been on acting as 'productive loners', often in competition with their peers. Learning is threatening because the very act of accepting that you need to learn is seen as an admission of failure and a cause for a guilt.“ (Starkey/McKinlay (Human Resource), S.29)

¹²⁶ Vgl. Pautzke (Wissensbasis), S. 139 und S. 142 ff.

¹²⁷ Vgl. z.B. Geissler (Lernen), S. 79 ff. und Pedler et al. (Weg), S. 58 ff.

¹²⁸ Pedler et al. (Weg), S. 63, vgl. dazu auch Pümpin (Dynamik), S. 58 f. und S. 66

Dynamische Unternehmen weisen intern unterschiedliche Kulturen auf: Pionier- und Wachstumskulturen, für die die Organisationsentwicklung im Unternehmen gegenseitiges Verständnis und Toleranz schaffen muss.

Darüber hinaus übernimmt die Organisationsentwicklung die kommunikative Aufgabe, das Unternehmen für die jeweilige Entwicklungsphase, in der es sich befindet, sowie für die eigenen Stärken und Schwächen zu sensibilisieren. Das stärkt die Basis für eine aktive Gestaltung der jeweiligen Entwicklungsphase.

Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien in der dynamischen Unternehmensarchitektur erfordern eine größtmögliche Beteiligung der Betroffenen - nicht nur bei der Realisierung und Kontrolle (Evaluation), sondern bereits bei den erforderlichen Analysen sowie in den anschließenden Entscheidungsprozessen.

Organisationsbezogene Entwicklungsstrategien betreffen Veränderungen

- innerhalb der Organisation des Gesamtsystems
- innerhalb eines Subsystems, d.h. einer Organisationseinheit,
- zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sowie
- mit externen Partnern, wie z.B. Lieferanten, Unterauftragnehmern und Vertriebspartnern.

Allein die fachliche Eignung versetzt den Mitarbeiter noch nicht in die Lage, seine Aufgabe und seine Verantwortung am Arbeitsplatz im Gesamtzusammenhang mit den Zielen, Abläufen und Unternehmensentscheidungen erfolgreich zu bewältigen. Dies ist zwar tendentiell auch in den tayloristisch-arbeitsteilig strukturierten Unternehmen der Fall, aber neu ist, dass diese Erkenntnis durch die "Brille" eines dynamischen Organisationsverständnisses zu gewandelten Konsequenzen führt.

Die dynamische Organisationsphilosophie stellt den komplexen unternehmerischen Gesamtprozess - im Gegensatz zur Addition der Teilaufgaben - in ihren Mittelpunkt. Dieser ist das Ergebnis einer Vielzahl von Mikroprozessen, die miteinander vernetzt sind und die aufeinander abgestimmt sein müssen. Deren Träger und Koordinatoren sind die einzelnen Mitarbeiter. Das bedeutet, der einzelne Mitarbeiter ist immer Prozessbeteiligter und muss sich - soll dieser Prozess erfolgreich verlaufen - mit anderen abstimmen.

Aus diesem Verständnis heraus zielt die Personalentwicklung im dynamischen Unternehmen insbesondere auf die übergreifende Befähigung, die über eine beruflich-fachliche Qualifikation hinaus notwendig ist, also

- den erfolgreichen Umgang mit Komplexität,
- die Sensibilisierung, bekannte und beherrschte Strukturen und Abläufe in Frage zu stellen oder gar zu verändern,
- das bewusste Entwickeln und Stabilisieren notwendiger Methoden- und Sozialkompetenzen,

um eine erfolgreiche funktionsintegrierte Zusammenarbeit im Unternehmen zu gewährleisten. Die Qualität sowohl von inter- als auch der intragruppenorientierten Zusammenarbeit bzw. die Befähigung dazu wird zum zentralen Thema.

Dieser Zusammenhang wird auch bei Lange¹²⁹ deutlich, der die Organisationsentwicklung mit einbezieht, wenn er ausführt: „Die Tatsache, dass in Teilgebieten faktisch Organisations-

¹²⁹ Lange (Beiersdorf), S. 171

entwicklung geleistet wird, lässt es sinnvoll erscheinen, den Begriff Personalentwicklung um die Dimension Organisationsentwicklung zu erweitern".

Mit den funktionalen Aspekten der Zusammenarbeit in einem organisatorischen Kontext sind die sozialen unmittelbar verbunden. Das Zusammenwirken der Kollegen, das Verhalten der Vorgesetzten bei ihren Entscheidungen gegenüber denjenigen, die zu führen sind, die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Information und zur Kommunikation sind prägend für das Unternehmen als soziales Gebilde.

Mit den Auswirkungen des technischen und wirtschaftlichen Fortschritts der vergangenen Jahre ist in wachsendem Maße ein Wandel in den Auffassungen und Erwartungen zu Stil und Klima von Zusammenarbeit und Führung im Unternehmen eingetreten. Die Personalentwicklung, die ihre Arbeit als strategieumsetzenden Auftrag des Unternehmens versteht, muss diesen Wandel - sowohl die funktionale oder organisatorische Seite als auch die soziale - aktiv bzw. proaktiv mitgestalten.

Eine strategisch verstandene Personalentwicklung muss über die inzwischen traditionellen Aufgaben hinaus gehen und ist Bestandteil einer umfassenden Unternehmensentwicklung. Der Personalentwickler muss sich selbst als "Change-Manager" in Reengineering und kontinuierlicher Unternehmensentwicklung verstehen.

So zeichnet die erfolgreiche Personalentwicklung die ganzheitliche Begleitung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, einschließlich der Weiterentwicklung von Organisationsphilosophie und -struktur aus. Trotz elementarer technologischer Veränderungen und verbessertem Mitarbeiterpotential ist das organisatorische Fundament in vielen Unternehmen und Verwaltungen seit Jahrzehnten nahezu unverändert. Noch immer basiert das vermeintliche Funktionieren der Organisation mehr auf Trennen und Zergliedern von Aufgaben als auf dem Zusammenwirken von Mitarbeitern.

Die Personalentwicklung ist im Reengineering-Prozess eine unverzichtbare Funktion, vorausgesetzt, sie richtet sich auf organisatorische, technologische und marktorientierte Veränderungen aus und lernt gestalterisch nicht nur am Menschen, sondern an dem komplexen Zusammenspiel von Mensch, Markt, Technologie, Organisation und Strategie zu arbeiten. D.h. sie muss sich der Herausforderung stellen, selbst neue Wege zu gehen und ganzheitlich angelegte, strategisch ausgerichtete, funktionsintegrierte Veränderungsprozesse zu gestalten. Die relativ junge Disziplin Personalentwicklung ist das erste Mal gefordert, sich deutlich zu verändern.

Heute befindet sich die Personalentwicklung in einer ähnlichen Situation wie oftmals ihr eigenes Klientel in der Vergangenheit. Ihre Kritik war auf Personen gerichtet, die sich vermeintlich nicht verändern wollten. Es wurde unzureichend in Rechnung gestellt, dass durch Organisation und Regelwerke, durch ungeschriebene Gesetze und Misserfolgserwartungen nachhaltige Veränderungen verhindert werden. Soll die Personalentwicklung ihrem neuen Aufgabenverständnis gerecht werden, so muss ihr auch in ihrer Selbstreinigung und Neuausrichtung die Möglichkeit der neuen organisatorischen Gestaltung gegeben werden.

Nimmt die Personalentwicklung die Herausforderung zur eigenen Umgestaltung an und schafft das Unternehmen die notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen, wird aus einer vermeintlichen Krise der Disziplin eine Chance zur Anreicherung ihres Stellenwertes.

3.3.4.3 Instrumente der Personalentwicklung

Die sich in traditionellen Unternehmen bewährten Personalentwicklungsinstrumente helfen nicht ohne weiteres weiter. Wenn man Intelligenz als die Anwendung alten Wissens auf neue Bereiche bezeichnet, so ist von der Personalentwicklung die Intelligenz gefordert, auch bewährte Instrumente an der dynamischen Organisationsphilosophie neu auszurichten. Insofern kann sie eine Vielzahl von Ansätzen, Methoden und Instrumenten aus ihrer eigenen Entwicklungsgeschichte übernehmen, da sie sich durchaus auf die Dynamisierung des Unternehmens ausrichten lassen. Darüber hinaus muss sie neue Instrumente entwickeln und integrieren.

"Alte Zöpfe", wie ein im Jahr voraus geplantes Bildungsprogramm, eine umfassend angelegte und mit Fragebogen oder flächendeckenden Interviews durchgeführte Bildungsbedarfsanalyse (die immer schon den Charakter von "Wunschzetteln" hatte) oder "Teamentwicklungs-Reparaturarbeiten" mit Praktiken, die psychotherapeutischen Ansätzen entnommen sind und oft von Mitarbeitern in der Kürze der Veranstaltungszeit nicht nachvollzogen, geschweige denn akzeptiert werden, müssen heute angesichts der notwendigen Dynamik als extrem kontraproduktiv beurteilt werden. Dynamik ist in der Personalarbeit, speziell in der Personalentwicklung angezeigt. Dynamik in der Personalentwicklung markiert:

- die permanente Begleitung organisatorischer Veränderungen, von Reengineering-Prozessen, ja sogar der gesamten Unternehmensentwicklung. Die Personalentwicklung ist Bindeglied und Integrationsmechanismus unterschiedlicher Meinungsträger, Kompetenzträger und mikropolitischen Richtungen. Sie ist die "Dienststelle" ganzheitlich integrativer Unternehmensentwicklung.
- eine permanente Kundenorientierung, d.h. sie muss ihre Service-Funktion akzeptieren und in ständiger "Rufbereitschaft" für die Organisationsmitglieder sein,
- eine schnelle Reaktion mit kreativen Integrationstechniken bei unterschiedlichen Interessenlagen ihres Klientels,
- intensive Kommunikation, um der Mittlerrolle in Teams und der Moderationsfunktion in Entscheidungsprozessen im richtigen Moment gerecht zu werden,
- mehr Information, bessere Kenntnisse von Abläufen und Strukturen sowie breitere Qualifikation, um sich mit solider Argumentation zur richtigen Zeit sachgerecht einzubringen,
- analytisches Denken und Übersicht, um die in ihrer Komplexität zunehmenden Sachverhalte auf einige wenige, für alle verständliche und einsehbare Grunddatenbestände zurückführen zu können und
- die Fähigkeit, Erkenntnisse und Einflüsse unserer gesellschaftspolitischen Umwelt zu verarbeiten, um sie in den Betriebsprozess zeitgerecht integrieren zu können.

Auch und insbesondere für die Führungskräftequalifizierung bedeutet dies, daß Fragestellungen mit einbezogen werden, bei denen das jeweilige Thema in den größeren wirtschafts-, sozial- und gesellschaftspolitischen Zusammenhang gestellt wird. Der Blick über den Tellerrand wird zur 'neuen' Schlüsselqualifikation.

Entscheider und Promotoren des Wandels müssen ihren Horizont öffnen, um die gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren zu analysieren und auf ihr betriebliches Wirkungsfeld beziehen zu können. Im Zeichen von Globalisierung und Zusammenwachsen von Märkten, Disziplinen und Kulturen erkennen wir, dass das Lernen "über den Zaun zu schauen", über die Organisationseinheit, über den Betrieb, ja über den Staat hinaus - man denke an den europäischen Binnenmarkt oder gar an die weltwirtschaftliche Triade (Asien, Europa, Amerika) - für Führung und Mitarbeiterschaft zu einer der unternehmerischen Erfolgsvoraussetzungen geworden ist.

3.3.5 Organisation der Personalentwicklung

Das Management von Wissen war lange Zeit die unbestrittene professionelle Domäne des betrieblichen Bildungsmanagements. Heute stehen wir jedoch an einer Stelle, wo die Rollen neu definiert werden müssen. Dies nicht, weil die Unternehmen hier eher sparen oder durch Controlling Wirkungsnachweise verlangen, sondern weil sich im Kern die Bedeutung von Lern- und damit Wissensprozessen verändert hat. So wie sich Entscheidungskompetenz im Rahmen dynamischer Strukturen in die Subsysteme verlagern, wird dort auch konsequenterweise die operative Kompetenz für die Qualifizierung verstärkt angesiedelt werden müssen. Die Funktion der Personalentwicklung selbst muss sich auf den neuen organisatorischen Rahmen ausrichten.

So gliedert sich eine integrative Personalentwicklung in zwei Dimensionen.

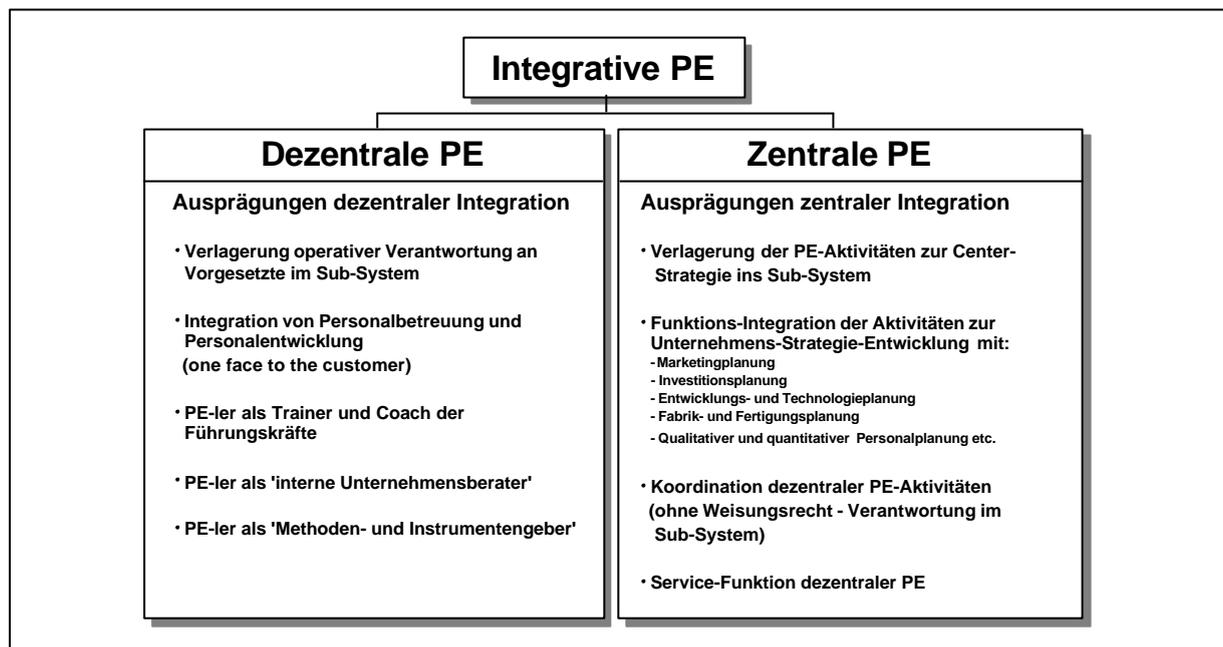


Abbildung 16: Zentrale und dezentrale Dimension der PE

Dabei spielt das Potential, das sich mittlerweile durch Informationstechnologie innerhalb und außerhalb der Organisation ergibt, eine herausragende Rolle. Mit ihr vervielfältigen sich die Möglichkeiten der dezentralen Datenverarbeitung und der beschleunigten Verarbeitung von Feedback vervielfältigen¹³⁰

3.4 Marketing im Personalmanagement

Zur Umsetzung der in der Personalpolitik festgeschriebenen Mitarbeiterorientierung sowie zur Förderung von Motivation und Identifikation ist eine strategische Verankerung des Personalmarketing als langfristige und serviceorientierte Denkhaltung, die das gesamte Unternehmen erfassen muss, notwendig.¹³¹ „Personalmarketing bedeutet:

¹³⁰ Freimuth/Haritz (Wissensmanagement), S. 10

¹³¹ Reich (Personalmarketing), S. 164. Der Begriff ‚Personalmarketing‘ wird seit Beginn der sechziger Jahre verwendet und im engeren

- alle Strukturen und Aktivitäten des Unternehmens ganz bewusst auch unter dem Gesichtspunkt zu sehen und zu bewerten, wie sie sich auf seine Position im externen und internen Personalmarkt auswirken,
- das Unternehmen aktiv, systematisch und positiv auf dem externen und internen Personalmarkt zu positionieren sowie geeignete potentielle Mitarbeiter zu suchen, anzusprechen, auszuwählen, einzustellen und dann als qualifizierte, motivierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten!"¹³²

Personalmarketing wirkt also sowohl nach innen als auch nach aussen. Die intern umgesetzte Mitarbeiterorientierung ist für das externe Personalmarketing ein Faktor, der die Chancen des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt erhöht, denn Unternehmen mit einem positiven Personalimage¹³³ ziehen gute, qualifizierte Mitarbeiter an und erhalten durchschnittlich mehr qualifizierte Bewerbungen als Unternehmen mit schlechtem Image, die dieses i.d.R. durch höhere Löhne und Gehälter kompensieren müssen.¹³⁴

3.5 Dezentrales Personalmanagement

Durch die Verpflichtung zu einer ganzheitlichen TQM-Philosophie müssen sich auch das Selbstverständnis sowie die Funktionen des Personalmanagements ändern. Die Position als hierarchischer Zentralbereich weicht dem Selbstverständnis eines internen Service-Centers oder einer Dezentralisierung. Die Angebotsorientierung der Leistungen wird durch eine Ausrichtung der Programme an den Bedürfnissen unternehmensinterner Kunden abgelöst. „Bevormundete“ Empfänger von Leistungen werden zu entscheidungsautonomen internen Kunden, und verwaltungsorientierte bürokratische Abläufe werden in kundenadäquate, effiziente Prozesse umgestaltet.

Führungskräfte mit Personalverantwortung sind für alle Personalmanagementaufgaben, die den direkten Mitarbeiterbezug haben, verantwortlich. Eine Zusammenstellung ohne Anspruch auf Vollständigkeit kann lauten:

- Umsetzung des dynamischen Führungsstils
- Etablierung einer offenen Mitarbeiterinformation
- Quantitative und qualitative Personalplanung für den eigenen Bereich
- Gewährleistung eines optimalen Mitarbeitereinsatzes
- Durchführung von Mitarbeiter-, Vorgesetzten-, Partner- und Lieferantenbeurteilungen
- Honorierungsgespräche
- Gewährleistung einer mitarbeiter- und unternehmensorientierten Personal- und Organisationsentwicklung
- Potentialbewertungen
- Mitwirkung an der Entwicklung von Personalmanagementsystemen und -instrumenten
- Mitwirkung an der Weiterentwicklung des Personalmanagements des Gesamtunternehmens
- Kommunikation mit Arbeitnehmervertretern

Sinn mit Personalbeschaffung assoziiert (vgl. Liebel/Oechsler (Handbuch), S. 45 ff. und Lattmann (Personalfunktion), S. 75)

¹³² Strutz (Aufgaben), S. 15

¹³³ Wunderer/Kuhn (Personalmanagement), S. 146. Sie nennen folgende Bestimmungsfaktoren für das Personalimage eines Unternehmens: Bekanntheitsgrad, Branchenzugehörigkeit, Darstellung des Unternehmens in den Medien, Produkte, Solidität und Ertragslage, Größe des Unternehmens, Unternehmenskultur, Verhalten gegenüber Arbeitnehmern, Umweltverträglichkeit und Ökologiebewußtsein, Standort.

¹³⁴ Vgl. Claus/Heymann (Personalmarketing), S. 557 und S. 555

- Etablierung des Personalmarketing als Denkhaltung
- Personalauswahl und -einführung
- Optimierung der Arbeitsgestaltung

Für die Gestaltung der Organisationsstruktur ist die Kongruenz mit Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur ein wichtiger Faktor.¹³⁵ Eine Veränderung bestehender Organisationsstrukturen im Personalmanagement fällt häufig mit unternehmensweiten Umstrukturierungen oder Neustrukturierungen zusammen.¹³⁶

3.5.1 Referentenorganisation

Je nach Unternehmensgröße, Unternehmensorganisation und Standortvielfalt müssen Wachstums-Unternehmen prüfen, ob zwischen dem zentral organisierten Personalmanagement und den Unternehmensbereichen ein Personalreferent bzw. ein dezentrales Personalmanagement etabliert werden soll.¹³⁷

	Funktional-Modell	Referenten-Modell	Center-Modell	Holding-Modell	Dynamik-Modell	Sourcing-Modell
Hauptziel	Spezialisierung der Mitarbeiter	'One face to the Customer'	Steuerung durch 'Gesetze des Marktes'	Zentrale Strategie und operative Ziele vor Ort	Integrierte Strategie und virtuelle Kooperation	'Personalwesen - keine Kernkompetenz'
Rollen	Zentralistische Experten	'Rundum-Berater'	Kunden-Lieferanten-Verhältnis	Strategen und dezentrale Verantwortung	Kompetenz-Anbieter	Externe Anbieter
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • optimale Abläufe • perfekte Zusammenarbeit • PL = 'Multitalent' 	<ul style="list-style-type: none"> • zentrale Koordination • breites Wissen und Sozialkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung von Kosten und Erlösen • Markt-Öffnung 	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz der zentralen Service- und Strategie-Funktion • Kompetenz u. Verantwortung vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzte DV-Unterstützung • Mentalität des 'Mitunternehmertums' 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagenwissen in der Linie • Kompetenz und Flexibilität der Anbieter
Risiko	<ul style="list-style-type: none"> • hoher Aufwand • 'Einzelkämpfer' 	keine Akzeptanz in der Linie	kein Abruf der Produkte	Personal-aufbau/ Doppelkompetenz	Vernachlässigung der Personalfunktionen	Know-how-Verlust
Potential	Know-how-Optimierung	Mitarbeiterzufriedenheit	Effizienz	Effektivität und optimale Klientennähe	Effizienz und Know-how-Erhalt	Kostenabbau
Kunden-Orientierung	aufwendige Bedarfsanalysen	physische Nähe	'Wer zahlt hat Macht'	physische Nähe	physische Nähe	Marktmechanismen
Professionalisierung	individueller Wissenszuwachs	individueller Wissenszuwachs	Fachintegration	Fachintegration und individueller Wissenszuwachs	Fachintegration und individueller Wissenszuwachs	externe Profis
Akzeptanz	<ul style="list-style-type: none"> • in der Leitung • bei Arbeitnehmervertretern 	bei Mitarbeitern	bei Center-Leitung	zentral und dezentral	dezentral	differenziert

Abbildung 17: Organisationsmodelle des Personalmanagements im Vergleich¹³⁸

¹³⁵ Vgl. z.B. Wunderer (Wertschöpfungs-Center), S. 213 und Festag (Bildungszentrum), S. 316

¹³⁶ Die ABB Schweiz, die Drägerwerk AG und die Deutsche Lufthansa AG sind solche Beispiele: Lichtsteiner/von Arx (ABB Schweiz), Alt/von Arx (Drägerwerk AG), Mölleny/von Arx (Lufthansa)

¹³⁷ Vor- und Nachteile einer weitgehend dezentralen Personalarbeit für Großunternehmen finden sich bei Neumann (Integrierte Personalarbeit), S. 76. Vgl. dazu auch Ackermann (Personalabteilung), S. 14 ff.

¹³⁸ Ableitung und Weiterentwicklung des Beitrags von Scholz (Rundemeuern)

Ein dezentrales Personalmanagement ist dann notwendig, "wenn eine Lösung der Probleme am Ort ihrer Entstehung und ein adäquater Support der Führungskräfte sonst nicht sichergestellt werden kann. Personalmitarbeiter vor Ort haben zusätzlich den Vorteil, dass sie den zu betreuenden Unternehmensbereich sehr gut kennen, ein Verständnis für seine Besonderheiten haben und schnell verfügbar sind."¹³⁹ Ihre Identifikation mit dem Bereich ist höher, als bei zentraler Betreuung.

Wird ein dezentrales Personalmanagement in den Centern oder Sparten etabliert, muss mit dem verbleibenden zentralen Personalmanagement eine klare Aufgabenteilung werden. Der dezentrale Personalreferent "muss in bezug auf das Personalmanagement Generalist und in bezug auf den Einsatzbereich Spezialist sein."¹⁴⁰ Spezialwissen im Personalmanagement kann gewährleistet werden, indem es entweder im zentralen Personalmanagement als Servicefunktion bereitgehalten wird oder jeder Personalreferent zusätzlich ein Spezialgebiet abdeckt, für das er allen anderen Personalmanagement-Mitarbeitern im Unternehmen als Ansprechpartner zur Verfügung steht. In der Summe müssen dabei alle Gebiete des Personalmanagements abgedeckt sein.¹⁴¹ Aus Sicht der Mitarbeiter und Führungskräfte ist erfolgsentscheidend, dass sie für alle Belange des Personalmanagements den gleichen Ansprechpartner haben, zu dem ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann.

Je stärker das Personalmanagement dezentral organisiert ist, desto anspruchsvoller wird die Koordination und Sicherstellung einer abgestimmten Umsetzung der Personalstrategie.¹⁴² Um die Kommunikation, den internen Know-how-Transfer und den Erfahrungsaustausch zu gewährleisten, muss eine unternehmensweite personalmanagementspezifische Kommunikationsstruktur institutionalisiert werden.¹⁴³

3.5.2 Parallelorganisation

Die Integration des Personalmanagements in die Unternehmensleitung¹⁴⁴ ist nach wie vor wichtig, um eine adäquate Entwicklung des Personalmanagements in gleichermaßen allen Funktionsbereichen des Unternehmens, z.B. der Beschaffung sicherzustellen.

Um eine aufgeblähte Personalmanagement-Organisationsstruktur zu vermeiden, ergänzen dynamische Unternehmen bei Bedarf die dauerhafte Personalorganisation mit einer temporären Parallelorganisation. "Parallelorganisationen werden vor allem zur Lösung schlecht definierter, komplexer Probleme, zur Steigerung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmung sowie zur Einleitung von OE-Prozessen mit dem Ziel einer Veränderung der Primärorganisation eingesetzt."¹⁴⁵

¹³⁹ Frentser (Personalmanagement), S. 190

¹⁴⁰ Frentser (Personalmanagement), S. 191

¹⁴¹ Eine ausführliche Darstellung findet sich z.B. bei Bühner (Organisationsstrukturen), S. 107 ff.

¹⁴² Dezentralisierung darf keine Rückkehr zu einem ausschließlich operativ-taktischen Personalmanagement bedeuten. Die strategische Orientierung muß auch in den einzelnen Unternehmenseinheiten sichergestellt werden (vgl. Ackermann (Organisationsformen) S. 250).

¹⁴³ Realisiert werden kann diese mit regelmäßigen Diskussionsrunden und z.B. mit Personalreviews, wie sie bei Hewlett-Packard etabliert sind (vgl. Köder (Personalcontrolling), S. 188 ff.).

¹⁴⁴ Der "Personalchef" muß sich in erster Linie als Mitglied der Geschäftsleitung und erst in zweiter Linie als Verantwortlicher für seinen Geschäftsbereich 'Personal' verstehen (Wunderer (Personalwesen), S. 148).

¹⁴⁵ Stähle (Management, 7. Aufl.), S. 733

Primärorganisation (Maintenance Organization)	Sekundärorganisation (Parallel Organization)
<ul style="list-style-type: none"> •Routine, geringe Unsicherheit •Ziel ist 'Produktion' •feste Stellenbeschreibung •Qualifikation vor der Aufgabenübernahme •langer Dienstweg •Zielbildung top down •Anreize: Bezahlung •funktionale Spezialisierung •Amtsautorität 	<ul style="list-style-type: none"> •Problemlösung, hohe Unsicherheit •Ziel ist 'Organisation' •flexible, rotierende Aufgabenzuweisung •Qualifizierung während der Aufgabenbearbeitung •kurzer Dienstweg •Zielbildung auch bottom up •Anreize: Lernchancen, soziale Kontakte, Anerkennung •diagonale Verknüpfungen •Personale Autorität

Abbildung 18: Vgl. von Primär- und Sekundärorganisation¹⁴⁶

Die dauerhafte Organisation muss so ausgestattet sein, dass sie alle Routine-Aufgaben erfüllen, die notwendigen Dienstleistungen erbringen und damit ein reibungsloses Personalmanagement gewährleisten kann. Für alle Sonderaufgaben, wie z.B. die Entwicklung oder Überarbeitung von Personalmanagementinstrumenten oder -systemen, werden dagegen Projektgruppen gebildet, die sich nach Erledigung ihrer Aufgabe wieder auflösen.¹⁴⁷ Damit kann auch die Forderung aus dem modernen Selbstverständnis des Personalmanagements nach einer partizipativen Erarbeitung der Konzepte und Instrumente erfüllt werden.

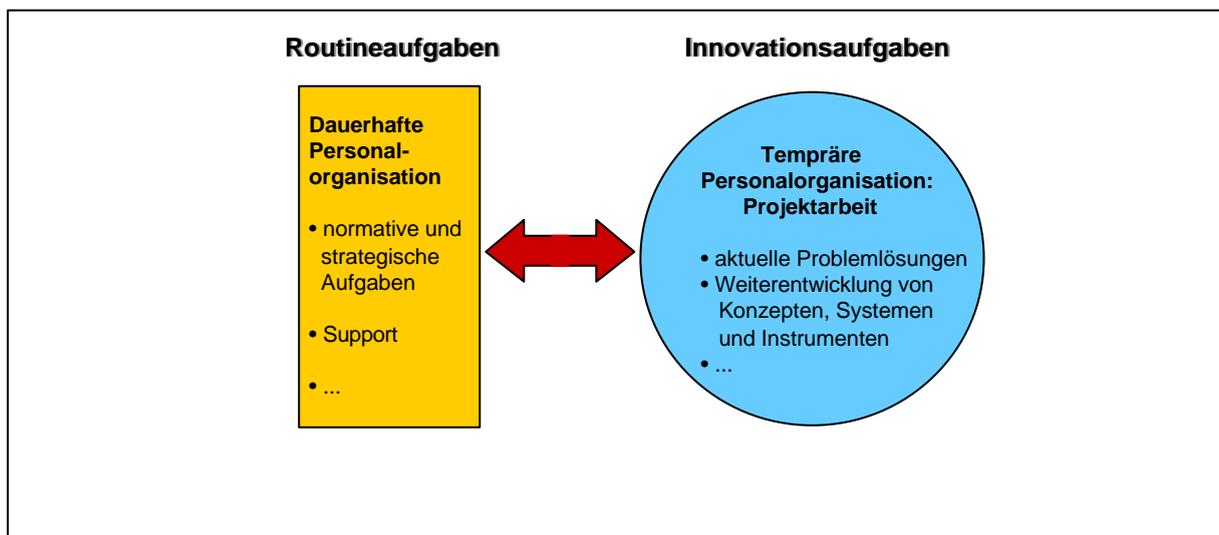


Abbildung 19: Dauerhafte und temporäre Personalorganisation¹⁴⁸

¹⁴⁶ nach Kanter (Change), S. 407

¹⁴⁷ Vgl. z.B. Bühner (Organisationsstrukturen), S. 112. Neumann beschreibt die Projektarbeit als einen wesentlichen Bestandteil der erfolgreichen Personalarbeit bei Hewlett-Packard. Er schildert den Ablauf, die Bedingungen, Vorteile und Hindernisse (Neumann (Integrierte Personalarbeit), S. 77 ff.).

¹⁴⁸ Quelle: in Anlehnung an Bühner (Organisationsstrukturen), S. 120

Die Sekundärorganisation weist weitere Vorteile auf. Für die konkreten Projektaufträge lässt sich Spezialwissen aus unterschiedlichen Sparten und Centern oder auch von externen Partnern interdisziplinär zusammenführen.

Eine solche crossfunktionale Zusammenstellung der Teams ermöglicht qualitativ hochstehende, bedarfsgerechte und praktikable ganzheitliche Lösungen, die eine hohe Akzeptanz genießen. Die Erfahrungen zeigen, dass durch Parallelorganisationen der Mitarbeiteraustausch zwischen den Fachabteilungen und dem Personalmanagement zunimmt.¹⁴⁹ Ein weiterer Vorteil ist, dass sich interessierte Mitarbeiter temporär für Personalmanagementangelegenheiten engagieren können.

3.5.3 Cost-Center-Organisation

Unternehmen in der frühen Wachstumsphase weisen häufig eine funktionale Organisation auf.¹⁵⁰ Ein dezentrales Personal-Cost-Center wird zwar den dezentralen Organisationseinheiten zugeordnet, aber über zentral vergebene Budgets geführt. Der Aufwand ist somit ein Teil der von den Unternehmensbereichen nicht beeinflussbaren Overheadkosten.

Auch ein in das Center integriertes Personalmanagement kann für sich als Service- oder Profit-Center geführt werden. Beide Formen sind derzeit in der Praxis zu beobachten.

3.5.4 Service-Center-Organisation

Als Service-Center trägt das Personalmanagement Kostenverantwortung und muss kostendeckend arbeiten, soll aber bewusst keinen Gewinn erzielen und nicht auf dem externen Markt agieren. Seine Leistungen werden den internen Kunden nach Bezug verrechnet. Die internen Kunden haben das Recht, auf unternehmensexterne Leistungen auszuweichen. Dies verpflichtet das interne Personalmanagement zu hoher Qualität und Kundenorientierung sowie zu einem effizienten Kostenmanagement.¹⁵¹

3.5.5 Profit-Center-Organisation

Als Profit-Center trägt das Personalmanagement Kosten- und Ergebnisverantwortung, d.h. es ist angewiesen, einen angemessenen Gewinn zu erwirtschaften. Die intern erbrachten Leistungen werden deshalb zu Marktpreisen verrechnet. Dies auch dann, wenn sie günstiger zu erbringen wären. Die Leistungen des Personalmanagements werden zudem auf dem externen Markt angeboten. Die internen Kunden haben gleichzeitig das Recht, sich auf dem externen Markt zu bedienen.

Die folgende Abbildung zeigt die Unterschiede zwischen dem Personalmanagement als Cost-Center, Service-Center und Profit-Center auf. Die bisher vorliegenden Erfahrungsberichte bestätigen, dass die Ziele wie Förderung des unternehmerischen Denkens und Handelns erreicht werden. Arbeitsplätze in einem Service- oder Profit-Center Personal genießen

¹⁴⁹ Vgl. Frentser (Personalmanagement), S. 193

¹⁵⁰ Vgl. Frentser (Personalmanagement), S. 194

¹⁵¹ Diese Form der Organisation hat z.B. die Drägerwerk AG für alle dezentralen Personalabteilungen verwirklicht, wobei die Autonomie der internen Kunden gestaffelt ist. Bei den als reine Dienstleistungen klassifizierten Leistungen können sie allein über einen Bezug sowie über die Bezugsquelle entscheiden. Bei den als strategisch klassifizierten Dienstleistungen des Personalmanagements bedarf eine Abwahl durch den internen Kunden der Zustimmung des Vorstands. Die Wahrnehmung der unternehmenssichernden Dienstleistungen, z.B. des Management Development, bleibt zentral und wird weiterhin als Cost-Center geführt, und das Bildungswesen wird nach einem schrittweisen Übergang als Profit-Center ausgestaltet werden (Alt/von Arx (Drägerwerk AG) 1995). Unilever dagegen führt seinen Weiterbildungsbereich bewußt als kostendeckende Einheit und nicht als Profit-Center (Jeek (Business Unit) 1991).

inzwischen eine erhöhte Akzeptanz und werden zunehmend attraktiver.¹⁵²

Bei einer Führung des Personalmanagements als Service- oder Profit-Center besteht allerdings die Gefahr, dass die Kunden zugunsten einer kurzfristigen Gewinnoptimierung auf langfristige Personalmaßnahmen und -leistungen verzichten.¹⁵³

Personalmanagement als		
Cost-Center	Service-Center	Profit-Center
Leistungen: interne Leistungen, die keiner Konkurrenz ausgesetzt sind	Leistungen: interne, marktfähige Leistungen; Zugang zu externem Markt nur für Nachfrager	Leistungen: marktfähige Leistungen, Zugang zum externen Markt für Anbieter und Nachfrager
Ziel: Kostendeckung über interne Kostenumlage mittels Umlageschlüssel	Ziel: Kostendeckung über interne, verursachungsgerechte und kostenorientierte Transferpreise auf Basis der Selbstkosten	Ziel: Deckungsbeitragsmaximierung über intern/extern verrechnete, verursachungsgerechte Markt- oder Transferpreise

Abbildung 20: Personalmanagement als Cost-Center, Service-Center und Profit-Center¹⁵⁴

Positive Erfahrungen mit dem Profit-Center-Konzept im Personalbereich¹⁵⁵ liegen insbesondere im Bildungsbereich vor.

3.5.6 Wertschöpfungs-Center-Organisation

Im ursprünglichen Profit-Center-Konzept wird unter den Fragen:

- wieviel Mittel werden eingesetzt?
- welcher Gewinn wird erzielt?

zudem nur die ökonomische Ausprägung des Personalmanagements erfasst. Dem durch die Personalmanagement-Aktivitäten generierten qualitativen Nutzen wird man jedoch nicht gerecht. Wunderer erweitert deshalb das Profit-Center-Konzept und beschreibt das Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center, mit dualer Struktur. Einerseits beschreibt er die Management- und Servicedimension mit nicht-monetärer Nutzenbeurteilung, auf der anderen Seite die Business-Dimension mit monetärer Nutzenbeurteilung zur kostenoptimalen Steuerung der internen Leistungsprozesse.

¹⁵² Vgl. z.B. Ackermann (Personalabteilung), S.16 f, Wunderer/Kuhn (Personalmanagement), S. 206 f, Lichtsteiner/von Arx (ABB Schweiz), S. 465 ff.

¹⁵³ Vgl. z.B. Ackermann (Personalabteilung), S. 17 f, Brenneisen (Personalabteilung) und Weuster (Profit-Center)

¹⁵⁴ Quelle: in Anlehnung an von Arx (Wertschöpfungs-Center), S. 438

¹⁵⁵ Vgl. z.B. das Bildungswesen der IBM (Willi (Profit-Center) 1994 und Ischebeck/von Arx (Aus- und Weiterbildung) sowie Alt/von Arx (Drägerwerk AG), S. 479 f., Bullwinkel (Bildungsarbeit), Büschelberger (Bosch) und Festag (Bildungszentrum).

Wertschöpfungs-Center	
Management- und Service-Dimension mit nicht-monetärer Nutzenbeurteilung	Business-Dimension mit monetärer Nutzenbeurteilung
Management- und Servicebereitschaft	Cost-Center Kosten(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument
Management- und Serviceumfang	Revenue-Center Leistungs(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument
Management- und Servicequalität	Profit-Center Erfolgs(vergleichs-)größen als Steuerungsinstrument

Abbildung 21: Grundstruktur des Wertschöpfungs-Center-Konzepts¹⁵⁶

Das Personalmanagement "als Wertschöpfungs-Center leistet dann einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens, wenn es (ihm) gelingt, interne Dienstleistungen kunden- und strategiegerecht, in nachgefragter Qualität und Zeit, und wenn immer möglich zu günstigeren Konditionen als externe Anbieter zu erbringen."¹⁵⁷

4 "Dynamische Führung" - Herausforderung des Personalmanagements

Die unter der Vokabel 'Führung' subsumierten Begriffe aus dem unternehmerischen Aufgabenspektrum sind vielfältig: Unternehmensführung, Betriebsführung, Personalführung, Mitarbeiterführung etc. . Ausgehend vom anglo-amerikanischen Begriff 'Management' ist eine Aufteilung in die Bedeutungsvarianten im funktionalen und institutionalen Sinn vorzunehmen.

Während der institutionale Sinn des Managements die Personen(-gruppe) umschreibt, welche die Führungsaufgaben wahrnimmt, meint Führung im funktionalen Sinn die Beschreibung spezieller Prozesse und Aufgaben, die in und zwischen Organisationen ablaufen.

¹⁵⁶ Quelle: abgeleitet aus: Wunderer (Wertschöpfungs-Center), S. 206 und Wunderer (Personalwesen), S. 150. Dort finden sich auch ausführliche Darstellungen zum Wertschöpfungs-Center. Ein Revenue-Center ist ausschließlich für die Outputseite d.h. die Erlösseite verantwortlich

¹⁵⁷ von Arx (Wertschöpfungs-Center), S. 424

4.1 Führung im Kontext der Organisation

Der funktionale Aspekt kann in einen sachbezogenen und einen personenbezogenen geteilt werden.¹⁵⁸ Obwohl beide Aspekte in der Realität vielfach interdependent sind, ist Führung zu unterteilen in eine soziale, eine personale, eine organisatorische und eine technisch-objektive Dimension. Je nach Perspektive, aus der heraus die Führung betrachtet wird, sind unterschiedliche Erklärungsansätze des Phänomens Führung zu beschreiben.¹⁵⁹

Aus der sozialen Perspektive ergibt sich ein Bild von Führung, nach dem der Führer entweder der allen überlegene, alleskönnende, also ein 'Great-Man' (ideologisch) ist, Führung von jedem zu erlernen ist (politisch) oder Führung vom übergeordneten System des Unternehmens determiniert ist (strukturell).

Die personale Dimension berücksichtigt, dass Führung von Menschen erfolgt, die nicht wie eine Maschine funktionieren.

Die technisch-objektive Dimension bezieht sich auf die Handhabung technologisch determinierter Gegebenheiten.¹⁶⁰

Die organisatorische Dimension bezieht Führung auf den Rahmen, in dem Interaktion, Kooperation und Steuerung stattfindet. Traditionelle arbeitsteilige Organisationskonzepte sind durch ein stärker autoritäres und hierarchieorientiertes Führungsverhalten gekennzeichnet, während dynamische Organisationsformen auf ein föderalistisches, partizipatives und netzwerkorientiertes Führungsverhalten setzen.¹⁶¹

Mitarbeiterführung ist ein sozialer Sachverhalt - eine bestimmte Form der sozialen Interaktion. Diese Interaktion vollzieht sich zwischen dem Vorgesetzten und einer Gruppe von Mitarbeitern in einer Arbeitsorganisation. In der Regel ist dabei eine asymmetrische Einflußstruktur zu unterstellen, d.h. eine ungleiche Verteilung der Einflusschancen. Die Mitarbeiter bestimmen zwar die Bedingungen der Führungssituation durch ihre Qualifikation, durch ihr Leistungsverhalten und ihre Persönlichkeit mit. Die Positionsmacht des Vorgesetzten überstrahlt jedoch die Einflussmöglichkeiten.

4.1.1 Führung zur Problemlösung

Auch die Organisation versteht sich als sozialer Sachverhalt, bei der allerdings die Regeln, Normen, Rollen, Verfahrensweisen und Prinzipien nach traditioneller Organisationslehre auf Kontinuität gestellt waren und die so eingerichtet war, dass sie von einzelnen Persönlichkeitsstrukturen unabhängig bestehen kann. Allerdings kam auch schon in der Vergangenheit die Arbeitsorganisation aus Gründen der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit nicht ohne einen Bedarf an nicht-organisierter Steuerungsmöglichkeit aus. So verstanden, diente die Mitarbeiterführung zur Feinabstimmung von Organisation und Person durch Interaktion.¹⁶²

¹⁵⁸ Vgl. Meier (Führungsrichtlinien), S. 18 f. oder Sprenger (Führungskonzepte), S. 14 ff. oder Reineke (Vorgesetztenbeurteilung), S. 23

¹⁵⁹ Vgl. Neuberger (Führung), S. 1 ff.

¹⁶⁰ Vgl. Neuberger (Führung), S. 6 f.

¹⁶¹ Vgl. Steinle (Führungsstil), Sp. 977 ff.

¹⁶² Vgl. Türk (Personalführung), S. 64 ff.

Führung ist in der Literatur ein häufig behandelter Faktor, wenn es um die Leistung der Organisation geht. Hier ist zu fragen, ob Führung das Problemlösungslernen in der Organisation unterstützen kann.

In Organisationen herrscht i.d.R. auch heute noch eine klar strukturierte Hierarchie, so dass die Rolle des Vorgesetzten institutionell vorgegeben ist. Die Funktion dieser Führung kann mit den zwei Faktoren

- der Lokomotionsfunktion (Zielerreichung) und
- der Kohäsionsfunktion (Zusammenhalt)

beschrieben werden.¹⁶³

Der zweite Faktor ist jedoch um eine Kommunikations- bzw. Moderationsfunktion zu ergänzen. Gerade Lernprozesse können nicht direkt beeinflusst, sondern nur über Kontexte gesteuert werden. Für Problemlösungslernen ist zudem eine verständigungsorientierte Interaktionskultur durch die Form der Führung zu ermöglichen. Dabei darf z.B. nicht ein "Null-Fehler-Programm" zu einem adaptiven Lernen führen, dass "Null-Fehler" heisst, es dürfen keine Fehler zugegeben werden. Genau das Gegenteil ist der Fall. Um dies zu ermöglichen muss die Führungskraft zwei Kontexte sichern:

1. Die Planung und Sicherung der Zukunft des Mitarbeiters, sonst muss jede Interaktion aus Sicht des Mitarbeiters unter der strategischen Option der eigenen Zukunftssicherung stehen.
2. Die Gestaltung des Umfeldes der Mitarbeiter durch häufiges miteinander Reden, regelmäßige Arbeitsbesprechungen, freie Arbeitszeitgestaltung, das Anerkennen von Leistung und der Verzicht auf öffentliche demütigende Kritik der Arbeitsergebnisse.

Organisationales Problemlösungslernen braucht immer alle Führungsfunktionen zugleich:

- eine kohärenz- bzw. kommunikativorientierte Führung, damit gemeinsam gelernt wird und
- eine Sach- bzw. Zielerreichungsorientierung, damit das gemeinsame Ziel erreicht wird.

Dabei können Anreize, die nicht die intrinsische Motivation zerstören, z.B. in Form von Belobigungen, gegeben werden. In diesem Zusammenhang steht die Prozessvariable um die gemeinsame Interaktion im Vordergrund, die in herkömmlichen Anreizsystemen nicht beachtet wird.¹⁶⁴

Da Problemlösungslernen nicht direkt, sondern nur über Kontexte beeinflussbar ist, muss der Vorgesetzte Freiräume schaffen, damit sich jeder Mitarbeiter entfalten kann. Des weiteren muss eine verständigungsorientierte Interaktionskultur gefördert werden, und der Mitarbeiter muss über entsprechendes Feedback motiviert werden.¹⁶⁵ Die besondere Aufgabe der Führung liegt darin, dass gleichzeitig sowohl Freiraum als auch Zielklarheit zu schaffen ist. Dabei darf das Ziel zum einen nicht so definiert sein, dass der Freiraum zerstört wird und zum anderen darf der Freiraum nicht grenzenlos sein, so dass kein Ziel erkennbar ist. Beides zerstört die Motivation. Das genaue Ausbalancieren von Freiraum und Ziel ist notwendig, damit jeder seinen Beitrag für neue Ideen liefert, aber das Ziel, auf das hin der Beitrag orientiert ist auch für jeden klar erkennbar bleibt. Im Idealfall ist dabei auch das Ziel gemeinsam definiert worden¹⁶⁶

¹⁶³ Vgl. Müller (Führungsorganisation), S. 153 ff.

¹⁶⁴ Vgl. Wilkesmann (Innovationslernen), S. 194

¹⁶⁵ Vgl. Farr (Leistungsfeedback)

¹⁶⁶ Hilfsmittel für ein solches Führungsverhalten kann das Partizipative Produktionsmanagement sein Pritchard/Kleinbeck/Schmidt (PPM), mit dem ein Feedbacksystem für die Produktivität erstellt wird, auf dessen Gestaltung die Mitarbeiter selbst Einfluß haben. Vgl. zur

Die Führung in der dynamischen Organisation geht heute noch einen Schritt über die traditionellen Denkansätze des Problemlösungslernens hinaus und verzichtet auf den Anspruch einer anhaltenden bzw. jederzeit zu gewährleistenden Stabilität. Sie stellt sich der Herausforderung, stets flexibel auf veränderte Umfeldbedingungen einzugehen.

4.1.2 Führung aus der Krise

Eine Krise der Führung wurde in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis bereits in den 80er Jahren mit der Zuspitzung eines Konfliktes zwischen Organisation und Individuum identifiziert.¹⁶⁷

Eine mangelnde Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter führte in den organisatorischen Strukturen zu den bekannten leistungsmindernden Phänomenen der 'inneren Kündigung' und des 'burn-out'.

Für das Problem der 'inneren Kündigung' machte z.B. Erwin Scheuch, Direktor des Instituts für angewandte Sozialforschung der Universität Köln, die in Großbetrieben vorherrschende Gleichbehandlung für unterschiedlich erfolgreiche Arbeit verantwortlich.¹⁶⁸

Aus der Befürchtung heraus, dass die konfliktbedingten Spannungen im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis aufbrechen, wurde schon seit langem versucht, dieser Entwicklung durch die Betonung der zwischenmenschlichen Beziehungen in Form eines veränderten Führungsverhaltens entgegenzuwirken.¹⁶⁹

Doch erst der Mut, von der 'alten Organisationsweisheit' abzurücken, die Aufbauorganisation sei statisch, gibt der Hoffnung Nahrung, diese Krise zu überwinden.

So geht in der dynamischen Unternehmensarchitektur die Organisationsevolution einher mit der Unternehmensentwicklung, Veränderungen im Führungsverhalten und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Führung wird in enger Verbindung mit der Flexibilisierung der Aufbauorganisation gesehen.

4.2 Entwicklung der Führung

Führung wurde und wird verstanden als Prozess wechselseitiger Beeinflussung, bei dem der Führende mehr Möglichkeiten hat, Einstellung und Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen, als der Geführte. Die Disziplin der Führungsforschung versucht seit langem, die Voraussetzung für effektives Führen zu finden, lehrbar und lernbar zu machen.

selbständigen Zielfindung und Zielvorgabe Kleinbeck (Zielsetzungen), Kleinbeck/Kleinbeck (Arbeitsorganisation), Wegge/Kleinbeck (Fehlzeiten). Daß in dem hier vorgeschlagenen Konzept der Führung eine Nähe zum demokratischen Führungsstil nach Lewin zu finden ist, spricht für die epochale Leistung Lewins.

¹⁶⁷ Vgl. Kieser (Person), S. 470 ff.

¹⁶⁸ Vgl. Scheuch (Arbeitszeit) S. 57

¹⁶⁹ Vgl. Breisig (Führung), S. 107 ff.

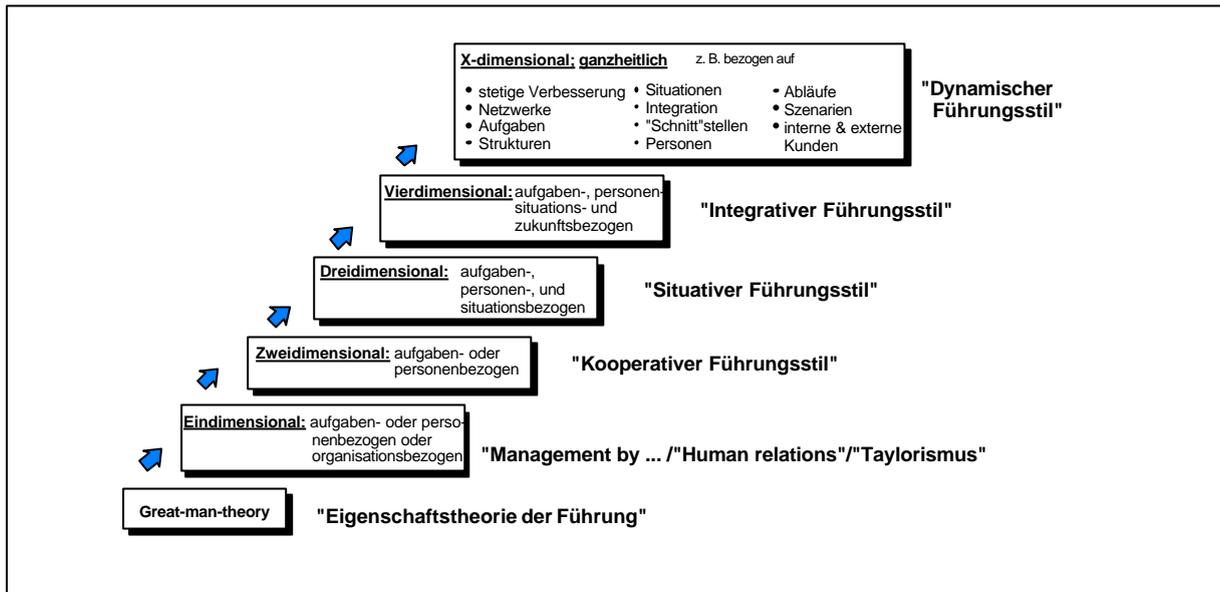


Abbildung 22: Entwicklung der Führungsstil-Diskussion

4.2.1 Eigenschaftstheorie der Führung

Die traditionelle betriebswirtschaftliche Theorie ging davon aus, dass Führung eine nicht lehr- und lernbare Kunst sei und dass Führungserfolg allein durch die Persönlichkeit des Führenden bestimmt sei. Auf dieser Basis entstanden die Eigenschaftstheorien der Führung, in der Umgangssprache die "Great-Man"-Theorien genannt.

In den zwanziger und dreißiger Jahren hing die Forschung noch überwiegend der Great-man-Theorie an, der Vorstellung, ein Vorgesetzter müsse ganz bestimmte Eigenschaften von vornherein mitbringen. Demnach galt es, diese Eigenschaften herauszufinden, Persönlichkeiten zu suchen, die sie von vornherein besitzen und diese zu Vorgesetzten zu machen. Das Führen lernen könne man nicht.

Dieser Forschungsansatz hat "Heerscharen" von Wissenschaftlern jahrzehntelang beschäftigt, aber "nicht viel gebracht". Von all den vielen Korrelationsrechnungen zwischen Eigenschaften von Vorgesetzten und effektiven Führungserfolgen blieb so gut wie nichts, abgesehen von sehr aussageschwachen Zusammenhängen zu Körpergröße, Intelligenz und Initiative.

Die Praxis des Managements hat gezeigt, dass Führer mit den "führungsrelevanten" Eigenschaften bei neuen Führungssituationen oder bei ungewohntem Gruppenverhalten der Geführten häufig versagten.

Doch Führung hat es schon seit dem Zeitpunkt gegeben, ab dem mindestens zwei Menschen mit einem gemeinsamen Ziel Verantwortung untereinander aufteilen mussten, wobei aber die zielorientierte, interpersonelle Einflussnahme in der Urzeit nicht unbedingt mit Hilfe von Kommunikationsprozessen stattgefunden hat.

Die traditionelle Führungsform basierte auf dem Recht des physisch Stärkeren und somit auf den beiden Säulen 'Befehl und Gehorsam'.

Im Laufe der Zeit änderte sich die Basis für die traditionelle Führungsform - das Recht des physisch Stärkeren wandelte sich nach und nach in ein "bodenvermitteltes Herrschaftsverhältnis" um.¹⁷⁰

In dieser Zeit der feudalen Gesellschaftsverhältnisse, in der man durch Geburt arm oder reich, bzw. Führer oder Geführter war, war der Befehl mit der Pflicht zur Fürsorge für den Untergebenen und der Gehorsam mit dem Recht auf Fürsorge durch den Führer gleichzusetzen.

Neuberger¹⁷¹ spricht sogar von der moralischen Pflicht, die die Höhergestellten nach der Art des gerechten und strengen Vaters gegenüber den Unmündigen hatten.

Bedingt durch die Veränderungen im sozialen, politischen, technologischen und ökonomischen Bereich (Beginn der Kolonialisierung, Abbau der Leibeigenschaft, Auflösen der alten Zunft- und Standesordnungen etc.) zogen viele Menschen in der frühen Entwicklungsphase der Industrialisierung in die Städte und lösten sich somit von der, wenn auch kärglichen, aber immerhin größtenteils existenzsichernden Führer-Geführten-Beziehung der agrarwirtschaftlich bezogenen Patriarchalführung.

In den Städten standen die Menschen den gewandelten Produktionsformen - den Fabriken - gegenüber.

Das Arbeitskräftepotential musste zu verlässlich-konstanten, mit der Einsicht der Regelmäßigkeit vergatterten, Fabrikarbeitern erzogen werden.¹⁷²

Hierzu war es notwendig, das Gesellschaftliche nicht mehr als "gottgewollt" (Calvinismus), sondern als "selbstverschuldet" darzustellen, um die Arbeiter zur Mitarbeit zu bewegen. Der Hunger stellt nicht bloß einen ruhigen, friedlichen und unablässigen Druck dar, sondern er ist für Fleiß und Arbeitsamkeit der natürliche Antrieb; er ist es, der die mächtigsten Anstrengungen bewirken vermag. Wird er durch Almosen eines anderen gestillt, dann ist für den guten Willen und die Dankbarkeit für immer ein sicherer Grund gelegt. Einen Sklaven zwingt man mit Gewalt zur Arbeit, aber ein freier Mensch arbeitet aus wohlüberlegtem eigenen Entschluss.¹⁷³

In der einsetzenden Phase der Industrialisierung ist die Wurzel der Eigenschaftstheorie der Führung zu suchen.

Zum einen bildete sich eine Klasse der 'Neuen Reichen' aus Kaufleuten und Industriellen heraus, zum anderen entstand durch eine immer weitere Ausdehnung der Unternehmensaktivitäten seitens der Unternehmensinhaber die Notwendigkeit, Führungsverantwortung an leitende Mitarbeiter abzugeben. "Durch die personelle Trennung von Ausführung und Entscheidung einerseits, bzw. die hierarchische Überordnung der Entscheidung und den Wechsel von der Eigentümer-Unternehmung zur Unternehmer-Unternehmung andererseits, bildete sich eine neue gesellschaftliche Kraft heraus: die Manager"¹⁷⁴. Zur Legitimation von Führung für diese beiden neuen Klassen entstand das

¹⁷⁰ Hofmann (Wirtschaftsgesellschaft)

¹⁷¹ Vgl. Neuberger (Führung), S. 28

¹⁷² Vgl. Neuberger (Führung), S. 33

¹⁷³ Vgl. Towsend (Poor Laws)

¹⁷⁴ Janzen (Führung), S. 43

"Selbsthilfe-Doctrin"¹⁷⁵, das aussagte, dass sich jeder zum Führer bzw. zum Unternehmer emporarbeiten könnte, wenn er nur fleissig genug war, sich der Selbstdisziplin unterzog und seine überlegenen Fähigkeiten gezielt einsetzen konnte. Diese Denkweise wurde durch den Einfluss des Sozialdarwinismus unterstützt.¹⁷⁶

Die Evolutionstheorie von Charles Darwin geht davon aus, der Führer habe eine besondere, nicht weiter in Frage zu stellende Begabung, die ihn dazu prädestiniert, den anderen den richtigen Weg zu weisen und situationsabhängig angemessene Entscheidungen zu treffen.¹⁷⁷

4.2.2 Eindimensionale Führung

4.2.2.1 Tayloristische Führung

In der Weiterentwicklung der Führungslehre entstanden die Eindimensionalen Führungsstile. Die Diskussion begann durch F.W. Taylor, der durch seine rein aufgabenorientierte Betrachtung der Produktion die Arbeitsteilung als Grundlage erfolgreicher Führung entwickelte. "Erfolg" dieses Ansatzes war die funktionale Arbeitsteilung, die sich in der Aufbauorganisation vieler Unternehmen noch heute zeigt (Taylorismus/Scientific Management).

Die von Taylor gemachten Analysen zum Zweck seiner systematisch geplanten Arbeitsteilung, wurden lange als eines der wichtigsten Instrumente der Unternehmensführung betrachtet¹⁷⁸. Jedoch bedrohte Taylors Fiktion einer rational begründeten und ökonomischen Gesetzen gehorchenden Wirtschaft die herrschende Klasse und die sozial Privilegierten, die seiner Theorie nur die Möglichkeit zur Arbeitsintensivierung entnommen haben.

Im Taylorismus überwog das von Adam Smith (1776) geprägte Menschenbild des "homo oeconomicus", das davon ausgeht, dass der einzelne Mensch wissenschaftlich kalkulierbar sei, weil " ... der Mensch all seine Handlungen im Hinblick auf die Maximierung seines Eigeninteresses rational berechnet und sich entsprechend verhält."¹⁷⁹

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden Veränderungen im Verständnis der betrieblichen Führungsbeziehungen deutlich.

Die zunehmende Vergrößerung und Bürokratisierung der Unternehmen beschwor die Gefahr einer westlichen Kulturtradition innewohnenden Tendenz der Verherrlichung des Einzelnen herauf: Es kam immer darauf an, sich nicht nur mit den Ellenbogen durchzusetzen, sondern auch mit anderen zusammenzuarbeiten. Durch komplexer werdende Abläufe wurde die Forderung nach Kooperation und Partizipation notwendig, und sie ermöglichte ein Umdenken. Ein weiterer Grund war der zunehmende Einfluss von Gewerkschaften.¹⁸⁰

4.2.2.2 Human-Relations-Führung

So entstand aus rein personenorientierter Betrachtung die Human-Relations-Bewegung. Bekannt geworden sind z. B. die Hawthorne-Studien¹⁸¹. Von Lewin wurden Ende der 30er Jahre seine berühmten Studien über den "autoritären", den "demokratischen" und den

¹⁷⁵Neuberger (Führung), S. 30

¹⁷⁶Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd.1), S. 91

¹⁷⁷Vgl. Staehle (Management, 2. Aufl.), S. 534

¹⁷⁸Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd.1), S. 279

¹⁷⁹Schein (Organisationspsychologie), S. 77 f.

¹⁸⁰Neuberger (Führung), S. 32

¹⁸¹Vgl. Roethlisberger/Dickson (Management)

"Laisser-faire-Führungsstil"¹⁸² veröffentlicht. Hier werden zwei Pole gebildet, die bis heute immer wieder in der Führungsdiskussion zu finden sind. Oft werden sie bezeichnet als autoritär-kooperativ, direktiv/nicht-direktiv oder überwachend-sozialintegrativ. Resultat dieser Zeit waren viele Sozialleistungen, von denen wir heute noch profitieren.

Annahme	Konsequenzen
<p>Der soziale Mensch wird überwiegend von sozialen Bedürfnissen motiviert. Er gewinnt sein Identitätsbewußtsein aus zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Arbeit selbst ist als die Folge von Arbeitsrationalisierung und industrieller Revolution sinnentleert geworden. Daher wird der Sinn am Arbeitsplatz im sozialen Gefüge gesucht.</p> <p>Stärker als auf Anreize und Kontrollen durch das Management, reagiert der soziale Mensch auf die sozialen Kräfte, die im Kollegenkreis wirksam werden. Vom sozialen Menschen wird so ausreichend auf das Verhalten des Managements reagiert, was dem Management wiederum ermöglicht, auf die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen,</p>	<p>Der Manager darf seine Aufmerksamkeit nicht nur der zu erfüllenden Aufgabe zuwenden, er muß auch die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter berücksichtigen.</p> <p>Er muß sich mit den Empfindungen, insbesondere den Gefühlen des Akzeptiert-Seins, der Identität und der Zugehörigkeit seiner Mitarbeiter befassen, statt mit Motivationen und Kontrolle.</p> <p>Der Manager soll Arbeitsgruppen akzeptieren und sich mehr mit Gruppenanreizen anstatt mit individuellen Anreizen befassen.</p> <p>Die Rolle der Führungskraft verschiebt sich von Planung, Organisation, Motivierung und Kontrolle hin zur Vermittlung zwischen den Menschen und dem höheren Management. Der Vorgesetzte versucht, die Bedürfnisse seiner Untergebenen zu erkennen, zu verstehen und achtungsvolle Sympathie dafür zu zeigen.</p>

Abbildung 23: Das Menschenbild der Human-Relations-Bewegung und die Konsequenzen für Organisation und Manager¹⁸³

Durch erste Formen kooperativer Führung wurde versucht, den Mitarbeitern ihren jeweiligen Vorgesetzten in Konfliktfällen als Ansprechpartner schmackhaft zu machen und sie somit dem Einfluss der Gewerkschaften zu entziehen.¹⁸⁴

Dickson, Hederson, Homans, Parsons, Pennock, Roethlisberger, Whitehead und andere, die in George E. Mayo¹⁸⁵ (1880 - 1949) einen "begabten Publizisten"¹⁸⁶ fanden, begannen bei ihren Experimenten mit der Fragestellung, wie sich veränderte Arbeitsbedingungen z.B. Beleuchtung, Belüftung- Farbgestaltung usw. auf die Arbeitsleistung auswirken würden. Bei ihren Experimenten, bei denen sie zwei weibliche Arbeitsgruppen der Hawthorne-Werke der

¹⁸² Wobei Laisser-faire-Führung aus Mangel an Führung nicht als Führung bezeichnet werden kann.

¹⁸³ Quelle: nach Schein (Organisationspsychologie), S. 82

¹⁸⁴ Vgl. Staehle (Management, 2. Aufl.), S. 32 f.

¹⁸⁵ Vgl. Mayo (Human Problems) und Mayo (Arbeitsbedingungen)

¹⁸⁶ Rose (Industrial), S. 169

Western Electronic Company über einen sechsmonatigen Zeitraum beobachteten und nur bei einer Arbeitsgruppe die Arbeitsbedingungen laufend änderten, kamen sie zu dem Ergebnis, dass sich bei beiden Gruppen die Arbeitsleistung erhöhte. Die Untersuchungsergebnisse führten zur ersten Diskussion der informellen Gruppe. Trotz räumlicher Distanz zwischen den beiden Gruppen solidarisierten sie sich und verweigerten sich, "... wenn man sie in eine Wettbewerbssituation mit den Kollegen zwingt."¹⁸⁷ So gibt es innerhalb einer Organisation mit ihrer formalen Struktur informelle Gruppen, deren Verhaltensnormen für die Mitglieder dieser Gruppe ebenso verbindlich sind wie die formellen Normen.

Ein weiteres hervorstechendes Ergebnis der Studien resultierte aus der Beobachtung der Forscher, dass die Produktivität der Versuchsgruppe im Vergleich zu anderen nicht z.B. durch veränderte Arbeitszeiten und Pausenregelungen oder der Beleuchtung am Arbeitsplatz anstieg, sondern sie mussten stattdessen feststellen, dass die Produktivität unabhängig von ihren experimentellen Manipulationen unaufhörlich zunahm. Es stellten sich nun doch Unterschiede zwischen den sechs Arbeiterinnen im Experiment und den anderen in der Fabrik heraus. Die Arbeitsmoral - insbesondere in der Experimentgruppe - stieg an. Sie freundeten sich im Laufe der Zeit an, sie verabredeten sich ausserhalb der Arbeitszeit und unterstützten sich gegenseitig bei privaten Problemen. Die Tatsache, dass sie für das Experiment ausersehen waren und das laufende Interesse der Versuchsleiter an ihnen, rief den Eindruck hervor, etwas Besonderes zu sein. Es zeigte sich, dass die Mitgliedschaft in einer besonderen Arbeitsgruppe das Arbeitsergebnis stärker ansteigen lässt, als die Veränderung der äusseren Arbeitsbedingungen.

"Für Mayo zeigten diese Ergebnisse, dass die Qualität menschlicher Beziehungen auch bei der Arbeitsproduktivität entscheidender ist als physikalische Bedingungen."¹⁸⁸

Die Hawthorne-Experimente zeigen, dass ein verstärktes Gruppen- und Zusammengehörigkeitsgefühl zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und auch zu nennenswerten Produktivitätssteigerungen führen kann.¹⁸⁹ Eine der Kernaussagen des Human-Relations-Ansatzes ist, dass eine effiziente Organisation ohne Berücksichtigung der sozialen Bedürfnisse bei der Gestaltung von Arbeitsstruktur und Führungsempfehlungen nicht zu erreichen ist.¹⁹⁰

Die Erkenntnisse der Human-Relations-Bewegung führten zu einem anderen Menschenbild und demzufolge zu anderen Erwartungen an die Führungskraft. Es war nicht mehr der machiavellistische Manager gefragt, sondern der sozial aufgeschlossene Manager mit sozialen Verhaltensweisen.

Zusammenzufassen ist, dass die Ergebnisse der Hawthorne-Studien zu einer Abkehr von der einseitigen wissenschaftlichen Betriebsführung hin zu sozialpsychologischen Theorien führte.¹⁹¹

Das Human-Relations-Modell ist die " ... historische Wurzel des prosozialen Aspekts der kooperativen Führung."¹⁹²

¹⁸⁷ Schein (Organisationspsychologie), S. 81

¹⁸⁸ Schwarz (Pawlow)

¹⁸⁹ Vgl. Staehle (Management, 6. Aufl.), S. 33 f.

¹⁹⁰ Vgl. Bühner (Personalmanagement), S. 167

¹⁹¹ Vgl. Staehle (Management, 2. Aufl.), S. 29 f.

¹⁹² Wunderer/Grundwald (Führungslehre, Bd. 1), S. 282 f.

Im deutschsprachigen Raum kam die Human-Relations-Bewegung, bedingt durch den obligatorischen "time-lag" zwischen den USA und Europa und durch den Nationalsozialismus mit seiner faschistischen Ideologie erst nach dem Zweiten Weltkrieg zum Tragen.

Die Anfänge entstanden in der Bundesrepublik in der Sozialforschungsstelle Dortmund, die bei der wissenschaftlichen Sozialforschung eine zentrale Rolle spielte.

Während in der Anfangszeit versucht wurde, die amerikanische Betriebssoziologie nur auf bundesdeutsche Verhältnisse zu übertragen, gab es ab Anfang der 50er Jahre auch eigenständige wissenschaftliche Arbeiten¹⁹³, die sich mit der Organisation als sozialem System befaßten.

4.2.2.3 Management-by-Führung

Zu den eindimensionalen Führungsstilen werden auch alle Management-by-Theorien gerechnet, die dadurch gekennzeichnet sind, dass sie einzelne Leitungsaufgaben besonders betonen:

	Management by Exception	Management by Delegation	Management by Objectives
Kurzdefinition	Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff im Ausnahmefall	Führung durch Aufgaben-delegation (Harzburger Modell)	Führung durch Zielvereinbarung
Hauptziele	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung des Vorgesetzten von Routineaufgaben • Systematisierung der Informationseinflüsse und Regelung der Zuständigkeiten • Entscheidungen sollten an gewisse Richtlinien gebunden sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbau von Hierarchie und des autoritären Führungsstils • Ansatz zur partizipativen Führung • Entlastung des Vorgesetzten (wie bei MbE) • Förderung von Eigeninitiative, Leistungsmotivation und Verantwortungsbereitschaft • Entscheidungen sollten auf der Führungsebene getroffen werden, wo sie vom Sachverstand her am ehesten hingehören • Mitarbeiter sollen lernen, wie man verantwortlich Entscheidungen trifft 	<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung der Führungsspitze • Förderung der Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft und Selbstregulierungsfähigkeit der Mitarbeiter • partizipative Führung, Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen • Mitarbeiter sollten ihr Handeln an klaren Zielen ausrichten, objektiv beurteilt, leistungsgerecht bezahlt und gefördert werden • bessere Planung und Zielabstimmung • systematische Berücksichtigung von Verbesserungsmöglichkeiten
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendungsbereich auf programmierbare Entscheidungsprozesse beschränkt • Alle Beteiligten müssen Ziele, Abweichungstoleranzen und Definitionen der Ausnahmefälle kennen klare Regelung der Zuständigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegationsbereitschaft der Vorgesetzten und Delegationsfähigkeit der Mitarbeiter • Klärung delegierbarer und nicht delegierbarer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung • ausreichende Information der Mitarbeiter (auch Querschnittsinformation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegation wie bei der MbD, Entscheidungsdezentralisierung • zielorientierte Organisation (Kongruenz von Zielsystem und Organisationsstruktur) • gut organisiertes, leistungsfähiges Planungs-, Informations- und Kontrollsystem • entsprechende Informationsversorgung der Mitarbeiter

¹⁹³ Vgl. z.B. auch Dahrendorf (Sozialstruktur)

Bestandteile/ Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Soll-Ergebnissen • Informationsrückkopplung • Abweichungskontrolle/-analyse • Richtlinien für Normal- und Ausnahmefälle mit Kompetenzabgrenzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Handlungsverantwortung • Verbot der Rückgabe und Rücknahme von Delegation • Stellenbeschreibung • Regelung für Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle • Regeln für den Informationsverkehr 	<ul style="list-style-type: none"> • organisatorisch institutionalisierter Zielbildungs- und Planungsprozess, Einzelziele werden aus Unternehmenszielen abgeleitet • Periodische Wiederholung eines kybernetischen Managementzyklus' • Präzisierung der vereinbarten Ziele durch Leistungsstandards und Kontrolldaten • regelmäßige Ziel-Ergebnis-Analysen • zielorientierte Leistungs- bzw. Personalbeurteilung • leistungsorientierte Bezahlung • Management-Development-System, das in den Management-Zyklus integriert ist • regelmäßige Überprüfung der Kongruenz von Zielsystem und Organisation
Kritik	<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkung auf Ausnahmefälle • fehlendes feed forward (Vorkopplung) • Tendenz zum "Management by Surprise" • über Ziele und Pläne als Grundlage für Soll-Größen und Kontrolle wird nichts gesagt • fördert nicht unbedingt Eigeninitiative und Verantwortungsfreude (Tendenz zur "Delegation nach oben") • unter Umständen negative Verhaltensmotivation (Misserfolgsvermeidung, Frustration durch fehlende Erfolgserlebnisse) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarchie wird nicht abgebaut, sondern u.U. gefestigt • Prinzip ist zu stark aufgabenorientiert und vernachlässigt dynamische Prozessaspekte und Zielorientierung • partizipative Führung wird hiermit allein kaum erreicht • Motivationsaspekte werden nur ungenügend berücksichtigt • Vorgesetzte delegieren u.U. nur uninteressante Routineaufgaben • Prinzip berücksichtigt nur die vertikale Hierarchiebeziehung, vernachlässigt laterale Kooperationsbeziehungen und übergreifende Zielabstimmungen 	<ul style="list-style-type: none"> • bei unsachgemäßer Anwendung Gefahr überhöhten Leistungsdrucks ("Management by Pressluft") • partizipativer Planungs- und Zielbildungsprozess ist zeitaufwendig • Zielidentifikation nicht ohne weiteres erreichbar • Tendenz zur Konzentration auf quantitative Ziele • Schwierigkeiten bei Zielabhängigkeiten über Abteilungsgrenzen hinaus nicht immer lösbar
Gesamturteil	<ul style="list-style-type: none"> • kein eigenständiges Modell, lediglich einfaches generelles Prinzip • löst nur kleinen Teil der Managementprobleme, geht aber in andere Modelle ein 	<ul style="list-style-type: none"> • als einfaches Prinzip allgemeingültig verwendbar, aber nur begrenzt wirksam • in Form des Harzburger Modells zwar leistungsfähig, aber zu statisch und daher stark erweiterungsbedürftig 	<ul style="list-style-type: none"> • mehr als nur Schlagwort oder Prinzip • modernste, umfassende und am weitesten entwickelte Management-by-Konzeption • berücksichtigt den Stand moderner Führungstheorien und die zentrale Rolle der Ziele für die Steuerung sozialer Systeme

Abbildung 24: Management-by-Konzepte



Abbildung 25: "Alternative Management-by-Konzepte"¹⁹⁴

Führen wird in den Management-Techniken häufig als Zielvereinbarung definiert. Der berühmteste Managementansatz der Führung durch Zielvereinbarung ist das Management by Objectives (MbO). Zur Differenzierung zu anderen Management-by-Ansätzen ist jedoch die Art der Zielvereinbarung wichtig. Hier soll nur dann von MbO gesprochen werden, wenn die Zielsetzung gemeinsam von Vorgesetzten und Mitarbeitern erarbeitet wird. Nur dann ergibt sich auch die Chance, dass alle Beteiligten ihre jeweiligen Lernerfahrungen beisteuern können. Schlüsselleistungen müssen gemeinsam klar definierbar sein. Es können sowohl quantitative als auch qualitative Ziele vereinbart werden: z.B. Inhalte oder Abschlusstermine eines Projektes sowie Übernahme von Funktionen aus dem Zentralbereich.¹⁹⁵

Nur beim MbO, wenn gemeinsames Vereinbaren möglich ist, kann sich ein Problemlösungslernen entwickeln. Die gesetzten Anreize unterstützen das individuelle Lernen, indem sie die Wahrnehmung und Verarbeitung einer Widerspruchssituation fördern.¹⁹⁶

¹⁹⁴ An dieser Stelle soll es einmal erlaubt sein, den wissenschaftlichen Boden zu verlassen, da heutzutage in der Praxis die eindimensionalen Management-by-Führungsmethoden oftmals dem Spott unterliegen

¹⁹⁵ Vgl. Becker/Engländer (Entlohnung), (Zielvereinbarung)

¹⁹⁶ Schon der „Ausschuß betriebliche Personalpolitik“ der deutschen Arbeitgeberverbände hat 1993 im Arbeitsbericht 30 festgestellt, daß Arbeitsaufgaben mit Eigeninitiative nur bei großem Handlungsspielraum der Arbeitnehmer möglich sind. Führung bedeutet in diesem Fall die Schaffung entsprechender Handlungsspielräume und nicht kleinliche Vorgabe von Arbeitsschritten sowie deren Belohnung. Kooperative Führung ist partizipativ und prosozial (vgl. Lieble (Mitarbeiterführung), S. 145; Oechsler (Managementrolle), (Organisation); Comelli/v.Rosenstiel (Führung) Vgl. auch Bauer (Coaching); Holling/Lammers (Führungsaufgabe), Brandstätter (Problemlösen), Krapp/Weidenmann (Lernprozesse), v. Rosenstiel (Perspektive), Ulich (Entwicklungspotentiale). Ein größerer Handlungsspielraum impliziert auch eine selbständige und flexible Handhabung der eigenen Arbeitszeit, die von immer mehr Arbeitnehmern gewünscht wird. Vgl. dazu die empirische Erhebung von Hegner (Arbeitsteilung).

In Unternehmen und Verwaltungen ist durch die eindimensionale Betrachtung der Führung oft eine "Verbürokratisierung" entstanden. Es wurden z.B. Stellenbeschreibungssysteme installiert, die die Mitarbeiter nicht zur besseren Zusammenarbeit nutzten, sondern zur gegenseitigen Abgrenzung und als Abwehrmechanismus bei Übernahme neuer Aufgaben. Die Folge war die noch stärkere Erstarrung der Organisation anstelle dynamischer Weiterentwicklung. Die eindimensionalen Theorien gingen von der Vorstellung aus, dass ein bestimmter Stil erlernbar sei und im Unternehmen durch flächendeckende Führungskräftebildung eingeführt werden kann, weil die Grundregeln in jeder Situation anwendbar seien.

Besonders das Harzburger Modell¹⁹⁷ beruht " ... auf der intensiven Rezeption von Erkenntnissen der Human-Relations-Bewegung."¹⁹⁸ Die Human-Relations-Bewegung löste aber nicht Taylor's "Scientific Management" ab, sondern beide Bewegungen haben sich gleichzeitig nebeneinander bis hinein in die heutige Praxis weiterentwickelt. Sie zielen beide auf eine Steigerung der Arbeitsproduktivität.¹⁹⁹

Die Entwicklung der Managementtheorien kann also historisch in die Zeit der Handlungswissenschaft, der wissenschaftlichen Betriebsführung, der funktionellen Betriebsführung, und der Zeit der Human-Relations unterschieden werden.²⁰⁰

Es wäre jedoch verfehlt, eine zeitliche Trennung im Sinne einer historischen Abfolge vorzunehmen. Jede der angeführten Theorien findet auch heute noch ihren Niederschlag in Theorie und Praxis. Die wissenschaftliche Betriebsführung hatte den rationalen Einsatz von Maschine und Mensch zum Ziel. Die Human-Relations-Bewegung betrachtete den Menschen im Produktionsprozess als 'Soziales Wesen' und die funktionale Betriebsführung nach Fayol (1929) ordnete der Führung Funktionen zu wie Vorausplanung, Organisation, Auftragserteilung, Zuordnung, Kontrolle und Administration.²⁰¹

4.2.3 Kooperative Führung

Anfang der sechziger Jahre entwickelten Blake/Mouton ihr berühmt gewordenes Verhaltensgitter (Grid) als System zur Klassifikation von Führungsstilen. Sie unterschieden zwei Dimensionen der Führung, die Aufgabenorientierung und die Beziehungsorientierung. Propagiert wurde ein Stil, der betriebliche Ziele und persönliche Ziele zu vereinbaren sucht. In diesem Sinne heisst Führen, den Mitarbeitern die Erfüllung ihrer Bedürfnisse dadurch zu ermöglichen, dass sie das tun, was die Organisation braucht. Erste verhaltensorientierte Seminare, mit psychologischen Modellen unterlegt, fanden Einzug in die Führungskräftebildung der Unternehmen. Ziel war das Implementieren eines kooperativen Führungsstils.

Das Konzept der kooperativen Führung wird nachfolgend anhand der Definition und der konstituierenden und interdependenten Merkmale nach Wunderer/Grunwald ²⁰² dargestellt.

Kooperative Führung ist definiert als " (1) zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben (2) in/mit einer strukturierten Arbeitssituation (3) unter

¹⁹⁷ Vgl. Höhn/Böhme (Führungsbrevier)

¹⁹⁸ Janzen (Führung), S. 49

¹⁹⁹ Janzen (Führung), S. 49

²⁰⁰ Vgl. Sprenger (Führungskonzepte), S. 13

²⁰¹ Vgl. Kemmetmüller (Führungsmodelle), und Staehle (Management, 2. Aufl), S. 650

²⁰² Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 2), 1980

wechselseitiger, tendentiell symmetrischer Einflussausübung (4) unter konsensfähiger Gestaltung der Arbeits- und Sozialbeziehungen."²⁰³

Als Merkmale kooperativer Führung sind zu nennen:

- Die gemeinsame Einflussausübung
- Es wird die wechselseitige, tendentiell symmetrische Einflussausübung möglichst vieler Organisationsmitglieder betont; Die Art und das Ausmaß einer Entscheidungsbeteiligung wird nicht bestimmt.
- Die funktionale Rollendifferenzierung und Sachautorität
- Die Berücksichtigung der Sachautorität von Untergebenen und die damit intendierte Aufgabe der traditionellen Rollenverteilung soll die strikte personale, auf Positionsautorität basierende Trennung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen bewirken.
- Die multilateralen Informations- und Kommunikationsbeziehungen
- Vertikal, horizontal und diagonal verlaufende Informations- und Kommunikationswege sollen eine sachgerechte Aufgabenerfüllung und verbesserte soziale Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern gewährleisten, indem der traditionelle Informationsvorsprung der Vorgesetzten aufgegeben wird.
- Die Konfliktregelung durch Aushandeln und Verhandeln
- Konflikte sollen nicht mehr autoritär durch Befehlsgewalt geregelt werden, sondern die Mitarbeiter sollen überzeugt werden.
- Die Gruppenorientierung
- Der Vorgesetzte soll sich der Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben an Mitarbeitergruppen orientieren, weil man sich aufgrund der in Gruppen wirkenden Prozesse und Strukturen eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und -leistung verspricht.
- Vertrauen als Grundlage der Zusammenarbeit.²⁰⁴
- Bedürfnisbefriedigung
- Die Ziel- und Leistungsorientierung
- Die Antinomie zwischen Organisations- und Individualzielen soll durch eine aktive Mit- und Selbstbestimmung aller Beteiligten abgebaut werden.
- Die bedürfnisorientierte Personal- und Organisationsentwicklung
- Eine ständige interne und externe Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten soll die Lernfähigkeit und -bereitschaft fördern und somit eine optimale Ziel- und Leistungsorientierung gewährleisten.²⁰⁵

4.2.4 Situative Führung

Die nächste Entwicklungsstufe der Führungslehre lag in einer dreidimensionalen Betrachtung. Hier wurde nicht mehr ein Idealstil gesucht, sondern hier wurde versucht, dem Vorgesetzten die Einflußfaktoren erkennbar zu machen, die zu berücksichtigen sind, wenn er in einer bestimmten Situation den Führungsstil finden will, der am effektivsten ist. Situationsbezug des Führungsstils kam als dritte Dimension neben Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung hinzu.

Die Erkenntnis war: Jede Konstellation erfordert ein anderes Führungsverhalten. Es kann keinen einzig richtigen Führungsstil für alle Situationen geben. Ein erfolgreicher Manager ist

²⁰³ Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 2), S. 105

²⁰⁴ 6. und 7. werden zwar als Merkmal kooperativer Führung angesehen, es wird jedoch keine Aussage getroffen, wie beides zu gewährleisten ist.

²⁰⁵ Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 2), S. 99 ff.

derjenige, dem es gelingt, die verschiedenen Einflußfaktoren realistisch einzuschätzen und sich mit seinem Führungsverhalten entsprechend darauf einzustellen. Flexibilität des Führungsverhaltens ist der Schlüssel zum Erfolg.

Zur Lehre des situativen Führungsstils wurde die Führungskräftebildung angereichert mit Situationssimulationen (Rollenspiele, Fallstudien, Planspiele), um Verhaltensalternativen in unterschiedlichen Situationen zu trainieren.

Während die neun Merkmale der kooperativen Führung²⁰⁶ in ihrer Kombination nicht oder nur selten hinreichend zu verwirklichen waren²⁰⁷, lag der situativ-kooperativen Führung die Auffassung zugrunde, dass eine Aufrechterhaltung der kooperativen Führung in jeder Situation unrealistisch ist bzw. auch nicht stets sinnvoll sein kann. Das jeweilige Führungsverhalten wurde abhängig gemacht von:

- funktionalen Situationsvariablen und
- personalen Situationsvariablen.

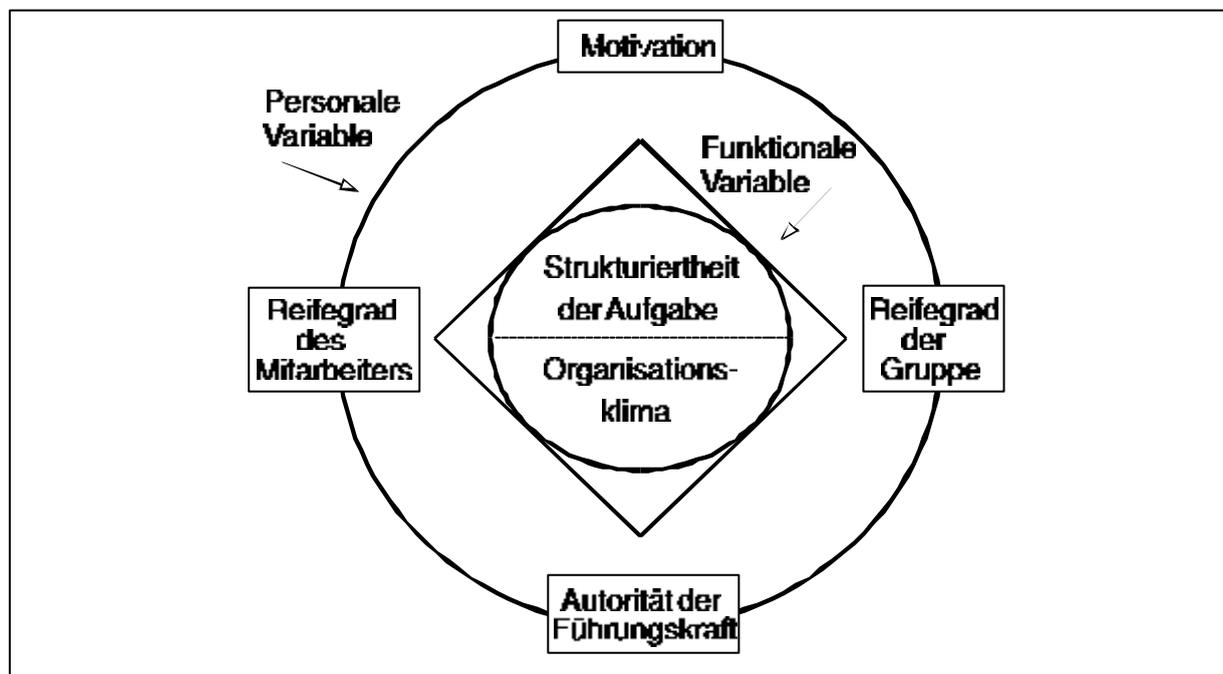


Abbildung 26: Einflüsse auf den Führungsprozess²⁰⁸

Führung ist also immer relativ zur Situation. Die Integration von personalen und funktionalen Situationsvariablen ergibt einen interaktionstheoretischen Ansatz, der Führung als Interaktion von Führern und Geführten in verschiedenartigen Situationen ausweist.

Situativ-kooperative Führung berücksichtigt sowohl umweltbezogene als auch organisationsbezogene und personenbezogene Situationsvariablen.

²⁰⁶ Vgl. Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 2), S. 99 f.

²⁰⁷ Vgl. z.B. Sprenger (Führungskonzepte), S. 24 f.

²⁰⁸ Quelle: Heimbrock (Führungsprozeß), Gr.13, S. 266

Das Verhalten des Führers variiert in Abhängigkeit von den subjektiv wahrgenommenen Führungssituationen. Da Führung als eine soziale Einflußbeziehung definiert ist, ist die Führungssituation in Dimensionen zu operationalisieren, die die Einfluss- und Machtbeziehungen besonders beschreiben und erklären. Die Dimensionen der funktionalen Führung sind zu unterteilen in:

die Strukturiertheit der Aufgabe. Sie ergibt sich aus:

- der Zielklarheit, das heisst inwieweit ist das Ziel der Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters oder des Teams vorgegeben und definiert;
- der Vielfalt der Wege zum Ziel, das heisst wieviel Möglichkeiten der Zielerreichung gibt es;
- der Zahl der richtigen Lösungen, das heisst wieviel mögliche Lösungen sind abzusehen;
- der Möglichkeit für den Nachweis, dass eine Entscheidung richtig ist;

das Organisationsklima. Es ergibt sich aus:

- der Bereitstellung der Hygienefaktoren, d.h., inwieweit ist der Arbeitsplatz aufgaben- und mitarbeiteradäquat ausgestattet und wie äußern sich die subjektiven Zufriedenheitsdeterminanten der Mitarbeiter in bezug auf Bezahlung und Sicherheit, zum Beispiel vor Entlassung oder ungewollter Versetzung;²⁰⁹
- der Beeinflussung durch Umweltfaktoren im Subsystem einer Organisationseinheit, d.h. Einflüsse, die Hierarchien auf den Gruppenprozess, externe Anspruchsgruppen, aufbauorganisatorische Determinanten und laterale Beziehungsstrukturen zu benachbarten Subsystemen nehmen. Das Organisationsklima tangiert darüber hinaus die Beziehungen der Führungskraft zum eigenen Vorgesetzten und zu gleichgeordneten Abteilungen, Marktlage und Erfolg der Organisation sowie Auswirkungen der Organisationsphilosophie und der Organisationsnormen, soweit sie nicht direkt von der Aufgabenstruktur bestimmt sind.

Die Vertreter des situativen Führungsstils gingen davon aus, dass unter ungünstigen Situationen die Zielerreichung gefährdet ist. Reicht die Flexibilität der Führungskraft nicht aus, einen angemessenen Output sicherzustellen, so sind die Reifegrade der Mitarbeiter durch eine gezielte Personalentwicklung zu verbessern. Der Reifegrad der Arbeitsgruppe kann durch Teamentwicklungsprozesse gesteigert werden und das Organisationsklima kann durch Modifizierung der Arbeitsplätze und Abläufe beeinflusst werden.

4.2.5 Integrative Führung

Aus der Diskussion zur Situationsänderung wurde erkannt, dass eine erfolgreiche Führung noch von einer weiteren Dimension abhängig ist. Zukunftsaspekte aus erkennbaren Veränderungen wie z.B.

- Wertewandel
- technischer Fortschritt
- Qualifikationszuwachs
- Gesetzesmodifikationen
- Markt- und Bedarfsveränderungen
- wirtschaftliche Entwicklung
- Organisationsveränderungen
- ökologische Problemzuwächse

²⁰⁹ Vgl. Herzberg (Work)

müssen in aktuelles Führungsverhalten einbezogen werden. Die Führungskraft muss heute in einer Weise agieren, die auch morgen den Erfolg verspricht! Manche Führungskräfte sind auf kurze Sicht erfolgreich, aber langfristig betrachtet ohne Wirkung. Wirklich effektive Führungskräfte lassen Aufgaben erledigen, entwickeln aber gleichzeitig eine dauerhafte Mitwirkungsbereitschaft bei ihren Mitarbeitern.

Um die Brücke zwischen kurzfristigem Erfolg und anhaltender Effektivität zu schlagen, muss die Führungskraft im Zusammenwirken mit ihren Mitarbeitern drei wichtige Aspekte berücksichtigen und die Fähigkeiten hierfür erwerben:

- Vorausgegangenes Verhalten der Mitarbeiter/Kunden/Kollegen des eigenen Vorgesetzten verstehen. Erkennen, warum Menschen gerade so handelten, wie sie es taten, was sie motivierte, wodurch das Verhalten hervorgerufen wurde, das die Erfüllung von Aufgaben förderte bzw. behinderte.
- Zukünftiges Verhalten vorhersagen bzw. einschätzen. Die Arbeitsbedingungen und der Markt verändern sich rasend schnell. Die Führungskraft muss in der Lage sein, abschätzen zu können, wie sich ihre Mitarbeiter in Zukunft verhalten werden. Nur auf diese Weise ist die notwendige Kontinuität der Leistungserfüllung zu gewährleisten.
- Verhalten ändern und kontrollieren. Aus dem Verständnis vergangenen Verhaltens und der Voraussicht zukünftigen Verhaltens, sind die notwendigen Maßnahmen zur Leitung des Verantwortungsbereichs der Gegenwart abzuleiten, damit die Unternehmensziele erreicht werden. Dieser Prozess muß gleichbleibend sichergestellt werden.

Trendanalysen und Szenario-Techniken wurden in die Führungskräftebildung integriert, um ihnen den Blick für zukünftige Entwicklungen zu weiten.

Wunderer/Grunwald schrieben 1980: "Die gegenwärtige Entwicklung der Managementlehre spiegelt sich in zwei Hauptströmungen wider: Einerseits gibt es einen starken Einfluß verhaltenswissenschaftlicher, insbesondere sozialpsychologischer Erklärungsansätze. Hierzu gehört die sogenannte Human-Resources-Bewegung mit ihrer Kritik am Human-Relations-Modell. Ihre Hauptvertreter sind Argyris, Miles, Likert, McGregor, Maslow, Gellerman, Nennis u.a. . Diese Autoren betonen die Notwendigkeit der Befriedigung sozio-emotionaler Bedürfnisse, insbesondere der Selbstverwirklichungsbedürfnisse der Menschen auch und gerade im Arbeitsprozess. (...) Auf der anderen Seite findet man die traditionell betriebswirtschaftlich- pragmatischen Ansätze, welche den Leistungsaspekt der formalen Organisation hervorheben. In jüngster Zeit wird allerdings versucht, die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre auch aus sozialpsychologischer Sicht zu konzeptualisieren."²¹⁰

4.2.6 Dynamische Führung

Der Zwang, die Unternehmensarchitektur neu zu gestalten, um erfolgreich im technischen, ökonomischen, ökologischen und sozialen Umfeld bestehen zu können, führt zu einer neuen Stufe in der Führungsstil-Diskussion: Der X-Dimensionalität der Führung.

Die Führungskraft muss darauf verzichten, alle auftretenden Defizite selbst zu kompensieren und selbst für alles geradestehen zu wollen. Ihre Rolle ist vielmehr die eines "Systemarchitekten", der das System regelmäßig inspiziert, seine Abläufe diagnostiziert, seine Fehlerquellen durchleuchtet und seine Potentiale sieht.²¹¹ Der Erfolg der Führungsaktivitäten

²¹⁰ Wunderer/Grunwald (Führungslehre, Bd. 1), S. 283

²¹¹ Vgl. Doppler/Lauterburg (Change), S. 104

zeigt sich in erster Linie durch die Realisierung kontinuierlicher Verbesserungen im Verantwortungsbereich der Führungskraft.

Während in Leitung und Führung in der Vergangenheit die Problemlösung in Zeiteilung und Segmentierung gesucht wurde, ist im dynamischen Führungsverhalten eine der Erfolgsdeterminanten die Aufgabenintegration und -zusammenführung. Durch den Aufbau von Netzwerken werden Schnittstellen zu Kommunikationsstellen und die interne und externe Kunden-Lieferanten-Beziehung wird zur zusätzlichen Führungsdimension erhoben.

Nicht mehr zwei, drei oder vier Dimensionen - x Dimensionen zeigen Erfolg oder Misserfolg. X Dimensionen haben Einfluss auf die Führungssituation. Die holistische Betrachtung aller Dimensionen und das dynamisch-integrative Handeln der Führungskräfte bringen die Führungsaufgabe zum Erfolg.

4.3 Der Systemarchitekt

Personalführung ist also eine Verhaltensweise, die mit "Herrschen" immer weniger zu tun hat. Dynamische Führung bedeutet für viele Manager, ein neues Bewusstsein über das betriebliche Miteinander zu finden.²¹²

Durch das Abflachen der Hierarchien, durch neue Formen wie funktionsintegrierte Gruppen, Center-Organisation und Projektmanagement verändert sich zunehmend der Führungsprozess. Voraussetzung dafür ist ein Wandel von Einstellungen und Richtung auf ein ganzheitliches Denken. Eine stärkere Sensibilisierung dafür ist in der Tatsache zu sehen, dass heute für Top-Positionen eher 'Generalisten' als die bisher oft favorisierten Fachleute gesucht werden. Aber das klassische Trivium der alten Universität (Grammatik, Dialektik, Rhetorik) reicht nicht aus. Für das Zusammenwirken einer Organisation braucht die Führungskraft mehr als den engen Blickwinkel des Humanisten. Sie braucht auch bei weitem mehr als das Fachwissen des Spezialisten, das Organisationsvermögen des Technokraten und die Zuverlässigkeit des Bürokraten.

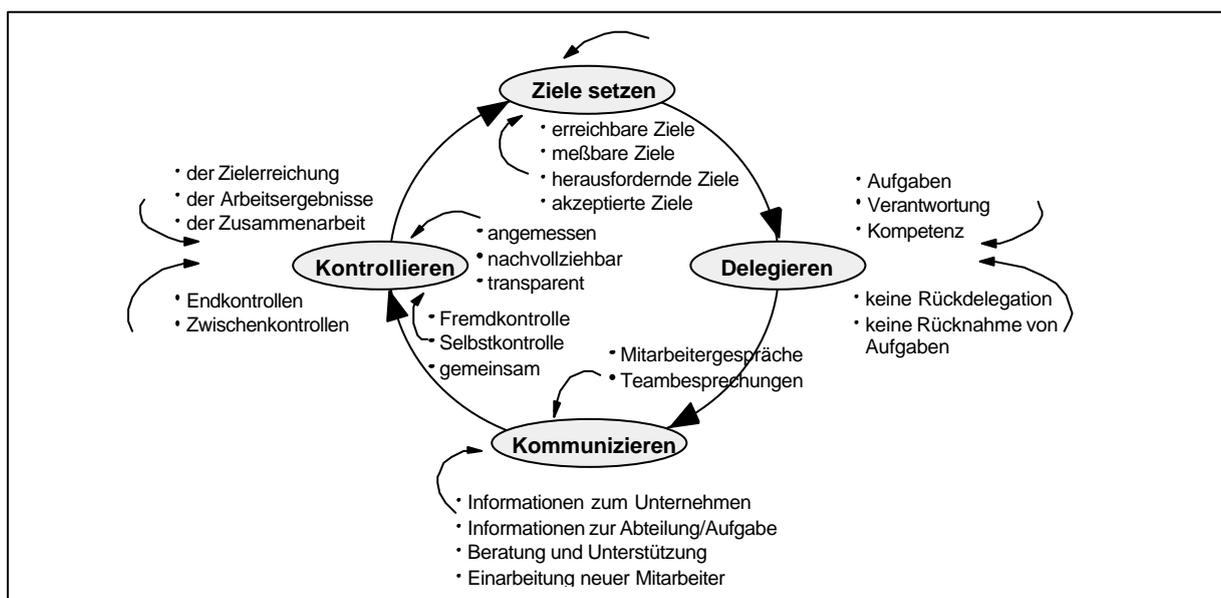


Abbildung 27: Der Führungskreislauf²¹³

²¹² Vgl. auch: Senge (Fifth Discipline)

Damit ändert sich das Bild des Managers. Aus dem 'technokratischen Macher', dem 'Organization-Man', dem spezialisierten 'Überentwickler' und dem "Rationalisten" muss der 'Katalysator der Veränderung', der 'Universalist' und der 'Systemintegrator', also ein Systemarchitekt entstehen, der seine Kompetenz in allen Phasen und Aufgaben des Führungskreislaufs zeigt.

In gleichem Maße wie sich das mittlere Management nicht mehr über seine fachliche Kompetenz profilieren und definieren muss, sondern sich auf die Metarolle der Initiierung von Wissensprozessen verlagert, entstehen für die zugeordneten Mitarbeiter die Freiräume, die es ihnen ermöglichen, systematisch und in eigener Verantwortung Erfahrungen einzubringen und kreative Potentiale auszureizen. Das ist ein organisatorischer Entwicklungstrend, der in den 80er Jahren mit dem Konstatieren des „Endes der Arbeitsteilung“ begann und im Verlauf der 90er Jahre mit Lean Management, fraktaler Fabrik und Reengineering seine radikalen Ausformungen erhalten hat. Der Kerngedanke dieser Konzepte liegt im Aufbau einer Vielzahl von vernetzten organisatorischen Subeinheiten, die auf der Grundlage eines intensiven Wissens- und Erfahrungsaustausches schneller und besser zu Entscheidungen kommen und diese auch konsequent ausführen²¹⁴. Letztlich sind es selbstgesteuerte und selbstverantwortliche Teams, die diese organisatorische Intelligenz repräsentieren. Auch hier entsteht durch die gemeinsame Arbeits- und Kooperationserfahrung redundantes Wissen bei allen Beteiligten, das die Problemlösungskapazität und -kreativität vervielfacht.

Nur ein gewandeltes Rollenprofil kann uns bei den Anforderungen an zukünftig erfolgreiches Management bei veränderten Rahmenbedingungen zum Erfolg führen.

Angesichts dieser Erwartungen ist die Anforderung an den Manager von morgen neu zu formulieren:

- Die Fähigkeit zur Toleranz von Unsicherheit und Unklarheit muss von Werteklarheit und Mut zur Entscheidung bei größerem Risiko begleitet werden. Dazu muß auch der Mut gehören, 'aus der Rolle zu fallen', um überhaupt für Neues empfänglich zu sein.
- Daraus ergibt sich die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen.
- Die Teamfähigkeit gewinnt ständig an Bedeutung, weil Einzelleistungen und 'Herrschaftswissen' nicht mehr zum vollen Erfolg führen werden. Das bringt mit sich, dass das Denken in klar zugeordneten Kategorien hierarchischer oder matrixartiger Strukturen aufgegeben werden muss. Die Entfaltung der Selbstverantwortung tritt an die Stelle des machiavellistischen Prinzips: 'Teile und herrsche'.
- Menschenführung neuer Art wird auch deshalb wichtiger, weil der Mitarbeiter den reinen Befehl nicht mehr akzeptiert, sondern Überzeugung gewinnen. Das erfordert humanistische Toleranz, Bewältigung des Wertpluralismus und emotionale Akzeptanz von Wertekonflikten zwischen Menschen. Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen wird immer wichtiger.
- Frustrationstoleranz wird zur unentbehrlichen Begleiterin des Managers. Dazu kommt vor allem im Konfliktfall die Stresstabilität, die gern mit dem Bild des 'Turms in der Schlacht' beschrieben wird.

Dem dynamischen Führungsstil liegt die Erkenntnis zugrunde, dass sich bei holistischer Betrachtung die Wirklichkeit nicht auf eine bestimmte Anzahl von Dimensionen zurechtstutzen lässt. Dies verlangt ein Handeln, das durch eine X-Dimensionalität der Führung geprägt ist.

²¹³ Vgl. Meier/Schindler (Training), S. 175

²¹⁴ Vgl. Servatius (Reengineering), S. 95 f.

Die Führung hat nicht drei, vier oder fünf Dimensionen, sondern sie steht im ganzheitlichen Beziehungsgeflecht zwischen Sach-, Personen-, Wert-, Innovations-, Traditions-, Zukunfts-, Abhängigkeits- und Unabhängigkeitszwängen. Da all diese Faktoren nicht isoliert stehen, sondern sich gegenseitig und miteinander bedingen, unzählige Kombinationsmöglichkeiten aufweisen und sich im Prozeß der teils stetigen, teils sprunghaften Entwicklung befinden, ist die Führungskraft gefordert, mit interdisziplinärem Verständnis seinen Verantwortungsbereich zu moderieren und zu koordinieren.

Voraussetzung für gute Führungsleistung ist das Wissen über die unternehmerischen Erfolgsfaktoren sowie deren Einflüsse auf die Aktions- und Reaktionsmechanismen der sechs Architekturdimensionen eines dynamischen Unternehmens.

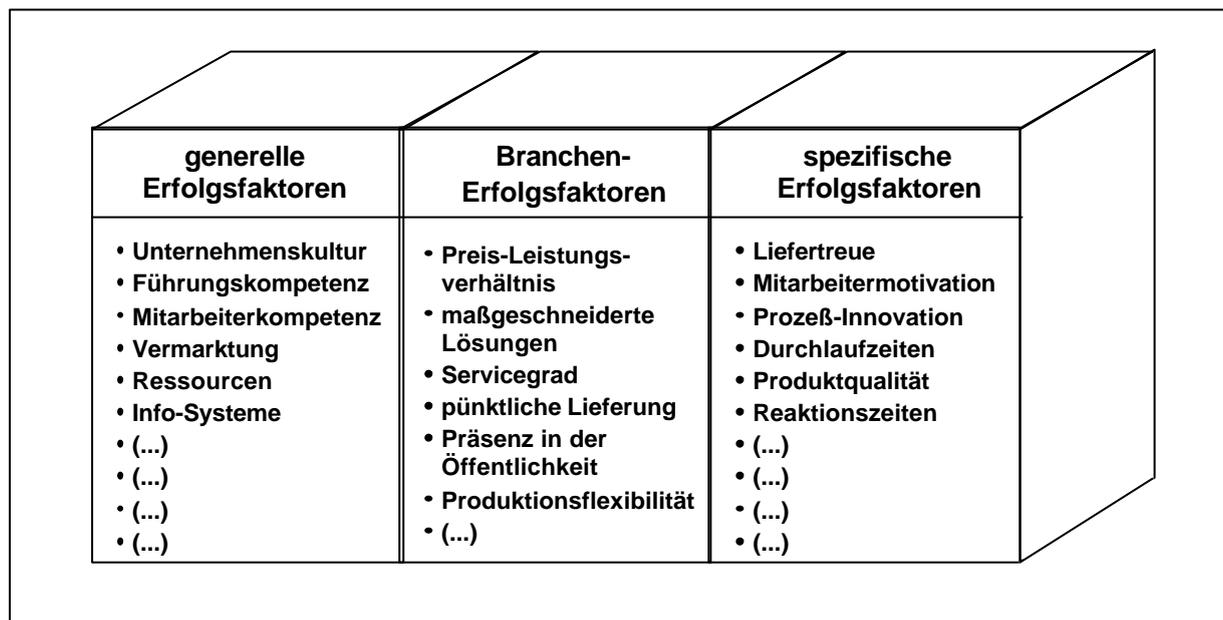


Abbildung 28: Unternehmerische Erfolgsfaktoren

In der Tayloristischen Organisation wurde eine Leitungsspanne von 5 bis 6 Mitarbeitern empfohlen, da als eine der Voraussetzungen für den angestrebten Führungserfolg die fachliche Qualifikation und damit eine fachliche Ausrichtung der Führung galt. Die Führungskraft hatte aus gutem Grunde neben der Führungsaufgabe oftmals fachliche Aufgaben, die in seine Leistungsbewertung einfließen. In der dynamischen Organisation wird die Führungsaufgabe maßgeblich von allen spezialisierten Sach- und Fachaufgaben getrennt. Die Facharbeit wird auf die operative Ebene delegiert. Die Einrichtung von Fach- und Projektablaufbahnen unterstützen diese Trennung, sind sogar notwendig, um die Führungskraft von Überlastung zu schützen. Da die Arbeitsgruppen durch Zielvereinbarungen auch mit Kompetenzen ausgestattet sind, erhöht sich die Leitungsspanne um ein Mehrfaches. Der Systemarchitekt bzw. die Führungskraft neuer Prägung, die prozessorientiert die Dynamik der Veränderungsprozesse mit ganzheitlichem Anspruch in Kooperation mit Mitarbeitern verantwortet, wird bezogen auf den Beitrag ihrer Organisationseinheit zur Wertschöpfung gemessen. Als Manager des Wandels übernimmt die Führungskraft für ihren Verantwortungsbereich die Rollen des Motivators, des Multiplikators, des Innovators, des Moderators und Trainers.

Wichtiger Bestandteil im Führungsstil der schlanken Dynamik ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess.

- Als Multiplikator ist die Führungskraft verantwortlich für die stetige Weiterentwicklung ihres Verantwortungsbereichs. Dies bezieht sowohl die Organisationsevolution als auch die kontinuierliche Verbesserung der Produktqualität, Prozessqualität, Kommunikation und der Qualifikation der Mitarbeiter ein.
- Als Innovator initiiert die Führungskraft Kreativ-Sitzungen und stimmt mit ihren Mitarbeitern, tangierenden Unternehmensbereichen sowie Kunden und Zulieferern Innovations-Vorhaben ab.
- Als Moderator unterstützt sie ihre Mitarbeiter bei Problemlösungen. In der betrieblichen Entscheidungsfindung ist die Führungskraft auf die konstruktive Beteiligung ihrer Fachspezialisten angewiesen. Nur über den Weg von Konsensstrategien kann sie effiziente Akzeptanzentscheidungen erzielen.
- Als Trainer ihrer Mitarbeiter ist sie gleich dem Fußballtrainer nicht der beste Spieler auf dem Platz. Der Systemarchitekt schafft Rahmenbedingungen, integriert neue Mitarbeiter, betreut die Geschicke im Team, stellt Lern-Systeme und -Instrumente bereit und gibt "Lernhilfe zur Selbsthilfe".
- Als Motivator gibt und erhält die Führungskraft dem Mitarbeiter das motivierende Arbeitsklima, sie gibt das Fundament, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre individuellen Motive nutzen können und macht Erfolgserlebnisse sichtbar.

„Kreativitäts- und Effizienzbarrieren in deutschen Unternehmen haben ihre primäre Ursache ‚im Festhalten‘ des deutschen Managements an traditionellen Organisationsstrukturen und Verhaltensmustern des Anweisens und der Kontrolle. Der Aspekt veralteter fehlender Denkweisen und Verhaltensänderungen im Management wiegt dabei am schwersten, was viele Misserfolge betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen belegen“.²¹⁵

Führung muss als (Dienst)-Leistung verstanden werden, die den Mitarbeitern Freiräume zum Arbeiten garantiert.²¹⁶ Häufig wird Führung noch in den Archetypen des Vaters, des Helden oder des Heilsbringers gesehen.²¹⁷ Diese Archetypen feierten in Form der Diskussion um die charismatische Führung neue Auferstehung. „Alle Führungstheorien, die auf solche Archetypen gründen, können Lernen nur als Konditionierung erfassen.“²¹⁸ Heute können keine archetypisch begründeten Machtungleichgewichte für eine anerkannte Führung sorgen, vielmehr wird ein Tausch verlangt.²¹⁹ Neben den Dienstleistungen der Sicherung der Zukunft und der Gestaltung des Umfeldes, muß ein Vorgesetzter auch sinnvolle Arbeit bieten können.²²⁰

²¹⁵ Roth (Denkweisen), S. 42

²¹⁶ Vgl. Müller (Führungsorganisation), Müller (Führung), Müller/Blickle (Führung)

²¹⁷ Neuberger (Führen), S. 41ff.

²¹⁸ Wilkesmann (Innovationslernen), S. 195

²¹⁹ Andererseits wird natürlich einer Person, die als Führer wahrgenommen wird, auch immer mehr Einfluß zugeschrieben (Neuberger (Führen), S. 68). Als charismatischer Führer wird immer die Person mit starkem Drang zur Macht und hohem Selbstbewußtsein wahrgenommen (Hentze/Kammel (Führung), Mahlmann (Führungskraft); vgl. zur Anreizwirkung auch Martin (Personalstruktur), Marr/Kötting (Flexibilisierung), Herbert (Wertewandel).

²²⁰ Fuchs (Dynamik), S. 98; Führung ist aber auch nicht frei von internen Widersprüchen. So steht Führung immer vor dem monetären Dilemma, trotz steigender Leistungsumfänge die Kosten zu reduzieren. Ebenso muß das soziale Dilemma gelöst werden, daß die Motivation der Mitarbeiter erhalten bleibt, obwohl für die jeweilige Arbeit immer weniger Personal zur Verfügung steht. Die beiden Dilemmata sind nur durch kontinuierliche Verbesserung lösbar. Problemlösungslernen dient somit andererseits auch dazu, das Dilemma

1. Komme jeden Tag mit der Bereitschaft zur Arbeit, gefeuert zu werden
2. Umgehe alle Anordnungen, die Deinen Traum stoppen können
3. Mach' alles, was zur Realisierung Deines Ziels erforderlich ist - unabhängig davon, wie Deine eigentliche Aufgabenbeschreibung aussieht
4. Finde Leute, die Dir helfen
5. Folge bei der Auswahl von Mitarbeitern Deiner Intuition und arbeite nur mit den besten zusammen
6. Arbeite solange es geht im Untergrund - eine zu frühe Publizität könnte das Immunsystem des Unternehmens mobilisieren
7. Wette nie in einem Rennen, wenn Du nicht selbst darin mitläufst
8. Denke daran - es ist leichter, um Verzeihung zu bitten als um Erlaubnis
9. Bleibe Deinen Zielen treu, aber sei realistisch in bezug auf die Möglichkeiten, diese zu erreichen
10. Halte Deine Sponsoren in Ehren

Abbildung 29: "Verhaltensgrundsätze des Intrapreneurs"²²¹

Betrachtet man die Führungskonzepte in ihrer Entwicklung, ist nach der teamorientierten Führungsphilosophie der 60er und 70er Jahre aktuell beobachtbar, das die Diskussion der 80er zu Intrapreneuring²²² und Charismatischer Führung²²³ abebbt und neue Konzepte - Konzepte der dynamischen Führung und des Mitunternehmertums entstehen.

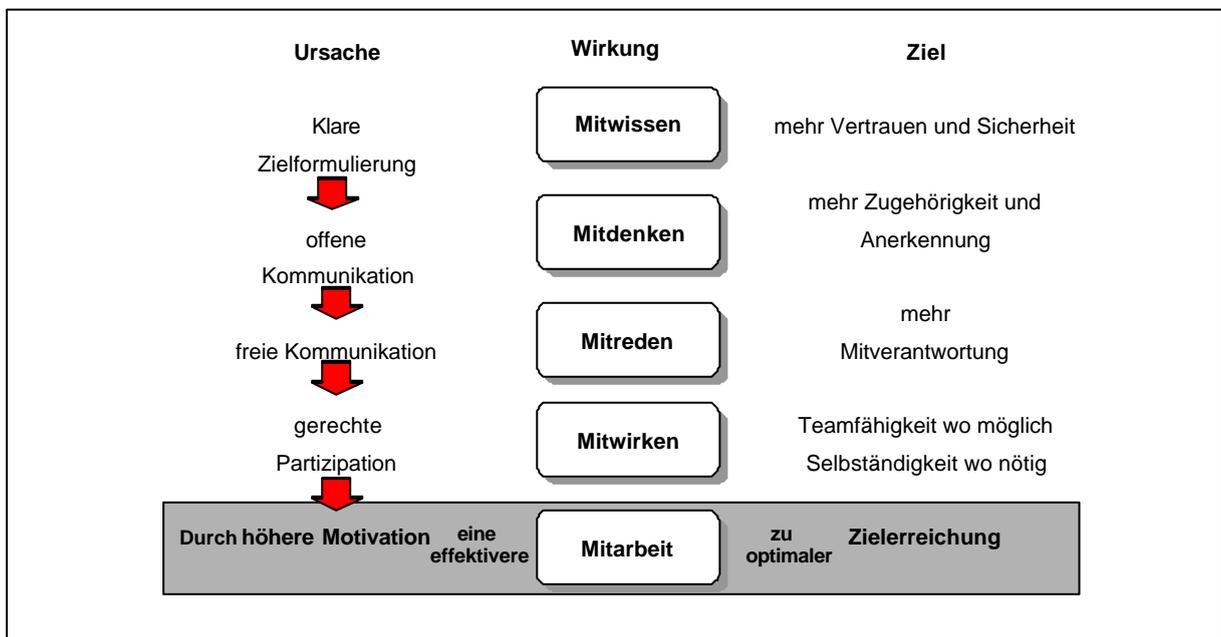


Abbildung 30: Förderung der Mitarbeit²²⁴

der Führung zu überwinden (Müller (Führung), S. 176).

221 Vgl. eine erweiterte Darstellung der "10 Gebote des Intrapreneurs" von Wunderer (Chef), S. 148

222 Vgl. Pinchot (Intrapreneurship)

223 Vgl. Ansatz von Max Weber aus den 20er Jahren, der erste Überlegungen charismatischer Führung formulierte, zitiert in: Wunderer (Chef), S. 148

224 Quelle: Heimbrock (Führungsprozeß), S. 272

Das Konzept des charismatischen Einzelkämpfers wird demokratisiert und auf alle Mitarbeiterebenen ausgedehnt. Es findet im Konzept der dynamischen Führung seine Anwendung, wobei die Förderung des Mitwissens, Mitdenkens, Mitfühlens, Mithandelns und Mitverantwortens den Mitarbeiter in den Mittelpunkt der markt- bzw. kundenorientierten Aktivitäten stellt.

"Konsequente Kundenorientierung setzt neue organisatorische Strukturen voraus - und Mitarbeiter, die gleichzeitig Mitunternehmer sind,"²²⁵ ist ein beispielhaftes Zitat aktueller Veröffentlichungen. Die erfolgreiche Kundenorientierung benötigt eine Mentalitätsentwicklung auf breiter Front hin zu einem unternehmerischen Lieferanten-Kundenverhalten. So wird die Verhaltensausprägung des "Mitunternehmers" die des "Mitarbeiters" ablösen müssen. Es werden also Menschen gefordert, die aktiv den Unternehmenserfolg mitgestalten.

Führung und Personalmanagement müssen dementsprechend neu überdacht werden, denn Mitunternehmer erfolgreicher Prägung

- "erhalten keinen Lohn, sondern ein Unternehmergehalt,
- entscheiden im Team selbst, wie etwaige Tantiemen verteilt werden,
- werden nicht auf Seminare geschickt, sondern nutzen ihr persönliches Bildungsbudget,
- stempeln keine Anwesenheit, sondern bestimmen ihre Arbeitszeiten,
- werden nicht mit Incentives beglückt, sondern entscheiden selbst."²²⁶

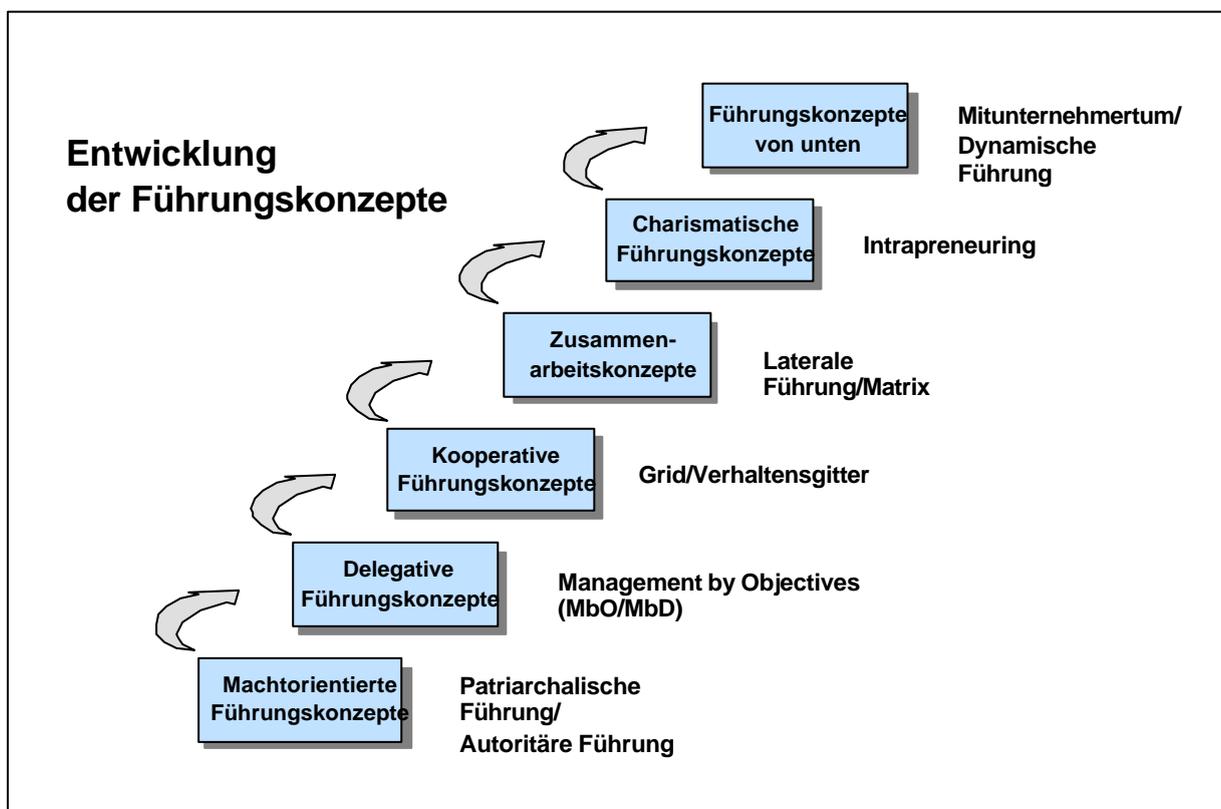


Abbildung 31: Entwicklung der Führungskonzepte

²²⁵ Papmehl (Mitunternehmer), S. 64

²²⁶ Papmehl (Mitunternehmer), S. 65

Die von Wunderer²²⁷ genannte "Führung von unten" kann aus zwei Richtungen initiiert werden:

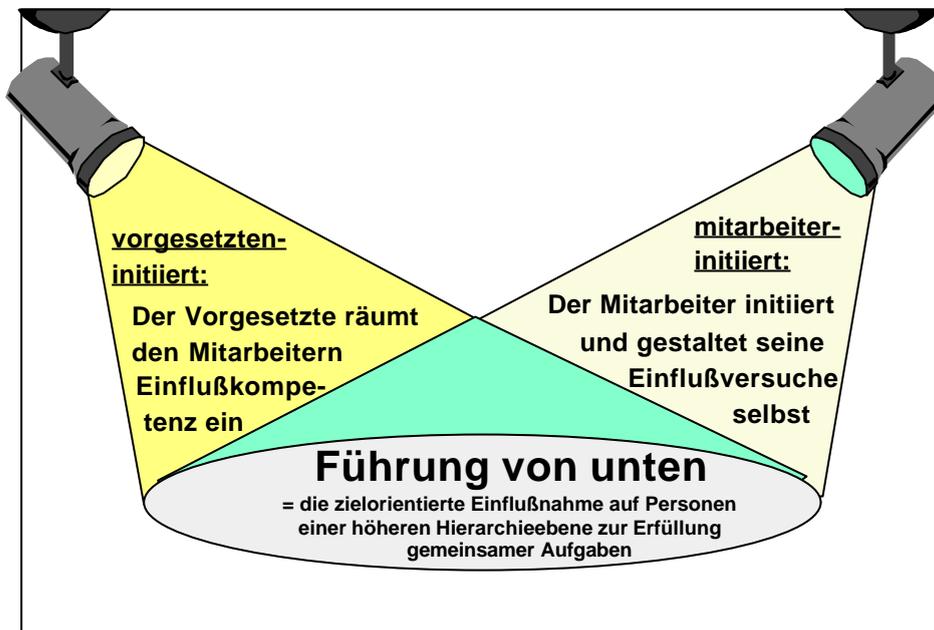


Abbildung 32: Initiierung der 'Führung von Unten'

Vorgesetzteninitiierte Einflussmöglichkeiten werden in dynamischen Unternehmen durch 360°-Beurteilungssysteme, Mitarbeiterbefragungen, Führungskräfte-Feedback-Systeme oder institutionalisierte Rückmeldegespräche geschaffen.²²⁸

Das Unternehmen darf nicht allein warten, dass sich die Mitarbeiterschaft traut, eine neue Selbständigkeit auszuprobieren, bzw. die von oberen Führungskräften proklamierten neuen Tugenden zu beherzigen.

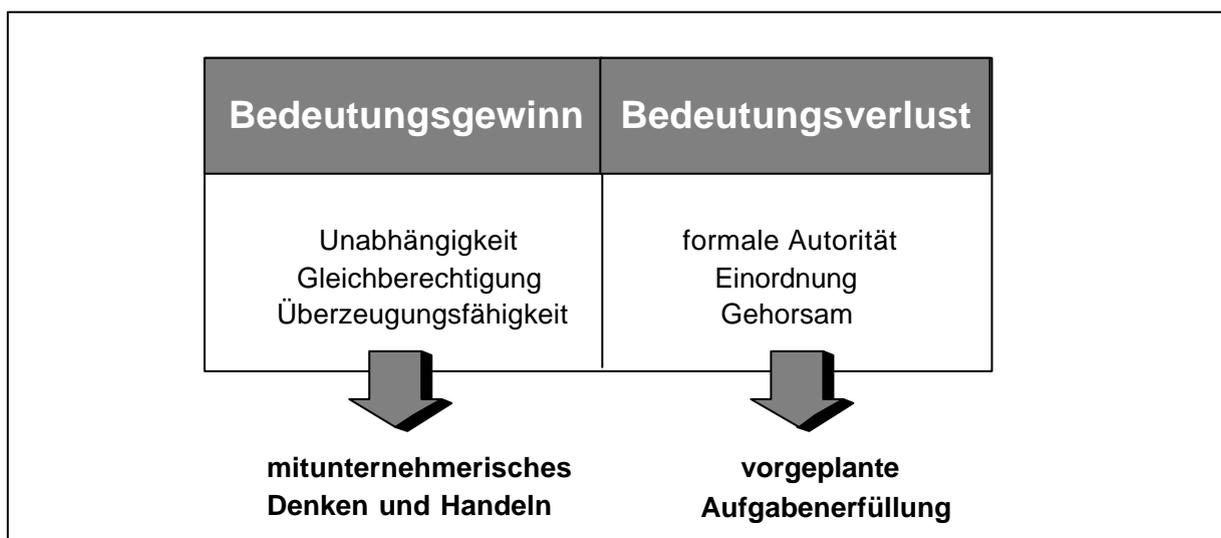


Abbildung 33: Wertewandel im Dynamischen Unternehmen²²⁹

²²⁷ Vgl. Wunderer (Chef), S. 148 ff.

²²⁸ Vgl. z.B. Domsch (Vorgesetztenbeurteilung), Heimbrock/Herbst (Führungskräfte), Borg (Mitarbeiterbefragungen), Domsch/Gerpott (Organisationsklimamessungen), Domsch/Schneble (Mitarbeiterbefragungen), Töpfer/Zander (Mitarbeiterbefragungen)

Die Wandlung hin zum Mitunternehmer muss geschützt werden durch die Aktivität des Managements bezogen auf

- das beobachtbare Führungsverhalten
- die eingesetzten Personalführungsinstrumente und
- die Aktualisierung der Organisation

"Eine unternehmerische Ausrichtung ohne entsprechende Anpassung der Struktur- und Ablauforganisation ist nicht denkbar. Im Vordergrund stehen Dezentralisierung und Entbürokratisierung sowie Flexibilisierung und Dynamisierung."²³⁰

229 vgl. Wunderer (Chef), S. 150

230 Wunderer (Mitunternehmer), S. 11