

Unternehmerisches Personalmanagement
Hrsg.: Karl-Friedrich Ackermann und Dieter Wagner

Dieter Wagner / Susanne Herlt (Hrsg.)

Perspektiven des Personalmanagements 2015



RESEARCH

Dieter Wagner / Susanne Herlt (Hrsg.)

Perspektiven des Personalmanagements 2015

GABLER RESEARCH

Unternehmerisches Personalmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Karl-Friedrich Ackermann
Universität Stuttgart
und Professor Dr. Dieter Wagner
Universität Potsdam

Unternehmerisches Personalmanagement ist Kernstück eines ganzheitlich angelegten Change Management, das durch diese Schriftenreihe neue Impulse erfahren soll.

Die Reihe bietet ein Forum für theoriegeleitete, praxisorientierte Arbeiten, die der Weiterentwicklung des Personalmanagements im globalen Wettbewerb dienen und zur Lösung von Implementierungsproblemen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen beitragen. Entscheidend ist, dass das Potenzial des Personalmanagements zur Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile und damit zum Erhalt von Arbeitsplätzen erkannt und in Abstimmung mit anderen Teilbereichen der Unternehmensführung optimal genutzt wird. Dabei fällt der Personalabteilung eine entscheidende Rolle als Change Agent und internes Kompetenzzentrum zu.

Dieter Wagner / Susanne Herlt (Hrsg.)

Perspektiven des Personalmanagements 2015



GABLER

RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Britta Göhrisch-Radmacher

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2379-0

Vorwort

„Arbeitsmarkt 2015“ steht als Synonym für „Zukunft der Personalarbeit“. Sicherlich wird sich das Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung weiter erhöhen. Hinzu kommt eine zunehmende internationale Orientierung, und dies wiederum im Spannungsfeld von Personalmanagement und Personalführung. Insofern ergeben sich vielfältige strategische Aktionsfelder und praktische Anforderungen. Dabei sind sich die Autoren des Sammelbandes weitgehend einig, dass sich das professionelle Personalmanagement selbstbewusst mit den Konzepten des Wertsteigerungsmanagements auseinandersetzen muss. Diese „Emanzipation“ vom Finanzressort bedeutet primär eine kritische Einstellung zur lange gelebten Rationalität wertorientierter Managementkonzepte, aber keineswegs eine Abkehr vom unternehmerischen Personalmanagement. Das Gegenteil sollte der Fall sein.

„Employability“ wird angesichts des bevorstehenden demografischen Wandels zu einer konzeptionellen Schlüsselgröße und ist dann mehr als nur ein Modebegriff. Insofern wird auch die Work-Life-Balance zu einem strategisch wichtigen Element der Personalpolitik, das nicht nur für Unternehmen, sondern z.B. auch für Universitäten gilt. „Wir werden in Zukunft nur Kinder haben, wenn wir Männern und Frauen sowohl Zeit für innovative Arbeit als auch Zeit für Kinder ermöglichen“, so Ursula von der Leyen¹.

„Arbeitsmarkt 2015“ betrifft konkret insbesondere die Personalauswahl und die Personalentwicklung. Hier ist der Einsatz moderner Instrumente weiter vorangeschritten. Aber auch die veränderten Studienabschlüsse zum „Bachelor“ und zum „Master“ beeinflussen wiederum die strategischen und die personalpolitischen Überlegungen in diesem Bereich. Vieles steht hier sicherlich erst am Anfang.

Entscheidend ist aber auch, „was am Ende“ heraus kommt. Insofern steckt noch viel Innovationspotential in modernen Arbeitszeit- und Vergütungskonzepten, aber auch in ihrer Integration. Dabei gibt es interessante Überlegungen nicht nur für tariflich eingeordnete Arbeitnehmer, sondern auch für Manager, Gesellschafter und Shareholder.

¹ Ursula von der Leyen in einem Interview im „Tagesspiegel“ vom 13.07.2008

Insgesamt wird deutlich, dass den Innovationen im Personalbereich eine vielfältige Bedeutung für die Unternehmensführung zukommt. Die Mitglieder des Arbeitskreises „Personalmanagement“ der Schmalenbach-Gesellschaft stimmen darin überein, dass es sich sowohl aus wissenschaftlicher als auch aus praktischer Sicht auf jeden Fall lohnt, diese General-Management-Perspektive weiter zu verfolgen. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine interessante Lektüre.

Wir bedanken uns bei jedem Autor für seinen interessanten Beitrag sowie bei Frau Britta Göhrisch-Radmacher und Frau Ute Wrasmann vom Gabler-Verlag für die unkomplizierte Betreuung und für die professionelle Zusammenarbeit.

Potsdam, im Juni 2010

Dieter Wagner & Susanne Herlt

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Kapitel 1: Personalmanagement an der Unternehmensspitze

Sven Mandewirth

Die Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung
und Dezentralisierung – aus Praxissicht..... 3

Dieter Wagner

Die Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und
Dezentralisierung – konzeptionelle Überlegungen..... 29

Dietrich Schramm/Stefan Wetzel

Personalmanagement 2015 - Praktische Anforderungen und
strategische Aktionsfelder..... 55

Rainhart Lang/Irma Rybnikova

„Global leadership made in Germany?“ – Anforderungen an Führung
im Kontext zunehmender Globalisierung..... 87

Udo Bekker/Achim Seisreiner

Gefährliche Rationalität wertorientierter Managementkonzepte..... 119

Kapitel 2: Employability

Peter Conrad/Peter Speck

Employability..... 153

Thomas R. Hummel

Innovationen in der Arbeitswelt und Auswirkungen auf die
Work-Life-Balance..... 177

Barbara Schrul

Work-Life-Balance in der Institution „Hochschule“..... 195

Kapitel 3: Entwicklungstendenzen in Personalauswahl und -entwicklung*Volker Westedt*

Entwicklungstendenzen der Personalbeschaffung und -auswahl..... 221

*Manfred Becker*Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung –
Personalentwicklung 2015..... 233*Albrecht Löhr*

Veränderungen im Personalgeschäft aus Praxissicht..... 267

*Susanne Herlt*Entwicklungstendenzen in der Personalauswahl und
-entwicklung
Ein Fallbeispiel zur Anwendung der Positiven Psychologie..... 287**Kapitel 4: Implikationen der Studienabschlüsse Bachelor und Master auf die Personalauswahl und -entwicklung***Dieter Wagner/Susanne Herlt*Implikationen der Studienabschlüsse Bachelor und Master auf die
Personalbeschaffung und -auswahl..... 305*Sascha Armutat*

Implikationen gestufter Studiengänge für das Personalmanagement..... 313

*Rainhart Lang/Silke Geithner*Personalentwicklung als verlängertes Studium?! Konsequenzen des
Bachelor- und Master-Studiensystems für die Personalentwicklung
in Organisationen..... 337

Kapitel 5: Vergütung*Karl-Friedrich Ackermann*

Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte 2015 - Ein Trendszenario für die
Metall- und Elektroindustrie..... 365

Lars W. Mitlacher

Moderne Vergütungskonzepte – persönliche Erfolgsbeteiligung für
Tarifmitarbeiter und flexible Wertkonten bei der BASF SE..... 383

Thomas Doyé

Arbeitsmarkt 2015 - Auswirkungen auf die Vergütungskonzepte durch
Änderungen in der Gesellschafterstruktur und gesetzliche Neuregelung..... 401

Uwe Machwirth

Vergütungsmanagement in Zeiten des Shareholder-Wechsels..... 431

Autorenverzeichnis..... 449

Kapitel 1

Personalmanagement an der Unternehmensspitze

Die Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung – aus Praxissicht

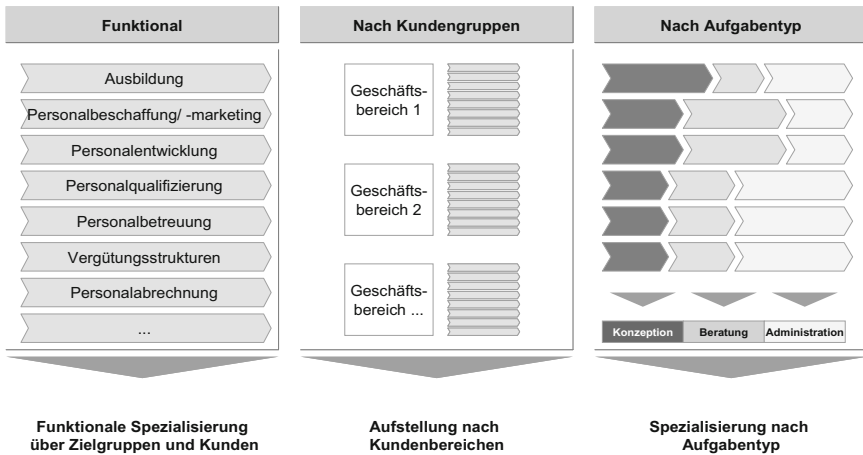
Sven Mandewirth

Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über die organisatorische Aufstellung internationaler Personalorganisationen unter dem Aspekt zentraler bzw. dezentraler Strukturen. Von der traditionellen Organisationsform - dem Zentralbereich Personal - ausgehend, werden unterschiedliche Organisationsmodelle vorgestellt. Durch die Dynamik der externen Rahmenbedingungen, wie z.B. Internationalisierung bzw. Globalisierung oder neuer Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben sich veränderte Bewertungen für einzelne Organisationsformen. Das in der Praxis zunehmend relevante Drei-Säulen-Organisationsmodell, welches sowohl zentrale als auch dezentrale Elemente umfasst, wird detailliert beschrieben und bewertet. Abschließend werden die Erfolgsfaktoren für die Einführung des Organisationsmodells vorgestellt und ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben.

1 Grundlegende Organisationsmodelle im Personalmanagement

Grundsätzlich erfolgt die Strukturierung von Organisationen in einzelne Organisationseinheiten, um eine handhabbare Aufgabenteilung und eine praktikable Führung sicherstellen zu können. Die Grenzen liegen in der Kompetenz der einzelnen Mitarbeiter und der Führungskräfte.

Abbildung 1: Spezialisierung der Personalaufgaben in drei Dimensionen



Im Personalbereich lassen sich nach Aufgabenfeldern grundsätzlich zwei Spezialisierungen antreffen:

1. Vertikale Prozessorganisation

Die Organisationseinheiten folgen den einzelnen personalwirtschaftlichen Prozessen wie beispielsweise Personalbeschaffung oder Personalqualifizierung. Dabei umfasst eine Einheit neben der Erstellung der Serviceleistungen und -produkte auch die Weiterentwicklung des Serviceangebots und die Administration. D.h. die einzelnen funktional nach Aufgaben aufgestellten Einheiten umfassen in sich inhaltlich logische Aufgabenpakete mit unterschiedlicher Aufgabenkomplexität.

2. Horizontale Prozessorganisation

In dieser Organisationsform sind die funktionalen Aufgaben „quer“ geschnitten. Die konzeptionellen Bestandteile werden gebündelt über verschiedene Aufgaben. Die Administrationsaufgaben werden ebenso fachlich übergreifend in einem Generalisten-Pool gebündelt. Gegebenenfalls verbleiben einzelne Tätigkeiten in funktionalen Facheinheiten.

Neben diesen inhaltlichen Organisationsformen lassen sich zwei weitere Arten der Spezialisierung bezogen auf die Kunden der Personalarbeit feststellen: die geografische Aufteilung (z.B. nach Standorten, Ländern, Regionen) sowie die Aufstellung nach Unternehmensbereichen. Dies sind beispielsweise Referentenmodelle bezogen auf Standorte oder Unternehmensbereiche.

In der betrieblichen Praxis ist die rein funktionale, aufgabenbezogene (vertikale) Organisationsform, in der Regel als Mischform mit der Aufstellung nach internen Kundensegmenten als dezentrale Personaleinheit, am häufigsten anzutreffen. Dies hat zur Folge, dass die Entwicklung funktionaler Konzepte in Eigenregie mit hoher inhaltlicher Tiefe und Nähe zum täglichen Geschäft erfolgt. Es besteht allerdings die Gefahr der „Silo-Denke“ bzw. von Spezialisten geprägter Einzelkonzepte mit geringer Vernetzung zu den benachbarten Einheiten sowie zu uneinheitlichen Anwendung personalwirtschaftlicher Systeme.

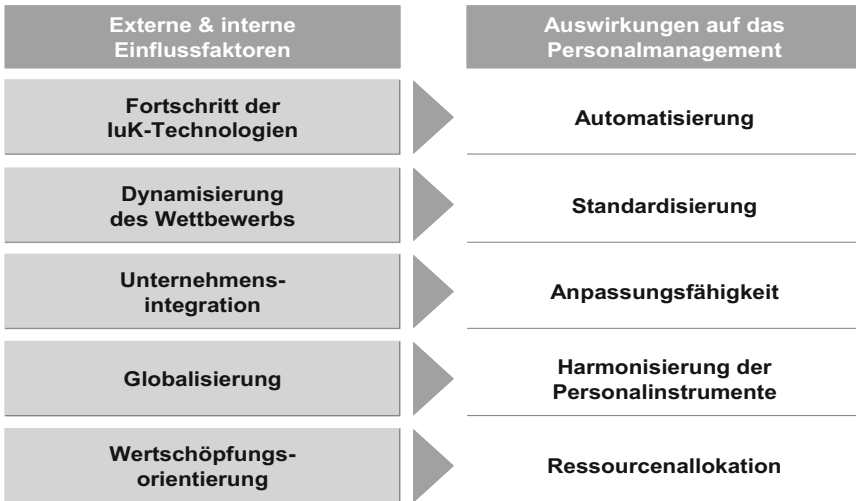
2 Einflussfaktoren mit Relevanz für die HR Organisation

Zunehmende Bedeutung des HR-Bereichs für den Unternehmenserfolg verlangt nach einer stärkeren strategischen und unternehmerischen Ausrichtung des Personalmanagements und erfordert auch neue und flexible Organisationsstrukturen. Die derzeit verbreiteten Organisationsformen können den Anforderungen durch veränderte äußere Rahmenbedingungen nicht mehr adäquat gerecht werden, so dass intensive Reorganisationsmaßnahmen im Personalmanagement an der Tagesordnung sind.¹ In Anlehnung an Scholz² können folgende Einflussfaktoren für diesen Reorganisationsbedarf abgeleitet werden: Fortschritt der IuK-Technologien, Dynamisierung des Wettbewerbs, Unternehmensintegration, Globalisierung und Wertschöpfungsorientierung.

¹ vgl. DGFP (2006), S.30.

² vgl. Scholz (2000), S.10-14. Scholz geht von Technologie-, Markt-, Organisationsdynamik, Globalisierung und Wertewandel als Einflussfaktoren aus.

Abbildung 2: Einflussfaktoren und deren Auswirkungen auf das Personalmanagement



Die Weiterentwicklung der *Informations- und Kommunikationstechnologien* hat nicht nur eine inhaltliche Änderung der Personalarbeit zur Folge, sondern auch direkte Auswirkungen auf die Ablauf- und Aufbauorganisation.³ So erlauben die neuen technischen Lösungen insbesondere bei der Erfassung, Verarbeitung und Wiedergabe von Personalinformationen zunehmend eine hoch standardisierte Abwicklung und führen dadurch zu einer weitgehend unabhängigen Neuverlagerung der personalbezogenen Aufgaben zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und dem Personalbereich. Die Mitarbeiter und Führungskräfte können somit stark administrativ geprägte Personalaufgaben selbst realisieren. Dadurch verringert sich der Ressourceneinsatz für die Administration und kann z.B. in geschäftsnahe Aufgaben umverteilt werden.

- Diese Entwicklung moderner Technologien hat eine verstärkte *Automatisierung* der Prozesse und eine intensive Integration der IuK-Technologien in die Personalarbeit zur Folge. Besonders verbreitet ist beispielsweise die Nutzung von Employee/Manager Self Service (ESS/MSS)-Portalen, die sich als ideale Werkzeuge zur Verlagerung transaktionsorientierter Aufgaben auf den Mitarbeiter beziehungsweise die Führungskraft selbst erweisen. Laut

³ vgl. Oechsler (2006), S.101.

einer aktuellen Untersuchung des DGFP verfügen annähernd 30 Prozent der untersuchten Unternehmen über ein solches Portal und weitere 40 Prozent planen deren Einführung.⁴

Das betriebliche Umfeld ist dynamischer, komplexer und instabiler geworden und hat zu einer deutlichen Intensivierung und räumlichen Ausdehnung des *Wettbewerbs* geführt. Damit hat sich der Druck auf die Personalkosten erhöht, da diese zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden sind. Personalpolitische Instrumente werden daher immer stärker einer ökonomischen Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen. In Folge werden umfassende Restrukturierungs- und Kostensenkungsmaßnahmen verfolgt, um die Personalarbeit zu professionalisieren und effizienter zu gestalten.

- Professionalisierung und gestiegene Effizienzorientierung im Personalmanagement können durch eine *Standardisierung* kostenintensiver transaktionsorientierter Personalarbeit besonders gut verfolgt werden. Synergiepotenziale können beispielsweise durch ein zentral eingerichtetes Shared Service Center ausgeschöpft werden. Durch Standardisierung der Routineprozesse ist zudem auch eine Qualitätssteigerung erzielbar. Zentral vorgegebene Richtlinien erleichtern hier das Vorgehen.

Nicht zuletzt aufgrund der Dynamik der Märkte haben sich in den letzten Jahren eine wachsende Komplexität sowie eine zunehmende Unsicherheit im Umfeld der Unternehmen festgesetzt, die vermehrt zu *Unternehmensintegrationen* führen. Aus diesen Konzentrationstendenzen heraus gewinnen daher die Themen „HR-Due Dilligence“ oder auch „Post-Merger-Integration“ vermehrt an Bedeutung.⁵ Das Personalmanagement hat daher zukünftig die Aufgabe, die erfolgreiche Integrationsfähigkeit stärker zu adressieren.

- Es hat sich gezeigt, dass hinsichtlich der Organisationsstrukturen besonders die Fähigkeit sich schnell und flexibel an neue Gegebenheiten anpassen zu können, erfolgsentscheidend ist. Insbesondere für das Personalmanagement ist es wichtig, Personalmaßnahmen kongruent zur Unternehmensstrategie zu gestalten, um *Anpassungsfähigkeit* an neue Unternehmensstrukturen zu fördern und diese als Teil der Unternehmenskultur zu verankern. Die Übernahme einer aktiven Rolle als Change Agent bei Veränderungsprozessen wird zudem immer wichtiger.

Auch die *Globalisierung* der Märkte hat direkte Auswirkungen auf das Personalmanagement in den letzten Jahren gehabt, so dass hier spezifische Beiträge

⁴ vgl. DGFP (2006), S.22.

⁵ vgl. Jung (2005), S.186.

erforderlich sind und erwartet werden. Internationale Beschäftigungs- und Kooperationsprojekte sowie personale Implikationen von internationalen Allianzen und Zusammenschlüssen erfordern einen stärker international ausgerichteten Einsatz der Personalmanagementinstrumente. Dies hat zur Folge, dass personalpolitische Aufgaben ein deutlich höheres Maß an Komplexität erfahren, da verschiedene Arbeitnehmermärkte unterschiedliche Standards mit sich bringen und Themen wie Expatriatesmanagement eine zusätzliche Internationalisierung der Koordinationsaufgaben bewirken.

- So können etwa verbindliche Kriterien der Personalauswahl oder einheitliche, weltweit integrierte Vergütungssysteme eine konsistente Unternehmenspolitik gewährleisten und so zu einer deutlichen Komplexitätsreduktion führen. Damit steigen die Anforderungen an die Steuerungs- und Koordinationsmechanismen der Unternehmen und erfordern eine *Harmonisierung* personalwirtschaftlicher Instrumente. Dies kann beispielsweise durch zentral organisierte Governance-Abteilungen gewährleistet werden.

Ein weiterer wesentlicher Einflussfaktor im Personalmanagement ist die zunehmende *Wertschöpfungsorientierung*, die den Wertbeitrag des Personalmanagements zum Gesamtunternehmenserfolg im Fokus hat. Hieraus resultieren höhere Anforderungen an Erfolgsbeiträge des Personalbereichs im Allgemeinen und eine aktive Einflussnahme auf die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens im Besonderen. Entsprechend verschieben sich die Anforderungen von Routinetätigkeiten zu strategischen und strategieunterstützenden Tätigkeiten.⁶ Gerade in dynamischen und schnelllebigen Zeiten muss das Personalmanagement die eigenen Rollen neu überdenken sowie den „Added Value“ klarer aufzeigen.

- In Folge der verstärkten Wertschöpfungsorientierung und der Relevanz des Wertbeitrags spielt eine neue und effizientere *Allokation und Sicherung* der vorhandenen *Ressourcen*, insbesondere der Personalressourcen, die entscheidende Rolle. Es ist daher Aufgabe der Personalabteilung, sozusagen als Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen, beispielsweise das Coaching in der Linie zu verstärken, um einen professionelleren Umgang der Linienvorgesetzten mit Personalangelegenheiten zu ermöglichen.

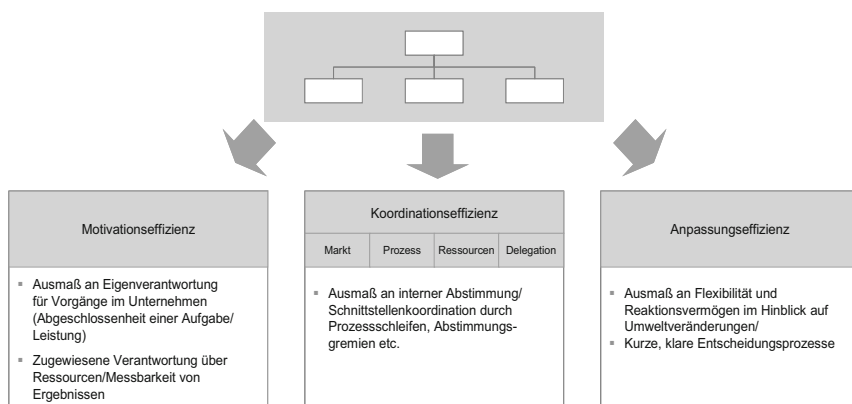
Diese Anforderungen stellen klare Herausforderungen an organisatorische Gestaltungsaktivitäten. Inwieweit ein bestimmtes Organisationsmodells diesen Anforderungen genügt, kann und muss anhand objektiver Kriterien beurteilt werden.

⁶ vgl. Holtbrügge (2007), S.5.

3 Bewertungsansätze für Organisationsmodelle

Da die direkten Auswirkungen organisatorischer Maßnahmen meist schwer zu messen sind, können nach Frese⁷ Subziele - in diesem Fall Effizienzkriterien - abgeleitet werden, die mit dem Unternehmensziel eng verknüpft sind und eine Messbarkeit der Vorteilhaftigkeit alternativer Organisationsstrukturen erlauben. Das Effizienzkonzept unterscheidet zwischen Motivations-, Koordinations- und Anpassungseffizienz.⁸

Abbildung 3: Effizienzkriterien zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Organisationsformen



Die *Motivationseffizienz* misst, in welchem Maße die Verhaltensspielräume, die den Mitarbeitern in einem Unternehmen zur Verfügung stehen, im Sinne der Unternehmensziele genutzt werden.⁹ Dieses erwünschte Verhalten wird besonders durch Arbeitsmaßnahmen, die die Eigenverantwortung stärken sowie durch in sich abgeschlossene, überschaubare Aufgabenkomplexe begünstigt. Delegation von Entscheidungsverantwortung sowie eindeutige Zuordnung von Zuständigkeiten und Ergebnissen fördert also die Motivation und wirkt sich positiv für das Unternehmen aus. Darauf aufbauend lässt sich ein wirksames Anreizsystem mit zielgruppenspezifischen Motivationsmechanismen etablieren.

⁷ vgl. Frese (2000), S.257.

⁸ vgl. Frese (2000), S.258ff.

⁹ vgl. Frese (2000), S.273-277.

Eng verknüpft mit der Motivationseffizienz ist die *Koordinations-effizienz*, welche die (erfolgreiche) Koordination arbeitsteiliger Leistung im Sinne des Unternehmensziels misst. Dabei werden Markt-, Prozess-, Ressourcen- und Delegationseffizienz als untergeordnete Effizienzkriterien differenziert.¹⁰ Während die Markteffizienz das Ausschöpfen externer Marktpotenziale betrachtet, steht im Zentrum der Prozesseffizienz die räumliche, sachliche sowie sachlogische Strukturierung und Gestaltung der notwendigen Arbeitsgänge. Die effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen im Sinne der Gesamtunternehmensziele hängt im Wesentlichen von den zugeteilten Entscheidungskompetenzen ab. Eng damit verknüpft sind somit die Delegationseffizienz und die dahinterstehende Frage, welcher Entscheidungsspielraum den Mitarbeitern bei der Problemlösung zur Verfügung steht. Dieser umfasst sowohl die Möglichkeit, sein kreatives Potenzial bei der Problemlösung einzusetzen als auch die Zuordnung der Entscheidungskompetenz über Hierarchieebene hinweg. Dezentrale Entscheidungsstrukturen müssen daher ggf. um Elemente zentraler Steuerung ergänzt werden, um den Interdependenzen zwischen Unternehmenseinheiten gerecht zu werden.

Das dritte Effizienzkriterium, die *Anpassungseffizienz* betrachtet die erforderliche Zeit und vorhandene Flexibilität eines Unternehmens, um sich an veränderte Umweltveränderungen adäquat anzupassen. Effizienzförderliche Maßnahmen hierbei sind der Einsatz flexibler Potenzialfaktoren sowie klare und kurze Entscheidungsprozesse.

Die Wechselwirkungen zwischen den Effizienzkriterien können sowohl positiv als auch negativ korreliert sein. So ist beispielsweise eine Spezialisierung aus Ressourcensicht vorteilhaft, steht aber im Gegensatz zur Anpassungseffizienz. Positiv korreliert sind dagegen die Motivations- und Anpassungseffizienz, da eine Ausdehnung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche in der Regel motivationsförderlich ist und gleichzeitig eine flexible Einsetzbarkeit des Personals zur Folge hat. Demzufolge empfiehlt sich eine Priorisierung der Effizienzkriterien im Vorfeld.

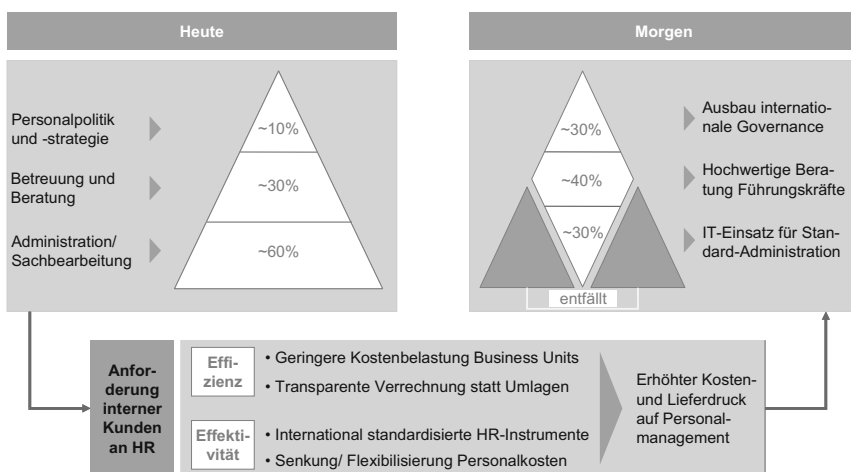
4 Organisatorisches Drei-Säulen-Modell für Personalmanagement

Ausgehend von dem zentralistischen und funktionalen Organisationsmodell ist die Personalarbeit klassischerweise stark administrativ geprägt und auf verwal-

¹⁰ vgl. Frese (2000), S.264-273.

tende Tätigkeiten ausgerichtet. Der administrative Anteil nimmt mit etwa 60 Prozent nach wie vor den größten Teil des Personalbearbeitungsaufwands ein.¹¹ In Zukunft darf das Personalmanagement allerdings die Personalbetreuung und -führung nicht als Verwaltungsaufgabe ansehen, sondern muss vielmehr den wertschöpfenden Beitrag zum Unternehmenserfolg klarer herausarbeiten. Optimierungspotenziale bestehen gerade bei operativen und administrativen Aufgaben. Auch die Prozessorientierung und Verbreitung von IuK-Technologien im Personalbereich sind noch nicht flächendeckend und konsequent umgesetzt worden. Aktuell steht die Transformation des Personalmanagements „von der Pyramide zur Raute“ auf den Agenden zahlreicher Unternehmen und ist bei einer deutlichen Mehrheit der Großkonzerne in der Umsetzung. Vor diesem Hintergrund wird das Drei-Säulen-Modell nachfolgend detailliert und hinsichtlich der Organisationseffizienz bewertet.

Abbildung 4: "Von der Pyramide zur Raute" - Transformation des Personalmanagements

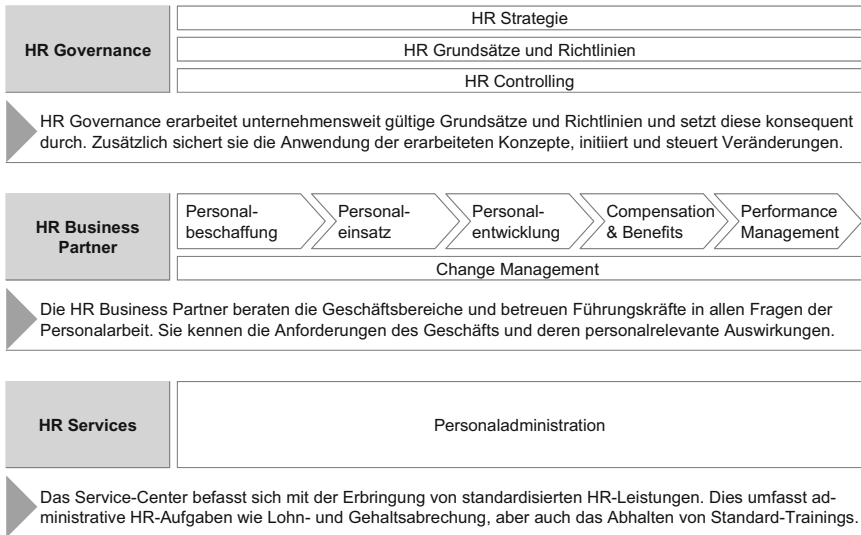


Um zukünftig auch die notwendige mitarbeiterbezogene Perspektive verstärkt in die Diskussion der Unternehmensstrategie einzubringen, ist eine Neupositionierung der HR-Funktion unerlässlich. Das Drei-Säulen-Modell bestehend aus den

¹¹ vgl. Degner (2007), S.43.

Bereichen HR Governance, HR Business Partner und HR Services stellt eine mögliche Alternative dar.

Abbildung 5: Aufgabenverteilung im Drei-Säulen-Modell



Die *Governance-Mitarbeiter* befassen sich mit übergeordneten strategischen Eck- und Schwerpunkten der Personalarbeit und erarbeiten Konzepte rund um Themen wie Vergütungsgrundsätze, Anreizsysteme, Personalentwicklung oder betrieblicher Altersvorsorge. Sie sind nicht nur für die konzernweite Konzeption zuständig, sondern erarbeiten auch einheitliche und verbindliche Umsetzungsrichtlinien. Die Umsetzung und erforderliche Anpassung an individuelle Kundenbedürfnisse oder kulturelle Besonderheiten werden von dem *HR Business Partner*¹² übernommen. Sie stehen Fachführungskräften und Vorgesetzten „face-to-face“ vor Ort in allen Personalangelegenheiten beratend zur Seite. Ziel ist es nicht die Führungskräfte zu besseren Personalern zu machen, sondern ihren Umgang mit Personalangelegenheiten, wie beispielsweise Mitarbeitergespräche führen, zu professionalisieren. Die administrative Abwicklung einzelner Maßnahmen wird von *HR Services* erledigt. Bei den erbrachten Leistungen handelt es

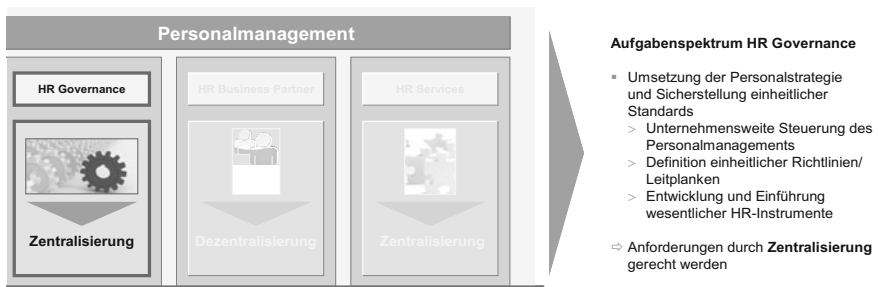
¹² vgl. Ulrich/Brockbank (2008), S.1ff.

sich meist um unterstützende Prozesse, die vor allem Aufgaben im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich umfassen. Hier können durch die Standardisierung der Arbeitsabläufe Synergiepotenziale ausgeschöpft und die Effizienz im Unternehmen gesteigert werden. Unterstützend werden IuK-Technologien eingesetzt, die eine Verlagerung der Tätigkeit von der Personalabteilung auf den Mitarbeiter oder die Führungskraft erlauben und dadurch zu einer weiteren Kapazitätsentlastung führen. So wird beispielsweise die Dokumentation des geführten Mitarbeitergesprächs von der Führungskraft direkt ins System eingepflegt. Eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Säulen des Modells unter dem Aspekt der Zentralisierung beziehungsweise Dezentralisierung erfolgt nachfolgend.

4.1 HR Governance zentral ausrichten

Die strategische und konzeptionelle Auseinandersetzung mit personalpolitischen Grundsatzthemen zur unternehmensweit einheitlichen Steuerung erfordert eine zentrale Ausrichtung der HR Governance im Drei-Säulen-Modell.

Abbildung 6: Aufgabenanforderungen erfordern zentrale Ausrichtung der HR Governance



Primäres Ziel ist die Ausarbeitung zeitgemäßer und zur Unternehmensstrategie passender Personalgrundsätze, Richtlinien und Instrumente, um ein unternehmensspezifisches, integriertes, umsetzungsorientiertes und eigenständiges Personalmanagement zu gewährleisten.¹³ Aber nicht nur die Ausarbeitung, sondern auch die Umsetzung und Sicherstellung der einheitlichen Anwendung ausgearbeiteter Personalprozesse und -systeme gehören zum Aufgabenspektrum der HR Governance-Mitarbeiter. Um kritische Erfolgsfaktoren aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und in die Personalstrategie zu integrieren, ist die Nähe zur Unternehmensleitung unerlässlich und eine zentrale Ausrichtung der Governance-Abteilung daher nur logische Konsequenz. Auf diese Weise kann nicht nur einer Heterogenität an Konzepten im Unternehmen entgegengewirkt, sondern mit der Ausarbeitung eines einheitlichen themenspezifischen Konzepts auch die Effizienz gesteigert werden. Auch die Praxis bestätigt, dass HR Governance bei den Unternehmen, die ihr Personalmanagement nach dem Drei-Säulen-Modell bereits ausgerichtet haben, [...] fast immer in der Zentrale angesiedelt“ ist.¹⁴ Durchsetzungsstärke und Richtlinienkompetenz sind wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung der HR Governance-Abteilung. Nur so lassen sich eine konsequente Standardisierung und Harmonisierung unternehmensweit eingesetzter Personalinstrumente erreichen und damit erhebliche Vorteile bei der Gesamtstrategischen Steuerung des Unternehmens erzielen.

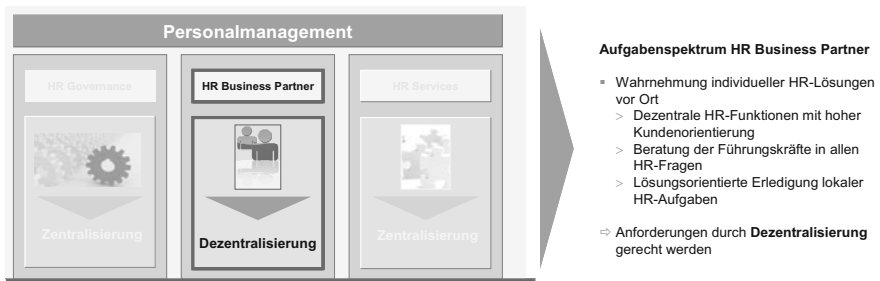
4.2 Dezentrale Verankerung des HR Business Partners

Die Rolle des HR Business Partners geht weit über die des traditionellen Personalreferenten hinaus und hat primär die Aufgabe, Führungskräfte und Linienvorgesetzte vor Ort in allen personalrelevanten Fragen zu beraten und zu unterstützen.

¹³ vgl. Kobi (2007), S.142.

¹⁴ vgl. DGFP (2006), S.9.

Abbildung 7: HR Business Partner dezentral ausrichten



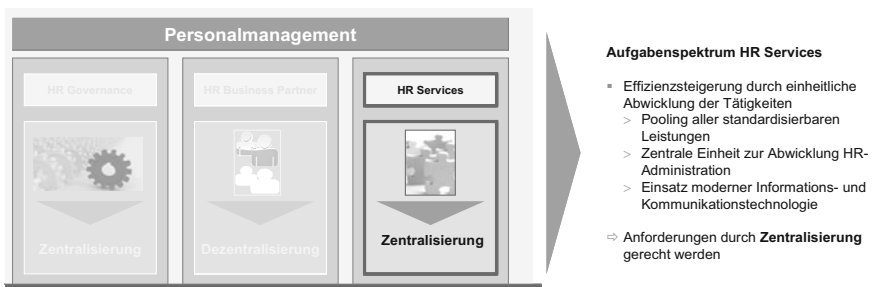
Als direkter Ansprechpartner für die Führungskräfte ist der Business Partner dezentral in der Organisationsstruktur verankert. Die konsequente Dezentralisierung hat nicht nur die erforderliche Nähe zum operativen Geschäft zur Folge, sondern impliziert auch eine stärkere Einbindung der Linienführungskräfte.¹⁵ So liegt in diesem Fall beispielsweise auch die Personalressourcenverantwortung bei den Linienführungskräften, um eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit zu gewährleisten. Die Führungsverantwortung wird also auf die Führungskräfte übertragen. Aufgabe des HR Business Partners ist es, für die heterogenen Anforderungen des operativen Geschäfts individuelle Lösungen zu realisieren und den Führungskräften bei Schwierigkeiten beratend zur Seite zu stehen, ohne aber die administrative Ausführung zu übernehmen. Er leistet außerdem Hilfestellung bei der Umsetzung der Geschäftsstrategie unter Berücksichtigung gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen oder berät seine Kunden beispielsweise bei M&A-Aktivitäten in personalrelevanten Fragen. Auch bei unternehmensinternen Veränderungsprozessen übernimmt der Business Partner eine aktive Rolle als Begleiter und Coach. Er ist maßgeblich dafür verantwortlich, Rücksprache mit der HR Governance über die spezifischen Anforderungen seiner Kunden, die aus der geschäftlichen Dynamik resultieren, zu halten. Somit versteht sich der HR Business Partner als Bindeglied zwischen der strategisch ausgerichteten HR Governance und den operativen HR Services.

¹⁵ vgl. DGFP (2006), S.10.

4.3 Zentralisierung standardisierter Aufgaben im HR Services

Alle stark administrativ geprägten und standardisierungsfähigen Arbeitsprozesse werden gebündelt und von HR Services zentral durchgeführt. Durch die Zentralisierung können redundante Tätigkeiten weitestgehend ausgeschlossen werden und im Vergleich zu dezentralen Strukturen die Dienstleistungen effizienter und in der Regel auch kostengünstiger erbracht werden.

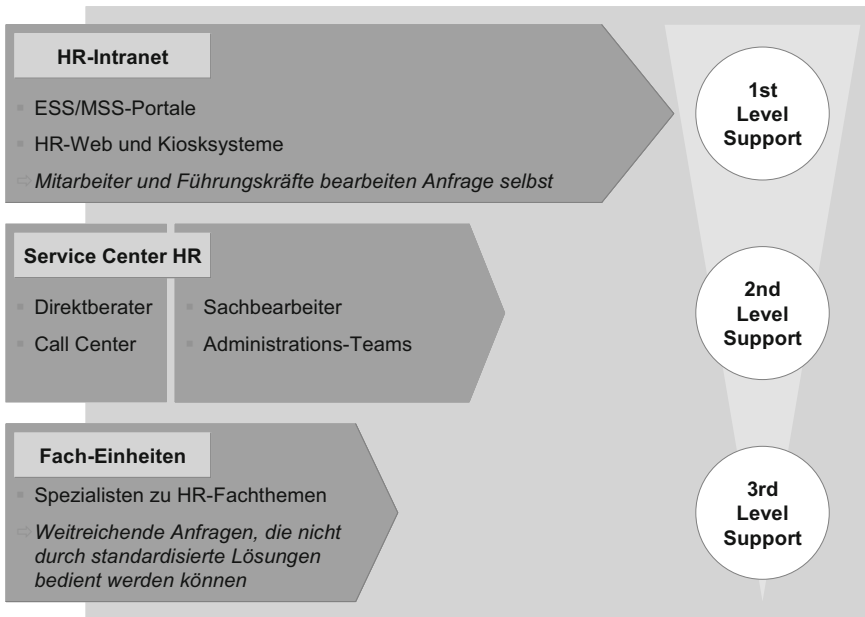
Abbildung 8: Zentralisierung der HR Services fördert Effizienzsteigerung



Das Konzept der HR Services erfährt außerdem Unterstützung durch IuK-Technologien, mit deren Hilfe zusätzlich ein großer Teil der Anfragen durch die (internen) Kunden selbst bearbeitet werden kann. Auf diese Weise übernehmen die Mitarbeiter selbst transaktionsintensive Tätigkeiten und führen so zu einer Entlastung der Personalabteilung.

Die typischerweise anzutreffende dreistufige HR Services-Abteilung umfasst IuK-gestützte Portale, Direktberater und Sachbearbeiter sowie Fachspezialisten.

Abbildung 9: Interner Aufbau eines Shared Service Center



Während im ersten Schritt die Mitarbeiter und Führungskräfte angehalten sind, mit Hilfe von so genannten ESS/MSS-Portalen¹⁶ ihre Anfragen selbst zu bearbeiten (Urlaubskontoabfrage, Adressänderungen etc.), kommen im zweiten Schritt Direktberater und Sachbearbeiter zur Bearbeitung komplizierterer und anspruchsvollerer Anfragen zum Einsatz. Je nach Schwierigkeitsgrad werden auch hier zunächst die Anfragen per E-Mail oder Telefon von den Front-Office-Mitarbeitern bearbeitet, bevor Sachbearbeiter zu Rate gezogen werden. Erst im Falle weitreichender Anfragen, die nicht durch standardisierte Lösungen bedient werden können, werden die Fachspezialisten hinzugezogen. Sie verfügen über themenspezifische Fachkenntnisse und bearbeiten individuelle Anfragen zu so genannten Mehrwertprozessen, wie beispielsweise Rekrutierungs- oder Personaltrainingsmaßnahmen.

¹⁶ EES = Employee Self Service; MSS = Manager Self Service

5 Bewertung des Drei-Säulen-Modells

Vergleicht man das Drei-Säulen-Modell mit einem funktional organisierten Unternehmen, so ist die klare Trennung strategischer, operativer und administrativer Tätigkeiten als ein wesentlicher Vorteil hervorzuheben. Um eine objektive Beurteilung des Modells abzugeben, wird das Drei-Säulen-Modell nachfolgend anhand der in Kapitel 2.3 vorgestellten Effizienzkriterien bewertet.

Abbildung 10: Effizienzmatrix des Drei-Säulen-Modells

Drei-Säulen-Modell Effizienzkriterien		HR Governance	HR Business Partner	HR Services
Motivationseffizienz		+/·	+	+/·
Koordinations- effizienz	Markteffizienz	+/·	+	+/·
	Prozesseffizienz	-	+	+
	Ressourceneffizienz	+	+/·	+
	Delegationseffizienz	+	+	+
Anpassungseffizienz		+	+	+

+ hohe Effizienz - geringe Effizienz +/· mittlere Effizienz

5.1 Motivationseffizienz

- HR Governance-Mitarbeiter verfügen über eine hohe Motivation, da sie mit ihrer intellektuell fördernden Aufgabe die Möglichkeit haben, sich einerseits ein breites Spektrum an Kenntnissen und Fähigkeiten zur Problemlösung aufzubauen (Gruppierungseffekt) und andererseits mit dieser auch einen hohen Effekt auf das Gesamtunternehmen erreichen können (Positionierungseffekt). Allerdings zeigt die Praxis, dass Personalmitarbeiter, die in der alten Struktur eine große Führungsspanne hatten und infolge ihrer neuen Rolle eine kleine Führungsspanne haben, dies als Kompetenzeinbuße wahrnehmen. Ähnlich verhält es sich mit der fehlenden Nähe zum operativen Geschäft, die zum so genannten „Elfenbeinturm-Effekt“ führen und negative Auswirkungen auf die Motivation zur Folge haben kann.
- Auch HR Business Partner haben eine hohe Motivationseffizienz, da die Verantwortlichen weitgehend autonom handeln und durch die Kundennähe

eine direkte Wertschätzung ihrer Arbeit erfahren. Eine breite Verantwortungsspanne und Aufgabenvielfalt verstärken den Effekt.

- Bei der Etablierung eines HR Services Bereichs stellt die Motivation eine kritische Komponente dar. Da die Mitarbeiter aufgrund von standardisierten und spezialisierten Tätigkeiten wenig Möglichkeit zum Aufbau breiter Fähigkeiten haben und möglicherweise die Gesamtleistung des Personalmanagements aus den Augen verlieren, ist zunächst von einer niedrigen Motivationseffizienz auszugehen. Allerdings kann das Arbeiten in effizienten Prozessen beim Einsatz moderner IuK-Technologien als motivationsförderlich angesehen werden.

5.2 Markteffizienz

- HR Governance verfügt über eine hohe Markteffizienz, da sie auf dem internen Markt zwischen den Support- und operativen Geschäftseinheiten eine hohe Durchsetzungskraft haben. Allerdings sind sie von der Unterstützung des Top-Managements abhängig, wodurch ihre Markteffizienz eingeschränkt sein kann.
- HR Business Partner haben auch eine hohe Markteffizienz, da ihre Kunden (Führungskräfte) auf individuelle Leistungen angewiesen sind. Durch die Business-Nähe können sie die Kundenbedürfnisse schneller erfassen und flexibler auf diese reagieren.
- Die Markteffizienz der HR Services ist stark von der organisatorischen Aufstellung abhängig. So lässt sich die interne Markteffizienz durch Ausrichtung der HR Services nach Kunden- oder Geschäftsbereichen erhöhen. Hingegen wird die Schnittstellenbeziehung zwischen HR Services und internen Kunden negativ beeinflusst, wenn z.B. das spezifische Know-how über die internen Kunden nicht immer verfügbar ist oder beispielsweise die sprachliche Kompetenz nicht sichergestellt werden kann.

5.3 Prozesseffizienz

- HR Governance ist durch eine geringe Prozesseffizienz gekennzeichnet, bedingt durch eine aufwendigere Schnittstellenkoordination mit HR Busi-

ness Partner und HR Service Center, die sich in hohen Prozesskosten widerspiegeln können.

- HR Business Partner hat eine hohe Prozesseffizienz, da er selbst für die zeitliche und sachliche Strukturierung der Aufgaben verantwortlich ist und damit flexibel einsetzbar. Es entsteht lediglich ein hoher Abstimmungsbedarf zu HR Services, der zu Ineffizienzen führen kann.
- HR Services verfügt über eine hohe Prozesseffizienz, die sich in der Bündelung der Aufgaben und professioneller Auftragssteuerung begründet, so dass die üblicherweise beim standardisierten Vorgehen auftretenden Terminüberschreitungen nahezu vollständig ausgeschlossen werden können. Allerdings treten Schnittstellenprobleme bei integrierten Prozessen auf, die auch über das HR Service Center hinausgehen, so dass hier mit Effizienzverlusten gerechnet werden muss.

5.4 Ressourceneffizienz

- HR Governance verfügt über eine hohe Ressourceneffizienz, da der Bereich von Erfahrungseffekten und Spezialisierungsvorteilen profitiert. Die Tragweite ihrer strategischen Arbeit ist zudem aufgrund der Entlastung durch die HR Business Partner sehr hoch.
- HR Business Partner ist durch zumindest eine vergleichbare Ressourceneffizienz gekennzeichnet, da der HR Business Partner stärker spezialisiert ist. Allerdings stehen dem Effizienzgewinn aus der Konzentration auf Führungs- und Geschäftsthemen höhere Investitionen in qualifiziertes HR-Personal gegenüber, das auf Augenhöhe mit dem operativen Management agieren muss.
- Im HR Services ist die Ressourceneffizienz hoch, da die Mitarbeiter aufgrund repetitiver Aufgaben von Größeneffekten und Spezialisierungsvorteilen profitieren können.

5.5 Delegationseffizienz

- HR Governance verfügt über eine sehr hohe Delegationseffizienz, da sie bei der Ausarbeitung der Richtlinien einen breiten Entscheidungsspielraum zur

Verfügung haben und keine anderen Vorgaben als die Ausrichtung der Personalstrategie an der Unternehmensstrategie befolgen müssen.

- HR Business Partner sind an die vorgegebenen personalpolitischen Grundsätze und Richtlinien gebunden, verfügen aber über Ausgestaltungsspielräume, bei beispielsweise interkulturellen Besonderheiten, so dass die Delegationseffizienz tendenziell positiv ist.
- Im HR Services ist die Delegationseffizienz auch als hoch zu bewerten, auch wenn die Mitarbeiter keine direkten Entscheidungsspielräume haben. Durch die standardisierten und sehr ausführlichen Richtlinienvorgaben sind sie auch ohne weitere Detailinformationen in der Lage, die Aufgaben (meist) fehlerfrei auszuführen. So lassen sich Aufgaben effizienter verteilen oder delegieren.

5.6 Anpassungseffizienz

- Schlanker Aufbau und vorhandene Kompetenzen der HR Governance unterstützen eine schnelle und flexible Reaktion auf Veränderungen, so dass hier eine hohe Anpassungseffizienz trotz der Spezialisierung vorherrscht.
- Dezentrale Ausrichtung der HR Business Partner eröffnet ausreichend Handlungsspielräume, um auf Veränderungen schnell und flexibel reagieren zu können und ist somit durch hohe Anpassungseffizienz gekennzeichnet.
- HR Services bringen durch das standardisierte Vorgehen die notwendige Flexibilität für eventuelle Veränderungen mit und können mit hoher Anpassungseffizienz bewertet werden. Sie sind beispielsweise in der Lage durch kurzfristige Personalaufstockung ihre Services auch für neue Unternehmensbereiche anzubieten und Service-Standards kurzfristig auszurollen.

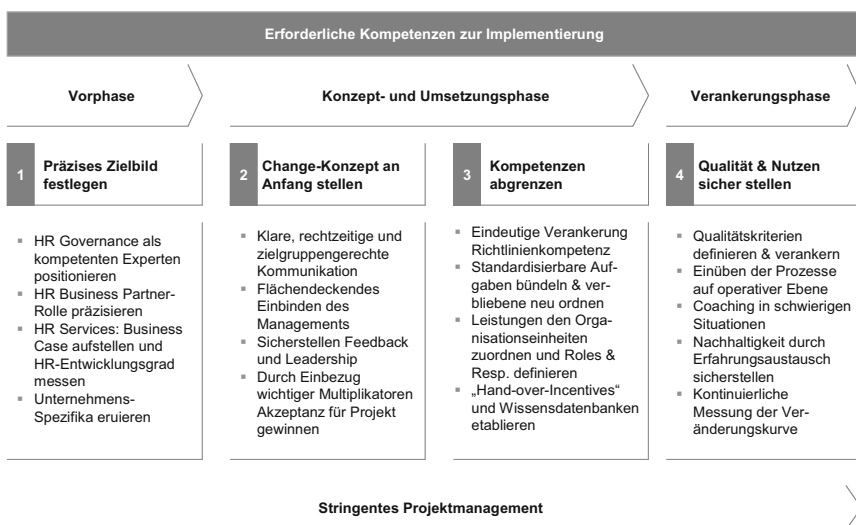
Die Bewertung des Drei-Säulen-Modells anhand des Effizienzkonzepts macht deutlich, dass ein Umbau des Personalmanagements nach diesem Vorbild einen wesentlichen Beitrag zur Effizienzsteigerung des Gesamtunternehmens leisten kann. Während HR Governance und HR Services durch die Standardisierung und Zentralisierung der Aktivitäten einen wesentlichen Beitrag zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Personalarbeit beitragen, ermöglicht die kundenindividuelle Betreuung der Führungskräfte durch den HR Business Partner vor Ort einen gezielten, bedarfsgerechten und direkten Wertbeitrag zum Business. Somit

können mit der Umsetzung des Drei-Säulen-Modells die Vorteile zentraler Vorgaben mit denen dezentraler Lösungen kombiniert werden. Die größte Schwierigkeit des Modells entsteht allerdings durch die höhere Schnittstellenintensität, die aus der konsequenten Arbeitsteilung in strategische, beratende und operative Tätigkeiten resultiert.

6 Erfolgsfaktoren in der Umsetzung

Die klare organisatorische Zuordnung personalrelevanter Aufgaben und die einheitliche Steuerung ermöglichen eine Neuausrichtung des Personalbereichs und damit eine Neupositionierung im Unternehmen. Nachfolgend werden wesentliche Erfolgsfaktoren je Umsetzungsphase beim Umbau des Personalbereichs nach dem Drei-Säulen-Modell beschrieben.

Abbildung 11: Erfolgskritische Projektphasen bei der Einführung des Drei-Säulen-Modells



Wesentlicher Erfolgsfaktor in der **Vorphase** ist die Auseinandersetzung mit dem Status quo des Unternehmens sowie eine *präzise Definition des Zielbildes*. Bei

dieser Entscheidung spielt die Unternehmensgröße natürlich eine wesentliche Rolle: Je größer das Unternehmen, desto eher lohnt sich eine Lösung nach dem Drei-Säulen-Modell. Aus Wirtschaftlichkeitsgründen ist davon auszugehen, dass sich der Umbau in eine Drei-Säulen-Organisation ab einer Mitarbeiterzahl von ca. 3.000 rentiert. Mit einer solchen Entscheidung sind hohe Investitionen verbunden, so dass die kritische Masse bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung ein wesentlicher Aspekt ist. Hat ein Unternehmen diese kritische Masse und Investitionsbereitschaft und sollen nicht nur kleinere Kompetenzbereiche (z.B. Gehaltsabrechnung für kleinere Landesgesellschaften) optimiert werden, kann die Einführung eines eigenständigen HR Services eine gute Wahl sein. Aber nicht nur die Größe, sondern auch der Entwicklungsgrad des eigenen Personalbereichs ist bei der Zielbilddefinition maßgeblich. Hier spielen Standardisierungsgrad der Prozesse, Internationalisierungsgrad des Geschäfts sowie vorhandene Managementkompetenzen eine wesentliche Rolle und können je nach Stand erhebliche Umsetzungsbarrieren darstellen. Erst die Klärung dieser Sachverhalte ermöglicht eine individuelle und unternehmensspezifische Definition der Konzeptausgestaltung.

Gleich zu Beginn der **Konzept- und Umsetzungsphase** ist ein *Change-Management-Konzept* für den Umbau des Personalbereichs aufzusetzen. Da dabei massive Einschnitte in bestehende Strukturen vorgenommen werden, muss davon ausgegangen werden, dass die Veränderungen starke Widerstände seitens betroffener Interessensgruppen wie Mitarbeiter, Führungskräfte oder Arbeitnehmervertretungen nach sich ziehen. Zentraler Erfolgsfaktor für die „geräuschlose“ Umsetzung ist daher eine klare, rechtzeitige und zielgruppenspezifische Kommunikation sowie der wirksame Einsatz von Change-Instrumenten. Aufgabe des Change Managements ist es, durch den Einsatz geeigneter Instrumente Widerstände seitens der Stakeholder zu antizipieren und diesen möglichst noch vor wahrnehmbarer Entstehung erfolgreich entgegenzuwirken. Für eine erfolgreiche Durchführung des Projekts ist eine schnelle Einbindung von Stakeholdern mit hohem Einflusspotenzial entscheidend. So kann beispielsweise ein Mentorenprogramm die Unterstützung von ausgewählten Top Managern sichern, die regelmäßig und offen über Projektablauf, -inhalte sowie Zielerreichung informiert werden. Ein klares Change-Konzept muss auch für die direkt von Maßnahmen betroffenen Mitarbeiter in den betroffenen Bereichen entwickelt werden und sie von Anfang an in den Projektablauf einbinden. Nur so kann die Akzeptanz für das Gesamtvorhaben gewonnen und wiederkehrende Diskussionen umgangen werden. Um beispielsweise ein positives Image für HR Services-Mitarbeiter aufzubauen und der Entstehung von Vorurteilen aktiv entgegenzuwirken, kann

die Einbettung von HR Services-Positionen in die Karrierepfade der einzelnen Funktionsbereiche verfolgt werden, um auch weiterführende Perspektiven außerhalb der HR Services aufzuzeigen.

Eng damit verbunden ist auch die *Abgrenzung der Kompetenzen*, bei der es gilt Leistungen zu differenzieren und erforderliche Kompetenzen gemäß dem neuen Zielbild zu definieren. Damit geht auch die Auseinandersetzung mit der Richtlinienkompetenz und die Frage wer an wen berichtet einher. Des Weiteren müssen standardisierungsfähige und -nötige Tätigkeiten identifiziert sowie deren Standardisierungsgrad ermittelt werden. Dabei gilt der Grundsatz: Je weiter die Standardisierung im Vorfeld vorangeschritten ist, desto einfacher und schneller ist anschließend die Umsetzung. Eine Standardisierung parallel zum Prozess-transfer vorzunehmen, kann die Umsetzungsrisiken wesentlich erhöhen. Bei Fragen der Standardisierung ist auf der einen Seite wichtig, den Standard vor den vielzähligen Sonderwünschen der einzelnen Kunden zu schützen und andererseits aber die einzelnen Geschäftsfelder nicht an generischen, unflexiblen Vorgaben der HR Governance ersticken zu lassen. Hier das richtige Gleichgewicht zu finden und trotzdem stringente, nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen, erfordert sowohl ein hohes Maß an Verständnis für die Bedürfnisse der einzelnen Geschäftsbereiche als auch ein hohes Maß an Durchsetzungsvermögen, um notwenige Standardisierungen gegenüber den Kundengesellschaften zu etablieren. Neben der Leistungsanalyse und Auslagerung standardisierungsfähiger Aktivitäten, müssen die verbliebenen Tätigkeiten neu strukturiert und verteilt werden. Besonders in den dezentralen Einheiten kann es zur Verunsicherung und zu Unmut kommen, wenn sich der Anteil an administrativen Aufgaben verringert hat, aber Aufgabenpakete entsprechen dem neuen Zielbild noch nicht definiert wurden. Dies führt häufig dazu, dass Mitarbeiter vor Ort weiterhin informell als Ansprechpartner für alte Aufgaben fungieren und damit die „Schließung von Kanälen“ erschweren. Allerdings stellt eine konsequente Schließung dieser Eingangskanäle eine Reduzierung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der lokalen Einheiten dar. Diese ist durch entsprechende „Job Enrichment-“ bzw. „Job Enlargement-Maßnahmen“ auszugleichen. Im Sinne von „Job Enrichment“ oder „Job Enlargement“ muss die neue Rolle (z.B. als HR Business Partner) klar definiert und aktiv innerhalb der Organisation kommuniziert werden. Die neuen Rollen sollten genau auf die Bedürfnisse vor Ort angepasst werden. Je nach Größe und Ausgestaltung der Organisation kann hier eine Struktur geschaffen werden, die regionales und geschäftsnahes Experten-Know-how für die lokalen Einheiten bereitstellt.

In der **Verankerungsphase** muss die benötigte *Qualität* gewährleistet sowie der *operative Nutzen* des Umbaus aufgezeigt und kommuniziert werden. Durch ein von Anfang an aufgesetztes Qualitätscontrolling ist sicherzustellen, dass die definierten Meilensteine nicht nur zeitlich, sondern auch inhaltlich vollständig erreicht werden. Durch inhaltliches Hinterfragen der abzunehmenden Meilensteine kann umfangreiches Nacharbeiten vermieden werden. Parallel hierzu ist ein Liniencontrolling aufzusetzen, dessen Ziel die Sicherstellung der vereinbarten Qualitätskriterien auch nach dem zeitlichen Projektende ist. Der besondere Fokus liegt hier also auf dem Monitoring der erbrachten Servicequalität. Aber Controllingmaßnahmen allein können nicht zur erfolgreichen Verankerung der neuen Strukturen führen. Gezielte Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen im Vorfeld können die Mitarbeiter für ihre neuen Aufgaben befähigen, müssen aber durch zielgerichtetes Coaching beim operativen Einüben der definierten Rollen und Prozesse ergänzt werden.

Als weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor ist ein *stringentes Projektmanagement* zu identifizieren. Die Projektorganisation hat als zentrale Koordinierungs- und Steuerungsinstanz sicher zu stellen, dass die hohe Komplexität eines Umbaus nach dem Drei-Säulen-Konzept beherrschbar bleibt. Das während der Projektphasen gesammelte Know-how muss später für einen reibungslosen Linienbetrieb in der Organisation verankert werden. Daher ist der erfolgreiche Know-how-Transfer an die Linienorganisation nach Abschluss der Projektphasen wesentlich.

7 Personalmanagement - Ausblick 2015

Zukunftsorientiertes Personalmanagement wird zweifelsohne einen neuen Stellenwert einnehmen und noch stärker strategische von operativen Tätigkeiten differenzieren müssen. Fast zwei Drittel der Personalverantwortlichen bestätigen in einer Umfrage, dass eine konsequente Ausrichtung des Personalmanagements an den Unternehmenszielen unverzichtbar sein wird und die Mitarbeiter einen zentralen Faktor für den Erfolg eines Unternehmens darstellen werden.¹⁷ So werden in diesem Zusammenhang auch immer wieder Themen wie Talent Management, Employer Branding und strategische Personalarbeit als wesentliche Herausforderungen für die Zukunft genannt. Aber auch „harte“ Themen wie die Unterstützung von Kostensenkung, Restrukturierung und Integration werden zu

¹⁷ vgl. Schwaab (2008), S.55.

den zentralen Themen der Zukunft zählen. Damit werden die Anforderungen an Personalverantwortliche zukünftig steigen, so dass sich hier einerseits eine weitere Differenzierung der Personalrollen abzeichnet (z.B. HR Process Service Manager) und andererseits die Besetzung mit den richtigen Persönlichkeiten erfolgsentscheidend wird. Umfassende Qualifizierungsmaßnahmen und gezielter Kompetenzaufbau für HR-Verantwortliche werden die Umgestaltung der Personalbereiche in der Zukunft noch stärker begleiten.¹⁸

Zudem wird der Trend zur Zentralisierung, Standardisierung und Automatisierung der HR-Prozesse auch bis 2015 weiter anhalten und zu einer weiterführenden „Industrialisierung“ des HR beitragen. Die Optimierungspotenziale im HR-Bereich sind weiterhin groß und von hoher Relevanz, auch wenn bereits viele Unternehmen mit der Entwicklung und Einführung entsprechender HR-IT-Tools erste erfolgreiche Schritte in diese Richtung eingeschlagen haben. Die Entwicklung wird zusätzlich durch Integrationsprozesse infolge von Unternehmenszukäufen verstärkt. So gewinnen Fragen nach der kritischen Größe eines Unternehmens eine zunehmende Bedeutung und lassen neue Kooperations- und Partnerschaftsformen entstehen. Die Tendenz zum branchen- und unternehmensweiten Outsourcing hinsichtlich administrativer Dienstleistungen wird somit wieder steigen. Die Gefahren, die mit einer Offenlegung sensibler Daten wie Kostenstrukturen einhergehen, sind dabei allerdings nicht unerheblich.

Diese Entwicklungstendenzen werden zudem zu einer Verschlankung der Personalbereiche führen, aber die Professionalität und Qualität der Arbeit gleichzeitig steigern. In Zukunft werden sich HR-Leistungen insgesamt stärker dem Wettbewerb stellen und sich an der Wertschöpfung am Gesamtunternehmen messen lassen müssen.

¹⁸ vgl. Ulrich/Brockbank, S.5.

8 Literatur

- Degner, M. (2007): Strategische Personalarbeit: Teilen, um zu gewinnen. *Personalwirtschaft*, 04/2007, S.43-45.
- Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen. 8.Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Holtbrügge, D. (2007): Personalmanagement. 3. Aufl. Berlin: Springer.
- Jung, T. (2005): State of the HR-Art – Systemische HR-Transformation. In: Boos, F. und Heitger, B., ed. *Wertschöpfung im Unternehmen: Wie innovative interne Dienstleister die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern*. Wiesbaden: Gabler, S.181-192.
- Kolb, M. (2008): Personalmanagement: Grundlagen – Anwendung – Umsetzung. Wiesbaden: Gabler.
- Müller, S. (2006): Methodisches Erfinden im Personalmanagement: Erfolgreiche Anpassung TRIZ-basierter Werkzeuge. Wiesbaden: DUV.
- Schwaab, M.-O. (2008): Horizont 2015 – Die Zukunft des Personalmanagements. *Personalführung*, 9/2008, S.54-63.
- Strohmeier, S. (2008): Informationssysteme im Personalmanagement: Architektur – Funktionalität – Anwendung. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
- Ulrich, D.; Brockbank, W. (2008): *The Business Partner Model: Past and Future Perspectives*. The RBL Group. Zu finden unter: <http://www.rbl.net/resources/books-and-articles/articles/business-partner-model-past-future-perspectives> [letzter Aufruf: 28.01.2008].
- Wald, P. (2005): Neue Herausforderungen im Personalmanagement: Best Practice – Reorganisation – Outsourcing. Wiesbaden: Gabler.
- Wunderer, R.; Arx, v., S. (2002): Personalmanagement als Wertschöpfungscenter: Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Die Personalarbeit im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung – konzeptionelle Überlegungen

Dieter Wagner

Viele große Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern gehören einem Konzernverbund an. Die Verschärfung des globalen Wettbewerbs führt dazu, dass die Organisationsstrukturen eines Konzerns regelmäßig überdacht werden müssen. Dies gilt nicht nur für den organisatorischen Aufbau, sondern auch für die einzelnen Kern- und Serviceprozesse. Auch wenn viel über Netzwerkorganisationen und virtuelle Organisationen diskutiert wird, ist der große, häufig weltweit agierende Konzern nach Sparten und nach Regionen gegliedert, wobei jeweils die prozessbezogenen Funktionen (von der Forschung und Entwicklung über Beschaffung und Produktion bis zum Verkauf) hier eingegliedert sind. Spartenorganisationen mit diversen Business Units sind ebenso vorzufinden wie die – immer wieder totgesagte – Matrixorganisation und insbesondere die Holdingorganisation.

In den letzten circa vierzig Jahren hat ein personalwirtschaftlicher Entwicklungsprozess stattgefunden, der mit dem Aufbau der HR-Funktion und der Etablierung der HR-Prozesse seinen Anfang nahm. Heute sind diese Aufbauzeiten jedoch vorbei. Effizienzsteigerung und Transparenz stehen nun im Vordergrund. Der Zentralbereich Personal hat nun die Frage zu beantworten, welchen Beitrag das Personalmanagement zur Unternehmenswertsteigerung liefern kann und welcher Beitrag zur Strategierealisierung vorliegt. Nur, wenn diese Fragen hinreichend beantwortet werden können, hat der Personalbereich sein Imageproblem gelöst.

Die effiziente und sichere Abwicklung der HR-Grundfunktionen wird zunehmend auf ausgelagerte Shared Service Center übertragen. Dies bedeutet natürlich eine Einsparung von Fachkräften im Personalressort, wobei diese Effekte zu Gunsten höherwertigerer Aufgabenfelder umgetauscht werden können. Dies gilt insbesondere für die Wertschöpfungsorientierung und das Talent Management, das sich hiermit verbinden lässt. Darüber hinaus sind insbesondere die folgenden konzeptionellen Herausforderungen zu bewältigen:

- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit als Treiber der Kundenzufriedenheit
- strategische Beratungsfunktion für die dezentralen Bereiche
- Unterstützung flexibler Arbeits- und Organisationsstrukturen
- kreativer Umgang mit der demografischen Herausforderung

Alle diese Aktivitäten benötigen strategische Kreativität und eine sinnvolle Übertragung erfolgreicher Lösungen aus anderen Unternehmen. Dies geht aber auch einher mit der Schaffung einer kostengünstigen und dennoch schlagkräftigen IT-Struktur und einem konsequenten Kostenmanagement.

1 Personalmanagement in der Unternehmensspitze

Betrachtet man in erster Linie Großunternehmen, handelt es sich in der Regel zugleich um Konzernunternehmen. Dabei ist das Personalmanagement an der Unternehmensspitze stets vor dem Hintergrund der jeweiligen Holding-Organisation zu sehen. Dabei interessiert wiederum das Verhältnis zwischen der Unternehmenszentrale und den Holdingtöchtern. Betrachtet man nun insbesondere die Management-Holding und die Strategie-Holding, so kann man von folgenden Merkmalen ausgehen:

Die Holdingorganisation besteht aus der Zentrale, regionalen bzw. lokalen Service Centern und den dezentralen Organisationseinheiten, die zu unterschiedlichen Konzernunternehmen gehören. Auch für das Personalmanagement gilt dieser Zusammenhang. Personalarbeit wird zunehmend auch ausgelagert, bis in das Ausland hinein. Hinzu kommen Shared Service Center, in denen administrative Aufgaben zusammengefasst werden. Die Organisation der HR-Funktion ist grundsätzlich davon abhängig, was für eine Art von Konzern vorliegt.

So ist zu unterscheiden, ob ein Stammhauskonzern mit einem dominanten Stammgeschäft vorliegt und mit Diversifikationen in Beteiligungsgesellschaften oder ein Mischkonzern mit unterschiedlichen Geschäften und einem unterschiedlichen Synergiegrad. Hiervon unterscheidet sich wiederum der Holding-Konzern, der z.B. entweder als eine Finanzholding oder als eine Managementholding aufgestellt sein kann. Im ersten Fall wird eine maximale Dezentralisierung der einzelnen Geschäftsbereiche angestrebt. Im Vordergrund steht die finanzielle Führung mit einem starken Shareholder Value-Focus. Im anderen Fall erfolgt eine strategische Fokussierung im Bereich der Holding-Zentrale, eventuell sogar mit einer gewissen Rezentralisierung von Führungsfunktionen.

Im Falle der Managementholding übernimmt die Zentrale die strategische und sogar die operative Führung der rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften. Im Sinne einer konsequenten Ergebniszurechnung macht es jedoch häufig Sinn, sich in der Holding-Zentrale auf die strategischen Fragen zu konzentrieren und eine Auslagerung der operativen Managementfunktionen auf die Tochtergesellschaften vorzunehmen. Dann liegt eine Strategieholding vor. Je nachdem, welche Variante nun gewählt wird, hat dies wiederum Konsequenzen für den Personalbereich. Da es sich bei der Holding in der Regel um ein mitbestimmtes Unternehmen handelt und bei den meisten Tochtergesellschaften auch, hat der Zentralvorstand Personal unterschiedliche Befugnisse: Bei der Finanzholding bietet sich eine Personalunion mit dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden an. Insbesondere Fragen der strategischen Personalentwicklung der Top-Führungskräfte stehen im Vordergrund. Bei der Management- und bei der Strategieholding kommen zusätzliche Aufgabenbereiche für das zentrale Personalressort hinzu. In vielen Untersuchungen wird moniert, dass die strategische Verankerung des Personalmanagements mit der allgemeinen Unternehmensstrategie unzureichend sei. Bei der Management- und bei der Strategieholding besteht jedoch zweifellos die Chance, diese Verknüpfung herzustellen. Hierzu benötigt der Zentralvorstand Personal gewisse Funktionsfelder (Personalmarketing, strategische Personalplanung, zentrales Personalcontrolling), um wirkungsvoll agieren zu können. Abgesehen davon, dass Rationalisierungsprojekte auch vor den Zentralbereichen nicht halt machen und insofern Konzernzentralen sparsam mit Personalressourcen umgehen müssen, liegt ein weiteres Problem in der Umsetzung der zentral entwickelten Konzepte in die Tochtergesellschaften hinein, bzw. in der wechselseitigen Abstimmung zwischen den zentralen und den dezentralen Funktionsbereichen des Personal- und Sozialwesens.

1.1 Management-Holding

Die Holding-Zentrale übernimmt die strategische und die operative Führung der rechtlich selbstständigen Tochtergesellschaften. Er erfolgt eine direkte Einflussnahme und horizontale Abstimmung der Unternehmensbereiche. Darüber hinaus sind intensive Koordinationsmaßnahmen in finanzieller und strategischer Hinsicht erforderlich sowie die Einrichtung und Unterstützung eines homogenen Leistungsprogramms des Unternehmensverbundes.

Die Holding-Tochter ist demgegenüber für die Durchführung des operativen Geschäfts im Hinblick auf die Planvorgaben verantwortlich. Es erfolgt also eine strikte Trennung von Strategie und Operation.

1.2 Strategie-Holding

Hier überwiegt seitens der Holding-Zentrale die gesamtunternehmerische Verantwortung. Die Entwicklung entsprechender Strategien steht auf der Konzernebene ebenso im Vordergrund wie die Gewährleistung einer einheitlichen Leitung, insbesondere durch das Controlling, die Ausrichtung der teilautonomen Einheiten auf die übergeordneten strategischen Konzernziele und die Einrichtung von Zentralbereichen als Dienstleister für mehrere Geschäftsbereiche zur Realisierung von Synergien.

Die Holding-Töchter sind rechtlich selbständige, ergebnisverantwortliche Profit-Center. Sie sind für die Durchführung des operativen Geschäfts verantwortlich und insofern auch für die „tochterindividuelle“ Gewinnverantwortung.

Viele Gespräche mit der Unternehmenspraxis haben ergeben, dass Management-Holdings und Strategie-Holdings dort nicht immer in der eben beschriebenen Reinkultur vorkommen. Aber auch, wenn verschiedene Mischlösungen denkbar sind, so gibt es dennoch eine Aufteilung zwischen strategischen und operativen Teilaspekten des Personalmanagements. Dabei ist jedoch immer zu beachten, dass sowohl bei der Zentrale als auch bei der Konzerntochter der durch das Mitbestimmungsgesetz festgelegte „Kernbereich“ des Arbeitsdirektors nicht tangiert werden darf.

Andererseits sind im globalen Zusammenhang diverse Veränderungstendenzen zu beobachten. Dabei spielen zunehmende internationale Verflechtungen ebenso eine wichtige Rolle wie auch Veränderungen politisch-gesetzlicher Rahmenbedingungen.

1.3 Mögliche Entwicklungstrends in Holdings

Inzwischen sind vielerorts Konzentrationstendenzen an der Unternehmensspitze festzustellen. Dies gilt insbesondere für folgende Entwicklungen:

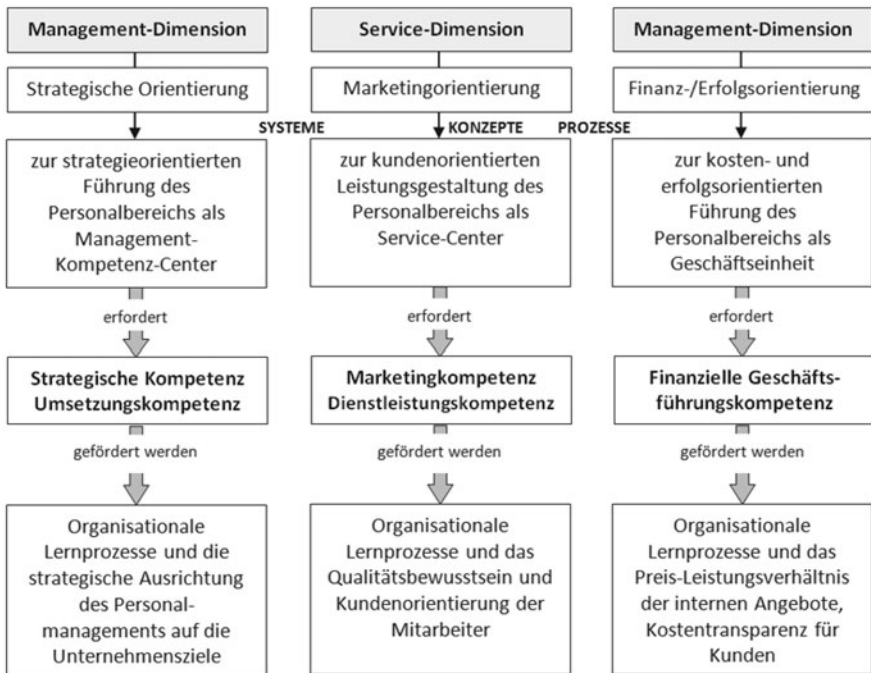
- „Auflösung“ der diversen Holding-Zentralen und Bildung von globalen Managementholdings (vgl. auch Europa AG)

- Zunehmende Auflösung von dreistufigen Konzernstrukturen, insbesondere von Teilkonzernholdings zur zweistufigen Konzernführung (direkte "ungefilterte" Führung der Geschäftsbereiche, Vermeidung von Reporting- und Controlling Loops, Downsizing der Overheads)
- Schlanker Konzernvorstand (zunächst Verkleinerung/Funktionalisierung des Vorstands, aber zunehmend wieder ergänzt um Kerngeschäftsvorstände zwecks Synergie- und strategischen Portfoliomanagements).

Derartige Verschlinkungen erfordern zugleich aber häufig einen neuen Zuschnitt der Aufgaben insbesondere in regionaler Hinsicht. Dies betrifft z.B. die Neudefinition der Unternehmensbereiche (Divisionen) nach globalen und regionalen Geschäftsbereichen und die Verlagerung von Verantwortung in die Geschäftsbereiche.

Hinzu kommen bestimmte Aufgabenveränderungen, um z.B. die Serviceorientierung zu erhöhen. Aus diesen Überlegungen wird ersichtlich, dass das hier betrachtete Personalmanagement in den Großunternehmen vor vielfältigen, neuen Herausforderungen steht, welche wegen der starken Internationalisierung zugleich für die Betriebs- und für die Unternehmensverfassung eine Herausforderung darstellen.

Insgesamt kann man die folgenden Professionalisierungsdimensionen der Personalarbeit in Holdingstrukturen unterscheiden, welche zunächst die strategische Kompetenz umfassen, sich aber auch auf die Marketingkompetenz und auf die finanzielle Geschäftsführungskompetenz erstrecken:

Abbildung 1: Professionalisierungsdimensionen der Personalarbeit in Holdingstrukturen¹

Es ist unbestritten, dass zwar in vielen Unternehmen hier schon Einiges erreicht worden ist, andererseits sicherlich aber auch noch Einiges zu tun sein wird. Im Hinblick auf die Business-Dimension ist als zukünftige Herausforderung für den Bereich des Personalvorstands z.B. zu hinterfragen, wie der Einfluss des Personalmanagements auf die Unternehmenswertgenerierung gemessen werden kann? Wie werden die Personalkosten langfristig gesenkt und strukturelle Überhänge abgebaut? Wie werden die entscheidenden HR-Kenngrößen identifiziert und für die Unternehmenssteuerung eingesetzt?

Dies setzt wiederum voraus, dass die Dienstleistungskompetenz zu den anderen Funktionsbereichen, also den „Business Partnern“ erhöht wird und auf einer soliden strategischen Kompetenz aufgebaut werden kann. Erforderlich ist

¹ in Anlehnung an Wunderer/von Arx (1998), S.75

in diesem Zusammenhang sicherlich eine Strategie zum Aufbau von intellektuellem Kapital. Aber auch sinnvolle Lösungen zu einem effektiven Kapazitätsmanagement und zu einem strategischen HR-Controlling sind notwendig. Dies bedingt wiederum ein transparentes Geschäftsmodell für den HR-Bereich, das die Unternehmensstrategie mit den strategischen HR-Aktivitäten verknüpft und bewertet. Auch die Prozesse und Systeme zur Steuerung der HR-Aktivitäten sind im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensstrategie entsprechend zu verknüpfen.

Erst wenn eine ausgeglichene Balance zwischen der Holdingzentrale und den dezentralen Einheiten des Personalmanagements vorliegt, besteht die Chance für ein professionelles Personalmanagement in der Holdingorganisation. Eine erste Zielstellung besteht in einer hohen Kundenorientierung des Personalmanagements. Insofern versteht sich ein professionelles Personalmanagement als ein Dienstleister für die Holding, die nachgelagerten Gesellschaften und deren Mitarbeiter. Hinzu kommt als zweites Ziel eine hohe Servicequalität des Personalmanagements. Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung stehen dabei ebenso im Vordergrund wie Mitarbeiterbefragungen, um eine Analyse und Verbesserung der Arbeits- und Führungssituation zu erreichen, aber auch von Kundenbefragungen, dies nicht zuletzt, um eine Analyse und Erfüllung der entsprechenden Anforderungen und Erwartungen vornehmen zu können.

Während somit die Management-Dimension die strategieorientierte Führung des Personalbereichs ermöglichen soll (Management-Kompetenz-Center) ist die Marketingorientierung ein wichtiges Ziel, um das Qualitätsbewusstsein zu schärfen und die Kundenorientierung der Mitarbeiter zu intensivieren. Bleibt abschließend noch die Business-Dimension, um die Kostentransparenz zu erhöhen und nicht zuletzt, um die Finanz- und die Erfolgsorientierung zu stimulieren.

Die nachfolgenden drei Abbildungen zeigen entsprechende Alternativen, wie die Organisation der HR-Arbeit entweder im Rahmen eines Corporate Centers, einer Management-Holding oder einer Strategie-Holding zukünftig erfolgen kann. Jede der drei Möglichkeiten gibt dem HR-Bereich eine konzeptionelle Ausgangsbasis. Im Corporate Center HR ist das wahrscheinlich am umfassendsten möglich. Jedoch ist die funktionelle Verknüpfung zu den operativen Konzerneinheiten auch sehr wichtig. In Verbindung mit einem HR-Konzern-Shared Service Center ist das in der Management-Holding und in der Strategie-Holding jeweils auf die entsprechende Art gelöst.

Abbildung 2: Holding-Führung im Rahmen eines Corporate Center

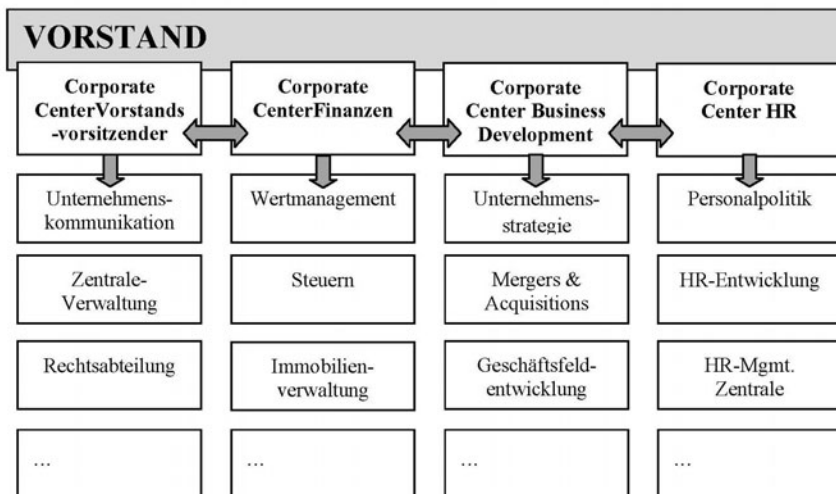


Abbildung 3: Organisation der HR-Arbeit in einer Management-Holding

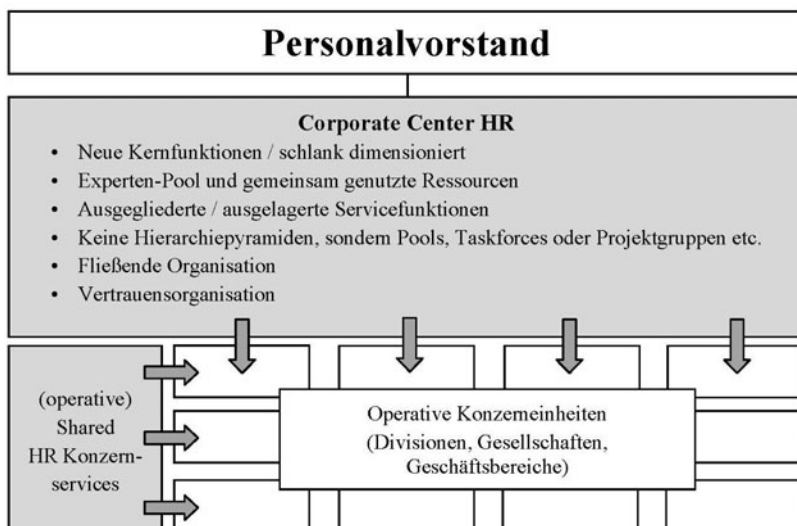


Abbildung 4: Organisation der Personalarbeit in einer Strategie-Holding

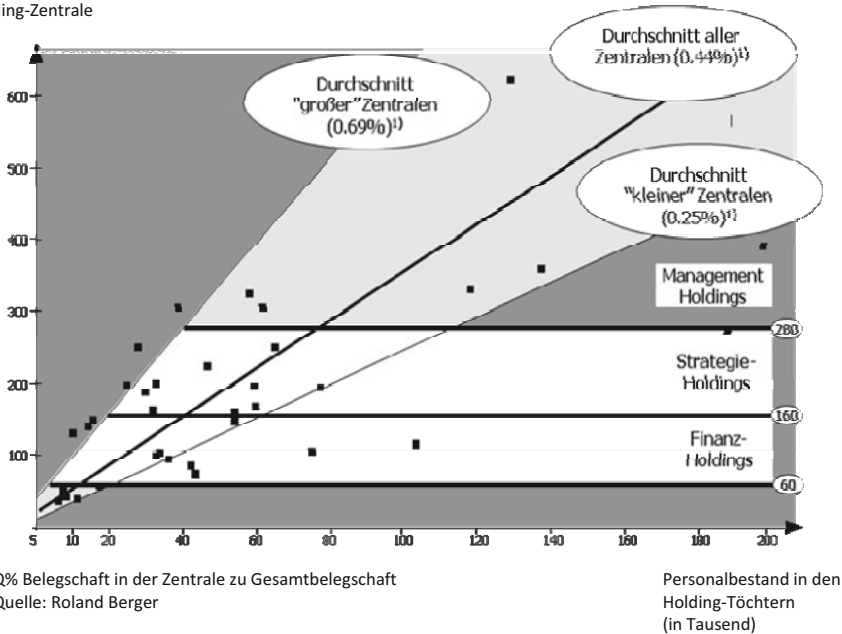


Unabhängig davon, welche dieser Strukturalternativen zur Anwendung kommt, stellt sich zugleich die Frage nach der angemessenen Größe der Holding-Zentrale. Abbildung 5 zeigt dabei, dass Management- und Strategie-Holdings kleinere Werte aufweisen als es bei Stammhaus-Konzernen mit „großen“ und „kleinen“ Kostenanteilen der Fall ist. Bei einem Corporate Center müsste es möglich sein, sich zwischen den Werten von Management- und Strategie-Holdings zu bewegen. Jedenfalls besteht die Chance, sowohl im internen Benchmarking zu bestehen als auch dem HR-Bereich eine angemessene konzeptionelle Grundlage zu verschaffen.

Grundsätzlich scheint eine Win-Win-Situation erstrebenswert zu sein. So würden einer „kleinen, aber feinen“ Zentralabteilung Personal in der Management- oder in der Strategieholding dezentrale Serviceeinheiten zur übergreifenden Koordination der Personalarbeit gegenüberstehen. Bei so einem Verhältnis auf „Augenhöhe“ besteht die Chance, voneinander zu lernen. Zum Beispiel bei Siemens gibt es zwar Elemente eines einheitlichen Personalauswahl- oder Personalbeurteilungssystems für Führungskräfte. Aber auch Abweichungen sind in den einzelnen Geschäftsbereichen zulässig, die wertvolle Ergänzungen darstellen können und bei erfolgreichem Einsatz dann von anderen Unternehmensbereichen als „best practise“ übernommen werden können. Ein weiterer Emanzipationsschritt des dezentralen Personalmanagements kann darin bestehen, übergeordnete Koordinationsaufgaben zu übernehmen, die insofern auch in andere Unternehmensbereiche hineinwirken. Diese Zuordnung kann dann wechseln, je nachdem, welche personalen und situativen Voraussetzungen vorhanden sind. Natürlich darf es hierbei nicht zu schädlichen Verselbständigungstendenzen kommen.

Abbildung 5: Personelle Ausstattung der einzelnen Holdingtypen

Personalbestand in der
Holding-Zentrale



1.4 Konsequenzen für das Personalressort

Die beschriebenen Veränderungen bedeuten, dass der Bereich des Personalvorstands im Idealfall sowohl mit finanziellen, als auch mit personellen Führungsinstrumenten vertraut sein muss. Insofern wird sich der Personalvorstand zukünftig verstärkt mit der Entwicklung von Kennzahlensystemen zur Messung des Wertbeitrages der Humanressourcen beschäftigen müssen. Die nachhaltige Etablierung des Rollenverständnisses von HR als strategischer Partner (Business-Partner) der Unternehmensführung wird entscheidend von der erfolgreichen Implementierung eines sinnvollen und zugleich auch akzeptierten Performance Management Systems auf Gesamtunternehmensebene abhängen. Bei nicht dem Montan-Mitbestimmungsgesetz unterliegenden Holdings besteht tendenziell die Gefahr, die Position des Arbeitsdirektors mit dem Finanzressort zu verbinden (vgl. Abb. 6). Die Personalarbeit verkümmert damit möglicherweise zur Stabs-

aufgabe auf der Ebene der nachgelagerten Gesellschaften. Bei einer Lockerung der deutschen Mitbestimmung bzw. bei bestehenden Ausweichmöglichkeiten wie z.B. der Europa AG besteht diese Gefahr grundsätzlich bei allen Holdingtypen. Insofern sind eine entsprechende Professionalisierung und ein entsprechendes Selbstbewusstsein des Personalressorts erforderlich.

Abbildung 6: Häufig auftretende Ressortkombinationen bzw. Personalunionen hinsichtlich des Arbeitsdirektors²

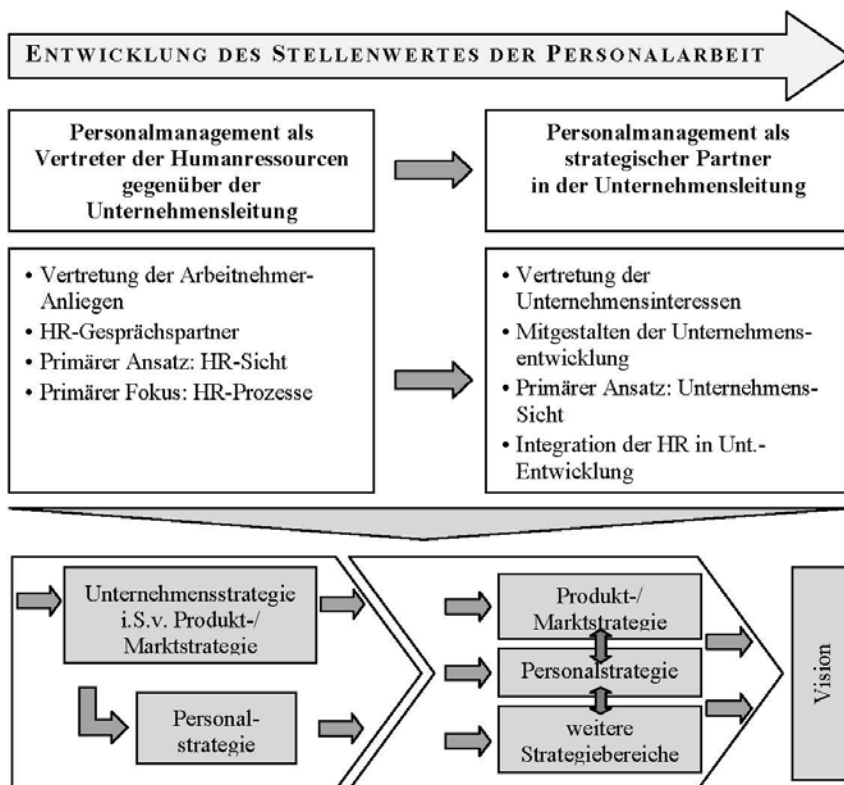
Ressort	Anzahl	Prozent (n=208)
Vorstandsvorsitz	35	16,8
Finanz- und Rechnungswesen	67	32,2
Technik/Produktion	29	13,9
Marketing/Vertrieb	15	7,2
Sparte/Geschäftsbereich	23	11,0
Länderverantwortung	12	5,7
Verwaltung/Recht	39	18,6
EDV/Organisation	24	11,5
Materialwirtschaft	13	6,2
Forschung und Entwicklung	6	2,8

² 208 befragte Arbeitsdirektoren, Mehrfachnennungen möglich (Wagner, 1994)

2 Zum Rollenverständnis der Personalarbeit

Die HR-Rollen in der Strategie- und in der Managementholding lassen sich wie folgt beschreiben: Als Coach des Top Managements sind rechtzeitig die zukünftig erforderlichen Kompetenzen zu erkennen und dabei im Sinne eines Management Audits Feedback in Führungsfragen zu geben. Erfolgt dies hinreichend professionell, dann kann auch seriös von einer Integration des HR in die Strategieentwicklung gesprochen werden, dem Management von Lernkompetenzen sowie der Entwicklung strategischer Leistungsmanagementprozesse und -instrumente. Dies würde beim Design von Führungssystemen eine sinnvolle, praktisch umsetzbare Verknüpfung von strategischem Management einerseits und von Konzepten des organisationalen Lernens andererseits bedeuten. Dann könnten die oberen HR-Manager der Unternehmenszentralen sich auch als Architekten von Veränderungsprozessen profilieren. Das veränderte Rollenverständnis der Personalarbeit als strategischer Partner der Unternehmensführung bringt eine „organisatorische Emanzipation“ der Personalarbeit mit sich.

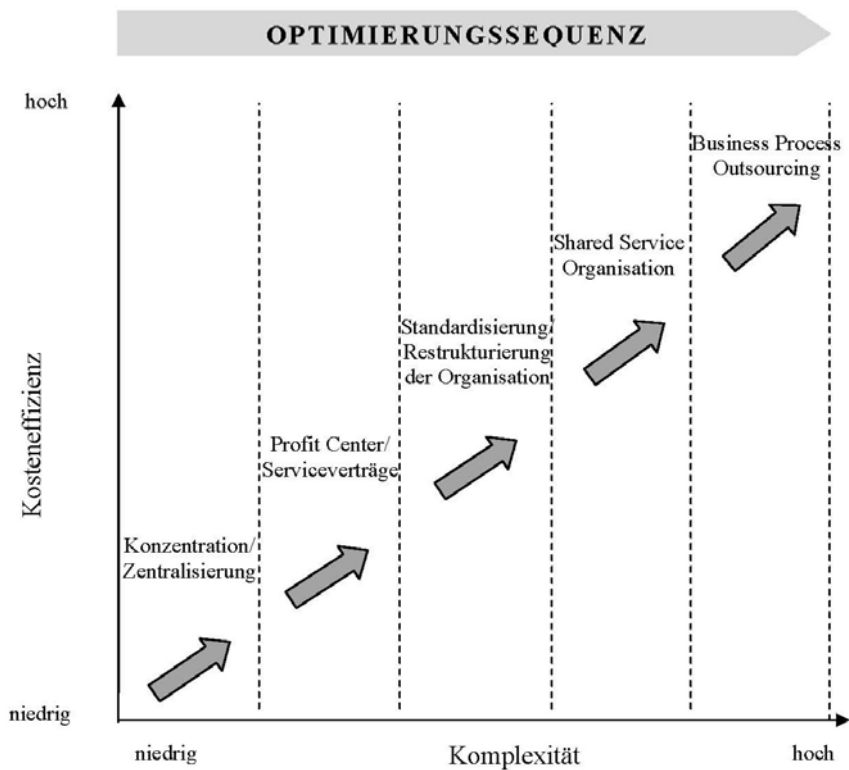
Abbildung 7: Änderung des Rollenverständnisses der Personalarbeit



3 Das Service Center Personal

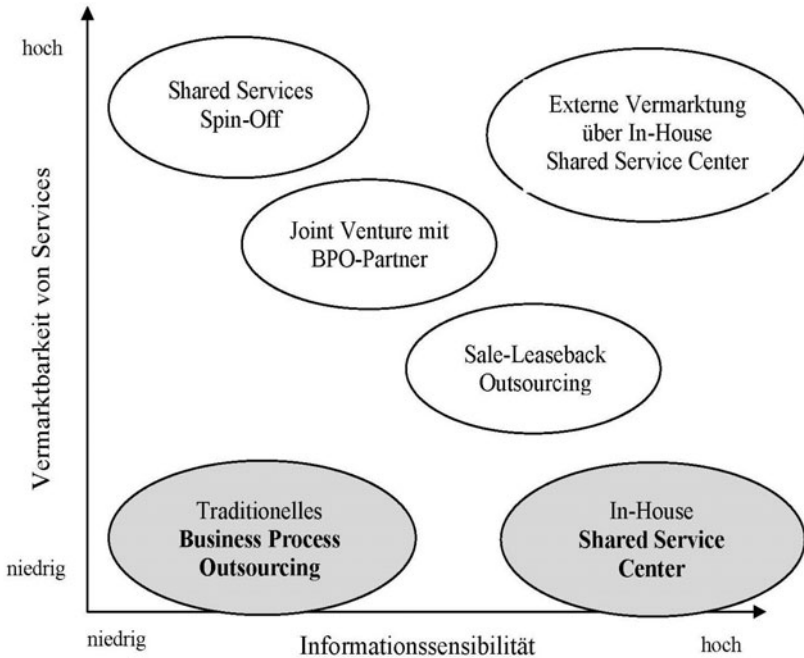
Shared Service Center gelten im Allgemeinen als Lösungsansatz für eine optimierte Personalorganisation. Dabei erfolgen die Herauslösung und die Zusammenfassung gleicher Prozesse und Servicebereiche verschiedener Unternehmensbereiche zu einem Service Center innerhalb eines Unternehmens. Personalarbeit wird als „Dienst am Kunden“ identifiziert. Die Durchführungsverantwortung liegt dabei beim Service Center, wogegen die Planungs- und Kontrollverantwortung dem Kunden obliegt. Insgesamt soll das Verhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung optimiert werden.

Abbildung 8: Prozessuale Einordnung von Shared Service Center



Ein Shared Service Center bedeutet somit für jedes Unternehmen, seine Prozesse, die Struktur, die Organisation und die Systeme grundlegend zu überdenken. Nachfolgende Abbildung 9 zeigt die Einsatzmöglichkeiten von Shared Service Center.

Abbildung 9: Einsatzmöglichkeiten von Shared Service Centers



Ein Shared Service Center ermöglicht durchaus eine ganze Reihe von Vorteilen – es bedarf jedoch einer professionellen Umsetzung. Zu den Vorteilen zählen eine erhöhte Kostentransparenz und Effizienzsteigerung und die Realisierung von Synergien in der Erbringung des Shared Service. Hinzu kommen vereinfachte Steuerungsmechanismen über die Preisstellung, wodurch ein stärkeres Kostenbewusstsein der Auftrag gebenden Bereiche möglich wird. Außerdem erfolgt die Konzentration auf das Kerngeschäft und eine denkbare, erhöhte Marktorientierung des Shared Service-Bereichs.

Diesen Vorteilen stehen aber auch verschiedene Herausforderungen gegenüber. Hierzu zählt ein möglicher Mehraufwand in der Verwaltung der Shared Services und durch die erforderliche interne Rechnungslegung. Dies betrifft auch das Management der Schnittstellen und die Festlegung von Verrechnungspreisen. Hinzu kommt die entstehende Distanz zu den operativen Bereichen und

gewisse Priorisierungen der Ressourcenaufteilung, die nicht jedem Bereich gefallen werden.

Hinsichtlich der Organisation eines Shared Service Centers ist von einem Umfang von etwa 40-50 Personen auszugehen. Die Aufbauphase beträgt nach Angaben aus der Praxis zwischen 12 und 24 Monaten. Dabei ist der konzeptionelle Aufwand nicht zu unterschätzen. Auch die Verlagerung von Funktionen kann beträchtlich sein.

Der Standort eines Shared Service Centers kann faktisch losgelöst von den bestehenden Firmenstandorten gewählt werden. Deshalb kommen auch ausländische Standorte in Betracht. Insgesamt sollte das Center ein großes Einzugsgebiet umfassen.

Das Personal des Shared Service Centers braucht einen definierten Erfahrungsmix. Sicherlich spielen Kostengründe eine Rolle sowie die Versuchung, in Niedriglohnggebiete auszuweichen. Es sollte jedoch die fachliche Qualifikation, die Serviceorientierung und die professionelle Kommunikation im Vordergrund stehen.

Letztlich wird das Shared Service Center gewählt, um die wichtigsten Kern- und Serviceprozesse im Bereich des Personalmanagements zu optimieren. Möglicherweise wird von einer permanenten Prozessoptimierung bei einer teilweise hohen Arbeitsteilung auszugehen sein. Die Prozessoptimierung geht einher mit dem Einsatz von unterstützender Technologie. Hierzu gehören z.B. entsprechende Workflow-Systeme.

Last but not least bedarf es im Hinblick auf den angestrebten Service Level entsprechender Leistungsvereinbarungen zwischen den Unternehmenseinheiten und den dort angesiedelten "Business Partnern" und den Shared Service Centern. Zielvereinbarung und Leistung stehen natürlich in einem engen Zusammenhang. Insofern ist auch ein System zur Prozesskontrolle mit entsprechenden Leistungsindikatoren erforderlich.

Diese Überlegungen zur Organisation, dem Standort, dem erforderlichen Personal, den ablaufenden Prozessen, der heranzuziehenden Technologie und dem Service zeigen, dass es sich insgesamt um ein anspruchsvolles Vorhaben im Bereich der Personalorganisation handelt, das der ständigen Weiterentwicklung und Optimierung bedarf. Andernfalls kann es zu bürokratischen Erstarrungen kommen und zum Gegenteil dessen, was ursprünglich beabsichtigt war.

Die organisatorische Zusammenfassung von Personalaufgaben erfordert auf jeden Fall, dass die neue Aufbau- und Ablauforganisation durch adäquate Informationstechnologien unterstützt wird, wie z.B. durch ein entsprechendes Perso-

nalinformationssystem. Hinzu kommen folgende Kriterien für die Einführung eines Shared Service Centers:

- Wirtschaftlichkeitsbetrachtung: Alternativenwahl, Mengen- und Preiserwartung
- Prüfung rechtlicher Rahmenbedingungen: Finanzsituation, Arbeitsrecht, Tarifbestimmungen
- Organisations- und Prozessanalyse: Aufdecken von Optimierungspotenzialen in den Arbeitsabläufen und Serviceidentifikation
- Technologieevaluation: Hard- und Softwaremanagement, Netzwerk- und IT-Sicherheit, Partner- bzw. Spezialistenwahl
- Produktdefinition für den Personalbereich: Marketing, Recruiting, Compensation, Entwicklung, Placement
- Kennzahlenentwicklung (Kennzahlenfähigkeit): auf Kennzahlen basierende leistungsorientierte Serviceverträge (Service Level Agreements) inklusive Vergütungsmöglichkeiten

Vor diesem Hintergrund sind unterschiedliche Alternativen denkbar, welche in den nächsten Jahren die Diskussion um Shared Services bestimmen werden. Dabei gibt es möglicherweise einen Trend zur Bildung externer Shared Service Center oder zur Übernahme von immer komplexer werdenden Funktionen. Aber auch der Aufbau von Shared Service Center-Netzwerken ist denkbar. Hinzu kommt die Frage, welche Rolle dem Personalmanagement in den einzelnen Business Units zukommt.

4 Personalmanager als Business Partner: die Business Unit

Eine professionelle Personalarbeit als Partner der Unternehmensführung wird sich zukünftig verstärkt folgenden Herausforderungen stellen müssen, um die Legitimation als (gleichwertiger) Business Partner nicht zu verlieren.

Abbildung 10: Konzeptionelle Herausforderungen für das Personalmanagement³

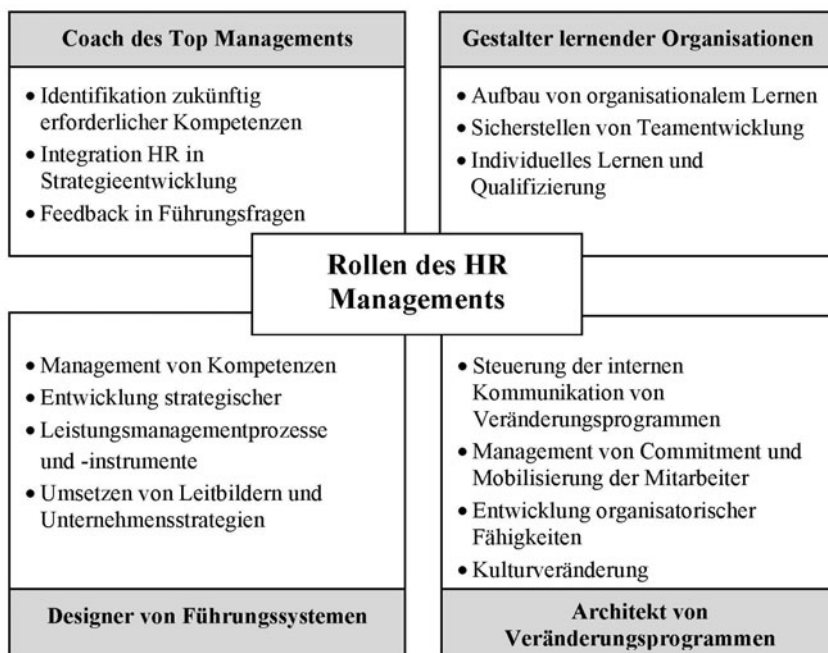
Insgesamt liegt ein vielseitiges Aufgabenspektrum vor. Die sichere Abwicklung der HR-Grundfunktionen (9) stellt sicherlich eine Ausgangsbasis dar, welche im engen Zusammenhang mit der Entwicklung des Humankapitals (7), den dazu passenden Organisationsstrukturen (6), aber auch dem Kostenmanagement (8) und dem Beitrag des Personalmanagements zur Wertsteigerung zu sehen ist (5).

Mit Hilfe eines zeitgemäßen IT-Einsatzes (4) ist es dann möglich, einerseits die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen (2) und die anderen Führungskräfte entsprechend zu beraten (3). Talentmanagement (1) ist insofern immer im engen Zusammenhang mit der Wertschöpfung zu sehen. Nimmt man alle diese Aspekte zusammen, ergibt sich ein sehr vielseitiges Anforderungsprofil für den modernen Personalmanager.

Der veränderte Stellenwert des Personalmanagements führt entsprechend zu einer inhaltlichen Neuausrichtung der HR-Rollen im Unternehmen. Insgesamt ist zwischen einer strategischen und einer operativen Dimension zu unterscheiden:

³ in Anlehnung an Mertens (2005), Folie 7

Abbildung 11: Rollen des HR-Managements⁴



HR wird so zum strategischen Partner durch die Entwicklung von HR-Programmen zur Effizienzsteigerung. Hinzu kommt die Einbezugnahme von HR im Strategieentwicklungsprozess, die Teilhabe an Entscheidungen bei Mergers and Aquisitions, Downsizing Programme etc. Aber auch die Restrukturierung der Arbeitsabläufe und die Messung des Wertbeitrags von Personal sind hier zu nennen.

Die operative Rolle bezieht sich auf die Identifikation und Einführung von HR-Programmen und HR-Politiken zur Unterstützung der Unternehmensabläufe (Auswahl, Entwicklung etc.). In administrativer Hinsicht kommen unterstützende Servicefunktionen (z.B. Gehalts- und Cafeteriaverwaltung etc.) hinzu und die Dokumentationsfunktion.

⁴ nach Ulrich (1997)

Nicht zuletzt ist aber auch die Rolle als Anwalt der Mitarbeiter („Morale Officer“) zu nennen. Dies betrifft sowohl das Krisenmanagement, das Beschwerdemanagement und die verschiedenen Ebenen der Mitbestimmung (Industrial Relations).

Insgesamt handelt es sich um die im Folgenden beschriebenen drei Zielstellungen.

4.1 Zielstellung 1: Strategie- und Effektivitätsorientierung

Ein professionelles Personalmanagement umfasst alle diejenigen personalwirtschaftlichen Maßnahmen, die es zum Ziel haben, durch den effektiven Einsatz von Humanressourcen nachhaltige bzw. langfristige Wettbewerbsvorteile zu generieren und/oder zu schützen. Dabei geht es zunächst um die Versorgungssicherung und den damit verbundenen Marktbezug wie z.B. die Sicherung der Nachfrage (Image/Attraktivität), die Sicherung qualitativer Standards, die Flexibilität der Versorgung, die Handhabung von Marktrisiken. Intern interessiert die Flexibilität und Bindung der Mitarbeiter sowie die Handhabung von Beschäftigungsrisiken:

4.1.1 Leistungssicherung

Mit der Leistungssicherung ist die Ergiebigkeit der Arbeitsleistung verbunden. Insgesamt sind potenzialgeeignete Aufgabenstrukturen zu schaffen, um sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Leistungsbereitschaft zu sichern und fortzuentwickeln. Insofern ist auch die Einsatzflexibilität ein wichtiges Zielkriterium. Letzteres bedarf wiederum entsprechender Anreizsysteme, um die Entwicklungs- und die Innovationsorientierung zu sichern und weiterzuentwickeln.

4.1.2 Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotenzialen und Wettbewerbsvorteilen

Neben der Leistungssicherung ist in quantitativer und in qualitativer Hinsicht darauf zu achten, dass Wettbewerbsvorteile erlangt und weiter ausgebaut werden. Letztlich geht es dabei auch darum, dass die Vielseitigkeit der Personen

erhöht wird. Auch hier geht es um eine quantitative und um eine qualitative Komponente. Letztlich sollen mit dieser Zielsetzung Markt- und Beschäftigungsrisiken gemildert und die Preiswettbewerbsfähigkeit erhöht werden.

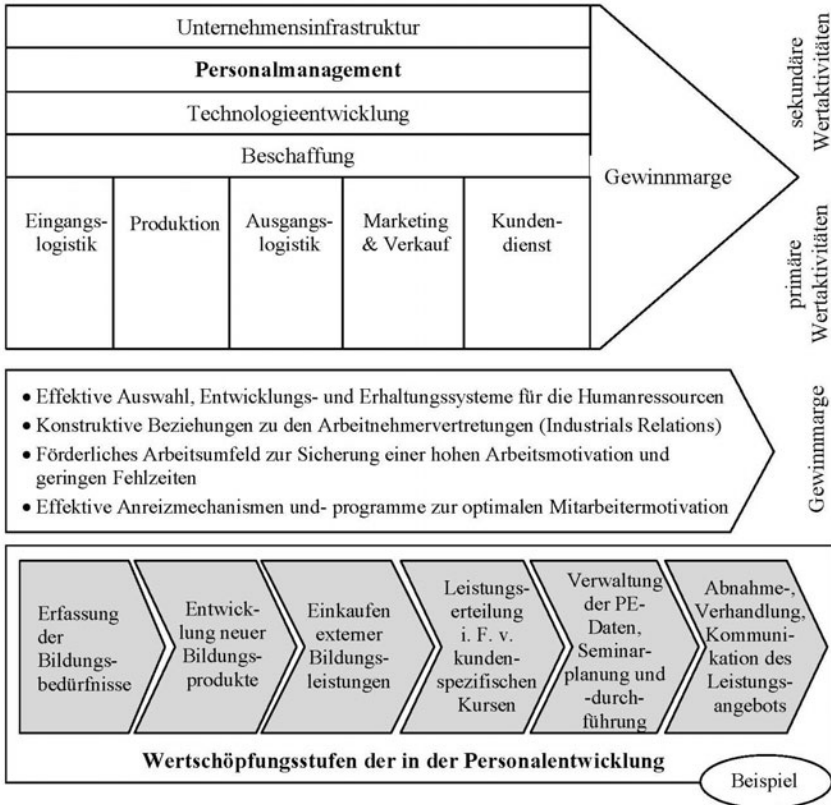
4.1.3 Sicherung personal-sozialer Zielsetzungen

Hier steht die Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund. Hinzu kommen ihr physisches und ihr psychisches Wohlbefinden sowie die soziale Integration und Unterstützung der Mitarbeiter.

4.2 *Zielstellung 2: Wertschöpfungsorientierung*

Nachfolgend wird die Servicefunktion des Personalmanagements im Rahmen der Porterschen Wertschöpfungskette (value chain) näher verdeutlicht. Personalmanagement ist damit gleichbedeutend mit der sachlich-aufgabenbezogenen Unternehmensinfrastruktur und mit der Technologieentwicklung. Entsprechend dazu sind die einzelnen Wertschöpfungsstufen des Personalmanagements zu unterscheiden.

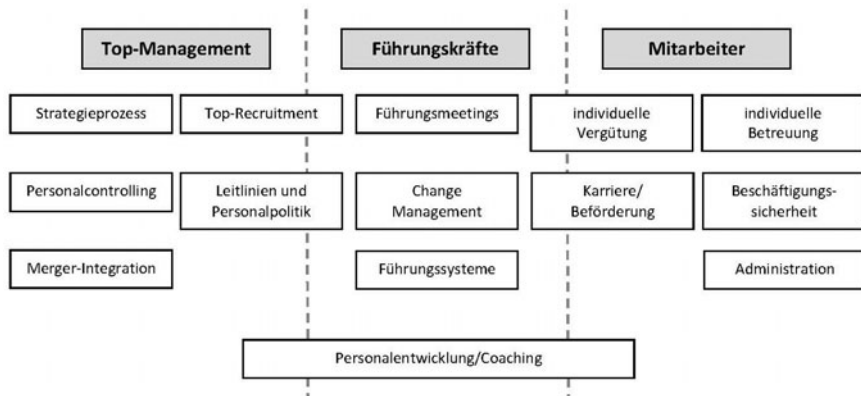
Abbildung 12: Wertschöpfungsstufen in der Personalentwicklung (nach Porter 1985)



Die Wertschöpfungsstufen der Personalarbeit sind wiederum eng verbunden mit der Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung. Natürlich werden die Personalmanager nur dann als Business Partner akzeptiert, wenn sie sich in den einzelnen Unternehmensfunktionen gut auskennen und zugleich in ihrem Fachgebiet über eine anerkannte fachliche Expertise verfügen. Personalmanagement ist damit zugleich ein integraler Teil des General Managements. Dieser Service bezieht sich auf alle relevanten Mitarbeitergruppen: Top-Management ebenso wie die Führungskräfte und die Mitarbeiter.

4.3 Zielstellung 3: Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung

Abbildung 13: Unterschiedliche Erwartungen der Kundengruppen an das Personalmanagement



Allerdings handelt es sich hier nicht um Selbstverständlichkeiten, weder in der Vergangenheit noch in der Zukunft. Insofern ist kritisch zu hinterfragen, welche Entwicklungstendenzen denkbar sind.

5 Entwicklungstendenzen

These I

Der Fortbestand des Personalmanagements in der Rolle als Business Partner der Unternehmensführung wird maßgeblich davon anhängen, inwiefern das Personalmanagement in der Lage ist, sich in den Strategieformulierungsprozess auf Gesamtunternehmensebene einzubringen. Dies macht eine „Emanzipation der Personalarbeit“ gegenüber anderen Funktionsbereichen (z.B. Finanzressort) erforderlich.

These II

Die nachhaltige Etablierung des Rollenverständnisses von HR als strategischer Partner (Business-Partner) der Unternehmensführung wird entscheidend von der erfolgreichen Implementierung von Performance Management bzw. Performance Measurement Systemen auf Gesamtunternehmensebene abhängen.

These III

Personaler der Zukunft müssen sowohl mit personellen, als auch mit finanziellen Führungsinstrumenten vertraut sein.

These IV

Eine der zentralsten Aufgaben des Personalmanagements wird es zukünftig sein, den Wertbeitrag der Personalarbeit transparent aufzuzeigen, um einem weiteren, Shareholder-Value getriebenen „Dummschrumpfen“ der Unternehmen vorzubeugen.

These V

Zur Ausnutzung weiterer Synergiepotenziale kommt es zum verstärkten Aufbau von (unternehmensübergreifenden) Shared Service Center-Netzwerken.

6 Literaturverzeichnis

Berger, R. (2003): Restrukturierung in Deutschland. München: Strategy Consultants.

Gomez, P. (1992): Neue Trends in der Konzernorganisation. In: Zeitschrift für Organisation 61.

Porter, M. (1985): Competitive Advantage. New York.

Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. USA: Harvard Business Press.

Wagner, D. (1994): Die Personalfunktion in der Unternehmensleitung. Institutionelle und konzeptionelle Interdependenzen. Wiesbaden.

Wunderer, R.; Arx, S. von (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister. Wiesbaden.

Personalmanagement 2015 - Praktische Anforderungen und strategische Aktionsfelder

Dietrich Schramm/Stefan Wetzel

Die Anforderungen an das Personalmanagement werden sich weiterentwickeln – diese Feststellung ist trivial. Die spannendere Frage ist, in welche Richtung sich ein modernes Personalmanagement entwickeln muss, um zunehmend einen strategischen Beitrag zur Unternehmensentwicklung zu leisten. Früher war der Beitrag des Personalmanagements in der Regel auf das Abarbeiten vorgegebener Verwaltungsvorgänge bezogen. Diese Routineaufgaben der Personaladministration und -abrechnung werden zukünftig weiter in den Hintergrund rücken, will sich das Personalmanagement auf die strategisch relevanten Themen konzentrieren. Die neuen Anforderungen aufgrund der Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft erfordern neue Organisationsmodelle und einen flexiblen Umgang mit den beteiligten Personen, insbesondere den Führungskräften. Die prägende Herausforderung des Personalmanagements wird es künftig sein, unter sich ständig ändernden Bedingungen eine optimale Symbiose zwischen Personen und der Organisation im Unternehmen zu erreichen. Die damit verbundenen Aktivitäten beinhalten dabei sowohl Personal- als auch Organisationsthemen. Das Ganze spielt sich in einem Umfeld zunehmender kultureller Vielfalt ab, deren Diversifikation verstanden und genutzt werden muss.

Gelingt es dem Personalmanagement, die Dreiecksbeziehung zwischen Person, Organisation und Kultur zu optimieren, kann es zum strategischen Erfolgsfaktor und Trendsetter in Unternehmen werden.

Wir werden in diesem Artikel diskutieren,

1. Wo wir wesentliche Dimensionen der Veränderung sehen, die sich auf das Personalmanagement auswirken,
2. Worin die Anforderungen für das Personalmanagement aufgrund dieser Veränderungen liegen,
3. Wo sich besonders relevante Aktionsfelder zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften ergeben.

1 Dimensionen der Veränderungen

1.1 Internationalisierung und Globalisierung

Internationalisierung und Globalisierung werden fortschreiten - wie bisher üblich - durch organische Expansion, Off-Shoring, Akquisitionen, Fusionen, Joint Ventures, etc. Die Grenzen der Konzentration globaler Konzerne sind noch nicht erreicht, und die derzeitige wirtschaftliche Krise wird diese Entwicklung weder beschleunigen noch zum Stillstand zu bringen. Sie bringt einfach noch mehr Unsicherheit ins Spiel. Halten wir uns nur die Übernahmeversuche von Schaeffler/Continental und Porsche/VW vor Augen. Jeweils gestartet mit viel unternehmerischem Esprit und mit staunendem Respekt seitens der beobachtenden Masse, nahmen beide Ansätze überraschend schnell noch überraschendere Wendungen. Schaeffler kurz vor dem Ruin und Porsche froh, dass VW dem angeschlagenen Unternehmen eine Fusion anbietet.

Alle Themen, die bisher mit Internationalisierung und Globalisierung zu tun hatten, bleiben auch weiterhin auf der Agenda des Personalmanagements. Und das sind zuerst Themen, die sich mit dem passenden Organisationsmodell auseinandersetzen. Unternehmen müssen auf Chancen und Risiken schnell reagieren können und benötigen Organisationsformen, die das ermöglichen. Das werden in aller Regel Matrix- und Projektorganisationen sein. Die besonderen Anforderungen dieser Organisationsformen entstehen aus der flexiblen Form, in der hier Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Ressourcenzugriff gehandhabt werden und betreffen insbesondere die Führungskräfte. Ihr Erfolg hängt stark davon ab, inwiefern sie sich von traditionellem, hierarchiebestimmten Denken verabschieden können. Neben dem Management einer komplexen, räumlich verteilten und sich ständig wandelnden Organisation müssen Führungskräfte den besonderen Anforderungen aufgrund der verschiedenen Kulturen und Mentalitäten der beteiligten Menschen gerecht werden. Besonders das mittlere Management wird in seiner Sandwich-Position zwischen Ergebnisdruck von oben und operativem Druck von unten dabei weiterhin eine besonders kritische und sensible Rolle spielen.

Was neu hinzukommen wird – auch weit über das Jahr 2015 hinaus –, sind Effekte der Internationalisierung und Globalisierung, die von Unternehmen der Schwellenländer ausgehen. Globalisierung im Sinne von Eroberung neuer Märkte wird klassischer Weise als Expansion aus den Industrieländern heraus in Märkte der Schwellen- und teilweise auch Entwicklungsländer begriffen. China, Indien, Brasilien und einige weitere Länder gelten schon seit vielen Jahren als

die Wachstumsmärkte der Zukunft. Entsprechende Anstrengungen werden seitens globaler aber auch mittelständiger Unternehmen unternommen, um dort Fuß zu fassen und die Claims abzustecken. Das ist aber keineswegs mit der Kolonialisierung des 19. Jahrhunderts zu vergleichen, wo die kolonisierten Länder quasi machtlos den Expansions- und Profitinteressen der westlichen Welt ausgeliefert waren. Heute begegnet man sich zunehmend auf Augenhöhe. Die Expansions-Welle beginnt zurück zu rollen.

Unternehmen der Schwellenländer werden in die klassischen Industrieländer expandieren – und dies nicht nur mit lohnintensiven Massenprodukten, denen häufig der Makel niedriger Qualität und zweifelhafter Produktionsbedingungen anhaftet. Diese Länder beginnen vielmehr in Märkte zu drängen, die bisher ureigenstes Terrain der entwickelten Welt waren, z.B. Automobile und Pharmazie. Die indischen Unternehmen Dr. Reddy's (Pharmazie) und Tata (Automobile) haben diesen Schritt nach Europa bereits getan, um nur zwei schon relativ prominente Vertreter dieser neuen Welle zu nennen. Für das Jahr 2012 wird die Einführung des Tata Nano in Europa erwartet, das erste Auto für einen Preis voraussichtlich unter 3.000 Euro. Dem hat der Rest der Automobil-Industrie gegenwärtig nichts Vergleichbares entgegenzusetzen.

Implikationen dieser Rückwärtswelle der Internationalisierung für das Personalmanagement sind noch nicht klar erkennbar, bis auf die Tatsache, dass neue Konkurrenten um Spitzen(führungs-)kräfte auf dem Personalmarkt auftauchen und dass höchst wahrscheinlich neben den Produkten auch neue kulturelle Gewohnheiten exportiert werden.

Internationalisierung und Globalisierung erfordern dynamische Organisationsmodelle, die spezielle Anforderungen besonders an die Führungskräfte stellen. Das Ganze findet in einem internationalen Umfeld statt, dessen soziokulturelle Vielfalt das Anspruchsniveau an Führungskräfte noch potenziert. Die spezifische Herausforderung für das Personalmanagement besteht darin, vorausschauend, verantwortungsbewusst und kosteneffizient die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Mitarbeiter, aber insbesondere Führungskräfte in Unternehmen ihr Potential bestmöglich entwickeln und zum Nutzen des Unternehmens kontinuierlich einsetzen können. Diese Aufgabe bedarf der Dauerhaftigkeit und einer prozessualen Herangehensweise.

1.2 Virtuelle Organisationen

Vielerlei Gründe legen nahe, dass Unternehmen zunehmend virtuelle Strukturen ausbilden werden. Das Fortschreiten der Technisierung von Kommunikations- und Geschäftsprozessen erlaubt Organisationsstrukturen, die nicht mehr von der leiblichen Anwesenheit aller in einem Geschäftsprozess Eingebundenen abhängig sind. Der wesentliche limitierende Faktor der Virtualität sind bei weiträumiger (sprich globaler) Verteilung der Beteiligten, die Zeitzonen, soweit eine Kommunikation in Echtzeit erforderlich ist. Virtualität wird nicht von mangelnder Technik limitiert, sondern von der Akzeptanz der beteiligten Menschen. Die Akzeptanz wird steigen, nicht zuletzt, da zunehmend die „Generation Y“ in den Arbeitsmarkt kommen wird. Diese „Digital Natives“, die erste Menschheitsgeneration, die vollkommen in einer digitalen Technologiewelt aufgewachsen ist, gehen mit virtuellen Welten selbstverständlich um. Als Internet-Gamer zu Hause in Second Life, YouTube und virtuellen Communities, muss man ihnen virtuelle Organisation – und wie man sich darin bewegt bzw. kommuniziert – nicht erklären. Entsprechend niedrig sind die Hürden auch im Berufsleben, in virtuellen Organisationen effektiv zu arbeiten.

Dies trifft natürlich nicht für alle zu. Ein guter Teil der betroffenen Belegschaft braucht Begleitung bei dem sinnvollen und effektiven Einsatz dieser Technologien. Die „Generation Y“ kann da eine hilfreiche Rolle spielen und Virtualität vorleben sowie Beispiel geben und die zweifelnden Kollegen fragen „Wo ist das Problem?“.

Die weitere Zunahme virtueller Organisationen wird jedoch nicht alleine von der technischen Entwicklung getrieben. Es gibt weitere gute Gründe jenseits der digitalen Möglichkeiten: Zum Beispiel Kosten. Ungebremste Reisetätigkeiten sind ein nicht unerheblicher Kostenfaktor. Ein mittlerer Manager eines globalen Unternehmens genießt üblicherweise Senator-Status beim Vielflieger-Programm, fliegt also mindestens 130.000 Meilen pro Jahr. Flugkosten ca. 70.000 Euro plus Übernachtung und sonstige Spesen. Hat das Unternehmen 200 solche Manager, reden wir über 14.000.000 Euro Flugkosten plus Übernachtung und sonstige Spesen. Diese Rechnung ist stark vereinfacht, illustriert aber das Thema. Gelingt durch sinnvollen Einsatz virtueller Möglichkeiten eine Reduktion der Reisetätigkeit um 25%, könnte – rein rechnerisch – jedem der Manager ein zusätzlicher Bonus in Höhe von ca. 17.500 Euro ausgeschüttet werden; es sei denn, das Unternehmen möchte die Ersparnisse anderweitig einsetzen.

Neben dem Kosteneffekt reduzierter Reisetätigkeit durch sinnvollen Einsatz virtueller Möglichkeiten mag es für ein auf seine Ökobilanz besorgtes Unter-

nehmen auch interessant sein, so seine CO²-Bilanz zu verbessern. Also auch ökologisch-wirtschaftliche Ziele können die weitere Virtualisierung einer Organisation unterstützen.

Unabhängig von allen sonstigen Betrachtungen bleibt der persönliche Kontakt der Manager auch in Zukunft das prägende Element der Führungstätigkeit in Unternehmen – jedoch mit abnehmender Intensität. Wenn Manager nur in längeren Abständen in persönlichen Kontakt treten, so werden Nachhaltigkeit und insbesondere Charisma des Managers immer wichtiger. Dies bei potentiellen und auch aktuellen Managern zu erkennen und zu entwickeln, ist ein prägender strategischer Auftrag an die zukünftige Personalarbeit in Unternehmen. In den meisten Fällen wird der sinnvolle Einsatz dieser Möglichkeiten auf Akzeptanz der Beteiligten treffen. Die mit extensiver Reisetätigkeit einhergehende soziale Entfremdung von Familie und sozialem Umfeld wird von den Betroffenen tendenziell immer weniger toleriert. Gerade Hochkarättern, die von Mitbewerbern heiß umworben sind, kann ein Beitrag zur eigenen Work-Life-Balance ein wichtiger immaterieller Aspekt für die Entscheidung sein, bei welchem Unternehmen sie ihre Fähigkeiten einsetzen wollen.

Die Chancen, aber auch Risiken virtueller Organisationen sind in den allermeisten Fällen bei Personalentscheidungen nicht umfänglich berücksichtigt worden.

Gleiches gilt auch für Expatriates. Soziale Entfremdung durch diese Form des modernen Nomadentums, wo man in der Regel alle drei Jahre von einem fremden Land in das nächste entsandt wird, finden bei den Betroffenen immer weniger Zustimmung. Tendenziell führen die zunehmende Virtualität von Organisationen und der Trend zur verstärkten Rekrutierung von Führungskräften vor Ort – seien es „hängen gebliebene“ Expatriates oder Angehörige der jeweiligen Nation – in Richtung eines Sinkens der Bedeutung von Expatriates. Häufig werden Expatriates bei Personalentscheidungen zu exponierten Führungsfunktionen im „Stammhaus“ bewusst oder unbewusst „vergessen“. Bereits die Nutzung dieses Potentials auf Initiative des Personalbereiches kann Qualitätssteigerungen in Unternehmen initiieren und das Standing von „Human Resources“ spürbar verbessern.

1.3 Integration von Personen und Organisationen

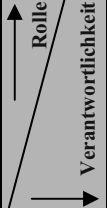
Die Symbiose von Anforderungen an die Funktion (Organisation) und von Potential (fachlich, verhaltensseitig) des Funktionsinhabers (Person) entscheidet bei

Führungsfunktionen vorrangig über den Erfolg von Unternehmen. Auf Grund der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit ist es für Organisationen immer wichtiger, gezielt Methoden einzusetzen, die eine gute Passung zwischen „Rolle der Funktion“ und dem „Profil des Funktionsinhabers“ gewährleisten. Dazu hat Hay Group mehr als 600 besonders erfolgreiche Führungskräfte und deren Positionen in 42 Unternehmen weltweit analysiert. So konnte identifiziert werden, in welchen Verhaltenseigenschaften sich besonders erfolgreiche Führungskräfte von „normalen“ Führungskräften unterscheiden. Diese Verhaltenseigenschaften (Competencies) unterscheiden sich je nachdem, wie die jeweilige Rolle in Bezug auf Verantwortlichkeit und Problemlösekomplexität gestaltet ist. Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurde das „Role Profile Framework“ erstellt, das Unternehmen zukünftig noch besser hilft, Klarheit in die Funktionsprofile (Rollen) und den notwendigen Set von Verhaltenseigenschaften der Führungskräfte zu bringen (siehe Folgeseiten).

Das „Role Profile Framework“ zeigt auch, wie sich durch die Zunahme von Projekt- und Matrixorganisationen die Anforderungen an Führungskräfte in Zukunft verändern werden und kollaborative Rollen stärker an Bedeutung gewinnen.

Das Anspruchsniveau an Führungskräfte ändert sich je nachdem, welche Art von Führungsrolle sie einnehmen. Die Art der Führungsrolle wird wesentlich von der Organisationsform bestimmt. Kollaborative Führungsrollen werden verstärkt im Vordergrund stehen, da Matrix- und Projektorganisationen zunehmen. Eine „Role Profile Framework“ bietet dem Personalmanagement eine optimale Möglichkeit, Klarheit in die Anforderungen der Rollen und die gezielte Entwicklung von Verhaltenseigenschaften der Führungskräfte zu bringen. Unter den genannten Aspekten plädieren wir dafür, dass in Unternehmen die Verantwortung für Organisations- und Personalentwicklung auch strukturell eng miteinander verknüpft sind, weil nur so die Synergien in vollem Umfang nutzbar sind.

Tabelle 1: Beispielhafte Darstellung der Role-Profile-Framework (incl. Verhaltenseigenschaften)

	Funktionale Rollen (Unterstützende Funktionen z. B. Human Resources)	Kollaborative/Matrix Rollen (Hybrid; Geteilte Ergebnisverantwortung z.B. Projektmanager)	Operative Rollen (traditioneller Linienmanager)
Globale Unternehmensführung			
Unternehmensführung			<p>Wenn Top CEO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoher Grad an Teamarbeit • Breites Spektrum anspruchsvoller oder einzigartiger Competencies gemäß den Bedürfnissen der Organisation <p>Andernfalls</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie „Strategiearbeitung“ plus höherer Grad an Integrität, Coaching und Kundenfokus
Strategiearbeitung	Wie „Strategieanpassung“	<ul style="list-style-type: none"> • Networking/ Beziehungsaufbau und/ -pflege • Nimmt eine starke Führungsrolle ein • Höherer Grad an Engagement für die Organisation, Beispiel an Loyalität • Ermutigt Entwicklung und bietet laufend Feedback • Integrität 	<p>Wie „Strategieanpassung“ plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategischer Fokus und breiter gefächerte, langfristige Sicht – sieht die Organisation im Markt, denkt weiter voraus • Höherer Grad der Entwicklung anderer • Anspruchsvolle Beeinflussungsstrategien basierend auf eingehendem Verständnis anderer und den politischen Beziehungen/Verhältnissen in der Organisation

Strategieanpassung	<ul style="list-style-type: none"> • Breite und strategische Geschäftsperspektive – versteht die Organisation im Markt • Komplexe Beeinflussungsfähigkeiten basierend auf einem tiefen Verständnis anderer, der Organisation und dem Geschäft • Hohe Integrität (sagt die Wahrheit, steht für das Richtige ein) • Könnte zuverlässiger Berater des CEOs oder von Linienmanagern sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Sucht Informationen zur Entscheidungsunterstützung, zur Beeinflussung anderer und als Verhandlungsargumentation • Sucht eher den Input anderer als die Rollen anderer • Integrität 	<p>Wie „Strategieumsetzung“ plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt auf der Bereitstellung starker visionärer Führung • Ist willens, Regeln flexibel anzuwenden
Strategieumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt den Schwerpunkt auf der Beratung und Dienstleistung für die weitere Organisation fort • Ist weiterhin ein Beispiel an Loyalität gegenüber der Organisation • Coacht und entwickelt andere • Übernimmt mit höherer Wahrscheinlichkeit eine Führungsrolle als noch im vorherigen Level 	<ul style="list-style-type: none"> • Höherer Grad an Initiative als das vorherige Level • Setzt eher herausfordernde Ziele als andere kollaborative Manager 	<p>Wie „Taktische Umsetzung“ plus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verlangt hohe Leistung vom Team • Handelt eher konsistent entsprechend der Werte und Grundsätze
Taktische Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt auf der Dienstleistung für die weitere Organisation • Ist ein Beispiel an Loyalität gegenüber der Organisation • Führt Mitarbeiter mehrheitlich eins-zu-eins als im Team • Akzeptiert die Notwendigkeit von Flexibilität und wendet Regeln flexibel an 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeigt eher reagierende als pro-aktive Initiative (trotz offiziellem Zeithorizont) • Eher Mustererkennung als Erkenntnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunkt auf Geschäftsergebnisse • Schwerpunkt auf dem eigenen Team, Coachen, Unterstützen und Einholen des Inputs der Teammitglieder • Teamwork durch Ersuchen von Input • Nimmt eher Herausforderungen an als Gleichrangige in anderen Rollen

1.4 Prozess- und Innovationsgeschwindigkeit

Dass durch fortschreitende Technisierung und kürzere Produktzyklen, vor allem bei preiswerten Massenprodukten, die Prozess- und Innovationsgeschwindigkeit weiter steigen wird, ist keine überraschende Prognose. Dabei stößt die Geschwindigkeit, mit der (vermeintliche) Produktinnovationen auf den Markt geworfen werden, aber teilweise schon an Akzeptanzgrenzen des Konsumenten. Die Geschwindigkeit mit der zum Beispiel neue Handy-Modelle mit immer neuen Eigenschaften erscheinen, überfordert die meisten Konsumenten beim Versuch, einen Überblick über Produkteigenschaften und -differenzierungen zu behalten. Eine gezielte Kaufentscheidung, ausschließlich orientiert an den vom Konsumenten gewünschten Nutzen des Produkts, ist kaum noch möglich. In aller Regel übersteigen die im praktischen Gebrauch unbenutzten „Features“ des Produkts die tatsächlich genutzten bei Weitem. Es wird interessant sein zu beobachten, wie Produktinnovationen in Zukunft den Balanceakt zwischen Kundenbedürfnissen und technischer Machbarkeit leisten werden.

Die rasante Prozess- und Innovationsgeschwindigkeit und ihre zu erwartende weitere Steigerung, hat Auswirkung auf die Balance von Schnelligkeit und Qualität. Je schneller ein Prozess abläuft, desto weniger Zeit bleibt, auf eine qualitativ 100% Lösung zu warten. Dies gilt für technische und organisatorische, aber in noch stärkerem Maße für Entscheidungsprozesse. Es werden immer häufiger Entscheidungen akzeptiert, die dem eigentlichen Qualitätsanspruch nur zu 80% genügen – anstatt sich auf eine qualitativ 100%ige abgesicherte Entscheidung zu fixieren, die aber den Prozess aufhält. Lieber jetzt eine 80% Lösung, als eine 100%ige zu spät. Der Umgang mit Innovations- und Geschwindigkeitsdruck stellt an die Manager besondere Anforderungen hinsichtlich risikobehafteter Entscheidungen.

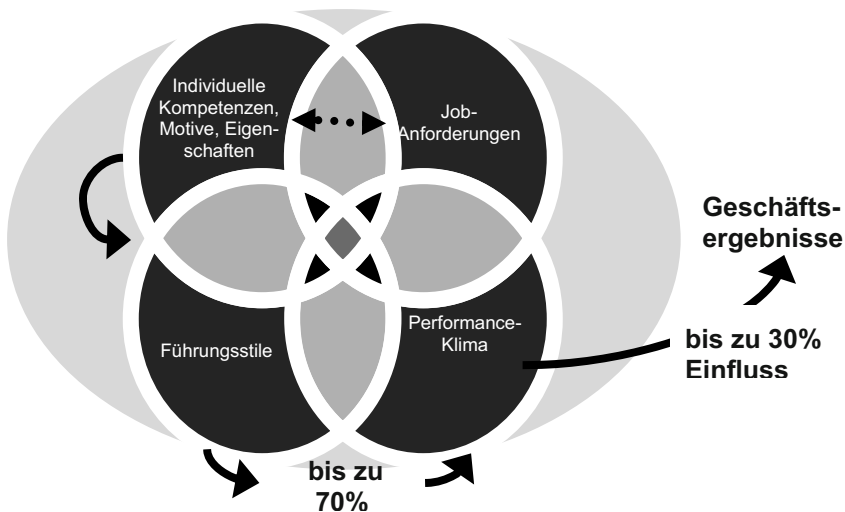
Nicht das technisch Machbare wird zum Maß der Dinge, sondern das, dem Menschen Vermittelbare. Die Konsequenzen wachsender Beschleunigung erfordern von den Führungskräften besondere Fähigkeiten im Umgang damit und eine nachhaltige Fokussierung des Personalmanagements auf diesen Aspekt.

2 Anforderungen an das Personalmanagement

2.1 Gestaltung der Unternehmenskultur/des Unternehmensklimas

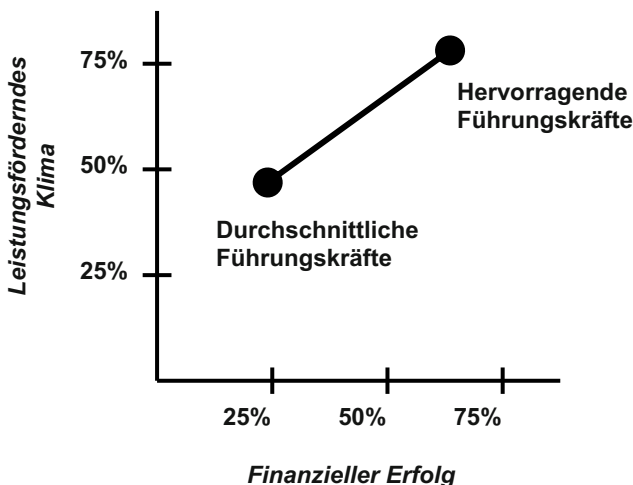
Je diversifizierter ein Unternehmen aufgebaut ist, desto herausfordernder ist es für die Unternehmensleitung, ein von allen Beteiligten als gemeinsam betrachtetes Identifikationsmerkmal zu schaffen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist wichtig, da diese sich positiv auf das „Commitment“ auswirkt und damit auf das Arbeitsergebnis. Dieses Commitment der Mitarbeiter wird wesentlich durch das vom Mitarbeiter empfundene Klima in der Organisation geprägt. Studien der Hay Group haben wiederholt nachgewiesen, dass bis zu 30% des zählbaren Geschäftsergebnisses durch das Klima im Unternehmen bestimmt wird. Das Klima wird dabei zu ca. 70% durch das Führungsverhalten (Führungsstil) der Führungskräfte determiniert, so dass sich die Geschäftsergebnisse spürbar und nachhaltig steigern lassen, wenn die Vielfalt der Führungsstile der Manager in Richtung „situativer Führungsstile“ erweitert wird.

Abbildung 1: Zusammenhang von Geschäftsergebnis, Klima und Führung



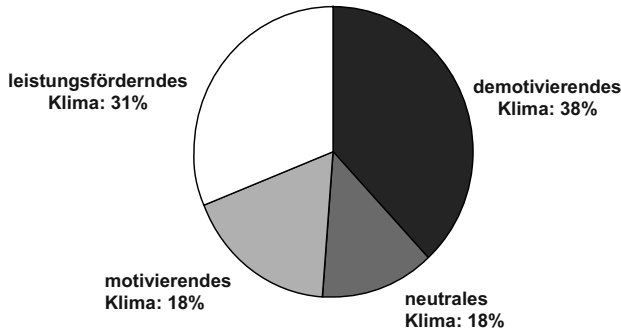
Hervorragende Führungskräfte im Versicherungsgewerbe z.B., schaffen deutlich häufiger ein leistungsförderndes Klima in ihren Teams als durchschnittliche Führungskräfte, was auch in deutlich höheren Wachstumsraten und finanziellen Erfolg mündet. Das durchschnittlich erzielte Wachstum lag laut einer Studie der HayGroup bei hervorragenden Führungskräften und ihren Teams bei 63%, verglichen mit 24% bei den Teams durchschnittlicher Führungskräfte. Der Unterschied im finanziellen Ergebnis zwischen den beiden Gruppen der 33 untersuchten Geschäftsführer von Versicherungsunternehmen lag bei mehr als 700 Millionen US Dollar.

Abbildung 2: Hervorragende Führungskräfte schaffen leistungsförderndes Klima und erzielen überdurchschnittliche Erfolge



In einer jüngsten Untersuchung der Hay Group im deutschsprachigen Raum wurde nachgewiesen, dass aber rund 50% der Führungskräfte nicht so führen, dass ein motivierendes und leistungsförderndes Organisationsklima in ihrem Bereich entsteht.

Abbildung 3: Welches Klima verbreiten Führungskräfte?



Hier liegt ein enormes Potential zur Steigerung des Unternehmenserfolgs durch gezielte Auswahl und Entwicklung von Führungskräften. Die dafür nützlichen Methoden liegen vor, werden aber oft nur zögerlich eingesetzt. Unverantwortlich, gerade in Zeiten der Krise, wo doch jeder leicht zu erreichende Beitrag zum Unternehmenserfolg genutzt werden müsste. Unternehmen, die hier den Anschluss verpassen, schaffen sich einen guten Teil ihrer Zukunftsprobleme selbst.

Neben dem individuellen Beitrag der Führungskräfte zu einem leistungsfördernden Unternehmensklima spielt die allgemeine Unternehmenskultur eine herausragende Rolle, um Identifikation und „Commitment“ bei den Mitarbeitern aufzubauen. Dabei ist es die Erwartung der Mitarbeiter, dass die Unternehmenskultur gleichsam als Klebstoff dient und das Ganze, trotz der Unterschiedlichkeit der beteiligten Menschen, zusammenhält. In international agierenden Unternehmen besteht die besondere Herausforderung darin, die unterschiedlichen, teilweise gegenläufigen Mentalitäten und Erwartungen der verschiedenen Regionalkulturen in Einklang zu bringen. Dies wird oft über die Formulierung von Unternehmenswerten versucht, die weitgehend von allen Kulturen als wertvoll betrachtet werden, wie zum Beispiel Integrität, Vertrauen, offene Kommunikation, Streben nach Erfolg und Weitblick.

Bei dem Versuch, eine globale Unternehmenskultur zu schaffen, stoßen viele Unternehmen auf Probleme, wenn keine lokalen Eigenheiten der beteiligten Regionen mehr erwünscht sind, sondern nur die eine, gleiche Kultur für alle.

Dieses Vorgehen folgt dem Paradigma des „Melting Pot“ (Schmelztiegels), bei dem versucht wird, alle Merkmale der beteiligten Kulturen zu einem homogenen Ganzen zu verschmelzen.

Das Ergebnis des Schmelzvorgangs soll dann die einzigartige, identitätsstiftende Kultur des Unternehmens darstellen. Sich mit diesem gleichmachenden „Einheitsbrei“ zu identifizieren, fällt jedoch vielen Mitarbeitern schwer, da kulturelle Eigenheiten, auf die man stolz ist und mit denen man sich bisher identifiziert hat, verloren gehen. Erfolgversprechender ist die Strategie des „Fruit Salad“ (Fruchtsalats). Die vielen bunten Elemente der beteiligten Kulturen werden zu einem Ganzen vermischt, schaffen dabei gemeinsame Kulturelemente und ein schmackhaftes Ganzes, doch jede Regionalkultur behält charakteristische Eigenheiten bei. Die Fruchtstückchen werden also nicht durch den großen Mixer geschickt, sondern aufmerksam miteinander vermengt. Dieses Vorgehen verlangt mehr Achtsamkeit im Umgang mit den Einzelkulturen als der Ansatz des Melting-Pots, vermittelt aber auch mehr Wertschätzung den beteiligten Kulturen gegenüber. Wertschätzung war schon immer eine der wichtigsten Zutaten, um Identifikation und Commitment zu erreichen. Das wird auch in Zukunft nicht anders sein und bedarf der intelligenten Steuerung durch das Personalmanagement.

2.2 Controlling im Personalmanagement

Das Personalmanagement muss auch in Zukunft die eigenen Prozesse und die eigene Organisation - so wie alle Stabsfunktionen - weiter entschlacken und sich auf die strategisch relevanten Themen konzentrieren. Personaladministration und -abrechnung werden fortschreitend ausgelagert, soweit keine gewichtigen, unternehmensspezifischen Interessen dem entgegenstehen. Klassische Aufgaben einer Personalabteilung spielen in aller Regel keine strategische Rolle und fördern nur in begrenztem Maße eine „gewünschte und zunehmende Attraktivität“ des Personalmanagement in den Unternehmen.

Im Regelfall wird das Personalmanagement aber auch zunehmend Gegenstand von Controlling und muss den Nachweis für den Nutzen und die Effizienz der eigenen Aktivitäten erbringen. Diese bestehen darin, zum einen das „Humankapital“ des Unternehmens und zum anderen sich selbst möglichst gut zu managen. Heute ist Controlling fast ausschließlich auf Kosten und formale Ord-

nungskriterien ausgerichtet. Aus der rückwärtsgewandten Analyse wird versucht, Rückschlüsse für die Zukunft zu ziehen. Diese Richtung bedarf in der heutigen Situation des intensiven Überdenkens. Uns scheint ein nach vorne orientiertes, strategisches Vorgehen sinnvoller. Statt reiner Kostenrechnung sollte der Fokus z. B. auf Prozessgeschwindigkeit und -effizienz gelegt werden, auf das für die Unternehmensleistung so wichtige Organisationsklima und den Erfolg des Talent Managements. Ein hilfreiches Raster beim Controlling von Aktivitäten der Personalfunktion hat Cap Gemini in seinem HR-Barometer 2009 veröffentlicht. Es besteht in folgenden fünf Kriterien:

1. Strategisches Kriterium
Leitfrage: Passt die Aktivität in unsere Strategie?
2. Substanzielles Kriterium
Leitfrage: Ist die Aktivität sinnhaft für unser Unternehmen?
3. Ökonomisches Kriterium
Leitfrage: Rechnet sich diese Aktivität für uns?
4. Rechtliches Kriterium
Leitfrage: Dürfen wir das und wo liegen rechtliche Risiken?
5. Normatives Kriterium:
Leitfrage: Passt diese Aktivität zu den Werten unseres Unternehmens?

Die Anwendung dieser Kriterien und Leitfragen verspricht einen wertvolleren Beitrag zum Unternehmenserfolg als das traditionelle Controlling von Personalmaßnahmen. Dazu gehört auch die klare Positionierung, was die Personalfunktion selbst machen soll und was man besser von außen einkauft (make or buy), die oben für die Personaladministration und -abrechnung bereits beantwortet wurde. Dienstleistungen von Beratungsunternehmen werden zukünftig besonders in den strategisch wichtigen Themen Talent Management und Change Management eingesetzt werden. Hier ist eigenes Know-How und vor allem Erfahrungsbreite in den meisten Unternehmen noch nicht stark genug ausgeprägt. Beratungsunternehmen, deren Geschäftsinhalte in der Beschäftigung mit eben diesen Themen besteht, bieten hier – auch unter Controlling-Gesichtspunkten – in der Regel die effektivste Lösung.

2.3 Matrixorganisation und Führungsstile

Die Veränderungen in den Organisationsstrukturen hin zu Matrix- und Projektorganisationen stellen besondere Anforderungen an alle Beteiligten trotz dynamischer Organisationsstruktur klare Entscheidungsprozesse zu definieren und den notwendigen Koordinationsaufwand zu minimieren. Verantwortlichkeiten und Rollenbeiträge der beteiligten Manager müssen festgelegt und die strategischen Ziele der Organisation mit den persönlichen Zielen der Manager verknüpft werden. Ferner sind verbindliche Vereinbarungen zu treffen, wie von mehreren Funktionen genutzte Ressourcen aufgeteilt werden. Monitoring-Prozesse werden etabliert, um ggf. Matrix-Performance-Probleme zu identifizieren.

Erfolgskritische Faktoren in Matrixorganisationen (gemäß Untersuchung von Hay)

- Klare Entscheidungsprozesse
- Personelle Anforderungen (u.a. Konfliktfähigkeit)
- Gestaltung der Koordination
- Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten
- Verknüpfung der strategischen Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen der Manager
- Vereinbarungen über den Zugriff auf Ressourcen

Demgemäß erfordern die verschiedenen dargestellten Funktionen in der Matrix auch differenzierte Arten von Führungsverhalten und -kompetenzen.

Abbildung 4: Führungsverhalten und -kompetenzen



Der „**Top-Manager**“ ist nicht Teil der Matrix. Er teilt die Macht nicht mit anderen, sondern steuert das Machtgleichgewicht zwischen den Strängen der Matrix. Er bringt Transparenz in die Verteilung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen. Sein Erfolg hängt von einem breiten Spektrum an Führungsstilen ab, aus denen er je nach Situation und beteiligten Personen schöpfen kann. Besonders die Fähigkeit zu einem visionären, partizipativen und coachenden Führungsstil ist wichtig.

Der Erfolg von „**Managern**“ innerhalb der Matrix hängt in hohem Maße davon ab, wie es ihnen gelingt, sich von traditionellem hierarchiebestimmten Management-Denken zu verabschieden und mit der ungleichen Teilung von Macht und Verantwortung zurecht zu kommen. Sie müssen starke Fähigkeiten im Lösen von Konflikten besitzen Kraft ihrer persönlichen Autorität, nicht Kraft ihrer nicht mehr vorhandenen formalen Macht. Sie überzeugen aufgrund ihres Wissen und der Fähigkeit, mit unterschiedlichsten Menschen Beziehungen knüp-

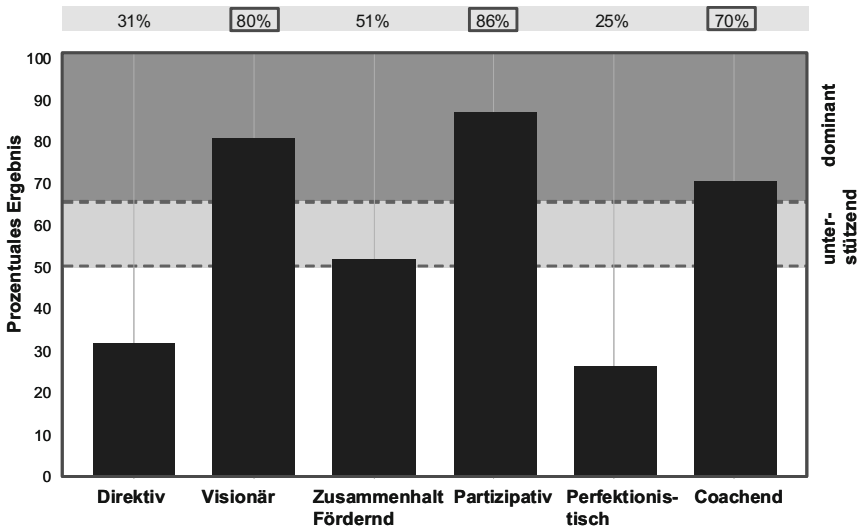
fen zu können. Flexibilität, Einfühlungsvermögen und das Vermögen, auf Andere Einfluss zu nehmen, tragen entscheidend zu ihrem Erfolg bei.

Manager („**2-Boss-Manager**“) in Matrixorganisationen haben dabei oftmals selber zwei Vorgesetzte (einen funktionalen Vorgesetzten und einen operativen Vorgesetzten) und müssen dann auch die eventuell konträren Erwartungen zusammenbringen und mit der damit verbundenen Unsicherheit umgehen können. Dabei helfen ihnen die Fähigkeit zu unternehmerischen Handeln, eine gute Kenntnis der Organisation, Ambiguitätstoleranz und wiederum die Fähigkeit, Einfluss zu nehmen.

Ungezügelter Leistungsmotivation sehr ehrgeiziger Menschen in der Vergangenheit oftmals Garant für beruflichen Erfolg ist in Projekt- und Matrixorganisationen destruktiv, denn sie baut darauf, im ständigen Wettstreit mit anderen zu stehen und gegen andere zu gewinnen. Eine starke Fixierung auf die eigene Karriere macht unter Umständen für andere Dinge blind, auch für Selbstkritik. Die oftmals damit verbundene Ellenbogenmentalität und das unbedingte Streben nach persönlichem Aufstieg und Macht stehen einem konstruktiven Miteinander entgegen und werden von Unternehmen zunehmend sanktioniert. Gleiches gilt für direktive und perfektionistische Führungsstile.

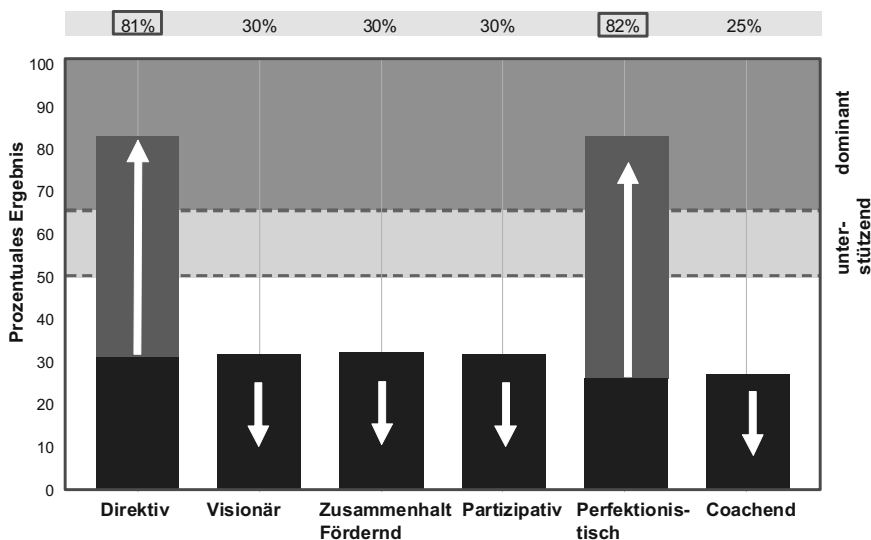
In einer Studie der HayGroup wurden über 20.000 Führungskräfte hinsichtlich ihrer Führungsstile und ihres Erfolges untersucht. Allgemein gilt, dass hervorragende Führungskräfte mehrere Führungsstile beherrschen, die sie der jeweiligen Situation und den jeweils beteiligten Personen angemessen einsetzen. Am häufigsten zeigen erfolgreiche Führungskräfte visionäre, partizipative und coachende Führungsstile, am wenigsten direktive und perfektionistische Führungsstile.

Abbildung 5: Führungsstile Hervorragender Führungskräfte



In der derzeitigen Wirtschaftskrise beobachten wir aber, dass viele Führungskräfte dazu neigen, direktiv und perfektionistisch zu führen, in der Hoffnung, so die Situation besser in den Griff zu bekommen. Das ist ein Trugschluss. Direktive und perfektionistische Führung führt häufig zu einem Mangel an strategischer Ausrichtung, unterbindet Eigeninitiative und Kreativität der Mitarbeiter, gibt kein Gefühl der Zusammengehörigkeit und führt zur Frustration aller Beteiligten. Die Kombination aus direktivem und perfektionistischem Führungsstil funktioniert nur dann, wenn der Vorgesetzte alle Antworten kennt und im Zweifel alles selber macht. Ein unrealistisches Szenario.

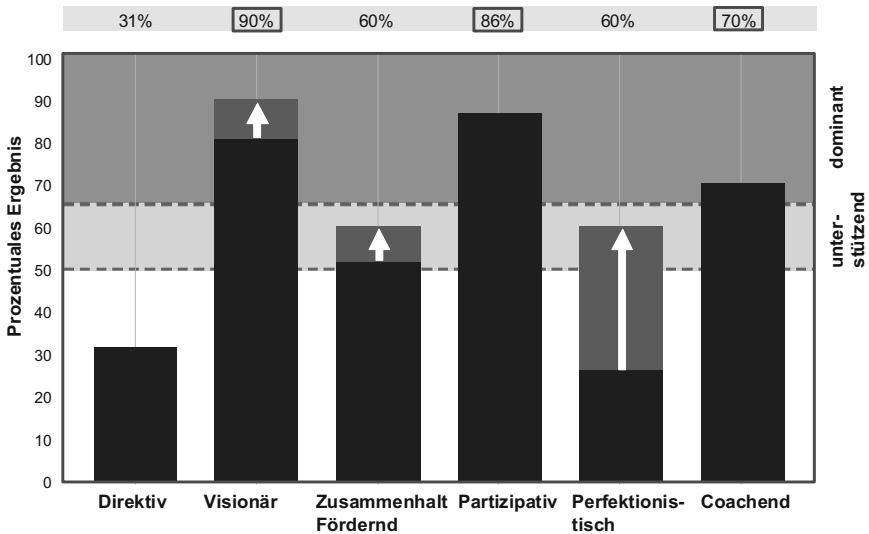
Abbildung 6: Kurzfristige Ergebnissteuerung in der Krise bewirkt häufig...



Effektive Führung in der Krise sieht anders aus. Hervorragende Führungskräfte behalten ihr Portfolio an Führungsstilen bei, führen noch etwas mehr visionär, stärken ihren, den Zusammenhalt fördernden Führungsstil und ziehen den perfektionistischen Führungsstil während der Krise unterstützend hinzu.

Letzterer ist auf die Aufgabenerfüllung auf höchstem Niveau ausgerichtet und symbolisiert hier die Konzentration auf Ergebnisse und die Vorbildfunktion des Vorgesetzten.

Abbildung 7: Effektive Führung in der Krise



Wichtig dabei ist, dass der perfektionistische Führungsstile nicht dominant wird, sondern nur unterstützt. In seiner dominanten Ausprägung liefe die Führungskraft Gefahr, dem eigenen Anspruch an die Qualität der Ergebnisse nur dadurch gerecht zu werden, indem sie zunehmend die operativen Aufgaben selber übernimmt. Das führt zur Demotivation der Mitarbeiter, denen das Gefühl vermittelt wird, sie genügen dem Anspruch des Vorgesetzten nicht. Des Weiteren führt es zur Überlastung der Führungskraft, die von der Menge der Aufgaben erdrückt wird.

Eine der Hauptaufgaben des Personalmanagements ist es, die Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Führungsqualitäten zu unterstützen, damit sie das Unternehmen durch stürmisches Gewässer in eine erfolgreiche Zukunft führen. Das beinhaltet, die im Unternehmen gewünschten Führungsstile klar zu kommunizieren, den Führungskräften konstruktives Feedback zu ihrem Führungsverhalten zu geben und sie durch geeignete Methoden bei der Entwicklung ihrer Führungsfähigkeiten zu unterstützen.

2.4 Führungskräfte und Personalmanagement

Aber nicht nur sich ändernde Organisationsstrukturen, die daraus erwachsenden geänderten Ansprüche an Führungskräfte und die derzeitige Krise formulieren hohe Anforderungen an das Personalmanagement. Hochqualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte (Most Critical Workforce) stellen selber sich ändernden Erwartungen an das Personalmanagement: Die (ambitionierte) Führungskraft entwickelt sich zunehmend zum Lebensunternehmer und formuliert neue Anforderungen an den Arbeitgeber. Sie arbeitet bevorzugt in interessanten Projekten als in ständiger Routine.

Neben den attraktiveren und abwechslungsreicheren Inhalten der Projektarbeit, bietet dieses Arbeitsmodell die Möglichkeit, zeitlich begrenzt voll engagiert zu arbeiten und dann nach Abschluss des Projektes zeitlich begrenzt mehr Freiraum für private Belange zu genießen. Dieses Arbeitsmodell kann mit dem Begriff Work-Life-Choice überschrieben werden, denn die Führungskraft trifft selbst die Wahl, wann sie arbeitet und wann die Zeit vorrangig privaten Dingen gewidmet wird.

Neben einer interessanten Tätigkeit, beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und einer guten Vergütung rücken dabei auch „weiche“ Faktoren weiter in den Vordergrund. Ein respektvoller und kollegialer Umgang im Unternehmen, ethische Ansprüche an das Verhalten des Unternehmens und ein guter Ausgleich beruflicher und privater Interessen (Work-Life-Balance) spielen eine immer entscheidendere Rolle. Dies erfordert vom Unternehmen eine ganzheitliche Sicht auf Führungskräfte. Gerade angesichts der demographischen Entwicklung muss sich der Blickwinkel des Personalmanagements somit erweitern und stärker soziale Bedürfnisse der „Most Critical Workforce“ berücksichtigen. Es wird von immer weniger dieser potentiell umworbenen Hochkaräter akzeptiert werden, dass sie alleine die Konsequenzen ihres überdurchschnittlichen, beruflichen Engagements tragen sollen. Dies betrifft zum Beispiel Konsequenzen für das soziale Umfeld, die aus räumlicher Mobilität, extensiver Reisetätigkeit, sehr langen Arbeitszeiten und ständiger Erreichbarkeit entstehen. Hier muss das Personalmanagement Bedingungen schaffen, die die besonders „interessanten“ Mitarbeiter anziehen, sie dauerhaft zu Höchstleistung motivieren und sie an das Unternehmen binden. Das Portfolio an Möglichkeiten umfasst z.B. individualisierte Arbeitszeiten, Heimarbeit, langfristige Arbeitszeitkonten, Sabbaticals, Kinderbetreuung und Arbeitsangebote für (Ehe-) Partner. Das „Paket“ sollte für

jeden dieser Mitarbeiter individuell zusammengestellt werden, um wirklich nur die Dinge zum Einsatz zu bringen, die tatsächlich als attraktiv empfunden werden. Das kann je nach Persönlichkeit und Lebenssituation variieren. Interessant wird dabei zu beobachten sein, wie es gelingt, die erwünschte Bindung durch individualisierte Pakete aufzubauen, ohne damit übertriebene Eitelkeiten zu bedienen bzw. zu verstärken und ohne die damit verbundenen Aufwende außer acht zu lassen.

Das „Managen dieser sozialen Vielfalt“ in Unternehmen – insbesondere ausgerichtet auf „erfolgskritische Mitarbeiter und Führungskräfte“ – ist ein dauerhafter Anspruch an das Personalmanagement, das gerade in diesen Themen sich selbst kontinuierlich weiter entwickeln muss.

2.5 Zukünftige Rolle des Personalmanagements

Ein modernes Personalmanagement ist dann erfolgreich, wenn es sich auf den dauerhaften Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft einstellt und aktiv einen strategischen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leistet.

Dabei müssen die drei Faktoren Organisation-Person-Kultur in möglichst optimaler Weise abgestimmt werden in Richtung

- Entwicklung moderner Organisations- und Beschäftigungsmodelle,
- Aufbau eines attraktiven Arbeitgeberimages,
- Positive Einflussnahme auf das Organisationsklima und –kultur,
- Erhöhung der Organisationseffizienz.

Mit der erfolgreichen Bearbeitung dieser Aktionsfelder geht einher, dass die Personalmanager entsprechende Fachkenntnisse und Persönlichkeitsmerkmale einbringen. Denn sie sollen sich bewähren als Business Partner, als Spezialist für Unternehmenskultur, als Strategischer Denker und Lenker und als Leiter eines Wertschöpfungscenters.

Zukünftige Rollen der Personalmanagements

- Der **Business Partner** muss in Geschäftsmodellen denken und kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse mitbringen, vom Controlling von Personalaktivitäten bis hin zu Marketingaktivitäten im Personalbereich.
- Der **Spezialist für Unternehmenskultur** muss über die Methodenkompetenz hinsichtlich der Bestimmungsfaktoren der Unternehmenskultur, deren Messung und Veränderung verfügen.
- Der **Strategische Denker und Lenker** kommt ohne strategisches Know-How nicht voran. Er muss die Unternehmensstrategie in eine Personalstrategie übersetzen, Key Performance Indikatoren definieren und optimieren und Zahlen deuten und mit ihnen argumentieren können.
- Das Arbeiten als **Wertschöpfungscenter** erfordert das Denken in betriebswirtschaftlichen Zahlenwerken und Fähigkeiten im operativen Geschäft.

Schließlich muss der moderne Personalmanager mit allen Stakeholdern über Zahlen und Fakten des Personalbereichs und des Gesamtunternehmens überzeugend kommunizieren können. Dabei wird für alle neuen Rollen ein offensiveres Verhalten des Personalbereichs eingefordert. Entscheidungsfähigkeit, Gestaltungswille, Führungskompetenz, Mut zur Sanktion, Werte-Orientierung sind weitere Stichworte für Verhaltensweisen, die zur Erfüllung der neuen Rolle des Personalmanagements notwendig sind. Gelingt es Personalmanagern diesen Anforderungen gerecht zu werden, werden manche von ihnen sich sogar in die Rolle eines CEO entwickeln, was heute nahezu nie stattfindet.

3 Praxis-Fokus: Auswahl und Entwicklung von Führungskräften

3.1 *Weisheit im Wandel: Klassische Tugenden helfen Zukunft zu gestalten*

Eines darf nicht aus dem Blick verloren werden: Zukunft hat Herkunft. Zukunft ist die Verlängerung der Gegenwart aus der Vergangenheit heraus. Jeder Mensch, der die Aufzeichnungen seiner Kultur über vergangene Entscheidungen und den daraus entstandenen Konsequenzen vergisst, wird die elementarsten Lebensregeln schmerzlich neu erlernen und weite Teile kultureller Evolution wiederholen müssen. Deshalb wollen wir hier nicht nur dem Neuen das Wort reden, sondern auf ein ganz klassisches, für manchen vielleicht altmodisch klingendes Konzept Bezug nehmen, das auch in Zukunft Bedeutung haben wird: Weisheit. Dieser Begriff hat in den letzten zwei Jahrzehnten eine vielfältige Forschung ausgelöst, deren Ergebnisse bisher leider kaum Einzug in Organisationen gefunden haben. Dabei läge das sehr nahe, denn der Gegenstand moderner Weisheitsforschung ist der Umgang mit den fundamentalen Tatsachen des Lebens. Diese sind in der Regel komplex, unvollständig definiert und haben mehrere, noch unbekannte Lösungen. Und das erinnert sehr an Fragestellungen in modernen Organisationen. Der immense Zuwachs an Wissen und Komplexität führt immer häufiger zu Situationen, in denen nicht auf ein vorhandenes Regelwerk zurückgegriffen werden kann, in denen keine passende Anweisung vorliegt, in denen unvorhersehbare Fragestellungen auftauchen und in denen trotzdem gehandelt werden muss. Intelligenz alleine hilft da nicht weiter. Die jüngste Geschichte bietet viele Beispiele, wie zweifellos intelligente Menschen wenig weise gehandelt haben. Denken wir nur an die Ursachen der derzeitigen Wirtschaftskrise. Also erinnern wir uns an die klassischen Tugenden weisen Verhaltens:

- **Reiches prozedurales Wissen** (Prozesskompetenz), d.h. Wissen über Strategien für den Umgang mit schwierigen Situationen, zum Beispiel darüber, wie man komplexe Entscheidungssituationen angehen kann, wie man gut Rat gibt, Konflikte managt, oder auch Wissen über Alternativstrategien, falls ein Plan misslingt.
- **Werterelativismus und Toleranz** anstatt Absolutheitsanspruch, d.h. Erkennen und Tolerieren der Unterschiedlichkeit und Relativität der Werte von Einzelpersonen und Systemen.

- **Kompetenz im Umgang mit Unsicherheit** (Ambiguitätstoleranz), d.h. das Bewusstsein zu entwickeln, dass es wenige „gesicherte Wahrheiten“ gibt, dass Menschen die gleiche Realität unterschiedlich wahrnehmen und dass man die Zukunft nicht 100%ig vorausplanen kann.

Weisheit führt somit zu Handlungskompetenz auch in vieldeutigen, völlig unbekannten und emotional belastenden Situationen, indem nicht allein das Erfahrungswissen herangezogen wird – auf das man sich in diesem Fall ohnehin nicht stützen kann –, sondern das Wissen um Strategien im Umgang mit komplexen, letztendlich nicht komplett lösbaren Problemen.

Dies beinhaltet, die den verschiedenen Beteiligten wichtigen Werte zu erkennen und in den eigenen Entscheidungen angemessen zu berücksichtigen, auch wenn eigene Werte relativiert werden müssen. Hinzu kommt das Bewusstsein, dass Veränderungen sogleich positive wie negative Konsequenzen beinhalten, und die Fähigkeit, damit unbelastet leben zu können. Auch der verantwortungsvolle Umgang mit den eigenen Ressourcen zählt zu den weisen Tugenden. Dies integriert die Fähigkeit, sich Zeit zu lassen und die Dinge mit Gelassenheit anzugehen, das eigene Selbstwertgefühl nicht nur aus einer Quelle speisen zu können und die Kenntnis und Würdigung eigener Grenzen.

Ein modernes Konzept, in dem auch Erkenntnisse aktueller Weisheitsforschung sichtbar werden, sind die von der Hay Group entwickelten „Growth Factors“.

3.2 „Growth Factors“ als Schlüsselemente bei Auswahl und Entwicklung von Führungskräften

Um die Führungskräfte der Zukunft auszuwählen und auszubilden rückt für Unternehmen zunehmend die Beschäftigung mit den Faktoren in den Vordergrund, die eine Führungskraft zu einer sinnvollen Anpassung an die sich ständig ändernden Anforderungen befähigen („Growth Factors“), und weniger ein starres Kompetenzmodell, auf dem üblicherweise Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen basieren und das mehr Analyse als Zukunftsprojektion darstellt. Das Erbringen guter Leistungen ist kein dauerhafter Wesenszug einer Führungskraft, der sich automatisch von einer Situation auf die nächste übertragen lässt. Gute Leistung entsteht, wenn die Fähigkeiten einer Führungskraft mit den Anforderungen einer Funktion übereinstimmen. Die Anforderungen an Führungskräfte

verändern sich jedoch immer schneller. Deshalb beziehen sich die Growth Factors auf Eigenschaften, die die Führungskraft befähigen, relevante Lernfelder zu erkennen, schnell zu Lernen und das Gelernte effektiv einzusetzen. Je schneller und zielgerichteter man geänderten Anforderungen gerecht wird, desto größer ist der darin liegende Wettbewerbsvorteil, gerade für global agierende Unternehmen. Die jahrzehntelange Forschung der HayGroup zu Anforderungen an Führungskräfte hat zur Beschreibung von vier „Growth Factors“ geführt, die das Personalmanagement und weitere Entscheidungsträger in Unternehmen noch besser in die Lage versetzen, mit höchster Wahrscheinlichkeit zukünftigen Erfolg von Mitarbeitern/Führungskräften zu antizipieren.

Bereitschaft zu Lernen (Eagerness to Learn) – Bereitschaft, das Risiko einzugehen, etwas Neues zu lernen

Dieser Faktor ist charakteristisch für Personen, die glauben, dass ihre Talente entwickelbar sind und es auch wert sind, entwickelt zu werden. Neugier ist die Basis für Lernen und unterstützt sie dabei, eine weite Perspektive zu entwickeln. Personen, die eine hohe Bereitschaft zu lernen aufweisen, bemühen sich und nutzen Chancen, Neues zu lernen, auch wenn es nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit ihrem derzeitigen oder nächsten Job steht.

Perspektivenvielfalt (Breadth of Perspective) - Probleme breiter durchleuchten und zusätzliche Gesichtspunkte mit einbeziehen

Dieser Faktor ist charakteristisch für Personen, die Erfahrungen sammeln und Perspektiven benutzen, die über den eigenen Fachbereich hinausgehen. Es ist die Fähigkeit, Probleme in einem größeren Kontext zu sehen, sie zu durchdenken und unscheinbare Verbindungen zu anderen Problemen und anderen Teilen der Organisation zu erkennen. Personen, die eine Perspektivenvielfalt aufweisen, glauben nicht an eine richtige Antwort. Sie gehen an Probleme heran, in dem sie verschiedene Standpunkte sammeln.

Verstehen von anderen (Understanding Others) - Genaues Verstehen der Gedanken und Perspektiven anderer

Dieser Faktor ist charakteristisch für Personen, die die Erfahrungen und Perspektiven anderer verstehen können. Sie hören aufmerksam zu, vor allem, wenn die

Perspektiven der anderen sich von ihren eigenen unterscheiden. Dies hilft ihnen, von den Erfahrungen anderer zu lernen und konstruktives Feedback von anderen anzunehmen.

Persönliche Reife (Personal Maturity) - Die Fähigkeit, Feedback und Schwierigkeiten als eine Chance zu sehen zu lernen und zu wachsen

Dieser Faktor ist charakteristisch für Personen, die negatives Feedback und Leistungsschwierigkeiten als eine Chance zur persönlichen Entwicklung begreifen. Persönliches und professionelles Wachstum kann schwierig sein und beinhaltet Rückschläge und Kritik. Es wird eine emotionale Balance benötigt, um aus diesen zu lernen. Menschen, die persönliche Reife besitzen, wahren ein ruhiges Gemüt und Objektivität. Sie können mit emotionaler Belastung umgehen und lernen aus ihr, anstatt sich davor zu schützen.

Warum diese Ergänzung traditioneller Kompetenzmodelle? Trotz intensiver Forschung und Jahrzehnte praktischer Erfahrung mit Kompetenzmodellen, liegt kein in sich geschlossener Anforderungskatalog an global agierende Führungskräfte vor. Da die zukünftigen Veränderungen noch mehr Unsicherheit in Bezug auf die Anforderungen an effektive „Global Leader“ erzeugen, können diese auch nicht zum sinnvollen Gegenstand schulischer, universitärer und beruflicher Bildung werden, sondern werden Gegenstand akademischer Forschung bleiben. Nicht die detaillierte Beschreibung einzelner Anforderungen steht zukünftig im Zentrum, sondern die Fähigkeit, effektiv zu Lernen und zu Wachsen. Die detaillierten Inhalte dieser Lern- und Wachstumsprozesse sind veränderlich und heute nur spekulativ beschreibbar. Die beste Vorbereitung unserer Führungskräfte auf diese vagen Anforderungen besteht darin, das Augenmerk von Auswahl- und Entwicklungsprozessen verstärkt auf die „Growth Factors“ zu richten und die Führungskräfte somit zu befähigen, sinnvolle Lernziele selbst zu identifizieren und erfolgreich anzustreben.

Das Personalmanagement der Unternehmen wird dabei die strategische Richtung vorgeben, die Entwicklung der „Growth Factors“ in den Vordergrund stellen und individualisierte, hochgradig praxisbezogene Entwicklungsangebote formulieren. Bei der Personalauswahl und bei Besetzungsentscheidungen wird der Fokus zunehmend auf die Lern- und Wachstumsfähigkeit der Kandidaten gelegt werden und weniger auf die aktuelle Ausprägung definierter Detailkompetenzen bzw. in der Vergangenheit erzielten Erfolge.

Das Personalmanagement in Unternehmen hat sich diesen Herausforderungen selbst zu stellen und in geeigneter Weise diesbezügliche Kompetenzen aufzubauen.

3.3 Rolle von Universitäten/Hochschulen bei der Ausbildung von Führungskräften

Das Reaktionsvermögen im Bereich der öffentlichen Bildung hat sich bisher als wenig hilfreich zur zeitgerechten Deckung sich ändernder Bildungsanforderungen an die überfachliche Qualifikationen von Führungskräften herausgestellt. So haben besonders die Erkenntnisse über die, für effektive Führung notwendigen zwischenmenschlichen Kompetenzen nur schleppend (und selten an der betrieblichen Praxis orientiert) Einzug in universitäre Curricula gefunden. Erkenntnisse über den Umgang mit fremden Kulturen und deren Bedeutung für „Global Leaders“ – ebenfalls seit langem diskutiert und durchgängig für wichtig befunden – sucht man in den Lehrplänen unserer Bildungselite nahezu vergebens. Die geringe Wirksamkeit bisheriger universitärer Anstrengungen im Bereich der Ausbildung von (globalen) Führungskräften liegt häufig an dem geringen Praxisbezug der Bemühungen und an deren geringer Intensität, sowohl was die Investition an Zeit betrifft, als auch der geringen Entschlossenheit bei dem Versuch, die Akteure (i.e. Studierenden) aus ihrer Komfortzone herauszubewegen und ihnen die in diesem Lernbereich unerlässlichen Erfahrungen im eigenen Erleben und Verhalten zu ermöglichen. Generell wird zu wenig getan und das zu leicht und zu zaghaft.

Wollen Universitäten akzeptierter Spieler auf dem Feld der überfachlichen Führungskräfte-Ausbildung werden, müssen sie die Erkenntnisse über effektive Didaktik verhaltens- und werteorientierter Trainings konsequenter in die Praxis umsetzen. Derzeit wirken die Bemühungen häufig eher als Feigenblatt, denn als Speerspitze deutscher Managementausbildung.

3.4 Talent Management, Talent Breeding, Talent Scouting

Auf Grund fehlender Alternativen „kümmern“ sich Unternehmen vorrangig selbst um ihre zukünftigen und derzeitigen Talente. Talentmanagement be-

schreibt dabei den Prozess, zukünftige Anforderungen an die für den Unternehmenserfolg besonders kritischen Positionen zu definieren, potentielle Kandidaten für diese kritischen Positionen zu identifizieren (innerhalb und außerhalb des Unternehmens) und über Entwicklungspläne erfolgreich auf diese Positionen vorzubereiten sowie an das Unternehmen zu binden. Das beinhaltet auch ein Risikomanagement für die Fälle, wo die Lücke zwischen den Anforderungen einer Position und der Qualifikation potentieller Kandidaten so groß ist, dass sie voraussichtlich nicht erfolgreich geschlossen werden kann („Man kann einen Vogel Strauß so lange trainieren, bis er auf den Baum klettert, aber ein Eichhörnchen ist besser“). Angesichts des ständigen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft und sich entsprechend ändernden Unternehmensstrategien muss ein erfolgreiches Talentmanagement diese Veränderungen voraussehen oder zumindest eine flexible Strategie verfolgen, um den angestrebten Beitrag zu Unternehmenserfolg und Kontinuitätsmanagement („Business Continuity“) dauerhaft zu leisten.

Der Beitrag von Talent Management zum Unternehmenserfolg ist nachweislich groß: In einer Studie, die HayGroup im Jahre 2006 gemeinsam mit dem amerikanischen „Chief Executive Magazine“ durchführte, stellte sich heraus: Die 20 Unternehmen mit dem besten Talentmanagement stellten ihre Konkurrenten auch im Hinblick auf die Aktienrendite samt und sonders in den Schatten. Zudem bestätigte unsere Forschung die Ergebnisse des Corporate Leadership Council: Die strategische Fokussierung auf das Mitarbeiterpotenzial gilt als wirksamste Einzelstrategie für den Aufbau eines Reservoirs an exzellenten Führungskräften. 80 Prozent der Arbeitgeber glauben danach, dass „High Potentials“ anderthalbmal so produktiv sind wie der Durchschnitt. Deshalb gilt diesen besonders wertvollen Mitarbeitern auch besondere Aufmerksamkeit, um sie für das Unternehmen möglichst optimal einzusetzen, sie gezielt weiterzuentwickeln und sie möglichst langfristig im Unternehmen zu halten.

Talent Management und Personalentwicklung setzen gegenwärtig bei Erwachsenen an. Im Erwachsenenalter wird versucht, z.B. mutmaßliche Unzulänglichkeiten in der Sozialisation von Menschen aufzuarbeiten und soziale Grundfähigkeiten des Miteinanders zu vermitteln. Diese beziehen sich auf Dinge des sozialverträglichen Verhaltens in Gruppen/Gemeinschaften (auch Benehmen genannt) und auf grundlegende Einstellungen und Werte zum Leben und zum Nächsten (die klassischen Kardinaltugenden). Die wesentliche Sozialisation von Menschen findet aber in Lebensphasen statt, weit bevor sie in Unternehmen eintreten. Warum sollten sich Unternehmen zu diesen pädagogisch sinnvollen

Zeitpunkten nicht dort hinbegeben und mithelfen, die später auch für sie so hilfreichen Grundfähigkeiten frühzeitig anzulegen („Talent Breeding“)?

Das kann sinnvoller Weise Bestandteil von unternehmensübergreifenden „Corporate Social Responsibility (CSR)“-Projekten werden und in Form von Kooperationen mit Schulen erfolgen (aber bitte mehr als nur ein auf Medienwirksamkeit getrimmter „Take Your Child to Work Day“). Neben dem langfristigen Nutzen für die Wirtschaft, kämen die Früchte dieser Arbeit der gesamten Gesellschaft zu Gute und wären an sich eine nützliche Unterstützung des notorisch überforderten Bildungssystems.

Allerdings müssten dazu nicht nur die Unternehmen ihren Beitrag leisten, sondern auch unser Bildungssystem über den eigenen Schatten springen (i.e. Alleinvertretungsanspruch in Sachen Pädagogik) sowie eine derartige Öffnung der Lehrpläne und Schulen wollen und ermöglichen.

Im Sport ist es schon längst Realität. Spitzenvereine versuchen frühzeitig vielversprechende Talente an sich zu binden. Der systematischen Sichtung und Gewinnung von Spielertalenten schon ab der Schülerklasse widmen sich ganze Abteilungen und ein Heer von Talentscouts. Trotz aller ethischer Probleme, die sich so eine Diskussion stellen muss: Warum dehnen Unternehmen ihre Talentsuche nicht in den Schulbereich aus und versuchen, Talente frühzeitig an sich zu binden? Wie kann ein auf Schüler bezogenes Talent Scouting von Unternehmen aussehen? Welche Formen der Bindung können ethisch und gesellschaftlich verantwortet werden? Es sind noch viele Fragen zu beantworten, aber das soll nicht das Nachdenken darüber verhindern.

4 Die Essenz

Das Personalmanagement in Unternehmen muss kontinuierlich und dauerhaft attraktiver werden, will es als realer Businesspartner fungieren. Dies wird nur erreichbar sein, wenn es Verantwortung für die Gestaltung der Unternehmensorganisation übernimmt und eine strategische Rolle für den Unternehmenserfolg spielt. Nicht im Bewahren, sondern in der Suche nach immer neuen Lösungen liegt die Zukunft. Dazu muss das Personalmanagement lernen, mit dem Veränderungsmanagement sowohl im Unternehmen als auch innerhalb des eigenen Bereiches offensiv umzugehen, um die soziale und kulturelle Vielfalt und den dauerhaften Wandel im Unternehmen erfolgreich zu managen.

Der Fokus eines modernen Personalmanagements wird dabei neben der *Organisations- und Kulturentwicklung auf Talent Management* (Attraction, Recruitment, Development, Deployment, Retention), *Workforce Management* (im Zeichen der demographischen Entwicklung) und *tangierende Themen* wie Corporate Social Responsibility, Work-Life-Balance und Change Management, Total Reward Strategie, Ordnungsmäßigkeit (u. a. Arbeitsrecht, Gehalt) sowie die Zusammenarbeit mit Interessenvertretern der Arbeitnehmer liegen. Bei allen genannten Themen, aber vor allem beim Talent Management, wird eine Fokussierung auf die wirklich kritischen Positionen im Unternehmen stattfinden. Den Leistungsträgern im Unternehmen wird deutlich mehr Aufmerksamkeit zu Teil werden – einerseits, um deren Potential optimal einzusetzen und zu entwickeln, andererseits, um Arbeitsbedingungen zu bieten, die von ihnen als attraktiv empfunden werden und sie stärker an das Unternehmen binden. Personalentwicklung nach dem Gießkannenprinzip kann sich inhaltlich und kostenseitig kein Unternehmen mehr leisten.

Zusammengefasst liegen auch zukünftig die wesentlichen Inhalte des Personalmanagements in der integrierten Verantwortung für Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung in Unternehmen aller Größen und Geschäftsfelder. Emanzipiert sich das Personalmanagement in dieser Weise, wird es zum strategischen Partner des CEO und zu einem kritischen Erfolgsfaktor in Unternehmen. Dann wäre es eine Selbstverständlichkeit, dass der heutige Personalverantwortliche zukünftig auch für die Funktion eines CEO in Frage käme.

“Global leadership made in Germany?”

Anforderungen an Führung im Kontext zunehmender Globalisierung

Rainhart Lang/Irma Rybnikova

„Setting leadership standards based solely on one culture is like deciding to eat only one type of cuisine for the rest of your life. Good leadership, like good food, looks different in different places.”

Linda E. Laddin (2003)

1 Einleitung: Globalisierung, Kultur und Führung

Die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft ist nicht zu übersehen. Die ausgebrochene Weltwirtschaftskrise führt es allzu überzeugend vor Augen. Auch wenn die deutschen Unternehmen einigen Autoren zufolge als die „späten Internationalisierer“ gelten¹ und das vermutete Ausmaß der Internationalität deutscher Wirtschaft häufig höher ist als das tatsächliche², ist das Auslandsgeschäft den deutschen Unternehmen heutzutage oftmals von größerer Bedeutung als das Inlandsgeschäft.³ Elf Unternehmen deutscher Herkunft werden unter den ‚the world’s top 100 transnational corporations‘ gezählt, darunter Bayer AG, Hoechst AG und BMW AG.⁴ Die Internationalisierungsbemühungen reichen längst bis in den deutschen Mittelstand hinein, auch wenn hier eine Polarisierungstendenz zu beobachten ist. Auf der einen Seite sind Unternehmen zu beobachten, die gar nicht oder kaum international agieren, auf der

¹ Ferner/Varul (2000).

² So zeigen Schmid/Daniel (2007) in ihrer Studie, dass der Internationalitätsgrad der Vorstände deutscher DAX30- Unternehmen, gemessen an der internationalen Ausbildung, internationaler Berufserfahrung und internationaler Verbindungen, eher niedrig ausgeprägt ist. Ausländer stellen in den Vorständen deutscher Firmen knapp 18 Prozent aller Mitglieder dar. Kets de Vries/ Florent-Treacy (2002) bemängeln allerdings auch die Internationalität der amerikanischen Unternehmen.

³ Kutschker/Schmid (2006), Perlitz (2004).

⁴ Fisch/Oesterle (2003).

anderen Seite lässt sich aber auch eine Gruppe von mittelständigen Firmen unterscheiden, die in einem ausgeprägten Maße international agieren.⁵

Die Internationalisierung und Globalisierung unternehmerischen Handelns geht mit verschiedenen Konsequenzen für Personalmanagement und Führung einher. Eine wachsende Bedeutung entsandter Führungskräfte aus den Mutterunternehmen, die Zunahme globaler Rekrutierung und Weiterbildung von Führungskräften in internationalen Unternehmen, der Einsatz multikultureller Teams, eine steigende kulturelle Homogenität des Top-Managements, eine zunehmende interkulturelle Ausgestaltung von Personalführungsinstrumenten sind nur einige von den personalwirtschaftlichen Folgen und Erscheinungsformen dieser Entwicklung.

Die Internationalisierungsbemühungen von Unternehmen unterliegen dabei zwei Tendenzen. Auf der einen Seite kann die **Konvergenz** der wirtschaftlichen Praktiken ausgemacht werden. Diese äußert sich vor allem in der Übernahme der internationalen ‚best practices‘. In den meisten Fällen entstammen diese modebestimmenden Praktiken den angelsächsisch geprägten Modellen von Management und Führung und werden in universalistischer Manier als Rezepte des kulturunabhängigen wirtschaftlichen Erfolgs aufgefasst. Mit den Managementmodellen der angelsächsischen Prägung verbreiten sich auch die dem angelsächsischen Kulturrum entstammenden Grundannahmen und Welt- und Menschenbilder. So gewinnt die Rationalität statt der Ästhetik oder der Religiosität eine besondere Stellung, die Orientierung auf das Individuum statt auf die Gruppe wird hervorgehoben, die Zuständigkeiten der Mitarbeiter und nicht ihre Rechte treten in den Vordergrund, dem Menschen wird eher eine hedonistische, und nicht eine altruistische Motivation sowie eine grundsätzliche Zentralität der Arbeitswerte unterstellt.⁶

Auf der anderen Seite lässt sich eine **Divergenz** von wirtschaftlichen Praktiken feststellen, indem den Nationalkulturen und lokalen Kontexten ein wichtiger Einfluss auf das unternehmerische Handeln zuerkannt wird. Bei der Gestaltung des wirtschaftlichen Wirkens werden die lokalen Gegebenheiten mitberücksichtigt, ganz im Sinne der kritischen Bemerkung von Hofstede: „In a global perspective, US management theories contain several idiosyncrasies not necessarily shared elsewhere.“⁷ Der Einfluss von Nationalkulturen führt zu unterschiedlichen, lokalen, kulturell geprägten Praktiken und Verhaltensweisen, die ihren theoretischen Ausdruck in der Auffassung von unterschiedlichen ‚National

⁵ Hausmann/Holtbrügge/Rygl (2009).

⁶ vgl. House et al. (2004).

⁷ Hofstede (1993).

Business Systems‘ oder ‚Divergent Capitalisms‘ gefunden haben. Vor allem für wert- und verhaltensnahe Konzepte und Modelle, zu denen auch Führung gezählt werden kann, ist die Relevanz von kulturell geprägten Lösungen zu erwarten.

Die Internationalisierung und Globalisierung in Bezug auf Führung hat das Konzept der globalen Führung, der ‚global leadership‘, hervorgebracht. Internationales Agieren, so die landläufige Annahme, erfordere international versierte Manager, sogenannte ‚global leaders‘. Dabei ist in Unternehmen ein akuter Mangel an solchen globalen Führungskräften festzustellen, so zumindest die Meinung der amerikanischen Wirtschaftsvertreter. Bereits im Jahr 2001 sagten Top-Manager amerikanischer Fortune 500 Unternehmen mehrheitlich aus, dass die größte Sorge ihrer Unternehmen der Mangel an globalen Führungskräften sei; 85 Prozent von ihnen waren der Meinung, dass ihre Unternehmen nicht genügend solche Manager zur Verfügung hätten.⁸

Der vorliegende Aufsatz widmet sich der Frage, inwiefern deutsche Führungskräfte global erfolgreich sein können. Kann Deutschland zur Brutstätte der Mangelware ‚global leaders‘ entwickelt werden? Dafür betrachten wir zunächst das Konzept der globalen Führung, im zweiten Schritt ziehen wir empirische Erkenntnisse aus dem Projekt GLOBE heran. Anschließend wenden wir uns der Situation der deutschen Führungskräfte in Bezug auf die global erforderlichen Fähigkeiten. Abschließend leiten wir auf dieser Grundlage einige Schlussfolgerungen für die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in Deutschland ab, die dazu beitragen können, globale Führungsfähigkeit der deutschsprachigen Fach- und Führungskräfte zu steigern.

2 „Global leader“ und „global leadership“: Begriffe und Merkmale

Ungeachtet des wahrgenommenen Defizits von globalen Führern und auch zahlreicher akademischer und praxisnaher Aufsätze zum Thema⁹ herrscht bisher keine Einheit darüber, was eine globale Führungskraft oder einen globalen Manager ausmacht. Das Konzept der globalen Führung ist nicht widerspruchsfrei und spiegelt sowohl die konvergente, als auch die divergente Tendenz wider, indem es sowohl universalistische, als auch kontextspezifische Merkmale umfasst.

⁸ Muczyk/ Holt (2008).

⁹ Kets de Vries/Florent-Treacy (2002).

Die meisten Betrachter sehen den Ursprung der globalen Führung nahezu einstimmig in der geografischen Ausweitung und Internalisierung des Handlungsspielraums von Führungskräften. So stellen Gessner und Arnold¹⁰ beim Umreißen des Konzeptes ‚globale Führung‘ folgende Überlegung auf:

„Führung deutet auf die Beeinflussung von Gedanken und Verhalten der Anderen, um die Geschäftsziele zu erreichen. Fügen wir der Führung das Attribut ‚global‘ hinzu, sind wir uns einig, dass es sich dabei um die Führung in großen, multinationalen Kontexten handelt“.

Die globale Führung geht demzufolge über eine lokale Kultur, Staat oder Kontinent hinaus.

Das globale Agieren bedeutet für betroffene Führungskräfte spezifische Anforderungen an ihre Fertigkeiten. Welche neuen Anforderungen und Herausforderungen das sind, konnte bisher nicht einheitlich beantwortet werden. Das Konzept der globalen Führung mutet manches Mal wie ein Sammelbegriff an: Die Auflistung von Eigenschaften, die mit der globalen Führung in Verbindung gebracht werden, ähnelt sich mitunter einer Wunschliste. Diese fängt bei den generellen Kenntnissen im Managementbereich an, wird mit den Sprachkenntnissen und der sogenannten ‚kulturellen Kompetenz‘ fortgesetzt und schließt mit den plausiblen Überlegungen zu ausgewählten, aber nicht unbedingt für globale Führung spezifischen persönlichen Eigenschaften, wie Stressresistenz, Mehrdeutigkeitstoleranz oder Vorurteilsfreiheit. Ein anschauliches Beispiel für eine derartige ‚Wunschliste‘ der international erforderlichen Führungskompetenzen stellt die Diskussion um den ‚Euro-Manager‘ dar.¹¹

Derartige Aneinanderreihungen von einzelnen Merkmalen zur Beschreibung des Phänomens ‚globale Führung‘ zeugt vor allem davon, dass sich das Konzept bisher einer überzeugenden theoretischen Fundierung entbehrt. Implizit liegen diesen Eigenschaften, die für globale Führung relevant erachtet werden, durchaus Annahmen und vor-theoretische Überlegungen zugrunde. Diese lassen sich mitunter zwei Gruppen zuordnen: Auf der einen Seite handelt es sich um Annahme, dass universelle, in allen Kulturen geschätzte Fähigkeiten und Eigenschaften den Ausschlag für globale Führung geben. Auf der anderen Seite wird die Relevanz von lokalen, kulturspezifischen Faktoren für eine erfolgreiche globale Führung hervorgehoben. Somit umfasst das bisherige Verständnis der globalen Führung sowohl die *konvergenten* (die universellen), als auch die *diver-*

¹⁰ Gessner/Arnold (1999).

¹¹ Drumm (2008).

genten (die kontextspezifischen) Merkmale. Wie wir sehen werden, beinhalten diese ‚universellen‘ Fähigkeiten teilweise die kulturspezifischen Anforderungen, so dass die Trennung zwischen den konvergenten und divergenten Merkmalen allenfalls eine konzeptionell analytische Unterscheidung ist.

Auf der Seite der universellen Fähigkeiten werden in der existierenden Literatur mindesten drei Aspekte als maßgeblich unterschieden: 1. Umgang mit der Diversität, 2. Zwischenmenschliche Kompetenz und 3. Kulturelle Sensibilität.

Die Relevanz des **Umgangs mit der Diversität** für die globalen Führungskräfte geht in erster Linie auf Graen und Hui¹² zurück. Ihrer Argumentation zufolge bedingt das globale Wirtschaftsgagieren eine zunehmende Diversität unter den Mitarbeitern. Die Führung soll also in der Lage sein, mit dieser personellen, demografischen und kulturellen Diversität gekonnt umzugehen. Nur Führungskräfte, die ein auf gegenseitigem Respekt, Vertrauen und Verpflichtungen fundiertes Verhältnis mit den Mitarbeitern aus heterogenen Gruppen aufzubauen vermögen, sind auch in der Lage, die (diversitätsgeprägte) Belegschaft zur Höchstleistung zu motivieren und auf diese Weise die Effektivität von internationalen Unternehmen zu gewährleisten.

Eine der Voraussetzungen für den Aufbau derartiger Führungsverhältnisse ist die **zwischenmenschliche Kompetenz** von Führungskräften. Dies ist zugleich die zweite Fähigkeit, die in Zusammenhang mit den Anforderungen an globale Führungskräfte thematisiert wird. Die zwischenmenschliche Kompetenz gehört jedoch zu den Fähigkeiten, die im gleichen Maße unabhängig aber auch abhängig von der jeweiligen Kultur zum Ausdruck kommen kann. Einigen Forschern zufolge erfordert die globale Führung ein höheres Maß an zwischenmenschlicher Kompetenz als die herkömmliche, lokale Führung, weil die globale Führung einen stetigen Umgang mit den sozialen Gegebenheiten, lokalen Bedeutungen und Beziehungen zwischen den Personen bedeutet.¹³ Dem pflichten auch Clark und Matze¹⁴ bei, indem sie die Führung per se als eine ‚Beziehungsarbeit‘ betrachten, welche den globalen Führern ein Höchstmaß an Beziehungsfähigkeit und -tätigkeit abverlangt. In ihrer Essenz beinhaltet die globale Führung die Fähigkeit, Beziehungen mit den bisher fremden Akteuren zu knüpfen, verschiedene divergente Ansichten und Perspektiven zu verstehen und zu akzeptieren¹⁵ oder als „das Ausmaß, in dem die Beziehungen in unterschiedlichen kulturellen

¹² Graen/Hui (1999).

¹³ Dachler (1999).

¹⁴ Clark/Matze (1999).

¹⁵ Ibid., S.129.

Rahmenbedingungen effektiv und angebracht geregelt werden können.“¹⁶ Als Ansprechpartner von globalen Führungskräften können dabei sowohl einzelne Individuen sein, als auch Organisationen und Netzwerke oder gar ganze Nationen. Eine starke Ausprägung dieser Beziehungskompetenz, so die Forscher, sorgt nicht nur für die zwischenmenschliche Harmonie, sondern auch für die Kreativität, gegenseitige Entwicklung und Lernen. In der Auffassung von Clark und Matzke ist die soziale Kompetenz keinesfalls eine der unzähligen anderen Fähigkeiten bzw. Anforderungen an globale Führungskräfte. Globale Führung erfordere eine ganzheitliche Betrachtung und fußt auf einem humanistischen Menschenbild, welches von den bisherigen markt- und technikorientierten Menschenbildern abweicht:

“Relational competence requires a comprehensive integration of values, cognitions, emotions, behaviors, and communication elements.”¹⁷

In diesem Sinne begreifen sich die Autoren als humanistisch orientierte Gesellschaftskritiker, die an der bisherigen Führungspraxis, aber auch an der Ausbildung der Führungskräfte eine mangelnde Berücksichtigung der zwischenmenschlichen Komponente beanstanden wollen:

“<...> our Western society does not emphasize the importance of ongoing connection, and has not given enough support or educational experience to the skillful engagement of differences, conflicts and powerful feelings in relationships.”¹⁸

Als Kernaspekte der zwischenmenschlichen Kompetenz unterscheiden die Autoren zum einen die Wertorientierung und die emotionale Intelligenz. Im Unterschied zum herkömmlichen ökonomischen Verständnis heben die Autoren den Wert jedes einzelnen Menschen hervor und kritisieren die bisherige dominierende Instrumentalisierung der Menschen als eines Mittels zum Zweck, und nicht als Selbstzweck, was sich an der Relevanz von hierarchischen Positionen, an den Leistungsvergleichen zwischen den Personen und einer geförderten Konkurrenz abgelesen werden kann. Die wertorientierte zwischenmenschliche Fähigkeit führe hingegen weg von der Instrumentalisierung und Konkurrenz hin zu einer grundsätzlichen Wertschätzung der Menschen und Kooperation zwischen ihnen.

Die emotionale Intelligenz, die zweite Komponente der zwischenmenschlichen Fähigkeit, ist den Autoren Clark und Matzke zufolge zugleich auch die

¹⁶ Ibid., S.131.

¹⁷ Ibid., S.132.

¹⁸ Clark/Matzke (1999), S.135.

wesentliche Voraussetzung für die interpersonellen Fähigkeiten von Führungskräften. Der emotionalen Intelligenz ordnen die Autoren sehr unterschiedliche Komponenten zu, die zu den erfüllenden zwischenmenschlichen Beziehungen beitragen können. In diesem Zusammenhang erwähnen die Autoren solche Praktiken, wie vertrauensstiftende Umgangsweise im zwischenmenschlichen Bereich, die eine gegenseitige Entwicklung von Beteiligten ermöglichen. Hierzu werden aber auch Techniken des ‚verantwortlichen Zuhörens und Kommunizierens‘, des ‚reflexiven Dialogs‘ gezählt sowie persönliche Eigenschaften, wie Selbstvertrauen, Zutrauen dem Gegenüber und Kooperationsbereitschaft. Eine große Relevanz schreiben die Autoren diesbezüglich der Selbstreflexion von Führungskräften zu. Ferner gehen Clark und Matzke auf die Fähigkeit ein, Anerkennung und adäquate Bedeutung unterschiedlicher Ansichts- und Verhaltensweisen zuzuschreiben, oder die Gabe, die Missverständnisse zu berücksichtigen, bevor sie zu negativen Konsequenzen führen können. Das Wichtigste sei bei der Beziehungsfähigkeit, so die Forscher, zu lernen, Verhältnisse entstehen und festigen zu lassen, die zu einer gegenseitigen Entwicklung und Ermächtigung (engl. *empowerment*) beitragen. Die globale Führung duldet keine Einzelkämpfer, sondern fordert eine kollektive, interkulturelles Dialog fördernde Orientierung. Die Beziehungsfähigkeit stellt dabei die maßgebliche Voraussetzung, zugleich aber auch eine (neue) Anforderung an globale Führungskräfte dar.

Diese Ideen unterstreicht auch Dachler¹⁹, der den Kern der globalen Führung - im Unterschied zum lokalen Management - in den sozialen, beziehungsorientierten Prozessen erachtet, allen voran im Verständnis für fremde Kulturen und Mentalitäten, oder in der Kommunikation über das Akzeptable und das Inakzeptable. Dachler zufolge erfordert die globale Führung nicht nur ein anders geartetes Führungsverhalten und -verständnis in der Praxis, sondern auch eine neue epistemologische Herangehensweise der Forschung, welche die herkömmliche individualistische Betrachtungsweise durch eine beziehungsorientierte Betrachtung ersetzt.

Eine der theoretischen Betrachtungen, die diesen Anforderungen standhalten könnte, stellt die feministische Sichtweise der Führung dar. Begreift man die globale Führung als jene Führungsform, die die Relevanz der zwischenmenschlichen Kompetenzen besonders hervorbringt, kann die globale Führung als eine Feminisierung der Führungsinstitution betrachtet werden.²⁰ Es wird vor allem dann deutlich, wenn man bedenkt, dass von den globalen Führungskräften zu-

¹⁹ Dachler (1999).

²⁰ Adler (1999).

nehmend die Fähigkeiten und Attribute erwartet werden, die ursprünglich mit den weiblichen Führungskräften in Verbindung gebracht wurden, wie Empathie, Hilfsbereitschaft, zwischenmenschliche Sensibilität, Aufmerksamkeit oder Rücksicht den Befindlichkeiten von anderen Personen. Bekanntlich sind die Folgen dieser Führungsqualitäten ein stark ausgeprägtes partizipatives Führungsverhalten, die Präferenz für offene und egalitäre Beziehungen, während die hierarchisch geprägten Beziehungen zunehmend in den Hintergrund gestellt werden.²¹ Adler²² weist darauf hin, dass in einigen, nicht westlichen Kulturkreisen die sogenannten ‚weiblichen‘ Führungsmerkmale den Führungskräften allgemein zugeschrieben bzw. vorausgesetzt werden, wie z.B. in Hong Kong oder Südkorea. Auch wenn dieser Hinweis bisherigen empirischen Ergebnissen zu widersprechen scheint, die zeigen, dass eine stark ausgeprägte Maskulinität für orientalische, einschließlich asiatische Kulturen typisch ist²³, so spricht es dafür, dass eine Hinterfragung und möglicherweise ein ‚Umdenken‘ der Führungsattribute, die mit der globalen Führung einhergehen, erforderlich wäre.

Die kulturelle Sensibilität (engl. ‚*cultural adaptability*‘) ist die dritte Dimension, die als eine der wesentlichen Anforderung an globale Führung erachtet wird. Allen voran haben Deal mit Koautoren in ihren Arbeiten²⁴ die Relevanz der kulturellen Sensibilität für das globale Management hervorgehoben, indem sie diese Fähigkeit zur wichtigsten Fähigkeit der globalen Führungskräfte erklärten. Die kulturelle Sensitivität definieren die Autoren als Motivation und Fähigkeit der Führungskräfte, ihre Einstellungen und Verhalten an die in einer geografischen Lokalität vorliegenden kulturellen Normen, Werte, Bräuche und Erwartungen anzupassen. Global zu führen bedeutet, mit vielen heterogenen Kulturen und Erwartungen gleichzeitig konfrontiert zu werden und damit zurechtzukommen. Dazu haben die Autoren einige empirische Studien durchgeführt, deren Befunde dafür sprechen, dass zwischen der kulturellen Sensibilität und dem Erfolg globaler Führungskräfte ein enger Zusammenhang besteht. So haben die Forscher Manager untereinander hinsichtlich ihrer kulturellen Sensitivität und des Managementenerfolgs verglichen, indem sie Führungskräfte betrachtet haben, die zu unterschiedlichem Maße global tätig sind: von lokalen Managern, die ausschließlich in ihrem Ursprungsland aktiv waren, bis hin zu den globalen, die in mehreren Ländern agieren. Es stellte sich heraus, dass die globalen Manager, denen eine ausgeprägte kulturelle Sensitivität bescheinigt werden konnte, weil

²¹ vgl. Fondas (1997).

²² Adler (1999).

²³ vgl. Hofstede (1993).

²⁴ Deal/Lesslie/Daton/Ernst (2003).

sie z.B. mehr Auslandssprachen gesprochen haben, von ihren Vorgesetzten häufiger als Leistungsträger angesehen wurden als ihre kulturell weniger sensiblen Kollegen.²⁵ Daraus schlussfolgern die Autoren, dass eine der wichtigsten (jedoch nicht hinreichenden) Bedingungen der kulturellen Sensibilität die Kenntnis dieser Kulturen ist. Allerdings bestehe die kulturelle Sensibilität nicht nur darin, indem die Führungskräfte sich mit den jeweiligen Kulturen auskennen oder mit normativen Erwartungen an ihre Arbeit und Position vertraut sind. Die kulturelle Sensibilität schließt auch die Fähigkeit ein, das eigene Führungsverhalten und den Führungsstil an diese Erwartungen auszurichten.

Neben der Vertrautheit mit der jeweiligen Kultur, die mit der Kenntnis der Sprache sicherlich erleichtert bzw. erst möglich ist, thematisieren die Autoren auch die Selbstreflexivität der Führungskräfte als eine der wichtigen Voraussetzungen für die kulturelle Sensibilität, aber auch als Voraussetzung für das erfolgreiche globale Management insgesamt. Das Konzept der Reflexivität, welches auf das vom amerikanischen Philosophen John Dewey eingeführte reflexive Denken zurückgeht, gewinnt in der Führungsforschung und -ausbildung zunehmend an Bedeutung.²⁶ Selbstreflexivität referiert auf die Fähigkeit, introspektiv die eigenen Bedürfnisse, Ängste und Widerstände verstehen und deuten zu können.²⁷ Im Kontext der globalen Führung, welche eine ständige Auseinandersetzung mit den Widersprüchen zwischen den verschiedenen kulturellen Erwartungen umfasst, scheint die Selbstreflexivität der Führungskräfte eine der individuellen Grundlagen, eine Metafähigkeit zu sein, um den bereits besprochenen Anforderungen, wie kulturelle Sensibilität, zwischenmenschliche Kompetenz und Umgang mit der Diversität gerecht zu werden bzw. ihre Erfüllung grundsätzlich möglich zu machen.

Neben den Anforderungen an die persönlichen Eigenschaften der globalen Führungskräfte wird auch das Führungsverhalten unter den globalen Bedingungen hinterfragt. Hier wurde u.a. die Frage nach den universellen, d.h. kulturunabhängig wirksamen Einflusstechniken der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern aufgeworfen. In einer Studie von Kennedy, Fu und Yukl²⁸ haben sich als universell effektiv folgende Einflusstaktiken herausgestellt:

- Überzeugen mit Hilfe von rationalen Argumenten,
- Beraten und Konsultieren

²⁵ Deal/Lesslie/Dalton/Ernst (2003).

²⁶ De dea Roglio/Light (2009).

²⁷ De dea Roglio/Light (2009).

²⁸ Kennedy/Fu/Yukl (2003).

- Kollaborieren, z.B. Unterstützung anbieten, Ressourcen zuweisen oder eine Teilhabe an dem zu erwarteten Nutzen vorschlagen,
- Verführen, z.B. Überzeugen mit den Hinweisen auf den Nutzen, welchen Mitarbeiter daraus ziehen können.

Die jeweilige Effektivität von den einzelnen Techniken erweist sich jedoch als kulturspezifisch. So haben sich die Techniken des Beratens und Kollaborierens als Beeinflussungsmethoden herausgestellt, die vor allem in den Kulturen wirksam und akzeptabel sind, in denen ein hoher Grad an Individualismus und eine niedrige Machtdistanz vorherrscht. In den konfuzianistisch geprägten Kulturen sind diese Techniken hingegen weniger erfolgsversprechend.

Als wenig effektiv haben sich über alle untersuchten Länder hinweg vor allem die folgenden Techniken erwiesen:

- Geschenke im Voraus,
- Umgarnen, z.B. durch ‘small talk’,
- Einsatz von persönlichen Druckmitteln.

Das Manipulieren der Meinung und der Einstellung von Mitarbeitern, ob mit ökonomischen, sozialen oder persönlichen Mitteln, scheint also in allen untersuchten Kulturen wenig Akzeptanz zu finden. Hingegen wird ein rationales, respektierendes Überzeugen von Mitarbeitern universell positiv konnotiert und erreicht offenbar seine Wirkung.

Ungeachtet universeller Anforderungen an globale Führungskräfte sind sich die Forscher und Praktiker darüber einig, dass eine effektive Führung kulturell kontingent ist. Manager, die in einer Kultur sozialisiert worden sind und dort erfolgreiche Führungskräfte darstellen, werden den Führungserfolg keinesfalls automatisch auch in anderen Kulturen im gleichen Maße ernten.²⁹

Davon zeugen auch die Befunde zur moralischen Dimension der Führung, die im Rahmen der globalen Führung bisher vergleichsweise wenig Beachtung gefunden hatten. Die existierenden Ausführungen verdeutlichen, dass die Relevanz der moralischen Dimension hochgradig kulturspezifisch ist. Vor allem in den asiatischen Kulturen besitzt die Moralität der Führungskräfte eine besonders hohe Relevanz. Darauf weisen unter anderem Ling und Fang³⁰ mit ihrer Studie hin, indem sie feststellen, dass moralische Qualitäten der Führungskräfte, wie z.B. moralische Integrität, in China von einer deutlich größeren Bedeutung sind

²⁹ Muczyk/ Holt (2008).

³⁰ Ling/Fang (2003).

als in den westlichen Kulturen. Mit moralischer Fähigkeit werden in China solche Aspekte verbunden, wie persönliche Integrität, Gerechtigkeit, Wille, nach der Wahrheit zu suchen, Fähigkeit, ein Rollenmodell zu sein sowie in der Lage zu sein, persönliche Kritik zu akzeptieren. Autoren führen diese vergleichsweise hohe Bedeutung moralischer Werte auf die institutionellen kulturell geprägten Rahmenbedingungen zurück, wie z. B. die auf konfuzianistischen Werten basierende Selektion der Führungskräfte, oder eine hohe Vorbildwirkung von hierarchisch hoch platzierten Personen, daher auch hoch ausgeprägte Erwartungen an die Integrität der Führungskräfte. Den Wertevorstellungen hingegen, die für die westlichen Kulturen von besonderer Relevanz sind, wie die Zieleffektivität, eine langfristige Planung, oder auch die zwischenmenschliche Kompetenz, wurde in der Studie von Autoren deutlich weniger Bedeutung zugewiesen.

Mit der Frage, welche Erwartungen und Eigenschaften an die Führungskräfte universell gestellt werden und welche in hohem Maße in unterschiedlichen Kulturen divergieren, hat sich das Projekt der kulturvergleichenden Managementforschung, Global Leadership and Organizational Effectiveness Program³¹ eingehend beschäftigt. Dieses Forschungsprogramm hat umfangreiche empirische Ergebnisse hervorgebracht, die sowohl das Verständnis der globalen Führung als auch die Defizite deutscher Führungskräfte verdeutlichen.

3 Empirische Befunde zum „Global Leadership“ im Rahmen des GLOBE – Projektes

Das Projekt ‚Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness Research Program‘, auch GLOBE genannt, ist das größte internationale Forschungsprogramm der kulturvergleichenden Managementforschung. Es vereint mehr als 150 Forschergruppen aus 62 Ländern der wichtigsten Regionen der Welt mit dem Ziel, die Zusammenhänge zwischen den Landeskulturen und organisationaler Führung empirisch mit Hilfe von Längsschnittstudien zu untersuchen.³¹ Das GLOBE-Projekt wurde Mitte bzw. Ende der 90er Jahre ins Leben gerufen, geleitet zunächst durch Robert House (Wharton, Universität von Pennsylvania, USA), seit 2007 – durch Mansour Javidan.

Gestützt durch zahlreiche Publikationen in Büchern und Zeitschriften bieten die Ergebnisse, die bisher im Rahmen von GLOBE gewonnen werden konnten,

³¹ House et al. (1999).

eine aufschlussreiche Grundlage für die eingehende Betrachtung des Konzeptes ‚globale Führung‘ an.

Die theoretische Begründung des GLOBE-Forschungsprogramms beruht auf einer Reihe von Ansätzen, die zu einem komplexen Modell zusammengefügt wurden, um die Beziehung zwischen den kulturellen Rahmenbedingungen und Führung konzeptionell zu verankern. Hier finden sich die kognitiven Theorien, u. a. zum Einfluss von Schemata, Prototypen, impliziten Theorien³² sowie Attributionstheorien der Führung³³, das Gedankengut des soziologischen Institutionalismus³⁴, die Nationalkulturkonzepte³⁵ sowie neocharismatische³⁶ und mikropolitische³⁷ Führungstheorien. Die genannten theoretischen Konzepte ermöglichen es den Forschern, u.a. einige Postulate in Bezug auf die globale Führung abzuleiten. In Bezug auf die traditionelle Frage der Führungsforschung, welche Führung wann erfolgreich ist, stellt das GLOBE-Projekt einige Annahmen auf:

- Für die Einschätzung des Führungserfolgs sind vor allem implizite Vorstellungen einer erfolgreichen Führung bei allen Beteiligten von Bedeutung.
- Die impliziten Vorstellungen der Führung (auch ‚implizite Führungstheorien‘ genannt) bilden sich auf der Basis der kulturhistorischen Entwicklung einer Gesellschaft oder Organisation, wobei historischen ‚Prototypen‘ erfolgreicher Führung die Herausbildung von kulturspezifischen Führungsidealen fördern.
- Der Führungserfolg, seine Wahrnehmung und Zuschreibung sind daher abhängig von den zur bestimmten Zeit gültigen Führungsidealen der jeweiligen Landes- oder Organisationskultur (fördert eine kulturelle Divergenz der Führungserwartungen).
- Führungskräfte, die diesen impliziten Vorstellungen entsprechen, werden eher akzeptiert und sind wegen des damit verbundenen höheren „Commitments“ oft erfolgreicher.
- Durch aktuelles Handeln politischer und wirtschaftlicher Führer sowie Medien und öffentliche Führungsdiskurse werden die kulturellen Führungsideale reproduziert, aber auch verändert.

³² vgl. Lord/Maher (1993).

³³ vgl. Calder (1977).

³⁴ vgl. Meyer (1994); Scott (1995).

³⁵ Hier insbesondere die Untersuchungen von Hofstede (1993).

³⁶ vgl. House/Shamir (1993).

³⁷ vgl. Kipnis et al. (1984); Neuberger (1995).

- Die Globalisierung führt zu einer weltweiten Verbreitung von Idealen erfolgreicher Führung (fördert die kulturelle Konvergenz der Führungserwartungen).

Fasst man die Postulate zusammen, so wird deutlich, dass die Annahmen des GLOBE-Projektes weitestgehend mit den bisherigen, oben diskutierten Überlegungen zur globalen Führung übereinstimmen. Die Erwartungen an Führungskräfte können durchaus ambivalent sein. Manche von ihnen können universell und kulturunabhängig als erfolgsversprechend oder als erfolgshemmend angesehen werden, andere Erwartungen sind jedoch in hohem Maße kulturspezifisch. Was in einigen Kulturen an Führungseigenschaften und -verhalten erwünscht und erfolgsrelevant ist, kann sich in anderen Kulturen irrelevant oder gar als hinderlich für den Führungserfolg erweisen.³⁸ Eine global versierte und erfolgreiche Führungskraft soll sich demnach in unterschiedlichen Kulturen zurechtfinden. Stimmen die Verhaltensweisen der Führungskraft mit den geknüpften Erwartungen lokaler Mitarbeiter überein, kann der Führungserfolg angenommen werden.

Die empirischen Ergebnisse des GLOBE bestätigen weitestgehend die theoretischen Annahmen. Sie legen nahe, dass bestimmte Führungseigenschaften in allen Kulturen als erfolgsversprechend angesehen werden, andere dagegen universell als erfolgshemmend gelten.

Zunächst konnten in den Studien sechs universelle Dimensionen erwarteter Führung ermittelt werden³⁹:

1. Charismatischer Führungstyp: „...zeigt sich in der Fähigkeit zu inspirieren, zu motivieren und stellt hohe Leistungserwartungen an andere, auf der Grundlage ausgeprägter, stabiler Grundwerte.“
2. Teamorientierter Führungstyp: „...betont die effektive Gruppenbildung und die Implementierung gemeinsame Zwecke und Ziele zwischen den Gruppenmitglieder.“
3. Humaner Führungstyp: „...spiegelt ein unterstützendes nachdenkliches Verhalten wider, das aber auch Zuwendung und Großzügigkeit einschließt.“
4. Partizipativer Führungstyp: „...charakterisiert das Ausmaß, in dem Manager andere in Entscheidungsprozesse und ihre Umsetzung einbeziehen.“
5. Autonomer Führungstyp: „...bezieht sich auf unabhängiges und individualistisches Führungsverhalten“ und

³⁸ House et al. (1999).

³⁹ vgl. Brodbeck et al. (2000); House et al. (2004); vgl. Alt/Lang (2004).

6. Selbstschützender Führungstyp: „...betont Schutz und Sicherheit des Einzelnen und der Gruppe durch Statusbetonung und Gesichtswahrung“.

Bezogen auf den Führungserfolg haben sich die ersten drei Dimensionen der Führungserwartungen, nämlich der charismatische (visionär, inspirierend, integer, entschlossen, leistungsorientiert), der teamorientierte (kooperativ, teamfähig, teamintegrierend, diplomatisch, administrativ kompetent) und der humane (human, bescheiden) Führungstyp als universell erwünscht herausgestellt.⁴⁰ Unabhängig von der kulturellen Prägung scheinen sich die Mitarbeiter solche Führungskräfte auf der ganzen Welt zu wünschen.

Der partizipative (nicht-autokratisch), autonome (individualistisch, unabhängig) und selbstschützende (selbstbezogen, statusbewusst, regelorientiert) Führungstypen erwiesen sich hingegen als kulturell kontingent. Diese Führungsmodi sind in einigen Kulturen erfolgreicher als in den anderen, und in einigen Kulturen erfolgreich, während in anderen möglicherweise auch erfolgshindernd.

Die GLOBE-Ergebnisse zeigen zudem, dass solche Aspekte, wie Einzelgängertum, asoziale, der eigenen Ego-Verteidigung dienende Einstellung der Führungskräfte, die Böswilligkeit und eine mangelnde Kooperation seitens der Führer sowie eine diktatorische Neigung, universell als inakzeptabel und unerwünscht herausgestellt haben. Unabhängig von der Kultur widersprechen diese Führungsarten den Erwartungen von Geführten und können deshalb den Führungserfolg untergraben. Auffällig ist, dass alle ermittelten Führungsmodi, die universell erfolgreichen wie universell inakzeptablen, im weitesten Sinne die interpersonellen Kompetenzen bzw. deren Mängel darstellen.

Die Forscher des GLOBE Projektes⁴¹ empfehlen für globale Führungskräfte, die mit den kulturell diversen Erwartungen konfrontiert werden zweierlei. Sie betonen auf der einen Seite, wie wichtig die Kenntnis der jeweiligen Landeskultur ist. Es reiche allerdings nicht, die lokale Landeskultur zu lernen oder zu kennen. Darüber hinaus ist es erforderlich, die üblichen Verständnisse und Verhaltensweisen in der eigenen Kultur den Mitarbeitern mitzuteilen und über die Diskrepanzen offen auszutauschen. Zudem regen die Autoren zu Überlegungen an, wie die Unterschiede zwischen den verschiedenen Kulturen, vor allem zwischen der eigenen und der fremden, überbrückt werden können. Dabei sehen sie die Anpassung der Führungskraft an die Landeskultur nicht als die einzige Alternative an. Möglicherweise ist sie sogar die wenig angebrachte Alternative. Statt-

⁴⁰ Javidan/Dorfman/de Luque/House (2006).

⁴¹ Javidan/Dorfman/de Luque/House (2006).

dessen ist durchaus denkbar, dass der intensive direkte Austausch von gegenseitigen Erwartungen mit den Mitarbeitern und damit das kollektive Lernen einen neuen, originellen Weg zum gegenseitigen Verständnis abseits von lokaler und fremder Kultur ebnen kann.

4 „Global Leadership made in Germany“ – Stärken und Defizite deutscher Führung im internationalen Vergleich

Trotz der voranschreitenden Internationalisierung deutscher Betriebe galt die Aufmerksamkeit des deutschen Managements eine lange Zeit dem Umgang mit den internen Arbeitskräften in deutschen Unternehmen.⁴² Anzunehmen ist, dass der Umgang mit den unterschiedlichen Kulturen und den diesen Kulturen entstammenden Mitarbeitern den deutschen Führungskräften schwer fällt. Die Ergebnisse zum globalen Erfolg von deutschen Führungskräften, gemessen an Anforderungen und Erwartungen an die Führung, bescheinigen den deutschen Führungskräften in der Tat nur mittelmäßig gute Noten.

Wollen wir die globale Eignung der deutschen Führungskräfte einschätzen bzw. erkennen, bieten sich zunächst die Betrachtungen der Führungsideale. Vergleicht man die deutschen Führungserwartungen mit denen anderer Länder auf Basis des GLOBE-Projektes, werden einige Übereinstimmungen, aber auch mehrheitliche Unterschiede deutlich.⁴³

Sowohl im deutschen Raum, als auch weltweit wird von den Führungskräften vor allem **charismatische, transformationale Führung** erwartet, während dem selbstschützenden und dem statusbewussten Führungsverhalten ein negativer Beigeschmack anhaftet.⁴⁴ Andere Führungsdimensionen erweisen sich hingegen als kulturell kontingent.

Hinsichtlich der **Teamorientierung** scheinen die deutschen Führungsideale den russischen und georgischen nahe zu liegen. In allen drei Ländern findet sich die Teamorientierung jeweils an siebter Stelle in der Liste von den erfolgsförderlichen Aspekten der Führung. Im Vergleich zu den englischsprachigen (Irland, Großbritannien) und nordischen Ländern (Finnland, Dänemark) wird die Teamorientierung in Deutschland als weniger prototypisch für eine gelungene Führung

⁴² Ferner/Varul (2000).

⁴³ Javidan/Dorfman/de Luque/House (2006).

⁴⁴ Brodbeck et al.(2000), Alt/Lang (2004).

angesehen⁴⁵, so dass in diesen Ländern die deutschen Führungskräfte möglicherweise Probleme erwarten können.

Die **Partizipation** von Mitarbeitern dagegen wurde vor allem in den süd- und osteuropäischen Kulturen als weniger prototypisch betrachtet, daher bestanden hier auch die meisten Unterschiede zu Deutschland, weil hier die Partizipation zu den wichtigsten Merkmalen einer erfolgreichen Führung zählt, übrigens ähnlich wie in den nördlichen und den westlichen Ländern Europas. Es ist daher anzunehmen, dass der partizipative Führungsstil deutscher Führungskräfte in den süd- und osteuropäischen Ländern deutlich weniger Verständnis erntet als in den westeuropäischen Kulturen.

Das **gute Administrieren** ist ein wichtiger Bestandteil der deutschen Vorstellungen von guter Führung. Zu Deutschen gesellen sich hier die Vorstellungen von süd- und osteuropäischen Länderclustern (vor allem Tschechien, Russland und Georgien). In den angelsächsischen und nordischen Kulturen wird das gute Administrieren dagegen als deutlich weniger relevant angesehen, so dass hier von den deutschen Führungskräften deutlich mehr als nur administrative Kompetenz erwartet wird.

Die **humane Orientierung (Personenbezogenheit)** von Führungskräften wurde im deutschsprachigen Kulturraum in geringerem Maße als prototypisch für eine erfolgreiche Führung angesehen als in Schweden, in den Niederlanden und in den englischsprachigen Kulturen.⁴⁶ Statt einer individuellen Zuwendung heben deutsche Führungsideale eine starke Betonung der Leistung hervor (eine Sach- statt einer Personenorientierung).⁴⁷ Mit dieser Einstellung können die deutschen Führungspersonen aber wenig Beifall in den skandinavischen und angelsächsischen Ländern erwarten.

Ferner differieren die Ideale der deutschen Führungskultur von den englischsprachigen, nordischen, lateinischen und zentraleuropäischen in Bezug auf die **Autonomie** der Führer, was z. T. auch mit der geringeren Teamorientierung korrespondiert bzw. dieser eine spezifische Bedeutung zuweist. Im Unterschied zu den genannten Ländern wird in Deutschland das autonome Handeln einer Führungskraft stärker als erfolgsversprechend und prototypisch erachtet; den deutschen Erwartungen an das autonome Handeln der Führungskräfte ähnelt sich jenen in Georgien und Tschechien.

Bevor wir die reelle Führung deutscher Führungskräfte mit den weltweiten Führungserwartungen vergleichen, werfen wir einen Blick darauf, ob die reelle

⁴⁵ Javidan/Dorfman/de Luque/House (2006).

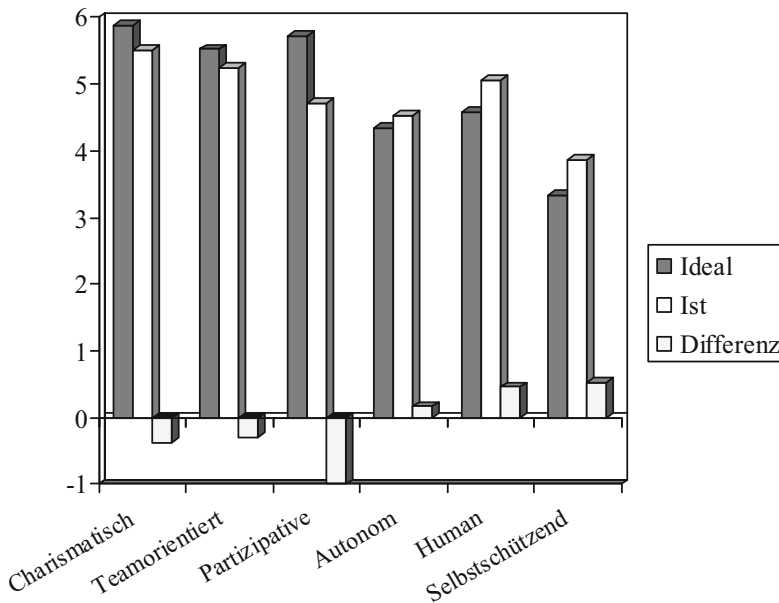
⁴⁶ Javidan/Dorfman/de Luque/House (2006).

⁴⁷ Alt/Lang (2004).

Führung hierzulande den Führungserwartungen von eigenen Landesmännern und -frauen gerecht werden kann.

Inwiefern die durch die Mitarbeiter wahrgenommene, „reelle“ Führung von den Führungsidealen abweicht, zeigt die nachfolgende Abbildung. Die Daten entstammen den Phasen 2 und 3 des GLOBE-Projektes, in denen das erwartete und das beobachtete Führungsverhalten von Geschäftsführern deutscher Unternehmen untersucht wurden.

Es wird deutlich, dass sich die Ideale und die Realität der Führung in Deutschland in mehreren Hinsichten unterscheiden. Während die Erwartungen an das autonome und humanorientierte Führungshandeln durch die Realität übertroffen werden, erfüllen die deutschen Führungskräfte die Erwartungen an charismatische und teamorientierte Führung nicht. Besonders deutlich zeigt sich der Unterschied zwischen den Erwartungen und der Realität im Fall der partizipativen Führung: Mitarbeiter erleben deutlich weniger Partizipation im Führungsalltag als sie es sich wünschen würden. Zudem sehen die Mitarbeiter ihre Führungskräfte als verunsicherte, mit eigenem Selbstschutz beschäftigte Personen, die öfter dazu neigen, ausweichend und gesichtswahrend zu reagieren, als es angebracht wäre. Offenbar stellen eine mangelnde charismatische Führung, mangelnde Partizipation und eine zu starke Selbstbezogenheit der Führungskräfte die größten Führungsprobleme im deutschen Kulturraum aus der Sicht der Mitarbeiter dar.

Abbildung 1: Führungsideal und Führungsrealität in Deutschland⁴⁸

Der deutsche Kulturraum ist bekanntlich keinesfalls homogen. Die zu erwartenden Unterschiede zwischen dem Westen Deutschlands und dem Osten schlagen sich auch in den verschiedenen Erwartungen an die Führung nieder. Den GLOBE-Ergebnissen zufolge wird im Osten Deutschlands eine stärkere Leistungsorientierung und Bescheidenheit, ein stärker ausgeprägtes Statusbewusstsein und eine stärkere Regelerorientierung von Führungskräften erwartet, währenddessen die Mitarbeiter im Westen den größeren Wert auf das visionäre und partizipative Verhalten legen. Im Vergleich zum Ideal werden westdeutsche Unternehmer und Manager von ihren Mitarbeitern als statusbewusster, aber auch etwas risikobereiter wahrgenommen. Die ostdeutschen Mitarbeiter dagegen erle-

⁴⁸ Die Daten der Führungsideale sind den GLOBE-Erhebungen entnommen, GLOBE 2 nach Brodbeck et al. (2000) und House et al. (2004) für die Führungsideale, sowie die eigenen Erhebungen für die Führungsrealität, vgl. auch Steyrer/Schiffinger/Lang (2007).

ben ihre Führungskräfte visionärer als gewünscht, aber auch humaner und zugleich bürokratischer.⁴⁹

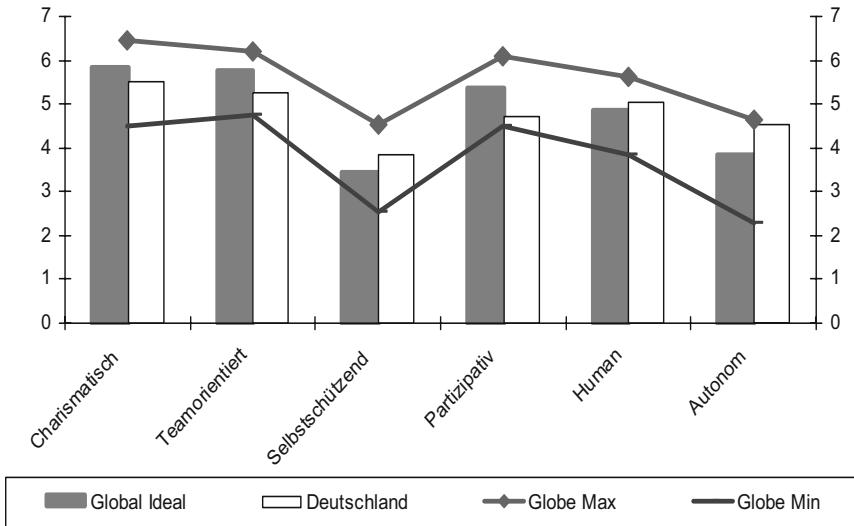
Nachdem es deutlich geworden ist, dass bereits innerhalb Deutschlands historisch bedingte Unterschiede hinsichtlich der Führungserwartungen, aber auch hinsichtlich der Korrespondenz zwischen den Führungsidealen und Wirklichkeit vorzufinden sind, stellt sich die Frage, wie die deutschen Führungskräfte angesichts der weltweiten Führungserwartungen abschneiden. Hierfür werden wir zunächst die durchschnittlichen Werte der weltweiten GLOBE-Erwartungen mit denen der deutschen Führungsrealität vergleichen. Anschließend stellen wir eine differenziertere Betrachtung an, indem wir die Führungserwartungen aus ausgewählten Ländern der deutschen Führungswirklichkeit gegenüberstellen und diesen Vergleich anhand der Führungsideale einiger einzelner Länder aus den betrachteten Regionen vertiefen.

In der globalen Betrachtung, die die nachfolgende Abbildung darstellt, fallen die deutschen Führungskräfte durch ein ausgeprägtes selbstschützendes und auch ein autonomes Verhalten auf. Im Fall von diesen Dimensionen weisen die deutschen Führungskräfte die größten Unterschiede zu den globalen Erwartungen auf. Überspitzt formuliert gelten die deutschen Führungskräfte im Vergleich zu den idealen weltweiten Vorstellungen der Führung als status- und selbstschutzmotivierte Individualisten.

Hingegen genügt das deutsche Führungsverhalten den Erwartungen an transformationale nicht. Im Vergleich zur weltweit erwarteten Führung bieten die deutschen Führungskräfte im Durchschnitt zu wenig transformationale, wertebaasierte Führung an, kümmern sich zu selten um die Teamangelegenheiten und praktizieren zu selten eine partizipative Entscheidungsfindung.

⁴⁹ vgl. Alt/Lang (2004).

Abbildung 2: Tatsächliche Führungsmuster in Deutschland im Vergleich zu globalen Führungserwartungen nach GLOBE



Positiv fällt jedoch auf, dass die deutschen Führungspersonen in der Beurteilung ihrer Mitarbeiter eine ausgeprägte humane Orientierung („großzügig“, „mitfühlend“) an den Tag legen und in dieser Hinsicht den globalen (durchschnittlichen) Erwartungen nahezu völlig entsprechen. Eine differenziertere Betrachtung zeigt jedoch potenzielle Probleme der deutschen Führungskräfte in Bezug auf die Humanorientierung auf. Lehnt man z.B. an die Ergebnisse von Weibler und Kollegen an⁵⁰, die dafür sprechen, dass in der Schweiz und in Österreich eine höhere Humanorientierung der Führung als in Deutschland erwartet wird, kann die Humanorientierung der deutschen Führungskräfte nicht automatisch als weltweit zufriedenstellend betrachten werden. Daher sind die sozialen Kompetenzen, die als Grundlage für die Humanorientierung dienen, durchaus einer besonderen Beachtung in Deutschland würdig, vor allem bei der Bildung und Entwicklung von Führungskräften.

⁵⁰ Weibler et al. (2001).

Allerdings zeigt sich bezüglich der Erwartungen an humane Führung in Deutschland weiterhin eine Differenz zu den globalen Werten (vgl. Abb. 2), so dass die Frage offen bleibt, von welchem Anspruch aus die Einschätzung des humanen Führungsverhaltens der deutschen Geschäftsführer durch deutsche Mitarbeiter erfolgte.

Ferner weisen die deutschen Führungsmuster, im internationalen Vergleich gesehen, einen starken Bezug zu Standardisierung und Regelorientierung auf.⁵¹ Bei regelorientierten und statusbewussten Verhaltensweisen, aber auch bezüglich ihrer Risiko-Orientierung liegt die deutsche Führung eher im oberen Bereich der weltweiten Erwartungen und kann auch Akzeptanz in den Ländern finden, in denen diese Attribute als relevant erachtet werden. Probleme wird es aber in den nicht wenigen Ländern geben, in denen solche Verhaltensweisen, wie regelbezogenes Handeln, statusbedachte Umgangsweise mit den Mitarbeitern oder die Risikoorientierung, deutlich negativer belegt sind, wie z.B. in den angelsächsischen, den franko-romanischen oder den skandinavischen Länder.

Ein differenzierterer Blick, der sechs Weltregionen umfasst (Süd- und Ostasien, Lateinamerika, Mittleren Osten, Osteuropa) und die Unterschiede zwischen den Führungsidealen in ausgewählten Weltregionen und dem tatsächlichen Führungsverhalten in Deutschland (vgl. Abb. 3) untersucht, verfestigt den bisherigen Eindruck über die globalen Chancen und Risiken deutscher Führungskräfte.

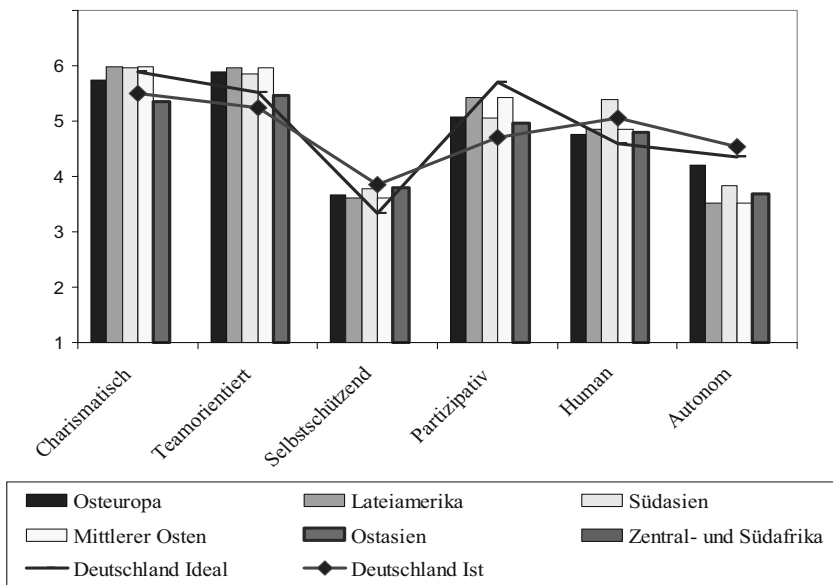
Generell und gegenüber allen betrachteten Regionen fällt bei der deutschen Führung die Überbetonung von individualistischem Führungsverhalten und ein eklatanter Mangel an Teamorientierung auf, wobei hier sowohl die Führungspraxis, als auch das kulturell geprägte Führungsideal weit über bzw. unter den erwarteten Werten liegen. Auch hier wird es deutlich, dass bezüglich der charismatischen oder wertebasierten Führung deutsche Führungskräfte offenbar Defizite aufweisen. Obwohl die Erwartung an partizipative Führung in Deutschland deutlich höher liegt als in anderen Regionen der Welt, reicht das in Deutschland tatsächlich gewährte Maß an Partizipation auch im internationalen Vergleich kaum aus, und liegt deutlich unter den Erwartungen aller betrachteten Weltregionen. Und schließlich kann bezüglich humaner Führung ein gewisser Widerspruch beobachtet werden: das kulturell bedingte gegenüber allen anderen Regionen geringe Maß an Zuwendung, „low on compassion“⁵², wird in der in Deutschland beobachteten Führung deutlich übertroffen; ob hier tatsächlich in-

⁵¹ Alt/Lang (2004).

⁵² vgl. House et al. (2004).

ternational ein Vorteil liegen kann (mit der Ausnahme von Südasien), bleibt jedoch abzuwarten, da das Ergebnis auch als Mangel an leistungsorientierter charismatischer Führung gesehen werden kann. Hingegen übertrifft der Autonomiegrad der deutschen Führung die Erwartungen in allen betrachteten Regionen und ist somit als ein potenzielles Problem anzusehen, welches sich in Zusammenhang mit der mangelnden Teamorientierung zu betrachten wäre.

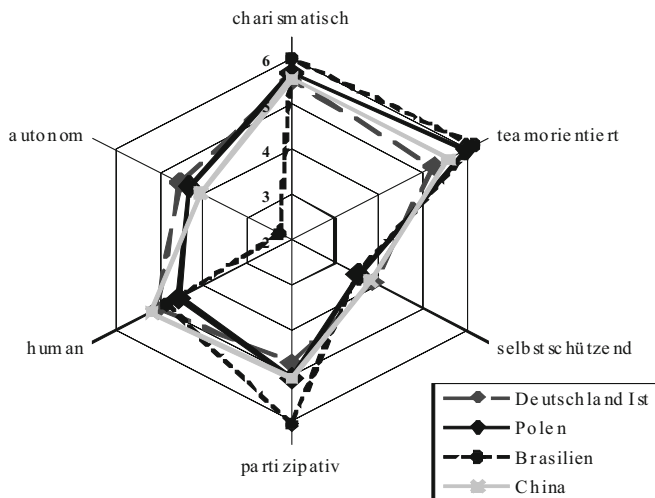
Abbildung 3: Deutsche Realität und internationale Erwartungen an Führung



Aus Abbildung 3 wird interessanterweise die Ähnlichkeit zwischen den deutschen Führungsmustern und den ostasiatischen Führungserwartungen deutlich: mit der Ausnahme vom autonomen Handeln stellt die deutsche Führungsart offenbar ein geeignetes Äquivalent dar, wenn nicht weltweit, dann zumindest in der Region Ostasiens. Angesichts der zunehmenden ökonomischen Relevanz der ostasiatischen Länder ist es eine durchaus positive Botschaft für die Marke „German Leadership“.

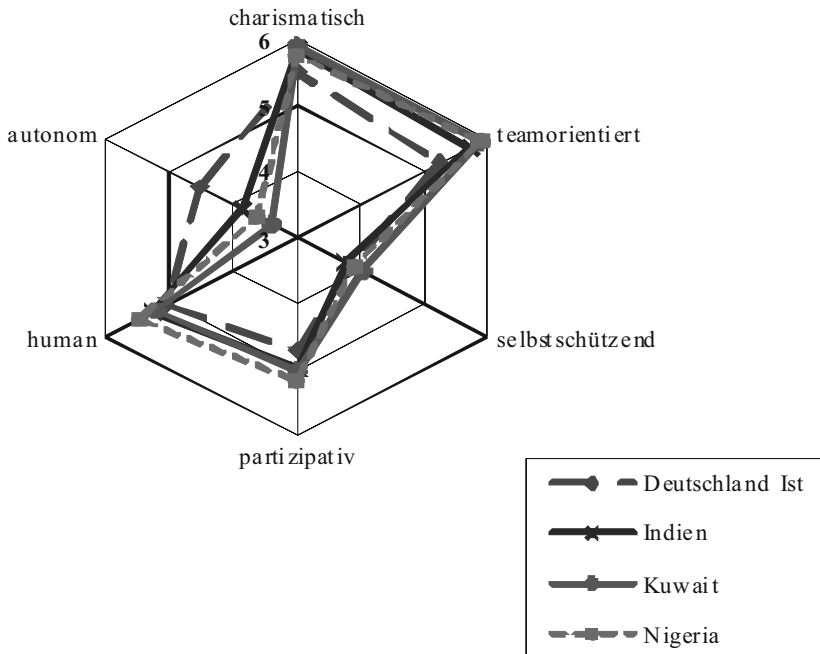
Die genannten Defizite zeigen sich nochmals bei den ausgewählten Ländern der betrachteten Regionen, die Abbildung 4 und Abbildung 5 zusammenfassen. Aus den Abbildungen werden jeweils auch regionale und länderspezifische Probleme deutlich.

Abbildung 4: Vergleich der beobachteten Führungsmuster in Deutschland im Vergleich mit Ländern verschiedener Weltregionen



Im Vergleich zu Brasilien wird etwa der gravierende Bedarf an team- wie partizipationsorientierter Führung besonders deutlich, ähnlich, auch wenn weniger stark ausgeprägt, ist der Unterschied zu chinesischen Erwartungen an partizipative Führung.

Abbildung 5: Vergleich der beobachteten Führungsmuster in Deutschland im Vergleich mit Ländern verschiedener Weltregionen



Gegenüber Nigeria zeigt sich ein besonderes Defizit an humaner Führung, in Indien oder Kuwait an charismatischer Teamorientierung. Generell stellt sich die verbreitete individualistische Ausrichtung der Führung in Deutschland als ein erhebliches Hemmnis für die Wirksamkeit dieses Führungsmodells insbesondere in den Entwicklungsländern heraus.

Zusammengefasst können die Stärken und die Chancen der deutschen Führung auf dem globalen Führungsmarkt zum einen in der partizipativen und zum anderen in der humanorientierten Umgangsweise mit den Mitarbeitern gesehen werden. Das herkömmliche Bild von deutschen Führungskräften in der Welt, welches mit einer starken Leistungsorientierung, technischen Kompetenz, Autonomie, Direktheit, konstruktiven Diskussionskultur und Partizipation gleichge-

setzt worden ist⁵³, scheint sich leicht zu verändern. Die dargestellten Ergebnisse widersprechen möglicherweise den verallgemeinernden Aussagen von Forschern in Bezug auf die deutschen Führungskräfte, wie z.B.:

„<...> a global companies' success is clearly linked to emotional intelligence <...>, comprising **empathy** and **social skills** for successfully managing relationships, the German leadership concepts with its dominant task focus and **low interpersonal humane orientation** does <...> not seem to match particularly well to the future global challenges.“⁵⁴

Ob diese positiv zu betrachtete Veränderung zum erwünschten Szenario führt, welches die GLOBE-Forscher vorhergesagt haben, ist noch ungewiss:

„<...>When adequately managed, (e.g. *soft* on person) these (traditional attributes of German leaders) attributes can provide for work outcomes of highest ambition and quality – anywhere in the world.“⁵⁵

Dagegen spricht noch eine Reihe von Defiziten deutscher Führungsart i.S.v. Unfähigkeit, den internationalen Erwartungen an Führung gerecht zu werden. Eine dieser potenziellen Probleme der deutschen Führungsmuster stellt die mangelnde charismatische Führung dar. Die GLOBE-Ergebnisse werden durch andere Studien bekräftigt, die davon sprechen, dass sich deutsche Manager mit der transformationalen, charismatischen Führung schwer tun⁵⁶, weil u.a. die charismatische, transformationale Führung in Deutschland grundsätzlich skeptisch angesehen wird, möglicherweise wegen der starken Verbindung mit der Nazi-Vergangenheit. Angesichts der GLOBE-Ergebnisse (vgl. Abb. 3), die mehrfach verdeutlichen, wie stark die Führungsideale mit der charismatischen Führung konnotiert werden, nicht nur in den angelsächsischen Ländern, sondern auch in Südasien, Lateinamerika und Mittlerem Osten, birgt dieser Mangel möglicherweise ein Problem der deutschen Führungskräfte vom globalen Ausmaß.

Als weitere Defizite der deutschen Führungskräfte erweisen sich ein ausgeprägtes Statusbewusstsein, eine hochgradige individualistische Tendenz, die möglicherweise damit zusammenhängende unzureichende Teamorientierung, und eine mangelnde Partizipation am Arbeitsplatz. Ungeachtet der im internationalen Vergleich relativ hoch ausgeprägten Humanorientierung der deutschen

⁵³ Brodbeck et al. (2000).

⁵⁴ Chhokar/Brodbeck/House (2007), S.194.

⁵⁵ Chhokar/Brodbeck/House (2007), S.94.

⁵⁶ Felfe/Tartler/Liepmann (2004).

Führungskräfte, mangelt es den deutschen Managern offenbar nach wie vor an sozialen Kompetenzen, die es z.B. ermöglichen, die Relevanz der Teamorientierung zu erkennen und den Umgang mit Team erfolgreich zu gestalten.

5 Konsequenzen für die Auswahl und die Entwicklung von Führungskräften

Führungssystem und Führungsmuster sind das Ergebnis der institutionellen Umgebung jeweiligen Landes. Diese schließt mentale Strukturen ein, wie Werte, grundsätzliche Überzeugungen, die sich häufig als zeitstabil erweisen, aber auch dynamischere Strukturen, wie Moden der Führung, sozialisierende Institutionen, z.B. in Form von Bildungs- und Ausbildungsstätten.

Will man die Führungsmuster verändern, ist es gewiss empfehlenswert, bei beiden Säulen anzusetzen. Die Umwandlung der deutschen Führung in die international geeignete und akzeptierte Führungsart erfordert Bemühungen, die gleichzeitig mehrere institutionelle Schichten berücksichtigen.

Grundsätzlich kann die ethno- bzw. germanozentrische Personalpolitik von Unternehmen die global erfolgreichen Führungskräfte offenbar schwer hervorbringen. Hierfür ist die polyzentrische oder transnationale Personalpolitik erforderlich, die sich in der entsprechenden Auswahl, in der Entwicklung und in der Einsatzpolitik für Führungskräfte niederschlägt.

Die Auswahl der Fach- und Führungskräfte stellt den ersten Ansatz dar. Sie bestärkt die ihr zugrundegelegten Kompetenzen und institutionalisiert diese in der Führungspraxis. Da bislang in Deutschland überwiegend der beste Fachmann eingestellt wurde, genießen die fachlichen Kompetenzen im Zweifelsfall den Vorrang vor sozialen. Angesichts der Defizite deutscher Führungskräfte im globalen Kontext ist eine Änderung bzw. Überdenken der Selektionskonzepte und -kriterien zu empfehlen, und das nicht nur für die Auslandseinsätze, sondern auch für Positionen im eigenen Land.

Für die Auswahl von Experten und Führungskräften für Auslandseinsätze wurden bisher oftmals die fachlichen Kompetenzen und der persönliche Wunsch der/des Kandidaten/in, international tätig zu sein, als ausschlaggebend angesehen. Im Gegensatz dazu legen die dargestellten Ergebnisse nahe, dass gerade hier weniger die fachliche Kompetenz, vielmehr die bisherige Erfahrung der Betroffenen mit unterschiedlichen Kulturen zu berücksichtigen ist. In der Forschung existieren hierfür einige, auch wenn vage Hinweise, welche Aspekte der internationalen Erfahrung als Selektionskriterium für die Auslandseinsätze

verwendet werden können. So thematisiert Holtbrügge⁵⁷, dass Kenntnisse der lokalen Gesellschaft (im kulturellen, politischen und ökonomischen Sinne) relevant sind. Dafür sind die interkulturellen Trainings sinnvoll. Auf der anderen Seite weist Drumm⁵⁸ darauf hin, dass persönliche Eigenschaften, wie Kontaktfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenz bei der Selektion für Auslandseinsätze hervorzuheben sind. Den Untersuchungen von Ket de Vries und Mead⁵⁹ zufolge kann die kulturelle Sensibilität, wie viele andere Fähigkeiten, am besten im Kindesalter erlernt werden. Die Untersuchungen von beiden Autoren zeigen, dass die global erfolgreichen Führungskräfte oftmals bereits in ihrer Kindheit enge Berührungen zu anderen Kulturen hatten. Auch wenn die frühe Konfrontation mit den fremden Kulturen alleine für eine hohe kulturelle Intelligenz nicht ausreichend ist, stellt es eine wichtige Bedingung dar. Die Führungskräftekandidaten unterschiedlicher ethnischer und kultureller Prägung, wie z.B. Personen mit Migrationshintergrund, stellen hier möglicherweise eine besonders aussichtsreiche Zielgruppe dar.

Die nächste zu empfehlende Handlungsrichtung setzt bei der **interkulturellen Personalentwicklung an**. Diese umfasst sowohl die Ausbildung, einschließlich des Hochschulstudiums, als auch die Entwicklung und Fortbildung in der beruflichen Laufbahn. Die international gerechte Ausbildung an den Hochschulen soll insbesondere auf die (inter)kulturelle Kompetenz abzielen, aber auch die Metakompetenzen, wie die oben betrachtete ‚kultureller Sensitivität‘, systematisch zum Bestandteil des Studiums machen. Hierfür sind die Sprachkenntnisse (jedoch nicht alleine das Englische!) eine notwendige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung. Die (Aus)Bildung in der Hochschullehre sollte sich daran orientieren, einen möglichst häufigen Kontakt zu fremden Kulturen zu ermöglichen, u.a. auch durch internationale Erfahrungen. Die Empfehlung beruht auf der ‚Kontakthypothese‘⁶⁰, die auf die sozialpsychologisch basierte Annahme zurückzuführen ist, dass ein häufiger Kontakt zu einem Phänomen für mehr Verständnis und Entgegenkommen sorgt.

Interkulturelle Führungskräftestrainings und Weiterbildung sind insbesondere dann sinnvoll für die angehenden globalen Fachkräfte, wenn sie auf die eigenen kulturellen Grundannahmen und Vorurteile abzielen. Die Wirkung der Kulturtrainings ist umso größer, je stärker ist die Einsicht der eigenen kulturellen Annahmen und die Erfahrung des Umgangs mit dem Schock und der Angst an-

⁵⁷ Holtbrügge/Mohr (im Druck).

⁵⁸ Drumm (2008).

⁵⁹ Ket de Vries/Mead (1992).

⁶⁰ Zajonc (1968).

gesichts fremden Kulturverhaltens. Als besonders erfolgreich hat sich neben den kulturellen Rollenspielen oder Simulationen auch die Technik der kulturellen Szenarios herausgestellt, welche auf der Methode der kritischen Ereignisse beruht.

Auch die Weiterbildung im Bereich kultureller Sensibilität erweist sich als höchst sinnvoll. Hierfür liefern Autoren hervorragende Beispiele⁶¹, die darauf hinweisen, dass unabhängig von der Zielgruppe die globalen Führungskräfte am besten mit einem Mix aus Methoden und Materialien entwickelt werden können, welche die Führungskräfte befähigen, ihre eigenen kulturellen Werte, oftmals nur implizit vorhanden und daher für Reflexion schwer zugänglich, zu hinterfragen und eine Offenheit für und einen angstfreien Umgang mit den fremden Kulturen zu erproben. Hier haben sich sowohl Beispiele aus eigener Erfahrung, Fallanalysen aus Unternehmen, als auch die Simulationen, Rollenspiele und Videoaufnahmen bewährt. Erfolgreich sind vor allem jene Methoden, welche die sogenannte ‚Komfortzone‘ der Akteure herausfordern und auf diese Weise die Lernprozesse fördern.

Die Zusammenstellung und Entwicklung multikultureller Teams ist der dritte Ansatz, welcher dazu dient, die globalen Qualitäten von deutschen Führungskräften zu entfalten und zu stärken. Bisher galt die Zusammenstellung von multikulturellen Teams häufig als Konsequenz der bereits erworbenen interkulturellen Kompetenzen. Wir möchten hingegen den Einsatz multikultureller Teams als didaktischer Maßnahme anregen, die den Raum zum Erlernen der für die globale Führung unerlässlichen Kompetenzen bietet. In Anlehnung an die Ergebnisse von Deal und Kollegen, die die kulturelle Sensibilität als den Schlüssel für globalen Führungserfolg darstellen⁶², würden sich die multikulturellen Teams vor allem zur Entwicklung der kulturellen Sensitivität anbieten.

⁶¹ DiStefano/Maznevski (2003).

⁶² Deal/Lesslie/Dalton/Ernst (2003).

6 Literatur

- Adler, N. J. (1999): Global leadership: women leaders. In: Mobley, W. H.; Gessner, M. J.; Arnold, V. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.1. JAI Press, S.49-73.
- Alt, R.; Lang, R. (2004): Anforderungen an die Führungskompetenzen von Managern in Transformationsprozess ausgewählter MOEL. In: Zschiedrich, H.; Schmeisser, W.; Hummel, T. R. (Hrsg.) *Internationales Management in den Märkten Mittel- und Osteuropas*. München und Mering, Rainer Hampp Verlag, S.111-132.
- Brodbeck, F. C. et al. (2000): Cultural variations of leadership prototypes across 22 European countries. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, S.1-29.
- Calder, B. J. (1977): An attribution theory of leadership. In: Staw, B.; Salancik, G. (Eds.): *New directions in Organizational Behavior*, Chicago, S.179-204.
- Chhokar, J. S.; Brodbeck, F. C.; House, R. J. (Eds.) (2007): *Culture and leadership Across the world: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum Associates Inc., Mahwah.
- Clark, B. D.; Matze, M. G. (1999): A core of global leadership: relational competence. In: Mobley, W. H.; Gessner, M. J.; Arnold, V. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.1. JAI Press, S.127-161.
- Dachler, P. H. (1999): Alternatives to individual conceptions of global leadership_ dealing with multiple perspectives. In: Mobley, W. H.; Gessner, M. J.; Arnold, V. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.1. JAI Press, S.75-98.
- Deal, J. J.; Lesslie, J.; Dalton, M.; Ernst, Ch. (2003): Cultural adaptability and leading across cultures. In: Mobley, W. H.; Dorfman, P. W. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.3. JAI Press, S.183-204.
- De dea Roglio, K.; Light, G. (2009): Executive MBA-Programs: The Development of the Reflexive Executive. In: *Academy of Management Learning and Education*, Vol.8 (2), S.156-173.
- DiStefano, J. J.; Maznevski, M. L. (2003): Developing global managers: integrating theory, behavior, data and performance. In: Mobley, W. H.; Dorfman, P. W. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.3. JAI Press, S.341-371.
- Drumm, H. J. (2008): *Personalwirtschaft*. 6., über. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Felfe, J.; Tartler, K.; Liepmann, D. (2004): Advanced research in the field of transformational leadership. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Heft18 (3), S.262-287.
- Ferner, A.; Varul, M. Z. (2000): Internationalisation and the personnel function in German multinationals. In: *Human Resource Management Journal*, Vol.10 (3), S.79-96.
- Fisch, J. H.; Oesterle, M. -J. (2003): Exploring the globalization of German MNCs with the complex spread a diversity measure. In: *Schmalenbach Business Review*, Vol.55, S.2-21.
- Fondas, N. (1997): The origins of feminization. In: *Academy of Management Review*, Vol.22, S.257-282.
- Gessner, M.J., Arnold, V. (1999): Introduction. In: Mobley, W.H., Gessner, M.J., Arnold, V. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.1. JAI Press, S.3-8.

- Graen, G. B.; Hui, Ch. (1999): Transcultural global leadership in the twenty-first century: challenges and implications for development. In: Mobley, W. H., Gessner, M. J., Arnold, V. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.1. JAI Press, S.9-26.
- Hausmann, H.; Holtbrügge, D.; Rygl, D. (2009): Internationalisierung mittelständischer Weltmarktführer (MWF) in die BRIC-Staaten. In: Schmid, S. (Hg.) *Management der Internationalisierung*, Wiesbaden: Gabler, S.479-497.
- Hofstede, G. (1993): *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill, London.
- Holtbrügge, D.; Mohr, A. T. (im Druck). Subsidiary Interdependencies and International Human Resource Management Practices in German MNCs. A Resource-based View. In: *Management International Review*.
- House, R. J.; Hanges, P. J.; Ruiz-Quintanilla, S. A.; Dorfman, P. W.; Javidan, M.; Dickson, M.; Gupta, V.; and GLOBE Country Co-Investigators (1999): Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE. In: Mobley, W. H.; Gessner, M. J.; Arnold, V. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.1. JAI Press, S.171-233.
- House, R. J.; Hanges, P. J.; Javidan, M.; Dorfman, P.; Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks.
- House, R.; Shamir, B. (1993): Toward a integration of transformational, charismatic and visionary theories of leadership. In: Chemmers/Ayman (Eds.): *Leadership: Perspectives and research directions*, New York.
- Javidan, M.; Dorfman, P. W.; de Luque, M. S.; House, R.J. (2006): In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. In: *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20 (1): 67-90.
- Kennedy, J. C.; Fu, P. -P.; Yukl, G. (2003): Influence tactics across twelve cultures. In: Mobley, W. H.; Dorfman, P. W. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.3. JAI Press, S.127-147.
- Kets de Vries, M. F. R.; Florent-Treacy, E. (2002): Global leadership from A to Z: creating high commitment organizations. In: *Organizational Dynamics*, Vol.30 (4), S.295-309.
- Kets de Vries, M. F. R.; Mead, C. (1992): The development of the global leader within the multinational corporation. In: Pucik, V.; Tichy, N.; Bartlett, C. (Eds): *Globalizing Management. Creating and Leading Competitive Organization*. John Wiley and Sons, New York .
- Kipnis, D.; Schmidt, S.; Swaffin-Smith, C.; Wilkinson, I. (1984): Patterns of managerial influence: Shotgun managers, tacticians, and bystanders. In: *Organizational Dynamics*, Vol.12 (3), S.58-67.
- Kutschker, M.; Schmid, S. (2006): *Internationales Management*. 5.Aufl. München, Wien: Oldenbourg.
- Ling, W.; Fang, L. (2003): The chinese leadership theory. In: Mobley, W. H.; Dorfman, P. W. (Eds.) *Advances in global leadership*, Vol.3. JAI Press, S.183-204.
- Lord, R. G.; Maher, K. J. (1993): *Leadership and information processing: Linking perceptions to performance*. Routledge, London.
- Meyer, J. W. (1994): Rationalized Environments. In: Scott, W. R.; Meyer, J. W. et al. (Eds.) *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism*. Sage, Thousand Oaks et al., S.28-54.

- Muczyk, J. P.; Holt, D. T. (2008): Toward a Cultural Contingency Model of Leadership. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.14 (4), S.277-286.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik*. Stuttgart.
- Perlitz, M. (2004): *Internationales Management*. 5.Aufl. Suttgart: Lucius & Lucius.
- Scott, W. R. (1995): *Institutions and Organizations*. Sage, Thousand Oaks et al.
- Schmid, S.; Daniel, A. (2007): *Die Internationalität der Vorstände und Aufsichtsräte in Deutschland*. Bertelsmann Stiftung.
- Steyrer, J.; Schiffinger, M.; Lang, R. (2007): Ideal- und Realbild von Führung – Zum Zusammenhang zwischen Führungswahrnehmung, organisationalem Commitment und Unternehmenserfolg. In: *Zeitschrift für Management*, Vol.4 (2), S.402-434.
- Weibler, J.; Szabo, E.; Reber, G.; Brodbeck, F. C.; Wunderer, R. (2001): Values and behavior orientation in leadership studies: Reflections based on findings in three German-speaking countries. In: *The Leadership Quarterly*, Vol.12, S.219-244.
- Zajonc, R. B. (1968): Attitudinal effects of mere exposure. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.9 (2, part 2), S.1-27.

Gefährliche Rationalität wertorientierter Managementkonzepte

Implikationen für das Personalmanagement

Udo Bekker/Achim Seisreiner

1 Wertmanagement als Management- und Controllingsystem

Ausarbeitungen über Wertkonzepte zählen zu den ältesten wissenschaftlichen Beiträgen in der Ökonomie. Clark verweist bereits 1915 auf die wirtschaftliche Relevanz von Wertüberlegungen und betont:

“The concept of value is the core of economic thinking”.¹

Das Management unternehmerischer Werte und die gezielte Wertsteigerung durch einen geschaffenen Mehrwert stellen sowohl in tradierten als auch in modernen Konzepten der Unternehmensführung zentrale Themenfelder dar.² Der zentrale Begriff des Wertes wird dabei in älteren und modernen Beiträgen zur Unternehmensführung recht ähnlich, nämlich als *quantitative Bedeutungseinheit* verstanden.³ Nach Kraft zählen Untersuchungen in der wirtschaftlichen Sphäre zu den ältesten werttheoretischen Überlegungen; der „wirtschaftliche Wert“ wird dabei als „spezielle Art des Nützlichkeitswertes“ betrachtet, der sich aus der „Funktion eines Gegenstandes als Mittel, um Zwecke zu erreichen“, ergibt.⁴ Demnach besitzt ein Gegenstand einen wirtschaftlichen Wert, wenn er als Mittel zur Zielerreichung eingesetzt werden kann und dadurch ökonomischen Nutzen stiftet.

Es existiert jedoch bis heute kein allgemeingültiges, ökonomisches Wertkalkül, so dass auf die *Multidimensionalität* des Wertbegriffes bzw. der Wertkalküle in der entsprechenden Literatur bereits frühzeitig hingewiesen wird.⁵ An

¹ Clark (1915), S.663.

² vgl. u.a. Copeland/Koller/Murrin (1994); Rappaport (1998).

³ Der Begriff „quantitative Bedeutungseinheit“ ist angelehnt an Kraft (1951), der Werte prinzipiell als „ideelle Bedeutungseinheiten“ betrachtet (S.11).

⁴ Kraft (1951), S.14f.

⁵ vgl. Barton (1916), S.450.

dieser Vielfältigkeit des Wertbegriffes hat sich bis heute nichts geändert. Was folglich unter dem Terminus

„Wert“ oder „Wertkalkül“ bzw. betriebswirtschaftlich unter dem „Wert eines Unternehmens“ zu verstehen ist, wird prinzipiell vom Standpunkt sowie Blickwinkel des Betrachters determiniert, ist damit sozial konstruiert und macht eine Differenzierung dieses Begriffes notwendig.⁶

Trotz der terminologischen Unklarheiten wird die Notwendigkeit des Wertmanagements in der betriebswirtschaftlichen Praxis konsequent propagiert.⁷ Das wesentliche Ziel, das heutzutage dem betriebswirtschaftlichen Wertmanagement⁸ zugrunde liegt, ist die permanente Verbesserung der spezifischen unternehmerischen Fähigkeit, den „Wert des Unternehmens“ durch das ausschließliche Engagement in Erfolg versprechende Aktionsprogramme zu steigern.⁹ Das Wertmanagement konzentriert sich auf den wirtschaftlichen Umgang mit Unternehmensressourcen und stellt diesbezüglich einen ganz spezifischen normativen Handlungsrahmen für das Management zur Verfügung. Allgemein wird das Wertmanagement deshalb auch als „Verantwortung für Ressourcen und als Weg der Weiterentwicklung von Organisationen“ definiert.¹⁰ Es soll der Orientierung der Entscheidungsträger bei der Auswahl von Aktivitäten dienen, also als eine (v.a. finanzwirtschaftlich fokussierte) Entscheidungsunterstützung fungieren. Mit der Umsetzung wertorientierter Managementkonzepte werden schließlich v.a. eine Erhöhung der Transparenz in Bezug auf Wertschaffung und Wertvernichtung im Unternehmen, ein ansteigendes Kapitalkostenbewusstsein, effizientere Ressourcenallokation und exaktere Investitionsplanungen angestrebt.¹¹ Aus diesem Grunde kann das Wertmanagement auch als eine bereichsübergreifende Querschnittsfunktion des Managements verstanden werden, die in jedem Funktions- und Unternehmensbereich notwendig ist, sobald in einem Unternehmen strategisch relevante Entscheidungen zu treffen sind.¹²

⁶ Zur Differenzierung des Unternehmenswertes vgl. Heggmeier (2002), S.564f.

⁷ vgl. u.a. KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2002), S.1; The Boston Consulting Group (2004), S.6.

⁸ Die Begriffe Wertmanagement, wertorientierte Unternehmensführung, wertorientierte Managementsysteme, Value Management, Value Based Management (VBM) werden in dieser Arbeit als Synonyme betrachtet. Für einen aktuellen Einblick in die Konzeption des Wertmanagements vgl. u.a. Gebhardt/Mansch (2005).

⁹ vgl. u.a. Laux/Liermann (1986), S.84

¹⁰ Spremann/Pfeil/Weckbach (2001), S.20.

¹¹ vgl. Haspeslagh/Noda/Boulos (2001), S.73.

¹² “[Value-based management] focuses on better decision making at all levels in an organization” (Koller (1994), S.87).

Das Wertmanagement wird folglich als ein Management- und Controllingsystem betrachtet, das hilft, *alle* unternehmerischen Aktivitäten auf ihren *finanziellen* Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts hin zu überprüfen und zu steuern.¹³ Um dies in systematischer Art und Weise zu erreichen, steht die Verknüpfung von *vier Programmelementen* im Mittelpunkt der meisten wertorientierten Ansätze (siehe Abbildung 1):

1. Messung und Analyse des Unternehmenswerts mit Hilfe eines Wertermittlungssystems („Messung“),
2. konsequente Umsetzung ausschließlich wertsteigernder Maßnahmen und Investitionen („Umsetzung“),
3. Anknüpfung an ein erfolgs- bzw. leistungsorientiertes Anreizsystem („Motivation“) und
4. Kommunikation mit den Akteuren auf dem Kapitalmarkt („Kommunikation“).

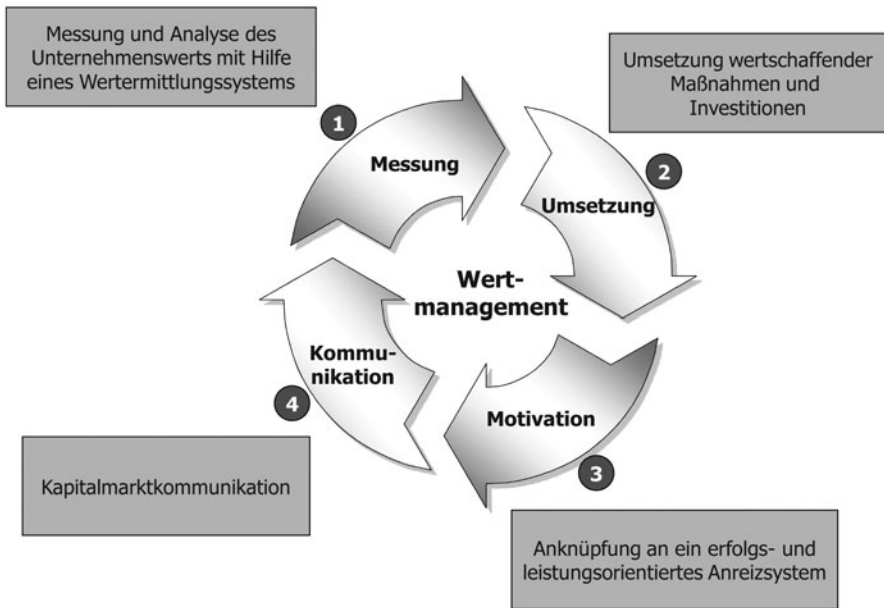
Dem Wertmanagement kommt damit vorrangig eine *Koordinationsfunktion* zu. Es kann deshalb nach Horváth als ein unterstützendes Subsystem der Führung verstanden werden, das Planung, Kontrolle und Informationsversorgung des Managements hinsichtlich wertorientierter Aspekte koordiniert.¹⁴ Das Wertmanagement ist demnach eine spezifische *Controlling-Konzeption*, mit der ein methodischer Bezugsrahmen zur wertorientierten Ausgestaltung *aller* entscheidungs- und informationsbezogenen Elemente eines Unternehmens angeboten wird.¹⁵

¹³ vgl. Ameels et al. (2002); Schierenbeck (1999), S.2.

¹⁴ Horváth (1998), S.142.

¹⁵ Zum Begriff der Controlling-Konzeption vgl. Reichmann (2001), S.4f.

Abbildung 1: Allgemeine Programmelemente des Wertmanagements¹⁶



Das Wertmanagement ist in Bezug auf die *Messung* und *Umsetzung* (siehe Programmelemente 1 und 2 in Abbildung 1) eng mit der Auswahl strategischer Investitionsmaßnahmen und damit mit dem Investitionscontrolling¹⁷ verbunden.¹⁸ Ist das relevante unternehmerische Umfeld stabil und somit prognostizierbar und sind die Entscheidungsträger vollständig über die Bedingungen des Umsystems informiert, ist bezüglich der Investitionsprogramme ein aus neoklassischer Sicht „rationaler“ Entscheidungsprozess anzunehmen. In einer solchen Situation wer-

¹⁶ vgl. Aders (2001), Folie 22.

¹⁷ vgl. Reichmann (2001), S.289f.

¹⁸ „Wertorientierte Ressourcenverteilung bedeutet, dass nur dort investiert wird, wo Wert geschaffen werden kann. Die knappen Ressourcen sollen nicht an wertvernichtende Geschäftsbereiche ‚verschwendet‘ werden.“ (Beck (2003), S.39). Der Begriff strategische Investition wird sehr allgemein als Synonym für jegliche unternehmerischen Aktivitäten verwendet, die dazu dienen, die Unternehmensstrategie umzusetzen und die dadurch Ressourcenverbräuche verursachen bzw. Ressourcen binden.

den Entscheidungsprozesse zu einem einfachen Selektionsprozess reduziert: Die wertgenerierenden Alternativen können vollständig identifiziert sowie verglichen werden und der abschließende Auswahlakt orientiert sich vornehmlich am Kriterium der sicher zu erwartenden (v.a. finanziellen) Effekte jeder Alternative.

Davon abweichende Kalküle ergänzen diese Logik, ändern aber grundsätzlich nichts an der simplen Folgerichtigkeit dieser *quantitativ-finanzwirtschaftlich* orientierten Entscheidungsmethodik, die letztlich auf einer finanziellen Bewertung der zu erwartenden Resultate von Investitionen basiert.¹⁹ Als derart ergänzende Kalküle für sinnvolle Investitionen werden vielfach unternehmensinterne Konditionen, wie beispielsweise Ressourcenausstattung, Technologiebeherrschung oder Managementfähigkeiten angeführt, welche spezifische Investitionsvorhaben rechtfertigen.²⁰

In der unternehmerischen Realität stellen sich jedoch Entscheidungsprozesse selten in dieser einfach zu handhabenden Art und Weise dar. Investitionsentscheidungen sind vielmehr von Ungewissheit, Unschärfe, Einflussnahmen von Stakeholdern und Komplexität geprägt.²¹ Erschwerend kommt hinzu, dass Unternehmen mit ihren Mitwettbewerbern nicht nur um Kunden oder Marktanteile kämpfen, sondern auch um den Zugang zu Ressourcen, Know-how, Technologien, Dienstleistungen und die Etablierung von günstigen Markt- bzw. Wettbewerbskonditionen (bspw. Patentschutz).²² Gleichzeitig verschwimmen die Grenzen der einzelnen Unternehmen zusehends, sobald sich mehrere Unternehmen situativ in Allianzen oder Netzwerken verbünden, um im Wettbewerb bestehen zu können. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass sich letztlich nicht einzelne Unternehmen, sondern strategische Gruppen, Industrie-Cluster oder ganze Branchen im Wettbewerb um Rohstoffe, qualifiziertes Personal oder staatliche Subventionen wiederfinden.²³ Dadurch ändert sich aber schlicht in vielen Bereichen auch das Wettbewerbsverhalten der Akteure, da die Komplexität der veränderten Wettbewerbsstrukturen keine trivialen Handlungen nach dem simplen "Tit-for-tat"-Muster zulässt. Die Bandbreite denkbarer Kooperations- und Wettbewerbskonzeptionen erhöht sich, da einerseits vormals unvereinbar geltende Verhaltensweisen offensichtlich kombinierfähig – bspw. im Zuge von

¹⁹ Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer rein zahlungsorientierten Bewertung von Investitionsprojekten vgl. Breid (1994). Zugl. Diss., LMU München (1994); Stuttgart (1994), S.137-139

²⁰ vgl. Dundas/Richardson (1982), S.287-301; Prahalad/Bettis (1986), S.485-501.

²¹ vgl. Dimitrov/Hodge (2002); Jensen/Zajac (2004), S.507-524.

²² vgl. Jayachandran/Gimeno/Varadarajan (1999), S.49-66.

²³ vgl. Baum/Korn (1999), S.251-278. In diesem Fall etabliert sich ein pluralistischer Wettbewerb im Spannungsfeld hybrider Institutionen zwischen Markt und Hierarchie bzw. diffusen Kontroll-, Verfügungs- und Eigentumsrechten im Sinne einer "extended enterprise".

Coopetition – erscheinen²⁴ sowie andererseits eine Etablierung wettbewerblicher Extremsituationen wie Kollusion, friedliche Koexistenz oder Hyperwettbewerb²⁵ zu erwarten sind. Letzten Endes führt diese erhöhte Wettbewerbskomplexität vielfach dazu, dass sich Unternehmen in einem multiplen Wettbewerbsumfeld befinden, indem sie, um langfristig bestehen zu können, auch gezielt unterschiedliche, also: pluralistische Ziele verfolgen müssen.²⁶

Mit der beschriebenen Veränderung des wettbewerblichen Umfelds verlieren einfache Entscheidungskalküle an Relevanz, da sie der beschriebenen Komplexität einfach nicht gerecht werden. Vor dem – vielfach angenommenen – Hintergrund ansteigender „Umweltturbulenzen“ erhöht sich folgerichtig auch der Komplexitätsgrad für die Aufgabenerfüllung des Wertmanagements, dessen Umsetzung dadurch erheblich erschwert wird.²⁷ Shafir et al. verleitet dies zu der Feststellung:

“[V]alue-based models are difficult to apply to complex, real-world decisions”.²⁸

Die Vorteilhaftigkeit einer Maßnahme bzw. einer Investition wird nicht mehr ausschließlich durch deren zu erwartenden finanziellen Beitrag bestimmt, sondern zusätzlich durch deren Fit zur spezifischen Situation eines Unternehmens. Es stellt sich somit die Frage, ob eine rein finanzwirtschaftliche bzw. zahlungsorientierte Beurteilung von Investitionsmaßnahmen immer die Bewertungsbasis darstellen muss, die nur in für notwendig erachteten Fällen um einen qualitativen Beurteilungsprozess erweitert wird.²⁹ Freeman and McVea sehen vielmehr die Notwendigkeit einer Perspektivenerweiterung und verweisen als Begründung auf einen unmittelbaren, erfolgsrelevanten Zusammenhang von wert(e)orientierten Managementsystemen (“values-based management”) und einem umfassenden Stakeholder-Ansatz.³⁰

Eine Investition ist folglich – allgemein formuliert – umso wertvoller, je eher sie einen Beitrag zur *generellen* Überlebensfähigkeit des Unternehmens liefert. Die finanzielle Vorteilhaftigkeit einer Investition ist deshalb auf den ers-

²⁴ vgl. Brandenburger/Nalebuff (1998); Bengtsson/Kock (2000), S.411-426.

²⁵ vgl. D’Aveni (1994).

²⁶ vgl. Rasche (2002).

²⁷ Eccles et al. sehen in den allgegenwärtigen Reden stetig dynamischer werdender Umwelten reine Clichés, die v.a. einen rhetorischen Zweck erfüllen. Vgl. Eccles/Nohria/Berkley (1992), S.17-37.

²⁸ Shafir/Simonson/Tversky (1993), S.13.

²⁹ Zur Vorteilhaftigkeit einer Quantifizierung von Handlungsalternativen im Rahmen der Strategiebewertung vgl. u. a. Buchmann/Chmielewicz (1990), S.64; Hinterhuber (1989), S.37-39; Trux (1985), S.65-69.

³⁰ Freeman/McVea (2001), S.194.

ten Blick nur ein beschränktes Indiz für den tatsächlich geleisteten Beitrag. Schließlich ist es durchaus denkbar, dass auch unrentable Investitionen (bspw. Grundlagenforschung, Joint Ventures, M&A) einen positiven Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens liefern, obwohl sie kurz- und mittelfristig aus einer finanzwirtschaftlichen Perspektive als nachweislich ineffizient einzustufen sind.

Letztlich ist die Forderung nach einer Berücksichtigung nicht-quantifizierbarer Investitionseffekte durchaus begründbar. Das löst jedoch nicht die Schwierigkeit, derartige Effekte in der Praxis zu operationalisieren. Das mag ein Grund dafür sein, dass in der Literatur zum Wertmanagement eine Vielzahl von v.a. *finanzwirtschaftlich* orientierten “performance metrics” zur wertorientierten Evaluation möglicher Investitionen diskutiert und vorgeschlagen wird. Diese Wertbeitragskennzahlen sollen die Entscheidungsträger darin unterstützen, ihr Aktivitätenportfolio in sinnvoller Weise zu bestimmen.³¹ Das Wertmanagement ist demnach als ein konkretisiertes Handlungsprogramm auf das engste mit der betriebswirtschaftlichen *Entscheidungsmethodik* verwoben. Dabei fußt das Wertmanagement letztlich auf legitimierten *Wertkalkülen*, die hilfreiche Orientierungspunkte darstellen und einen „unpersönlichen Wertcharakter“³² aufweisen, um den Entscheidungsträgern im Rahmen des Beurteilungsprozesses von alternativen Maßnahmen eine adäquate „Messlatte“ zur Verfügung zu stellen.³³ Mit derartigen Wertkalkülen wird der Versuch unternommen, ein für notwendig erachtetes Qualitätsniveau bei Entscheidungsprozessen und damit rationales Handeln zu sichern.³⁴

An dieser Stelle wird offensichtlich, dass das Wertmanagement auch eine *Motivationsfunktion* wahrnimmt (siehe Programmelement 3 in Abbildung 1). Um die Entscheidungsträger dazu zu motivieren, die für rational erachteten Wertkriterien auch als unmittelbaren Imperativ für ihr Handeln und Entscheiden zu verinnerlichen, wird im Rahmen des Wertmanagement eine konsequente Verknüpfung des Wertermittlungssystems mit personalwirtschaftlichen Anreizsystemen

³¹ vgl. Bromwich/Walker (1998), S.391-419.

³² vgl. Kraft, Victor (1951), S.183f.

³³ Zur Gültigkeit unpersönlicher Werturteile Vgl. Kraft (1951), S.203-257.

³⁴ Das Problem des finanzwirtschaftlich orientierten Wertmanagements besteht jedoch in der relativen Negierung perspektivischer Strategie- und Expansionsthemen im Sinne radikaler und damit nicht-linearer Veränderungsprozesse, die sich der technokratischen Metrik des Value Based Management entziehen bzw. von semieffizienten Kapitalmärkten nur unzureichend reflektiert werden. So kann die Prognosevalidität finanzwirtschaftlicher Wertplanungen – und damit deren Aussagequalität – insbesondere im Kontext einer hohen Umweltkomplexität stark angezweifelt werden. Vgl. McSweeney (2006), S.47-51.

vorgeschlagen.³⁵ Eine exponierte Rolle kommt hierbei den Konzepten einer erfolgs- und leistungsabhängigen Entgeltsystematik („performance related payments“) zu, die sich maßgeblich an den Eigentümerinteressen ausrichtet.³⁶

„Wertorientierte Entlohnungssysteme können einen Beitrag zur Überwindung divergierender Interessen von Eigentümern und Führungskräften leisten. In anderen Worten: Die Interessen von Führungskräften sollen eng an die Interessen der Eigentümer gekoppelt werden... Die Funktionalität des Verhaltens von Führungskräften bestimmt sich nach der Rationalität der Eigentümer.“³⁷

Konzepte der wertorientierten Unternehmensführung konzentrieren sich folglich nicht nur auf die Umsetzung wertschaffender Aktivitäten und damit auf die erfolgreiche Wertgenerierung, sondern sie beeinflussen auch unmittelbar – v.a. über die anvisierte Konfiguration des personalwirtschaftlichen Führungsinstrumentariums – die Verteilung der Wertschöpfung. Die rationale Ausgestaltung der Wertverteilung scheint bereits in nahezu sakrosankter Form festgelegt: Legitime Ansprüche auf das Wertresiduum werden den Eigentümern und den Managern zugebilligt. Begründet wird dies damit, dass die Eigentümer das unternehmerische Risiko tragen und die Manager die wesentlichen Hauptakteure im Wertschöpfungsprozess sind. Es ist deshalb nachvollziehbar, dass die Motivationsfunktion des Wertmanagements auf die Anreizstruktur der Führungskräfte rekurriert. Begründet wird dies in den meisten Fällen mit dem Vorliegen einer typischen Principal-Agent-Beziehung³⁸, durch die es zwangsläufig zu einem dysfunktionalen Interessenkonflikt zwischen Managern und Eigentümern kommt, so bald keine gegensteuernden Anreizsysteme zur Verhaltensbeeinflussung der Führungskräfte etabliert werden. Die Motivationsfunktion des Wertmanagements basiert demnach auf den Verhaltensannahmen des Principal-Agent-Ansatzes.³⁹

Aus der Orientierung an den Eigentümerinteressen erklärt sich auch die Ausgestaltung des vierten Programmelements des Wertmanagements. In der *Kommunikation* (siehe Programmelement4 in Abbildung 1) wird eine Aufgabe gesehen, die sich vornehmlich an *Investoren* auszurichten hat. Auch hier handelt es sich um eine Art Motivations- und Anreizfunktion, denn die gegenwärtigen

³⁵ vgl. u.a. Enyon/Nodine (1991), S.55; Buyniski (1985), S.290.

³⁶ vgl. u.a. Rappaport (1998), S.132f.

³⁷ vgl. Klien (1995). Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1993, S.212

³⁸ vgl. u.a. Elschen (1991), S.1002-1012; Rees (1985), Part I: S.3-26, Part II: S.75-95; Ross (1973), S.134-139; Williamson (1990), S.62.

³⁹ vgl. u. a. Spremann (1987), S.3-37.

oder zukünftigen Eigentümer bzw. Anteilseigner sollen gezielt dazu „motiviert“ werden, ein finanzielles Engagement entweder aufrecht zu erhalten oder zukünftig einzuplanen. Dies hat zur Folge, dass bei wertorientierten Managementkonzepten der Interessenlage von Investoren eine Schlüsselrolle zukommt.⁴⁰

Die Qualität der Unternehmenskommunikation bzw. der Investor Relations beeinflusst direkt die Marktkapitalisierung eines Unternehmens.⁴¹ Konkrete kommunikationsbezogene Mängel können dazu führen, dass ein Unternehmen vom Markt unterbewertet und damit der Zugang zu Finanzressourcen erschwert wird.⁴² Des Weiteren wird durch eine marktliche Unterbewertung die zentrale Zielgröße des Wertmanagements, der Shareholder Value, unmittelbar negativ beeinflusst, da die rechnerische Bestimmung des Shareholder Value u. a. vom Marktwert eines Unternehmens abhängt.⁴³ Aus diesem Grund ist für das Wertmanagement nicht nur die interne Umsetzung einer tatsächlichen Wertschöpfung von Interesse, sondern vordergründig auch das *extern orientierte Signalisieren* der vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Wertsteigerung.⁴⁴

Interessant ist hierbei die systematisch bedingte Abhängigkeit der ermittelten Wertschöpfung von der qualitativen Ausprägung dieser Signalwirkung.⁴⁵ In anderen Worten: Die Qualität der Investorenkommunikation determiniert maßgeblich das kommunizierbare Ausmaß der unternehmerischen Wertschöpfung – nicht umgekehrt, wie dies auf den ersten Blick zu vermuten wäre.

Die Ursache hierfür liegt in der Tatsache begründet, dass das Wertmanagement bei der Ermittlung des Unternehmenswerts auf *Marktdaten* zurückgreift.⁴⁶

⁴⁰ vgl. Schmidt-Gothan/Gessner/Lübben (2001), S.175.

⁴¹ vgl. u.a. Röder (1999): Kurswirkungen von Meldungen deutscher Aktiengesellschaften. Lohmar/Köln. Zugl.: Augsburg, Univ., Habil.-Schr. (1999).

⁴² Vgl. Steiner/Hesselmann (2001), S.98.

⁴³ Der Unternehmenswert wird beim Shareholder Value-Ansatz meist in Form eines Barwertmodells (Present Value Theory) errechnet. Bei einer Anlage in Aktien werden dazu alle künftigen Vorteile – Dividenden und der (teilweise geschätzte) Verkaufswert – mit einem geeigneten Kalkulationszins auf den Betrachtungszeitpunkt abgezinst. Damit beeinflusst der Marktpreis, zu dem der Verkauf (potentiell) stattfindet, unmittelbar den Unternehmenswert. Vgl. Williams (1938), S.55ff.

⁴⁴ vgl. Beyer (1996), S.16.

⁴⁵ In wird dies durch den geschlossenen Kreis angedeutet: Das Programmelement 4 „Kommunikation“ beeinflusst direkt das Programmelement 1 „Messung“.

⁴⁶ Dies gilt auch für Bewertungsmodelle, die von ihren Promotoren explizit als Ergänzungen oder Substitute zum Marktwertansatz (synonym: Price-Earnings-Ratio-Modell) betrachtet werden und denen eine Marktorientierung abgesprochen wird, denn es besteht im Wertmanagement grundsätzlich Einigkeit darüber, dass sich die interne Wertschöpfung letztlich immer erst am Markt „realisieren“ lässt. D.h.: Im Grunde wird mit jedem Werterfassungsansatz versucht, den auf welche Art auch immer ermittelten Unternehmenswert in Relation zum tatsächlichen Marktwert zu setzen. Unterschiedsbeträge werden als so genannte „Wertlücken“ (bzw. Unter- und Überbewertungen) interpretiert und sind v.a. für Investoren von Interesse, da sie Informationen zur Planung von

Eine Wertschöpfung gilt schließlich im Rahmen des Wertmanagements *per definitionem* nur dann als realisiert bzw. als existent, wenn sie (zumindest langfristig) vom Kapitalmarkt auch honoriert bzw. „bepreist“ wird. D.h.: Die Unternehmensbewertung erfolgt durch Rückgriff auf Marktdaten, da davon ausgegangen wird, dass *Marktpreise* gegenüber anderen Wertkalkülen konkrete Objektivierungsvorteile aufzuweisen haben.⁴⁷

Dies ist auf den ersten Blick nachvollziehbar, da ein konsequentes Realisierungsgebot „substanzlose, subjektivistische Scheinwerte“ verhindert, die lediglich in der Vorstellung bestimmter Personen oder Personengruppen vorhanden sind, sich aber womöglich niemals in einer Erhöhung der Marktkapitalisierung des Unternehmens widerspiegeln werden. Marktpreise werden demgegenüber als substanziell, objektivierend und damit als vorteilhafter eingeschätzt.

Jedoch führt das Realisierungsgebot wirtschaftlicher Werte leider auch dazu, dass sich in der Gedankenwelt des Wertmanagements ein folgenschwerer *theoretischer Irrtum* etabliert hat. So wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass eine ansteigende Marktkapitalisierung immer die kausale Folge von Wertsteigerungen ist. Vielfach wird die Marktkapitalisierung sogar als Synonym des Unternehmenswerts betrachtet: Der Marktpreis reflektiert den Unternehmenswert. Diese terminologische Identität ist das logische Resultat einer systematischen, aber unreflektierten Ankopplung der Erfassung von Wertbeiträgen an den Preismechanismus des Kapitalmarktes. Dabei wird vernachlässigt, dass die Marktkapitalisierung ein rein preisliches Phänomen ist, das aber eigentlich nichts mit den zugrunde liegenden Werten zu tun haben muss.⁴⁸ Da die Marktkapitalisierung eines Unternehmens von den *Erwartungen* der Investoren determiniert wird, besteht die Möglichkeit, dass der Marktwert eines Unternehmens auch ohne die Existenz realer Wertsteigerungspotentiale nur mit Hilfe professioneller Kommunikationsinstrumente gezielt manipuliert wird.⁴⁹ In diesem Zusammenhang sprechen Lounsbury und Glynn von „Cultural Entrepreneurship“.⁵⁰

Transaktionen (Investments oder Desinvestments) liefern. Lediglich über die Art und Weise, wie unternehmensintern *vorsteuernde* Analysen und Messungen durchzuführen sind und damit der Unternehmenswert errechnet wird, werden differierende Auffassungen vertreten. Trotzdem stellt die Marktwertorientierung in der beschriebenen Form eine wesentliche Charaktereigenschaft des Wertmanagements dar: Werte werden letztlich ermittelt, um sie an Marktdaten zu spiegeln.

⁴⁷ vgl. Ballwieser (2003), S.13.

⁴⁸ vgl. Ballwieser (2003), S.15f.

⁴⁹ Analysen von Unternehmen am Neuen Markt bestätigen derartige Tendenzen. Ad-hoc-Meldungen wurden nicht als juristische Verpflichtung, sondern als PR-Instrument aufgefasst. Siehe Seisreiner, Achim (2001): Investor Relations-Management von Wachstumsunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Kommunikationsverhalten im hyperdynamischen Börsensegment

Es ist deshalb höchst problematisch, wenn sich *wertorientierte* Managementkonzepte bei ihrer Bewertungslogik unreflektiert und systematisch auf den *Preismechanismus* des Kapitalmarktes stützen, da sich Preise und Werte in ihrer Funktionalität als wirtschaftliche Informationskonstrukte ganz wesentlich unterscheiden.⁵¹ Es stellt sich folglich die Frage, ob Marktpreise – und damit die Marktkapitalisierung eines Unternehmens – tatsächlich valide Hinweise auf die Höhe des korrespondierenden Unternehmenswerts liefern oder ob es sich bei der Orientierung an Marktpreisen eigentlich nur um eine durchaus praktikable Methodik der groben Annäherung an den (v.a. prognostizierten) Unternehmenswert handelt.

Trotz der erläuterten Kritikpunkte ist festzuhalten, dass die Preisorientierung ein wesentlicher Charakterzug des Wertmanagements ist. Die Preisorientierung offenbart den Wunsch der Managementakteure, dass es zu möglichst geringen „Wertlücken“ („value gap“) kommt, welche sich rechnerisch aus dem Unterschied von ermitteltem Unternehmenswert und realisierter Marktkapitalisierung eines Unternehmens ergeben.⁵² D.h.: Es ist anzunehmen, dass marktliche Unter- und Überbewertungen des Unternehmens – zumindest ab einer gewissen Größenordnung – recht problematisch für das Management sind, da Investoren dadurch zu gezielten Investitions- bzw. Desinvestitionsaktivitäten motiviert werden und sich daraus meist eine Verschiebung der Machtverhältnisse auf der Eigentümer- bzw. Anteilseignerseite ergibt, was wiederum eine Kontinuität in der Geschäftspolitik erschwert. Um eine solche „Dynamisierung der Machtverhältnisse“ zu begrenzen, ist es seitens der Managementakteure durchaus sinnvoll, die Entwicklung des Unternehmenswertes mit derjenigen der Marktkapitalisierung zu synchronisieren und Wertlücken zu schließen. Für die Kommunikationsfunktion des Wertmanagements bedeutet dies, dass der unternehmerische Marktpreis primär die wesentliche Orientierungsgröße und die Marktwertmaximierung das oberste Ziel der Aufgabenerfüllung des Wertmanagements darstellt. Gleichzeitig wird dadurch aber auch offensichtlich, dass nur mittels einer gelungenen *Synchronisation in der Wertentwicklung*, wenn also Wert- und Preisentwicklung des Unternehmens in einem gewissen Einklang erfolgen, eine langfristige und beständige Unternehmenspolitik betrieben werden kann. Die reine „Aufblähung“ der Marktkapitalisierung mit Hilfe professioneller Kommunikationsinstrumente

des Neuen Marktes. GMIP-Contributions to Management (2001), S.32; Achleitner/Bassen/Pietzsch (2001), S.106f.

⁵⁰ vgl. Lounsbury/Glynn (2001), S.545 und 559.

⁵¹ vgl. Littleton (1929), S.149.

⁵² vgl. Rappaport (1998), S.2.

nützt somit einer wertorientierten Unternehmensführung annahmegemäß recht wenig.⁵³

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Wertmanagement ein umfassendes Management- und Controllingprogramm ist, mit dem eine *gezielte Steuerung wirtschaftlicher Werte zur Sicherstellung des finanziellen Unternehmenserfolgs* erreicht werden soll. Das Oberziel stellt eindeutig die Erhöhung des *Shareholder Value* dar.⁵⁴ Augenscheinlich wird diese Zielsetzung nicht hinterfragt, so dass das anwendungsbezogene

Kernproblem des Wertmanagements vornehmlich in der Auswahl einer praktikablen Messmethodik sowie einer kompatiblen Steuerungslogik gesehen wird. In anderen Worten: Im Mittelpunkt des Wertmanagements stehen *Analyse* und *Steuerung* von Wertbeiträgen oder kurz: die „Zielerreichung“ des Wertmanagements. Die „Zielsetzung“ sowie die „Zielumsetzung“ des Wertmanagements werden offensichtlich nicht kritisch reflektiert, sondern als „vernünftige Setzungen“ unterstellt.

Dieses Verständnis ist jedoch ziemlich problematisch, da sowohl die Analyse- als auch die Steuerungsmethodik des Wertmanagements eigentlich nur eine *logische Folge* der zugrunde liegenden Basisannahmen über das „rationale“ Ziel des Wertmanagements sind. Es ist schließlich von geringem Erkenntniswert, wenn zuerst im Detail dargestellt wird, *wie* die Messung von Unternehmenswerten und deren Veränderungen mit Hilfe von Performance Metrics in der unternehmerischen Praxis erfolgt bzw. erfolgen sollte, ohne dass im Vorfeld Klarheit darüber besteht, *was* mit dem Wertmanagement in grundsätzlicher Weise eigentlich bezweckt werden soll. Die *Zielsetzung* ist folglich *vor* der *Zielerreichung*, die sich in der konkreten Verwendung von Kennzahlen widerspiegelt, zu betrachten. Es stellt sich somit die Frage, was ist vernünftig bzw. rational an der Zielsetzung des Wertmanagements?

2 Rationalität des Wertmanagements

Wertvorstellungen sind kognitive Ergebnisse dessen, was aus der Sicht des Einzelnen oder einer Gemeinschaft als „vernünftig“ bzw. *rational* betrachtet wird, denn als wertvoll oder werthaltig kann nur etwas betrachtet werden, das im Einklang mit gängigen Normen der vorherrschenden Gedankenwelt (Philosophie,

⁵³ vgl. Steiner/Hesselmann (2001), S.116.

⁵⁴ vgl. Gebhardt/Mansch (2005), S.1f.

Religion etc.) steht.⁵⁵ Der Rationalitätsgrad von Handlungen, Entscheidungen usw. wird entweder allgemein als Indiz für die „Vernünftigkeit“ dieser Aktivitäten betrachtet oder für spezifische „Qualitätsaspekte“ der Realisierung verwendet.⁵⁶ Im Vergleich zu einer relativistischen zeichnet sich nach Chalmers eine rationalistische Position grundsätzlich durch die Festlegung eines vergleichsweise allgemeingültigen und zeitlosen Bewertungskriteriums aus.⁵⁷ Leider ist es aber für die Unternehmensführung nahezu unmöglich, ewig gültige Bewertungskriterien zu finden, zu entwickeln und/oder festzulegen. Schließlich wird der Kernaspekt der Rationalität beispielsweise von WERDER „in der Verwendung zweckmäßiger Mittel zur Erreichung von Zielen“⁵⁸ gesehen. „Vernünftiges Handeln“ ist demnach *zweckmäßiges und zielorientiertes Handeln*, bei dem der Mitteleinsatz richtig auf die Zweck- bzw. Zielerreichung abgestimmt, der Zweck bzw. das Ziel selbst aber ohne Belang ist. Diese Sichtweise entspricht dem Rationalprinzip in seiner Interpretation nach Gutenberg.⁵⁹ Da Ziele aber immer auch (individuelle oder kollektive) Wertungen darstellen⁶⁰, kann Rationalität ausschließlich ein *Maßstab des inneren Nachvollziehens* durch den Beobachter darstellen.⁶¹ So stellt Rationalität nach Weber und Schäffer eine soziale Konstruktion dar, deren Begründung „im Diskurs der Mitglieder laufender Handlungs- und Kommunikationsgesellschaften“ erfolgt.⁶²

Trotz dieser Problematik besitzt der Begriff „Rationalität“ für die Betriebswirtschaftslehre eine zentrale Bedeutung.⁶³ Eisenführ und Weber gehen zwar davon aus, dass Rationalität „keine Garantie für den Erfolg einer Entscheidung“ ist, trotzdem nehmen sie an, dass rationale Entscheidungsprozesse zum unternehmerischen Erfolg beitragen, da Fehlerquellen und Inkonsistenzen vermieden

⁵⁵ Es finden sich in der Literatur zahlreiche Varianten des Rationalitätsbegriffs und entsprechend auch unterschiedliche Auffassungen über die Grundcharakteristik der Rationalität. Für eine Darstellung der Begriffsproblematik und verschiedener Rationalitätsauffassungen. Vgl. z.B. Werder (1994), S.49-81.

⁵⁶ Kritisch muss in diesem Zusammenhang darauf verwiesen werden, dass sich das Vernunft- und Rationalitätsprinzip als Gegenpol zum Paradoxienmodell des Management interpretieren lässt, wonach im Sinne von Andy Grove (INTEL) nur Unternehmen mit paranoiden Managern und ebensolchen Strategien und Geschäftssystemen überleben.

⁵⁷ vgl. Chalmers (1994), S.103f.

⁵⁸ Werder (1994), S.51.

⁵⁹ vgl. Gutenberg (1967), S.30.

⁶⁰ „Zielentscheidungen werden nicht mehr als Datum gesetzt, sondern vielmehr als von Interessengengensätzen beherrschte Prozesse der Suche nach für berechnigte Interessengruppen gemeinsame, idealerweise konsensfähige Unternehmensziele gesehen.“ (Macharzina (1995), S.176.)

⁶¹ vgl. u.a. Becker (1996), S.302.

⁶² Weber/Schäffer (1999), S.734

⁶³ vgl. Werder (1994), S.49.

werden können.⁶⁴ Aus diesem Grund kommt der Rationalität in Managementprozessen eine zentrale Bedeutung zu.⁶⁵ Der Grund liegt wohl darin, dass – bei aller offensichtlichen Begrenztheit rationalistischer Denkpositionen – das kritische Hinterfragen von vermeintlichen theoretischen und technologischen Zusammenhängen in sozialen Systemen ein notwendiger „kognitiver Hygienefaktor“ zur Gewährleistung eines hohen Grades an „gesundem Menschenverstand“ darstellt. Ghoshal bezeichnet diesen v. a. für die Sozialwissenschaften notwendigen Wissensbestand als „wisdom of common sense“.⁶⁶ So gesehen, bleibt die betriebswirtschaftlich relevante Frage nach der „Vernünftigkeit“ menschlicher Handlungen oder der Vernünftigkeit bei der Gestaltung sozialer Systeme eine permanente Aufgabe aller beteiligten Personen – ob Wissenschaftler oder Praktiker. Unabhängig davon, was im Einzelfall unter Rationalität verstanden wird bzw. verstanden werden kann, ist sie grundsätzlich dann ein durchaus hilfreicher Bewertungsmaßstab, wenn sie im Sinne von Roethlisberger als „walking sticks“ fungiert und die Sinnfindung in Zusammenhang mit komplexen sozialen Phänomenen nutzbringend unterstützt.⁶⁷

Um den „Nutzen“ des Wertmanagements zu analysieren, ist zum einen die Unterscheidung zwischen *Wertrationalität* (bzw. materialer Rationalität) und *Zweckrationalität* (bzw. formaler Rationalität) hilfreich.⁶⁸ Die Wertrationalität stellt einen Maßstab zur Beurteilung von Zielsetzungen dar, während sich die Zweckrationalität auf die Beziehung zwischen Mitteln und Zwecken konzentriert.⁶⁹ Zum anderen wird die differenzierte Sichtweise von Ulrich hinsichtlich der Rationalität in sozialen Systemen als hilfreich eingeschätzt. Er betrachtet die Betriebswirtschaftslehre als „praktische Sozialökonomie“ und unterscheidet auf drei institutionellen Ebenen jeweils spezifische Rationalitätsaspekte des sog. „sozialökonomischen Handelns“:

1. Auf der Ebene des „personalen Handelns“ wird nach der „*instrumentellen Rationalität*“ Ressourcenknappheit bewältigt – das Erfolgskriterium stellt hier die *Effizienz* dar;
2. auf der Ebene der „Verfügungsordnung“ dient die „*strategische Rationalität*“ der Komplexitäts- und Ungewissheitsbewältigung – das korrespondierende Erfolgskriterium ist dabei die *Effektivität* – und

⁶⁴ Eisenführ/Weber (1999), S.4.

⁶⁵ vgl. Weber/Schäffer (1999), S.734.

⁶⁶ Ghoshal (2005), S.81.

⁶⁷ vgl. Roethlisberger (1977).

⁶⁸ vgl. u.a. Weber (1980), S.13.

⁶⁹ vgl. Becker (1996), S.2.

3. auf der Ebene der „Verständigungsordnung“ werden mittels der „*kommunikativen Rationalität*“ Konflikte bewältigt – das Erfolgskriterium dieser Ebene ist die *Responsivität*.⁷⁰

Diese mehrstufige Konzeption kann als integrative Verknüpfung ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Rationalitätsannahmen betrachtet werden.⁷¹ Damit bringt Ulrich zum Ausdruck, dass v.a. die sog. kommunikative Rationalität das Kernelement einer wert(e)orientierten Unternehmensführung darstellt. Da folglich die Betriebswirtschaftslehre als Sozialwissenschaft in einem „engen, arbeitsteilig-komplementären Verhältnis“ zur Philosophie steht⁷², ist seiner Meinung nach die Legitimation des wirtschaftlichen Handelns durch ein „normatives Fundament kommunikativer Ethik“ zu erreichen, und das ökonomische Kalkül wird durch den sozialökonomischen Konsens „kollektiver Entscheidungen über ökonomisches Handeln“ ersetzt⁷³. Ulrich weist ergänzend darauf hin, dass bei dieser integrativen Verknüpfung ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Rationalitätsannahmen kein außerökonomisches, moralisches Korrektiv zusätzlich implementiert bzw. der ökonomischen Rationalität oktroyiert wird.⁷⁴

Sowohl die Unterscheidung zwischen Wert- und Zweckrationalität als auch das dreigeteilte Rationalitätsverständnis von Ulrich sind zur Bestimmung dessen, was im Wertmanagement als „vernünftig“ betrachtet wird, durchaus relevant. Eine kritische Analyse der gegenwärtig in der unternehmerischen Praxis angewandten Ansätze des Wertmanagements kann nämlich grundsätzlich auf zwei Arten geschehen. Erstens kann ausgehend von der Entscheidungslehre der Frage nachgegangen werden, ob gesetzte Wertkalküle von den beteiligten Personen im Entscheidungsprozess beachtet und letztlich die Zielvorgaben im Ergebnis auch erreicht werden. Diese Perspektive konzentriert sich auf die Zweckrationalität des Wertmanagements. Viele wissenschaftliche Studien, welche sich mit dem Wertmanagement beschäftigen, gehen dieser Frage nach. So wird beispielsweise die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Performance Measurement-Systeme und die Anwendung spezifischer Wertkennziffern damit begründet, dass sie im Einzelfall komparative Umsetzungsvorteile bzw. -nachteile bei der Erreichung eines gesetzten Ziels – meist der Steigerung des Unternehmenswerts – aufweisen. Diese durchaus berechtigten Fragen konzentrieren sich auf die Umsetzungsquali-

⁷⁰ vgl. Ulrich (1994), S.188f.

⁷¹ vgl. Ulrich (1994), S.187f.

⁷² vgl. Ulrich/Thielemann (1992), S.14.

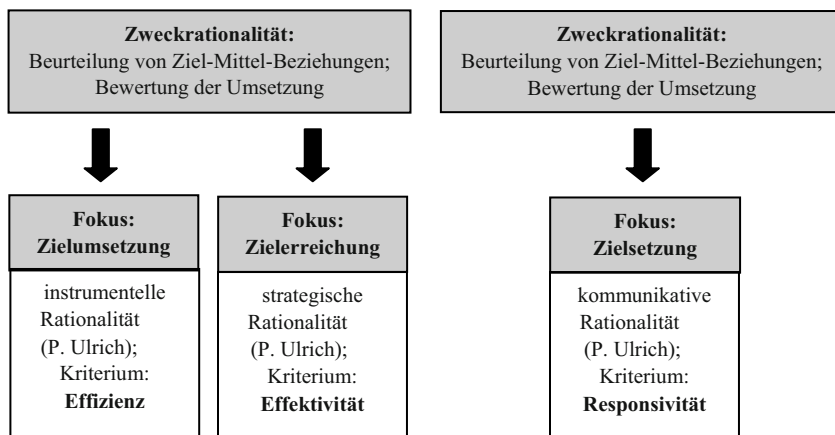
⁷³ vgl. Ulrich (1994), S.187.

⁷⁴ vgl. Ulrich (1994), S.200f.

tät des Wertmanagements und fokussieren vornehmlich die Zielumsetzung sowie die Zielerreichung. Gemäß Ulrich lässt sich diese zweckrationale Analyse weiter differenzieren: Bei der Zielumsetzung steht die instrumentelle Rationalität und das Kriterium der Effizienz im Mittelpunkt; bei der Zielerreichung dagegen die strategische Rationalität und das Merkmal der Effektivität.

Zweitens kann aber auch die Frage gestellt werden, ob Ansätze des Wertmanagements in Hinblick auf ihre *Zielsetzung* tatsächlich als „vernünftig“ eingeschätzt werden können. Hier geht es um die *Wertrationalität des Wertmanagements*. D.h.: Ansätze des Wertmanagements werden kritisch daraufhin untersucht, ob das, was als handlungsleitende Wertkalküle bzw. als anvisierte Kernaufgabe des Wertmanagements betrachtet wird, tatsächlich dem perspektivischen Anspruch gerecht wird, dem Unternehmen einen nachhaltigen Nutzen zu stiften. Gemäß Ulrich handelt es sich hierbei inhaltlich um die Entwicklung einer nachhaltigen unternehmerischen „Verständigungsordnung“. Folglich sind bei einer wertrationalen Analyse die kommunikative Rationalität und das Kriterium der Responsivität relevant. Die Rationalität des Wertmanagements kann somit auf insgesamt drei Arten analysiert werden, da als Bewertungsthema entweder die Zielumsetzung, die Zielerreichung oder die Zielbildung in Betracht kommen kann. Die drei Bewertungsmöglichkeiten sind in Abbildung 2 nochmals skizziert.

Abbildung 2: Bewertungsmöglichkeiten des Wertmanagements



Zwischen den drei Ansatzpunkten zur Beurteilung der Vernünftigkeit wertorientierter Managementkonzepte bestehen wesentliche sachlogische Differenzen, aber auch konkrete Zusammenhänge. Im Fokus dieses Beitrags steht jedoch die Beurteilung der Zielsetzung des Wertmanagements, so dass im Folgenden das wertrationale Kriterium der Responsivität im Mittelpunkt steht.

Unter Responsivität versteht Ulrich die „Fähigkeit der Unternehmung, für die Veränderungen der sozialökonomischen Präferenzen der vom unternehmerischen Handeln Betroffenen empfänglich zu sein“.⁷⁵ D.h.: Eine Bewertung im Rahmen wertrationaler Überlegungen basiert folglich immer auf einer kritischen Betrachtung des bestehenden Zielsystems. In diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, dass die Suche nach „richtigen“ Zielen nicht als logischer Bestätigungsversuch verstanden werden kann. Aus einem wissenschaftstheoretischen Blickwinkel käme dies schließlich einem unausführbaren Verifikationsversuch gleich. Vielmehr ist die Suche nach „richtigen“ Zielen nur indirekt möglich, indem beispielsweise für legitim erachtete Ziele kritisch analysiert werden sowie ihre Legitimität in Frage gestellt und damit gewissermaßen tendenziell „falsifiziert“ wird. Kann schließlich intersubjektiv nachvollziehbar dargelegt werden, dass die Legitimierung der Ziele fragwürdig ist oder die Verfolgung dieser Ziele zu massiven Problemen führt bzw. kontraproduktive, dysfunktionale Nebenwir-

⁷⁵ vgl. Ulrich (1994), S.193.

kungen hervorruft, dann ist damit eigentlich das äußerste erreicht, was auf der Suche nach „richtigen“ Zielen von einem wissenschaftstheoretischen Standpunkt aus erreicht werden kann.⁷⁶

Eine solche Kritik der Zielsetzung kann zwar, muss aber nicht geübt werden. Schließlich gründet eine wertrationale Perspektive im Wesentlichen auf der „gesunden“ Skepsis an avisierten Zielen. Werden Zielvorgaben *per se* als rational betrachtet und allgemein akzeptiert – beispielsweise weil sie über Institutionalisierungsprozesse in der Scientific Community und/oder der Unternehmenspraxis als rational legitimiert gelten⁷⁷ –, dann besteht konsequenterweise kein dringendes Bedürfnis, die Zielvorgaben einer kritischen Reflexion zu unterziehen. In einem sozialen System ist demnach das spezifische Maß tolerierter Skepsis an den Zielvorgaben ein Indiz für die sozial erwünschte (und geduldete) Bereitschaft der beteiligten Akteure zur Selbst- und Systemkritik. In diesem Zusammenhang wird hier die Meinung vertreten, dass gerade das mangelnde Bedürfnis der Scientific Community sowie der Unternehmenspraxis, die Zielsetzung des Wertmanagements auf ihren substantiellen Gehalt an Rationalität zu überprüfen, ein eklatantes Versäumnis der jüngeren Vergangenheit darstellt. Hinzu kommt: Nur durch die Analyse der institutionalisierten wertorientierten Verständigungsordnung mit Hilfe des Responsivitätskriteriums kann eine kritische Reflexion dessen erfolgen, was von Morrison und Milliken als „scientific silence“ bezeichnet wird. Dies umschreibt die Gefahr, dass in einer Scientific Community die offensichtlichen Probleme spezifischer Unternehmensführungsansätze nicht oder nur unzureichend thematisiert und kommuniziert werden.⁷⁸

Responsivität ist ein Kriterium, das den Grad der „kognitiven Flexibilität“ der Managementakteure in Bezug auf den unternehmerischen Zielbildungsprozess („Ziele des Unternehmens“) und die diesbezügliche Integration von stakeholderspezifischen Zielvorstellungen („Ziele für ein Unternehmen“) widerspiegelt. Da ein solcher Integrationsprozess auch zu einer Veränderung des organisationalen Wissens und Nicht-Wissens darüber führt, was wichtig und richtig für den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens zu sein scheint, resultiert die unternehmerische Responsivität aus Lernprozessen.

⁷⁶ vgl. Beck (1996), S.298.

⁷⁷ vgl. u.a. DiMaggio/Powell (1983), S.147-160.

⁷⁸ vgl. Morrison/Milliken (2000), S.706-725. MORRISON und MILLIKEN analysieren das Kommunikations- und Problemlösungsverhalten innerhalb von Organisationen; sie sprechen von „organizational silence“, wenn Mitarbeiter keine offene und v. a. kritische Kommunikationskultur mehr pflegen: „The possibility that the dominant choice within many organizations is for employees to withhold their opinion and concerns about organizational problems—a collective phenomenon that we have termed organizational silence“ (S.707).

Responsivität basiert letzten Endes auf der Fähigkeit der Entscheidungsträger, ihre Wertvorstellungen und damit die eigenen Ziele permanent kritisch zu reflektieren. Ein “responsiveness gap” liegt nach Ansoff dann vor, wenn sich eine Lücke “between information available in the environment and action plans within the firm” etabliert.⁷⁹ Interessant ist jedoch, dass eine konsequent praktizierte Wertorientierung – d. h.: eine Orientierung an den “mental patterns” der Shareholder auf allen Ebenen der Unternehmensführung – zu hochgradig gleichförmigen Ergebnissen bei der Unternehmensgestaltung, -lenkung und -entwicklung führt. Der spezifischen Situation einzelner Unternehmen wird damit explizit nicht Rechnung getragen. Aus einer strategischen Perspektive überrascht dieses Resultat ungemein, weil eigentlich davon auszugehen ist, dass sich Unternehmen durch Isomorphismus ihre wettbewerblich notwendige Unterscheidbarkeit stetig selbst beschneiden.⁸⁰ Deshalb ist der attestierte strukturelle Isomorphismus im Wertmanagement nur verständlich, wenn er sich mit Hilfe eines spezifischen normativen Lernprozesses „erklären“ lässt. Es ist zu vermuten, dass durch wertorientierte Managementkonzepte genau das in extremster Weise forciert wird, was Abrahamson und Fairchild als “superstitious collective learning” bezeichnen.⁸¹ Aufgrund von ausgeprägten Legitimierungszwängen kommt es dadurch auf allen Ebenen der Unternehmensführung zu einer sich selbst verstärkenden Umsetzungstendenz der im Wertmanagement propagierten strukturellen Muster. Wird diese Entwicklung auch noch durch „Lernanomalien“ wie den “Hot stove effect”⁸² sowie den “Red Queen effect”⁸³ potenziert, ist es durchaus verständlich, warum sich im Wertmanagement eine fast schon dominante Strukturierungslogik etabliert. Prahalad und Bettis weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Verbreitung und Umsetzung neuer Logiken – im Sinne andersartiger “mental patterns” – eine Art “meta-learning” bei der Unternehmensführung voraussetzt.⁸⁴

Vieles deutet darauf hin, dass der beobachtbare Isomorphismus-Effekt aber gerade damit begründet werden kann, dass durch wertorientierte Managementkonzepte das von Prahalad und Bettis beschriebene “meta-learning” bei den Managementakteuren konsequent verhindert und systematisch eine Art *Plurali-*

⁷⁹ vgl. Ansoff (1976), S.132.

⁸⁰ vgl. Porter (1996), S.62.

⁸¹ vgl. Abrahamson/Fairchild (1999), S.708-740.

⁸² vgl. Denrell/March (2001), S.524.

⁸³ vgl. Barnett/Sorenson (2002), S.319.

⁸⁴ vgl. Prahalad/Bettis (1986), S.498.

tätsvermeidung initiiert wird.⁸⁵ Die Suche der wertorientierten Managementpraxis nach „robusten und einfachen Strategien“ („simple rules“) ist ein untrügliches Indiz für eine solche Komplexitäts- und Pluralitätsvermeidungsstrategie.⁸⁶ Diese Vermeidungsstrategie lässt sich auch daran ablesen, wenn in einem Unternehmen konvergentes Denken („convergent thinking“) gefördert und divergentes Denken („divergent thinking“) gezielt verhindert wird. Dadurch wird die tolerierbare Ausprägung von Skepsis konsequent gering gehalten und die Akteure zum konvergenten Denken „erzogen“. Diese „Erziehung“ wird laut Foster und Kaplan zumeist – bewusst oder unbewusst – durch den Einsatz von Controllingsystemen erreicht.⁸⁷

Die Fähigkeit zum divergenten Denken ist für die Unternehmensführung vornehmlich in Situationen des Wandels erfolgskritisch. Die extreme Ausrichtung des Wertmanagements am Zweck der Shareholder Value-Maximierung kann jedoch dazu führen, dass die Akteure einer wertorientierten Unternehmensführung nicht mehr zu divergentem Denken fähig sind. Saul spricht in diesem Zusammenhang von einem „new man of reason“, der in obsessiver Weise auf eine numerische Berechnungsmechanik angewiesen ist, und der verloren ist, „when he ventures outside the protective defenses of the system“, da er in einer realen Welt des „common sense“ nicht zurechtkommt.⁸⁸ Greenley und Foxall gehen deshalb davon aus, dass die Unternehmensführung grundsätzlich eine sinnvolle Balance zwischen den Extremen der Zielorientierung („managerial choice“) und der Zweckorientierung („environment determinism“) anstreben muss.⁸⁹ Campbell und Alexander begründen diesen Balanceakt, indem sie kritisch darauf hinweisen, dass Unternehmen, die ihre Zielsetzungen zu sehr an den Anspruchsgruppen ausrichten und damit eine dominante Zweckorientierung verfolgen – wie dies bei wertorientierten Managementkonzepten offensichtlich der Fall ist –, den wesentlichen Unterschied zwischen Zielen („objectives“) und Zwängen („constraints“) vernachlässigen und dadurch letztlich ihre strategische Orientierung gefährden.⁹⁰ Auch Sydow und Windeler sehen erfolgreich geführte Organisationen in einem zwischen den beiden Extremen ausbalancierten Ver-

⁸⁵ „Plurality simply maintains that systems can have multiple structures and multiple functions and be governed by multiple processes ...; it denies the classical view of a single structure with a single function in a single cause-and-effect relationship.“ (Gharajedaghi (1999), S.42).

⁸⁶ vgl. Eisenhardt/Sull (2001), S.107-116.

⁸⁷ Foster/Kaplan (2001), S.19.

⁸⁸ Saul (1992), S. 89.

⁸⁹ vgl. Greenley/Foxall (1997), S.276-278.

⁹⁰ vgl. Campbell/Alexander (1997), S.51.

hältnis.⁹¹ In ähnlicher Weise betont Drucker den notwendigen Ausgleich von Zielen (“goals”) und Zwecken (“needs”) eines Unternehmens.⁹²

“To manage a business is to balance a variety of needs and goals. This requires judgement.”⁹³

In Situationen des Wandels führt ein defizitäres divergentes Denkvermögen der Unternehmensführung nach Ghoshal und Moran aber dazu, dass die Möglichkeit der Unternehmensführung zur selbst bestimmten Adaption (“purposive adaption”⁹⁴) stark eingeschränkt ist. Die Unternehmensführung hat durch konvergentes Denken nur gelernt, sich am Markt zu orientieren und hat demnach nur die Möglichkeit zur autonomen Adaption (“autonomous adaption”⁹⁵). Die autonome Adaption des Marktsystems führt jedoch nur zu einer statischen Effizienz, bei der sich der zukünftige Effizienzgrad aus einer graduellen, kumulativen Verbesserungsroutine aus den vergangenen Effizienzpositionen extrapoliert.⁹⁶ Autonome Adaption ist folglich nur dann effizient, wenn die zukünftigen mit den vergangenen Erfolgspositionen korrelieren, sprich: eher statischer Natur sind.⁹⁷ In dynamischen Wandelsituationen, in denen sich bspw. durch ein volatiles Umfeld radikale oder komplexe Innovationen positionieren lassen (“breakthrough innovations”), brechen schnell alle hilfreichen Orientierungspunkte für autonome Adaptionsprozesse weg. Unter diesen Gegebenheiten sind innovative Konzepte für das Fortbestehen einer Organisation essentiell. Aus diesem Grund kann in der (vorübergehenden) Ausschaltung der Marktorientierung der Unternehmensführung ein innovativer Nährboden und damit eine Grundlage für die zukunftsorientierte dynamische Effizienz einer Organisation gesehen werden.⁹⁸ Die extreme Zweckorientierung im Wertmanagement ist somit gefährlich für die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens, da anzunehmen ist, dass innovative Realoptionen zur Steigerung der organisatorischen Handlungsfähigkeit deshalb nicht entwi-

⁹¹ vgl. Sydow/Windeler (1994), S.3.

⁹² Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Drucker zwar den notwendigen Ausgleich von Zielen und Zwecken betont, deren Unterschiedlichkeit aber nicht explizit weiterverfolgt. Vielmehr subsumiert er Ziele und Zwecke unter dem Begriff der “objectives”, die letztlich alle der Zweckorientierung dienen: “If we want to know what a business is we have to start with its *purpose*. And its purpose must lie outside of the business itself. In fact, it must lie in society since a business enterprise is an organ of society” (Drucker (1955), S.29.)

⁹³ Drucker (1955), S.52.

⁹⁴ vgl. Ghoshal/Moran (1996), S.33ff.

⁹⁵ vgl. Ghoshal/Moran (1996), S.32f.

⁹⁶ vgl. Ghoshal/Moran (1996), S.33.

⁹⁷ vgl. Beinhocker (1999), S.100f.

⁹⁸ vgl. Ghoshal/Moran (1996), S.34.

ckelt werden, weil sie der kurzsichtigen Renditelogik „zum Opfer fallen“. Die hier beschriebene Konstellation ist zumeist im Fall von Radikalinnovationen und revolutionären Strategien gegeben, die einen Paradigmenwechsel implizieren und damit im Kontrast zur dominanten Logik stehen.

Mit Hilfe der vermuteten Pluralitätsvermeidungsstrategie kann – in Verbindung mit den erwähnten Lernanomalien – der immense, sich selbst verstärkende „Konformitätsdrang“ bei wertorientierten Managementakteuren verständlich gemacht werden. Es verwundert dann nicht mehr, wenn im Wertmanagement die Responsivität der Unternehmensführung, die ja eigentlich ein Kriterium für den Grad der „kognitiven Flexibilität“ auf normativer Ebene darstellt, völlig verkümmert und deshalb eher als Indiz für eine hochgradige kognitive Inflexibilität betrachtet werden kann.

3 Implikationen für das Personalmanagement

Um Missverständnisse zu vermeiden sei betont: Wertorientierte Managementkonzepte sind nicht per se problematisch und dysfunktional; das Gefahrenpotenzial wertorientierter Managementkonzepte als rationale Steuerungsprogramme liegt in ihrer unreflektierten Umsetzung in der Unternehmenspraxis sowie in ihrer unkritischen Legitimierung in der Wissenschaft begründet. Vor allem bei der Umsetzung in der Unternehmenspraxis besteht die Gefahr, dass erheblicher Schaden angerichtet wird, der letztlich die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beeinflusst. Je massiver sich der erläuterte „responsiveness gap“ mittels der Umsetzung wertorientierter Managementkonzepte im Management ausprägt und je dynamischer und volatiler sich die Unternehmensfelder entwickeln, desto wahrscheinlicher ist schließlich der Verlust an unternehmerischen Freiheitsgraden und Handlungsoptionen in der Zukunft.

In diesem Zusammenhang kommt dem *Personalmanagement* eine Schlüsselrolle zu. Es ist letztlich das Personalmanagement, das – neben anderen wichtigen Aufgaben – seine Rolle als „Gralshüter“ einer *handlungsorientierten Führungsphilosophie* in einem Unternehmen zu erfüllen hat. In anderen Worten: Das Personalmanagement verantwortet als Gestaltungsfunktion maßgeblich die *Qualität der Führung* in einem Unternehmen. Eine handlungsorientierte Führungsphilosophie folgt konsequent der einfachen Logik „Wissen + Haltung → Handeln“. D.h.: Ein professionelles Personalmanagement stellt sicher, dass zielorientiertes Handeln der Managementakteure zu jeder Zeit möglich ist und dieses Handeln nicht unreflektierter Aktionismus, sondern das Ergebnis von fundiertem

Wissen und einer werte(!)orientierten *Haltung* darstellt. Nach diesem Rollenverständnis ist das Personalmanagement dazu verpflichtet, eine konsequent wertrationale Perspektive einzunehmen, wenn das Handeln und/oder das Wissen und/oder die Haltung der Mitarbeiter bzw. Managementakteure – sprich: die Führungskultur – potenziell zur Gefährdung eines Unternehmens beiträgt oder beitragen könnte. Bezogen auf die Umsetzung wertorientierter Managementkonzepte bedeutet dies, dass das Personalmanagement gezielt Maßnahmen zu initiieren hat, um zu vermeiden, dass Unternehmen ihre Handlungspotenziale selbstverschuldet massiv einschränken. Hier haben die Vertreter des Personalmanagements letztlich keine Wahlfreiheit, sondern eine Handlungsverpflichtung.

Aus dem Gesagten lassen sich drei wesentliche *Implikationen* für das Personalmanagement ableiten. Das Personalmanagement muss ...

1. ...eine unreflektierte wertorientierte Ausrichtung im *Führungsprozess* konsequent vermeiden.
2. ...die *Werteorientierung* im Management steigern und aktuell v. a. die Themenhoheit für Gerechtigkeits Themen erlangen.
3. ...systematisch und transparent *personalpolitische Maßnahmen* zum wertorientierten Umgang mit den Mitarbeitern und Führungskräften umsetzen.

Die erste Implikation resultiert aus der Gefahr, dass ein wertorientiertes Personalmanagement zu einer unreflektierten Dominanz des konvergenten Denkens führen kann. Beispielsweise können wertorientierte, am Shareholder Value ausgerichtete Motivationsprogramme das Führungsverhalten der Managementakteure in der Form beeinflussen, dass andere Qualitätsmerkmale guter Führung (wie Kollegialität, Innovations- bzw. Kreativitätsbereitschaft, offene Kommunikation, Lernprozesse, Changemanagement, soziale Verantwortung etc.) als geradezu wertlos erachtet werden. Durch diese selbstgewählte Perspektiveneinengung beschneidet sich ein Unternehmen letztlich die eigene Fähigkeit, für die Präferenzänderungen seiner Stakeholder empfänglich zu sein: Die sozialökonomische Wahrnehmung erfolgt nicht aus dem Panoramafenster, sondern aus einer engen Schießscharte. Goshal vermutet, dass sich in der Dominanz des Prinzips der Shareholder Value-Maximierung im gegenwärtigen Wertmanagement der Versuch widerspiegelt, im Management eine „objektivierende Verwissenschaftlichung“ konsequent umzusetzen. So werden komplexe soziale Phänomene nicht als Entität, sondern nur noch in ihren Einzelementen „mundgerecht“ und modular analysiert. Störgrößen wie die Intentionalität oder Moralität im menschl-

chen Denken und Handeln werden ausgeklammert und strengste reduktionistische Annahmen werden bei der Konstruktion der Modellwelten unterstellt.⁹⁹ Diese Entwicklung in der sozialwissenschaftlichen Denkwelt und Methodik wird von Hayek als „pretense of knowledge“ bezeichnet.¹⁰⁰ Bezogen auf das Wertmanagement spiegelt sich dieser Drang zur Verwissenschaftlichung dann ganz offensichtlich in der Anwendung einer ausgeklügelten „Berechnungsmechanik“ wider: Mathematisch formalisierte Modelle suggerieren bezüglich der errechneten Werte einen objektiven Charakter, obwohl solche Modelle zumeist in fundamentalen Weise nicht mehr die komplexen Grundmuster des realen Forschungsobjektes reflektieren¹⁰¹ – und dadurch aus wissenschaftlicher Sicht die Komplexität sozialer Systeme eigentlich auf riskante Art trivialisiert wird.¹⁰² Dazu bemerkt Hayek:

„Menschen, die hauptsächlich mit einfachen Phänomenen zu tun haben, sind oft geneigt anzunehmen, daß in diesem Fall eine Theorie unnütz sei und wissenschaftliches Vorgehen es verlange, eine Theorie von genügender Einfachheit zu finden, die es uns ermöglicht, Vorhersagen über individuelle Ereignisse aus ihr abzuleiten... Es gibt jedoch keine Rechtfertigung für die Auffassung, daß es immer möglich sein müsse, solche einfachen Regelmäßigkeiten zu entdecken ... *Aber eine einfache Theorie über Phänomene, die ihrer Natur nach komplex sind ..., ist wahrscheinlich notwendigerweise falsch* – jedenfalls ohne eine spezifizierte ceteris-paribus-Annahme, nach deren vollständiger Formulierung die Theorie jedoch nicht mehr einfach wäre.“¹⁰³

Die faktische Gefahr einer reduktionistischen, wertorientierten Weltsicht der Managementakteure resultiert aber aus der dadurch erzwungenen Reduktion der Responsivität in der Führungspraxis. Unternehmen verfolgen konsequent ihre wertorientierten Ziele und die Führungskräfte wundern sich, dass sie trotz wirtschaftlicher Erfolge ihre Ergebnisse und Gehälter im gesellschaftlichen Umfeld rechtfertigen müssen. Dies allein mit dem durchaus relevanten Phänomen des

⁹⁹ vgl. Ghoshal (2005), S.76f.

¹⁰⁰ vgl. Hayek (1989), S.3-7.

¹⁰¹ vgl. dazu u. a. Elster (1983). ELSTER erklärt eindrucksvoll die wesentlichen Unterschiede in der Methodik der Erkenntnisgewinnung zwischen den Natur- und Sozialwissenschaften. Im Gegensatz zu den *kausalen* und *funktionalen* Erklärungen der Naturwissenschaften, kann es seiner Meinung nach in den Sozialwissenschaften – von wenigen Ausnahmen auf aggregierter Analyseebene einmal abgesehen – lediglich *intentionale* Erklärungen geben. Mathematisch formulierte Modelle sind aber *per definitionem* auf kausale bzw. funktionale Erklärungsmuster angewiesen. Es stellt sich somit die Frage, ob derartige Modelle zur Modellierung sozialer Systeme – von den besagten Ausnahmen einmal abgesehen – überhaupt geeignet erscheinen.

¹⁰² vgl. Ghoshal (2005), S.80f.

¹⁰³ Hayek (1972), S.15f., Hervorhebungen nicht im Original.

sozialen Neids zu begründen, wäre möglicherweise zu kurz gesprungen. Eigentlich ist das gesellschaftliche Unverständnis nur dadurch erklärbar, dass die Verfolgung wertorientierter Ziele und damit die praktizierte Steuerungslogik vieler Unternehmen aktuell gesellschaftlich *nicht legitimiert* sind.

Ein durchaus nachvollziehbarer Grund für dieses Legitimationsdefizit – v.a. auch vor dem aktuellen Hintergrund der schweren wirtschaftlichen Krisenerscheinungen – stellt möglicherweise die gesellschaftliche Erfahrung dar, dass viele Unternehmen völlig unvorbereitet und handlungsunfähig in den Strudel der gegenwärtigen Ereignisse taumeln. Eine erfolgversprechende, gesellschaftlich für legitim erachtete Gegensteuerungslogik erscheint nicht erkennbar: Die aktionistischen Reaktionsmuster der Unternehmen (v.a. Personalanpassungen, Lean Sizing) werden folgerichtig als „asozial“ empfunden. Daraus ergibt sich unmittelbar die zweite Implikation für das Personalmanagement: Die Wertorientierung im Management muss gezielt zu einer umfassenden und authentischen Werteorientierung der Führung transformiert werden. Das oben skizzierte Legitimationsdefizit offenbart schließlich, dass die „Verständigungsordnung“ zwischen Unternehmen und Gesellschaft aktuell nicht optimal funktioniert.

Hierbei ist zu attestieren, dass wertorientierte Managementkonzepte einen spezifischen Wert in der Unternehmenssteuerung fokussieren und das ist die *Leistungsgerechtigkeit*. An diesem zentralen Wert richtet sich die Messung, Umsetzung, Motivation und Kommunikation im Wertmanagement konsequent aus (siehe Abbildung 1). Was dadurch vernachlässigt wird, ist der Umstand, dass *Gerechtigkeit* als Führungswert – neben dem Leistungsaspekt – auch eine Ausprägung als *Verteilungsgerechtigkeit* aufweist. Unbestreitbar wird die Leistungsgerechtigkeit im betriebswirtschaftlichen Denken und Handeln auch zukünftig *der* zentrale Führungswert darstellen. Aber ebenso unbestreitbar ist, dass unternehmerische Programme zur Gewährung der Leistungsgerechtigkeit nur dann als „gerecht“ empfunden und sozial legitimiert werden, wenn die daraus resultierende Ressourcenverteilung als transparent, nachvollziehbar und fair empfunden wird. Geschieht dies nicht, etabliert sich ein ernstzunehmendes Akzeptanzproblem und wertorientierte Managementkonzepte haben nachweislich eben dieses Problem.

Es wäre aber naiv zu glauben, Verteilungsgerechtigkeit müsse nunmehr als Maxime des unternehmerischen Handelns fungieren. Vielmehr ist die Orientierung am Wert der Leistungsgerechtigkeit gezielt durch flankierende Verteilungsaspekte (Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Fairness) zu erweitern, welche das Gerechtigkeitsempfinden steigern. Dabei ist ergänzend eines sehr wichtig: Da die Gerechtigkeitsempfindungen der Beteiligten immer auch gesellschaftliche

Konstrukte sind, ist das unternehmensspezifische Verteilungssystem grundsätzlich keine „interne Privatveranstaltung“ des Unternehmens. Das macht es erforderlich, dass zur sozialen Legitimierung eines Leistungssteuerungskonzeptes bei den Managementakteuren eine erhöhte Responsivität notwendig ist. D.h.: Nur durch ein hohes Maß an „kommunikativer Rationalität“ (siehe Abbildung 2) und Offenheit gegenüber dem Umfeld kann ein Unternehmen den Führungswert der Gerechtigkeit für alle Beteiligten erlebbar machen. Bei wertorientierten Managementkonzepten ist diese Offenheit extrem begrenzt, da sich hier die Kommunikation schwerpunktmäßig auf das Finanzmarktgeschehen konzentriert.

Für das Personalmanagement bedeutet dies, dass es aktuell v.a. die Themenhoheit für Gerechtigkeitsthemen besetzen muss. Dies kann durch entsprechende Konzepte und vor allem durch (Qualifizierungs-)Maßnahmen im Bereich der Personal- und Führungskräfteentwicklung umgesetzt werden, indem eine konsequente Werteorientierung im Führungsalltag eingefordert und auch erlebbar gemacht wird. Hierzu zählt auch der permanente, verständnisfördernde Dialog der Führungskräfte untereinander, mit den Mitarbeitern und Externen. Neben aktuellen, strategisch relevanten Herausforderungen und Gerechtigkeitsthemen sind dabei auch die essentiellen Führungswerte *Maßhaltung*, *Klugheit* und (*Zivil-*) *Courage* von Bedeutung. Letztlich heißt das – und dies ist die *dritte und abschließende Implikation* für das Personalmanagement –, dass systematisch und transparent *personalpolitische Maßnahmen* zum wertorientierten Handeln der Mitarbeitern und Führungskräften umgesetzt werden. Das bedeutet konkret, dass sich gemäß der Logik „Wissen + Haltung → Handeln“ das Personalmanagement explizit nicht für das *Handeln* der Mitarbeiter und Führungskräfte verantwortlich fühlen kann. Dies ist letztlich die Verantwortung jedes Einzelnen und wird in einem Unternehmen durch die Führungsverantwortung der disziplinarischen Vorgesetzten koordiniert. Wofür sich das Personalmanagement aber zu verantworten hat, ist ein umfassendes, bedarfsgerechtes Entwicklungsangebot für *Wissen* („Kopf-Bildung“) und *Haltung* („Herzens-Bildung“) für alle Mitarbeiter eines Unternehmens. Daran muss sich ein professionelles Personalmanagement messen lassen, wenn es eine wertorientierte Führung propagiert und zielorientiert gestalten möchte. Dies kann und sollte zielgruppenadäquat und in entsprechend differenzierten Formaten erfolgen. Bei aller Unterschiedlichkeit sollten aber alle Maßnahmen die Gemeinsamkeit besitzen, dass sie nicht nur erzieherisch das konvergente Denken einfordern, sondern maßgeblich einen Bildungsauftrag verfolgen, der divergentes Denken zulässt und fördert. Wird dies ermöglicht und durch eine bewusst stärken- und nicht defizitorientierte Personal- und

Führungskräfteentwicklung gestützt, so ist davon auszugehen, dass sich ein wertorientiertes Führungsverständnis mit einer hohen Responsivität etabliert.

4 Literatur

- Abrahamson, E.; Fairchild, G. (1999): Management fashion: lifecycles, triggers, and collective learning processes. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, Nr.4, S.708-740.
- Achleitner, A.-K.; Bassen, A.; Pietzsch, L. (2001): Kapitalmarktkommunikation von Wachstumsunternehmen: Kriterien zur effizienten Ansprache von Finanzanalysten. Stuttgart.
- Aders, C. (2001): Value Based Management: Vom Discounted Cashflow zu den operativen Werttreibern. Präsentation auf dem Munich Workshop for Accounting and Auditing, LMU München, 26.11.2001.
- Ameels, A.; Bruggeman, W.; Scheipers, G. (2002): Value-based management: An integrated approach to value creation. A literature review. Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper.
- Ansoff, H. I. (1976): Managing surprise and discontinuity: strategic response to weak signals. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 28.Jg., Nr.1, S.129-152.
- Ballwieser, W. (2003): Unternehmensbewertung durch Rückgriff auf Marktdaten. In: Heintzen, M.; Kruschwitz, L. (Hrsg.): *Unternehmen bewerten. Betriebswirtschaftliche Schriften Heft 155*, Berlin, S.13-30.
- Barnett, W. P.; Sorenson, O. (2002): The Red Queen in organizational creation and development. In: *Industrial and Corporate Change*, Vol.11, Nr.2, S.289-325.
- Barton, P. R. (1916): Economic value and moral value. In: *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.30, Nr.3, S.443-485.
- Baum, J. A. C.; Korn, H. J. (1999): Dynamics of dyadic competitive interaction. In: *Strategic Management Journal*, Vol.20, Nr.3, S.251-278.
- Beck, R. (2003): Erfolg durch wertorientiertes Controlling. Entscheidungen unterstützende Konzepte. Berlin.
- Beck, U. (1996): Wissen oder Nicht-Wissen? Zwei Perspektiven „reflexiver Modernisierung“. In: Beck, U.; Giddens, A.; Lash, S. (Hrsg.): *Reflexive Modernisierung: Eine Kontroverse*. Frankfurt a.M., S.289-315.
- Becker, A. (1996): Rationalität strategischer Entscheidungsprozesse: Ein strukturationstheoretisches Konzept. Wiesbaden.
- Beinhocker, E. D. (1999): Robust adaptive strategies. In: *Sloan Management Review*, Vol.40, Nr.3, S.95-106.
- Bengtsson, M.; Kock, S. (2000): ‘Coopetition’ in business networks: to cooperate and compete simultaneously. In: *Industrial Marketing Management*, Vol.29, Nr.5, S.411-426.
- Beyer, A. (1996): Ganz oben steht die Qualität der Information. In: *Handelsblatt* vom 14.01.1996.
- Brandenburger, A. M.; Nalebuff, B. J. (1998): *Coopetition*. New York.
- Breid, V. (1994): Erfolgspotentialrechnung: Konzeption im System einer finanzierungstheoretisch fundierten, strategischen Erfolgsrechnung. Dissertation an der Universität München.

- Bromwich, M.; Walker, M. (1998): Residual income past and future. In: Management Accounting Research, Vol.9, Nr.4, S.391-419.
- Buchmann, R.; Chmielewicz, K. (Hrsg.) (1990): Finanzierungsrechnung: Empfehlungen des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., zfbf-Sonderheft 26, Düsseldorf.
- Buyniski, T. R. (1985): The past, present, and possible future role of executive stock compensation. In: Foulkes, Fred K. (Hrsg.): Executive compensation: a strategic guide to the 1990's. Boston/Mass., S.290-310.
- Campbell, A.; Alexander, M. (1997): What's wrong with strategy? In: Harvard Business Review, Vol.75, Nr.6, S.42-51.
- Chalmers, A. F. (1994): Wege der Wissenschaft: Einführung in die Wissenschaftstheorie. 3. Aufl., Berlin.
- Clark, J. M. (1915): The concept of value. In: The Quarterly Journal of Economics, Vol.29, Nr.4, S.663-673.
- Copeland, T. E.; Koller, T.; Murrin, J. (1994): Valuation: Measuring and managing the value of companies. 2.Aufl., New York.
- D'Aveni, R. A. (1994): Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering. New York.
- Denrell, J.; March, J. G. (2001): Adaption as information restriction: the hot stove effect. In: Organization Science, Vol.12, Nr.5, S.523-538.
- DiMaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review, Vol.48, Nr.2, S.147-160.
- Dimitrov, V.; Hodge, B. (2002): Social fuzziology: study of fuzziness of social complexity. Heidelberg.
- Drucker, P. F. (1955): The practice of management. Melbourn.
- Dundas, K. N. M.; Richardson, P. R. (1982): Implementing the unrelated product strategy. In: Strategic Management Journal, Vol.3, S.287-301.
- Eccles, R. G.; Nohria, N.; Berkley, J. D. (1992): Beyond the hype: rediscovering the essence of management. Boston.
- Eisenführ, F.; Weber, M. (1999): Rationales Entscheiden. 3.Aufl., Berlin.
- Eisenhardt, K. M.; Sull, D. N. (2001): Strategy as simple rules. In: Harvard Business Review, Vol. 79, Nr.1, S.107-116.
- Elschen, R. (1991): Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg.43, S.1002-1012.
- Elster, J. (1983): Explaining technical change. Cambridge.
- Enyon, P. J.; Nodine, T. H. (1991): Seven critical success factors for value-creating acquisitions. In: M&A Europe, Vol.4, Nr.2, S.49-55.
- Foster, R.; Kaplan, S. (2001): Creative destruction: why companies that are built to last underperform the market—and how to successfully transform them. New York.

- Freeman, R. E.; McVea, J. (2001): A stakeholder approach to strategic management. In: Hitt, M. A.; Freeman, R. E.; Harrison, J. S. (Hrsg.): The Blackwell handbook of strategic management. Oxford/Malden, Mass., S.189-207.
- Gebhardt, G.; Mansch, H. (Hrsg.) (2005): Wertorientierte Unternehmenssteuerung in Theorie und Praxis. Arbeitskreis „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Sonderheft 53 der zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Düsseldorf/Frankfurt.
- Gharajedaghi, J. (1999): Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture. Boston.
- Ghoshal, S. (2005): Bad management theories are destroying good management practices. In: Academy of Management Learning & Education, Vol.4, Nr.1, S.75-91.
- Ghoshal, S.; Moran, P. (1996): Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. In: The Academy of Management Review, Vol.21, Nr.1, S.13-47.
- Greenley, G. E.; Foxall, G. R. (1997): Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance. In: Journal of Management Studies, Vol.34, Nr.2, S.259-284.
- Gutenberg, E. (1967): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie. Unveränd. Nachdruck der Auflage Frankfurt a.M.
- Haspeslagh, P.; Noda, T.; Boulos, F. (2001): Managing for value: it's not just about the numbers. In: Harvard Business Review, Vol.79, Nr.7, S.64-73.
- Hayek, F. A. von (1972): Die Theorie komplexer Phänomene. Tübingen.
- Hayek, F. A. von (1989): The pretence of knowledge: Nobel memorial lecture In: American Economic Review, Vol.79, Nr.6, S.3-7.
- Heggmeier, R. (2002): Messkonzepte und Managementinstrumente zur Steigerung von Unternehmenswerten. In: Albach, Horst/Kaluza, Bernd/Kersten, Wolfgang (Hrsg.): Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz. Wiesbaden, S.563-579.
- Hinterhuber, H. H. (1989): Zur Objektivierung strategischer Entscheidungen. In: Spremann, K.; Zur, E. (Hrsg.): Informationstechnologie und strategische Führung, Wiesbaden, S.29-48.
- Horváth, P. (1998): Controlling. 7.Aufl., München, S.142.
- Jayachandran, S.; Gimeno, J.; Varadarajan, P. R. (1999): The theory of multimarket competition: a synthesis and implications for marketing strategy. In: Journal of Marketing, Vol.63, Nr.3, S.49-66.
- Jensen, M.; Zajac, E. J. (2004): Corporate elites and corporate strategy: how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. In: Strategic Management Journal, Vol.25, Nr.6, S.507-524.
- Klien, W. (1995): Wertsteigerungsanalyse und Messung der Managementleistungen: Technik, Logik und Anwendung. Wiesbaden.
- Koller, T. (1994): What is value-based management? In: The McKinsey Quarterly, Nr.3, S.87-101.
- KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2002): Value Based Management (VBM): Kontinuierliche Wertsteigerung für Share- und Debtholder. Ohne Ort 2002.

- Kraft, V. (1951): Die Grundlagen einer wissenschaftlichen Wertlehre. 2.Aufl., Wien.
- Laux, H.; Liermann, F. (1986): Grundfragen der Erfolgskontrolle. Berlin.
- Littleton, A. C. (1929): Value and price in accounting. In: *The Accounting Review*, Vol.4, Nr.3, S.147-154.
- Lounsbury, M.; Glynn, M. A. (2001): Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. In: *Strategic Management Journal*, Vol.22, Nr.6-7, S.545-564.
- Macharzina, K. (1995): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis. 2.Aufl., Wiesbaden.
- McSweeney, B. (2006): Net present value: the illusion of certainty. In: *Strategic Change*, Vol.15, S.47-51.
- Morrison, E. W.; Milliken, F. J. (2000): Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. In: *The Academy of Management Review*, Vol.25, Nr.4, S.706-725.
- Porter, M. E. (1996): What is strategy? In: *Harvard Business Review*, Vol.74, Nr.6, S.61-78.
- Prahalad, C. K.; Bettis, R. A. (1986): The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. In: *Strategic Management Journal*, Vol.7, Nr.6, S.485-501.
- Rappaport, A. (1998): Creating shareholder value: a guide for managers and investors. New York.
- Rasche, C. (2002): Multifokales Management: Strategien und Unternehmenskonzepte für den pluralistischen Wettbewerb. Wiesbaden.
- Rees, R. (1985): The theory of principal and agent. In: *Bulletin of Economic Research*, Vol.37, Part I: S.3-26, Part II: S.75-95.
- Reichmann, T. (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. 6. Aufl., München.
- Röder, K. (1999): Kurswirkungen von Meldungen deutscher Aktiengesellschaften. Lohmar.
- Roethlisberger, F. J. (1977): *The elusive phenomena*. Boston.
- Ross, S. A. (1973): The economic theory of agency: the principal's problem. In: *American Economic Review, Papers and Proceedings*, Vol.63, Nr.2, S.134-139.
- Saul, J. R. (1992): *Voltaire's bastards: the dictatorship of reason in the West*. Toronto.
- Schierenbeck, Henner (1999): Wertorientiertes Management als Triebfeder für Bankenzusammenschlüsse – Konsequenzen für die Geschäftspolitik. Universität Klagenfurt Reihe BWL aktuell Nr.3, Klagenfurt.
- Schmidt-Gothan, H.; Gessner, K.; Lübben, H. (2001): *House of Value Creation: Den Unternehmenswert systematisch steigern*. Braunschweig.
- Seisreiner, A. (2001): Investor Relations-Management von Wachstumsunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Kommunikationsverhalten im hyperdynamischen Börsensegment des Neuen Marktes. GMIP-Contributions to Management Nr. 1, Potsdam.
- Shafir, E.; Simonson, I.; Tversky, A. (1993): Reason-based choice. In: *Cognition*, Vol.49, Nr.1-2, S.11-36.

- Spremann, K. (1987): Agent and principal. In: Bamberg, G.; Spremann, K. (Hrsg.): Agency theory, information and incentives. Berlin., S.3-37.
- Spremann, K.; Pfeil, O. P.; Weckbach, S. (2001): Lexikon Value-Management. München/Wien.
- Steiner, M.; Hesselmann, C. (2001): Messung des Erfolgs von Investor Relations. In: Achleitner, A.-K.; Bassen, A. (Hrsg.): Investor Relations am Neuen Markt: Zielgruppen, Instrumente, rechtliche Rahmenbedingungen und Kommunikationsinhalte. Stuttgart, S.97-118.
- Sydow, J.; Windeler, A. (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen 1994, S.1-21.
- The Boston Consulting Group (2004): The next frontier: Building an integrated strategy for value creation. The 2004 Value Creators Report. Boston.
- Trux, W. (1985): Strategisches Management und quantitative Verfahren. In: Strategische Planung, Vol.1, S.55-69.
- Ulrich, P. (1994): Betriebswirtschaftslehre als praktische Sozialökonomie: Programmatische Überlegungen. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 3.Aufl., Stuttgart, S.179-203.
- Ulrich, P.; Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg: Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften; eine empirische Studie. Bern/Stuttgart.
- Weber, J.; Schäffer, U. (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controlling? In: Die Betriebswirtschaft, 59.Jg., Nr.6, S.731-747.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Studienausgabe, 5.Aufl., Tübingen.
- Werder, A. von (1994): Unternehmensführung und Argumentationsrationalität: Grundlagen einer Theorie der abgestuften Entscheidungsvorbereitung. Stuttgart.
- Williams, J. B. (1938): The theory of investment value. Cambridge.
- Williamson, O. E. (1990): A comparison of alternative approaches to economic organization. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol.146, Nr.1, S.61-71.

Kapitel 2

Employability

Employability

Peter Conrad/Peter Speck

1 Einleitung

Schon in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden erste Arbeiten im angelsächsischen Raum veröffentlicht, in denen der Begriff Employability auftauchte. Bis in die fünfziger Jahre war das allgemein akzeptierte Erklärungsmodell für Beschäftigungsfähigkeit noch bipolar angelegt und wurde als personale Eigenschaft gedacht. Im Zentrum standen die beiden Ausprägungen „arbeitsfähig“ und „nicht arbeitsfähig“. Untersucht wurden vor allem diese beiden Endpunkte, nicht hingegen die Arbeitsfähigkeit im Sinne eines Kontinuums oder gleitenden Spektrums. Außerdem war nicht hinreichend deutlich, dass Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit zwar überlappende, nicht aber identische Konzepte sind. Im Rahmen des sozialmedizinischen Ansatzes, der vor allem bei der Rehabilitation von Menschen mit Behinderungen eine Rolle spielte, um sie in das Beschäftigungssystem zu integrieren, wurde diese dominierende Sichtweise mehr und mehr zugunsten eines bipolaren Kontinuums aufgegeben. Man interpretierte Employability jetzt als variable Größe, als Gradienten, dessen Ausprägung durch verschiedene Maßnahmen beeinflusst werden konnte und zwischen Individuen unterschiedlich stark ausgeprägt war. Diese Unterschiede und ihre Konsequenzen rückten in das Zentrum des Interesses.¹ Forschungen der späten fünfziger Jahre bis dann in die neunziger Jahre hinein weiteten die Untersuchungsbereiche erheblich aus. Dadurch veränderten und erweiterten sich auch die Einsichten über die Faktoren, wie Employability entstehen konnte, wie man Beschäftigungsfähigkeit beeinflussen und zu welchen weiteren Zwecken sie noch dienen konnte.

Als die wissenschaftliche Auseinandersetzung Employability nicht länger nur aus einer ‚individual differences-Perspektive‘ betrachtete und der lange vorherrschende individualistische Bias des Diskurses dadurch zumindest konzeptionell aufgebrochen wurde, konnten zwei Aspekte deutlicher werden:

¹ vgl. Berntson (2008); Gazier (2001); McQuaid/Lindsay (2005).

Beschäftigungsfähigkeit war nicht mehr nur als Resultat individueller Begabung, Bemühung oder Anstrengung zu denken. Vielmehr musste sie als Prozess verstanden werden, als fluides, grundsätzlich wandelbares Ergebnis eines fortlaufenden individuellen, sozialen und gesellschaftlichen Produktionsprozesses, der sich über das Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren vollzog. Individuelle Merkmale und Handlungsbereitschaften bildeten demnach nur einen Teil der Einflussfaktoren, die Beschäftigungsfähigkeit entstehen lassen bzw. verändern. Die stärkere Betonung der Kontextabhängigkeit machte deutlich, dass es unterschiedliche Ebenen gab, von denen aus Beschäftigungsfähigkeit verändert werden konnte. Gesellschaftliche wie einzelwirtschaftliche Bedingungen, die hieraus entstehenden ‚constraints, opportunities and choices‘ spielten demnach ebenso eine wichtige Rolle wie die klassischen individuellen Dispositionen und Handlungsbereitschaften.²

In zwei Bereichen zeigte sich dieser Auffassungswechsel besonders deutlich: Zum einen in der stärkeren Betonung von Employability als Mittel, um Verkrustungen des Arbeitsmarktes aufzubrechen, seine Flexibilität zu erhöhen, um so das gesellschaftspolitische Ziel von Vollbeschäftigung zu erreichen bzw. zu sichern. Erhöhte Employability sollte den starren Fit zwischen Qualifikationen und Anforderungen lockern, indem man die Einsetzbarkeit menschlicher Arbeitsfähigkeit qualitativ erhöhte und verbreiterte.³ Zum anderen verstärkte sich seit den achtziger Jahren die einzelwirtschaftliche Bedeutung von Employability in zweierlei Hinsicht. Der zunehmende wirtschaftliche Anpassungs- und Kostendruck vermehrte die Suche nach Möglichkeiten, um die funktionale Flexibilität der Humanressourcen im Sinne des Betriebs zu erhöhen. Der Aufbau von Flexibilitätspuffern trat an die Stelle rigiden, zumeist kostenintensiven Personalaustauschs.⁴ Indem die Beschäftigungsfähigkeit qualitativ verändert wurde, erhöhten sich die innerbetrieblichen Einsatzmöglichkeiten der Humanressourcen. Zunehmende Diskontinuitäten der unternehmerischen Entwicklung konnten so auch mittels einschlägiger Maßnahmen des Personalmanagements besser beherrscht werden.⁵ Zusätzlich wurde die Beschäftigungswahrscheinlichkeit des Einzelnen erhöht, wenn man seine individuelle Arbeitsmarktfähigkeit ausbaute und sich die negativen individuellen Konsequenzen personeller Anpassungsmaßnahmen von Betrieben und Unternehmungen so besser abfedern ließen⁶. Indem sich auf die-

² vgl. z.B. Scholz (2008).

³ vgl. Gazier (2001); Forrier/Sels (2003).

⁴ vgl. Forrier/Sels (2003).

⁵ vgl. Conrad (1995).

⁶ vgl. Sattelberger (2006).

sem Weg die Arbeitsmarktchancen der Betroffenen erhöhten, sollten die einzelbetrieblich notwendigen Personalabbauentscheidungen für die Betroffenen erträglicher gestaltet und der sozialen Verantwortung unternehmerischen Tuns stärker Rechnung getragen werden.

2 Ansätze der Employability-Forschung

Heute wird Employability zunehmend als Teil der strategischen Personalplanung begriffen, dient als Instrument des personalwirtschaftlichen Risikomanagements oder wird eingesetzt, um das Image des Beschäftigers in Zeiten knapper werdender spezifischer Humanressourcen zu erhöhen.⁷

Auch wenn die individuelle Beschäftigungsfähigkeit auf vor-organisational erworbenen Handlungsorientierungen beruht⁸, kann sie zumindest teilweise durch den Einzelbetrieb gesteuert und gestaltet werden. Daher wird Employability nicht länger nur als individuelles Merkmal angesehen. Stärker hervorgehoben werden die kontextuellen, institutionellen und strategischen Einflüsse, wenn Employability als betriebliches oder gesellschaftliches Ziel behandelt wird. Gleichzeitig verändert sich damit auch die Einschätzung, wie man Employability ‚erzeugen‘ bzw. gestalten kann.

Wird auf Erklärungsansätze gebaut, die sich allein auf individuelle Merkmale oder Merkmalskonstellationen beziehen, wird das Set betrieblicher Handlungsmöglichkeiten unnötigerweise erheblich reduziert. Entweder man versteht den Grad individueller Employability als Inputgröße bei der Rekrutierung und steuert entsprechend über Personalauswahlverfahren. Oder man vertraut auf die Wandelbarkeit individueller Bereitschaften und Fähigkeiten, um zu erhöhter Beschäftigungsfähigkeit zu kommen, indem man sich aus dem entsprechenden Fundus an Veränderungstechniken bedient. Beide Ausprägungen dieser ‚make or buy-Entscheidung‘, fußen allerdings auf einer sehr engen Auffassung von Personalentwicklung.⁹ Denn organisatorische Handlungsspielräume werden ebenso ausgeblendet wie gerechtfertigte unternehmerische Einflussmöglichkeiten auf vor-organisationaler Ebene, die mittelbar auf die Entwicklung betrieblich verwertbarer Handlungsbereitschaften abzielen, sich aber in familialen und schulischen Sozialisationsprozessen vollziehen. Ihre Genese beginnt vor der Aufnahme einer entgoltenen Beschäftigung und dem Sammeln betrieblicher Arbeitserfah-

⁷ vgl. Speck (2008a).

⁸ vgl. dazu im Einzelnen Türk (1981).

⁹ vgl. z.B. Neuberger (1991).

rungen. Auch verschiebt sich durch eine solche Sicht die Traglast für Veränderungen alleine auf den Einzelnen und dessen Bemühungen, sich entsprechend zu qualifizieren und passende Handlungsorientierungen zu entwickeln. Bezieht man hingegen die vor-organisationalen Gründe („familiale und vorbetriebliche Sozialisation“) und die betriebliche Gestaltbarkeit von Handlungsbedingungen („arbeitsorganisatorische Gestaltung, Personalführung“) als erklärungsrelevante Kontextgrößen mit ein, bleiben die betrieblichen und gesellschaftlichen Entstehungs- und Veränderungsgründe stets sichtbar und in Änderungsweite. Die Entscheidungsträger über diese Entstehungs- bzw. Entwicklungsbedingungen bleiben somit ebenso in der Verantwortung wie der Einzelne. Unternehmungen, Verbände und staatliche oder private Ausbildungsinstitutionen sind wichtige Akteure, um Employability zumindest indirekt zu ermöglichen und zu gestalten. Ihre Strukturen und Entscheidungen beeinflussen die Entstehungsbedingungen für Niveau oder Ausmaß an Employability ebenso, wie es individuelle Neigungen, Dispositionen und Anstrengungsbereitschaften tun. Diese Anfangsbedingungen sind nicht invariant, sondern prinzipiell veränderbar.

Deshalb wird heute Employability nicht mehr nur als individuell zu erhöhende Bildungs-, Anpassungs- oder Flexibilitätsbereitschaft verhandelt, für deren Erwerb und Aufrechterhalten jeweils nur der Einzelne verantwortlich wäre. Vielmehr werden auch die gesellschaftlichen und betrieblichen Bedingungen mitberücksichtigt, die dazu führen, dass sich Employability als erwünschte individuelle Handlungsorientierung entwickeln, verstetigen und steigern kann.

Neben direkten Gestaltungsmöglichkeiten sind einzelbetriebliche Maßnahmen zu nennen, die zwischen gesellschaftlichen Bedingungen und individuellen Gegebenheiten vermitteln¹⁰. Außerdem sind die gesellschaftlichen Kontexte zu berücksichtigen (z. B. Bildungssystem, Beschäftigungssystem), wenn diese Potentiale aufgebaut und vernetzt werden oder der generelle Diskurs über Sinn und Zweck von Employability angeregt wird.

Trotz der erkennbaren Veränderungen ist die heutige Employability-Forschung immer noch im Schwerpunkt auf die Bereiche der Personalauswahl bei Arbeitssuchenden und auf die optimierte Nutzung von Humanressourcen über den Einsatz unterschiedlicher Verfahren der Personalentwicklung gerichtet¹¹. Dies geschieht aus der Perspektive des Arbeitnehmers bzw. des Individuums (Mikroebene), aus Sicht von Unternehmungen und Betrieben (Mesoebene)

¹⁰ Zu diesen vor-organisationalen Einflussmöglichkeiten und organisationalen Handlungsmöglichkeiten vgl. im Einzelnen Abschnitt 3.3 und 3.4 und Türk 1981.

¹¹ vgl. Rump/Eilers (2006).

und auf einer Makroebene gesellschaftlicher bzw. staatlich- administrativer Strukturen und Prozesse.¹²

2.1 Arten von *Employability*

Zahlreiche Unterscheidungen zu den Arten von Beschäftigungsfähigkeit wurden zwischenzeitlich ebenso entwickelt wie Begriffsbestimmungen und Dimensionalisierungen des Konstrukts. Kraus¹³ fasst verschiedene Definitionen aus dem deutschsprachigen Raum zusammen:

„Employability bezieht sich strukturell auf einen Dreischnitt bezüglich Beschäftigungsverhältnissen aus Beginnen, Halten und Wechseln, teilweise wird weitergehend auch das Suchen einer geeigneten Arbeitsstelle und der Wechsel im Sinne eine Aufstiegs angeführt.“

Dabei kann zwischen interner und externer Employability unterschieden werden, die sich entweder auf den internen oder den externen Arbeitsmarkt bezieht. In zahlreichen Arbeiten wurde versucht, die individuellen Merkmale zu ermitteln und zu systematisieren, die Employability konstituieren. Üblicherweise werden hier Fähigkeiten und Kompetenzen einschließlich weiterer extrafunktionaler Orientierungen genannt (Wertschöpfungsfähigkeit oder Leistungsfähigkeit) und Handlungsbereitschaften angeführt (,ständige Bereitschaft zur vorausschauenden Erweiterung des eigenen Kompetenzportfolios‘, „Flexibilität und Mobilität“¹⁴; um Beschäftigungsfähigkeit zu charakterisieren. Berntson¹⁵ erweitert diese Liste individueller Ressourcen noch um das vorhandene Sozialkapital, die Veranlagung und demographischen Merkmale. Ähnlich vielgestaltig ist der Kriterienkatalog von Rump/Eilers¹⁶. Hier werden fachliche Qualifikation, Initiative, Eigenverantwortung, unternehmerisches Denken und Handeln, Engagement, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie und Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit, Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz, Offenheit und Veränderungsbereitschaft sowie Reflexionsfähigkeit genannt. Wittekind¹⁷ systematisiert Employability - Indikatoren verschiedener Autoren und

¹² vgl. z. B. Blancke et al. (2000); Rump/Eilers (2006); Thijssen et al. (2008); Berntson (2008).

¹³ Kraus (2006), S.59

¹⁴ vgl. Kraus (2006).

¹⁵ Bernston (2008)

¹⁶ Rump/Eilers (2006)

¹⁷ Wittekind (2007)

unterscheidet zwischen Wissens- und Handlungsorientierungen mit den Dimensionen „job-related knowledge“, „transferable skills“, „willingness to be mobile“ und „knowledge of the labor market“. Fugate et al.¹⁸ fokussieren mehr auf strukturelle Persönlichkeitsmerkmale und „Vermögenskomponenten“, wenn sie nach „career identity“, „personal adaptability“ und „social and human capital“ unterscheiden. Andere Autoren berücksichtigen ausdrücklich Kontextbedingungen als Faktoren mit ein, die den Grad an Employability beeinflussen. Für McQuaid/Lindsay¹⁹ gibt es die drei Hauptindikatoren „individual factors“, die im Grunde den bereits genannten Persönlichkeitsdimensionen entsprechen sowie „personal circumstances“. Hiermit sind der Zugang zu Ressourcen, häusliche/familiäre Umstände oder die vorherrschende Arbeitskultur gemeint. Hinzutreten noch „external factors“, die sich auf die Situation auf dem Arbeitsmarkt und mögliche unterstützende Einflüsse beziehen, die vom Staat bzw. seitens von Unternehmungen ausgehen. Auch die Arbeit von Thijssen et al.²⁰ verlässt eine rein individualistische Konzeption von Employability, wenn zwischen „employability radius“, „employability competencies“ und „contextual conditions“ unterschieden wird. Der „employability radius“ bezieht sich auf die Gesamtheit aktuell vorhandener persönlicher Fähigkeiten, die für die Bewältigung eines Jobs oder einer Job-Familie nötig sind. Die „employability competencies“ beschreiben Kompetenzen und Handlungsorientierungen oder Mentalitäten, die mitentscheidend dafür sind, um Möglichkeiten zu nutzen, die über den bisherigen „employability radius“ hinausgehen.

„Contextual conditions“ hingegen beziehen sich auf die persönlichen und kontextbezogenen Faktoren, die zukünftige Arbeitsmarktperspektiven beeinflussen. Die Unterscheidungen von Berntson²¹ sind stärker am Kontext und der Situation orientiert, wobei hier zwischen „labour market structure“, „labour market opportunities“ und „organisational factors“ differenziert wird, die Employability situativ beeinflussen. Brown et al.²² weisen auf den wichtigen Unterschied zwischen absoluter und relativer Employability hin und machen so deutlich, dass es letztlich entscheidend auf die tatsächlich gegebenen Beschäftigungsmöglichkeiten und nicht alleine auf die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ankommt. Die absolute Employability entsteht aus den genannten personalen Fähigkeiten, Eigenschaften und Handlungsorientierungen. Diese Form der Beschäftigungsfä-

¹⁸ Fugate et al. (2004)

¹⁹ McQuaid/Lindsay (2005)

²⁰ Thijssen et al. (2008)

²¹ Berston (2008)

²² Brown et al. (2003)

higkeit ist dann von marginaler Bedeutung, wenn Anforderungen nur geringe Qualifikationen erfordern und entsprechende Qualifikationsträger zahlreich vorhanden sind. Ihre Austauschbarkeit senkt den Wert absoluter Employability für die Unternehmungen. Die relative Employability hingegen ist sowohl eine Funktion der Fähigkeiten, organisationale Anforderungen erfüllen zu können, als auch von Angebot und Nachfrage nach den entsprechenden Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt. Damit wird die individuelle Beschäftigungsfähigkeit konsequent auf das Vorhandensein entsprechender Beschäftigungsangebote rückbezogen und über das Angebot an Anforderungen bzw. Stellen relativiert. Eine weitere Unterscheidung ist die nach objektiver und subjektiv wahrgenommener (perceived) Employability.²³ Als Wahrnehmungsmaß konzipiert bildet sie subjektive Einschätzungen der eigenen Beschäftigungsfähigkeit ab und kann entsprechend von den tatsächlichen Möglichkeiten, Arbeit zu finden oder zu behalten, deutlich abweichen.

Zwar sprechen die zahlreichen unterschiedlichen Forschungsbeiträge einerseits für die Lebendigkeit und Vielgestaltigkeit der wissenschaftlichen Diskussion. Andererseits erschwert dies aber auch den Diskurs mit der unternehmerischen Praxis. Denn sie möchte vorzugsweise auf robuste und empirisch bewährte Annahmen zurückgreifen können, um anhand dieser Erkenntnis die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu sichern oder zu steigern. Bislang können zwar wichtige Denkanstöße gegeben und Reflexionsangebote gemacht werden, an gesicherten Handlungsempfehlungen mangelt es hingegen. Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Beispiele aus der unternehmerischen Praxis, die zeigen, auf welchen Wegen man grundsätzlich vorgehen kann, um Beschäftigungsfähigkeit zu gestalten.²⁴ Wir möchten an einem Beispiel der Festo AG & Co.KG im Abschnitt 3.3 näher darauf eingehen.

2.2 Bedeutung und Funktionen von Employability

Je nachdem ob Beschäftigungsfähigkeit als gesellschaftliche Aufgabe, unternehmerische Verpflichtung oder individuelle Notwendigkeit begriffen wird, verändern sich auch ihre Bedeutung, Funktion und Interventionsebenen. Wesentliche Einflussfaktoren auf den Bedeutungszuwachs des Themas hingegen sind identisch: der Trend zur Informations- und Wissensgesellschaft, Globalisierung,

²³ vgl. z. B. Berntson (2008); Wittekind (2007).

²⁴ vgl. z. B. Rump/Völker (2007).

demographische Entwicklung, gesellschaftlicher Wandel und technologischer Fortschritt erhöhen den Anpassungsdruck, verändern Organisationsformen von Unternehmen und verstärken die Suche nach Flexibilitätspotentialen, um wachsende Risiken absorbieren zu können.²⁵

Gesellschaftlich gesehen dient Employability als ein Indikator, um die Chancen für die Auslastung des Arbeitskräftepotentials auszuloten und zu Vollbeschäftigung zu gelangen. Insofern ist sie ein Hinweis auf die ökonomische Leistungsfähigkeit des Gemeinwesens bzw. Richtschnur für seine Veränderung.²⁶ Interventionsebenen werden in diesem Zusammenhang maßgeblich unter arbeitsmarktpolitischen und bildungspolitischen Aspekten diskutiert, seien es eine europäische Beschäftigungsstrategie, veränderte Schul- und Berufsbildungsansätze oder Studienreformen mit dem übergeordneten Ziel, Beschäftigungsfähigkeit als Mittel für mehr Beschäftigung einzusetzen.²⁷

Auf der Unternehmensebene schafft der erhöhte Komplexitätsdruck und verstärkte Wettbewerb neue Diskontinuitäten für die Unternehmenssteuerung, die man über flexible Strukturen und innovative Produktangebote zu beherrschen versucht. Damit korrespondieren auf personaler Seite entsprechend veränderte Handlungsorientierungen und Handlungsbereitschaften bei Mitarbeitern und Führungskräften, um mit den Unwägbarkeiten umzugehen.²⁸ Employability beschreibt hier die Fähigkeit aller Mitarbeiter sämtliche anfallenden Aufgaben erledigen zu können, indem das Angebot an Qualifikationen und die entsprechende Nachfrage gerade unter den sich kaum planbaren, verändernden Bedingungen zum Ausgleich gebracht werden.²⁹ In diesem Zusammenhang ist deshalb auch von organisationaler Beschäftigungsfähigkeit die Rede.³⁰ Ihr Ausbau ist eine Investition in die organisationale Wissensbasis, rekrutierungspolitisches Mittel und Flexibilitätspotential³¹. Hinzu tritt die Notwendigkeit, dem demographischen Wandel zu begegnen, indem die Beschäftigungsfähigkeit auch älterer Mitarbeiter erhöht wird, um der sich abzeichnenden Knappheit spezifischer Humanressourcen zu begegnen. Neben den erhofften Wirkungen erhöhter Reaktionsgeschwindigkeit, steigender Innovationsfähigkeit, verbesserter Kundenorientierung, zunehmender Flexibilität des Personaleinsatzes und verbessertem Perso-

²⁵ vgl. Rump/Völker (2007).

²⁶ vgl. Thijssen et al. (2008).

²⁷ vgl. Blancke et al. (2000).

²⁸ vgl. Conrad (2003).

²⁹ vgl. Thijssen et al. (2008).

³⁰ vgl. Blancke et al. (2000).

³¹ vgl. Lombriser/Uepping (2001); Rump/Eilers (2006).

nalmarketing, werden auch negative Folgen notiert. Rump/Eilers³² sehen hier die Gefahr von Machtverlusten, zunehmender Führungskomplexität und die Notwendigkeit auch Karrieremuster, Organisation und Vergütungsstrukturen verändern zu müssen. Hinzutreten weitere Kosten für notwendige Kulturveränderungen und die Gefahr, dass erhöhte Beschäftigungsfähigkeit betrieblich unerwünschte Fluktuation steigert. Eine erhöhte Beschäftigungsfähigkeit vermehrt die Arbeitsmarktchancen. Entsprechende betriebliche Investitionen gehen dann verloren, wenn durch einzelbetriebliche Maßnahmen beschäftigungsfähig gemachte Mitarbeiter den Betrieb bzw. die Unternehmung frühzeitig verlassen. Der return on investment verringert sich oder bleibt gar ganz aus.

Das Management von Employability ist demnach Teil der unternehmerischen Risikosteuerung.³³ Mittel- und längerfristige Aufgaben der Personalbeschaffung, der Personalentwicklung und der Führungskräfteentwicklung können unterstützt werden. Im Einzelnen sieht Kobi³⁴ hierin die Möglichkeit, verschiedene Risiken zu verringern. Hierzu zählen Anpassungs-, Engpass- und Motivationsrisiken durch falsch qualifizierte Mitarbeiter, fehlende Leistungsträger oder Leistungszurückhaltung. Dem stehen allerdings eigene Risikopotentiale gegenüber, da sich infolge erhöhter Beschäftigungsfähigkeit bisherige Loyalitäten auflösen können und die Bindung an eine Unternehmung erschwert werden kann, weil die Arbeitsmarktchancen steigen. Ein Saldo lässt sich bislang nicht genau abschätzen. Andere, wenig, kaum oder nur indirekt beeinflussbare Bereiche, die die Leistungsbereitschaft und Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter aber betreffen und betriebliche Kostenwirkungen haben können, liegen in Gesundheit und Fitness, im Wertesystem und im privaten Bereich.³⁵

Die wachsende individuelle Bedeutung von Employability geht vor allem auf das Aufbrechen tradierter Berufsfelder und den Wandel von Erwerbsbiographien zurück, der sich durch die technologischen Entwicklungen und dem Trend zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit von der Bedeutung her noch beschleunigt. Sie hängt eng mit dem Wegfall herkömmlicher ökonomischer und rechtlicher Absicherungen zusammen, die darauf hinauslaufen, die berufliche Entwicklung jetzt stärker eigenverantwortlich planen zu müssen. Individuelle Employability zielt demnach auf die Verbesserung der Chancen, attraktive Arbeitsmöglichkeiten am internen oder externen Arbeitsmarkt zu generieren. Um die damit zusammenhängenden Sachverhalte zu beschreiben bzw. zu deuten,

³² Rump/Eilers (2006)

³³ vgl. Diederichs/Form/Reichmann (2004).

³⁴ Kobi (1999)

³⁵ vgl. Leidig (2007).

sind in den vergangenen Jahren etliche neue Begrifflichkeiten in die Diskussion eingeführt worden. Fischer³⁶ beispielsweise geht davon aus, dass zukünftig flexible netzwerkartige Unternehmungsverbindungen starre Organisationsformen ersetzen, Fertigungstiefen aus Kostengründen reduziert werden, der ‚Fremdbezug‘ von Einsatzgütern und Dienstleistungen zunimmt und deshalb auch verstärkt Freiberufler und ‚Projektnomaden‘ eingesetzt werden. Weil sich dadurch ihr Status vom Organisationsmitglied zum Teilnehmer wandelt, sind sie auch selbst für die Sicherung und den Ausbau ihrer Beschäftigungsfähigkeit, die hier als Auftrags oder Konkurrenzfähigkeit erscheint, verantwortlich. Sattelberger³⁷ spricht von ‚Mitarbeitern als Unternehmern ihrer eigenen Talente‘. Voß und Pongratz³⁸ beschreiben die Entwicklung als Wandel des Arbeitnehmers zum ‚Arbeitskraftunternehmer‘. Andere betonen mehr einzelne Funktionen oder Instrumente, um individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu sichern bzw. zu verstetigen. Proaktive Förderung der eigenen Employability und „lebenslanges Lernen“ sind nur zwei Beispiele.³⁹ Im Grunde übernimmt die individuelle Employability damit die Aufgaben der eigenen Karriereplanung und existentieller Sicherung. Zunehmend diskontinuierliche Erwerbsbiographien, mehr Mitarbeiter als Spieler ohne Stammpplatzgarantie, ohne Sicherheit, einen bestimmten Beruf in einem Unternehmen ein Leben lang ausüben zu können⁴⁰, erzwingen demnach mehr Investitionen in die eigene Beschäftigungsfähigkeit. Auch das bisherige sozio-ökonomische Austauschverhältnis zwischen Unternehmung und Mitarbeiter wandelt sich. Employability wird Teil eines „neuen psychologischen Vertrages“ oder eines „new social contract.“⁴¹ Wurden im traditionellen psychologischen Vertrag Arbeitsplatzsicherheit und Einkommen mit Loyalität und Leistung verrechnet, entfällt unter den neuen Bedingungen die Arbeitsplatzsicherheit weitgehend. Stattdessen wird der Einzelne durch die Unternehmung darin unterstützt, seine grundsätzliche Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Damit soll dessen Einsetzbarkeit gesteigert werden, sodass auch andere Tätigkeiten innerhalb der Unternehmung möglichst bruchlos übernommen werden können oder ein Wechsel in andere Beschäftigungsverhältnisse erleichtert wird.

³⁶ Fischer (2006)

³⁷ Sattelberger (2006)

³⁸ Voß/Pongratz (1998)

³⁹ vgl. Ackermann (2008); Blancke et al. (2000).

⁴⁰ vgl. Scholz (2008).

⁴¹ vgl. z. B. Blancke et al. (2000); Kraus (2006); Ackermann (2008); Thijssen et al. (2008).

3 Gestaltungsfelder von Employability

Auf die mehrfaktorielle Entstehung von Beschäftigungsfähigkeit wurde bereits hingewiesen. Dabei lassen sich zwei Grundauffassungen unterscheiden. Zum einen wird Beschäftigungsfähigkeit als im Wesentlichen invariante Größe beschrieben, die je nach Individuum unterschiedlich ausgeprägt ist und deren jedenfalls kurzfristige Veränderbarkeit kaum gegeben ist. Sie ist Ergebnis eines vor-organisationalen Sozialisations- und Erfahrungsprozesses, der durch das betriebliche Management nicht oder kaum beeinflusst werden kann. Will man auf diesem Denkhintergrund die organisationale Beschäftigungsfähigkeit erhöhen, wird man auf geeignete Verfahren der Personal- bzw. Eignungsdiagnostik verwiesen. Mit ihrer Hilfe muss der Grad individueller Beschäftigungsfähigkeit ermittelt werden, sind Mindestausprägungen festzulegen und sind Mitarbeiter mit dem erwünschten Grad an Beschäftigungsfähigkeit auszuwählen. Das so vorhandene Niveau an Beschäftigungsfähigkeit kann dann mit unterschiedlichen Mitteln der Personalführung erschlossen und vernetzt werden.

Anders ist das Vorgehen wenn man Employability als Ergebnis eines Prozesses („employability as an outcome“⁴²) interpretiert.

Hier ist nicht nur der Zugriff auf vorhandene ‚Quanten‘ an Beschäftigungsfähigkeit möglich, sondern die Entstehung oder Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit selbst rückt in den Fokus der Überlegungen. Vorzugsweise arbeitet man dann mit den Mitteln der Personal- und Organisationsentwicklung, um diese Potentiale nicht nur zu ermitteln und zu nutzen. Man will sie vielmehr auch in spezifischer Weise erzeugen bzw. verändern.

Diese ressourcenorientierte Sicht betrachtet Employability demnach als wandel- und gestaltbares Ergebnis eines umfassenderen sozialen ‚Produktionsprozesses‘. In ihm werden Personalauswahlentscheidungen mit Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung kombiniert und die Begrenzung auf allein betrieblich-organisatorische Mittel der Binnengestaltung von Beschäftigungsfähigkeit aufgehoben.

3.1 Grundsätzliche Gestaltungsmöglichkeiten

Die wesentlichen Gestaltungsfelder in einer ressourcenorientierten Auffassung von Beschäftigungsfähigkeit sind gesellschaftlicher, interorganisatorischer und

⁴² vgl. Wittekind (2007); Thijsen et al. (2008).

einzelwirtschaftlicher Art. Auf gesellschaftlicher Ebene sind Sozialisation und Bildung und ihre jeweiligen Vermittlungsinstitutionen wesentlich. Entsprechende Veränderungen bedürfen gesellschaftlicher Diskurse und letztlich politischer Entscheidungen.⁴³ Auf die gesellschaftlichen Gestaltungsfelder der familialen Sozialisation und Bildungsorientierungen haben Unternehmen keinen oder nur geringen direkten Einfluss. Allerdings können sie an den entsprechenden Diskursen teilnehmen, sie über Öffentlichkeitsarbeit aktiv fördern, um für ihre Interessen zu werben. Auch über Verbände und auf dem Weg des Lobbying wird Einfluss genommen. Interorganisatorische bzw. zwischenbetriebliche Gestaltungsfelder reichen über die einzelne Unternehmung hinaus, sodass sich hier vielfältige Kooperationsformen entwickeln lassen, die letztlich zu einer engeren Verzahnung von Beschäftigungssystem und Bildungssystem führen. Dies betrifft die betriebliche Berufsausbildung im dualen System, die Beeinflussung von Studieninhalten durch Hochschulkooperationen oder auch die Unterstützung branchenspezifischer Programme zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit.

3.2 Betriebliche Gestaltungsbereiche

Im unternehmensinternen Zusammenhang existieren mehrere Ansatzpunkte um Niveau und Umfang an Employability zu beeinflussen. Rump/Eilers⁴⁴ nennen verschiedene Funktionsbereiche wie Unternehmenskultur und Führung, Organisation und Anreizsysteme, die verschiedenen Teilsysteme der Personal- und Organisationsentwicklung, Controlling sowie Gesundheitsförderung. Sattelberger⁴⁵ erwähnt zusätzlich Kommunikation und nicht-monetäre Partizipation.

Betrieblich eignen sich dafür Maßnahmen der Personalauswahl, Personalentwicklungskonzepte und Change Management auf arbeitsorganisatorischer Ebene. Im letztgenannten Bereich werden Gestaltungsspielräume beim Zuschnitt betrieblicher Anforderungen ausgenutzt. Denn das Aufgabenumfeld und die Aufgabeninhalte können auch so gestaltet werden, dass sie Employability erhöhen. Organisatorische Spielräume bei der Stellen- und Abteilungsbildung können eingesetzt werden, um Anforderungen anregungsfreundlich zu formatieren (anregende Arbeitsbedingungen, anthropozentrische Arbeitsinhaltsgestaltung). Zusätzliche Anreize entstehen, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit auszubauen.

⁴³ vgl. Fischer (2005).

⁴⁴ Rump/Eilers (2006)

⁴⁵ Sattelberger (2008)

3.3 Praxisbeispiel Festo – Das Life-Cycle-Management

Am Praxisbeispiel von Festo soll die Umsetzung der Strategie des Employability Management mit dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ausgezeichneten life-cycle-management -Ansatz verdeutlicht werden.⁴⁶

Festo liefert Lösungen für die Industrie- und Prozessautomation und ist Weltmarktführer in der technischen Aus- und Weiterbildung, beschäftigt über 14.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2008 einen Umsatz von 1,7 Mrd. Euro. Festo hat sich orientiert an seiner corporate mission „Wir wollen in der Automatisierung mit Pneumatik, erweitert um elektrische Antriebe, das beste, weltweit führende Unternehmen der Branche sein – Partner Nr. 1 unserer Kunden mit der höchsten Problemlösungskompetenz“. Die Unternehmung setzt sich seit über 10 Jahre mit dem Thema life-cycle-management auseinander. Frühzeitig wurde erkannt, dass eine mono-zentrierte Orientierung auf ein work-life-balancing zu einseitig ist und eine Orientierung der Einzelnen auf die Triade Person – Arbeit – Familie/Umfeld die besten Voraussetzungen für eine hohe Leistungsfähigkeit mit entsprechender Motivation darstellt. Daraus hat sich dann die Employability-Strategie für Festo evolutionär entwickelt.

Die demographische Struktur von Festo mit ihren typischen wachstumsgetriebenen Ausprägungen, der geringen Fluktuation und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit mit enormen Veränderungen aus der Informations- und Kommunikationstechnologie und den technologischen Veränderungen haben Festo dazu gezwungen, neue, kreative Lösungsansätze zu entwerfen.

Die Antwort auf skizzierten Herausforderungen war ein spezifisch entwickeltes life-cycle-management mit den Zielen

- Etablierung des lebenslangen Lernens im Unternehmen
- Entwicklung von altersgerechten Qualifizierungskonzepten
- Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung
- Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation
- Einbindung Älterer in betriebliche Veränderungsprozesse
- Wissens- und Kompetenztransfer zwischen Jung und Alt
- Arbeit wird dem Altern als Prozess gerecht

⁴⁶ vgl. Treffert (2009).

- Arbeits-/Leistungsbedingungen an die gewandelten Kompetenzen älter werdender MA anpassen
- Gezielte Entwicklung der Potenziale aller Mitarbeiter
- Gesundheitsförderung

Dieses Projekt life-cycle-management wird von 4 Säulen getragen:

- Lebenslanges Lernen
- Erhaltung der Einsatzflexibilität
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Wissensmanagement.

Exemplarisch werden die vier Komponenten nachfolgend beschrieben.

3.3.1 Lebenslanges Lernen

Abgeleitet aus der Vision eines „lernenden Unternehmens“ orientieren sich die Rahmenbedingungen an den Eckpfeilern 1,5 % des Umsatzes in der Festo Gruppe in die Aus- und Weiterbildung zu investieren. Die Orientierung der Weiterbildung nach Abschluss der Erstausbildung oder des Eintritts in das Unternehmen ist deshalb immer aufgaben- und personenorientiert und nicht an das Lebensalter als Ausgrenzungskriterium gekoppelt. Die in der Human Resources Management -Philosophie verankerten Maßnahmen und Leitplanken zur Umsetzung dieser Komponente lassen sich so zusammenfassen:

- Lernen zwischen den Generationen fördern
- Lernanreize schaffen, Wertschätzung der Qualifikation der Mitarbeiter
- Altersgemäße Weiterbildungsangebote (spezifische Lernkonzepte, Lernangebote und -inhalte, Transferunterstützung)
- Prozessbegleitendes Weiterbildungscontrolling, kontinuierliche Optimierung der betrieblichen Bildungsqualität
- Konsequente zielorientierte Weiterbildung (vor allem auch ‚on the job‘)
- Lernförderliche Arbeitsumgebung

- Überwindung der negativen Selbst- und Fremdeinschätzung älterer Mitarbeiter
- Förderung von Entwicklung, Motivation und beruflichen Perspektiven

3.3.2 Einsatzflexibilität der Mitarbeiter

Eine Antwort seitens der Arbeitnehmer bzw. des Unternehmens auf die Anforderungen einer geforderten Beschäftigungsfähigkeit ist umso erfolgreiche, je flexibler die Mitarbeiter „employable“ sind.

Dabei lauten die Herausforderungen, die durch das Personalmanagement und die Führungskräfte zu leisten sind

- Lern- und qualifizierungsförderliche Arbeitsplätze schaffen
- Partizipation und Verantwortungsübernahme ermöglichen
- Lernfähigkeit und Lernbereitschaft erhalten
- Mehrfachqualifikation fördern
- Notwendigkeit kontinuierlicher Veränderung verdeutlichen
- Unterstützung durch flexible Arbeitsorganisation/job rotation
- Systemwissen und Handlungskompetenz (Erkennen, Analysieren, Lösungen entwerfen) fördern
- Flexibilisierung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit
- Mitarbeiter, Führungskräfte und Management an Veränderungen gewöhnen

Neben den bekannten arbeitsorganisatorischen Modellen job enlargement, job enrichment und job rotation hat Festo zusätzlich wegweisende moderne Arbeitsformen wie Telearbeit, home office über Betriebsvereinbarungen und im Rahmen von Zielvereinbarung und Vertrauenskultur auch mit Vertrauensarbeitszeit für alle AT Mitarbeiter vorangetrieben. Hierzu gehören auch Arbeitszeitmodelle mit enormen Möglichkeiten der Flexibilisierung in Abstimmung mit der Führungskraft wie bspw. ein nach oben offenes Kurzzeitkonto, nach unten bis zu 30 Soll-Arbeitstage und einen Ausgleichszeitraum von 12 (de jure) respektive 24 (de facto) Monaten.

3.3.3 Gesundheitsmanagement

Ein weiterer wichtiger Baustein des ganzheitlichen life-cycle-managements dient dem Erhalt der langfristigen Lern- und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter und Führungskräfte durch Verhältnis- und Verhaltensprävention. Verhältnisprävention beinhaltet:

prospektive Gesundheitsförderung:

- Anspruchsvolle Aufgaben, Eigenverantwortung und Partizipation der Mitarbeiter
- Negative Einflüsse auf die Psyche (z. B. Überlastung, schlechtes Arbeitsklima) reduzieren

präventive Gesundheitsförderung:

- Arbeitsschutz, ergonomische Arbeitsplatz- und Umfeldgestaltung
- Verhütung von Unfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren

Verhaltensprävention beinhaltet:

- Vielfältige Bewegungsangebote
- Work-Life-Balance Angebote

Auf der Grundlage dieser Philosophie wurden erhebliche Budgetmittel systematisch umgeschichtet, um gezielt flächendeckende Maßnahmen für alle Organisationseinheiten anzubieten. Zentrale Instrumente sind:

- Wechselnde Tätigkeiten, Anreicherung von Tätigkeiten, alternsgerechte Anforderungen
- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung
- Reduktion von belastenden Umgebungseinflüssen
- Bewegungsangebote zur Förderung von Gesundheit und sozialen Kontakten (Wohlbefinden, Selbstvertrauen, Selbstwert)
- Förderung von Gesundheitsbewusstsein und gesundem Lebensstil

- Work-Life-Balance ermöglichen
- Gleitender, unterstützter Übergang in den Ruhestand
- Vorbeugung und Begleitung psychischer Erkrankungen

Wie die stark steigenden Teilnehmerzahlen belegen, finden die Maßnahmenpakete große Resonanz und Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

3.3.4 Wissensmanagement

Die nachfolgenden Abbildungen stellen die Grundstruktur des angezielten, systematischen Wissenstransfers dar⁴⁷ und bilden die Maßnahmenplanung für die letzte Arbeitsdekade eines Mitarbeiters ab⁴⁸.

⁴⁷ vgl. Abb.1

⁴⁸ vgl. Abb.2

Abbildung 1: Wissenstransfer

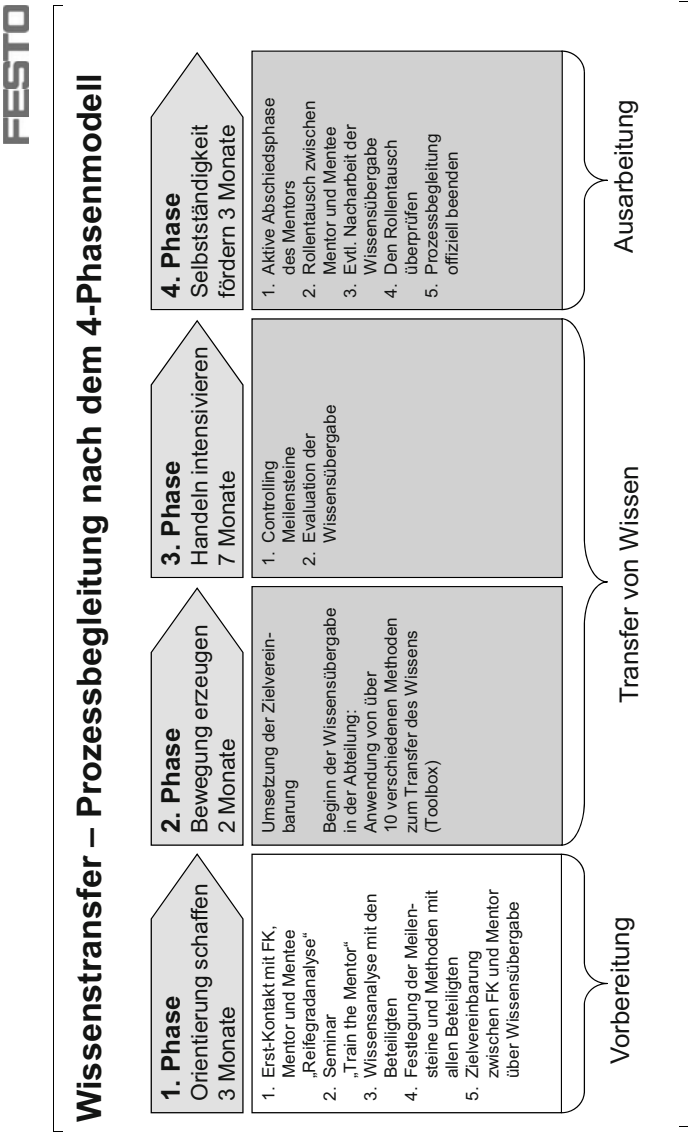
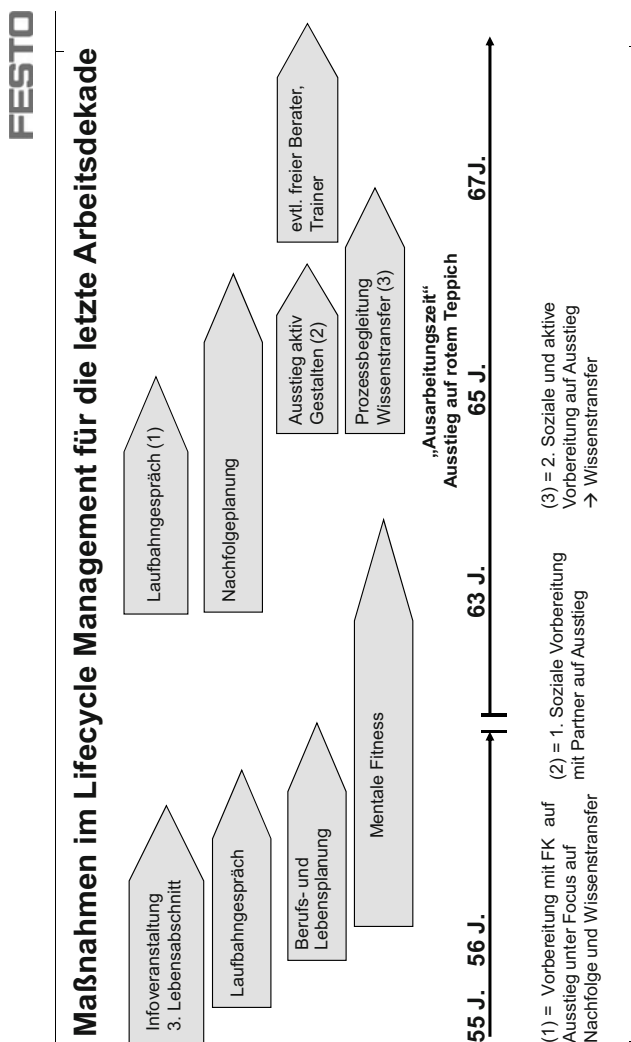


Abbildung 2: Maßnahmen der letzten Arbeitsdekade



Das gesamte Wissensmanagement von Festo geht natürlich weit über diese beiden Beispiele hinaus, eine detailliertere Darstellung muss aus Platzgründen aber unterbleiben.⁴⁹

4 Zusammenfassung

In theoretischer Sicht ist der Stand der Employability-Forschung dem anderer sozialwissenschaftlicher Ansätze durchaus verwandt. Weder konnte sich bislang eine einheitliche Definition durchsetzen, noch liegen allgemein akzeptierte Vorstellungen zu einer Dimensionsbildung vor. Neben der bereits angesprochenen anfänglichen Beschränkung auf individuelle Faktoren von Beschäftigungsfähigkeit, zeigen sich noch zwei weitere Verkürzungen, die die Diskussion teilweise bis heute belasten. Es ist die weitgehend unpräzise Vermittlung von Employability als personaler Fähigkeit oder Ressource mit der aktionalen Bereitschaft und Willensanstrengung, dieses Potential dann in konkretes Arbeitshandeln umzusetzen. Dieses handlungstheoretische Problem oder das Verhältnis von dispositionaler und aktionaler Seite der individuellen Beschäftigungsfähigkeit bleibt unterausgeleuchtet. Vergleichbar gilt dies auch für den systematischen Zusammenhang von Beschäftigungsfähigkeit und tatsächlichem Angebot an Beschäftigungsmöglichkeiten. Beide Dimensionen müssen in ein Gleichgewicht gebracht werden, damit es zur konkreten Auslastung des Arbeitskräftepotentials kommen kann. Beschäftigungsfähigkeit ohne Beschäftigungsmöglichkeit zu denken macht blind für die tatsächliche Verwertung menschlicher Arbeitsleistung unter marktwirtschaftlichen Bedingungen.

Die erfolgreiche Umsetzung des Employability-Ansatzes hängt demnach von starken Voraussetzungen ab. Dazu gehört ein funktionsfähiger Arbeitsmarkt mit entsprechenden Arbeitsplatzangeboten, die beschäftigungsförderlichen Qualifikationen müssen bekannt sein und ihr Erlernen muss ermöglicht werden, wozu die Unternehmungen auch entsprechende Investitionen (z. B. in Aus- und Weiterbildung, Training, Gestaltung von Anreizsystemen) tätigen müssen. Selbst wenn die genannten Bedingungen gegeben sind, wird der Übergang von der Beschäftigungssicherheit zur Beschäftigungsfähigkeit⁵⁰ häufiger als Entgrenzung und Entsicherung wahrgenommen und mit entsprechenden Folgen des subjektivi-

⁴⁹ vgl. dazu z.B. Speck (2008b, 2008c).

⁵⁰ vgl. Lombriser/Uepping (2001).

ven Erlebens beantwortet.⁵¹ Angst und Unsicherheit vor Arbeitsplatzverlust, Überforderung, „job-burn-out“ oder die Vermutung auf diesem Weg Arbeitsplätze versteckt abzubauen, werden genannt.⁵²

In praktischer Hinsicht am Beispiel Festo zeigt sich hingegen, dass Unternehmen sehr wohl die damit zusammenhängenden Fragen sehen und aktiv vorausschauend angehen. So hat sich Festo mit dem innovativen Gesamtkonzept life-cycle-management am Wettbewerb „Chancen mit Erfahrung“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie beteiligt. Das Konzept und seine beispielgebende Umsetzung wurden durch eine hochrangige Jury aus Politik, Wissenschaft und der deutschen Wirtschaft am 19. April 2007 mit einem Preis ausgezeichnet. Das vorgelegte Konzept wurde besonders wegen seines ganzheitlichen Ansatzes und seiner Nachhaltigkeit hervorgehoben. Es ist als dynamischer Prozess zu sehen, in dem Maßnahmen umgesetzt werden, die zur Verbesserung der Employability des Einzelnen dienen und strategische Antworten erlaubt, die Unternehmen als „employable“ Unternehmen für künftige Herausforderungen positionieren.

⁵¹ vgl. Moldaschl (2002).

⁵² vgl. Rump/Eilers (2006).

5 Literatur

- Ackermann, K. F. (2008): Führungskräfteentwicklung unter dem Aspekt der "Employability", in: Speck, P. (Hrsg.; 2008): *Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung: Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen*, 3.Aufl., S. 309-327, Wiesbaden.
- Blanche, S.; Christian, R.; Schmid, J. (2000) Employability (Beschäftigungsfähigkeit) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept und Literaturstudie (Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technikfolgeschätzung in Baden-Württemberg). Stuttgart.
- Brown, P.; Hesketh, A.; Williams, S. (2003): Employability in a Knowledge-driven Economy, in: *Journal of education and work*. 2003, 16 (2); S.107-126, Abington.
- Conrad, P. (1995): Funktionswandel und Management – Aspekte der neueren Diskussion um die Unternehmenssteuerung, in: *Der Betriebswirt* 1995, 35 (1), S.18-28.
- Conrad, P. (2003): Strategisches Human Resources Management, in: Speck, P.; Wagner, D. (Hrsg.): *Personalmanagement im Wandel: Vom Dienstleister zum Businesspartner*, S. 3-22, Wiesbaden
- Diederichs, M.; Form, S.; Reichmann, T. (2004): Standard zum Risikomanagement: Arbeitskreis Risikomanagement, in *Controlling*, 2004, 16 (4/5), S.189-198.
- Fischer, H. (2006): Wenn nicht ich, wer dann? Employability ist unerlässlich in veränderten Arbeitswelten, in: Rump, J.; Sattelberger, T.; Fischer, H. (Hrsg.; 2006): *Employability Management: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven*, S.85-93, Wiesbaden.
- Forrier, A.; Sels, L. (2003): The concept employability: a complex mosaic, in: *Human Resource Development and Management*, 2003, 3 (2); S.102-124.
- Fugate, M.; Kinicki, M.; Ashforth, B. E. (2004): Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications, in: *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 65 (1), S.14-38, New York.
- Gazier, B. (2001): Beschäftigungsfähigkeit: Ein komplexer Begriff, in: Weinert, Patricia (Hrsg.; 2001): *Beschäftigungsfähigkeit: von der Theorie zur Praxis*, S.19-47, Bern (u.a.).
- Kobi, J. -M. (1999): *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value*, Wiesbaden.
- Kraus, K. (2006): *Vom Beruf zur Employability?: zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs*, Wiesbaden.
- Kres, M. (2007): *Integriertes Employability-Management: Arbeitsmarktfähigkeit als Führungsaufgabe*, Bern (u.a.).
- Leidig, G. (2007): *Personal-Risikomanagement und Zukunftsherausforderung – Konzeption, Gestaltung, Instrumente*, erschienen in: ZRFG: Risk, Fraud & Governance; Prävention, Transparenz, Organisation, 2.Jahrgang, 2007, S.122-130, Berlin.
- Lombriser, R.; Uepping, H. (Hrsg.) (2001): *Employability statt Jobsicherheit: Personalmanagement für eine neue Partnerschaft zwischen Unternehmen und Mitarbeitern*, Neuwied/ Kriftel.
- McQuaid, R. W.; Lindsay, C. (2005): The concept of employability, in: *Urban studies*, 2005, 42 (2), S.197-220, London (u.a.).

- Moldaschl, M. (2002): Das Subjekt als Objekt der Begierde – Die Perspektive der ‚Subjektivierung von Arbeit‘, in: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Theorien des Managements – Managementforschung Band 12, S.245-280, Wiesbaden.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung, Stuttgart.
- Rump, J.; Eilers, S. (2006): Managing Employability, in: Rump, J.; Sattelberger, T.; Fischer, H. (Hrsg.; 2006): Employability Management: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, S.13-77, Wiesbaden.
- Rump, J.; Völker, R. (2007): Employability in der Unternehmenspraxis: Eine empirische Analyse zur Situation in Deutschland und ihre Implikationen, Heidelberg.
- Sattelberger, T. (2006): Die Irrungen und Wirrungen der Ich AG, in: Rump, J.; Sattelberger, T.; Fischer, H. (Hrsg.; 2006): Employability Management: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, S.77-85, Wiesbaden.
- Sattelberger, T. (2008): Unternehmen als Chancen- und Risikogemeinschaft: Initiativen geteilter Verantwortung, in: Speck, P. (Hrsg.; 2008): Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung: Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 3.Aufl., S.279-297, Wiesbaden.
- Scholz, C. (2008): Employability bei „fortgeschrittenen“ Spielern ohne Stammplatzgarantie, in: Speck, P. (Hrsg.; 2008): Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung: Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 3.Aufl., S.327-337, Wiesbaden.
- Speck, P. (2008a): Vorwort zur ersten Auflage, in: Speck, P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung, S. XII – XXII, Wiesbaden.
- Speck, P. (2008b): Generationenvertrag Bildung, in: Personal, 60 (12), S.38-39.
- Speck, P. (2008c): CER ® – Corporate Educational Responsibility – der Festo Bildungsfonds als Pionierprojekt, in: Stiftung & Sponsoring, 2008,11(5), S.36-37
- Thijssen, J. G. L.; Van Der Heijden, B. I. J. M.; Roccot, S. R. (2008): Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives. in: Human Resource Development Review. 2008, 7 (2), S.165-183; Thousand Oaks
- Treffert, C. (2009): Chancen mit Erfahrung. In: Maschinenmarkt (2009), 115(1/2), S.11
- Trummer, M. (2006): Eine interdisziplinäre Betrachtung von Risiko mit dem Fokus auf die wirtschaftswissenschaftliche Sichtweise, Discussion Paper No. 6/2006, Institut für Personalmanagement, Hamburg
- Türk, K. (1981): Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart.
- Voß, G. G.; Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der "Ware Arbeitskraft"? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), S.131-158, Köln.
- Weinert, P. (2001): Beschäftigungsfähigkeit: von der Theorie zur Praxis, Bern (u.a.).
- Wittekind, A. (2007): Employability: an empirical analysis of its antecedents and its relevance for employees in Switzerland, Diss. Zürich.

Innovationen in der Arbeitswelt und Auswirkungen auf die Work-Life-Balance

Thomas R. Hummel

1 Vorbemerkung

Die Arbeitsprozesse und die technologischen Fortschritte haben sich enorm beschleunigt und sind komplexer geworden, was dazu führt, dass einmal erworbenes Wissen sehr schnell überholt ist. Die Produktivität pro Mitarbeiter ist enorm gestiegen.

Die Komplexität der Arbeit wird steigen. Die Beschleunigung der Arbeitsprozesse wird zunehmen. Die Veränderungsgeschwindigkeit des technologischen Wandels wird zunehmen. Der Arbeitsdruck wird weiter steigen. Der Margendruck wird weiter steigen. Die Arbeitsplatzsicherheit wird weiter abnehmen.

Work-Life-Balance wortwörtlich übersetzt: Arbeit-Leben-Balance. Die richtige Verteilung zwischen Arbeit und Freizeit. Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten wird mehr Energie und Zeit für die Arbeit verwendet – und immer weniger auf das Leben selbst. Dabei hängen das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens direkt zusammen.¹ Es lassen sich dabei drei Facetten der Work-Life-Balance unterscheiden²: „Die Facette „Work“ bezieht sich auf das berufliche Engagement einer Person und die Zufriedenheit mit ihrem Beruf. Dahingegen beinhaltet die Facette „Life“ den Einsatz und die Zufriedenheit im Privatleben. Schließlich umfasst die Facette „Balance“ das Verhältnis der ersten beiden Facetten „Work“ und „Life“.

¹ Stock-Homburg/Roederer (2009).

² Stock-Homburg/Roederer (2009), S.21.

2 Trends der Arbeitswelt am Beginn des 21. Jahrhunderts

Dynamisierung und Flexibilisierung sowie eine wachsende Bedeutung der Resource „Wissen“ als dominierende Trends der Arbeitswelt von Morgen erfordern hoch motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen.³ Die Erschließung zusätzlicher qualifizierter Erwerbspersonenpotenziale, durch eine deutliche Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit und betriebliche Rahmenbedingungen für eine alters- und alternsgerechte Erwerbstätigkeit bilden die Grundlage für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Zukunft.⁴ Angesichts der derzeit angespannten Arbeitsmarktlage muss die Diskussion über die Gestaltung der Work-Life-Balance zunächst berücksichtigen, dass der Erfolgsdruck am Arbeitsplatz steigt. Darüber hinaus sind die Verhandlungspositionen der beteiligten Akteure auch abhängig von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage. Die Motivation, mit umfassenden Konzepten der Work-Life-Balance Veränderungen in den Unternehmen anzustoßen, reflektiert folglich sowohl eine spezifische Haltung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch Sachzwänge, wie z. B. vorhandene oder aber erwartete Engpässe in der Personalrekrutierung. Der Ausgleich zwischen Privatleben/Familie und Beruf zielt insbesondere darauf ab, unterschiedlichen Bedürfnissen in einzelnen Lebensphasen gerecht zu werden. Mit Work- Life-Balance-Maßnahmen soll allen Beschäftigten ermöglicht werden, dass Phasen der Qualifizierung, der Familiengründung, ggf. karitative und ehrenamtliche Tätigkeiten, Auslandsaufenthalte u. a.m. mit einer kontinuierlichen Erwerbsarbeit vereinbar bleiben und sich diese unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen von Arbeits- und Lebenszielen nicht wechselseitig ausschließen.⁵ Eine intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben gewinnt angesichts der Veränderungen in Arbeits- und Lebenswelt für alle Beschäftigtengruppen an Bedeutung. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen von Morgen und damit einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Work-Life-Balance wird jedoch nicht ausschließlich von der betrieblichen Handlungsebene beeinflusst, sondern steht in einem Kontext übergeordneter sozio-ökonomischer Trends, die sich in vier Schwerpunkten zusammenfassen lassen⁶:

- Globalisierung

³ Hans Böckler Stiftung (2006).

⁴ vgl. Opaschowski (2004).

⁵ vgl. DGB-Index Gute Arbeit (2008).

⁶ Bloom/Kretschmer/Reenen (2006).

- Demografischer Wandel
- Neue Technologien
- Wirtschaftlicher Strukturwandel

Diese Trends beschreiben die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt von Morgen, deren Auswirkungen sich auf der betrieblichen Ebene manifestieren. Aus diesen Trends resultieren Veränderungen im „Verhältnis von Arbeit und Leben“, die eine stärkere individuelle Planung und Steuerung des Alltags einerseits und eine Intensivierung der Abstimmung zwischen unterschiedlichen Akteuren innerhalb und außerhalb des Betriebs andererseits erforderlich machen. Auf der betrieblichen Seite ließen sich fünf Anforderungsprofile identifizieren, die aus den genannten Trends resultieren. Dies sind⁷:

1. eine Beschleunigung aller Geschäftsprozesse, von der Ideengenerierung über die Produktentwicklung bis hin zur Unikatfertigung und Dienstleistungserbringung,
2. eine stärkere Kundenorientierung, die sich ebenfalls in kurzen Reaktionszeiten, Rundum- die-Uhr-Service und einer Garantie störungsfreier Abläufe ausdrückt,
3. die Dezentralisierung von Arbeitsaufgaben und -gestaltung, die im Wesentlichen zu einer stärkeren Verantwortungsübernahme und höheren Selbststeuerungsanforderungen aller Prozessbeteiligten führt,
4. eine Vermarktlichung der Unternehmensbeziehungen, die eine Vielzahl von betrieblichen Funktionen in Konkurrenz mit internen und externen Wettbewerbern setzt und
5. eine Ganzheitlichkeit in der Aufgabengestaltung und -wahrnehmung, die Fähigkeiten zur Selbstorganisation voraussetzt. Einem drohenden Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Beschäftigten versuchen Work-Life-Balance-Maßnahmen intelligent entgegen zu wirken. Work-Life-Balance-Konzepte beinhalten eine flexible Ausgestaltung bereits bekannter Instrumente der Personalpolitik und gehen darüber hinaus neue Wege, um die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten mit denen der Arbeitgeber in Einklang zu bringen.

⁷ Bertelsmann Stiftung (2008).

3 Work-Life-Balance im Topmanagement-empirische Ergebnisse

Hohe Verantwortung, eine große Vielfalt an Aufgabenbereichen sowie wachsender Zeitdruck charakterisieren die Arbeit eines Topmanagers. Um den täglichen Anforderungen im eigenen Verantwortungsbereich gerecht zu werden, ist überdurchschnittlich hohes Engagement erforderlich. Vor diesem Hintergrund sind Aussagen wie: „Meine Arbeit repräsentiert einen elementaren Bestandteil meines Lebens“ charakteristischer für einen Topmanager als Aussagen wie: „Ich arbeite, um zu leben“. Das hohe Engagement dieser Berufsgruppe kann mit vielen Vorteilen für Unternehmen verbunden sein.⁸ Diese reichen von einer hohen Entscheidungsqualität, einer erhöhten Produktivität des Unternehmens bis hin zur nachhaltigen Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die Verhaltensweisen des Topmanagements. Zahlreiche empirische Studien haben gezeigt, dass das wahrgenommene Engagement des Topmanagements seitens der Mitarbeiter gerade in Krisenzeiten in Unternehmen einen zentralen Erfolgsfaktor darstellt. Vier Fünftel der deutschen Top-Führungskräfte arbeiten mehr als 50 Stunden pro Woche.⁹ Die Hälfte der Manager mit einem Jahresgehalt von mehr als 200.000 Euro hat sogar eine 60-70-Stunden-Woche. Damit arbeiten diese deutschen Führungskräfte im Schnitt länger als ihre US-amerikanischen Kollegen, bei denen laut einer vergleichbaren US-Studie 35 Prozent länger als 60 Stunden arbeiten. Dies sind Ergebnisse der aktuellen „Work-Life-Balance“-Studie, durchgeführt von der Managementberatung Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Businessmanager, bei der 142 deutsche Führungskräfte zu ihrer aktuellen Arbeitssituation befragt wurden.¹⁰

Analog dazu kann der plötzliche Ausfall eines Topmanagers mit hohen finanziellen Belastungen für ein Unternehmen verbunden sein. Neben Produktivitätseinbußen ist an dieser Stelle insbesondere an Fehlentscheidungen sowie negative Ausstrahlungseffekte im Hinblick auf die Kultur und die geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu denken. Die Ursachen für den Ausfall von Topmanagern sind häufig Burnout und andere Stresssyndrome.¹¹ Wodurch kann die langfristige Leistungsfähigkeit von Topmanagern sichergestellt und somit deren Ausfall verhindert werden? Einen Schlüssel für den langfristigen Erhalt der Leistungsfähigkeit von Topmanagern sehen wir im Management der persönlichen

⁸ vgl. Erler (2009).

⁹ vgl. Deutscher Führungskräfteverband (ULA) (2007).

¹⁰ vgl. Kienbaum (2007).

¹¹ Stock-Homburg/Bauer (2007).

Work-Life-Balance. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass es sich hier um ein elementares Thema in Unternehmen handelt. Vor diesem Hintergrund ist es umso verwunderlicher, dass nach unseren Kenntnissen bislang keine wissenschaftliche Studie vorliegt, die sich explizit mit der Work-Life-Balance von Topmanagern auseinander gesetzt hat. Im Folgenden werden die Ergebnisse der ersten Studie aus einer Untersuchungsreihe der Technischen Universität Darmstadt vorgestellt.

In der Darmstädter Work-Life-Balance Studie¹² wurden 37 Topmanager und 5 Topmanagerinnen deutscher Unternehmen persönlich interviewt. Die befragten Manager sind insbesondere in den Branchen Kraftfahrzeug- und Industrietechnik, Telekommunikation, Chemie- und Pharmaindustrie, Bauwesen sowie Beratung tätig. Ihre Berufserfahrung beträgt durchschnittlich 16,5 Jahre. Ein Großteil der Manager und Managerinnen haben neben ihrem beruflichen auch ein ausgeprägtes familiäres Leben: 93 Prozent der Befragten sind verheiratet oder leben in fester Partnerschaft, 90,7 Prozent haben ein bis vier Kinder (zwei im Durchschnitt). Somit spielt die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für den Großteil der befragten Topmanager eine große Rolle. Ein Schwerpunkt der Studie lag darin, Faktoren zu identifizieren, die Topmanagern das Praktizieren einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance erschweren. Der meist genannte Stressfaktor im Leben der befragten Topmanager ist die Notwendigkeit einer ständigen elektronischen Erreichbarkeit. Im Zuge der technologischen Entwicklung ist eine Kontaktaufnahme per Telefon oder Email unabhängig vom aktuellen Aufenthaltsort möglich. So berichtet ein Manager: „Es gibt heutzutage keine Wochenenden und auch keine Urlaube mehr. Man ist eigentlich überall und jederzeit für die Firma verfügbar.“ Ein anderer sagt: „Als Vorsitzender eines Vorstandes haben Sie immer das Problem, dass Sie die letzte Verantwortung tragen und Sie können sich von den Dingen nie abkapseln.“

Dauerhafte Erreichbarkeit bringt den Vorteil mit sich, dass Manager über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen bzw. dessen Umfeld informiert sind und bei Bedarf kurzfristig intervenieren können. Grenzenlose Erreichbarkeit hat jedoch auch Schattenseiten: Sie provoziert geradezu die Erwartungshaltung des Unternehmens, jederzeit auf den Manager zurückgreifen zu können. Ein systematisches (Rück-)Delegieren schwieriger Entscheidungen an das Topmanagement ist damit nahezu vorprogrammiert.

Da es nur wenigen Topmanagern gelingt, den Einsatz elektronischer Geräte in der Freizeit zu dosieren, gehen Beruf und Privatleben vielfach nahtlos inei-

¹² Stock-Homburg / Bauer (2007).

inander über. Dies verhindert das zeitweilige Ausblenden beruflicher Themen. Dieses „mentale Abschalten“ fällt insbesondere dann schwer, wenn Manager auch in ihrem Privatleben mit beruflichen Anfragen konfrontiert werden. Zudem geben die Befragten an, dass Unterbrechungen privater Aktivitäten aufgrund beruflicher Anfragen von der Familie als störend und belastend empfunden werden.

An zweiter Stelle der Stressfaktoren stehen die zeitliche Ausdehnung der Arbeit und die Menge der zu bearbeitenden Themen. Aufgrund der vielen zu erledigenden Aufgaben ist eine durchschnittliche tägliche Arbeitszeit von zwölf bis vierzehn Stunden für Topmanager üblich.¹³ Ein Großteil der Manager hält es zudem häufig für erforderlich, am Abend und am Wochenende zu arbeiten. Einer der Befragten stellt fest: „Sie haben eine Fülle von Themen, die im normalen Tageskalender keinen Platz finden. Deswegen müssen diese in die Randzeiten gezogen werden und das bringt eine hohe Arbeitsbelastung mit sich.“ Selbst den Urlaub halten sich einige Manager nicht von beruflichen Themen frei. Dies geschieht zum Teil aus Interesse an der Aufgabe. Eine wesentliche Rolle spielt jedoch auch die Angst, etwas zu verpassen oder von den Kollegen nicht im Sinne der eigenen Ziele und Meinungen vertreten zu werden. Im Kern fällt es Managern also schwer, „loszulassen“. Ein weiterer Faktor, der in den vergangenen Jahren die Anforderungen an das Topmanagement erhöht hat, ist die wachsende Internationalität der Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Hiermit sind häufige Dienstreisen und mehrtägige Trennungen von der Familie verbunden. Darüber hinaus kann die intensive Reisetätigkeit mit zahlreichen Langstreckenflügen in verschiedene Zeit- und Klimazonen auch rein physisch sehr belastend sein. Hinzu kommt, dass eine Managementkarriere vielfach ein mehrjähriges Arbeiten im Ausland voraussetzt, was wiederum häufige Umzüge der ganzen Familie erfordert. So glaubt einer der befragten Manager, „[...] dass die Kinder gelitten haben durch die vielen Schulwechsel, da sie sich kein eigenes Netzwerk aufbauen konnten.“

Die befragten Topmanager berichten zudem von steigendem Druck innerhalb des Unternehmens. Sie fühlen sich vor allem durch steigenden Kosten- und Rationalisierungsdruck in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Die Personen an der Unternehmensspitze tragen hierbei eine enorme Verantwortung für den Geschäftserfolg ihres Unternehmens und werden für Fehlentwicklungen und Misserfolge verantwortlich gemacht. Wenn Rationalisierungsmöglichkeiten gegen die Sicherung von Arbeitsplätzen abgewogen werden müssen, dann sind

¹³ Vedder/Reuter (2008).

häufig auch menschliche Schicksale Gegenstand der Entscheidungen, was die Verantwortlichen zusätzlich belasten kann. Da von solchen Entscheidungen nicht selten auch die eigene berufliche Zukunft abhängt, kann dies Topmanager enorm unter Druck setzen.

Aufgrund der hohen Erwartungen an das Topmanagement und der Menge der gleichzeitig zu bearbeitenden Themen stehen Manager an ihrem Arbeitsplatz häufig unter großem Zeitdruck. Ungeachtet dessen ist ständig volle Aufmerksamkeit, Flexibilität und Kreativität gefragt. Ein Manager ist der Meinung, dass „[...] die Beanspruchung vor allem daher kommt, dass Sie in der Lage sein müssen, sehr komplizierte Sachverhalte sehr schnell aufzunehmen, zu analysieren und sich dazu eine Meinung zu bilden. [...] Entscheidungen müssen in sehr kurzer Zeit gefällt werden.“

Warum nicht einen Teil seiner Arbeit von zu Hause aus erledigen? Theoretisch und ansatzweise in der Praxis unterstützen Arbeitgeber diese Idee.¹⁴ Die Option, flexible Arbeitszeitmodelle wählen zu können, ist ein wichtiger Beitrag zur Work-Life-Balance. Teilzeitmitarbeiter sind effizient und motiviert, und gerade in der Familienphase ist Teilzeit ein wichtiges Instrument für einen nahtlosen und frühen Wiedereinstieg in das Berufsleben nach der Geburt von Kindern. Natürlich stellen Teilzeitarbeitsverhältnisse auch besondere Anforderungen. Gerade in größerer Zahl setzen sie für den Vorgesetzten eine erhöhte Arbeitsorganisation voraus, während vom Mitarbeiter gutes Zeitmanagement und Selbstorganisation gefordert werden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass die Vorteile der Teilzeit überwiegen. Dementsprechend beträgt der Anteil der Mitarbeiter, die in Deutschland in Teilzeit arbeiten, rund 19 Prozent; Tendenz steigend. Noch sind es vor allem Mitarbeiterinnen, die diese flexible Form der Arbeitsgestaltung in Anspruch nehmen. Aber auch der Anteil der männlichen Mitarbeiter, die in der Familienphase Teilzeit arbeiten, steigt, weil sie so Familie und Beruf besser vereinbaren können. Zudem wird mit der Zunahme des Anteils älterer Mitarbeiter auch die Teilzeit im Alter als gleitender Übergang in die Verrentung für die Personalarbeit noch an Bedeutung gewinnen. Erfahrung und Wissen der Mitarbeiter sind für das Unternehmen von großem Wert und können so besser gehalten werden. Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Gründe, flexibel arbeiten zu wollen: vom berufsbegleitenden Studium über die Pflege von Angehörigen bis zur Vereinbarkeit der Arbeit mit persönlichen Interessen oder ehrenamtlicher Arbeit, die von der Deutschen Bank in besonderem Maße unterstützt wird. Teilzeit ist auch im außertariflichen Bereich möglich. Fast sieben Prozent der

¹⁴ vgl. Rohr (2009).

Mitarbeiter nehmen diese Option wahr. Die Herausforderung der Teilzeitarbeit liegt darin, persönliche und geschäftliche Ansprüche zu verknüpfen, um gemeinsam die optimale Arbeitszeitleistung zu finden. Sind sich beide Seiten einig, ist alles machbar: die klassische Halbtags­tätigkeit mit festen täglichen Arbeitszeiten, eine Vereinbarung über bestimmte Arbeitstage, Job-Sharing oder Jahresarbeitszeit. Bei der Jahresarbeitszeit wird lediglich festgelegt, wie viele Arbeitsstunden jährlich zu leisten sind. Mitarbeiter und Vorgesetzter gestalten dann die Teilzeit nach persönlichen und betrieblichen Belangen flexibel aus. Mit der fortschreitenden technischen Ausstattung einer immer größeren Zahl von Mitarbeitern ist auch die Zahl derer deutlich gestiegen, die im Einvernehmen mit ihrem Vorgesetzten zumindest Teile ihrer Arbeitsleistung von anderer Stelle als dem Arbeitsplatz erbringen. Die damit verbundene Freiheit und Flexibilität kann für die Nutzer einen wichtigen Beitrag für ihre persönliche Balance darstellen.

Jenseits dieses praktischen Falles ist jedoch festzuhalten, dass im Karrierekarussell wird jedoch nur der berücksichtigt, der Präsenz in der Firma zeigt. These: Wer im Home-Office sitzt, macht keine Karriere.¹⁵ In der Praxis wird daher die Alternative zum Büroalltag gerade von Führungskräften kaum genutzt.¹⁶ Warum das so ist, förderte eine Studie des internationalen Personalberatungsunternehmens Korn/Ferry zu Tage¹⁷: 61 Prozent von 1 320 befragten Führungskräften weltweit urteilen, dass Telearbeiter schlechtere Karrierechancen haben als jene Kollegen, die ständig im Unternehmen präsent sind. Brisant ist dieses Ergebnis vor allem vor dem Hintergrund der eigenen Wünsche der Befragten: 77 Prozent sagten, dass sie es sich „definitiv“ oder „eventuell“ vorstellen könnten, teilweise zu Hause für ihre Firma zu arbeiten. Nur ein Prozent schloss diese Möglichkeit für sich kategorisch aus. Und: 78 Prozent der Führungskräfte glauben, dass Telearbeiter ebenso produktiv – wenn nicht sogar produktiver – sind als die Kollegen vor Ort. Peter Behncke, Partner bei Korn/Ferry in Frankfurt, erläutert dieses Ergebnis: „Ein funktionierendes Netzwerk ist der Karriere-motor Nummer eins. Also gilt es, Vertrauen aufzubauen, und das funktioniert eben nur über das persönliche Gespräch. Hinzu kommt, dass ein gemeinsames Mittagessen oder das gelegentliche Bier nach der Arbeit den Zusammenhalt noch weiter fördert.“ Ernst Heilgenthal, Personalberater bei Gemini Executive Search in Köln, sieht das ähnlich: „Die Kollegen wollen Menschen zum Anfassen. Und sie wollen Small Talk: Wie war es im Urlaub? Wie geht es der Familie, so etwas brauchen die Menschen. Dialog besteht nicht nur aus Fakten.“ Heilgenthal resü-

¹⁵ vgl. Lixenfeld (2007).

¹⁶ vgl. Crosbie/ Moore (2004).

¹⁷ vgl. Handelsblatt (27.03.2007).

miert: „Ich kenne kein Unternehmen, das Leute, die im Home-Office arbeiten, noch befördert. Führungskräfte gehören nun mal ins Unternehmen an die Front und nicht auf Nebenschauplätze.“ Und weiter: „Wie soll sich ein Beziehungsgeflecht ergeben mit jemanden, der immer abwesend ist? Und genau das ist Voraussetzung für die Karriere.“ Hinzu kommt: Wer sich erfolgreich Freiräume erkämpft hat, ruft Neider auf den Plan. Diese Erfahrung hat Dorothea Lamberti als Personalchefin bei einem Dienstleister in Hamburg gemacht. Sie hatte nach zähem Ringen durchgesetzt, freitags zu Hause zu arbeiten, um nebenbei den gerade anstehenden Hausbau managen zu können. Vier Monate ging das gut, dann fanden plötzlich immer öfter ausgerechnet freitags Meetings statt – um sie letzten Endes doch an den Tisch zu zwingen. „Ob ein Wunsch wie meiner akzeptiert wird, hängt auch davon ab, was dahinter steckt,“ so Lamberti. „Ein Kind zu versorgen oder die alte Mutter zu pflegen – dagegen kann kaum jemand etwas sagen. Aber bei anderen Gründen wird es schon schwieriger.“

Management Coach Andreas von Studnitz aus Rendsburg mutmaßt, dass Heimarbeit auch deshalb bei Vorgesetzten unbeliebt ist, weil sie Kontrolle behalten wollen. „Führungskräfte wollen das Gefühl haben, ständig Zugriff auf ihre Leute zu haben. Auch bei Jobs, bei denen es egal ist, wo der Betreffende sitzt. Und wenn es ein Buchhalterposten ist.“ Die Folge ist, wie die Korn/Ferry-Studie zeigt, dass die Menschen auf ihr Home-Office verzichten, um ihre Aufstiegschancen nicht zu gefährden. Lamberti: „Wer wirklich Karriere machen will, muss das Privatleben ganz dem Job unterordnen.“

4 Work-Life-Balance und Diversity

In einer zunehmend globalisierten und wissensbasierten Arbeitswelt sind die Rekrutierung und der Erhalt von qualifiziertem und leistungsfähigem Personal von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Mit Work-Life-Balance-Maßnahmen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Berufs und Privatleben besser vereinbaren und sind somit zufriedener und motivierter. Diversity bedeutet, die Beschäftigten in ihrer Unterschiedlichkeit zu respektieren, die sich durch Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, Religionszugehörigkeit und Behinderung ergibt. Die Stärken jedes Individuums sollen so bestmöglich gefördert und für das Unternehmen genutzt werden. Die Gründe für die zunehmende Implementierung von Work-Life-Balance und Diversity-Strategien in erfolgreichen Unternehmen sind vielfältig

und inzwischen durch zahlreiche empirische Studien belegt.¹⁸ Der wirtschaftliche Nutzen ergibt sich unter anderem aus:

- **Kundenzufriedenheit:** Ein Unternehmen, das seine soziale Verantwortung wahrnimmt, gewinnt an Attraktivität in der Gesellschaft, bei Kundinnen und Kunden und bei Geschäftspartnerinnen und -partnern.
- **Produktentwicklung:** Durch die vielfältige Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft können Produkte besser an die Bedingungen unterschiedlicher Märkte angepasst werden.
- **Personalgewinnung:** Qualifiziertes Personal und Führungskräfte können leichter gewonnen werden, da laut Umfragen Work-Life-Balance ein immer wichtigeres Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers ist.
- **Erhalt von Personal:** Es ergeben sich Einsparungen durch eine geringere Mitarbeiterfluktuation und den Erhalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen.
- **Reduzierte Fehlzeiten:** Die Krankheitstage sinken drastisch, teils wegen der realen Entlastung, z.B. durch Kinderbetreuungsmöglichkeiten, teils durch die höhere Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber.
- **Arbeitsproduktivität:** Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motivierter und zeigen eine höhere Flexibilität und Verantwortungsbereitschaft

Die Umsetzung flexibler Work-Life-Balance und Diversity-Maßnahmen ist ein immer wichtigerer Bestandteil erfolgreicher Personalstrategien.¹⁹

Dem Ziel einer verbesserten Work-Life-Balance kann jedoch kaum mit Einzelmaßnahmen begegnet werden.²⁰ Die Deutsche Bank z. Bsp. setzt auf ein integriertes und strategisches Maßnahmenbündel. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich die Lebenssituation und damit auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter im Laufe des Erwerbslebens verändern. So ist bei Mitarbeitern mit kleinen Kindern die Vereinbarkeit beruflicher und außerberuflicher Zeitbedarfe wichtig. Dagegen geht es bei älteren Mitarbeitern vor allem um den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und um Gesundheitsaspekte. Mögliche Work-Life-Balance und Diversity-Maßnahmen sind²¹:

- flexible Arbeitszeiten

¹⁸ vgl. Vedder/Reuter (2007).

¹⁹ vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008 a).

²⁰ vgl. Wilke (2007), Rohr (2009).

²¹ vgl. Rohr (2009).

- flexibler Arbeitsort (Telearbeit)
- flexible Arbeitsorganisation
- Kinderbetreuungsmaßnahmen (intern bereitgestellt oder von extern einge-
kauft)
- Unterstützung bei der Pflege älterer Angehöriger (Eldercare)
- Wiedereingliederungsmaßnahmen für Berufsrückkehrer
- Beratung zu Krisenthemen wie Scheidung, Schulden, Mobilität oder Erzie-
hung
- Concierge-Dienste wie Bügelservice oder Einkaufsdienste
- Angebote zur Stressvermeidung, zum Beispiel Rückenschule oder Yoga-
kurse
- Relocation-Service
- familienfreundliche Personalplanung
- Beurteilung der Vorgesetzten nach ihrer Familienkompetenz

In vielen erfolgreichen, vor allem multinationalen Firmen wurden in den letzten Jahren die Fragen von Work-Life Balance und Diversity verstärkt auf die Tagesordnung gesetzt.²² Es wurden vielfältige Instrumente entwickelt, um den vorhandenen Mitarbeiterpool gezielt zu entwickeln und vorhandene Talente nicht aufgrund sachfremder Hürden und Vorurteilsstrukturen zu bremsen.

Unter dem Stichwort Diversity oder "Inclusion" werden z.B. Zielvorgaben zur Entwicklung von Frauen in Top- Führungspositionen gesetzt. Motto: Es sollen endlich so viele Frauen oben ankommen, wie für den Management-Nachwuchs eingestellt werden. Mittel: Auch Müttern weiter anspruchsvoller Aufgaben geben, Kinderbetreuung anbieten, Vermeidung von Versetzungen durch Entwicklung von Tätigkeitsprofilen, die von beliebigen Standorten ausgeübt werden können etc. Ferner wird interkulturelles Training für Mitarbeiter aller Ebenen praktiziert und es wird seit einiger Zeit aufgrund der demographischen Entwicklung wieder darauf hingearbeitet, altersgemischte Belegschaften aufzubauen. Ferner finden auch religiöse Belange in vielen Firmen Berücksichtigung (faith at work). Darüber hinaus werden Führungskräfte immer öfter danach beurteilt und bezahlt, ob ihnen die Förderung aller Potentiale tatsächlich gelingt.

²² vgl. Erler (2005).

5 Work-Life-Balance steigert Produktivität von Unternehmen

Diverse Studien analysieren sowohl die volkswirtschaftlichen als auch die betriebswirtschaftlichen Effekte familienfreundlicher Maßnahmen.²³ Ein Ergebnis: Durch Work-Life-Balance-Konzepte kann die Produktivität pro Erwerbstätigenstunde um 1,6% gesteigert werden.²⁴ Das Ziel betrieblicher Work-Life-Balance-Maßnahmen sei es, erfolgreiche Berufsbiographien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen. Als zentraler Aspekt in dieser grundsätzlichen Perspektive wird hier die Balance von Familie und Beruf angesehen. Dabei stünden Work-Life-Konzepte grundsätzlich allen Unternehmen offen und könnten von kleinen und mittelständischen Unternehmen ebenso genutzt werden wie von Großunternehmen und kommunalen Arbeitgebern.²⁵ Bausteine von Work-Life-Balance-Konzepten sind bedarfspezifisch ausgestaltete Arbeitszeitmodelle, eine angepasste Arbeitsorganisation, Modelle zur Flexibilisierung des Arbeitsortes wie Telearbeit, Führungsrichtlinien sowie weitere unterstützende und gesundheitspräventive Leistungen für die Beschäftigten. In der Studie wird eine dreifache Win-Situation festgestellt: Work-Life-Konzepte ermöglichen sowohl Vorteile für die Unternehmen als auch für die einzelnen Beschäftigten sowie einen gesamtgesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Nutzen. In einem Wirtschaftsmodell skizziert die Prognos AG auf Basis der Daten der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands der kommenden Jahrzehnte. Auf Grund der aktuellen Entwicklungen in den Unternehmen geht sie in den Berechnungen davon aus, dass in den nächsten 15 Jahren rund 30% der Beschäftigten an integrierten Work-Life-Balance-Konzepten partizipieren werden. In Deutschland kann aufgrund dessen nach den Ergebnissen der Modellrechnung bis zum Jahre 2020 mit folgenden Wirkungen gerechnet werden: Im Vergleich zu dieser Referenzrechnung weist das Work-Life-Balance-Szenario im Jahr 2020 ein um 1.3% erhöhtes Bruttoinlandsprodukt (248 Mrd.), 221.000 zusätzliche sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, eine höhere Geburtenrate (1,56 Geburten pro Frau), um 0,86 Prozentpunkte niedrigere Sozialversicherungsbeiträge und einen deutlichen Anstieg der Binnennachfrage auf. Die Steigerung der Produktivität pro Erwerbs-

²³ vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005).

²⁴ vgl. Bloom/Kretschmer/Reenen (2006); Schmitz/Kohn (2008).

²⁵ vgl. Truckenbrodt/Hoffmann (2008).

tätigkeitsstunde um 1,6% stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im internationalen Vergleich wesentlich.

Der Einsatz von Work-Life-Balance-Konzepten wird neben den oben beschriebenen Effekten unter zwei Aspekten als Vorteil für Unternehmen gesehen: Unternehmensinterne Effekte: a) verbessertes Arrangement von Berufs- und Privatleben b) höhere Lern- und Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten c) Erschließung breiterer Beschäftigungspotenziale und Kompetenzen d) Grundlage einer Kultur gegenseitigen Vertrauens und Loyalität.

Unternehmensexterne Effekte: a) auf die Kundenbeziehungen b) auf die Investorenbeziehungen c) auf die Wahrnehmung der Unternehmen in der Gesellschaft.

Die wesentlichen Effekte von Work-Life-Balance-Maßnahmen beziehen sich auf Effekte, die bereits in der Studie „Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundliche Maßnahmen“²⁶ festgestellt wurden: Ermöglichung zur Erwerbsarbeit für einen größeren Personenkreis, verbesserte Rahmenbedingungen zur Realisierung des Kinderwunsches sowie zufriedenere, gesündere und leistungsfähigere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Initiatoren der Studie waren neben dem Bundesfamilien- und Bundeswirtschaftsministeriums auch achtdeutsche Großunternehmen, die Best-Practice-Beispiele für Work-Life-Maßnahmen exemplarisch in der Studie vorstellen: Bertelsmann AG, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI), Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA), Commerzbank AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Telekom, Fraport AG, Vattenfall Europe AG, Voith AG.

6 Ausblick

Zunehmend zeigen Unternehmen aller Größenklassen ein wachsendes Interesse – auch in der praktischen Umsetzung am Thema Work-Life-Balance, insbesondere für den Personenkreis der Führungskräfte; dies „erfordert jedoch einen tiefgreifenden Wandel in der Unternehmenskultur“²⁷. Aufgrund empirischer Erkenntnisse ist allerdings festzuhalten, dass es sich um keine vorübergehende Erscheinung handelt, sondern eine günstige Work-Life-Balance positiv korreliert mit der Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Grundsätzlich gilt diese Einschätzung über

²⁶ vgl. Prognos (2004).

²⁷ Stock-Homburg/Roederer (2009), S.29.

alle Mitarbeitergruppen, um die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterbindung zu stärken.²⁸

Diese Einschätzung gilt auch für den internationalen Blickwinkel.²⁹ Work-Life-Balance ist demnach nicht nur in Deutschland ein brisantes Thema – das zeigt eine weltweite Befragung von fast 14.000 Erwerbstätigen in 24 Ländern. Ein Mangel an Work-Life-Balance beeinträchtigt die persönliche Gesundheit sowie das Privat- und Familienleben, gab die Hälfte der durch das Marktforschungsinstitut Vocatus und sein internationales Netzwerk IriS Befragten an.

Die Studie von Schmitz/Kohn (2008) belegt, dass noch weitere Anstrengungen der Unternehmen nötig sind, um in einem schwieriger werdenden Wettbewerbsumfeld zu bestehen. Als wesentliche Herausforderung wird die „Bewältigung „des Fach- und Führungskräftemangels“³⁰“ gesehen. Hieraus ergeben sich Rekrutierungsvorteile für entsprechend „aufgestellte“ Unternehmen insbesondere bei jüngeren Hochqualifizierten, die Wertewandel bedingt einer besseren Work-Life-Balance eine hohe Bedeutung beimessen. Diese Einschätzung wird auch vom Rump³¹ geteilt, die ausführt, „mit hohen Gehältern und Karriereperspektiven alleine lassen sich die High Potentials von morgen nicht mehr an ein Unternehmen binden“. Obwohl sich die verfolgten Ziele und die generierten Effekte einer Work-Life-Balance Strategie in den Unternehmen stark ähneln, ist auf die spezifischen Werte und die Kultur im jeweiligen Einzelfall zu achten. Das bedeutet, jedes Unternehmen hat auf der Grundlage seiner spezifischen Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen der Belegschaft entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.³²

²⁸ vgl. Rost (2004).

²⁹ vgl. McGovern (2009); Eichhorst/Kaiser/Thode/Tobsch (2008).

³⁰ Schmitz/Kohn (2008), S.32.

³¹ Rump (2008), S.15.

³² vgl. Schobert (2008).

7 Literatur

- Abele, A. (2005): Ziele, Selbstkonzept und Work-Life-Balance bei der längerfristigen Lebensgestaltung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 49 (4), S.176-186.
- Badura, B., (Hrsg.); Schellschmidt, H., (Hrsg.); Vetter, C., (Hrsg.) (2004): Fehlzeiten-Report 2003 Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin u.a.: Springer.
- Beiten, M. (2005): Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen. München/Mering: Hampp, 2. Auflage.
- Bloom, N.; Kretschmer, T.; Reenen, J.van (2006). Work-life balance, management practices and productivity. London: Longman.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008): Work-Life-Balance-orientiertes Personalmanagement, Gütersloh.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008): Familienbewusste Personalpolitik. Informationen für Arbeitnehmervertretungen, Unternehmens- und Personalleitungen. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008 a): Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Berlin.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008 b): Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor für die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften. Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage unter Arbeitgebern und Beschäftigten. Berlin.
- Crosbie, T.; Moore, J. (2004); Work-life balance and working from home. Social Policy and Society, 3 (3), S.223-233.
- Detting, W. (2004): Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften - eine Expertise . (Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier, 90), Düsseldorf.
- DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.) (2008): DGB-Index Gute Arbeit 2008 - Der Report. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. Berlin.
- Deutscher Führungskräfteverband (ULA) (Hrsg.) (2007): Führungskräftestudie 2007. Die berufliche, wirtschaftliche und soziale Lage der Führungskräfte der privaten Wirtschaft und ihre politischen Vertretungsbedürfnisse. Berlin.
- Dilger, A.; König, H. (2007): Familienbewusste Personalpolitik. Anregungen zur Einführung und Ausgestaltung. Zeitschrift Führung & Organisation, 76 (4), S.194-201.
- Dilger, A.; Gerlach, I.; Schneider, H. (Hrsg.) (2007): Betriebliche Familienpolitik: Potenziale und Instrumente aus multidisziplinärer Sicht. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Eichhorst, W.; Kaiser, L.C.; Thode, E.; Tobsch, V. (2008): Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich. Zwischen Paradigma und Praxis. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2.Auflage.

- Erler, G. (2005): Work-Life-Balance für Fach- und Führungskräfte. *Personalführung*, 38 (1), S.48-55.
- Fleetwood, S, (Hrsg.) (2007): Work-life balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 18 (3), S.351-489.
- Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2006). In Balance arbeiten und leben. Forschungsimpulse für eine innovative Arbeits(zeit)gestaltung. Düsseldorf.
- Hildebrandt, E.; Littig, B. (2006): Editorial: Concepts, approaches and problems of work-life balance. *European Societies*, 8 (2), S.15-22.
- Hoff, A. (2003): Betriebliche Arbeitszeitgestaltung und "Work-Life-Balance". In: *Personal. Zeitschrift für Human Resource Management*, 55 (11), S.36-39.
- Kienbaum (Hrsg.) (2007): Worklife-Balance von Topmanagern. Köln/Gummersbach.
- Klimpel, M.; Schütte, T. (2006): Work-Life-Balance. Eine empirische Erhebung. München/Mering: Hampp.
- Lange, U. (2006): Erfolgsfaktor Beruf & Familienmanagement. Hamburg: Merus.
- Lixenfeld, Ch. (2007): Wer im Home-Office sitzt, macht keine Karriere. *Handelsblatt*, 27.03.2007
- Opaschowski, H. W. (2004): Neue Welt der Arbeit. Herausforderungen und Anforderungen im 21. Jahrhundert. Hamburg.
- McGovern, P. (2009): The Debate on Work-Life-Balance Is Still in its Infancy. *Personalführung*, 42 (2), S.40-45.
- Rohr, K.v. (2009): Work-Life-Balance am Beispiel der Deutschen Bank AG. *Personalführung*, 42 (2), S.34-39.
- Rost, H. (2004): Work-Life- Balance. Neue Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Personalpolitik. Leverkusen: Budrich.
- Rump, J. (2008): Früh übt sich. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 660 (4).
- Schmidt, R., Mohn, L. (Hrsg.) (2004): Familie bringt Gewinn. Innovationen durch Balance von Familie und Arbeitswelt. Gütersloh: Bertelsmann, 2.Auflage.
- Schmitz, M.; Kohn, J. (2008): Zukunftsweisende Investition: Familienfreundlichkeit und ihre betriebswirtschaftlichen Auswirkungen. Weiterbildung. *Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends*, 19 (5), S.30-32.
- Schobert, D. B. (2008): Beruf und Familie: Die Balance halten. *Personal, Zeitschrift für Human Resource Management*, 60 (4), S.30-32.
- Stock-Homburg, R.; Bauer, E.-M. (2007): Work-Life-Balance im Topmanagement. Aus Politik und Zeitgeschichte, 34 (8), S.25-32.
- Stock-Homburg, R.; Roederer, J. (2009): Work-Life-Balance von Führungskräften. Modeerscheinung oder Schlüssel zur langfristigen Leistungsfähigkeit? *Personalführung*, 42 (2), S.22-32.
- Truckenbrodt, N.; Hoffmann, W. (2008): Unternehmensrisiko Überforderung: Balance halten. *Personal. Zeitschrift für Human Resource Management*, 60 (7/8), S.44-46.
- Ulich, E. (2007): Von der Work-Life-Balance zur Life Domain Balance. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 76 (4), S.188-193.

Vedder, G.; Reuter, J. (Hrsg.) (2007): Glossar. Diversity Management und Work Life Balance. München/Mering: Hampp.

Vedder, G.; Reuter, J. (Hrsg.) (2008): Die Vielfalt der Work-Life-Balance - aktive Väter - Men Studies, Teilzeitarbeitende Führungskräfte, Vereinbarkeit von Studium und Familie. München/Mering: Hampp.

Wilke, M. (2007): Work-Life-Balance bringt Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte. Zeitschrift Führung & Organisation, 76 (4), S.202-204.

Ausgewählte Links

Internetauftritt des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: www.bmfsfj.de

Internetseite zum Unternehmensprogramm „Erfolgsfaktor Familie“ : www.erfolgsfaktor-familie.de

Internetauftritt der beruf und familie gGmbH: www.beruf-und-familie.de

Internetauftritt der Bertelsmann Stiftung: www.bertelsmann-stiftung.de

Portal Mittelstand und Familie: www.mittelstand-und-familie.de

Internetseite der Lokalen Bündnisse für Familie: www.lokale-buendnisse-fuer-familie.de

Internetseite des BMFSFJ zum Thema Familienleistungen: www.familien-wegweiser.de

Internetseite des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik (FFP): www.ffp-muenster.de

Internetseite Familienfreundliche Kommune: www.familienfreundliche-kommune.de

Internetseite Vereinbarkeitslotse: www.vereinbarkeitslotse.de

www.dgb-index-gute-arbeit.de

www.Mittelstand-und-Familie.de

www.work-life.de

Work-Life-Balance in der Institution „Hochschule“

Barbara Schrul

1 Vorbemerkung

Die Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie ist für die Mehrzahl der Angehörigen einer Hochschule, angefangen bei den Studierenden über die große Gruppe des wissenschaftlichen Nachwuchses bis hin zu der Professorenschar und den Beschäftigten im Wissenschaftsmanagement wichtig und unverzichtbar. Für junge Familien und Menschen, die sich Kinder wünschen, sind familiengerechte Studien- und Arbeitsstrukturen einer Hochschule entscheidend. Ebenso wichtig sind qualifizierte und sehr differenzierte Kinderbetreuungsangebote, die die Grundlage jeder Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie sind. Eine universitätsnahe und flexible Kinderbetreuung dient auch unmittelbar der Verkürzung der Studienzeiten und dem effizienten wissenschaftlichen Arbeiten in hoher Qualität.

Um den Prozess der Abwanderung gut ausgebildeter junger Leute aus Brandenburg aufzuhalten, sind die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie auch an unserer Hochschule weiter zu gestalten. Diese sind unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sich junge Menschen auch schon während des Studiums für Kinder entscheiden und so nicht selten ihren Lebensmittelpunkt und berufliche Perspektive im Land Brandenburg suchen und finden. Zu lange Studienzeiten und ein harter Konkurrenzkampf auf dem wissenschaftlichen Karriereweg führen derzeit auch dazu, dass sich ein hoher Anteil der Akademikerinnen oft gegen Kinder entscheidet.

Die Universität Potsdam ist eine junge, innovative Hochschule. Die Anstrengungen der Hochschule um ein familiengerechtes Profil können sich langfristig als Wettbewerbsfaktor in der deutschen Hochschullandschaft erweisen. Gleichzeitig werden sich die Karrierechancen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit Kindern durch geeignete Maßnahmen der Familienförderung durch die Hochschule selbst oder im Bündnis mit geeigneten Partnern langfristig verbessern. Familienfreundlichkeit ist hierbei wichtiges Qualitätsmerkmal.

Die Bemühungen zur Schaffung angemessener Rahmenbedingungen für die Balance zwischen Familie und Arbeitswelt gab und gibt es an der Universität Potsdam seit ihrer Gründung. Um gezielt junge Familien zu unterstützen und günstige Bedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Studium bzw. Beruf zu schaffen, wurden vielfältige Maßnahmen initiiert. Hinzu kommen strukturelle Vorteile, die gleichzeitig aber auch eine Herausforderung für die Hochschule darstellen. Die Landeshauptstadt Potsdam ist nicht zuletzt wegen ihrer familienfreundlichen Infrastruktur im Jahr 2007 laut Prognos-Studie zur familienfreundlichsten Stadt Deutschlands gewählt worden. Der Zuzug vieler junger Familien nach Potsdam ist daher nicht verwunderlich. Auch das dichte Netz der wissenschaftlichen Bildungs- und Forschungseinrichtungen in der Region Berlin/Brandenburg lässt oft die Entscheidung für Potsdam fallen.

2 Work-Life-Balance an Hochschulen

Die Tatsache, dass sich heute immer noch besonders gut ausgebildete junge Frauen und Männer gegen eigene Kinder entscheiden, ist neben vielen anderen Faktoren sicher darin begründet, dass sich eine wissenschaftliche Karriere und der Kinderwunsch oft nur schwer miteinander vereinbaren lassen. Angesichts der zunehmenden Wandlung studentischer Biographien sollte es eigentlich im Interesse der Hochschulen liegen, den eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs durch gezielte Maßnahmen zu fördern und dabei junge Menschen nicht auszuschließen, die sich trotz angestrebter wissenschaftlicher Karriere bewusst für Kinder entscheiden. Immer noch werden Kinder als Studienrisiko bezeichnet. Vor allem der Mangel an geeigneten Betreuungsmöglichkeiten ist oft das Haupthindernis, weshalb sich das Studium dann doch ungewollt verlängert, der Abschluss genervt in den Wind geschrieben wird oder auch gleich die Entscheidung gegen ein Kind getroffen wird. Dies betrifft ebenso junge Väter, die Verantwortung für ihre Familien übernehmen wollen.

Für viele Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler überschneidet sich Promotion und Habilitation zeitlich mit der Phase der Familienplanung. Engagiertes wissenschaftliches Arbeiten und Elternschaft gelten leider immer noch oft als unvereinbar. Aufgrund der in der Regel befristeten Qualifikationsstellen und der relativ langen Qualifikationszeiten bis zur Berufung auf eine Professur sind es hier meist Frauen, die sich zwischen Kind und Karriere entscheiden müssen, weil es ihnen nicht ermöglicht wird, beides angemessen zu vereinbaren. Die Universitäten verlieren so jedes Jahr zahlreiche hoch

qualifizierte Nachwuchswissenschaftlerinnen, weil die Rahmenbedingungen in der Wissenschaft immer noch nicht ausreichend auf die Erfordernisse abgestimmt sind, um auch seine familiären Verpflichtungen und Bedürfnisse zu erfüllen.

Trotzdem sind junge Mütter und Väter mit ihren Kindern auch an deutschen Hochschulen inzwischen ein gewohntes Bild geworden. Immerhin haben etwa sieben Prozent der Studierenden Kinder.¹ Für viele studierende Eltern ist der Wechsel zwischen Kinderbett, Kindergarten und Vorlesung ein fester Bestandteil ihres Lebens. Sie haben im Gegensatz zu kinderlosen Studierenden eine Reihe zusätzlicher Alltagsprobleme zu bewältigen, die sich unmittelbar auf den Studienverlauf auswirken können. Wenn zu der Doppelbelastung Studium und Erwerbstätigkeit noch Familienpflichten hinzukommen, ist die Universität zwangsläufig nicht mehr der alleinige Lebensmittelpunkt, da sich die Prioritäten verschoben haben. Zeitmangel, Schwierigkeiten bei der Organisation von Studium und Kinderbetreuung, Unverständnis bei Kommilitonen und Dozenten, die Bewältigung von Studienanforderungen und Kindererziehung sowie Familienarbeit sind für viele Eltern eine echte Herausforderung. Es erfordert ein hohes Maß an Organisationstalent, um Studium, Kind, Haushalt und Nebenerwerbstätigkeit unter einen Hut zu bringen und viele, insbesondere die Mütter, denen in den meisten Fällen die Kindererziehung obliegt, fühlen sich dem nicht immer gewachsen. Der ständige Balanceakt zwischen der Sorge um die existenzielle Absicherung der Familie und dem Wunsch zu studieren führt häufig dazu, dass die universitäre Ausbildung einen geringeren Stellenwert einnimmt und nicht wenige Frauen nach der Geburt ihres ersten Kindes das Studium ganz aufgeben. Dies liegt sicherlich nicht zuletzt daran, dass die Kinderbetreuungsangebote insbesondere für Kinder unter drei Jahren in Deutschland immer noch nicht ausreichend sind und Kinder dieser Altersgruppe in vielen Bundesländern noch keinen gesetzlichen Anspruch auf einen Kindergartenplatz haben. Durch die Schaffung von hochschulspezifischen Angeboten zur Kinderbetreuung werden für studierende Eltern die Voraussetzungen geschaffen, gleiche Chancen wie die kinderlosen Kommilitonen zu haben, die es ermöglichen, ebenso ein erfolgreiches und zügiges Studium zu absolvieren und somit eine erfolgreiche Karriere in der Wissenschaft zu starten.

¹ vgl. Middendorf (2008). Die Ergebnisse der 18. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks sind unter http://www.sozialerhebung.de/soz_18.html veröffentlicht. Die Befunde aus der Befragung von Studierenden mit Kindern sind in einem Sonderbericht zu finden, der im März 2008 herausgegeben wurde.

Studierende und junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Kindern brauchen besondere Formen der Kinderbetreuung. Die traditionellen öffentlichen Angebote entsprechen oft nicht dem unregelmäßigen Betreuungsbedarf bzw. dem Betreuungsbedarf zu ungewöhnlichen Zeiten. Eine gute Infrastruktur ist ein wichtiger Beitrag zur Unterstützung der Hochschulmitglieder mit Kindern. Gleichzeitig wird die Hochschule durch ihr Engagement in diesem Bereich ein noch attraktiverer Arbeitgeber und Studienort für junge Eltern.

Es ist auch kein Geheimnis, dass vermehrt gut ausgebildete und hochqualifizierte Frauen an die Spitze drängen, sich in der Wissenschaft oder im Wissensmanagement gegenüber einer Vielzahl von männlichen Mitbewerbern behaupten und Verantwortung übernehmen. Viele dieser Frauen wollen dennoch nicht auf Familie verzichten. Die Entscheidung für Kinder und (trotz) wissenschaftliche Karriere hängt nicht zuletzt von einer verbesserten institutionellen und strukturellen Unterstützung seitens der Hochschule ab. Dies ist vielerorts leider immer noch kein Selbstverständnis.

Dass die Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie noch längst nicht überall in Deutschland zum Lebensalltag der Hochschulen gehört, wird in einer Studie des Kompetenzzentrums Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) nachgewiesen. In einer bundesweiten Online-Befragung² beklagte fast jede zweite der befragten Wissenschaftlerinnen und fast jeder vierte der Wissenschaftler, dass sie seit ihrer Elternschaft konkrete berufliche Nachteile erfahren haben, wie die geringere Unterstützung durch Vorgesetzte im Vergleich zu ihren kinderlosen Kolleginnen und Kollegen oder eine Abwertung ihrer wissenschaftlichen Leistung sowie der Ausschluss aus beruflichen Netzwerken und die Einschränkung ihrer Publikationstätigkeit. Zwei Drittel aller befragten Wissenschaftlerinnen und fast die Hälfte der männlichen Wissenschaftler gaben zudem an, Kinderlosigkeit oder den Aufschub des Kinderwunsches zugunsten der wissenschaftlichen Karriere in Kauf genommen zu haben. Bei den Professorinnen fiel das Ergebnis noch klarer aus: 88 Prozent von ihnen haben zumindest zeitweise auf die Realisierung ihres Kinderwunsches verzichtet. Die überwiegende Mehrheit der befragten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ohne Kinder äußerten deutlich ihren Kinderwunsch, jedoch für über die Hälfte dieser Gruppe wirkt sich die aktuelle berufliche Situation hinderlich auf die Realisierung ihres Kinderwunsches aus. Dies gilt in besonderem Maße für die befragten Frauen. Auch die Eltern unter den Befragten haben zu einem großen Anteil noch

² vgl. Lind (2008). Die BAWIE Studie „Balancierung von Wissenschaft und Elternschaft“ ist unter <http://www.bawie.de/web/files/49/de/Ergebnisbericht.pdf> abrufbar.

weitere Kinderwünsche. Als Gründe gegen die Umsetzung eines vorhandenen Kinderwunsches rangiert der Aspekt der geringen beruflichen Planungssicherheit weit oben. Die Work-Life-Balance ist für die überwiegende Mehrheit der Befragten ein wichtiger Bestandteil ihres Berufsalltags. Oft aber fühlen sie sich bei der Bewältigung ihrer Alltagsprobleme allein gelassen. Rund die Hälfte aller Befragten ist mit den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Wissenschaft und Privatleben nicht zufrieden. Ein deutlicher Anteil der Befragten, insbesondere die Wissenschaftlerinnen, gab Symptome von Überlastung an. Die Mehrheit aller Befragten ob mit oder ohne Kinder hat bereits über den Ausstieg aus der Wissenschaft nachgedacht. Da die Untersuchung im thematischen Kontext zur Vereinbarkeitsproblematik durchgeführt wurde, lassen die Befunde die Frage nach den Ursachen für dieses Meinungsbild erneut aufkommen.

Wenn man von der Vereinbarkeit von Beruf und Familie spricht, denkt jedermann sofort an die Betreuung von Kindern. Der demografische Wandel hat aber auch eine neue Variante der derzeit viel diskutierten Vereinbarkeitsproblematik zur Folge. Die Vereinbarkeit von Berufstätigkeit mit der Pflege Angehöriger wird zunehmend präsenter, was zur Folge hat, dass wir uns auch dieser Problematik stellen müssen.

Die Hochschule ist in der Verantwortung, angemessene Bedingungen für die Work-Life-Balance zwischen Familie und Wissenschaft zu schaffen. Elementar für die Verbesserung der Karrierechancen aller Hochschulangehörigen und Studierenden mit Kindern ist das Grundprinzip einer familiengerechten Hochschule.

3 Angebote zur Work-Life-Balance an der Universität Potsdam

Dass das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie an den harten Toren der Wissenschaftseinrichtungen nicht mehr halt macht, zeigt die wachsende Zahl an Hochschulen, die sich jährlich um das audit ‚familiengerechte hochschule‘ bewerben. Ob es nur dem Trend folgend oder wirklich der Erkenntnis geschuldet ist, dass sich die Hochschulen im Wettbewerb untereinander auch hierzu positionieren müssen, wird aber letztendlich daran gemessen, wie die Selbstverpflichtungen der auditierten Hochschulen umgesetzt werden und welche Maßnahmen die Hochschullandschaft wirklich verändert. Wie eine Hochschule sich dieser Herausforderung stellt, wie sie durch entsprechende Angebote die Rahmenbedingungen für eine bessere Vereinbarkeit von Studium, wissenschaftlicher Karri-

ere und Familie schafft, aber auch an welche Grenzen sie dabei stößt, soll im Folgenden am Beispiel der Universität Potsdam dargestellt werden.

Die Universität Potsdam ist eine Hochschule, an der sowohl Studierende mit Kindern als auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit ihren Familien willkommen sind. Dies ist nicht nur aus einer langen Tradition zu begründen, denn gerade in den letzten Jahren sind viele neue Angebote dazu gekommen. Die geregelte *Unterbringung und Betreuung der Kinder* ist das entscheidende Kriterium, um Studium, wissenschaftliche Karriere und Kinderwunsch in Einklang zu bringen. Deshalb wurde auf Initiative der Gleichstellungsbeauftragten bereits 2004 eine Arbeitsgruppe „Studieren/Arbeiten mit Kind“ an unserer Hochschule ins Leben gerufen, die eine Untersuchung zum damaligen Bedarf an Kinderbetreuung der Studierenden und Hochschulangehörigen durchführte. Die Mehrzahl der befragten Eltern hat an erster Stelle die Einrichtung einer Betriebskita in Universitätsnähe gewünscht, die es gestattet, durch flexible Öffnungszeiten und Betreuungsangebote die besonderen Bedingungen der Studierenden und Hochschulangehörigen zu berücksichtigen. Auch Eltern aus Berlin und dem Potsdamer Umland, die in Potsdam studieren, sollte hier die Betreuung ihrer Kinder ermöglicht werden. Für die Errichtung und Betreibung einer solchen Kita suchten wir einen starken und verlässlichen Partner. Das Studentenwerk Potsdam kann auf Erfahrungen beim Betreiben von Kindertagesstätten verweisen, hatte es doch immerhin bis Dezember 1993 zwei Kitas in eigener Trägerschaft.³

Zum Wintersemester 2007/2008 wurde dann die erste *betriebseigene Kindertagesstätte* „klEinstein“⁴ am Hochschulstandort Neues Palais eröffnet. Für die Kita wurde ein Teil des Studentenwohnheims erheblich baulich verändert. Der Standort bietet optimale Bedingungen wie die unmittelbare Nähe von drei Hochschulstandorten, studentisches Wohnen, Nutzung der Mensaküche, Freiflächen und viel Grün, sehr gute Parkmöglichkeiten, Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr u.a.m.. Hier werden derzeit 61 Kinder von Studierenden und Hochschulangehörigen aller Statusgruppen im Alter von 0 bis 6/7 Jahren betreut.⁵ Entscheidend für die Aufnahme ist nicht das Wohnortprinzip, sondern die Zugehörigkeit zu einer der drei Potsdamer Hochschulen. Die Aufnahme von Kindern ausländischer Studierender und auch die zeitweilige Betreuung von Kindern der

³ Bei Gründung des Studentenwerks waren es sechs Einrichtungen. Der Abbau erfolgte damals wegen mangelndem Bedarf, Grundstücksrückübertragungen und Übernahme durch andere Träger.

⁴ vgl. <http://www.kinderpelpotsdam.de>

⁵ In Potsdam gibt es drei Hochschulen, aber durch die unmittelbare Nähe der Universität sind es vorrangig unsere Eltern, die diese Angebote nutzen.

in- und ausländischen Gastdozenten und Nachwuchswissenschaftler sind ebenfalls möglich. Die Hochschule war von der Bedarfsplanung bis hin zur Eröffnung der Einrichtung beteiligt. Mit der Spende einer mongolischen Jurte durch den Vizepräsidenten für Wissens- und Technologietransfer, Prof. Dieter Wagner, wurde die Tradition der Zusammenarbeit weitergeführt. Institute der Universität kooperieren mit dem Träger der betriebseigenen Kita durch ergänzende Angebote im künstlerischen, musischen, sportlichen und sprachlichen Bereich sowie bei der Durchführung von Praktika.

Gut ausgebildete Eltern erwarten einen hohen pädagogischen Qualitätsstandard in Fragen der Betreuung, Erziehung und Bildung ihrer Kinder durch einen fachkundigen Träger. Die Kinderwelt Potsdam gGmbH ist strukturell, personell und konzeptionell auf die besonderen Anforderungen einer hochschulnahen Kinderbetreuung spezialisiert und hat sich als eine kompetente Kooperationspartnerin erwiesen. Wer auf der Suche nach einem Betreuungsplatz ist, nutzt die wöchentlichen Sprechstunden der Kinderwelt Potsdam gGmbH im Studentenwerk. Hier werden nicht nur die eigenen Plätze vergeben, sondern auch Unterstützung bei der Vermittlung eines Platzes in einer der anderen Kitas der Stadt angeboten.

Da der ständig wachsende Bedarf an Betreuungsplätzen insbesondere für Säuglinge und Kleinkinder durch die derzeit vorhandenen Kitaplätze auch in unserer Stadt nicht immer gedeckt werden kann, wurde in Potsdam auf Initiative des Studentenwerks ein nicht alltägliches Modell der *Kindertagespflege* initiiert und gemeinsam mit der Kinderwelt Potsdam gGmbH weiterentwickelt. In den Studentenwohnheimen und in weiteren angemieteten Objekten der Stadt wurden Kindertagespflegestellen eingerichtet und ausgestattet, oft sind es gleich zwei bis drei benachbarte Wohnungen. Die räumliche Nähe gestattet ein Miteinander, Ergänzung und Austausch, sowohl zwischen den Kindern als auch zwischen den Tagespflegeeltern. Zusätzliche Gemeinschaftsräume und die gemeinsamen Außenanlagen können von allen genutzt werden. Inzwischen gibt es in Potsdam bereits 48 kooperierende Tagesmütter und Tagesväter, die Kinder von Studierenden und Hochschulangehörigen im Alter von 0 bis 3 Jahren in kleinen Gruppen sehr individuell betreuen und fördern. Gleiche Qualitätsstandards wie bei der Kinderbetreuung in den Kitas werden durch den gemeinsamen Träger garantiert. Für die Potsdamer Hochschulen wurden Extrasprechstunden der Kinderwelt Potsdam gGmbH im Studentenwerk eingerichtet. Eine enge Kooperation, regelmäßiger Austausch und abgestimmtes Handeln zwischen dem Studentenwerk, der Kinderwelt und der Universität sind Voraussetzung dafür, dass im Bedarfs-

fall schnell reagiert werden kann und eine Betreuung der Kinder ermöglicht wird.

Ein weiteres Angebot ist der *Service für Familien* der Universität Potsdam. Dieser dient ebenfalls der Unterstützung von Studierenden und Hochschulangehörigen mit Familienpflichten. Im Bedarfsfall, wie bei plötzlicher Erkrankung des Kindes oder einer Betreuungsperson, dem Besuch einzelner Vorlesungen in der Elternzeit, Kinderbetreuung während der Kitaschließzeiten oder der Teilnahme an obligatorischen Vorlesungen in den Abendstunden sowie an wissenschaftlichen und hochschulrelevanten Veranstaltungen, kann eine *flexible Notfallkinderbetreuung* durch ausgebildete Betreuungspersonen organisiert werden. Kooperationspartnerin ist hier wiederum die Kinderwelt Potsdam gGmbH. Die Betreuung kann in den Eltern-Kind-Räumen der Universität oder zu Hause erfolgen. In begründeten Einzelfällen ist nach Antragstellung eine Finanzierung dieser zusätzlichen Betreuungskosten möglich. Hierfür steht ein *Nothilfefond* zur Verfügung. Die Mittel wurden bislang durch das Land zur Verfügung gestellt. Ab 2010 stellt die Universität aus Mitteln der Zielvereinbarung entsprechende finanzielle Bedarfe sicher.

Für hochschulöffentliche Veranstaltungen und Tagungen sowie für wissenschaftliche Konferenzen und Weiterbildungsveranstaltungen wird an der Universität ebenfalls eine Kinderbetreuung über den Service für Familien organisiert und über den Kinderbetreuungsfonds finanziert. Um die Möglichkeiten einer flexiblen Kinderbetreuung weiter auszugestalten, wurde eine *mobile Kinderecke* mit Mobiliar und Spielzeug angeschafft, die bei Bedarf schnell und unkompliziert an verschiedenen Standorten aufgebaut werden kann. Dieses Angebot wird insbesondere bei großen Veranstaltungen, wie dem jährlichen Neuberufenenempfang, die Lange Nacht der Wissenschaften oder für die Tage der Lehrerbildung genutzt. Die Sicherstellung erfolgt ebenfalls über den Service für Familien.

Ein stark nachgefragtes Angebot des Familienservice ist die *Beratung* von (werdenden) Eltern, die von der Koordinatorin des Familienservice regelmäßig angeboten wird. Hier erhalten Schwangere und Eltern eine Erstberatung zur Studienfinanzierung, Studienorganisation und Unterstützung in Problemfällen. Es kommen nicht nur Studierende. Beratungsbedarf und Unterstützung suchen auch die Beschäftigten der Universität, egal ob es Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler, ein neuberufener Professor mit seinen Zwillingen oder die jüngeren Mitarbeiterinnen aus der Verwaltung sind. Die Gesprächstermine werden vorher telefonisch oder per Mail vereinbart und finden in den Eltern-Kind-Räumen statt. Seitdem die Angebote an allen drei Standorten regelmäßig,

d.h. wöchentlich an einem festen Tag stattfinden, ist die Nutzung dieser Beratungsangebote spürbar gestiegen. Information, Unterstützung bei der Suche nach einer geeigneten Kinderbetreuung oder auch die Begleitung zu Behörden und Ämtern wird gewünscht. Manchmal hilft auch schon die Möglichkeit, mit anderen Eltern ins Gespräch zu kommen oder die Ängste und Ungewissheit auszusprechen, ob Studium und Elternschaft zu packen sind. So fand auch eine vietnamesische Promovendin Unterstützung bei der Beantragung einer Aufenthaltserlaubnis für ihren Sohn.

Es gehört inzwischen zum Alltag, dass insbesondere Studierende ihre Kinder mit an die Hochschule bringen. Deshalb haben wir an allen drei Universitätsstandorten *Eltern-Kind-Räume* eingerichtet. Für die Ausgestaltung wurden Landesmittel und private Sachspenden eingeworben. Gemeinsam mit dem Elternnetzwerk wird dafür gesorgt, dass sich die kleinen und großen Besucher hier wohl fühlen können. In diesen Räumen ist Platz und Gelegenheit für das gemeinsame Spiel, ein Arbeitsplatz kann genutzt werden, aber auch für Ruhe und Entspannung ist hier gesorgt. Mütter können ihre Säuglinge versorgen. Für das Stillen, Füttern, Wickeln und Schlafen ist alles Notwendige vorhanden. Die Räume sind frei zugänglich und können jederzeit genutzt werden. Die Räumlichkeiten stehen auch für eine privat initiierte Kinderbetreuung zur Verfügung. So betreut beispielsweise eine Oma ihren Enkel jeden Montag in Golm, damit die junge Mutter einmal in der Woche Lehrveranstaltungen besuchen kann. In einem Buch tragen Eltern und Kinder ihre Gedanken, Wünsche und Sorgen ein. Diese Informationen werden aufgegriffen, um das Angebot weiter zu verbessern.

Auch in den Mensen an den drei Hochschulstandorten gibt es *Eltern-Kind-Bereiche*, die mit Hochstühlen und Spielzeug ausgestattet sind und insbesondere unsere kleinen Gästen ansprechen. In unmittelbarer Nähe der Mensen sind auch Möglichkeiten zum Wickeln und Versorgen der Jüngsten mit Unterstützung des Studentenwerks geschaffen worden.

Seit November 2008 gibt es am Standort Neues Palais einen *Campus-Spielplatz*. Er wurde mit Landes- und Haushaltsmitteln finanziert. Ein Aktivbereich mit verschiedenen Spielgeräten für Jung und Alt und ein Spielbereich für die ganz Kleinen mit Rückzugsmöglichkeiten und altersgerechten bespielbaren Angeboten, wie dem Fisch ‚Berta‘ oder einer Eisenbahn aus Holzstämmen sowie Holztische und Bänke laden Klein und Groß zum gemeinsamen Spielen, zum Verweilen oder einem Picknick ein. Dieser Ort ermöglicht vielfältige Begegnung und Entspannung und schafft Raum für ein kreatives Spiel. Geschnitzte Holzfiguren und hochwertige Spielgeräte sind hier zu finden. Eine Holzgiraffe weist allen den Weg. Studiere sind hier ebenso zwischen den Vorlesungen zu finden

wie Kolleginnen und Kollegen, die ihre Pause im Freien genießen. In diesem Frühjahr haben wir erstmals ein Spielplatzfest organisiert. Die Resonanz bei Kindern und Eltern war so groß, dass wir daraus eine jährliche Tradition entwickeln wollen. Viele Potsdamer Familien nutzen diesen Spielplatz ebenfalls. Kitas und Schulklassen planen bewusst einen Ausflug hierher.

Seit 2007 existiert an der Universität ein von Studierenden initiiertes *Elternnetzwerk* mit über 60 Mitgliedern. Es hat es sich zur Aufgabe gemacht, Eltern an der Universität ein Forum zu bieten. Einmal im Monat findet samstags ein *Brunch* zu unterschiedlichen Themen statt. In den wärmeren Monaten wird dafür natürlich der Spielplatz genutzt. Derzeit wird in unmittelbarer Nähe des Spielplatzes noch ein *Elterntreff* eingerichtet, der ebenfalls zu einem Ort für Familien an der Hochschule werden soll. Jahreszeitbezogene Familienfeste werden gemeinsam mit dem Service für Familien geplant und durchgeführt.

Im Wintersemester 2008/2009 wurde das Programm *Paten für UniKids* an der Universität initiiert. Angesprochen sind alle Studierenden und Beschäftigten der Universität (auch ehemalige Beschäftigte), die sich Familienanbindung wünschen, gern Zeit mit Kindern verbringen oder manchmal Hilfe bei der Kinderbetreuung benötigen. Mit diesem Angebot soll den Eltern Unterstützung angeboten werden, in deren Alltag sich universitäre Verpflichtungen und die Betreuung ihrer Kinder nicht immer optimal vereinbaren lassen. Häufig finden Seminare oder Besprechungen außerhalb der Kita-Öffnungszeiten statt; besonders Alleinerziehende müssen ihr Studium oder ihre Arbeit vernachlässigen, wenn das Kind einmal krank wird. Die eigenen Eltern wohnen oft weit entfernt. Durch dieses soziale Netzwerk bekommen Eltern Unterstützung bei der Kinderbetreuung und Paten wird eine neue Herausforderung geboten. Potentielle Paten und interessierte Eltern werden zum Brunch des Elternnetzwerkes oder zu unseren Info-Veranstaltungen eingeladen. Jeweils ein Fragebogen für am Programm Interessierte, sowohl Paten als auch Eltern, sind ins Netz gestellt. Über die Presse ist ebenfalls Werbung gemacht worden. Die ersten Rückmeldungen haben wir schon bekommen, aber die Anbahnung soll langsam erfolgen. Derzeit wird der monatliche Brunch des Elternnetzwerkes zum Kennenlernen genutzt. Begleitet wird dieses Programm von unserem Kita-Träger. Er sichert den Versicherungsschutz und die Schulung der Paten ab.

Neben den universitätsinternen Angeboten für Familien besteht an unserer Hochschule aber auch ein Bedarf an Angeboten zur Kinderbetreuung für die jüngeren Schulkinder in den Ferien. Semesterende und Schulferien gehen zeitlich selten konform. Deshalb suchten die Eltern ein entsprechendes Freizeitangebot für diese Zeit. Vernetzung ermöglicht die Bündelung von Ressourcen. Als

Gründungsmitglied des *Bündnis für Familien* im Stadtteil Babelsberg⁶ organisieren wir gemeinsam mit anderen Bündnispartnern jährlich ein *Sommercamp* im Jugendkultur- und Familienzentrum „Lindenpark“⁷ für Kinder im Alter zwischen 5 und 14 Jahren. Dieses Angebot steht jeweils unter einem gemeinsam gefundenen Motto. Im vergangenen Jahr war es das Thema ‚Naturklänge‘ und in diesem Sommer konnten die Kinder das ‚Leben vor etwa 100 Jahren‘ erforschen. Zahlreiche Studierende der Universität bringen sich mit ihren Ideen ein oder engagieren sich ehrenamtlich bei der Betreuung der Kindergruppen. Das Audiovisuelle Zentrum (AVZ) der Universität Potsdam hält die Höhepunkte dieser Ferienwoche in Bild und Ton fest.⁸ Durch die unmittelbare Zusammenarbeit im Stadtteil wird die Hochschule als starke Partnerin wahrgenommen⁹ und gleichzeitig können wir das Sommercamp für die Kinder unserer Studierenden und Hochschulangehörigen nutzen. Dieses Angebot wird von den Eltern gern angenommen, da die Zeit zum Semesterschluss besonders intensiv und zeitaufwändig ist und die Betreuung der Kinder in den Sommerferien nicht immer gewährleistet ist. Die Resonanz ist so positiv, dass im kommenden Jahr natürlich wieder ein Sommercamp stattfinden wird, diesmal vielleicht zum Thema Indianer, denn ein Tipi haben wir schon dafür angeschafft und unsere Kanus und Kajaks auf Hermannswerder warten auch wieder auf die bunte Kinderschar.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann aber nicht nur am Thema Kinderbetreuung festgemacht werden. Die *Betreuung und Pflege von Angehörigen*, und hier ist es nicht immer nur die Oma, rückt zunehmend in die öffentliche Diskussion. Bisher war es leider immer noch eine sehr persönliche Betroffenheit, die selten im Arbeitsumfeld thematisiert wurde und im Verantwortungsbereich des Einzelnen lag und liegt. Wie die Erziehung und Betreuung der Kinder wird auch die häusliche Pflege von Familienangehörigen größtenteils von den Frauen geleistet, die selber noch im erwerbsfähigen Alter sind. Für viele Hochschulangehörige stellt sich zusätzlich zu ihrem täglichen familiären Engagement für die Kinder auch gleichzeitig die Frage der Vereinbarkeit unter dem Aspekt, ältere und kranke Familienmitglieder zu betreuen. Insbesondere ist es die Sandwichge-

⁶ Unser Campus ‚Griebnitzsee‘ liegt in diesem Stadtteil. Seit 2009 ist die Universität Potsdam auch Bündnispartnerin im Stadtteil Nordwest. Hier befinden sich unsere beiden Standorte ‚Neues Palais‘ und ‚Golm‘.

⁷ <http://www.lindenpark.de/>

⁸ Interessierte können sich die entsprechenden Filme auf den Seiten der Gleichstellungsbeauftragten der Universität Potsdam unter <http://www.uni-potsdam.de/u/gleichstellung/sommercamp2009.html> ansehen.

⁹ Jährlich beteiligen sich etwas 30 Studierende an diesem Camp. Die Hochschule stellt außerdem finanzielle Mittel zur Verfügung. Das Wassersportobjekt der Universität Potsdam auf der Insel Hermannswerder wird ebenfalls in das Ferienangebot für die Kinder einbezogen.

neration der 40jährigen, die durch den plötzlich eintretenden Pflegefall überfordert ist, weil Familienalltag, berufliche Tätigkeit und Qualifizierung sowie gesellschaftliches Engagement mit der neuen Situation vereinbart werden müssen. Außerdem ist davon auszugehen, dass ein großer Teil der Gruppe der über 45jährigen sich bereits in der Betreuung und Pflege von Eltern engagiert. An der Universität Potsdam sind etwa 40 Prozent der Beschäftigten in diesem Alter und demzufolge ist davon auszugehen, dass viele diese Mehrfachbelastung täglich bewältigen müssen. Auch hier ist die Hochschule als Arbeitsgeberin gefordert, durch entsprechende beratende und flexible Angebote Unterstützung und Hilfe zu geben. Hochschulangehörige erhalten bei uns regelmäßig die Möglichkeit, in Befragungen ihre Bedarfe zu thematisieren. Es fällt auf, dass hierin das Thema Betreuung sehr selten direkt angesprochen wird. Meist wendet man sich erst in akuten Notsituationen an die unmittelbaren Vorgesetzten, um eventuell eine kurzfristige Freistellung¹⁰, die ja inzwischen gesetzlich verankert ist, zu beantragen. Unter Leitung der Kanzlerin setzt sich die AG ‚*Personalentwicklung*‘ auch mit diesem Thema auseinander. Die Arbeitsgruppe hat im Handlungsleitfaden für die Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche den Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie integriert. Oft sind es aber auch fehlende Informationen zu diesem Thema, die Arbeitsalltag und Familienmanagement in solchen Belastungssituationen erschweren. Deshalb wurde 2006 eine *Mitarbeiterschulung* zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“, initiiert von der Gleichstellungsbeauftragten, an der Universität Potsdam durchgeführt. Im Vorfeld haben wir in einem Problemseminar die Ausgangssituation an der Universität Potsdam diskutiert und daraus gemeinsam ein Seminkonzept entwickelt. Für die Umsetzung suchten wir uns eine kompetente Referentin mit einem anwendungsorientierten Bezug, denn die Interessierten wollten unmittelbare Hilfestellungen haben und hatten eine Vielzahl konkreter Fragen zu diesem Themenfeld. Die Finanzierung der Seminarreihe wurde durch Hochschule, Krankenkassen und einen geringen Eigenanteil gemeinsam abgesichert. Eine Mitarbeiterin des Personaldezernats nahm ebenfalls an den Veranstaltungen teil, denn nur durch eine *personelle und strukturelle Verankerung* kann eine nachhaltige Wirkung erzeugt und zukünftigen Beratungsbedarfen entsprochen werden. Die Nachhaltigkeit dieses Angebots ist auch durch die in enger Zusammenarbeit von Gleichstellungsbeauftragten und

¹⁰ Siehe auch <http://www.versicherungen-blog.net/2008/09/05/freistellung-fuer-die-pflege-kranker-angehoeriger/>

Referentin erarbeitete Broschüre¹¹ zu den Inhalten des Seminars gesichert worden. Diese ist in der Reihe *Potsdamer Berichte zur Gleichstellungspolitik* veröffentlicht und wurde auch anderen interessierten Hochschulen (nicht nur in Brandenburg) kostenlos zur Verfügung gestellt, da der Druck mit eingeworbenen Landesmitteln finanziert werden konnte.

Die Nachhaltigkeit von Rahmenbedingungen zur Vereinbarkeit wird durch deren Verankerung in *Gesetzen, Verordnungen und verbindlichen Regelungen* getroffen. So haben wir uns in einem ausführlichen Diskurs in die Neugestaltung des Brandenburgischen Hochschulgesetzes¹² eingebracht, durch das die Hochschule gesetzlich verpflichtet ist, auf die tatsächliche Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Familie hinzuwirken. Bei Einstellungen ist die Situation von Personen mit besonderen familiären Belastungen zu berücksichtigen.

Von jungen Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern, die sich trotz wissenschaftlicher Karriere für Familie und Kinder entschieden haben, wird über einen längeren Zeitraum eine hohe Flexibilität und Mobilität erwartet. Durch die Befristungsregelungen und dem damit verbundenen Hochschul- und Ortswechsel kommt es oft zu großen persönlichen Einschränkungen für die Familie, insbesondere dann wenn Kinderbetreuung, Einschulung und Schulwechsel davon tangiert werden. Der gesetzliche Rahmen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG) ermöglicht ihnen ein längeres Verweilen an einer Hochschule, wenn Kinder da sind. Als familiengerecht zertifizierte Hochschule will die Universität Potsdam diese Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler durch Ausschöpfung der ihr zu Verfügung stehenden gesetzlichen Rahmenbedingungen unterstützen. Deshalb hat sich die Hochschulleitung zur Ausgestaltung des WissZeitVG (§ 2.1) verständigt und entsprechende Regelungen vereinbart.

In den Rahmenprüfungsordnungen der Universität Potsdam sind die Bedingungen zur Inanspruchnahme des *Nachteilsausgleichs* auch für den Fall getroffen, dass Studierende die alleinige Betreuung naher Angehörigen wie Kinder, Eltern, Großeltern, Ehepartner/innen und Partner/innen in einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft gewährleisten müssen. Der Antrag auf Nachteilsausgleich zur Erbringung von gleichwertigen Studien- und Prüfungsleistungen wurde analog der Antragsmodalitäten für Behinderte oder chronisch Kranke erstellt.

¹¹Die Publikation ist online unter http://www.uni-potsdam.de/u/gleichstellung/Vereinbarkeit_vonBerufundPflege.pdf abrufbar oder über das Koordinationsbüro für Chancengleichheit kostenlos zu bestellen.

¹² BbgHG vom 18. Dezember 2008 GVBl.I/08, [Nr. 17], S.318.

Eine *flexible Gestaltung der Arbeitszeit* kann ausgleichend zwischen den Belastungen durch Arbeit und Familie wirken. 1995 wurde an unserer Hochschule die Gleitzeit für die Beschäftigten im wissenschaftsstützenden Bereich auf der Grundlage einer Dienstvereinbarung eingeführt. Im Wissenschaftsbetrieb gehört es zum Alltagsgeschäft, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auch außerhalb der Hochschule arbeiteten, forschen, lehren. Im Bereich der Verwaltung wird von *Telearbeit* bisher wenig Gebrauch gemacht. Gründe hierfür aufzuzeigen wäre hypothetisch, aber es gibt derzeit nachweislich hier zu wenig Erfahrungen mit dieser Form des dezentralen Arbeitens. Die Möglichkeit zum teildezentralen Arbeiten wird besonders häufig von Beschäftigten in einer Übergangsphase nach der Elternzeit oder in akuten Belastungssituationen genutzt.

Es gibt immer wieder neue Herausforderungen für eine Hochschule, die bestehenden Angebote weiterzuentwickeln und auf neue Bedarfe zu reagieren. In jüngster Zeit sind solche Fragen wie Doppelkarriere oder die Erhöhung der Attraktivität von Berufsangeboten unter dem Aspekt der Familienfreundlichkeit stärker in den Fokus gerückt. Wenn wir im allgemeinen Wettbewerb um die Besten mithalten wollen, müssen wir bedarfsgerechte Angebote vorhalten. Durch zusätzliche Haushaltsmittel, die durch das *Landesprogramm „Kinder und Karriere“*¹³, in den zurückliegenden drei Jahren für die brandenburgischen Hochschulen zur Verfügung gestellt wurden, konnten wir unser familienfreundliches Konzept durch weitere Bausteine ergänzen.

Seit drei Jahren unterstützt ein *Brückenprogramm* Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen finanziell. Die auf sechs Monate begrenzten Stipendien dienen der Überbrückung vor dem (Wieder-) Einstieg in eine wissenschaftliche Tätigkeit oder Qualifikation sowie den Abschluss noch laufender Qualifikationsvorhaben von Frauen, es finanziert aber auch in besonderen Härtefällen Männer im Kontext der Vereinbarkeit von Beruf/Studium und Familie. In enger Zusammenarbeit mit der Behindertenbeauftragten der Universität werden auch für Promovenden mit Handicap Finanzierungsmöglichkeiten erschlossen. Diese finanziellen Hilfen führten bislang nachweislich zu einem Motivationsschub in der Qualifizierungsphase und somit auch meist zum Abschluss des Vorhabens. Oft sind es gerade soziale Aspekte (Auslaufen einer finanziellen Förderung, die

¹³ Die Hochschulen und das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur (MWFK) des Landes Brandenburg haben hier ein Qualitätsversprechen abgegeben, dass durch geeignete Angebote attraktive Studien-, Forschungs- und Arbeitsbedingungen geschaffen werden und alle Hochschule gemeinsam definierte Mindeststandards erfüllen. Familienfreundlichkeit und Chancengleichheit von Frauen und Männern sind hierbei wichtige Qualitätsmerkmale. Weitere Informationen unter <http://www.studium-in-brandenburg.de/index.php?kuk>.

Geburt eines Kindes oder auch die zusätzliche Belastung durch Nebenjobs), die ein Fortkommen behindern oder zur Mehrbelastung führen. Das Brückenprogramm ist ein ergebnisorientiertes und hilfreiches Instrument zur Frauen- und Familienförderung und soll deshalb langfristig etabliert werden. Hierfür werden Mittel aus den Zielvereinbarungen bereitgestellt, aber auch aus dem Professorinnenprogramm¹⁴ sollen zukünftig Stipendien finanziert werden.

Das *Welcome Center der Universität Potsdam*, dessen Aufbau seit 2007 mit Haushaltsmitteln der Hochschule und ergänzenden Landesmitteln aus dem Landesprogramm ‚Kinder und Karriere‘ unterstützt wurde, ist eine zentrale Beratungs- und Servicestelle für mobile internationale Forscher und unterstützt deren Forschungsaufenthalt in Potsdam. Das Projekt ist im Akademischen Auslandsamt angesiedelt, steht aber in engem Kontakt zum Service für Familien und dem Elternnetzwerk, wenn es um Fragen der Unterbringung der Kinder geht oder ein hochschulweites Familienfest gemeinsam vorbereitet wird. Eine 2009 durchgeführte interne Evaluation bestätigt einerseits den Bedarf dieses Angebots, weist aber auch schon eine hohe Akzeptanz des bisher Erreichten aus. Die Verstärkung wird durch die Verankerung in den Zielvereinbarungen weiter befördert. Hier ist insbesondere die Hochschule gefordert, langfristige und nachhaltige Offerten zu verstätigen. Die Aufrechterhaltung solcher zusätzlichen Serviceleistungen schärft das Profil der Hochschule, aber erst durch eine personelle und finanzielle Kontinuität können sich die Qualität und Professionalität über den Projektstatus hinaus entfalten.

In den Berufungsverhandlungen werden zunehmend Möglichkeiten für *Dual Career Couples*, flexiblen Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von wissenschaftlichem Wirken und Familienbelangen thematisiert, die oft für die Rufannahme oder -ablehnung entscheidend sind. Hier stehen wir erst am Anfang, aber durch ein enges Netzwerk von wissenschaftlichen Einrichtungen im Umfeld von Potsdam werden wir auch in diesem Bereich in den kommenden Jahren gemeinsam eine Verbesserung erzielen. Die Strukturen für eine engere Zusammenarbeit werden derzeit mit der Gründung von Pearls¹⁵ geschaffen, in dessen Mittelpunkt die Entwicklung des

¹⁴ Die Universität Potsdam hat sich erfolgreich mit ihrem Gleichstellungskonzept am Professorinnenprogramm des BMBF beteiligt. Deshalb stehen uns jetzt für die kommenden fünf Jahre freiwerdende Haushaltsmittel für Gleichstellungs- und familienfreundliche Maßnahmen zur Verfügung.

¹⁵ Führende Forschungseinrichtungen haben sich 2009 auf Initiativen der Universität Potsdam zu einem bundesweit einmaligen Verbund unter dem Slogan ‚pearls‘ - Potsdam Research Network-zusammengeschlossen, um Potsdam als exzellenten Wissenschaftsstandort zu profilieren.

wissenschaftlichen Nachwuchses steht. Und Nachwuchsförderung kommt nun mal um das Thema der Vereinbarkeit nicht mehr herum.

Und auch dann, wenn die Neuberufenen an die Hochschule kommen, ist Bedarf zur Unterstützung auf vielen Ebenen angezeigt. Das *Coaching für Neuberufene* ist ein Angebot der Universität für alle Neuberufenen einschließlich der Juniorprofessuren zur Verbesserung der Integration in ihr neues Arbeitsumfeld mit dem Ziel, schnell die Hürden des Unbekannten zu überwinden, um effektiveres und zufriedeneres Arbeiten zu ermöglichen. Zugleich hoffen wir auf einen Imagegewinn für die Hochschule im bundesweiten Wettstreit um die Besten. Für viele Neuberufene haben zur Annahme des Rufs auch die Rahmenbedingungen für die Familie beigetragen. Je schneller sich die Neuberufenen angenommen fühlen, desto effizienter ist ihr Wirken für die Hochschule. Wichtig ist dieses positive Ankommen auch deshalb, weil es oft einen großen Einfluss auf den Verbleib an der Hochschule hat. Insbesondere für Frauen soll dieser Service auch ein Signal sein, dass Karriere und Familie vereinbar sind.

Auf der Suche nach vielfältigen Möglichkeiten, die *hochschulöffentliche Diskussion* zum Thema Work-Life-Balance anzuregen, hat die Gleichstellungsbeauftragte im Sommersemester 2007 erstmals einen *Fotowettbewerb* unter dem Motto "Campus-LEBEN-LEBENSzeit" ausgelobt. Momentaufnahmen aus dem Hochschulalltag sind hier ebenso gefragt wie ganz individuelle Blickweisen auf das Campusleben. Der Fotowettbewerb wurde in diesem Jahr nun schon zum dritten Mal durchgeführt, diesmal auch unter Beteiligung von Beiträgen aus den anderen Brandenburgischen Hochschulen. Die besten Fotos werden in einer Dauerausstellung präsentiert und in einem Fotokalender veröffentlicht. Die Prämierung der besten Fotos erfolgt im Rahmen der jährlich stattfindenden Familienmesse.

Im *Vorlesungsverzeichnis* der Universität Potsdam werden auf einer separaten Seite Informationen zum Thema Uni und Familie bereitgestellt. Ein ständig aktualisierter *Flyer* wird immer zu Semesterbeginn in den Studierendensekretariaten, der Studienberatung, beim Studentenwerk Potsdam und den Fachschaften ausgelegt. Auf der *Homepage* des Koordinationsbüros für Chancengleichheit¹⁶ sind ebenfalls unter verschiedenen Rubriken Informationen zum Thema 'Work-Life-Balance' eingestellt.

Aber Plakate, Flyer, Zeitungsartikel und auch elektronische Informationen allein machen es nicht aus, man braucht Orte für Familien, Zeit für Begegnungen und Austausch sowie das persönliche Gespräch. Deshalb haben wir im Novem-

¹⁶ <http://www.uni-potsdam.de/u/gleichstellung/index.html>

ber 2008 an unserer Hochschule erstmalig (bundesweit) eine öffentliche *Familienmesse* initiiert, auf der sich unsere familienbezogenen Projekte, Serviceeinrichtungen, Beratungsstellen, Einrichtungen und außeruniversitäre Kooperationspartner vorstellen konnten. Durch die beachtliche öffentliche und inneruniversitäre Resonanz auf dieses Angebot werden wir jährlich eine solche Messe durchführen, dann aber unter Einbeziehung der anderen brandenburgischen Hochschulen. Die Vernetzung untereinander und der gegenseitige Informationsaustausch, aber auch das Miteinander in gemeinsamen Projekten sowie die Einbettung einer themenspezifischen *Fachtagung* in das Rahmenprogramm der Messe soll die Möglichkeit bieten, noch mehr Familien zu erreichen und gleichzeitig eine kontinuierlichen Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Projektverantwortlichen der Brandenburger Hochschulen anzubahnen.

Wenn Frauen in der Wissenschaft Karriere machen wollen, müssen sie sich oft zwischen Familie und beruflichem Fortkommen entscheiden. Dass dies nicht sein muss, zeigen die Porträts von 15 Potsdamer Wissenschaftlerinnen in der *Posterausstellung* ‚Frauen in der Wissenschaft – zwischen Karriere und Familie‘. Auf sehr persönliche Weise berichten erfolgreiche Frauen, die an der Universität Potsdam als Professorin, wissenschaftliche Mitarbeiterin oder junge Nachwuchswissenschaftlerin arbeiten und forschen, über ihre Lebenswege. Auch Frauen, die erst am Anfang ihrer beruflichen Karriere stehen, kommen zu Wort. Die Porträts sollen Mut machen, sich für Kinder zu entscheiden. Die als Wanderausstellung konzipierte Präsentation wurde bereits vielerorts eingesetzt, sowohl innerhalb der Universität als auch in verschiedenen wissenschaftlichen Einrichtungen der Stadt. In der Stadtverwaltung und in den Räumen verschiedener Landesministerien sind weitere Präsentationen geplant. Die Porträts werden auf Roll ups dargestellt. Dies ermöglicht eine flexible Nutzung ohne großen technischen und logistischen Aufwand und entsprechende Lagerkapazitäten. Ein beabsichtigter Nebeneffekt dieses Vorhabens ist einerseits die weitere Vernetzung der wissenschaftlichen Institutionen innerhalb der Stadt. Andererseits wurde ein Format geschaffen, das die Universität in der Stadt und in der Bevölkerung präsentiert. Potsdam ist eine Stadt der Wissenschaften, die Studentinnen und Studenten, aber auch Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler leben mit ihren Familien in der Stadt Potsdam und sind ein Teil von ihr. Derzeit wird die Ausstellung um Porträts von jungen Vätern erweitert.

In den *Potsdamer Berichten zur Gleichstellung*¹⁷ ist das Thema der Vereinbarkeit ebenfalls verankert. Diese hochschulinterne Publikationsreihe der Gleichstellungsbeauftragten ist ein weiteres Instrument zur öffentlichen Diskussion der Problematik und dient einer nachhaltigen Betrachtung derselben.

Alle diese Angebote bleiben Eintagsfliegen, wenn sie nicht durch eine *strukturelle Verankerung* verstetigt werden sowie eine langfristige personelle und finanzielle Sicherstellung Kontinuität bewirkt. Unterstützungsbedarfe können sehr vielfältig sein. Die Möglichkeiten einer Hochschule werden dabei oft über- oder unterschätzt. Die einen meinen, die Hochschule tut nicht genug für den Einzelnen; andere erwarten, dass die Hochschule als Arbeitgeberin in der alleinigen Verantwortung für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht. Um es sportlich zu sagen, der Spagat zwischen den Erwartungen und dem Machbaren ist nicht immer leicht zu vollziehen.

Deshalb braucht man verlässliche Partner innerhalb der Hochschule und ein Netzwerk drum herum sowie verbindliche Strukturen zur Umsetzung der Maßnahmen.

Unsere Universität wurde 2002, 2005 und 2008 mit dem *Prädikat ‚Total E-Quality‘* ausgezeichnet und hat sich damit zur Verankerung der Work-Life-Balance im Universitätsalltag entschieden. 2008 haben wir das *Grundzertifikat ‚audit familiengerechte hochschule‘* erhalten und uns damit verpflichtet, Familienfreundlichkeit dauerhaft zu etablieren.¹⁸ Bis zur angestrebten Reauditierung 2011 sollen die in der Zielvereinbarung festgelegten Qualitätsmerkmale in den Bereichen Personalentwicklung, Informations- und Kommunikationspolitik, Studium und wissenschaftliche Qualifizierung umgesetzt werden.

Chancengleichheit und familiengerechte Hochschule sind als Zielfelder der Universität Potsdam in den *Zielvereinbarungen* 2010 bis 2012 ausgewiesen. Somit können Projekte zur Frauenförderung und Chancengleichheit, aber auch zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie langfristiger und nachhaltig durch das Zusammenspiel von Zielvereinbarungsmitteln und das Einwerben neuer Fördermöglichkeiten gesichert werden. Für die meisten dieser Maßnahmen ist eine (Ko-) Finanzierung erforderlich; einige wurden vorab schon mit der Hochschulleitung vereinbart bzw. in Aussicht gestellt.

Die Familienorientierung der Hochschule dokumentiert sich auch in der strukturellen Verankerung und *Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und*

¹⁷ Die jeweiligen Publikationen sind im Netz unter <http://www.uni-potsdam.de/u/gleichstellung/veroeffentlichungen.html> zu finden.

¹⁸ Hier sind weitere Informationen zur Umsetzung des audit familiengerechte Hochschule zu finden: <http://www.uni-potsdam.de/u/gleichstellung/audit.html>

den Gremien der Universität Potsdam. In den Verantwortungsbereich des Vizepräsidenten für Wissens- und Technologietransfer fällt die Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten und der Senatskommission für Chancengleichheit (CGK). Die CGK sieht sich u.a. in der Verantwortung, hochschulweite Maßnahmen für eine familiengerechte Hochschule zu initiieren bzw. zu unterstützen und versteht sich gleichzeitig als ein Gremium, um die Kommunikation zu den Fakultäten, zur Verwaltung und den zentralen Einrichtungen sowie zu studentischen Vertretern zu Fragen der Vereinbarkeit zu erleichtern.

Das *Koordinationsbüro für Chancengleichheit*¹⁹ ist eine Schnittstelle all der aufgezeigten Aktivitäten, Initiativen und Unterstützungsangebote für Familien an unserer Hochschule. Durch die Anbindung der verschiedenen familienrelevanten Projekte und die personelle Verankerung im Verantwortungsbereich der Gleichstellungsbeauftragten zeigen die Angebote langfristige Wirkung.

Die institutionelle Verantwortlichkeit der Hochschulleitung, die personelle Verankerung im Koordinationsbüro für Chancengleichheit, die Beteiligung aller Statusgruppen und der Hochschulangehörigen mit Kindern und die Vernetzung mit vielen Akteuren auch außerhalb der Hochschule bieten solide Voraussetzungen, Nachhaltigkeit zu erzielen. Das bisher Erreichte bestärkt uns darin, dass wir auf dem richtigen Weg sind und ein Stück dazu beitragen, dass die LEBENSzeit, die junge Menschen an unserer Hochschule verbringen, mit der ganz persönlichen Familienplanung in Einklang zu bringen ist.

4 Handlungsbedarf und Ausblick

Es gibt nur wenige Hochschulen, die sich dem Thema der Vereinbarkeit auch auf der Grundlage empirischer Befunde stellen. Eine aussagekräftige Untersuchung zur Fragestellung „Wie familienfreundlich ist die Universität?“ wurde an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg durchgeführt.²⁰

Auch an unserer Hochschule spielen Fragen zur Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie in verschiedenen hochschulinternen Untersuchungen immer wieder eine wichtige Rolle. Dass die Ergebnisse dieser Untersuchungen zu Veränderungen geführt haben, kann an zwei Beispielen belegt werden.

¹⁹ Chancengleichheit, Frauenförderung und Familienförderung sind die drei wesentlichen Säulen und Handlungsfelder in diesem Bereich. Weitere Informationen über die Arbeit des Koordinationsbüros und die verantwortlichen Mitarbeiterinnen sind unter <http://www.uni-potsdam.de/u/gleichstellung/> zu finden.

²⁰ Dippelhofer-Stiem/Jopp-Nakath (2009).

Bereits 2005 wurde durch die Gleichstellungsbeauftragte der Hochschule eine *Befragung zum aktuellen und künftigen Bedarf* an Kinderbetreuung an der Universität Potsdam initiiert, deren Ergebnisse die Grundlage für die Erarbeitung und Realisierung eines Konzepts zur künftigen universitätsnahen Kinderbetreuung als einem entscheidenden Kriterium für die Ausgestaltung einer familienge-rechten Hochschule sein sollte. Die Befragung richtete sich an alle Universitäts-angehörigen, die Kinder haben, und somit Studium, Beruf und wissenschaftliche Karriere mit Aufgaben, die aus ihrem Elternsein erwachsen, vereinbaren müssen. Neben allen Hinweisen und Anmerkungen zu strukturellen Veränderungen im Umfeld der Hochschule sahen die befragten Eltern einen entscheidenden Handlungsbedarf in der Verbesserung der Studien- und Arbeitskultur. Es wurde gefordert, dass die Situation studierender Eltern und die Mehrfachbelastung der Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler durch ihr Engagement in Forschung, Lehre und Familie und die Verantwortung für ihre Kinder in der Hochschule akzeptiert werden. Es wurde der Wunsch geäußert, dass Elternsein als Normalität in den Hochschulalltag integriert werden soll. In Auswertung der Befragung wurden ein vielschichtiger Handlungsbedarf und mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der damaligen Situation aufgezeigt. Die Veröffentlichung der Ergebnisse der Befragung und eine gemeinsame Diskussion unter Einbeziehung aller Beteiligten und Interessierten wurden dazu genutzt, konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Studium und Beruf mit Elternschaft an unserer Hochschule zu initiieren und erfolgreich zu etablieren. Wir sind auf diesem Weg ein gutes Stück voran gekommen.²¹

Um die spezifischen Arbeitsbedingungen und -belastungen der *Beschäftigten in der Universitätsverwaltung* genauer zu analysieren, wurde im Auftrag der Kanzlerin der Hochschule 2007 eine weiterführende Untersuchung in diesem Bereich durchgeführt. Auch hier wurde nach den Problemen zur Vereinbarkeit gefragt. Als ideale Arbeitszeitregelung wurden die bestehenden Gleitzeitregelungen genannt, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu realisieren, aber auch das Bemühen von Vorgesetzten um die Gestaltung eines familienfreundlichen Arbeitsklimas und eines vertrauensvollen Umgangs untereinander wurden positiv bewertet. Auch hier sind wir nicht bei der Bestandsaufnahme stehengeblieben. Eine Arbeitsgruppe ‚*Personalentwicklung*‘ unter Leitung der Kanzlerin und unter Beteiligung des Personalrates, der Gleichstellungsbeauftragten und der

²¹ Die im Kapitel 3 aufgeführten Beispiele sind all die Maßnahmen, die im Ergebnis dieser und nachfolgender Untersuchungen initiiert wurden.

Behindertenvertretung ist eingerichtet worden, um geeignete Konzepte und Steuerungsinstrumente zur weiteren Verbesserung der Situation zu entwickeln und einzuführen. Ganz aktuell ist im Ergebnis dieser Bemühungen auf der Grundlage eines zuvor gemeinsam entwickelten Maßnamepakets eine Dienstvereinbarung zur verbindlichen Durchführung von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen erarbeitet worden. Auch hier ist das Themenfeld der Vereinbarkeit integriert, um beiden Seiten die Gelegenheit zu geben, den konkreten Handlungsbedarf im Einzelfall zu thematisieren und geeignete Maßnahmen in einer Zielvereinbarung festzuschreiben.

Im Wintersemester 2008/2009 erhielten alle Beschäftigten der Universität Potsdam im Rahmen der *Online-Befragung ‚geschlechtergerecht - familiengerecht – chancengleich‘* erneut die Möglichkeit, sich zu den familiengerechten Rahmenbedingungen zu äußern, um weitere Bedarfe festzustellen, Missstände anzumerken und Ideen für neue Wege anzustoßen. Zeitgleich wurden etwa 2.000 Studierende aller Fakultäten zur gleichen Thematik schriftlich befragt. Die Befragung der Beschäftigten wurde erneut durch die Gleichstellungsbeauftragte initiiert, durchgeführt und ausgewertet. Die Befragung der Studierenden und deren Auswertung dieses Teils der Untersuchung wird im Rahmen des Seminars „Beratungsmanagement“ am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen realisiert. Diesmal richtet sich die Untersuchung an Studierende und Hochschulangehörige mit Kindern, aber auch die große Gruppe ohne Kinder wurde zur Beteiligung an der Befragung aufgefordert. Ohne die Ergebnisse schon vorweg zu nehmen hat sich gezeigt, dass immer noch viele der Befragten Kinder als ein Karrierehemmnis betrachten und erleben. Dennoch haben etwa 70 Prozent der befragten Eltern geäußert, dass sie ihren Kinderwunsch nicht der beruflichen Karriere untergeordnet haben. Fast die Hälfte aller befragten Beschäftigten würden Studierende in Ihrem Kinderwunsch bestärken und unterstützen. Als dringende Handlungsbedarfe wurden hinsichtlich der Vereinbarkeit von Studium, Qualifizierung, Beruf und Elternschaft die Möglichkeit eines Teilzeitstudiums sowie familienfreundliche Arbeits- und Gremienzeiten benannt. Was auch deutlich wurde ist, dass zunehmend mehr Männer sich für das Thema der Vereinbarkeit engagieren. Sie wollen ihrer Verantwortung für ihre (zukünftigen) Kinder übernehmen und wünschen sich, dass dies auch in der Hochschule zunehmend mehr Akzeptanz erfährt.

Die Universität Potsdam hat sich durch ihr familienfreundliches Konzept bundesweit einen guten Ruf erworben. Dennoch zeigen sich auch bei uns immer wieder neue Handlungsbedarfe auf, werden wir auf Missstände hingewiesen, entdecken Barrieren, die der Vereinbarkeit entgegenstehen. Obwohl heute etwa

die Hälfte aller Studienplätze von Frauen belegt wird und mehr Frauen als Männer ihr Erststudium erfolgreich absolvieren, sind es doch verhältnismäßig wenige von ihnen, die in der Wissenschaft Karriere machen. Noch immer sind in vielen gesellschaftlichen Bereichen und alltäglichen Lebenszusammenhängen gleiche Chancen für Frauen und Männer nicht selbstverständlich, so auch in der Wissenschaft. Dafür gibt es eine Fülle von Ursachen, nicht zuletzt durch das in Frage stellen der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie. Damit wir an unserer Hochschule diesem Trend entgegen wirken können, werden wir auch weiterhin diesem Thema große Beachtung schenken. Chancengleichheit und die Verpflichtung als familiengerechte Hochschule sind Teil des Selbstverständnisses der Universität Potsdam und im Hochschulentwicklungsplan verankert. Sie spielen auch in der aktuellen Leitbilddiskussion eine Rolle. Die nächsten konkreten Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Studien- und Arbeitssituation unter Berücksichtigung des Aspekts der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind in Angriff genommen. Die Einführung eines weitgehend überschneidungsfreien Studiums ist zum kommenden Semester anvisiert und soll zur Einhaltung der Regelstudienzeit beitragen. Die Möglichkeit von Teilzeitstudium und Teilzeitsemestern ist weiter in der Diskussion und stellt eine neue Herausforderung an die Hochschule. Verlässliche und somit planbare Gremienzeiten sollen durch eine Blockung auf ein Zeitfenster ermöglicht werden. Das Angebot von zusätzlichen Betreuungsplätzen in Kindertagesstätten wird durch das gemeinsame Engagement von Hochschule und Studentenwerk erneut erweitert. Alle diese Maßnahmen dienen auch der weiteren Ausgestaltung familiengerechter Rahmenbedingungen an der Universität Potsdam.

Das in diesem Beitrag aufgezeigte Bild, wie unsere Hochschule sich um eine familiengerechte Profilierung bemüht, soll das Machbare zeigen, wird aber nicht als der eine Weg zu einer optimalen Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit verstanden. Viele individuelle Lösungen unter Berücksichtigung der Ausgangssituation und der möglichen finanziellen, strukturellen und personellen Rahmenbedingungen können an anderen Hochschulen genauso erfolgreich zum Ziel führen; und auch wir haben dieses Ziel noch nicht erreicht. Sich das Geschaffte vor Augen führen, keinen Stillstand zulassen und Verbündete suchen, sind Erfahrungen in diesem Prozess. Dann ist Vieles zu schaffen. Dieses gemeinsame Engagement ist für eine wichtige Sache - die Familie.

5 Literatur

- Lind, I. (2008): Aufgeschobene Kinderwünsche, eingeschränkte Perspektiven? Zur Vereinbarkeit von Wissenschaft und Elternschaft- Ergebnisse einer aktuellen Studie Zeitschrift Forschung & Lehre 11|08.
- Dippelhofer-Stiem, B.; Jopp-Nakath, J. (2009): Wie familienfreundlich ist die Universität? Empirische Befunde aus einer Befragung von Beschäftigten und Studierenden der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg.

ausgewählte Links²²

<http://www.bawie.de/web/files/49/de/Ergebnisbericht.pdf>

http://www.hdz.uni-dortmund.de/fileadmin/Projekte/Wissen_Elternschaft/Aufsatz_in_ZfFG.pdf

<http://www.studium-in-brandenburg.de/index.php?kuk>

<http://www.kinderweltpotsdam.de/>

<http://www.uni-potsdam.de/u/gleichstellung/VereinbarkeitvonBerufundPflege.pdf>

²² siehe auch die Verweise in den Fußnoten

Kapitel 3

Entwicklungstendenzen in der Personalauswahl und -entwicklung

Entwicklungstendenzen der Personalbeschaffung und -auswahl

Volker Westedt

1 Einleitung

Die DB ist ein modernes Wirtschaftsunternehmen, das zu den führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen der Welt gehört. Die Positionen am Markt bestätigen den Erfolgskurs, den die DB eingeschlagen hat: Sie ist die Nummer 1 im Regional- und Stadtverkehr in Europa, die Nummer 2 im Schienenfernverkehr in Europa, die Nummer 1 im Schienengüterverkehr in Europa sowie im europäischen Landverkehr, die Nummer 2 bei der Luftfracht weltweit, die Nummer 3 bei der Seefracht weltweit. Als integrierter Konzern ist die DB verkehrsträgerübergreifend und weltweit in einem Markt tätig, dessen Zukunft gerade erst begonnen hat und der auf lange Sicht – trotz eines kurzfristigen schwierigen wirtschaftlichen Umfelds – prosperieren wird. Mit weltweit mehr als 230.000 Mitarbeitern und 8.200 Auszubildenden in Deutschland gehört der DB-Konzern zu den größten Arbeitgebern aus und in Deutschland. Die Herausforderung des Personalmanagements der DB besteht darin, die Vielzahl an Berufsgruppen, die flächendeckend in der Bundesrepublik und im Ausland im Einsatz sind, auf die Anforderungen des Marktes der Zukunft auszurichten. Der demografische Wandel ist hierbei für die Nachwuchssicherung und Personalentwicklung der DB der voraussichtlich bedeutendste und folgenreichste gesellschaftliche Trend für die nächsten Jahrzehnte.

Die DB verfolgt eine langfristige Strategie einer nachhaltigen Personalentwicklung. Die Maxime ist, auch und gerade in diesen turbulenten wirtschaftlichen Zeiten nicht von diesem Plan abzurücken. Nur das Unternehmen hat Zukunft, das trotz der aktuellen und gesellschaftlichen Entwicklungen attraktiv für Bewerber und Mitarbeiter bleibt und Entwicklungschancen bietet.

2 Ausgangslage

Der demografische Wandel konfrontiert die Personal- und Nachwuchssicherung mit neuen Herausforderungen. Über den steigenden Altersdurchschnitt der Deutschen gibt es vielfältige Statistiken, die sich in ihrer Kernaussage gleichen: wir werden älter, jeder für sich und auch im Durchschnitt, weil die Geburtenrate nicht entsprechend des zunehmenden Alters steigt. Diese gesamtgesellschaftliche Entwicklung findet analog auch bei der DB statt: Das Durchschnittsalter im DB-Konzern von heute rund 44 Jahren wird bis 2015 auf etwa 50 Jahre steigen, der Anteil der über 50-jährigen Mitarbeiter wird sich bis 2015 in etwa verdoppeln. Ohne Gegensteuerungsmaßnahmen drohen in vielen Bereichen Altersstrukturen, die sich wettbewerbsnachteilig entwickeln können.

Im Gegensatz zu diesen Bedürfnissen stehen die erwarteten Entwicklungen am Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Auf dem Ausbildungsmarkt wird ein massiver Einbruch an Schul- und Hochschulabsolventen, insbesondere in Ostdeutschland erwartet. Nach einer Studie der Kultusministerkonferenz¹ aus dem Jahr 2007 werden bis 2020 rund 20 Prozent junge Menschen weniger als heute die allgemeinbildenden Schulen verlassen. Zunächst zeigt sich bis 2013 ein einmaliger, leichter Anstieg aufgrund der Verkürzung der Schulzeit bis zum Abitur, bevor der Effekt des demografischen Wandels die Absolventenzahlen einreißen lässt. Zwischen 2005 und 2020 geht die Gesamtzahl der Schüler an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen von rund 12,3 Millionen auf ca. 10 Millionen Schüler zurück, was einem Rückgang von knapp 20% entspricht.

Mit minimalen Abweichungen von den Ergebnissen der Kultusministerkonferenz zeigte ebenfalls eine Modellrechnung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder² für den Zeitraum 2005 bis 2020 einen Rückgang bei der Gesamtzahl der Schüler an allgemeinbildenden Schulen von etwas über 20 Prozent. Diese Modellrechnung nimmt insbesondere in den ostdeutschen Bundesländern eine drastische Verringerung der Schülerzahlen der Sekundarstufe II (über 40%) an.

Zugleich aber steigen die Ansprüche an Ausbildungsplatzbewerber aufgrund der fortschreitenden Technologisierung und Internationalisierung und erschweren damit den Übergang von der Schule in die Berufswelt. Die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern sich kontinuierlich. Während der Bedarf an einfachen gewerblich-technischen Tätigkeiten zurück

¹ Ergebnisse der Kultusministerkonferenz vom 30.05.2007: www.kmk.org

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009).

geht, steigt der Bedarf an Dienstleistungsmitarbeitern sowie hochqualifizierten Kandidaten, insbesondere Technikern und Ingenieuren. So erfordern neue technische Komponenten wie Mikroprozessoren oder elektronische Displays ein im Vergleich zu vor 10 Jahren hohes Technikverständnis bei z.B. Triebfahrzeugführern, Instandhaltern und Disponenten. Diese und andere Berufsbilder der DB haben sich in den letzten 20 Jahren revolutionär gewandelt. Ebenso haben u.a. neue Formen des Fahrkartenkaufs oder des Kundenservices dazu geführt, dass sich das Spektrum der Ausbildungsberufe bei der Deutschen Bahn verändert hat und heute z.B. auch IT-Systemelektroniker oder Servicefachkräfte für Dialogmarketing ausgebildet werden.

3 Trends in der Personalbeschaffung und -auswahl bei der DB

3.1 Bewerberrückgang – quantitativ und qualitativ

Trends deuten schon heute darauf hin, dass das Potenzial auf dem Arbeitsmarkt insbesondere für die traditionellen Nachwuchseinstiegswege wie die Berufsausbildung geringer wird. Gegenwärtig steht dabei aber weniger der Rückgang der Bewerberzahlen im Vordergrund, sondern vielmehr die Tatsache, dass der Anteil der geeigneten Bewerber kontinuierlich sinkt. Tatsächlich belegen diverse Studien gravierende Defizite in grundlegenden Kompetenzen bei rund einem Fünftel der Schulabgänger. Zusätzlich wird auf dem Arbeitsmarkt eine Abnahme des Potenzials an hochqualifizierten Kräften vorausgesagt, der vielzitierte „war for talents“.

Diese gegensätzlichen Faktoren, des qualitativ und quantitativ gestiegenen Personalbedarfs der DB auf der einen Seite und den erwarteten Entwicklungen auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt auf der anderen, stellen die zentrale Herausforderung für die zukünftige Personalbeschaffung und Nachwuchssicherung dar.

Es ist vielfach schwierig, ausreichend qualifizierte Bewerber für die Einstiegsprogramme zu finden, insbesondere in der dualen Berufsausbildung. So kann die DB in den vergangenen Jahren ein tendenziell sinkendes Niveau von (Hoch-) Schulabgängern verzeichnen. Hiermit ist nicht nur das Kompetenzniveau gemeint, sondern ebenso die körperliche Fitness. Jede Nachwuchskraft, egal ob Auszubildender oder Trainee, wird vor der Einstellung bei der DB einer Gesundheitsuntersuchung unterzogen. Dabei konnte festgestellt werden, dass die

Jugendlichen verstärkt unsportlicher und auch der Anteil an Bewerbern mit Diabetes steigt. Zudem ist – offensichtlich hervorgerufen durch zunehmendes Musik hören mit Ohrkopfhörern – ein erkennbar geringer werdendes Hörvermögen der Jugendlichen ebenso wie der Erwachsenen zu verzeichnen. Dies ist insbesondere dann für die DB relevant, wenn die Bewerber eine gesetzlich geforderte Tauglichkeit – etwa für die Ausübung des Berufes des Lokführers – aufweisen müssen. So notiert die DB sinkende Bestehquoten bei Bewerbern für Ausbildungsberufe wie z.B. dem Eisenbahner im Betriebsdienst, dem Tiefbaufacharbeiter oder Gleisbauer. Untermauert wird der Eindruck eines rückläufigen Gesundheitsniveaus auch durch die angestiegenen Durchfallquoten bei den obligatorischen Drogenscreenings für angehende Auszubildende.

Damit kaum vereinbar ist eine gestiegene Erwartungshaltung der Bewerber für alle Einstiegsprogramme, der „Coolness-Faktor“ der Berufe zählt. Aus diesem Grund werden omnipräsente Berufe insbesondere aus dem Medien- oder Sportbereich als erstrebenswert und „cool“ erachtet, Reinigungsberufe hingegen eher nicht. Zudem ist insbesondere bei den jugendlichen Bewerbern eine gewisse Bequemlichkeit in Bezug auf die Arbeitsbedingungen zu bemerken, die sich an einer starken Zurückhaltung gegenüber Schichtdiensten oder Tätigkeiten im Freien festmachen lässt.

Ziel einer nachhaltigen am Arbeitsmarkt orientierten Nachwuchssicherung muss es daher sein, potentiellen Bewerbern die Attraktivität von Berufen näherzubringen und gleichzeitig die Bewerber darin zu unterstützen, das vom Unternehmen geforderte hohe Niveau zu erreichen.

3.2 Tätigkeitsbezogene Kompetenzen als Grundlage für die Personalauswahl

Die DB als Dienstleistungsunternehmen ist bei der Auswahl und Beurteilung ihrer Mitarbeiter darauf angewiesen, die Eignung ihrer Mitarbeiter auf service- oder dienstleistungsbezogene Kompetenzen hin zu überprüfen. Aus diesem Grunde macht die DB zunehmend die tätigkeitsbezogenen Kompetenzen noch stärker als bisher zum Dreh- und Angelpunkt der Auswahlverfahren der DB. So stellt die DB bei der Auswahl von Bewerbern für den Ausbildungsberuf „Kauf-frau (-mann) für Verkehrsservice“ vor allem eine fehlende Serviceorientierung der Jugendlichen fest. Sprachkenntnisse oder das Ausdrucksvermögen im Kundenkontakt sind zu gering vorhanden.

Fehlende Softskills und Sozialkompetenzen; z. B. hinsichtlich Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten sind aber auch bei Hochschulabsolventen weit verbreitet: Jung-Ingenieure beispielsweise sind oft nicht in der Lage, komplexe fachliche Zusammenhänge adressatengerecht zu kommunizieren. Der Rückzug – etwa in Gesprächssituationen – auf die Fachsprache und das entsprechende Fach-Know-How vermittelt bisweilen geradezu Ablehnung gegenüber „Nicht-Ingenieuren“ als Gesprächspartner. In der Konsequenz schneidet der Ingenieursnachwuchs daher überproportional schlecht in gemischten Auswahlverfahren mit anderen Absolventen (z.B. Wirtschaftswissenschaftlern) ab – also in Situationen, die im späteren Unternehmensalltag absolut üblich sind.

Für die Personalauswahl bedeutet das, dass Zeugnisse und Schulnoten noch keine unmittelbaren Rückschlüsse auf die tatsächlichen Erfolgsaussichten in einem Nachwuchseinstiegsprogramm geben.

Die DB unterzieht deshalb sämtliche Tätigkeitsprofile im Unternehmen mit einer kompetenzorientierten Beschreibung. Die Auswahlverfahren für den Nachwuchs werden dahingehend angepasst. So werden z.B. die Hochschulabsolventen aus dem Ingenieursbereich in eigenen Gruppen einem Auswahlverfahren unterzogen, um ihnen eine Chance zu geben, ihre individuellen Talente und die für den Einstieg erforderlichen Kompetenzen für die Beobachtet sichtbar zu machen.

Ein besonderer Nachholbedarf findet sich auch hier im Bereich der Berufsausbildungsvorbereitung, wie im Rahmen eines Projektes zur Erhöhung der Durchlässigkeit zwischen Berufsausbildungsvorbereitung und Berufsausbildung erneut bestätigt wurde. Die Untersuchungen, die die DB im Rahmen des DECVET-Projektes des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchführt, zeigen, dass gerade im Bereich der Berufsausbildungsvorbereitung primär Lerninhalte definiert werden und nicht Lernergebnisse und Kompetenzen.³

3.3 Chance plus – Die Einstiegsqualifizierung für Schüler

Die Berufsausbildungsvorbereitung ist bei der DB seit 2005 institutionalisiert: Das Einstiegsprogramm „Chance plus“ bietet Jugendlichen mit Haupt- oder Realschulabschluss, die auf Grund fehlender Ausbildungsreife keinen Ausbildungsplatz gefunden haben, die Möglichkeit, sich gezielt auf ihren Einstieg in das Erwerbsleben vorzubereiten. Die DB geht hier neue Wege, denn die Berufs-

³ www.decvet.de

ausbildungsvorbereitung erfolgt strikt praxisorientiert. Während der bis zu elfmonatigen Programmdauer wechseln sich theoretische Unterrichtsmodule mit Praxiseinsätzen ab. Für alle Jugendlichen werden individuelle Entwicklungspläne ausgearbeitet. Während der ganzen Zeit wird jede Klasse, die aus maximal 18 Jugendlichen besteht, durch einen Sozialpädagogen begleitet. So kann auf Probleme gezielt eingegangen werden. Jeder Jugendliche hat während der Laufzeit einen Praktikumsplatz, an dem er kontinuierlich an betriebliches Arbeiten herangeführt wird. Die Praktikumsplätze sind dabei so gewählt, dass sie zum einen eine echte Integration in betriebliche Abläufe ermöglichen und zum anderen in den Bereichen angesiedelt sind, in denen es realistische Zukunftsperspektiven gibt.

Die Jugendlichen, die das Praktikum erfolgreich absolviert haben erhalten einen zertifizierten Abschluss der IHK/HWK.

Der Erfolg des Konzeptes spiegelt sich in der guten Vermittlungsquote wider: Jedes Jahr beginnen ca. 75% der Teilnehmer, die Chance plus erfolgreich abgeschlossen haben, im direkten Abschluss eine Ausbildung oder steigen direkt in den Job ein.

Auch die Leistung ehemaliger Chance plus Teilnehmer in einer anschließenden Berufsausbildung – sowohl Berufsschule als auch Betrieb – überzeugte: sie stehen

Auszubildenden ohne Chance plus-Vorbildung in nichts nach. In einigen Fällen gehören sie sogar zu den erfolgreichsten Auszubildenden, obwohl sie mit dem ursprünglichen Schulabgangszeugnis den Einstieg in eine DB-Ausbildung nicht geschafft hätten.

„Chance plus“ ist der Nachweis, dass Zeugnisse nicht die einzige Auskunftsquelle für eine erfolgreiche Berufslaufbahn sind und dass Jugendliche, die zu einem bestimmten Zeitpunkt als nicht ausbildungsreif eingestuft werden, nicht dauerhaft als ungeeignet für den Eintritt in die Berufswelt angesehen werden dürfen. Ausbildungsreife stellt eine konkrete Entwicklungsstufe dar, die bei manchen früher als bei anderen erreicht ist und auf die – und hier setzt Chance plus an – auch gezielt hingearbeitet werden kann. Es lohnt sich auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht, in diese Zielgruppe zu investieren.

3.4 DB-Schulkooperationen

Die DB setzt im Wege der Berufsvorbereitung aber bereits in der Schule an. Die DB sieht sich in der Verantwortung, frühzeitig Schülern grundlegende Vorstel-

lungen zukünftiger Arbeitgeber zu vermitteln und ihnen ein Gefühl dafür zu geben, was Beschäftigungsfähigkeit in der Praxis tatsächlich heißt.

Die Verpflichtung eines Unternehmens kann nicht darin liegen, Allgemeinbildung zu vermitteln oder sicherzustellen und allgemeine soziale Defizite auszugleichen. Hierfür sind und bleiben die Schulen und die Eltern zuständig. Aber Unternehmen können sie durch Formate wie die Schulkooperationen dabei unterstützen.

Durch die gezielte Kooperation mit Schulen unterstützt die DB frühzeitig den Prozess der Berufsorientierung von Schülerinnen und Schülern. Jugendlichen soll in ihren beiden letzten Schuljahren durch Schülerpraktika der Arbeitsalltag bei der DB vorgestellt werden, um so die betriebliche Praxis erlebbar zu machen.

Schon früh in die Berufsorientierung von Schülern zu investieren hat sich als positiv erwiesen, da sich die Schüler hier oft erstmals mit ihren Interessen, Stärken und Lernfeldern auseinandersetzen.

Schülerpraktika werden ergänzt durch jahrgangs- und schultypspezifische Module, die von Betriebsbesichtigungen, einem IT-Fitness-Programm über Bewerbungstrainings bis hin zu betriebsintegrierter Projektarbeit reichen. Auch für Schulleiter und Lehrer werden Angebote entwickelt. Das heutige Konzept Schulkooperation wurde seit 2007 in Bayern, Berlin und Hamburg für 150 Kooperationen erfolgreich umgesetzt und soll bundesweit ausgedehnt werden. Wenn Schüler noch während ihrer Schulzeit den Unternehmensalltag und die Anforderungen erleben, sind sie besser auf ihren beruflichen Weg vorbereitet und erhöhen damit ihre Chancen auf gute Ausbildungs- und Arbeitsplätze. Darüber hinaus präsentiert sich die DB als attraktiver Arbeitgeber und die Schüler werden frühzeitig mit dem Unternehmen vertraut gemacht.

3.5 Duale Studiengänge als Alternative zum klassischen Hochschulstudium

Das Duale Studium ist eine berufliche Erstausbildung und bietet Abiturienten eine attraktive Alternative zum Studium an einer Universität oder einer Berufsausbildung. Strategische Zielsetzung für die DB ist es, nach erfolgreich abgeschlossenem Studium alle geeigneten Studenten zu übernehmen. Das duale Studium ist ein wesentliches Standbein der Gewinnung und Qualifizierung von Nachwuchskräften für die DB. Es bietet als bewusste Ergänzung der Einstiegsprogramme für Hochschulabsolventen besondere Vorteile: die bedarfsgerechte

Gewinnung, zielgerichtete Qualifizierung und frühzeitige Bindung von Nachwuchskräften. Durch die enge Verknüpfung von Theorie und Praxis erwerben die Studenten eine hohe Praxisfähigkeit sowie breites unternehmensspezifisches Wissen. Eine straffe Studienplanung und der hohe Praxistransfer des erlernten Wissens machen duale Studiengänge für immer mehr Schüler attraktiv, was die DB an gestiegenen Bewerberzahlen feststellt. Das Unternehmen lernt die zukünftigen Mitarbeiter intensiv kennen und kann Potenziale frühzeitig erkennen und fördern. Es gibt zurzeit zwei Konzepte, in Kooperation mit der DB ein Duales Studium zu absolvieren: Zum einen erhalten Abiturienten die Chance, im Rahmen eines Studiums an der Berufsakademie einen Bachelor-Studiengang zu durchlaufen. Zurzeit stellen über zehn Geschäftsfelder Studienplätze zur Verfügung. Ein weiteres Modell ist das berufsintegrierte Studium an einer Fachhochschule oder Universität. Die Studenten erhalten in diesem Fall sowohl einen Berufsausbildungs- als auch einen Bachelor-Abschluss.

3.6 DB-Hochschulpatenschaften

Hochschulkooperationen sind seit Jahren ein wichtiges Instrument um potentiellen Nachwuchs auf die DB aufmerksam zu machen. Durch Hochschulkooperationen nimmt die DB aktiv an der Qualifizierung und Bindung von zukünftigen Fach- und Führungskräften teil. Als besonders wirkungsvoll haben sich diejenigen Hochschulpatenschaften erwiesen, in denen die Kooperation mit einer Hochschule von einer Führungskraft des Unternehmens persönlich verantwortet wird.

Die DB hat aus diesem Grund ein Hochschulpatenprogramm installiert. Die Führungskräfte kommen etwa zu Vorträgen und Diskussionsrunden an die Hochschule, informieren über die Berufsaussichten oder stellen die DB als Arbeitgeber vor. Außerdem ist die DB an ausgewählten deutschen Top-Universitäten und auch an vielen regionalen Hochschulen durch Lehraufträge, fachliche Kooperationen oder Fallstudien vertreten. Die DB bietet im Rahmen eines konzernweiten Programms zur Bindung von Studierenden auch Exkursionen an, bei denen die Studenten Einrichtungen des Unternehmens besuchen können. Der Konzern gibt ihnen auch die Möglichkeit, sich in Fallstudien mit Themen aus dem Berufsalltag bei der DB zu befassen. Ziel ist es, dass die Studenten das Unternehmen so näher kennen lernen und die DB als möglichen Arbeitgeber in Betracht ziehen. Denn der Konzern bietet vielfältige berufliche Möglichkeiten, von denen die jungen Leute oft keine Vorstellung haben.

Für Bewerber ist der persönliche Eindruck von den Menschen entscheidend, die bei der DB arbeiten. Themen und Aufgaben werden nur dann als attraktiv wahrgenommen, wenn Sie von den Verantwortlichen „live“ nähergebracht werden.

3.7 Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote

Der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Studie der Hochschul-Informationen-System GmbH „Der Absolventenjahrgang 2000/2001 fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss“⁴ zufolge, wird deutlich, dass non-monetäre Aspekte wie interessante Aufgabengebiete, günstige Arbeitsbedingungen und gutes Betriebsklima noch vor dem Gehalt genannt werden, wenn Mitarbeiter nach Gründen für die Wahl der aktuellen Stelle befragt werden. Jedoch 50% der Berufsanfänger haben nach 5 Berufsjahren mindestens einmal die Stelle gewechselt haben. Die Gründe für den Wechsel sind die Erwartung, dass die neue Stelle interessantere Aufgaben, mehr Gehalt und bessere Aufstiegschancen bietet. Hier zeigt sich, dass interessante Aufgaben und berufliche Perspektiven neben einem angemessenen Gehalt mit fortschreitenden Berufsjahren wichtiger werden.

In der Instant Talent Studie von Trendence, 2008⁵ haben 40% der Young Professionals auf die Frage nach dem Grund eines Firmenwechsels geantwortet, dass sie sich Sorgen um ihren beruflichen Aufstieg machen. Die drei wichtigsten Kriterien für den Job sind den Befragten attraktive Arbeitsaufgaben, die persönliche Entwicklung und ein guter Führungsstil. Laut der Kienbaum High Potentials Studie⁶ aus dem Jahr 2007 ergaben sich für jene Zielgruppe insbesondere Abwerbungen durch andere Unternehmen, private Beweggründe sowie ein Mangel an Karriereperspektiven als Beweggründe das Unternehmen zu verlassen. Im DB-Konzern sind heute die Nebenleistungen ein zentrales Bindungsinstrument: Die DB gewährleistet nicht nur eine hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes, sondern sorgt für die Mitarbeiter mit betrieblichen Sozialeinrichtungen, Leistungen zur Altersvorsorge und insbesondere auch Fahrvergünstigungen, die bei steigenden Preisen für Mobilitätsdienstleistungen zukünftig weiter an Attraktivität gewinnen werden. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil, weil zentraler Attraktivitäts- und

⁴ Kerst/Schramm (2008).

⁵ Trendence Instant Talent Studie (2008): www.trendence.de

⁶ Kienbaum High Potentials Studie (2007): www.kienbaum-communications.de

Bindungsfaktor werden aber zukünftig Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter sein.

Die DB unterstützt, dass jeder Mitarbeiter (und damit auch jeder Bewerber) genaue Kenntnis über weitere Entwicklungsmöglichkeiten und berufliche Perspektiven hat. Voraussetzung dafür ist eine hohe Transparenz über die beruflichen Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Der erwünschte Effekt für das Unternehmen ist dabei, dass nur durch gezielte Informationen über Karrierechancen, neue Aufgaben und Tätigkeiten sowie Qualifikationsanforderungen konzernweite Nachbesetzungsprozesse erfolgreich sind. Im Rahmen des Kompetenzmanagements werden Schlüsselfunktionen identifiziert und die erforderlichen und hilfreichen Maßnahmen für die Entwicklung von Mitarbeitern in diese Schlüsselfunktionen dokumentiert. Dazu werden die üblichen oder wünschenswerten fachlichen Voraussetzungen, Qualifikationen und Kompetenzen und ggf. erforderliche Tauglichkeiten und Prüfungen hinterlegt.

Diesem Prozess der zukunftsorientierten Weiterentwicklung der Mitarbeiter liegt die transparente Abbildung von Entwicklungswegen, in denen sowohl Fach- und Projektkarrieren, als auch Führungskarrieren beschrieben werden, zugrunde.

In – im Intranet und im Internet einsehbaren – Entwicklungswegen wird gezeigt, wie ein zielorientierter Aufbau von Kompetenzen und die Übernahme attraktiver zukünftiger Tätigkeiten im Unternehmen Hand in Hand gehen, weil sich die Entwicklungswege am Unternehmensbedarf orientieren. Entwicklungswege sind auch die Basis, gezielte Maßnahmen der freiwilligen Weiterbildung abzuleiten, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Wie wichtig die Qualifizierung der Deutschen Bahn ist, zeigt sich in der Entscheidung für zwei interne Bildungseinrichtungen: Mit DB Training hat die Deutsche Bahn einen kompetenten Wertschöpfungspartner für die betriebliche Weiterbildung aufgestellt, der zu den größten in Europa gehört. Als strategisches Instrument der Unternehmensentwicklung steht die DB Akademie seit 2003 den rund 1000 Top-Führungskräften des Konzerns als Partner für Entwicklung und Dialog zur Verfügung.

Das Lebenslange Lernen der Mitarbeiter wird mit der Akademie für Internationale Mobilität gefördert. Unter dem Dach der AIM werden – für den Mitarbeiter kostenreduzierte – berufsbegleitende Angebote, wie zum Beispiel IHK-Lehrgänge, aber auch Diplom- bzw. Masterstudiengänge angeboten, in denen sich Mitarbeiter freiwillig weiterbilden und damit ihre Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen verbessern.

Insbesondere das Angebot an Masterstudiengängen ist seit Bologna besonders attraktiv geworden. Hier bietet sich auch eine Antwort auf das – von den Unternehmen in der Konsequenz nicht steuerbare – Demografieproblem in unserer Gesellschaft: Die gezielte Rekrutierung von Auszubildenden, dual Studierenden oder Bachelors mit dem

Ziel der nachhaltigen Bindung und Qualifizierung ermöglicht die eine oder andere Lücke an – nicht auf dem Markt verfügbaren – Hochschulabsolventen zu schließen.

Die Entwicklungswege als Unterstützung für die Nachfolgeplanung für das Unternehmen erleichtern in erheblichem Maße den Rekrutierungsprozess und die mittelfristige Bedarfsplanung und geben den Mitarbeitern und Bewerbern individuell eine Perspektive.

Es wird zukünftig entscheidend sein, dass Unternehmen Mitarbeitern für sie attraktive Angebote machen, die ihnen einerseits ermöglichen ihre berufliche Karriere nach eigenen Interessen und Prioritäten aktiv zu gestalten, die andererseits aber auch unternehmerische Bedarfe decken können. Erst Perspektiven werden Mitarbeiter nachhaltig ans Unternehmen binden.

4 Ausblick

Die Trends in der Nachwuchssicherung und Personalentwicklung zeigen für die DB vor allem zwei Handlungsfelder auf.

Zum einen muss auf dem Feld der Kompetenzentwicklung wesentlich praxisorientierter gedacht werden. Tätigkeitsorientierte Kompetenzen müssen sowohl in Personalauswahl als auch in der Personalentwicklung zunehmend betrachtet werden. Die Herausforderung liegt hier vor allem darin, dass die bestehenden Instrumente und Methoden darauf (noch) nicht ausgerichtet sind.

Zum anderen zeigen die Erfahrungen bei der DB, dass „Insellösungen“, also die isolierte Betrachtung von Rekrutierung auf der einen Seite und Personalentwicklung auf der anderen Seite nicht mehr zeitgemäß ist. Erfolgreiches Personalmarketing kann nur dann betrieben werden, wenn es eng mit der Personalentwicklung verzahnt ist. Hier zeigt sich eine wesentliche Herausforderung für Personalmarketing und Personalentwicklung. Erst im erfolgreichen Zusammenspiel der oft genug immer noch getrennt gedachten Prozesse kann ein Talent Management Prozess entstehen, der Unternehmen nachhaltig Nachwuchs sichert und Mitarbeitern Perspektiven bietet.

5 Literatur

Kerst, C. & Schramm, M. (2008). Der Absolventenjahrgang 2000/2001 fünf Jahre nach dem Hochschulabschluss – Berufsverlauf und aktuelle Situation. Hannover: HIS Forum Hochschule.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder. Auswirkungen auf Kindertagesbetreuung und Schülerzahlen im Bund und in den Ländern. Ausgabe 2009, Heft 3, S.23-38.

Ausgewählte Links

www.trendence.de

www.kienbaum-communications.de

www.decvet.de

www.kmk.org

Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung - Personalentwicklung 2015

Manfred Becker

„We may consider each generation as a distinct nation, with the right, by the will of its majority, to bind themselves, but none to bind the succeeding generation more than the inhabitants of another country.“ (Thomas Jefferson in einem Brief an John Wayles Eppes vom 24. Juni 1813).

1 Die Zukunft liegt immer vor uns

1.1 Zeitbegriffe als Aneignung der Zukunft

Eine Volksweisheit besagt „Vorhersagen sind schwierig, vor allem wenn sie die Zukunft betreffen!“

Die Unsicherheit von Prognosen zeigt sich besonders in Krisenzeiten, wenn Strukturbrüche die Annahmen der Prognosemodelle schlagartig obsolet werden lassen und prognostizierte Werte immer wieder korrigiert werden müssen. Lineare Prognosemodelle mit mehr oder weniger zeitlicher Nähe zur Gegenwart sagen die Fortsetzung von Vergangenheitstrends in der Zukunft voraus. Prognosen funktionieren dann gut, wenn die Realität gewordene Vergangenheit sinnvoll in eine ebenso stabile Zukunft verlängert werden kann. Dies ist schon von Tag zu Tag selten der Fall. Ordnet der Vorgesetzte z. B. für „morgen“ unerwartet eine andere Aufgabe an, kein Problem, Arbeit verdirbt nicht und wird auch nur selten gestohlen. Die geplante Aufgabe bleibt unerledigt, neue Tätigkeiten verdrängen die geplanten Vorhaben mit der Folge, dass der nächste Arbeitstag anders verläuft als geplant.

Die Zeitbegriffe - Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft - beschreiben die auf Dauer angelegte Entwicklung von Unternehmen und Menschen. Die Zukunft ist dabei als der noch nicht erschlossene, die Gegenwart als der sich aktuell erschließende und die Vergangenheit als der schon abgeschlossene Raum an Gestaltungsmöglichkeiten aufzufassen. Die Vergangenheit kann nicht mehr verändert werden. Trotzdem ist es für die Ausgestaltung der Personalentwicklung im

Zeitraum 2009-2015 gestaltungsrelevant, in welchem Kontext Personalentwicklung in der Vergangenheit durchgeführt wurde, wer die dominanten Akteure waren und welche Ziele, Inhalte und Methoden die Personalentwicklung in der Vergangenheit bestimmten.

Die Gegenwart arbeitet ab, was in der Vergangenheit geplant wurde und was an aktuellen Erfordernissen zusätzlich zu beachten ist. Die Gegenwart ist grammatikalisch eindeutig, wenn ich sage „ich organisiere ein Seminar für Führungskräfte“, „ich trainiere Verhaltensaspekte in der Berufsausbildung“, dann vollziehen sich Handlungen, aus Vergangenheit wird über die Gegenwart wieder Vergangenheit. „Panta rhei!“ Auch die Personalentwicklung unterliegt andauernder Veränderung.

Die Vergangenheit ist grammatikalisch unbestimmt. Das Imperfekt verbindet Gegenwart und Vergangenheit, weil die Vergangenheit unvollendet in die Gegenwart hineinreicht. Wenn ich sage „ich lernte die Programmierung von CNC-Maschinen“, dann kann es sein, dass das Lernergebnis schon in die Arbeit der Gegenwart Eingang gefunden hat, also beendet ist. Es kann aber auch sein, dass sich das Lernen in der Gegenwart fortsetzt. Die vollendete Vergangenheit, das Plusquamperfekt, schließt in bestimmter Form Handlungen in der Vergangenheit ab. Das Perfekt schließt als vollendete Gegenwart diese Gegenwart, aber nicht die Vergangenheit ab. Wenn ich sage „ich habe die Programmierung von CNC-Maschinen gelernt“, dann bleibt offen, ob das Lernen abgeschlossen ist oder fortgesetzt werden müsste. Obwohl die Zukunft verschlossen ist, tun wir so, als könnten wir diese planen, bestimmen, determinieren. Mit Überzeugung sagen wir mit dem Futur I „ich werde lernen“, obwohl wir gar nicht wissen, ob wir die Möglichkeit und/oder die Motivation in der Zukunft dazu noch „haben werden.“ Noch ambitionierter behaupten wir mit dem Futur II „ich werde die Programmierung von CNC-Maschinen gelernt haben!“ Die Zukunft ist verschlossen, und trotzdem steht alles in ihrem Bann.

Die Entwicklungslinien aus der Vergangenheit bestimmen das Denken und Handeln der Gegenwart. Die jeweils aktuellen Anforderungen veranlassen entweder zu grundlegenden Veränderungen oder erlauben es, das Vergangene in der Gegenwart fortzuführen. Gute Ergebnisse in der Vergangenheit sprechen für eine pfadorientierte Fortsetzung der Personalentwicklung in der Zukunft. Mangelhafte Resultate sprechen für einen Bruch mit der Vergangenheit und eine Neuausrichtung der Personalentwicklung.

1.2 Temporalisierung der Lebensverhältnisse

Temporalisierung¹ kann als Auflösung des kontinuierlich fließenden Lebensstroms und als an dessen Stelle tretende Portionierung der Lebensverhältnisse aufgefasst werden. Aus Ehepaaren werden Lebensabschnittspartner, aus Dauerarbeitsverhältnissen Zeitarbeit und aus dem Lernen für das Leben wird lebenslanges Lernen, das portionsweise – modularisiert – erworben werden kann. Charismatische Identitäten weichen kontextuierter, flüchtiger Bedeutung. Die Forderung an die arbeitenden Menschen lautet, Wandel, Brüche und Innovationen durch Lernen flexibel wegzustecken. Mit der Temporalisierung steigt die Bedeutung der Qualifikation. Bildungsmeritokratische Rekrutierungs-, Beschäftigungs- und Karrieremuster nehmen zu. Lebenslanges Lernen temporalisiert die Lernprozesse in Lernphasen und betont den verwertungsbezogenen Aufbau von Kompetenzen². Kompetenz umfasst als individuelle Befähigung zur Handlung die Aspekte Handlungsfähigkeit (Können), Handlungsbereitschaft (Wollen) und Handlungszuständigkeit (Dürfen). Kompetentes Handeln zeigt sich in der Performanz. Mit jedem Wandel der Tätigkeiten und Anforderungen setzen Lernen und die Kombination der erweiterten Qualifikationen mit handlungsrelevanten Technologien neu ein. Jede Phase markiert eine distinkte neue Zukunft, die kompetent beherrscht werden muss. Daran scheitern gegenwärtig zu Viele. Hohe Quoten von Schul- und Ausbildungsabbrechern und strukturelle Arbeitslosigkeit zeigen, dass die Temporalisierung der Berufs- und Lebensverhältnisse ein hohes Maß an Selbstregulierungskompetenz, Flexibilität und Weitsicht verlangt, das vielfach nicht vorhanden ist.

Mit der Temporalisierung eng verbunden ist aber auch der Versuch, die Lebensabschnitte nicht schicksalhaft so hinzunehmen, wie sie auf uns zukommen. Die Menschen versuchen, das zerstückelte Leben, die Temporalisierung, durch Ästhetisierung der Berufs- und Lebensphasen so schön und so angenehm wie möglich zu gestalten.

Das Angenehme, das Schöne wird als Flow-Erleben so lange, aber auch nur so lange genossen, bis der Reiz, das positive Erleben, nachlassen. Das Belasten-

¹ Lovejoy postulierte bereits 1936 unter dem Begriff der Temporalisierung den Umsturz gültiger Wissensordnungen. Übersetzt in den Kontext der Personalentwicklung kann Temporalisierung mit dem Management des günstigen Zeitpunkts und Zeitmaßes gleich gesetzt werden, z. B. als maßgeschneiderte PE für Fach- und Führungskräfte. Befristete Arbeitsverhältnisse und „at will contracting“ lösen Dauer-Arbeitsverhältnisse ab.

² Kompetenz (K) ist zu verstehen als: $K = f(R, T, M)$ und erfasst retrograd die leistungsnotwendigen Ressourcen (R) und Technologien (T), die zur Hervorbringung einer vorher festgelegten konkreten Leistung (M) optimal zu kombinieren sind. vgl. Becker (2007), S.98-100.

de, das Schwierige, das Risikoreiche, das Fordernde wird vermieden, indem die belastende, die wenig ästhetische Situation zugunsten einer lustvolleren ausgetauscht wird. Die Schrittfolge der Lebensabschnitte wird durch den individuellen ästhetischen Genuss bestimmt. Das Unvollkommene, das Belastende, das Kranke wird separat von den Arenen der Lustmaximierung ebenfalls temporalisiert. Arbeitslosigkeit wird über Outplacementagenturen geregelt. Armut, Resignation, Krankheit und Sterben finden in ebenfalls abgegrenzten Arealen wie Kranken- und Sterbehäusern statt.

Es wird Aufgabe der Personalentwicklung sein, die notwendige Temporalisierung und die gewünschte Ästhetisierung der Schrittfolgen des Berufslebens wieder mit einer langfristigen Perspektive aneinander zu binden. Situationen aushalten, weil es Pflicht ist, Ausdauer zu zeigen, weil es zum Erfolg führt, muss vielfach neu gelernt werden. Diese Aufgabe stellt sich als Kulturarbeit, als Gemeinschaft fördernde Organisationsentwicklung der Personalentwicklung auf dem Weg in das Jahr 2015. Die temporalisierten Muster der Erwerbs- und Bildungskarrieren müssen in Zukunft wieder in verantwortete Dauerschuldverhältnisse zurückgeführt werden. Das wird keine leichte Aufgabe sein, wenn man bedenkt, dass mit den modularisierten Bachelor- und Masterstudiengängen Absolventen in die Unternehmen kommen, die in die Temporalisierung und Ästhetisierung bestens eingewiesen sind. Die studienbegleitenden Teilprüfungen teilen das umfassende Studium eines Faches in zahlreiche Teilleistungen, Wiederholungen sind nahezu unbegrenzt möglich. Die extrem ausgedehnten Wahlmöglichkeiten erlauben eine weitgehende Ästhetisierung des Studiums. Neigung ersetzt Nachhaltigkeit, Stückwerk tritt an die Stelle von Ganzheitlichkeit, Risikoaversion an die Stelle von Risikobereitschaft. Soll die Pflicht-Ethik die Genuss-Ethik wieder stärker zurückdrängen, dann sind z. B. Zielvereinbarungen und variable Vergütungskonzepte zurückzunehmen. Tun, weil es getan werden muss, Lernen, weil es beherrscht werden soll, bedürfen des Ästhetischen als Ressource und als (Vor)Freude auf zu erreichende Ziele, nicht als profane Strategie der Wahl des Weges mit geringstem Widerstand.

Temporalisierung als aktive Bestimmung dessen, was in der Zeit bzw. an bestimmten Zeitpunkten und während bestimmter Zeiträume passiert, betrifft das individuelle Lernen in erheblichem Maße. Konnten die Menschen in traditionellen Unternehmen noch von einer weitgehend monochromen Zeitstruktur ausgehen, so verändert die Dynamik der Geschehnisse innerhalb und außerhalb der Unternehmen die Berufswelt in eine polychrome Zeitstrukturierung. Duplizierung von Tätigkeiten und Routine sind kennzeichnend für monostrukturiertes

Leben. Aufgaben- und Anforderungswechsel sind dagegen Kennzeichen transistionaler Unternehmen.

Monochrome Zeitstrukturierung ist für homogene Aufgaben mit weitgehend gleichen Anforderungen sehr geeignet. Lernen erfolgt ebenfalls monoton in Gruppen, im Labor, auf der Grundlage einheitlich strukturierter Curricula. Polychrome Zeitstrukturierung korrespondiert mit heterogenen Tätigkeiten und Anforderungen. Lernzeitpunkte, Lernintervalle, Lerninhalte und Lernmethoden werden manufakturmäßig individualisiert. Verstärkte Aufgabe des Wissensmanagements wird es zukünftig sein, die persönliche Befähigung zur dreifachen Temporalisierung von Wissen zu fördern, d. h. die Bestimmung des richtigen Erwerbszeitpunktes, der optimalen Nutzungszeit und des günstigen Ausstiegszeitpunktes. Da der vorsorgende „pater familias“ auch als Leitfigur in den Unternehmen zurückgedrängt wird, gewinnen Risikomanagement, Selbstregulierungskompetenz und die Fähigkeit zur Selbstvermarktung zwangsläufig an Bedeutung.

1.3 Temporalisierung der Personalentwicklung

Überlegungen zur Personalentwicklung 2015 können aus formaler und aus materialer Sicht erfolgen. Formale Aspekte der PE 2015 beschäftigen sich mit den Zielen der Personalentwicklung, fragen nach dem transitiven Zweck, dem „Wozu“ der Personalentwicklung. Zu unterscheiden sind die individuellen, die organisationalen und die gesellschaftlichen Ziele. Das Hauptziel der Menschen lautet Beschäftigungssicherung, das der Unternehmen Wettbewerbsfähigkeit und das der Gesellschaft Wohlstand durch Bildung. Aus materialer Sicht ist subjektbezogen zu klären, mit welchen Inhalten sich die arbeitenden Menschen im Zeitraum 2009-2015 beschäftigen sollten, damit sie jederzeit über verwertungsfähige Kompetenzen verfügen. Subjektorientiert ist dabei auch zu klären, welche Ideale, Ziele, Motive die jungen, mittelalten und älteren Beschäftigtenkohorten verfolgen, zu deren Realisierung sie Personalentwicklung wahrnehmen müssen. Die Unternehmen leiten aus ihren Unternehmenszielen Ansprüche an Leistung und Verhalten der Beschäftigten ab. Um die gesetzten Ansprüche erfüllen zu können, führt der Weg wiederum freiwillig oder erzwungen über die Organisation von Personalentwicklungsmaßnahmen. Aufklärung durch die Führungskräfte und die Personalentwicklung führt zu Einsicht und Akzeptanz, dass Beschäftigungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und allgemeiner Wohlstand durch das Nadelöhr rechtzeitiger, anforderungsreicher und systematischer Personalentwicklung gehen müssen.

Wir haben zwei alternative Möglichkeiten, um uns der Personalentwicklung im Jahre 2015 zu nähern. Entweder wir lassen die Zukunft schicksalhaft auf uns zukommen oder wir planen die Personalentwicklung. Planen, verstanden als die gedankliche Vorwegnahme dessen, was zu einem bestimmten zukünftigen Zeitpunkt sein soll, bedarf der zielrelevanten Untermauerung mit Erwartungen (normative Grundlage), Daten (deterministische Grundlage) und Annahmen (stochastische Grundlage). Dabei erwarten Planer keineswegs, dass die Planung, so wie sie im Planungszeitpunkt fixiert wird, in Zukunft auch Realität wird. Der wesentliche Nutzen der Planung besteht darin, dass eine Referenzlinie in die Zukunft projiziert wird. Abweichungen im Zeitablauf (positive und negative Entwicklung) werden sichtbar, Korrekturen können vorgenommen werden. Rasche Schrittfolgen der Entwicklung fordern eine Intensivierung der Planung. Die Temporalisierung verkürzt den Planungshorizont und vermehrt die Planungsanlässe. Kürzere Planungshorizonte verbessern tendenziell die Planungsgenauigkeit. Die Temporalisierung aber vermehrt gleichzeitig den Planungsaufwand, weil sie die Planungsintervalle verkürzt und damit die Anzahl der Planungszeiträume und deren professionelle Bewältigung erhöht.

Temporalisierung als bewusste Trennung der gegenwärtigen von der zukünftigen Personalentwicklung im Jahre 2015 setzt Planungs-, Realisierungs- und Evaluierungsinstrumente voraus, die es erlauben, den jeweiligen Stand der Personalentwicklung zu erfassen. Temporalisierung erzeugt eine stärkere Modularisierung der Berufsausbildung, der Weiterbildung und der Führungsbildung, weil die Nutzungszeiten schrumpfen, allgemeine Abschlüsse schneller entwertet werden, die Aufwendungen und das Risiko von Fehlinvestitionen in Bildung steigen. Die Heterogenisierung der Kompetenzerwartungen privatisiert c. p. die Verantwortung für die Erhaltung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit. Auf Unternehmensebene stärkt die Heterogenisierung der Belegschaften die maßgeschneiderte Personalentwicklung für die Fach- und Führungsspezialisten. Die Heterogenisierung scheidet Gewinner und Verlierer. Zwei Gruppen entstehen, die Humanvermögenskapitalisten (HUKAS) und die Humanvermögenspauperisten (HUPAS)³. Die Spezialisierung schleift die Bedeutung her- und mitgebrachter allgemeiner Bildungsabschlüsse; Personalentwicklung hat kompensatorisch neues Wissen aufzubauen. Die Bildungskosten steigen, die Bildungsrendite sinkt. In Zukunft ist besonderes Augenmerk auf Fristenkongruenz

³ Humanvermögenskapitalisten sind mobile, kompetente, leistungs- und verhandlungsstarke Humanvermögensanbieter, die flexibel und mobilitätsbereit, jedoch nicht zur Mobilität gezwungen sind und die aufgrund der Knappheit ihrer angebotenen Qualifikation über eine hohe Verhandlungsmacht verfügen. vgl. Becker (2005), S.154.

zwischen Veränderung der Tätigkeiten und Anforderungen einerseits und dem Aufbau anforderungsgerechter Kompetenz andererseits zu legen. Die Temporalisierung hat Vorteile, weil sie individuelle Lerntempi ermöglicht, zeitnahe Korrekturen der gewählten Tätigkeiten und der Personalentwicklung erlaubt. Neuanfänge, Wechsel der Tätigkeiten und Unternehmenswechsel werden ebenso erleichtert wie Patchworkbiographien.

Die Temporalisierung der Lebensverhältnisse absorbiert sowohl größere Zeitanteile zur Absicherung von Beruf und Karriere als auch einen höheren Zeitanteil für persönliche Bildung. Das hat einfache Ursachen. Wenn die Beschäftigungsverhältnisse von Dauerarbeitsverhältnissen auf befristete Beschäftigungsverhältnisse umgestellt werden, dann sind c. p. häufigere Arbeitsplatz- und Arbeitgeberwechsel zu bewältigen. Die Wechselkosten zeigen sich in persönlichen Zeit- und Geldopfern für die Beendigung und den Neuanfang eines Arbeitsverhältnisses. In Verbindung mit der Individualisierung der Lebens- und Berufsvorsorge werden diese Kosten zu einem erheblichen Umfange privatisiert. Aufwendungen für Personalentwicklungsmaßnahmen, die im Zusammenhang mit Aufgaben-, Arbeitsplatz- und Arbeitgeberwechsel entstehen, trägt entweder der einzelne selbst oder die Solidargemeinschaft über Leistungen der Arbeitsagentur.

Die Temporalisierung der Personalentwicklung folgt der Temporalisierung der Arbeitsverhältnisse. Projektarbeit, Führungs-, Fach- und Projektkarrieren erzeugen personale und organisationale „Temporalisierungskompetenz.“ Maßgeschneiderte Coaching- und Mentoringprogramme, Work-Life-Balance Aktivitäten, Führen in Teilzeit, Sabbaticals und persönliche Professionalisierung checks nennen einige der Temporalisierung angepasste PE-Instrumente.

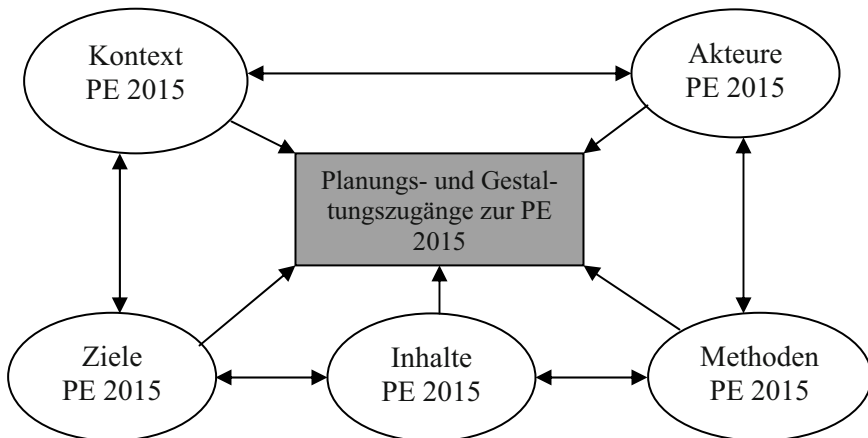
Insofern heißt eine Forderung an die Personalentwicklung der Zukunft Flexibilität, Kreativität, Mobilität, Ambiguitätstoleranz, Lernwille, Lernfähigkeit und Lernmöglichkeiten mit Nachdruck zu fördern und zu fordern. Beschleunigung, Entgrenzung, Globalisierung, Individualisierung und Segmentierung gehen in ihrer Bewältigung in der Zukunft noch mehr durch das Nadelöhr starker Identität und Persönlichkeit. Der Rückgriff auf das personale Wissen und Können (Slack-Potentiale)⁴ und die persönliche Gewissheit, mit Komplexität, Dynamik und Turbulenzen kompetent umgehen zu können, sind Fundamente erfolgreicher Zukunftsbewältigung.

⁴ vgl. Becker (2008c).

2 Planungs- und Gestaltungszugänge zur Personalentwicklung der Zukunft

Die Planungs- und Gestaltungszugänge zur Personalentwicklung werden im Folgenden von der normativen Annahme aus erörtert, dass eine zielorientierte Beeinflussung und Richtungsbestimmung der Personalentwicklung für den Zeitraum 2009-2015 möglich ist. Es wird angenommen, dass der Kontext, das Verhalten der Akteure, die Ziele, die Inhalte und die Methoden systematisch geplant, gesteuert und evaluiert werden können. Untermuert werden die Aussagen und Annahmen der PE 2015 mit empirischen Daten aus einem Ende 2008 abgeschlossenen Projekt zum „State of the Art“ der Unternehmens- und der Personalentwicklung.⁵ Eine empirische Erhebung zum gleichen Gegenstandsbereich wurde bereits im Jahre 2002 vorgenommen, so dass Veränderungen erkennbar werden. Statistische Erhebungen und Prognosen werden zusätzlich berücksichtigt.

Abbildung 1: Planungs- und Gestaltungszugänge zur PE 2015



⁵ vgl. Becker/Beck/Herz (2009).

2.1 Kontextfaktoren

Der kontextorientierte Zugang fragt nach den unternehmensinternen und den externen Rahmenbedingungen, die die Personalentwicklung in Zukunft bestimmen werden.

Prominente unternehmensinterne Rahmenbedingungen sind die Unternehmensentwicklung und der damit verbundene Bedarf an Fach- und Führungskräften, die finanzielle Lage des Unternehmens, die Wertvorstellungen der Stakeholder und der Shareholder. Auch die Ausstattung der Personalentwicklung mit finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen bestimmt den Handlungsrahmen der Personalentwicklung. Wie gut die Personalentwicklung ausgestattet werden wird, hängt vom Leidensdruck des Unternehmens, aber auch vom Image der Personalentwicklung ab. Letzteres wird wiederum entscheidend bestimmt von der Qualität der Personalentwicklung in der Vergangenheit. Diese hängt von der Professionalität der PE-Mitarbeiter und der Leistungsfähigkeit der PE-Instrumente ab.

Externe Kontextfaktoren wirken als gegebenes Daten- und Faktengerüst auf die Personalentwicklung ein. Das Angebot der allgemeinbildenden Schulen, der Fachhochschulen und der Universitäten ist im Umbruch. Die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge ist in vollem Gange. Das Duale System der Berufsausbildung steckt seit vielen Jahren im Reformstau.⁶ Ein erfreuliches Signal ist, dass nach jahrelang sinkender Studienneigung im Jahr 2008 erstmals seit 2004 wieder ein Anstieg registriert wurde.⁷ Der Arbeitsmarkt bestimmt Quantität und Qualität des Nachwuchses. Alterung und Schrumpfung sind Fakten, die mit Zuwanderung und flexiblen Beschäftigungsmodellen, mit Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, mit Netzwerkmanagement und mit der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität gerade durch eine leistungsfähige und systematische Personalentwicklung abgemildert werden können. Ein wichtiger Aspekt der sich möglicherweise stark verändernden Handlungsfreiheit der Unternehmen wird sich aus der zunehmenden Macht der Experten in alternden und schrumpfenden Unternehmen ergeben. Intern und extern, international und global, werden Art und Umfang der Arbeitsteilung neu definiert werden, neue Machtzentren entstehen.

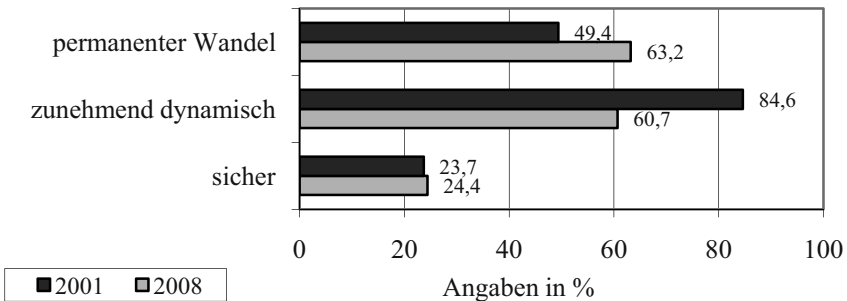
⁶ vgl. nur die Vielfalt an Vorschlägen zur Reform der Berufsausbildung von Berufsfamilien über Ausbildungsbausteinen bis zu Kernberufen in der Zeitschrift *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 37.Jg., H.4/2008.

⁷ Es ist ein Anstieg der Studienanfängerquote um 6,7 % im Vorjahresvergleich zu verzeichnen. Im Jahr 2007/2008 wurde noch eine Abnahme um ca. 1,9 % auf 1 941 763 Studierende registriert. vgl. Statistisches Bundesamt (2008a) sowie Statistisches Bundesamt (2008b), S.23.

Wie sich die internen Kontextfaktoren entwickeln werden, hängt vom Gestaltungswillen und von den Gestaltungsmöglichkeiten des Managements ab. Wie sich die externen Kontextfaktoren entwickeln werden, kann an Daten und Fakten abgelesen werden und hängt von der politischen Willensbildung ab. Unternehmen, die nicht planen, sind Nebelläufer, die nicht wissen, ob sie erfolglos oder erfolgreich agieren.

Die Befragungsergebnisse bestätigen, dass die Unternehmen zunehmend turbulenten und durch permanenten Wandel geprägten Umwelten ausgesetzt sind. Während im Jahr 2001 nur ca. die Hälfte der befragten Unternehmen angaben, einem permanenten Wandel ausgesetzt zu sein, berichten 2008 zwei Drittel der Unternehmen, permanentem Wandel ausgesetzt zu sein (vgl. Abb. 2). Diese Ergebnisse entsprechen dem allgemeinen Trend einer gesteigerten Umweltdynamik, die den Unternehmen schnelle Entscheidungen abverlangt.

Abbildung 2: Einschätzung der Unternehmensumwelt im Zeitvergleich



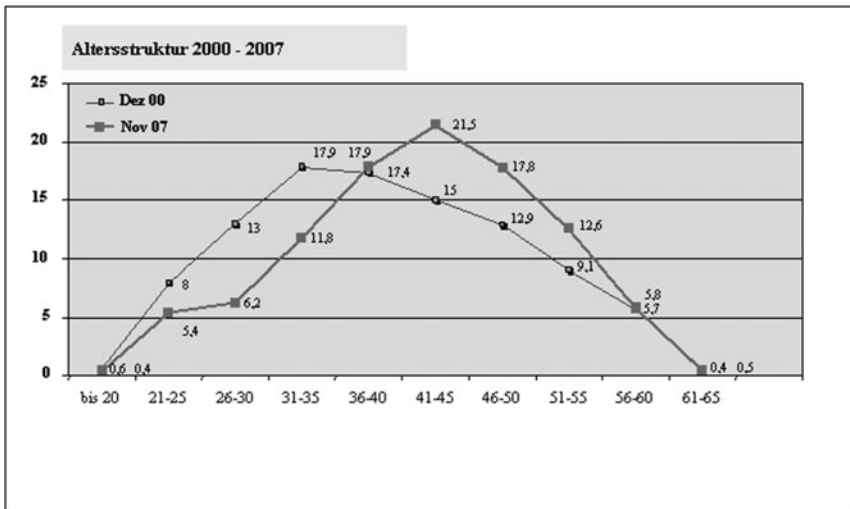
2.2 Akteure

Unabhängig von der Frage, ob sich ein eindeutiger Pfad in die Personalentwicklung 2015 vorbestimmen lässt, ist die Frage, wer denn die Adressaten und wer die aktiven Gestalter der Personalentwicklung der Zukunft sein werden. Akteure der Personalentwicklung sind die arbeitenden Menschen, die Personalentwicklung wahrnehmen oder ablehnen, und vor allem die Führungskräfte sowie das Top-Management, das die Richtlinien der Personalentwicklung bestimmt und die Ressourcen bereitstellt.

Die Fach- und Führungskräfte tragen die Hauptverantwortung für die rechtzeitige Wahrnehmung erforderlicher PE-Maßnahmen. Die konzeptionelle Absicherung, die methodische Gestaltung und das professionelle Trainings-, Förderungs- und Beratungsmanagement ist Aufgabe der Personalentwicklung. Betriebs- und Personalräte unterstützen die PE-Arbeit, externe Berater und Stellen wie die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammern, die Verbände und das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) ergänzen als externe Akteure die Personalentwicklung.

Wie werden sich die Akteure bis 2015 entwickeln? Die Akteursgruppe „Adressaten der PE“ altert und schrumpft. Die demographische Entwicklung zeigt uns, dass im Jahre 2015 bereits eine starke Verschiebung der Alterskohorten stattgefunden haben wird. Von den Adressaten, die im Jahr 2009 Personalentwicklung wahrnehmen, werden ca. 13 % im Jahr 2015 in den Ruhestand gehen. Zwei neu hinzugekommenen erwerbstätigen Personen werden drei Personen, die in den Ruhestand eingetreten sind, gegenüberstehen⁸. Daraus ergibt sich, dass die Planung der Personalentwicklung für den relativ überschaubaren Zeitraum von sieben Jahren zu einem erheblichen Anteil für wechselnde Klientelgruppen erfolgen muss. Nachhaltigkeit von Entwicklungserfolgen ist durch die rapide Alterung der Belegschaften dann in Frage gestellt, wenn der Wissensanschluss fehlt.

⁸ vgl. Statistisches Bundesamt (2006).

Abbildung 3: Altersstrukturentwicklung der AOK Hessen 2000-2007⁹

Die Qualität der Schulabgänger entwickelt sich nicht positiv. Einem Bericht des deutschen Industrie- und Handwerkskammertags zufolge beklagen Arbeitgeber die mangelnde Ausbildungsreife in den Bereichen Rechnen, Lesen und Schreiben: „Jeder fünfte Schulabgänger ist auf Grundschulniveau.“¹⁰ Auch die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung sank 2005 auf 30 % (im Vergleich zu 1999; 32%). Im europaweiten Vergleich befindet sich Deutschland damit nach wie vor im Mittelfeld.¹¹

Für den Zeitraum 2009-2015 wird es wesentlich darauf ankommen, die Frauenarbeitsquote deutlich zu verbessern, d. h. mehr Frauen für qualifizierte Tätigkeiten und insbesondere Führungsaufgaben zu gewinnen. Zwar ist der Frauenanteil in den Führungsebenen der privatwirtschaftlichen Unternehmen gestiegen. Jedoch beträgt der Anteil der Frauen in den obersten Leitungsposition in großen Unternehmen nach wie vor nur 5 %. In Klein- und Kleinstbetrieben sind immerhin 25 % bzw. 20 % der obersten Leitungspositionen mit Frauen

⁹ vgl. AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen, interne Unterlagen der Stabsstelle Diversity Management 2008.

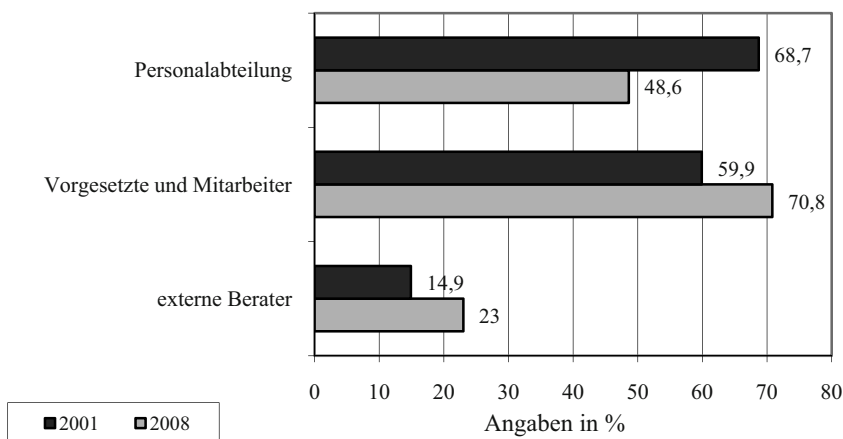
¹⁰ vgl. o. V. (2008).

¹¹ vgl. Behringer/Moraal/Schönfeld (2008), S.10f.

besetzt.¹² Förderung lernschwacher Jugendlicher, aber insbesondere gezielte Eliteförderung auf allen Stufen des Bildungssystems, entscheidet wesentlich darüber, ob die Belegschaften 2015 die auf sie zukommenden Aufgaben im Vergleich mit der Gegenwart besser oder schlechter zu lösen vermögen. Das versteckte Potential der arbeitslosen akademischen Migranten in Deutschland muss erschlossen werden. Obwohl sie über eine hohe Qualifikation verfügen, weisen arbeitslose Menschen mit Migrationshintergrund mit 12,7% eine um ein Vielfaches höhere Arbeitslosenquote als Menschen inländischer Herkunft und vergleichbarer Qualifikation auf¹³.

Der Vergleich der Daten aus dem Jahr 2001 und 2008 zeigt, dass tendenziell weniger Verantwortung für die Personalentwicklungsarbeit an die Personalabteilung übertragen wird. Dafür werden im Jahre 2008 im Vergleich zu 2001 öfter externe Berater bzw. Vorgesetzte und Mitarbeiter in die Verantwortung für die Personalentwicklung genommen (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4: Träger der Personalentwicklung im Zeitvergleich 2001-2008



¹² vgl. Die Bundesregierung (2006), S.8f.

¹³ iwd (2008), S.7.

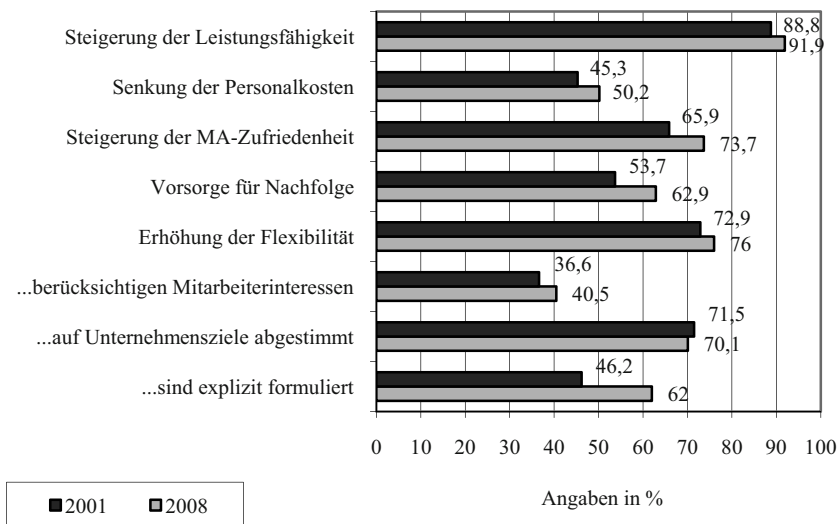
2.3 Ziele

Es sind die Ziele für den Zeitraum von 2009 bis 2015 von den Zielen des Jahres 2015 zu unterscheiden. Ziele legen die Reichweite, den Endzustand, das erwünschte Resultat der Personalentwicklung fest. Die Ziele der Personalentwicklung 2015 variieren mit den sich ändernden Anforderungen bzw. Erwartungen der Adressaten. Methodisch erfolgt die Zielbildung unter Beachtung der Kontextfaktoren in deduktiver Vorgehensweise. Als Zielkaskade werden zunächst die personalpolitischen *Basisziele* der Personalentwicklung 2015 formuliert bzw. aus den strategischen Unternehmens- und Personalzielen abgeleitet. Als nächster Schritt werden ausgehend vom Mission Statement die Rechte, Pflichten und der Beitrag der Personalentwicklung zur Erreichung der Unternehmensziele konkretisiert (*Richtziele*). Grobziele und Feinziele beziehen sich auf konkrete Resultate singulärer Maßnahmen, die im Zeitraum 2009-2015 realisiert werden. Für den Planungshorizont 2009-2015 können nur Richtziele formuliert werden. Für das Jahr 2015 bleibt das Richtziel der Personalentwicklung, optimale Unterstützung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungsfähigkeit zu leisten, unangetastet.

Der Vergleich der Stichproben aus den Jahren 2001 und 2008 zeigt, dass sich bezüglich der Personalentwicklungsziele kaum Veränderungen ergeben haben (vgl. Abb. 5). Es ist lediglich festzustellen, dass die Unternehmen im Jahr 2008 den Aussagen „Die Ziele der Personalentwicklung sind explizit formuliert“ und „Die Ziele der Personalentwicklung bestehen in der Vorsorge für Vertretung und Nachfolge“ häufiger zustimmen als noch im Jahr 2001. Die Angaben zu den Zielen der Personalentwicklung belegen, dass die Personalentwickler keine Nebelläufer sind. Auch belegen die Zahlen für 2008, dass die Personalentwicklung unverändert als Instrument der Unternehmensführung genutzt wird. Die Personalentwicklung nimmt immer stärker die Rolle des Beraters im Sinne eines Kompetenzzentrums und die Funktion des Business-Partners für die Organisationseinheiten wahr.¹⁴

¹⁴ vgl. Walter (2009), S.36.

Abbildung 5: Ziele der Personalentwicklung im Zeitvergleich 2001 – 2008



2.4 Inhalte

Kerninhalte der Personalentwicklung werden auch im Jahre 2015 Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sein.

Bildung als der traditionale Bereich der Personalentwicklung wird auf dem Weg in das Jahr 2015 sowohl in der Berufsausbildung, der Weiterbildung als auch in der Führungsbildung starke Veränderungen erleben.

Die Berufsausbildung im Dualen System wird in modularisierter Form an Flexibilität gewinnen. Damit Lernschwache und junge Menschen mit wenig erfolgreichen Schulkarrieren in die Arbeit integriert werden können, werden Einstiegsmodule systematischer Berufsausbildung verstärkt angeboten werden müssen. Bei modulartigem Aufbau der Berufsausbildung können dann wunsch-, bedarfs- und leistungsbezogen weitere Module hinzugewählt und das Qualifikationsniveau systematisch soweit ausgebaut werden, dass ein Abschluss in einem anerkannten Ausbildungsberuf erreicht wird.

Die duale Berufsausbildung wird in Zukunft verstärkt in Kooperationen von Unternehmen und Berufsakademien und Fachhochschulen als „Duales Studium“ erfolgen. Damit wird einerseits der Theoretisierung der Berufswelt entsprochen. Andererseits werden die Vorteile der Berufsausbildung, in zwei Lernorten auszubilden, und so Theorie und Praxis zielorientiert zu kombinieren, weiter genutzt. Weiterbildung wird ebenfalls verstärkt in Kooperation mit Fachhochschulen und Universitäten erfolgen. Gerade die Umstellung auf Bachelor-Studiengänge, mit dem Ziel der „ersten“ Berufsqualifizierung, verengt die erworbenen Qualifikationen auf Basiswissen und eine erste Spezialisierung. Aufbaustudiengänge, Masterprogramme und Promotionsstudien in Teilzeitform werden ausgebaut werden und bieten gute Möglichkeiten der Vertiefung und Aktualisierung beruflicher Kompetenzen. Voraussetzungen dafür sind flexible Studienangebote der Hochschulen an Abenden, am Wochenende und als Blockangebot. Die Hochschulen werden den Wettbewerb um Exzellenz bis zum Jahr 2015 ausgetragen haben, die Spezialisierung der Hochschulen wird erfolgt sein und die Rangplätze auf den Exzellenzlisten werden vergeben worden sein.

Die Führungsbildung muss auf den Prüfstand. Finanzskandal, Zockermentalität, Raffgier und in vielen Fällen wenig substantielle Erfolge drängen die Frage auf, was das Managementtraining in der Vergangenheit geleistet hat. Führung alternder und schrumpfender Belegschaften, Integration heterogener Gruppen, Ausgleich vielfältiger Interessen, Erhaltung und Verbesserung der Motivation und des Zusammengehörigkeitsgefühls, Vertrauensarbeit, Konfliktmanagement, Netzwerkarbeit über die Grenzen der Unternehmen hinaus, nennen prominente Handlungsfelder der Führung, die die Führungskräfte nicht ohne intensives und leistungsfähiges Managementtraining beherrschen können. Führungsbildung wird in Deutschland nach wie vor stiefmütterlich behandelt. Der erwartete Fachkräftemangel erfordert zudem eine individualisierte Führung, z. B. in Form der Transformationalen Führung als „Verbindung von inspirierender, motivierender Führungskraft mit Vorbildfunktion und der Auswahl herausfordernder Aufgaben unter Beachtung der individuellen Stärken und Schwächen jedes einzelnen Mitarbeiters.“¹⁵

Mitarbeiterführung und Unternehmensführung müssen in allen praxisorientierten Studiengängen der Fachhochschulen und Universitäten und in privatwirtschaftlich organisierten Managementschulen wesentlich intensiver gelehrt und studiert werden. Führungskompetenz kann in Zukunft nicht dem Zufall und nicht

¹⁵ vgl. Heidbrink/Jenewein (2008), S.321.

der persönlichen Begabung überlassen bleiben und kann auch nicht in wenigen Tagen antrainiert werden.

Personalentwicklung im erweiterten Sinn – *Förderung* – nimmt in der individualisierten Welt der Spezialisten weiter stark zu. Förderung wird der Boombereich der Personalentwicklung bleiben. Experten sind auf weltweiten Einsatz vorzubereiten, Talente sind zu finden und an das Unternehmen zu binden. Die Förderung der Experten wird in Zukunft noch stärker manufakturmäßig auf die Einzelpersonen zugeschnitten zu gestalten sein.¹⁶ Es ist sicher, dass das strukturierte Mitarbeitergespräch bis zum Jahre 2015 zum allgemeinen Standard kooperativer Führung und Zusammenarbeit avanciert sein wird.¹⁷

Dagegen ist es eher unwahrscheinlich, dass das Instrument der Zielvereinbarung eine glänzende Zukunft haben wird. Zielvereinbarungen tragen nur dann zum Unternehmenserfolg bei, wenn eine hohe Korrelation zwischen den Teilzielen und dem strategischen Unternehmensziel besteht. Die „Vernetzung“ von Zielen ist mit hohem Dokumentations- und Steuerungsaufwand und hohen Kosten für die kollektivrechtliche Absicherung der Individualziele verbunden¹⁸. Mitarbeiter könnten außerdem auf die Idee verfallen, dass die Standardaufgabe in Relation zu den Zielaufgaben nicht wichtig sei. Sie konzentrieren sich auf die Zielaufgaben und vernachlässigen die Standardaufgaben, weil das Grundgehalt ohne besondere Leistungsnachweise gezahlt wird, die Zielaufgaben dagegen mit einem aufwendigen Verfahren auf Zielerreichung überprüft werden. Geschieht dies im großen Umfang, dann schaden Zielvereinbarungen mehr als sie nutzen. Handwerkliche Schwierigkeiten, Akzeptanzprobleme und Fehlanreize reduzieren den Nutzen und mindern die Chance, dass Zielvereinbarungen der Durchbruch zu einem Standardinstrument der Personalwirtschaft und der Führung gelingen könnte.

Ebenfalls skeptisch ist die Entwicklung des Coachings zu sehen. Einerseits ist die Führungskraft der geborene Coach der Mitarbeiter. Andererseits bleibt es fraglich, ob die für Verhaltensänderungen erforderliche Beratungszeit mit meist punktuellen Coachings durch externe Berater überhaupt ausreichen kann, um nachhaltige Verhaltensänderungen zu erreichen und zu stabilisieren. Fünf Tage Coaching werden nur im Ausnahmefall ausreichen, erfolglose in erfolgreiche Führungskräfte umzuwandeln. Zusätzlich sind die vergleichsweise hohen Kosten des Coachings zu bedenken. Damit wird sich der Trend zu lediglich gezieltem Coaching einzelner Spezialisten im Karriereverlauf verstärken.

¹⁶ vgl. Becker/Labucay (2008).

¹⁷ vgl. Becker (2005), S. 379 ff.

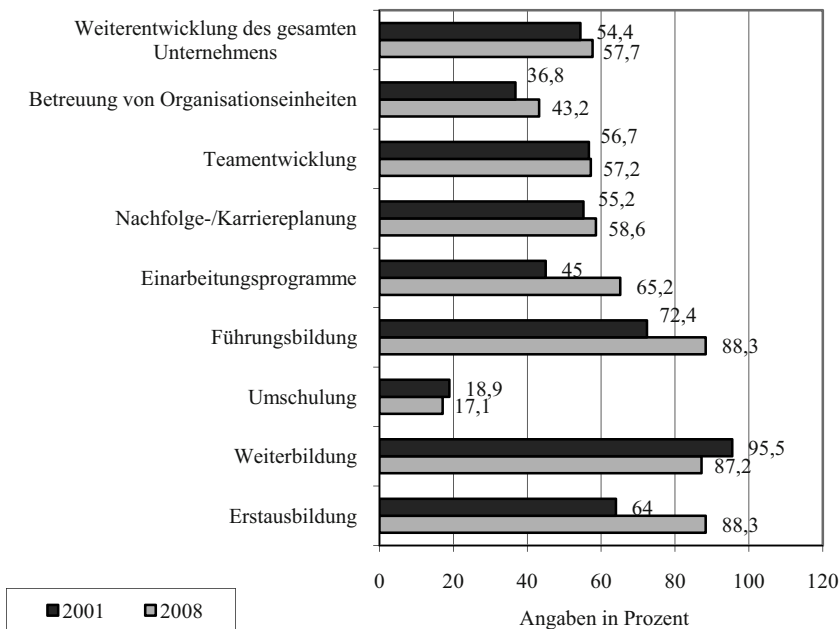
¹⁸ vgl. Stein (2007), S. 128 f.

Organisationsentwicklung als Personalentwicklung im weiten Sinne hat in der Vergangenheit stets Boom- und Baisse-Zeiten erlebt. Lahmt die Konjunktur, dann hat die Organisationsentwicklung Konjunktur. Die Zeit bis zum Jahr 2015 wird eine Boomzeit der Organisationsentwicklung sein. Personalexperten rechnen bereits für das Jahr 2009 mit einer Verschlechterung der Unternehmenssituation und Kürzungen der Budgets der HR-Abteilungen. Krisenbedingt werden Prozessbegleitung, Change Management, Recruiting und Talent Management Kernaufgaben der Personalentwicklung in turbulenter Umwelt sein.¹⁹ Die Krise der Gegenwart ist durch kreative Projektarbeit, Netzwerkmanagement, Innovations- und Kreativzirkelarbeit zu bewältigen. Kultur- und Vertrauensarbeit bestimmt die Organisationsentwicklung in den kommenden Jahren.

Der Vergleich der Ergebnisse der empirischen Untersuchungen der Jahre 2001 und 2008 zeigt, dass die Personalentwicklungsaktivitäten im Zeitverlauf zugenommen haben. Insbesondere Einarbeitungsprogramme, Führungsbildung und die Berufsausbildung zeigen deutliche Zuwächse. Maßnahmen der Weiterbildung bleiben trotz eines leichten Rückgangs auf sehr hohem Niveau (vgl. Abb. 6). Erfreulich und für die Integration junger Menschen in das Berufsleben von entscheidender Bedeutung, ist die starke Zunahme der beruflichen „Erstausbildung“. Nachwuchssicherung aus der eigenen Berufsausbildung steht in den kommenden Jahren ganz vorn auf der Liste der PE-Prioritäten. Nachwuchs wird knapp, die Anstrengungen werden zunehmen.

¹⁹ vgl. Nitsch/Maggu (2009), S.30ff.

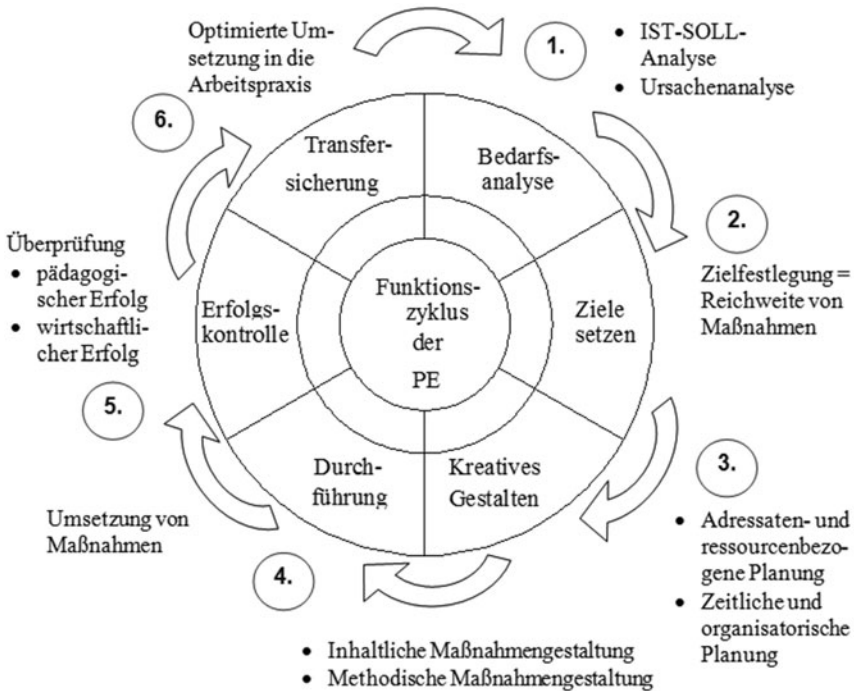
Abbildung 6: Der Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten im Zeitvergleich 2001-2008



2.5 Methoden

Es wäre ein großer Fortschritt für die Personalentwicklung, wenn die methodische Absicherung im Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung bis zum Jahre 2015 gelingen könnte. Der Funktionszyklus verhindert mit den Phasen Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung, dass Personalentwicklung nach dem Zufallsprinzip erfolgt.

Abbildung 7: Systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus



Zur methodischen Absicherung der Personalentwicklung gehört auch die Professionalisierung der Personalentwickler. Analyse-, Kreativitäts-, Planungs-, Präsentations- und Diskussionstechniken sind methodisches Standardrepertoire. Wechselnde Sachverhalte sind mit wechselnden Methoden der Analyse, Bewertung, Entscheidung, Steuerung und Bewertung optimal zu gestalten. Wenn der Temporalisierung der Tätigkeiten und Anforderungen die Temporalisierung der Qualifizierung folgt, muss auch die Personalentwicklung kampagnefähig aufgestellt sein.

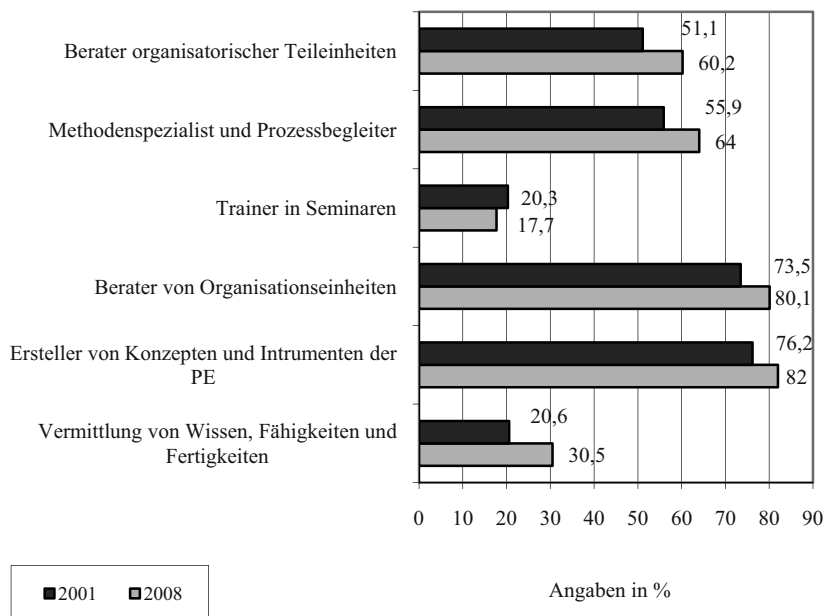
Ein weiteres Handlungsfeld der Personalentwicklung ist die Erarbeitung von Instrumenten zur Messung und Bewertung von Humanvermögen. Unternehmen stehen komplexen Situationen gegenüber, die ihnen enorme Anstrengungen abverlangen. Antworten auf verschärften Wettbewerb, technologische Entwicklung, Veränderung der Rahmenbedingungen, Wandel der Kundenwün-

sche, Umweltschutz, Ressourcenverknappung und -verteuerung sind zu finden. Das verfügbare Wissen nimmt rasant zu, ebenso die Entwertung durch Innovationen und Fortschritt. Bei der Fülle der Herausforderungen liegt es auf der Hand, dass Wissen und Können, Wollen und Dürfen der arbeitenden Menschen zum Nadelöhr des Erfolgs werden. Die Mitarbeiter rücken in den Vordergrund der strategischen Überlegungen. Das Humanvermögen wird zum zentralen Erfolgsfaktor der Wettbewerbsfähigkeit einerseits und der Beschäftigungsfähigkeit andererseits. Waren die arbeitenden Menschen im Industriezeitalter primär „Produktions“- und „Kostenfaktoren“, so sind sie im Wissenszeitalter primär „Potenzialfaktoren“ und somit wichtige Quelle nachhaltiger Erfolge. Knappe Ressourcen erfahren deshalb hohe Aufmerksamkeit, weil sich die Knappheit in hohen Kosten und in einem intensiven Wettbewerb um diese Ressourcen zeigt. So ist verständlich, dass in Theorie und Praxis Konzepte und Maßnahmen erarbeitet werden, die eine systematische betriebswirtschaftliche und verhaltenswissenschaftliche Messung und Bewertung der Humanressourcen ermöglichen.²⁰

Die Professionalität der Personalentwicklung wird sich noch stärker auf Analysefähigkeit, Konzeption, Beratung und Betreuung verlagern. Traditionelle PE-Aufgaben wie Training und Ausbildung bleiben wichtig, verlieren aber relativ an Bedeutung, dagegen gewinnt Weiterbildung der Personalentwickler an Stellenwert. Die Gegenüberstellung der Resultate aus den Jahren 2008 und 2001 zeigt, dass für beinahe alle Aufgabenbereiche des Personalentwicklers ein Zuwachs an Aufgaben zu verzeichnen ist. Lediglich die Trainertätigkeit ist von dem schon im Jahre 2001 niedrigen Niveau von 20,3% auf 17,7% gesunken. Der Personalentwickler ist Berater, Methodenspezialist, Konzeptgestalter und Analytiker (vgl. Abb. 8).

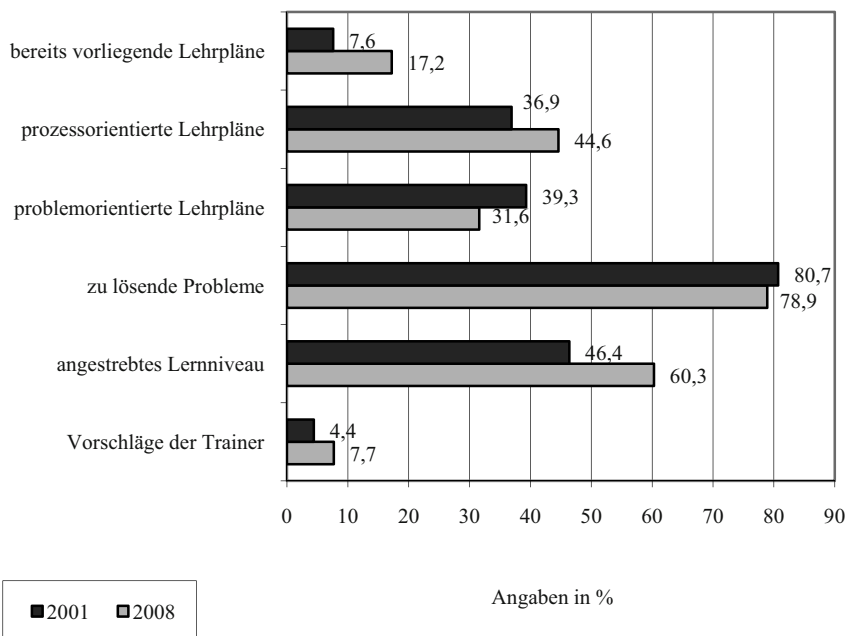
²⁰ vgl. etwa Becker (2008a) sowie Schmeisser (2008).

Abbildung 8: Die Aufgaben des Personalentwicklers im Zeitvergleich 2001-2008



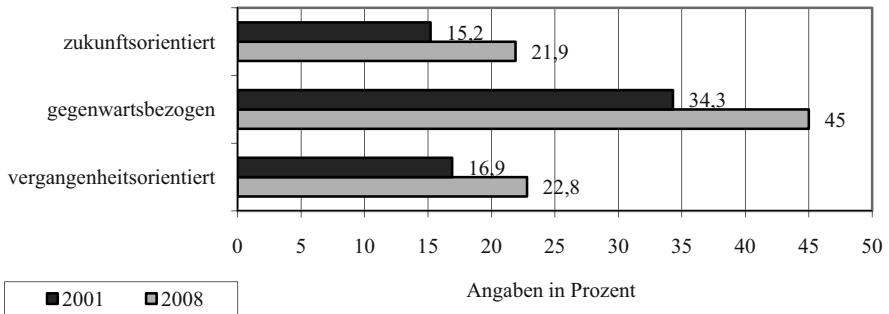
Sowohl im Jahr 2001 als auch 2008 orientierten sich die PE-Maßnahmen überwiegend an den zu lösenden Problemen. Prozessoptimierung, Konzentration auf konkrete Probleme im Sinne der Organisationsentwicklung und eine klare Fokussierung auf vorher festgelegte Ziele, bestimmen die Durchführung der Personalentwicklung (vgl. Abb. 9).

Abbildung 9: Durchführung und Gestaltung der Personalentwicklung im Zeitvergleich 2001 - 2008



Erfolgskontrolle und Transfersicherung sind nach wie vor nicht optimal verankert. Es wird eine wichtige Aufgabe auf dem Weg in das Jahr 2015 sein, die Verfahren der Erfolgskontrolle (pädagogisch und betriebswirtschaftlich) zu verbessern und in der Praxis zu verankern. Transfersicherung, verstanden als die Erfassung und Beurteilung der durch Personalentwicklung verbesserten Arbeit am „point of doing“, bleibt wichtige Führungsaufgabe. Die Führungskräfte müssen erkennen, dass sie für die Bedarfsanalyse und die Transfersicherung die Hauptverantwortung tragen. Bei der PE-Kontrolle ist insgesamt eine Dominanz gegenwartsbezogener Methoden festzustellen (vgl. Abb. 10).

Abbildung 10: Personalentwicklungskontrolle im Zeitvergleich 2001 – 2008



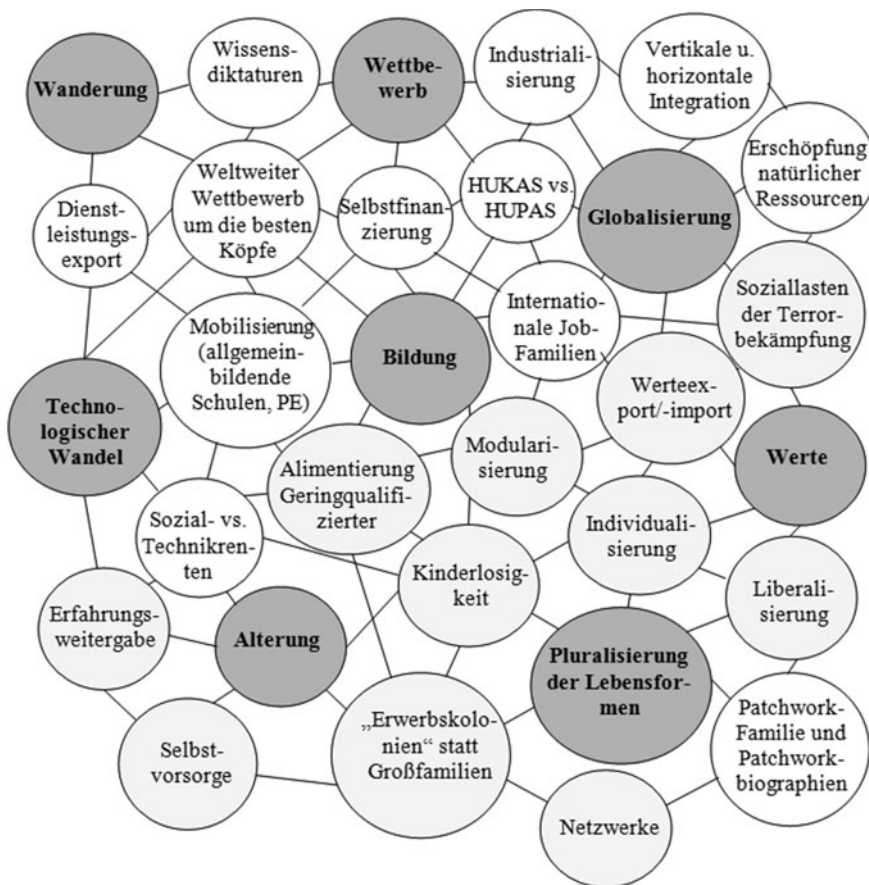
Die Handlungsfelder der Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung – müssen unter Dauerbeobachtung gestellt werden, damit bereits schwache Signale der Veränderung zeitnah umgesetzt werden können. Der Funktionszyklus tauscht den Zufall gegen System aus.

3 Megatrends und Auswirkungen auf die PE 2015

Megatrends greifen Inhaltsaspekte auf, die die Personalentwicklung bis zum Jahre 2015 nachhaltig bestimmen werden. Megatrends, so lässt sich formulieren, sind Handlungsfelder der Personalentwicklung, die bereits zu beobachten sind und die auch in ihrer Entwicklungsrichtung und Entwicklungsintensität schon wahrnehmbar sind. Megatrends sind mithin als Handlungsfelder der Personalentwicklung aufzufassen, die die inhaltliche Ausgestaltung und die methodische Absicherung der Personalentwicklung auf der Zeitschiene bis zum Jahre 2015 maßgeblich bestimmen werden. Bei Megatrends handelt es sich um bereits erkannte Aspekte, die an Intensität und Dauer zwar noch zunehmen können, die aber nicht gänzlich neu sind. Weil das so ist, ähneln sich die „Trendsetter-Listen“ der Personalentwicklung, wie sie gegenwärtig verstärkt publiziert werden, sehr. Die Beobachter nehmen dieselben Signale auf und ziehen daraus ähnliche Schlüsse für die Zukunft. Die nachfolgend vorgestellten Megatrends sind das

Ergebnis einer umfassenden Literaturanalyse²¹, die im Jahre 2008 am Lehrstuhl für BWL, Organisation und Personalwirtschaft der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg durchgeführt wurde. Insgesamt acht Megatrends wurden aufgefunden (Abb. 11).

Abbildung 11: Megatrends



²¹ Andere Trendlisten stammen aus empirischen Erhebungen, vgl. z. B. Boston Consulting Group (2007).

Die Megatrends sind als ineinander und miteinander verwobenes Szenario der zukünftigen Unternehmensentwicklung zu betrachten und mit einer aktiven, leistungsstarken Personalarbeit zu bewältigen. Die globalen Trends Wanderung, Wettbewerb, Globalisierung, Bildung, technologischer Wandel, Werte, Alterung und Pluralisierung der Lebensformen werden im Folgenden in ihrer Relevanz für die Personalarbeit vorgestellt.

3.1 Globalisierung

Die Welt wird zum Dorf. Räume, Wissen und Arbeitsanforderungen akzelerieren. Die Personalarbeit ist zum „Management of Speed“ gezwungen. Es sind mehr Aufgaben mit größerer unternehmerischer Bedeutung in kürzerer Zeit zu erledigen. Angesichts von Kosten- und Leistungsdruck ist die Fortführung der konsequenten ressourcenorientierten und kostenorientierten Differenzierung und die Segmentierung der Beschäftigung zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungsfähigkeit wesentliche Aufgabe der Personalentwicklung. Die Fortsetzung der Professionalisierung der Personalarbeit und die Stabilisierung des Images und des Einflusses der Personalarbeit auf die Unternehmensführung werden weiterhin auf der Agenda der Personalentwicklung stehen.

3.2 Pluralisierung

Vielfalt, Dynamik und Akzeleration erhöhen die Komplexität und wirken c. p. desintegrierend. Ohne „Vielfalt in geordneter Einheit“ entsteht keine einzigartige, einmalige und nachahmungsresistente Unternehmensleistung. Diversität (Diversity) setzt unreflektierte Gleichheit außer Kraft. Belegschaften werden in Kernbelegschaften, Peripheriebelegschaften, in punktuelle und fluide Beschäftigung unterteilt. Ein Schwerpunkt der Personalarbeit der Zukunft wird die Integration von Migrantinnen, von Jung und Alt und von Patchworkern sein. Diversity Management zielt als Aufgabe der Personalentwicklung auf das relativ richtige Maß an personaler Homogenität und Heterogenität. Damit jeder benachteiligungsfrei am Berufsleben teilnehmen kann, wird das aktive Diversity Management durch das eher passive Managing Diversity ergänzt. Wenn Unternehmen z. B. den geeigneten Bewerber für eine Stelle auswählen, dann muss im Sinne der Nachteilsbeseitigung bzw. des Nachteilsausgleichs sichergestellt werden, dass die geeignete Person durch unterstützende Maßnahmen in die Lage versetzt wird, die

Tätigkeit zu übernehmen. Work-Life-Balance-Maßnahmen, Kinder- und Altenbetreuung sowie orts- und zeitunabhängiges Arbeiten, nennen beispielhaft Maßnahmen des Managing Diversity.

3.3 Wettbewerb

Global Recruiting und Global Sourcing nennen Handlungsfelder globaler Personalentwicklung. Globale Personalbeschaffung und internationales Karrieremanagement dienen der optimalen Personalausstattung. In der globalen Beschaffung von Mitarbeitern konzentrieren sich die Unternehmen nach wie vor auf höherqualifizierte Arbeitnehmergruppen. Die am stärksten global nachgefragte Mitarbeitergruppe bilden die Young Professionals und die Professionals, d. h. Mitarbeiter, die über einen Hochschulabschluss und mehrere Jahre Berufserfahrung, nach Möglichkeit in internationalen Verwendungen, verfügen. Am zweithäufigsten praktizieren Unternehmen die internationale Beschaffung von Führungspositionen des mittleren, gehobenen und oberen Management. Nur ein geringer Anteil der Positionen für Facharbeiter wird international besetzt.²² Wanderung von Spezialisten wird sich aufgrund der Alterung und Schrumpfung in Zukunft deutlich verstärken.

3.4 Alterung

Die Belegschaften altern und schrumpfen gleichzeitig. Es ist daher Aufgabe der Personalentwicklung, zu analysieren, ob die Alterung zu signifikanten Veränderungen in der Leistungsfähigkeit der Unternehmen führt. Auch ist herauszufinden, ob die Alterung klientspezifische altersdiverse Maßnahmen der Personalarbeit erfordert. Hier ist insbesondere von der Personalforschung noch viel Forschungsarbeit zu leisten. Bisher, so jedenfalls die Beobachtungen, werden aufgrund von Stereotypen, wie z. B. der Defizittheorie, pauschal altersdiverse Maßnahmen beschlossen, ohne wissenschaftlich geprüft zu haben, ob eine altersdiverse Personalarbeit überhaupt sinnvoll und leistungsfähig ist. Die Teilnahme an Beschäftigung in allen Lebensphasen durch leistungsfähige Unterstützungsangebote in Unternehmen und in Private-Public-Partnerschaften wird zentrale Aufga-

²² vgl. König et al. (2006).

be der Personalentwicklung bleiben.²³ Die zentralen Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM (Alters-Diversity-Management)²⁴ enthält Tabelle 1.

Tabelle 1: Zentrale Erkenntnisse des Forschungsprojekts ADM

Stressbewältigung	<ul style="list-style-type: none"> • Ältere und jüngere Arbeitnehmer²⁵ unterscheiden sich nicht hinsichtlich der proaktiven Stressbewältigung und der Suche nach sozialer Unterstützung • Ältere Arbeitnehmer greifen in Stress-Situationen eher als jüngere Mitarbeiter zu strategischer Planung und kognitiven Verfahren der Stressbewältigung
Motivationale Schemata	<ul style="list-style-type: none"> • Jüngere Arbeitnehmer zeigen im Vergleich zu älteren Arbeitnehmern ein stark ausgeprägtes Kontaktmotiv • Jüngere Arbeitnehmer streben eher nach Macht und Autorität als ältere Arbeitnehmer. • Je älter ein Arbeitnehmer ist, desto ausgeprägter ist seine Motivation, nach Sicherheit zu streben
Konfliktverhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Je jünger ein Arbeitnehmer ist, desto eher weicht er Konflikten mit Kollegen oder Bekannten aus. Für die altersheterogene Zusammenarbeit in Betrieben ist der moderierende Einfluss älterer Arbeitnehmer in Konfliktsituationen hervorzuheben
Problemlösefähigkeit	Individuum <ul style="list-style-type: none"> • Ältere Arbeitnehmer lösten das gestellte Problem nur in 72 % der Fälle, verglichen mit 92 % richtigen Lösungen bei den jüngeren Arbeitnehmern • Ältere benötigten zur Lösung außerdem deutlich mehr Zeit und hatten eine geringere Verarbeitungskapazität, das heißt sie machten mehr Fehler • Ältere Arbeitnehmer zeigten eine geringere Gedächtnisleistung als jüngere Arbeitnehmer.
	Gruppe <ul style="list-style-type: none"> • Homogen junge Gruppen fanden am häufigsten eine Lösung und benötigten dafür die kürzeste Bearbeitungszeit. • Hinsichtlich der Problemlösedauer bestand kein bedeutsamer Unterschied für homogen alte und altersgemischte Arbeitsgruppen. Es kann also keine generelle Unterlegenheit der homogen alten Gruppen verglichen mit gemischten Gruppen hinsichtlich der benötigten Zeit festgestellt werden

²³ vgl. Becker (2008b).

²⁴ vgl. Becker/Labucay/Kownatka (2008).

²⁵ Die Altersgrenze wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit in Übereinstimmung mit der noch geltenden statistischen Altersgrenze bei 45 Jahren festgesetzt. Arbeitnehmer bis einschließlich 45 Jahren sind demnach „jüngere Arbeitnehmer“. Arbeitnehmer älter als 45 Jahre sind „ältere Arbeitnehmer“.

Kreativität	Individuum	<ul style="list-style-type: none"> • Junge Arbeitnehmer waren kreativer als ältere Arbeitnehmer.
	Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Altersgemischte Arbeitsgruppen hatten deutlich mehr kreative Ideen als homogen alte Gruppen, waren aber nicht kreativer als homogen junge Gruppen. In der Tendenz bestätigt sich damit, dass die Mischung von Jung und Alt zu höherer Kreativität führte, als wenn Ältere unter sich geblieben wären. Von der Mischung scheinen bezüglich der Kreativität Ältere stärker zu profitieren als Jüngere

3.5 Technologischer Wandel

Die Produktzyklen schrumpfen, der Innovationswettbewerb treibt die weltweite Entwicklung. „Management of Speed“ verlangt von den Menschen, Technik in allen Lebensbereichen zu akzeptieren und technische Innovationen in der Arbeit mitzugestalten. Die Personalarbeit hat die Aufgabe, der Technikangst der Menschen entgegen zu wirken, Umstellungsfähigkeit und Offenheit für Neuerungen zu fördern und das technologische Wissen sowie die Freude an Entdeckungen und Erfindungen massiv zu fördern. Methodische und konzeptionelle Absicherung der Personalentwicklung auf der Grundlage der Prinzipien Wertschöpfung, Leistungsstärke und Nachhaltigkeit sind unverzichtbar. Wertschöpfung verlangt, dass jede PE-Maßnahme einen signifikanten Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet. Leistungsstärke verlangt, dass die PE-Maßnahmen realisiert werden, die im Vergleich den höchstmöglichen Nutzen erwarten lassen. Nachhaltigkeit verlangt, die Folgen und Nebenfolgen abzuwägen, die im positiven und negativen Sinne von Maßnahmen der Personalentwicklung auf die Unternehmensentwicklung zu erwarten sind.

3.6 Wanderung

Geld und Informationen, Waren und Dienstleistungen, kennen schon lange keine Grenzen mehr. In Windeseile sind Informationen in jedem Winkel der Welt verfügbar. Eine der Herkulesaufgaben der Personalentwicklung im Zeitraum 2009-20015 wird es sein, Offenheit für fremde Menschen und die friedliche, produktive Nutzung der vielen unterschiedlichen Talente zur Selbstverständlich-

keit werden zu lassen. Integration von Migranten, Randgruppen und Geringqualifizierten in das Erwerbsleben, ist als nationale Integrationsaufgabe durch intensive Personalentwicklung zu meistern.

3.7 Bildung

Das Megathema mit der höchsten Priorität ist Bildung. Bildungsfaulheit in den reifen Industrieländern und Bildungsfleiß in den Schwellenländern deuten an, dass der Wohlstand der Zukunft über Bildung entschieden und weltweit neu verteilt wird. Wenn vier von fünf Mikroprozessoren aus Taiwan stammen und koreanische Schüler- und Studenten bis zu 17 Stunden täglich studieren, dann sind das Signale dafür, dass der globale Bildungswettbewerb längst begonnen hat. Die Personalentwicklung wird in Deutschland eine massive Bildungsoffensive starten müssen, wenn der erreichte Lebensstandard über die Entwicklung „kluger Produkte“ durch „kluge Köpfe“ gehalten und zusätzlicher Wohlstand durch Innovationen erreicht werden soll. Die gegenwärtige nicht zu leugnende Absenkung des formalen Bildungsniveaus ist durch systematische Personalentwicklung zu kompensieren: Man könnte sagen: „Pisa und Bologna, die Personalentwicklung muss die Suppe auslöffeln!“

3.8 Werte

Wenn die Welt zum Dorf wird, wenn die Lebensweisen aller allen bekannt sind, wenn im profanen Leben „kein Stein auf dem anderen bleibt“, wenn nationale oder sektorale Fehler zur globalen Krise ausufern, dann entwickelt sich Desintegration. Kirchturmpolitik und nationale Abschottung schießen wieder ins Kraut. Unsichere Zeiten verleiten zur Rückkehr zu vertrauter Weltanschauung. Fremdes und Fremde werden abgelehnt. Wenn Eliten versagen, dann werden Fragen nach dem Wertefundament laut. Turbulente Zeiten besteht in der Tat derjenige besser, der seine Handlungen auf ein festes Wertefundament gründen kann. Wertevermittlung wird eine wichtige kulturfördernde Aufgabe der Personalentwicklung im Zeitraum 2009-2015 sein.

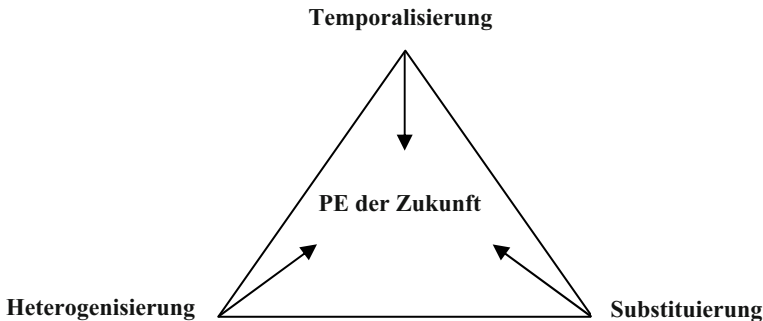
4 Schlussfolgerungen für die Gestaltung der PE 2015

Die Personalentwicklung der Zukunft wird verstärkt Analysearbeit leisten müssen. Weil Individualisierung, Pluralisierung und Temporalisierung sich gegenseitig sowohl Ursache als auch Folge sind, muss herausgefunden werden, was gerade als Treiber (unabhängige Variable) und was als Einflussbereich (abhängige Variable) wirkt.

Natürlich folgen Temporalisierung, Individualisierung und Heterogenisierung dem Muster gesellschaftlich-vertraglicher Beziehungen. Die Beziehungsmuster werden flüchtiger mit der Folge, dass kultur- und identitätsstiftendes Gemeinschaftsleben abnimmt. Die „Diasporaisierung“ der Berufs- und Arbeitswelt hat negative Folgen für die Unternehmenskultur. Es wird eine wichtige Aufgabe der Zukunft sein, das Kultur- und Beziehungsmanagement mit dem Ziel zu intensivieren, Bindungen aufzubauen, Vertrauen zu stärken, Kooperationen effektiv und effizient zu gestalten und diejenigen zu gewinnen und zu halten, die mit ihrer Arbeit die Einzigartigkeit, Einmaligkeit und Leistungsfähigkeit und damit den Wohlstand aller sichern.

Die Verwertung individueller Wissensbestände wird in Zukunft durch Substitution stark bedroht werden. Die aufgabenträgerunabhängige Speicherung und Vernetzung von Wissensbeständen wird als Folge der demographischen Verschiebungen zunehmen. Individuelles Wissen wird durch organisationales Wissen und personales Wissen durch artifizielles Wissen stärker substituiert werden. Klassische zweckfreie Bildung wird durch funktionales Know how in stärkerem Maße als bisher verdrängt. Die Modularisierung von beruflicher und akademischer Ausbildung verstärkt und beschleunigt diesen Prozess der profanen Substitution von Bildung durch Know how. Die Ökonomisierung des Wissens zwingt die Personalentwicklung zu stärkerer betriebswirtschaftlicher Ausrichtung und zur ökonomischen Segmentierung ihrer Aktivitäten. Die Gestaltung der Personalentwicklung im Funktionszyklus systematischer Planung, Steuerung und Evaluierung ist die methodische Substitution ungeplanter durch geplante Personalentwicklung.

Abbildung 12: Entwicklungstendenzen der PE 2015



Es sei zum Schluss noch einmal hervorgehoben, dass es wenig Sinn macht, die Personalentwicklungspraxis für das Jahr 2015 detailliert vorhersagen zu wollen. Die Personalentwicklung erfindet sich bis 2015 noch unzählige Male neu, kehrt partiell zu bereits überlebten Formen und Inhalten zurück und entwickelt jeweils aus den situativen Erfordernissen geeignete Modifikationen der Ziele, Inhalte, Methoden und Rahmenbedingungen. Insbesondere die Akteure verändern sich durch Alterung und Schrumpfung rasant. Werte werden obsolet, Ansprüche wachsen oder müssen reduziert werden. Mit den Kundenwünschen und den Innovationen aus Technologie und Wissenschaft verändern sich die Tätigkeiten und Anforderungen an die arbeitenden Menschen. Damit Überraschungen ausbleiben, ist es unerlässlich, Szenarien der künftigen (erwünschten) Entwicklung zu zeichnen und die Kompetenz der Personalentwickler so aufzubauen, dass sie sowohl die aktuellen Erfordernisse meistern als auch die proaktive Bewältigung aufkommender Veränderungen als strategisches Handlungsfeld beherrschen. Für Erfolg und Ansehen der Personalentwicklung ist die Gestaltungskompetenz die entscheidende Größe. Mit J. W. Goethes Faust II gilt: „Wer immer strebend sich bemüht, den können wir erlösen.“

5 Literatur

- Boston Consulting Group (BCG) (2007): The future of HR in Europe. Key Challenges through 2015.
- Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4.Aufl. Stuttgart.
- Becker, M. (2007): Lexikon der Personalentwicklung. Stuttgart.
- Becker, M. (2008a): Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis. Stuttgart.
- Becker, M. (2008b): Optimistisch altern! Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften. Stuttgart.
- Becker, M. (2008c): Strategische Potentialreserven nutzen. No slack – bad slack – good slack. Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 72/2008. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Wirtschaftswissenschaftlicher Bereich. Halle/Saale.
- Becker, M.; Beck, A.; Herz, A. (2009): Wandel aktiv bewältigen! Empirische Befunde und Gestaltungshinweise zur reifegradorientierten Unternehmensführung und Personalentwicklung. München und Mehring.
- Becker, M.; Labucay, I. (2008): Nach Maß geschneidert oder von der Stange gekauft? Entwicklungstendenzen und Gestaltungsempfehlungen zur Personalarbeit als „Fabrik“ und „Manufaktur“, Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrags-Nr. 71. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Halle/Saale.
- Becker, M.; Labucay, I.; Kownatka, C. (2008): Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften. München/Mering.
- Behringer, F.; Moraal, D.; Schönfeld, G. (2008): Betriebliche Weiterbildung in Europa: Deutschland weiterhin nur im Mittelfeld. Aktuelle Ergebnisse aus CVTS3. In: BWP, 01/2008, S.9-14.
- Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 37.Jg., H. 4/2008.
- Die Bundesregierung (2006): 2. Bilanz Chancengleichheit. Frauen in Führungspositionen. Berlin. In: <http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/2.-bilanz-chancengleichheit,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf> (Abruf: 19.02.2009).
- Heidbrink, M.; Jenewein, W. (2008): Individualisierung der Führung. Neue Anforderungen an Führungskräfte. In: Zeitschrift Führung und Organisation, H. 05/2008, S.317-323.
- iwd Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2008): Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln. Jg.34., H. 47/2008.
- König, W. et al. (2006): Recruiting Trends 2008. Eine empirische Untersuchung der Top-1000-Unternehmen in Deutschland und von 1000 Unternehmen aus dem Mittelstand. Frankfurt a. M.
- Nitsch, S.; Maggu, J. (2008): Jetzt erst recht. In: Personalwirtschaft, H.02/2009, S.30-32.
- o. V. (2008): Braun: „Jeder fünfte Schulabgänger ist auf Grundschulniveau“. DIHK News vom 14.05.2008. In: <http://www.dihk.de/inhalt/informationen/news/meldungen/meldung010643.html> (Abruf: 05.11.2008).

Schmeisser, W. (2008): Finanzorientierte Personalwirtschaft, R. Oldenbourg Verlag, München.

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. In: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/AusfuehrlicheErgebnisse,property=file.xls> (Abruf: 20.02.2009).

Statistisches Bundesamt (2008a): Pressemitteilung Nr.457 vom 01.12.2008. In:

http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/12/PD08_457_213,templateId=renderPrint.psml (Abruf: 19.02.2008).

Statistisches Bundesamt (2008b): Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2007/2008. Wiesbaden. In: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022759> (Abruf: 19.02.2009).

Stein, C. (2007): Führen ohne Ziele. In: Harvard Business Manager, H. 12/2007, S.128-129.

Walter, P. (2009): Rolle vorwärts. In: Personalwirtschaft, H. 02/2009, S.36-38.

Veränderungen im Personalgeschäft aus Praxissicht

Albrecht Löhr

Der vorliegende Beitrag beleuchtet aus Sicht eines Personalpraktikers einige Aspekte von Veränderungen in klassischen Personalaufgaben. Zum Einen wirkt ursächlich eine zunehmende betriebswirtschaftliche Determinierung weg vom traditionellen „Personalwesen“ hin zu einem „Personalgeschäft“. Dies eröffnet Chancen, Perspektiven und Erfordernisse für innovative Lösungen, um letztlich die Existenzberechtigung einer Personalfunktion als Wertschöpfungseinheit plausibel zu machen. Diese Grunderkenntnis überspannt alle im Folgenden angestellt Überlegungen. Eine weitere wesentliche Erwartung an die Personalfunktion besteht in der Sicherstellung einer qualitativ wie quantitativ die Anforderungen der Organisation erfüllenden Mitarbeiterschaft – und dies vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der „Pisa-Problematik“.

Hierzu werden einleitend anhand eines konkreten Projektes Wege zum Erschließen einer neuen Bewerberpopulation für eine kaufmännische Berufsausbildung im Rahmen einer Einstiegsqualifizierung beschrieben und erste Erfahrungen dazu analysiert.

Diese Analyse führt zu grundlegenden Überlegungen für den Umgang mit Kompetenzen und Potentialen unter Verwendung von Modellen wie Portfolio-Steuerung und Skill Management.

Weiterführend werden Überlegungen angestellt, die Effektivität und Effizienz einer klassischen Personalaufgabe – der Bewerberauswahl – zu analysieren und betriebswirtschaftlich getriebene Lösungsvorschläge aufgezeigt. Im Mittelpunkt stehen hier ein EDV-gestütztes Datenmanagement und die Anwendung von Geschäftsprozessmanagement.

All dies wird praxisfokussiert verstanden und anhand praktischer Umsetzungserfahrungen dargestellt.

1 Aktivierung von (vermeintlich) bildungsbenachteiligten Gruppen für eine herkömmliche Berufsausbildung

Oft genug wird in der öffentlichen Diskussion vor soziologischen Hintergrund, aber auch eher populistisch aufgeladen von „den“ bildungsfernen Schichten oder dem (auch in Hinblick auf Bildung) „abgehängten Prekariat“ gesprochen. Dies ist mit Sicherheit ein Trend, den wir als gesamtgesellschaftliche Herausforderung an die Weiterentwicklung der (schulischen) Grundbildung verstehen sollten. Allerdings wird generalisierend die anerkannte „Tatsache“ eines immer schlechteren Bildungsniveaus beklagt – oder muss man eher formulieren: eine qualitative Veränderung der bei den Schulabgängern verfügbaren Kompetenzen? Zu leicht lässt sich in diesem Argumentationsmuster auch eine Verantwortungs-zuweisung an vor allem Schule und Eltern formulieren, auf deren Erziehungs- und Bildungserfolge nachfolgende Bildungsstufen aufbauen und mithin auch angewiesen sind.

Mit anderem Blickwinkel, dem eines für Berufsausbildung im Unternehmen Verantwortlichen, ergeben sich eine Reihe fast diametral anderer Grundsatzfragen: Auf welche (im empirischen Sinne) anfallenden Kompetenzen kann bei den Schulabgängern künftiger Abschlussjahrgänge realistisch zurückgegriffen werden? Sollten die – in tradierter Fortführung eines Anforderungskanons – Erwartungen an die Schulabgänger nicht erfüllt werden, wer ist dann verantwortlich, wenn Ausbildungsplätze nicht besetzt werden können? Oder produktiver gefragt: Welche Wege sind zu gehen, um das absehbare Dilemma zu mildern oder gar aufzulösen?

Aus einer Analyse der Ausbildungssituation ergeben sich zumindest schon bei oberflächlicher Betrachtung zwei Grundmuster: Zum Einen beklagen wir generell die abnehmende Menge der bei den Schulabsolventen verfügbaren (traditionellen) Kompetenzen. Andererseits gibt es unter anderen eine Population, die hier statistisch auffällig ist: Jugendliche mit Migrationshintergrund. Aus dieser Überlegung entwickeln sich, unterstützt durch flankierende Maßnahmen der Arbeitsagenturen, berufsvorbereitende Formate. Diese schließen idealerweise die Lücke zwischen qualitativ – ebenso überdies auch quantitativ – abnehmendem Bewerberreservoir und der mindestens unverändert anerkannten Bedeutung der dualen beruflichen Erstausbildung in Unternehmen.¹ Kurz skizziert sei dies durch folgende Zahlen.

¹ Neben den hier zu beschreibenden Modellen gibt es auch rein schulische Angebote ohne verbindlichen betrieblichen Ausbildungsinhalt, auf die hier nicht eingegangen wird.

Tabelle 1: Schulabgänger 2000 - 2020 und Qualifikationsstrukturen 2007

Schulabgänger 2000 bis 2020 (Quelle: KMK Mai 2007)			Qualifikationsstruktur (Quelle Ifo Nov. 2007)		
	D Ost	D West		D Ost	D West
2000	238000	694000	Beschäftigte		
2005	213000	747000	Insgesamt	5,0 Mio	21,2 Mio
2010	122000	755000	Ohne Ausbildung	4,8%	12,4%
2015	129000	729000	Akademiker	15,2%	13,5%
2020	128000	653000	Auszubildende	8,4%	7,8%

Allein aus diesen Fakten ist erkennbar, dass wir (zumindest regional) mit einem zahlenmäßigen Mangel an Schulabgängern umzugehen haben. In einigen Regionen wird bundesweit ein noch deutlicherer Rückgang prognostiziert als aus dem Ost-West-Vergleich ersichtlich. Auch die – zumindest prognostisch nicht abnehmende - Zahl Ungelernter lässt bereits auf dieser Betrachtungsebene ein erhebliches Potential vermuten.

1.1 Vorbereitung und Organisation eines Einstiegsqualifizierungsprojektes mit Fokus auf Jugendliche mit Migrationshintergrund

Aus den skizzierten Überlegungen entwickelte sich in Diskussion zwischen Unternehmen, Industrie- und Handelskammer (IHK) und Arbeitsagentur die Idee, eine berufsvorbereitende Maßnahme für eine ausgewählte Zielgruppe zu konzipieren: Junge Menschen mit Migrationshintergrund, die bisher den Einstieg in eine Berufsausbildung nicht erreicht haben. Mit dem über die Arbeitsagentur geförderten Einstiegsqualifizierungs-Programms (EQJ) existiert ein geeigneter organisatorischer Rahmen im Sinne des Berufsbildungsgesetzes (§1, 2). Ziel ist es, Jugendlichen mit individuellen Vermittlungshemmnissen den Weg zu einer Berufsausbildung zu ebnen und somit als nicht ausbildungsfähig zu klassifizierende Jugendliche und junge Erwachsene an die Einstiegsvoraussetzungen einer staatlich anerkannten Berufsausbildung mit IHK-Abschluss heranzuführen. Jugendliche bekommen durch die Einstiegsqualifizierung die Möglichkeit, in einem betrieblichen Praktikum – kombiniert mit schulischer Wissensvermittlung –

einen Ausbildungsberuf kennenzulernen, in diesem Grundkenntnis zu erwerben und berufliche Handlungsfähigkeit zu erwerben. EQJ-Maßnahmen beziehen neben Jugendlichen, die zum Beginn des Ausbildungsjahres nicht vermittelt werden konnten, auch lernbeeinträchtigte und sozial benachteiligte Personen (vgl. § 86,1 BBiG) ein. Die Maßnahmen dauern im gesetzlichen Rahmen zwischen 8 und 11 Monaten und schließen mit einem betrieblichen Zeugnis ab. Für den Erfolg der Maßnahme müssen darin vom Arbeitgeber zumindest vier von sechs vorgegebenen Bewertungskriterien mit mindestens „ausreichend erkennbar“ ausgewiesen werden. Von der zuständigen IHK kann unter Vorlage dieses Zeugnisses ein Zertifikat ausgestellt werden, welches eine detaillierte Aufschlüsselung der Inhalte der Maßnahme beinhaltet und damit eine Anrechnung der EQJ-Zeit auf eine einschlägige Berufsausbildung ermöglicht.

Die Teilnehmer müssen von der Arbeitsagentur als förderungsfähig anerkannt werden. In diesem Fall werden die Sozialversicherungsbeiträge mit einem Pauschalanteil von € 96,-- p.M. getragen und es wird dem Unternehmen ein monatlicher Zuschuss von bis zu € 212,-- p.M. pro Teilnehmer (Stand 08/2008) zur Verfügung gestellt, der als Praktikumsvergütung an die Teilnehmer weitergeleitet werden soll. Es entsteht ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis, die Teilnehmer sind krankenversichert und über die Berufsgenossenschaft unfallversichert.

Inhaltlich bedeutet die Durchführung eines solchen Programmes im berufsfachlichen Kern das Vorziehen einiger Teile des staatlich anerkannten Berufsbildes in den Zeitraum vor Ausbildungsbeginn. Mit der zuständigen Kammer (z.B. IHK) ist daher – zur Verzahnung mit der nachfolgend angestrebten Berufsausbildung – ein Curriculum für die betrieblich zu vermittelnden Inhalte abzustimmen. Im Idealfall kann dies nachfolgend zu einer teilweisen Anerkennung als Ausbildungsinhalte der sachlichen und zeitlichen Gliederung des Ausbildungsberufsbildes (hier Bankkaufmann/-frau) und damit zu einer Verkürzung der Ausbildung führen. Die fachliche Ausrichtung hin auf einen angestrebten Ausbildungsberuf wird ergänzt durch allgemeine Grundlagen beruflichen Handelns und die Ergänzung aus der vorausgegangenen Ausbildung ggf. bestehender Defizite. Didaktisch ist damit eine Kombination aus kompensatorischen Ansätzen und dem Prinzip des „Stärken stärken“ konsequent.

Entscheidend für den Erfolg einer solchen Einstiegsqualifizierung ist mithin eine kompetente Partnerschaft der beiden beteiligten Lernorte: dem Praktikumsunternehmen und dem für die theoretischen (schulischen) Inhalte verantwortlichen Partner. Hierfür kommen z.B. einschlägige Berufsschulen wie auch (von der zuständigen Kultusbehörde anerkannte) private Bildungsträger in Frage.

Neben der fachlichen Koordination ist besonders ein homogener Wertekanon und die für die Teilnehmer erlebbare enge Abstimmung wichtig – auch um den Teilnehmern einen konsistenten Orientierungsrahmen zu bieten.

Im zugrunde liegenden Beispiel wurde die Einstiegsqualifizierungsmaßnahme mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Kontoführung und Zahlungsverkehr“ in einer Bank konzipiert und umgesetzt. Der beteiligte Bildungsträger in Berlin verfügt neben der profunden fachlichen Qualität über langjährige Erfahrungen in der beruflichen Ausbildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Die Ausbildungsstruktur wurde wie folgt erarbeitet:

Tabelle 2: Curriculum der EQJ-Maßnahme „Kontoführung und Zahlungsverkehr“ (Stand 11/2007)

Thema	Inhalt Theoretische Ausbildung	Inhalt Praxisausbildung
Das ausbildende Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlernen der Betriebe • Stellung, Rechtsform, Organisation • Sicherheits- und Gesundheitsschutz bei der Arbeit 	Strukturen einer Geschäftsbank: <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsbereiche, Kundengruppen • Filialstruktur und Aufgaben der Beteiligten • Organisation des Arbeitsplatzes • Ergonomische Grundsätze • Schutzvorschriften am Arbeitsplatz
Arbeits- und Organisationsmittelanwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Arten von Geräten und Maschinen • Bedienungsanleitungen, Vordrucke • Umweltschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachgerechte Anwendung von Arbeits- und Organisationsmitteln
Markt- und Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenorientierte Kommunikation • Gesprächsregeln • Verbale, nonverbale Kommunikation • Kundenerwartungen • Qualitätssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> • ganzheitliche Kundenbetreuung • bedarfsorientierte Beratung • Cross-selling • Marketingmaßnahmen

Textverarbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Textverarbeitungsgeräte kennen • Nachschlagewerke nutzen • Texte verfassen • DIN-Normen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrieblicher Schriftverkehr • Datensicherung • Pflege gespeicherter Informationen
Kontoführung und Zahlungsverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtliche Voraussetzungen im Bankverkehr • Datenschutz • Kontenarten • Anlageformen, Bedeutung und Arten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontoführung • Grundlegende Geschäftsvorfälle • Kontoführung und –technik • Anlage auf Konten
Kreditgeschäft	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen • Finanzierungsanlässe • Kreditwürdigkeit • Kreditfähigkeit 	<p>Bedeutung und Arten von Kreditgeschäften:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkte, Fristigkeiten, Konditionen • Kreditwürdigkeit, Sicherheiten, Rating

In dieser Struktur sind drei wesentliche Bildungsinhalte gebündelt:

- Inhalte aus der Ausbildungsordnung des Ausbildungsberufes, z.B. die Praxisinhalte bei Kontoführung und Zahlungsverkehr
- Propädeutische Inhalte. z.B. Gesprächsregeln; Verbale, nonverbale Kommunikation
- Aspekte allgemeinen fachübergreifenden Handelns, z.B. Arbeits- und Organisationsmittelanwendung

1.2 Umsetzung in der Praxis

Nach der Zuordnung hinsichtlich der Förderungsfähigkeit der Bewerber durch die Arbeitsagentur empfiehlt sich deren Auswahl durch Betrieb und Bildungsträger bezüglich grundlegender Eignung zur Teilnahme an der Maßnahme. Diese sollte sich an den Anforderungen an die EQJ-Maßnahme, aber sinnvollerweise auch schon an den wesentlichen Auswahlkriterien für die nachfolgende vorgesehene Berufsausbildung orientieren.

Die Ausbildung während des Programmes gliedert sich (gemäß der gesetzlichen Vorgaben) in 70% betriebliche Anteile und 30% theoretische Wissens-

vermittlung. Im Betrieb sind als Basis Grundlagen beruflichen Verhaltens zu vermitteln. Konkrete Themen können hier neben der Einordnung in die Organisation und der fachlichen Kommunikation auch die Gewöhnung an einen beruflichen Tagesablauf mit klaren Regeln und Strukturen und eine über den Arbeitstag kontinuierliche Inanspruchnahme sein. Hier liegt auch die besondere Verantwortung des Unterweisers am Arbeitsplatz. Ein sensibler, aber konsequenter Umgang mit diesen elementaren Erfordernissen schafft ggf. erst die Basis zur Vermittlung berufsspezifischer Inhalte.

Im zugrunde liegenden Beispiel haben 17 Teilnehmer die Maßnahme begonnen, von denen 13 diese abschließen konnten. Von den vier Teilnehmern, welche die Maßnahme nicht abgeschlossen haben, sind zwei im angesichts der Praxiserfahrungen wie auch der berufsfachlichen Inhalte im schulischen Teil selbst zu dem Ergebnis gekommen, dass die eingeschlagene Berufsrichtung Bank nicht weiter verfolgt werden soll. Bei den beiden anderen Nicht-Erfolgreichen wurde vom Unternehmen – nach mehrfacher Rückmeldung und Intervention - aufgrund konkreter Verhaltensdefizite die Teilnahme abgebrochen. Die Probleme lagen vor allem in der Akzeptanz von grundlegenden Verpflichtungen im beruflichen Alltag: regelmäßige Pünktlichkeit, vorschriftsmäßige Abmeldung bei Krankheit bzw. Einreichung vertragsrelevanter Unterlagen. Allein diese Fakten zeigen, dass die Begleitung einer solchen Einstiegsqualifizierungsmaßnahme eines besonderen Aufwandes bedarf.

Zusammen gefasst sind dies vor Allem: Ein hoher organisatorischer und administrativer Aufwand in der Vorbereitung und Begleitung der Maßnahme, da sich Strukturen üblicher Praktika bzw. Berufsausbildung kaum adaptieren lassen. Insbesondere in der Anfangszeit bedürfen die Teilnehmer tendenziell einer höheren Aufmerksamkeit und Unterstützung bei der Eingliederung in betriebliche Abläufe. Auch die permanente Rückmeldung und begleitende Intervention binden Kapazität und bedürfen dazu befähigter Ausbilder.

1.3 Effekte und erste Praxiserfahrungen

In einer ersten Sicht auf die Effekte liegen folgende Vorteile auf der Hand:

- Unternehmen und auch Teilnehmer haben die Möglichkeit, sich gegenseitig über einen längeren Zeitraum zu prüfen und auf dieser Basis über die Weiterführung der Zusammenarbeit zu entscheiden; das wirtschaftliche Risiko einer Fehleinstellung wird minimiert

- Die Vorwegnahme einzelner Ausbildungsinhalte fördert eine realistische Tätigkeitsvorschau und ermöglicht eine substanzielle berufliche Orientierung der Teilnehmer
- Durch die Praktikumszeit entspannt sich der Beginn der angestrebten Berufsausbildung der Teilnehmer, was den oft als problematisch erlebten Übergang in das Berufsleben zumindest erleichtert

Bereits bei einer ersten und rein bilanzierenden Analyse des ersten Durchführungsjahrganges lassen sich einige Konsequenzen deutlich erkennen.² Diese laden sowohl auf direkte Effekte wie auch auf Sekundär- und Tertiärwirkungen.

Natürlich ist *primär* das Erreichen einer zusätzlichen Population ausbildungsgeeigneter Bewerber festzustellen. Im zugrunde liegenden Beispiel begannen 17 Jugendliche die 10-monatige Einstiegsqualifizierungsmaßnahme, die davon 13 mit Erfolg absolvierten. Aus diesen konnten 8 Teilnehmer das normale Auswahlverfahren für die Berufsausbildung – gemischt mit sonstigen anfallenden Bewerbern – mit Erfolg bestreiten und eine Ausbildung zur Bankkauffrau/-mann beginnen. Sieben von diesen nunmehr Auszubildenden absolvierten die Probezeit von 4 Monaten erfolgreich, nur in einem Falle bedurfte es zusätzlicher Einflussnahme, deren Ergebnis die Fortsetzung der Ausbildung vertretbar machte. Somit ist für das genannte Beispiel eine Erfolgsquote von 47% festzustellen, was die Erwartungen bei Projektbeginn bei Weitem übertraf!

Beobachtete *Sekundäreffekte* beziehen sich besonders auf das Erschließen einer bisher kaum erreichten Zielgruppe für die kaufmännische Berufsausbildung: (scheinbar) nicht berufsbildungsfähige Jugendliche mit Migrationshintergrund. Hinzu kommt die für diese Population oft überraschende Erkenntnis: Ich kann das (auch) schaffen! Es entsteht also die Erfahrung, dass sich in der öffentlichen Diskussion als benachteiligt oder „abgehängt“ Stigmatisierte infolge einer durchaus überschaubaren Intervention vergleichbare berufliche Einstiegschancen erarbeiten können.

Als *Tertiäreffekte* konnten wir insbesondere eine klare Wirkung in den Kundenkreis hinein konstatieren: Das Erschließen bisher nicht erreichter Kundengruppen aus dem kulturellen Umfeld der Projektteilnehmer und Abschluss konkreter Geschäfte mit diesen Neukunden. Nicht zuletzt entwickelt sich ein starker employer-branding-Effekt durch die gesteigerte öffentliche Aufmerksam-

² Eine empirische Untersuchung der hier als Tendenzen beschriebenen Effekte ist weiteren Projektdurchgängen vorbehalten. Zum Einen ist die genannte Stichprobe gering, zum Anderen handelt es sich um ein Pilotprojekt, aus dessen Erfahrungen die endgültige Gestaltung der Einstiegsqualifizierungsmaßnahme zu entwickeln sein wird.

keit für das Migrantenprojekt, flankiert durch mehrere Auszeichnungen wie den Berliner Integrationspreis 2008.³

1.4 Individuelle Effekte bei den Teilnehmern

Auch bei den Absolventen der EQJ-Maßnahme lassen sich drei Gruppen von Effekten beobachten.

Zuerst sind erwartungsgemäß teils deutliche Entwicklungen in der sprachlichen Kompetenz (sowohl allgemein- wie fachsprachlich) zu verzeichnen. Im Ergebnis sind alle in die Berufsausbildung übergeleiteten Teilnehmer uneingeschränkt in der Lage, in der jeweiligen Ausbildungsabteilung sach- und kontextadäquat zu kommunizieren, was auch aus der Berufsschule uneingeschränkt bestätigt wird. Es sind dort keinerlei Unterschiede zwischen den Teilnehmern der Maßnahme und auf traditionellem Wege in die Ausbildung eingetretenen Berufsschülern zu erkennen! Daneben konnten während der Einstiegsqualifizierung einzelne konkrete Wissenslücken hinreichend kompensiert oder geschlossen werden.

Auch wurden **zweitens** die Vorbereitung auf und die Anpassung an die beruflichen Verhaltenserwartungen bei den erfolgreichen Absolventen überwiegend umgesetzt. Es wurden bei den Teilnehmern aus Sicht des Unternehmens exemplarisch zwei eher kulturell erklärliche Besonderheiten beobachtet und geklärt. Bei einem Teilnehmer entstand der Eindruck, dass er Schwierigkeiten habe, die Weisungskompetenz einer weiblichen Ausbildungsbeauftragten als selbstverständlich zu akzeptieren. Diese Unsicherheit wurde in einem Rückmeldeggespräch thematisiert und war damit offenbar geklärt. Bei einer Teilnehmerin wurde anfangs beobachtet, dass es für sie wohl neu und gewöhnungsbedürftig war, im gewissen Rahmen selbstverantwortlich agieren zu können. Auch diese Spielräume konnte sie nach einer gewissen Gewöhnungsphase angemessen mit Leben füllen.

Als **dritter** Cluster von Beobachtungen lassen sich Entwicklungen des Selbstkonzeptes erleben. Im transaktionsanalytischen Sinne beobachteten wir eine grundlegende Veränderung von einer eher „ich bin nicht o.k.“ zu einer „ich bin o.k.“- Grundhaltung. Exemplarisch hierzu sei die Aussage eines Teilnehmers gegenüber dem Autor genannt: *Ich bin das erste Mal in meinem Leben wirklich*

³ Sonderpreis zum Integrationspreis 2008 der Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales des Landes Berlin

ernst genommen worden. In dem Zusammenhang wurden auch als sehr devot wahrgenommene Verhaltensmuster gespiegelt, diese wurden von den Betroffenen im Unternehmenskontext tendenziell verändert. Von einem Auszubildenden wurde hierzu eine erhebliche Dissonanz zu Verhaltenserwartungen im privaten Umfeld berichtet. Die Teilnehmer waren in der Regel leicht zu motivieren und haben überwiegend die Teilnahme mit der Perspektive einer Berufsausbildung als große Chance begriffen. Möglicherweise liegt in diesem dritten Bereich die entscheidende, langfristig wirksamste Entwicklung für die Beteiligten.

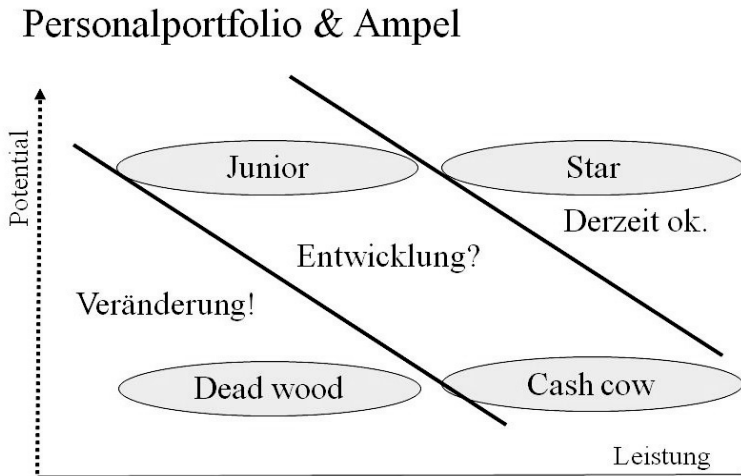
2 Ansätze betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfindung

Zur angemessenen Reaktion auf die geschilderten Veränderungen in qualitativer und quantitativer Sicht bieten sich verschiedene Denkmodelle an, die aus anderen betriebswirtschaftlichen Fachgebieten adaptiert werden können. Hinzu kommt die Notwendigkeit, angesichts der latenten Diskussion zu messbaren Wertschöpfungsbeiträgen der Personalfunktion sowie unter dem Fokus von Budget- und Kostenrestriktionen den Ressourceneinsatz zu analysieren. Mit der daraus erzielbaren Transparenz können Personalentwicklungsmaßnahmen genauer effektorientiert gesteuert und deren Ergebnisse tendenziell ausweisbar werden. Dazu werden im Folgenden verschiedene Grundmodelle dargestellt und praktische Implikationen diskutiert.

2.1 Bewirtschaftung von Portfolien

Der Grundgedanke erinnert an eine mittelfristig ausgerichtete Geldanlage. Wie bei dieser benötige ich im Spannungsfeld von gut abgestimmten Fristigkeiten, überschaubarem Risiko und optimalem Ertrag eine Gesamtsicht auf Menge, Qualität und zeitliche Verfügbarkeit von Kompetenzen, die sich in deren Trägern, den Bewerbern, Azubis oder Mitarbeitern manifestieren. Evident wird diese Parallele in der zentralen Aufgabenzuschreibung des Personalentwicklers formuliert: Der richtige Mitarbeiter (mit der passenden Qualifikation) zur richtigen Zeit am richtigen Ort.

Abbildung 1: Personalportfolio (eigene Darstellung)



Angelehnt an den klassischen Produktlebenszyklus werden Modelle diskutiert, welche den beruflichen Einsatz in einer stabilen Aufgabe ohne zwischenzeitliche Weiterbildung in die aufeinander folgenden Phasen Junior – Star – Cash cow – Dead wood einteilt (vgl. Vier-Felder-Matrix⁴). Bei aller gebotenen Vorsicht im Umgang mit diesen Fachbegriffen in Bezug auf Menschen lassen sich anhand des Modells wesentliche Erkenntnisse entwickeln. Davon die wesentlichste Konsequenz ist sicher die immanente Begründung der Notwendigkeit lebenslangen Lernens aus Sicht des Mitarbeiters und permanenter Weiterbildung durch die Organisation. Unter gleichzeitiger Verwendung der Ampel-Logik Grün (derzeit ok.) – Gelb (Entwicklung?) – Rot (Veränderung!) bietet sich im Stadium **Junior** gezielte Entwicklung an, um die erkannten Potentiale auszuschöpfen. Dies bedeutet für die Organisation höhere Leistung und Ertragszuwachs, für den Mitarbeiter in der Regel steigenden Erfolg (und als Folge des Ertragszuwachses eine Einkommensentwicklung).

In der **Cash-cow**-Phase ist es uns darum zu tun, angesichts in der aktuellen Aufgabe ausgeschöpfter Potentiale ein Absinken der Leistung zu vermeiden. Ziel ist dabei sowohl der Erhalt der wirtschaftlichen Ertrags wie auch der Zufrieden-

⁴ vgl. Wöhe (1990).

heit und Motivation beim Mitarbeiter. Dies kann z.B. durch Anpassungsqualifizierung zu einer erneuten Zuordnung zu Juniors oder Stars bedeuten – oft auch in einer neuen oder deutlich veränderten Aufgabe.

Wird hier Qualifizierung unterlassen (was sowohl Organisation wie gleichermaßen Mitarbeiter betrifft), droht die im Sinne des Modells unvermeidliche Entwicklung zu **Dead wood**. Hier ist ein zielgerechter Einsatz des Mitarbeiters zumindest akut gefährdet. Dennoch sind beim aktiven Umgang mit dieser für den Mitarbeiter oft frustrierenden Wahrnehmung (ich bin abgeschrieben – in wirtschaftlichen Termini sogar im eigentlichen Sinne des Begriffes!) neben der (Re-)Aktivierung des Mitarbeiters ein nicht zu unterschätzendes Motivierungspotential mit veränderter Wahrnehmung (ich bin wieder wichtig). Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels scheint hier ein möglicherweise verkanntes oder nicht genutztes Potential zu liegen. In einzelnen Aspekten – beispielsweise den verschiedenen business-angel-Netzwerken – wird dies schon umgesetzt. Mit Letzterem ist der Einsatz älterer, in der Regel bereits aus dem aktiven Arbeitsleben ausgeschiedener qualifizierter Fachkräfte oder Manager gemeint, die für einzelne Projekte oder auch zur temporären Überbrückung personeller Unterdeckungen in Organisationen eingesetzt werden. Beispiele sind die Unterstützung beim Generationswechsel in der Führung von mittelständischen Unternehmen oder die erfahrungsbasierte Begleitung wichtiger Projekte.

Im weiteren Sinne ist wohl ein grundsätzlich veränderter Umgang mit älteren Arbeitnehmern die Konsequenz. Auch im volkswirtschaftlichen Sinne liegt dies angesichts der Entwicklung der Alterspyramide mit ihren Auswirkungen nahe.

2.2 Skill management als Marktmodell

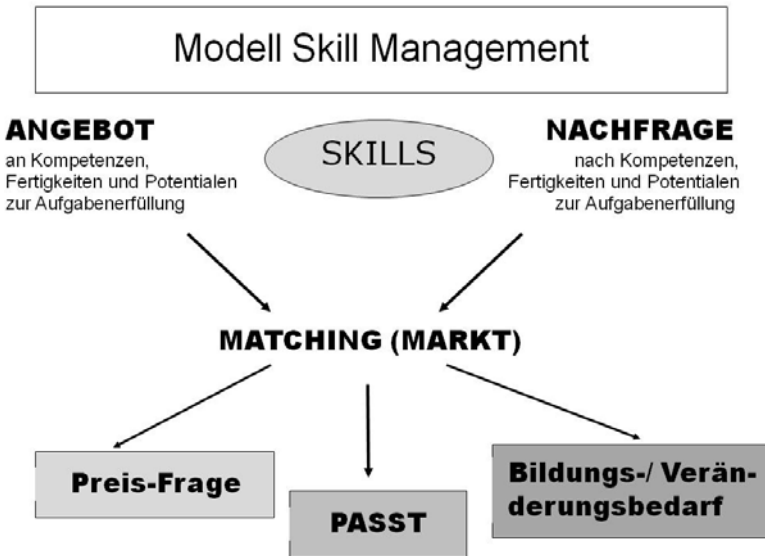
Zugrunde liegt hier die banale Erkenntnis, dass ich nur kaufen kann, was mir jemand anbietet. In den letzten Jahren mag diese Erkenntnis angesichts des abnehmenden Potentials an – auch qualifizierten - Erwerbslosen und Schulabgängern wieder stärker ins Bewusstsein von Personalverantwortlichen gerückt sein. Dennoch sprechen die Zahlen aus den letzten Jahren schon eine überdeutliche Sprache (Ingenieurlücke, entgangenes BIP). Rechnet man die Effekte zunehmender Alterung der Bevölkerung und des Nachwachsens der geburtenschwachen Jahrgänge (Tabelle 1) sowie der Binnenmigration hinzu, droht die Frage des potentiellen Bewerberangebotes zumindest in einigen Regionen wirtschaftliche existentielle Dimensionen anzunehmen. So prognostiziert 2007 das Bundes-

ministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBW), dass bis 2014 jährlich mindestens 3000 Ingenieure und 19000 sonstige Akademiker fehlen. Daraus entstand in 2006 ein Wertschöpfungsverlust von ca. 20 Mrd. Euro bzw. 0,8% des BIP (IW 2007).

2.3 Technische Umsetzung

Zur Speicherung und Steuerung des Mitarbeiterportfolios bieten sich integrierte Datenmanagementsysteme an, die neben der reinen Kenntnis vorhandener Qualifikationen und Potentiale weitere Vorteile bieten: Alle relevanten Informationen sind miteinander vernetzt in einem System gespeichert und verfügbar. Auswertungen und geschäftliche Steuerungsanalysen lassen sich auf einem derartigen Datenpool leicht organisieren. Die Entscheidung für ein DV-gestütztes System spart daneben Personal- auch Sachkosten (für Dokumentation und Aktenführung). Zur Modellierung als betriebswirtschaftliche Prozesse stehen eine Vielzahl von Instrumenten und EDV-Programmen zur Verfügung. Übergreifende Grundlogik ist dabei die durchgängige, integrierte Erfassung, Speicherung und Auswertung von Daten. Für die Planung und Implementierung ist dabei unbedingt die umfassende Mitbestimmung der Arbeitnehmergremien gemäß Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsrecht sowie die grundsätzliche Beachtung des informationellen Selbstbestimmungsrechtes der Mitarbeiter zu beachten. Dies hat zur Folge, dass zwingend nur die arbeitsvertraglich erforderlichen Daten erhoben werden können oder im Verlaufe des Beschäftigungsverhältnisses diejenigen, welche organisationsspezifisch geregelt oder vereinbart sind. Damit kann ich von einem für alle Mitarbeiter verbindlichen Mindestdatenbestand ausgehen. Darüber hinaus gehende für die Steuerung des Personalportfolios relevante Mitarbeiterdaten können in sehr unterschiedlicher Menge und Qualität vorliegen. Knapp skizziert unterliegen darüber hinausgehende Informationen der Freiwilligkeit des einzelnen Mitarbeiters.

Abbildung 2: Modell Skill Management (eigene Darstellung)



Daraus resultiert, dass für Mitarbeiter, welche diese weitergehenden Informationen nicht offenlegen wollen, auch mögliche Nachteile denkbar sind. Dies betrifft überzufällig häufig Kompetenzen oder Potentiale, die bei bisherigen – für die Organisation erkennbaren – Tätigkeiten und Aufgaben nicht abgerufen wurden.

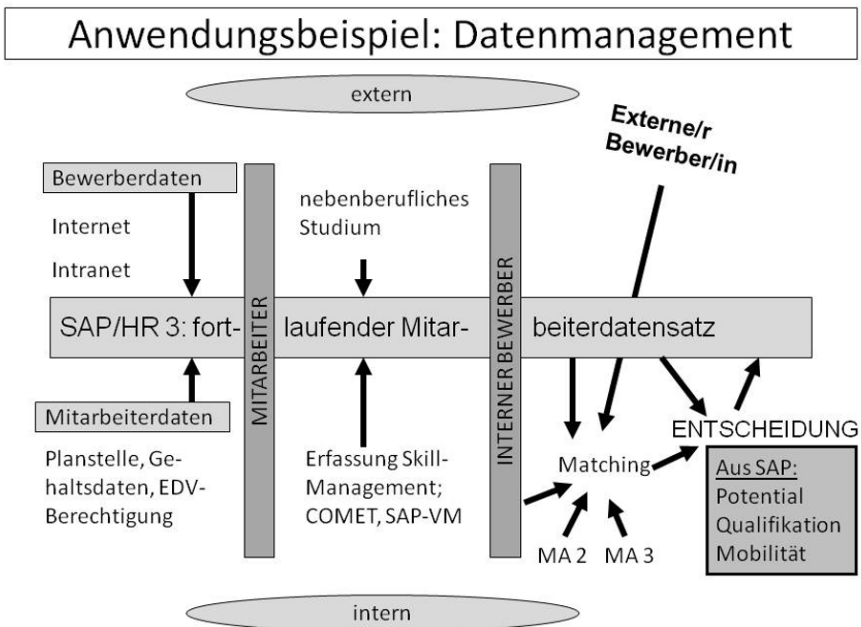
2.4 Arbeit mit Daten-workflows

Wie in Abbildung 3 schematisch dargestellt, werden Mitarbeiterinformationen vom ersten Kontakt mit der Organisation an ausnahmslos verdattet, also elektronisch erfasst oder aufbereitet und gespeichert. Der erste Schritt dazu sind internet-basierte Bewerbungsseiten, auf denen der Kandidat seine Bewerbungsdaten als employee-self-service⁵ (ESS) eingibt. Dieser Basis-Datensatz wird im weiteren beruflichen Werdegang durch die Personalfunktion beständig vervollständigt und ergänzt, ebenso auch durch manager-self-service (MSS)- oder weitere ESS-

⁵ vgl. Wald (2005).

Eingaben. In dieser Vorgehensweise liegen erhebliche wirtschaftliche Reserven: Kosteneinsparung durch Vermeiden von Mehrfacherfassung von Daten, Verzicht auf verteilte oder mehrfache Datenhaltung, Transparenz und Aktualität der vorgehaltenen Daten, Qualitätssicherung durch Einbindung der Betroffenen in Datenerfassung und Pflege. Nicht zuletzt können regulatorische und gesetzliche Anforderungen (Datenschutz, AGG) leichter umgesetzt und in der Beachtung nachgewiesen werden.

Abbildung 3: Schema eines Mitarbeiter-Daten-workflows (eigene Darstellung)



Abkürzungen: COMET – Einsatzplanungsprogramm
 SAP-VM – SAP Modul Veranstaltungsmanagement
 MA - Mitarbeiter

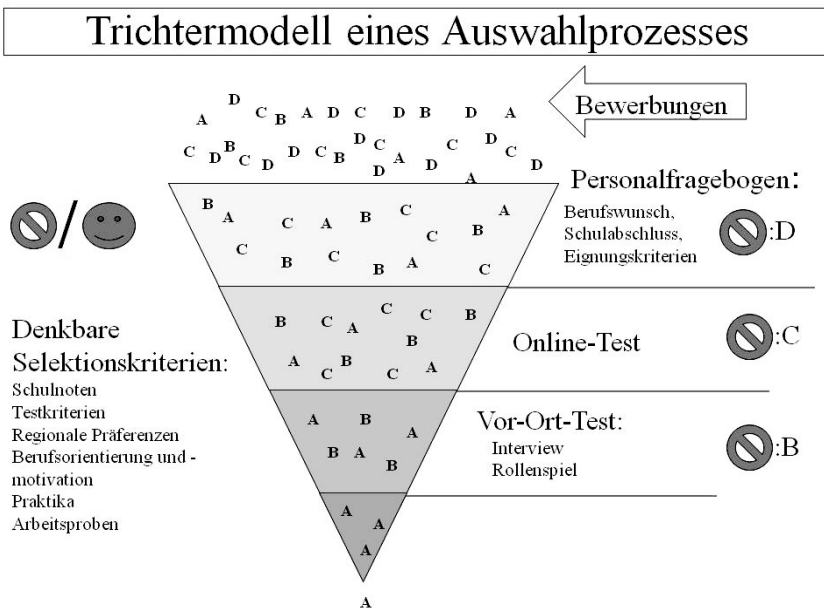
Letztlich können damit im Sinne eines Portfolio- hier insbesondere skill-Management beispielsweise bei anstehenden Besetzungsentscheidung über den gesamten Mitarbeiterdatenbestand, rein kompetenzbasierte Entscheidungen ge-

neriert werden, ergänzend auch unter Einbeziehung externer Kandidaten. Konsequenterweise kann dies bedeuten, dass erst nach der Auswahl eines geeigneten Datensatzes ein konkreter Kandidat zugeordnet wird, da bis zu diesem Prozessschritt der Repräsentant der Kompetenzen nicht erkennbar sein muss. Damit sind weitestgehend neutrale Auswahlentscheidungen unter Ausschaltung subjektiver Entscheider-Einflüsse realisierbar.

2.5 Trichtermodell in der Personalauswahl

Wie dargestellt, lässt sich die Erfassung, Verarbeitung und Nutzung von Bewerberdaten als Datenmanagementprozess beschreiben. Hinzu kommt mit der Trichterlogik der Verzicht auf die Weiterverarbeitung von im weiteren Prozess nicht mehr relevanten oder erforderlichen Daten.

Abbildung 4: Trichtermodell Auswahlprozess



Nach dem Anlegen eines Basisdatensatzes durch den Bewerber selbst (ESS) wird in einer ersten Selektionsstufe, z.B. nach Formalkriterien (z.B. passendes Berufsbild, regionale Kriterien, konkreter Bedarf) ein Teil der Bewerber-Datensätze (hier symbolisiert als D) als nicht geeignet identifiziert. Eine weitere Verarbeitung findet für diese nicht statt. Üblicherweise wird der Bewerber informiert, der Datensatz archiviert und nach Ablauf der gesetzlichen Fristen gelöscht. In die folgenden Selektionsstufen geht damit nur noch ein eingeschränkter Teil der ursprünglichen Datensätze ein (hier symbolisiert als A, B und C). Zur weiteren qualitativen Selektion eignen sich die traditionellen Instrumente von Auswahlverfahren, deren Ergebnisse jedoch wiederum in Daten umgewandelt werden müssen. Alternativ und unter wirtschaftlichem Aspekt fast zwingend eignen sich hierzu viel mehr internetbasierte Testtools, welche direkt und automatisiert Ergebnis-Daten erzeugen, was die Menge aktiv zu verarbeitender Daten weiter deutlich einschränkt. Hinzu kommt, dass bis zu diesem Prozessschritt kein persönlicher Kontakt zwischen Bewerber und Unternehmen stattfindet, was zu einer merklichen Einsparung für die Vorauswahl nötiger Kapazitäten führt und somit durch Vermeidung subjektiver Faktoren die Neutralität der Vorauswahl sichert. Erst an dieser Stelle des Einstellungsprozesses kommen die (positiv) selektierten Bewerber zu einem Auswahlverfahren in das Unternehmen. Mit einem konsistent konstruierten Auswahlverfahren fallen in den folgenden sequentiellen Schritten der Selektion additive Informationen zum Bewerber an, die ein angestrebtes Gesamtbild ergeben, welches anhand der definierten Anforderungskriterien eine gesicherte Entscheidungsgrundlage liefert und eine Berufserfolgsprognose ermöglicht. Dies ist z.B. mit der multimodalen Eignungsdiagnostik⁶ umgesetzt. Neben Validität und Reliabilität als herkömmliche Kriterien für Testverfahren ergibt sich aus wirtschaftlicher Perspektive ein zusätzlicher Nutzen: Indem skills nicht unnötig mehrfach diagnostiziert werden, stattdessen zusätzliche Informationen additiv erhoben werden (inkrementelle Validität⁷), ergeben sich kalkulierbare Kosteneinsparungen durch Verringerung des Ressourceneinsatzes zur Personalauswahl. Auf der Basis der vorhandenen Daten können weitere administrative Schritte vereinfacht und beschleunigt werden. Als Beispiele seien der automatische Ausdruck eines Vertragsangebotes, das Erstellen einer Betriebsratsvorlage oder die Verfügbarkeit flexibler Auswertungen über den Datenbestand genannt.

⁶ vgl. Schuler/Becker/Diemand (2007).

⁷ vgl. z.B. Mussel/Frintrup/Pfeiffer/Schuler (2007).

Mit Abschluss des Auswahlprozesses steht ein weiter verarbeitbarer Mitarbeiterdatensatz zur Verfügung.

2.6 Prozessorientierung in der Implementierung

Im Unterschied zu traditioneller Bewerberauswahl handelt es sich bei der skizzierten Vorgehensweise um eine rein immaterielle Vorgehensweise. Im Sinne von Kruse⁸ wird damit ein grundlegender Prozessmusterwechsel vorgenommen: Es geht nicht um die graduelle Verbesserung oder Optimierung etablierter Arbeitsorganisation. Stattdessen werden „normale“ Abläufe komplett beiseite gelassen, um eine neue Input-output-Transformation zu beschreiben.

Neben dem Überwinden grundsätzlicher kultureller Vorbehalte – *ohne Bewerbungsunterlagen, ohne Schulnoten geht das doch gar nicht* - ist zur erfolgreichen Umsetzung eine komplett neue Prozessorganisation erforderlich. Wird klassisch, also materiell in Papierform mit den Bewerberdaten hantiert, besteht eine hohes Maß an Visibilität sowie die Möglichkeit eines Controllings und der Qualitätssicherung anhand physisch vorhandener Objekte. Diese Qualität entfällt bei der reinen Datenverarbeitung. In der Folge sind neben den erforderlichen Datenschutzerfordernissen Geschäftsprozesse⁹ zu beschreiben, die folgende Mindestanforderungen erfüllen:

- Daten werden eindeutig zugeordnet (z.B. Verwechslung bei Namensgleichheit ist auszuschließen, Datensätze mit nicht vorhandenen Postleitzahlen werden dennoch weiter verarbeitet...)
- Unvollständige oder fehlerhafte Datensätze gehen nicht „verloren“
- Die Verarbeitung eines jeden Datensatzes führt zu genau einem vorher definierten End-Ergebnis (das heißt insbesondere, dass für mögliche Prüfschleifen exakte Abbruchkriterien zu definieren sind)

Hierzu bieten sich Erfahrungen und Erkenntnisse des Geschäftsprozessmanagement¹⁰ (GPM) an. Neben der exakten Definition und Qualitätssicherung der Arbeitsabläufe lassen sich so wesentliche wirtschaftliche Steuerungs- und Reportinginstrumente einbinden. Indem für jeden Prozessschritt ex ante die Anzahl von Geschäftsvorfällen kalkuliert und mit einer konkreten Durchlaufzeit versehen wird, werden Kapazitätsbindungen steuerbar. Gleichzeitig sind unter

⁸ vgl. Kruse (2004).

⁹ vgl. Lichtsteiner (2005).

¹⁰ vgl. Vahs (2005).

Einbeziehung der Personal-, Zuliefer- und Sachkostensystematik konkrete Preise zu ermitteln. Schließlich lassen sich anhand der Kalkulation und der Resultate ex post Kennzahlen für Reporting und Controlling bestimmen. Diese bieten sich als Grundlage für weitere Prozessoptimierung an. Für den Fall eines Outsourcing von (Teil-) Prozessen kann der Auftraggeber (Process Owner) somit ggf. die volle Souveränität über die Input-output-Transformation in qualitativer und quantitativer Hinsicht wahren.

Auf diese Weise lassen sich eindeutig und verbindlich Auftraggeber-Zulieferer-Beziehungen im Wertschöpfungsprozess beschreiben, kontrahieren und wirtschaftlich kalkulieren. Mit der Definition zu erbringender Prozessschritte sind Aufgaben inhaltlich klar zu definieren. Anhand der Prozesskette sind Auslöser und vom Auftraggeber zu liefernde Daten und Materialien (Beistelleleistungen) zu beschreiben, welche zwingende Voraussetzung für die Erbringung der Zulieferleistungen sind. Als Ergebnis der Zulieferleistung sind wiederum ebenso verbindlich die zu liefernden Daten und Materialien beschrieben. Insofern liegt im Sinne klassischen Geschäftsprozessmanagements die Relation Kernprozess (z.B. Personalauswahl) – Supportprozess (z.B. externes Datenhosting) vor. Die Personalfunktion hat in der Konsequenz neben der eigenen Kernkompetenz in fachlicher Hinsicht die Möglichkeit einer Anbieterrolle für komplette personalwirtschaftliche Wertschöpfungsketten. Für die nicht selbst zu erbringenden Aufgaben wird eine Wiederverkäufer-(reseller)-Rolle möglich. Mit einer Kombination von (wirtschaftlich ertragbringender) eigener Wertschöpfung und Einbindung von Zulieferleistungen ist auch unter Kostendruck das Angebot von personalwirtschaftlicher Komplettleistung realisierbar.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Ausgangspunkt der Ausführungen war die Notwendigkeit, die Personalfunktion zunehmend als wirtschaftlich tragfähige Einheit aufzustellen und als Wertschöpfung erbringende Organisationseinheit zu vermarkten. Hinzu kommen Veränderungen z.B. am Bewerbermarkt, die proaktiv analysiert und mit neuen Wegen zu lösen sein werden.

Dazu wurden Wege vorgeschlagen, unter Verwendung vorhandener Instrumente (Fördermittel, betriebswirtschaftliche Modelle, technische Möglichkeiten) innovative Strukturen und Prozesse zu entwickeln, die auch strategisch die Erfüllung der an die Personalfunktion zu stellenden Aufgaben sicherstellen werden.

4 Literatur

Kruse, P. (2004): Next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Offenbach.

Lichtsteiner, R. A. (2005): Prozessmanagement im Personalbereich, in: Wald, P.M.: Neue Herausforderungen im Personalmanagement. Wiesbaden.

Mussel, A.; Frintrup, A.; Pfeiffer, K.; Schuler, H. (2007): Vorauswahlmethoden für Assessment Center: Referenzmodell und Anwendung, in: Schuler (Hrsg.): Assessment Center zur Potentialanalyse. Göttingen, Bern, Wien u.a.

Schuler, H.; Becker, K.; Diemand, A. (2007): Potentialanalysen als Grundlage von Personalentscheidungen in einer Dienstleistungsorganisation, in: Schuler (Hrsg.): Assessment Center zur Potentialanalyse. Göttingen, Bern, Wien u.a.

Vahs, P. (2005): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. Stuttgart.

Wald, P. M. (2005): Von der Reorganisation zur Zukunft des Personalmanagements. In: Wald, P. M. (Hrsg.): Neue Herausforderungen im Personalmanagement. Wiesbaden.

Wöhe, B. (1990): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München.

Entwicklungstendenzen in der Personalauswahl und -entwicklung

Ein Fallbeispiel zur Anwendung der Positiven Psychologie

Susanne Herlt

1 Einleitung

Seit einigen Jahren geistert der Begriff „War for Talent“ durch die Unternehmen. Sowohl Westedt als auch Löhr wiesen in ihren Beiträgen darauf hin, dass Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten haben, Bewerber mit den gesuchten Qualifikationen zu rekrutieren. Dies scheint insbesondere bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden der Fall zu sein. Geschicktes Personalmarketing ist eine Strategie im „Kampf“ um die besten Bewerber. Einige Unternehmen haben sich hingegen dazu entschlossen, sich jenen Personen zuzuwenden, deren Bewerberlaufbahn im „Normalfall“ schon beim Screening der Bewerbungsunterlagen ein jähes Ende gehabt hätte. Die Rede ist von Jugendlichen, die aufgrund fehlender Ausbildungsreife bisher keinen Ausbildungsplatz gefunden haben. Mithilfe einer Einstiegsqualifizierung beteiligen sich Unternehmen daran, diese Jugendlichen fit für die Ausbildung zu machen. Wie sowohl Löhr als auch Westedt in ihren Beiträgen berichten, ist dies ein erfolgversprechender Ansatz. Für das Unternehmen hat ein solches Engagement verschiedene Vorteile. Erstens kann es als Teil der Corporate Social Responsibility verstanden werden und hat damit eine gewisse Imagewirkung. Zweitens macht das Unternehmen sich frei davon, unbedingt aus jedem „War for Talent“ als Sieger hervorzugehen. Drittens kann es auch dazu beitragen, neue Kundenkreise zu erschließen. So waren alle Teilnehmer der Einstiegsqualifizierung des in diesem Beitrag beschriebenen Fallbeispiels Jugendliche mit Migrationshintergrund, die neben Deutsch noch mindestens eine weitere Sprache fließend beherrschten. Dies konnten sie im Kontakt mit Kunden aus den jeweiligen Kultur- und Sprachkreisen und damit letztlich zu Gunsten des ausbildenden Unternehmens nutzen. Ein nicht zu unterschätzender neuer Kundenkreis kann auch der Familien- und Bekanntenkreis der Jugendlichen sein. Diese Personen knüpfen Vertrauen zu dem Unternehmen, weil es Jugendlichen, die sich bis dato vergeblich um einen Ausbildungsplatz bemüht

haben, eine Chance gibt. Mitunter resultiert dieses Vertrauen darin, dass sie selbst Kunde des Unternehmens werden.

Welcher Aufwand steht diesem Nutzen entgegen? Ist es möglich, Jugendliche, die sich bisher vergeblich um einen Ausbildungsplatz bemüht haben, innerhalb von zehn Monaten soweit zu fördern, dass sie im Lehrstellen-Auswahlverfahren des Unternehmens im Vergleich zu anderen, „normalen“ Bewerbern bestehen können? Sowohl Löhr als auch Westedt können aufgrund ihrer Praxiserfahrungen diese Frage bejahen. Das nachstehende Fallbeispiel soll verdeutlichen, dass auch schon kurze Interventionen, die im Rahmen eines Einstiegsqualifizierungsprojektes durchgeführt werden, effektiv sein können.

2 Fallbeispiel

Das folgende Fallbeispiel zeigt, welche Effekte gezielte Interventionsmaßnahmen basierend auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie bei einer Gruppe von Jugendlichen haben können, denen es bisher nicht gelungen ist, einen Ausbildungsplatz zu bekommen. Die Untersuchungsgruppe bilden die Teilnehmer einer 10-monatigen Einstiegsqualifizierung mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Kontoführung und Zahlungsverkehr“ bei einer deutschen Filialbank. Die 12 Jugendlichen und jungen Erwachsenen zwischen 17 und 23 Jahren stammen aus Familien mit Migrationshintergrund und haben den Einstieg in eine Berufsausbildung bisher nicht bewältigt. Die Einstiegsqualifizierung besteht zu 70% aus betrieblichen Anteilen (also eine Art „Praktikum“ in der Bank) und 30% theoretische Wissensvermittlung bei einem Bildungsträger und folgt damit konzeptionell dem typischen dualen Ausbildungssystem. Neben Inhalten aus der Ausbildungsordnung des von den Teilnehmern angestrebten Ausbildungsberufs „Bankkaufmann/-frau“ werden unter anderem auch Grundlagen beruflichen Verhaltens und der Kommunikation vermittelt. Circa zwei Monate vor Ende der Einstiegsqualifizierung wurde zusätzlich (also nicht im Curriculum vorgesehen) ein Training zum Thema „Stärken stärken“ angeboten. Das Trainingskonzept basiert auf dem Stärkenansatz der Positiven Psychologie. Bevor die Evaluationsergebnisse präsentiert werden, soll zunächst auf die noch junge Forschungsrichtung der Positiven Psychologie und den Stärkenansatz eingegangen werden.

2.1 Positive Psychologie

Im letzten Jahrhundert beschäftigte sich die Psychologie hauptsächlich mit den negativen Aspekten des menschlichen Seins. Sie konzentrierte sich darauf, Krankheiten zu heilen, Leiden zu lindern und Defizite und Schwächen auszugleichen. Der Leitgedanke lautete „Was kann die Psychologie tun, damit es den Menschen nicht mehr so schlecht geht?“. Dies basiert auf einem Defizitmodell. Erst zum Ende des letzten Jahrtausends schien dieser Ansatz einigen Forschern nicht mehr ausreichend. Ein Leben frei von Krankheit, Leiden und Schwächen macht das Leben noch nicht lebenswert. Es muss positive Aspekte geben, die es zu untersuchen gilt. Die Leitfrage der daraus entstandenen Positiven Psychologie ist demnach „Wie kann die Psychologie Menschen unterstützen, noch glücklicher, zufriedener und leistungsfähiger zu werden?“ Laut Martin Seligman, dem Begründer der Positiven Psychologie, geht es nicht mehr nur darum, Schäden zu begrenzen und „von minus 5 auf minus 3“ der Befindlichkeitsskala zu kommen, sondern, wie wir uns von „plus 2 auf plus 7“ verbessern können.¹

Nach der Definition von Gable und Haidt ist Positive Psychologie „the study of the conditions and processes that contribute to the flourishing or optimal functioning of people, groups, and institutions“.² Die Positive Psychologie konzentriert sich im Vergleich zum klassischen Ansatz der Psychologie auf das Ausbilden von Stärken (anstatt Schwächen zu reduzieren), darauf, ein gutes Leben für gesunde Menschen zu ermöglichen (anstelle psychisch Beeinträchtigte zu heilen) und darauf, in den Menschen das Beste zum Vorschein zu bringen (anstatt das Schlechte zu reparieren).³

Dabei strebt die Positive Psychologie nicht an, die klassische Psychologie zu ersetzen, sondern vielmehr zu ergänzen⁴. Es geht nicht darum, die Heilung von Leiden oder Krankheiten zu vernachlässigen oder die Daseinsberechtigung und auch Wichtigkeit von negativen Emotionen zu negieren, sondern vielmehr darum, zu erforschen, was Menschen stärkt, wie sie mehr positive Emotionen erfahren können und was sie glücklicher und zufriedener macht. Während sich die Psychologie also bisher vorrangig mit menschlichen Defiziten beschäftigte und versuchte, diese zu reduzieren, wählt die Positive Psychologie eine ressourcenorientierte Perspektive und setzt an den individuellen Stärken/Potenzialen an.

¹ Seligman 2005, S.11.

² Gable & Haidt 2005, S.104.

³ Dutton et al. 2005, S.2.

⁴ Seligman et al. 2005, S.410.

Inwiefern könnte dieser neue Ansatz interessant für das Personalmanagement sein? Unter den vielfältigen Forschungsbereichen der Positiven Psychologie sind drei als besonders interessant für das Personalmanagement zu bewerten: erstens, positive Emotionen und ihr Einfluss auf berufliche Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit, zweitens, das Erleben von Flow⁵ bei der Arbeit und drittens, die gezielte Nutzung und Weiterentwicklung der individuellen Stärken. Der Stärkenansatz steht im Mittelpunkt des Fallbeispiels und soll deshalb im Folgenden näher skizziert werden.

2.2 Der Stärkenansatz der Positiven Psychologie

“All of us do not have equal talent, but all of us should have an equal opportunity to develop our talent.“

Mit dieser Aussage traf John F. Kennedy ohne es zu wissen die Kernaussage der Positiven Psychologie: Alle Menschen haben unterschiedliches Potenzial, unterschiedliche Stärken und Talente, aber wenn sie diese nutzen, können sie sich optimal entfalten.

Was aber wird in der Positiven Psychologie unter einer Stärke verstanden? Ist eine Stärke alles, was eine Person gut kann? Alex Linley definiert Stärken als

„a natural capacity for behaving, thinking or feeling in a way that allows optimal functioning and performance in the pursuit of valued outcomes“⁶.

Der Terminus “natural” soll dabei darauf hinweisen, dass Stärken teilweise angeboren sind, dass jedoch bestimmte Umwelteigenschaften die Entwicklung einiger Stärken fördern, während sie die Ausbildung anderer Eigenschaften behindern können⁷. Das Wort „capacity“ nutzte Linley in seiner Definition, um deutlich zu machen, dass die Stärken ein Potenzial in der Person darstellen, welches mehr oder weniger realisiert werden kann, abhängig von der Regelmäßig-

⁵ Flow bezeichnet den von Csikszentmihalyi beschriebenen Zustand des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit bis hin zur Selbstvergessenheit. Flow-Erleben kann sich bei optimaler Passung zwischen Anforderungen der Tätigkeit und den wahrgenommenen eigenen Anforderungen der Person einstellen.

⁶ Linley & Harrington 2006a, S.88.

⁷ Linley & Harrington 2006a, S.88.

keit der Nutzung, des Vorhandenseins von Gelegenheiten, von situativen Anforderungen und von der kontextabhängigen Angemessenheit⁸.

Zusammenfassend sind Stärken also jene Bereiche, die den Personen leicht fallen, bei deren Ausübung sie Freude empfinden und die sie besonders gut machen⁹. Hinweise auf Stärken sind nach Linley¹⁰ die folgenden:

- zwanglos/entspannt, aber fokussiert und voller Energie,
- authentisches Gefühl,
- leidenschaftlich, lebendig, sich in der Tätigkeit vertiefend,
- es können Beispiele für Zeichen der Stärke in der Kindheit genannt werden,
- konsistent hohe Leistung,
- schnelles Lernen bei Nutzung der Stärke,
- Bedürfnis, die Stärke zu nutzen,
- Freude und Gefühl von Energie beim Ausüben der Stärke.

Stärken sind abzugrenzen von Wissen und Fertigkeiten. Beides kann durch Lernen bzw. Üben erworben werden. Will man beispielsweise einen interessanten, ansprechenden Vortrag zum Thema „Personalauswahlverfahren“ anfertigen, so benötigt man das Wissen zum Thema „Personalauswahlverfahren“, die Fertigkeit zum Umgang mit Power-Point (beides kann man sich aneignen) sowie die Stärke „Kreativität“ um die Präsentation ansprechend und unterhaltsam zu gestalten.

2.2.1 Der Stärkenansatz im beruflichen Kontext

Haben Menschen die freie Wahl, konzentrieren sie sich vornehmlich auf ihre Stärken: Schüler belegen jene Fächer als Leistungskurse, in denen sie gut sind, sie wählen einen Ausbildungsberuf oder ein Studienfach, von dem sie glauben, dass dies am ehesten ihren Stärken und Neigungen entspricht. Nach demselben Prinzip wird bei der Stellensuche vorgegangen. Auch in ihrer Freizeit beschäftigen sich die meisten Menschen mit ihren Stärken und Talenten. Die Gründe

⁸ Linley & Harrington 2006a, S.88.

⁹ Linley & Carter 2007, S.32.

¹⁰ Govindji & Linley 2007a S.44.

dafür sind vielfältig: Die Ausübung der Stärken bringt Spaß, führt zu Erfolgen und stärkt das Selbstbewusstsein¹¹.

Im beruflichen Kontext konnten positive Auswirkungen der Nutzung des Stärkenansatzes auf die Leistung nachgewiesen werden. Beispielsweise führte das Corporate Leadership Council eine Analyse mit 19.187 Angestellten und Managern durch. Betonten die Vorgesetzten im Feedback gegenüber den Mitarbeitern vor allem deren Leistungsschwächen, resultierte dies in einer Leistungsverringerung von 26.8%, während die Betonung von Leistungsstärken zu einer Leistungserhöhung von 36.4% führte. Parallel dazu rief die Hervorhebung von Persönlichkeitsstärken eine Leistungssteigerung von 21.3% hervor, derweil der Fokus auf Persönlichkeitsschwächen zu einer Leistungsverminderung von 5.5% führte.¹²

Weiterhin wiesen Govindji und Linley folgendes nach: Wenn Mitarbeiter bei ihrer Arbeit Ziele verfolgen können, die ihren Stärken entsprechen, tun sie dies mit größerer Anstrengung und Ausdauer und es ist wahrscheinlicher, dass sie diese Ziele auch erreichen¹³. Darüber hinaus konnten Harter et al. zeigen, dass Menschen engagierter in ihrem Beruf sind, wenn sie ihre Stärken nutzen können.¹⁴ Zudem sind sie glücklicher und fühlen sich erfüllt.¹⁵ In einer weiteren Studie belegten Harter et al., dass hohes Mitarbeiterengagement in Unternehmen mit erhöhter Kundenloyalität, geringerer Mitarbeiterfluktuation, höheren Einnahmen und höherem Profit einhergeht¹⁶. Ähnliche Befunde konnten auch in einer Befragung von Universitätsstudenten nachgewiesen werden. Linley und Govindji befragten 214 Studenten, wie gut sie ihre Stärken kennen und in welchem Ausmaß sie diese einsetzen. Jene Studenten, die ihre Stärken gut kannten und sie gezielt einsetzten, waren glücklicher, fühlten sich vitaler und erfüllt.¹⁷

Bezugnehmend auf die Anwendung des Stärkenansatzes im beruflichen Kontext stellten Linley und Harrington eine stärkenbasierte Formel für den Erfolg einer Organisation auf. Erstens, soll den Stärken des Einzelnen entgegengekommen werden, indem sie identifiziert werden und eine stärkenkongruente Rolle gefunden wird. Zweitens, sollen wichtige Kompetenzen entwickelt werden, um ein Mindestmaß an Effektivität in entscheidenden Aufgabenbereichen der Tätigkeit sicherzustellen. Drittens, sollen die Schwächen durch Umstruktu-

¹¹ Linley & Harrington 2006b, S.41-42.

¹² Linley & Carter 2007, S.33.

¹³ Govindji & Linley 2007a, S.45.

¹⁴ Harter et al. 2002, S.268-279.

¹⁵ Govindji & Linley 2007b, S.148.

¹⁶ Harter et al. 2003, S.205-224.

¹⁷ Govindji & Linley 2007b, S.149-150.

rierung von Aufgaben, komplementäre Zusammenarbeit mit anderen oder stärkenbasierte Teamarbeit egalisiert werden.¹⁸

Der stärkenbasierte Ansatz ist vor allem auch für die Personalentwicklung interessant. Im folgenden Abschnitt wird erläutert, warum stärkenbasierte Interventionen eine sinnvolle Alternative bzw. Ergänzung zu schwächenbasierten Interventionen darstellen.

2.2.2 Stärken- vs. schwächenbasierte Entwicklungsansätze

Die meiste Zeit des Lebens werden Menschen aufgefordert, an ihren Schwächen zu arbeiten: in der Schule, während der Ausbildung oder dem Studium und während der Berufstätigkeit. Mitarbeiter in einem Unternehmen erhalten dann mitunter Personalentwicklungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen, die sie unterstützen sollen, diese Schwächen zu beseitigen. Schaut man sich jedoch Beurteilungen von Personen an, so werden über die Jahre hinweg immer dieselben Schwächen oder Fehler bemängelt. Offensichtlich sind diese zeitlich relativ stabil und nur schwer veränderbar. Auch wenn eine Person an ihren Schwächen arbeitet, bleiben es meist Schwächen und es ist unwahrscheinlich, dass eine Person in diesen Bereichen exzellente Leistungen hervorbringen wird¹⁹. Peter Drucker, einer der Vorreiter der Positiven Psychologie drückte dies 1967 folgendermaßen aus: „...one cannot build on weakness. To achieve results, one has to use all the available strengths. These strengths are the true opportunities.“²⁰ Dagegen ist die Arbeit an Schwächen mühsam, nur begrenzt von Erfolg gekrönt und trägt wenig zum Selbstbewusstsein, zur Motivation und zum Wohlbefinden der Person bei.

Der Stärkenansatz bricht laut Buckingham und Clifton²¹ mit zwei vorherrschenden Annahmen: Dass jede Person lernen könne, in fast jedem Bereich gut zu sein und dass die größten Entwicklungspotenziale einer Person in den Bereichen ihrer Schwächen lägen²². Die Vertreter der Positiven Psychologie behaupten: „Simply put, if we take something that is ‘bad’ and focus only on getting rid of the ‘bad’, all we end up with is ‘not bad’ rather than our original intention of ‘good’.“²³ Ziel muss es also sein, die individuellen Stärken zum einen

¹⁸ Linley & Harrington 2006a, S.89.

¹⁹ Der Leser möge beachten, dass sich die Aussagen weiterhin auf den Begriff der Stärken nach der Definition von Linley beziehen und nicht auf Fertigkeiten oder Wissen.

²⁰ Linley & Harrington 2006b, S.37.

²¹ Buckingham & Clifton 2007, S.18.

²² Linley & Harrington 2006b, S.39.

²³ Linley & Carter 2007, S.31.

bewusster zu machen und zum anderen noch weiter auszubauen, denn, um es mit Cliftons Worten zu sagen: “to produce excellence, you must study excellence”.²⁴ In dem vorliegenden Fallbeispiel wurde eine solche stärkenbasierte Intervention evaluiert. Das stärkenbasierte Trainingskonzept des Fallbeispiels wird im folgenden Abschnitt eingehender beschrieben.

2.3 Stärkenbasierte Intervention

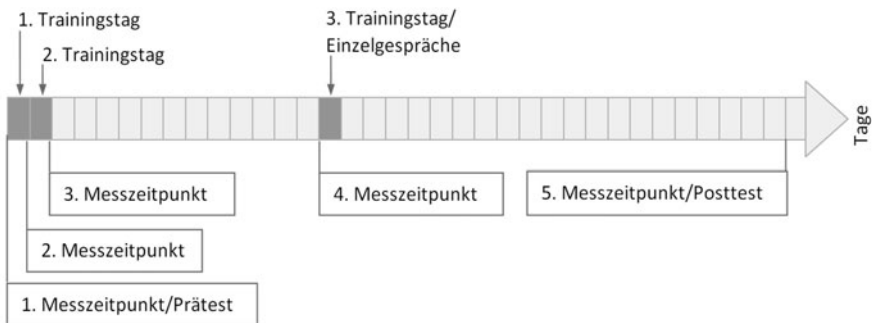
Das Training „Stärken stärken“ umfasste zwei aufeinanderfolgende Trainingstage sowie zwei Wochen nach dieser Blockveranstaltung ein Einzelgespräch mit jedem Teilnehmer. Wie geht man bei einem solchen stärkenbasierten Training vor? Am ersten Trainingstag lag der Fokus auf der Identifizierung der individuellen Stärken. Die meisten Menschen sind sich ihrer Schwächen bewusst (u.a. weil man über diese häufig Feedback erhält), sie sind jedoch ratlos, wenn sie nach ihren Stärken gefragt werden. Dies liegt nicht nur daran, dass oft mit positivem Feedback gespart wird, sondern ist auch darin begründet, dass sich eine Stärke für die Person selbst ganz natürlich anfühlt (siehe Definition von Linley) und man diese nicht als etwas Besonderes betrachtet. Für die Teilnehmer der Einstiegsqualifizierung, die mitunter schon lange vergeblich nach einem Ausbildungsplatz gesucht haben (und jede Absage einem negativem Feedback gleicht), war das Bewusstmachen der eigenen Stärken von besonderer Bedeutung. Die Identifikation der Stärken erfolgte über verschiedene Wege, unter anderem einen Fragebogen, Feedbackmethoden, speziellen Fragetechniken, Analyse von Erfolgsgeschichten. Zu Beginn des zweiten Trainingstages hatte somit jeder Teilnehmer einen individuellen „Stärkensteckbrief“ mit seinen wichtigsten Stärken. Ziel des zweiten Trainingstages war es vor allem, zu erarbeiten, inwiefern diese Stärken in beruflichen Situationen nützlich sein können und wie sie zum Erreichen der beruflichen Ziele eingesetzt werden können. Darüber hinaus entwickelten die Teilnehmer an diesem Tag einen individuellen Handlungsplan, der ihnen das Vorgehen aufzeigte, ihre Stärken weiter zu fördern. Zwei Wochen nach der Blockveranstaltung wurde mit jedem Teilnehmer ein circa 45minütiges Einzelgespräch geführt, in dem geklärt wurde, inwiefern das im Training Gelernte bereits umgesetzt werden konnte und wie etwaige Schwierigkeiten bei der Umsetzung überwunden werden können.

²⁴ Linley & Harington 2006a, S.43.

2.4 Methodisches Vorgehen

Zur Evaluation des Trainings „Stärken stärken“ wurden die 12 Teilnehmer zu fünf verschiedenen Zeitpunkten um die Bearbeitung eines Fragebogens gebeten. Der erste Messzeitpunkt (Prätest) erfolgte zu Beginn des ersten Trainingstages. Kurzfristige Effekte sollten mit den Befragungen am Ende des ersten Trainingstages (2. Messzeitpunkt), am Ende des zweiten Trainingstages (3. Messzeitpunkt) und zum Zeitpunkt der nach zwei Wochen folgenden Einzelgespräche (4. Messzeitpunkt) erfasst werden. Mittelfristige Effekte wurden durch den 5. Messzeitpunkt (Posttest) abgebildet, der fünf Wochen nach der Blockveranstaltung stattfand. Die Abbildung 1 gibt eine Übersicht über die Messzeitpunkte.

Abbildung 1: Verlauf der Evaluationsstudie



Zu den Erhebungszeitpunkten wurden verschiedene psychologische Konstrukte erfasst, von denen angenommen wurde, dass sie sich durch eine stärkenbasierte Intervention verändern. Dazu wurden fast ausschließlich Messinstrumente genutzt, deren Gütekriterien bereits überprüft und abgesichert sind.

Welche Auswirkungen hat eine stärkenbasierte Intervention auf Selbstwert, Selbstwirksamkeit, Lebenszufriedenheit usw.? Im Folgenden werden einige explorative Ergebnisse vorgestellt, die jedoch aus drei Gründen mit Vorsicht betrachtet werden müssen. Erstens, ist die Stichprobe mit $n=12$ sehr klein, sodass auch bei signifikanten Ergebnissen keine Generalisierbarkeit möglich ist. Zweitens, basieren die Ergebnisse auf reinen Selbsteinschätzungen der Probanden und drittens, beinhaltet das Design keine Kontrollgruppe, sodass nicht nachprüfbar ist, welche Veränderungen ohne eine Intervention erfolgt wären.

2.5 Ergebnisse

2.5.1 Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen

Die Widerstandsfähigkeit gegenüber beruflichen Belastungen ist eine wichtige Komponente der psychischen Gesundheit²⁵. Im Arbeitsbezogenen Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM)²⁶ stellt die Widerstandsfähigkeit einen von drei wichtigen Bereichen der psychischen Gesundheit dar. Sie wird mittels der Skalen „Resignationstendenz bei Misserfolgen“, „offensive Problembewältigung“ und „innere Ruhe und Ausgeglichenheit“ erfasst. Resignationstendenz bei Misserfolgen meint die „Neigung, sich mit Misserfolgen abzufinden und leicht aufzugeben“²⁷. Vor dem stärkenbasierten Training lag sie mit Mittel bei 1.65²⁸ (SD=0.75), fünf Wochen später (Posttest) ist sie signifikant auf 1.13 gesunken. Während die Tendenz der Teilnehmer, bei Misserfolgen aufzugeben, nach dem Training sinkt, steigt die offensive Problembewältigung signifikant. Während sie zum Prätest im Mittel 2.9 (SD=0.52) beträgt, liegt sie zum Zeitpunkt der Einzelgespräche (nach zwei Wochen) bei 3.24 (SD=0.66) und zum Posttest bei 3.36 (SD=0.76). Das heißt, dass bei den Teilnehmern im Verlauf die „aktive und optimistische Haltung gegenüber Herausforderungen und auftretenden Problemen“²⁹ ansteigt. Weiterhin gibt es auch eine signifikante Verbesserung der inneren Ruhe und Ausgeglichenheit, also dem Erleben psychischer Stabilität³⁰. Während der Wert vor dem Training im Mittel bei 2.40 (SD=0.62) lag, ist er zum letzten Befragungszeitpunkt signifikant auf 3.08 (SD=.65) gestiegen.

Zusammengefasst ist bei der vorliegenden Untersuchungsgruppe im Verlauf des Trainings „Stärken stärken“ die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen gestiegen. Es ist anzunehmen, dass das Bewusstsein über die eigenen Stärken sowie das Wissen, wie diese effektiv eingesetzt werden können, die Jugendlichen dazu veranlasst, bei Rückschlägen nicht sofort aufzugeben, sondern Probleme konstruktiv und gelassen anzugehen. Damit einher geht auch ein gesteigerter Glaube an die eigenen Fähigkeiten. Dies wurde mittels eines Verfahrens zur Testung der allgemeinen Selbstwirksamkeit überprüft.

²⁵ Schaarschmidt & Fischer 1996, S.3.

²⁶ Schaarschmidt & Fischer 1996.

²⁷ Schaarschmidt & Fischer 1996, S.6.

²⁸ Die Erfassung aller in diesem Buchkapitel vorgestellten Konstrukte erfolgte auf einer fünfstufigen Skala. In diesem Fall bedeutet der Wert 1 eine extrem niedrige Resignationstendenz und der Wert 5 eine extrem hohe.

²⁹ Schaarschmidt & Fischer 1996, S.6.

³⁰ Schaarschmidt & Fischer 1996, S.6.

2.5.2 Allgemeine Selbstwirksamkeit

Die allgemeine Selbstwirksamkeit wurde mit der Skala von Schwarzer und Jerusalem³¹ erfasst. Dieses Verfahren „misst die optimistische Kompetenzerwartung, also das Vertrauen darauf, eine schwierige Lage zu meistern, wobei der Erfolg der eigenen Kompetenz zugeschrieben wird“.³² Die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung der jugendlichen Teilnehmer lag vor dem Training im Mittel bei 2.86 (SD=.28). Fünf Wochen später hat sie sich signifikant auf 3.22 (SD=.50) erhöht.

2.5.3 Selbstwert

Die positive Grundeinstellung der Teilnehmer gegenüber der eigenen Person, die im Prätest im Mittel 2.90 betrug (SD=.39), stieg bereits nach dem Blocktraining (also am Ende des zweiten Trainingstages) auf 3.23 (SD=.37) und lag zum Zeitpunkt der Einzelgespräche (nach zwei Wochen) bei 3.32 (SD=.48). Fünf Wochen nach dem Training war das Selbstwertgefühl³³ der Teilnehmer signifikant auf 3.47 (SD=.43) gestiegen.

2.5.4 Lebenszufriedenheit

Einhergehend mit den bereits berichteten Veränderungen verbesserte sich auch die Lebenszufriedenheit der Teilnehmer signifikant. Diese wurde mit den Items zur aktuellen und zukünftigen Lebenszufriedenheit der Temporal Satisfaction with Life Scale³⁴ erfasst. Dabei wurde deutlich, dass die aktuelle Lebenszufriedenheit nach zwei Wochen von 2.35 (SD=.98) auf 2.76 (SD=.88) gestiegen war und nach fünf Wochen auf 2.84 (SD=.86). Auch bei den Items zur zukünftigen Lebenszufriedenheit, also dem Glauben, dass man in Zukunft mit seinem Leben zufrieden sein wird, war eine Anhebung zwischen dem ersten und dem letzten Messzeitpunkt von 2.81 (SD=.67) auf 3.16 (SD=.70) zu verzeichnen.

³¹ Schwarzer & Jerusalem, 1999.

³² <http://userpage.fu-berlin.de/~health/germscal.htm>

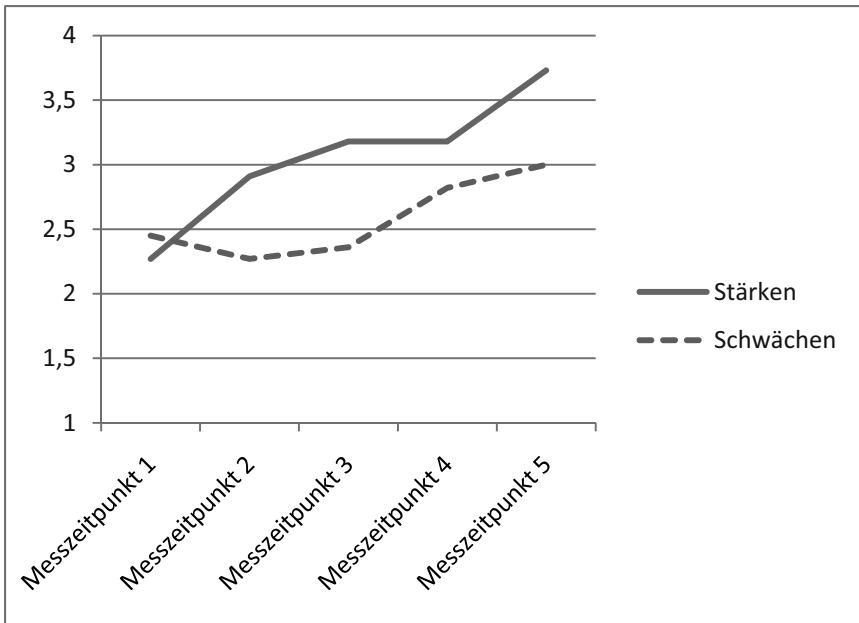
³³ Das Selbstwertgefühl wurde mittels der deutschen Version der Rosenberg-Skala (Collani & Herzberg, 2003) erfasst.

³⁴ Pavot, Diener & Suh, 1998.

2.5.5 Weitere Ergebnisse

Zur Evaluation des Trainings „Stärken stärken“ wurden die Teilnehmer zu den verschiedenen Messzeitpunkten um die Stellungnahme zu weiteren Items gebeten. Dies waren unter anderem die beiden Items „Ich kenne meine berufsbezogenen Stärken genau.“ und „Ich kenne meine beruflichen Schwächen genau.“. Wie man aus Abbildung 2 erkennen kann, ist vor dem Training das Bewusstsein für die eigenen Schwächen etwas höher als für die eigenen Stärken. Das Bewusstsein über die eigenen Stärken steigt dann schon im Verlauf des ersten Trainingstages stark an und verbessert sich im Folgenden kontinuierlich. Bezüglich der eigenen Schwächen gibt es zunächst (vermutlich durch die Konzentration auf die Stärken) eine Verminderung. Zwei Wochen nach dem Training ist der Wert jedoch bereits über das Niveau des Prätests gestiegen, um zum fünften Messzeitpunkt weiter anzusteigen. Scheinbar führt das Training also mittelfristig generell zu einer Sensibilisierung für die eigenen Fähigkeiten – sowohl bezüglich der Stärken als auch der Schwächen.

Abbildung 2: Veränderung des Bewusstseins über die eigenen Stärken bzw. Schwächen im Verlauf der Untersuchung



Weiterhin wurden die Jugendlichen zu den verschiedenen Messzeitpunkten gebeten, einzuschätzen, wie sehr das Item „Ich weiß genau, wie ich meine Stärken in meinem zukünftigen Berufsalltag gezielt nutzen kann.“ auf sie zutrifft. Diesbezüglich war am Ende des ersten Trainingstages noch keine Veränderung zu verzeichnen, da dies auch noch nicht Inhalt des Tagesprogramms war. Der Wert blieb im Mittel bei 2.9. Am zweiten Trainingstag wurde mit den Teilnehmern diese Thematik erarbeitet und am Ende des Tages lag der Wert bereits bei 3.20 ($SD=.63$). Nach weiteren zwei Wochen war er auf 3.50 ($SD=.71$) und nach fünf Wochen auf 3.70 ($SD=.68$) angestiegen.

2.6 Zusammenfassung des Fallbeispiels

Auch wenn die berichteten Ergebnisse aufgrund der bereits erwähnten Punkte vorsichtig zu interpretieren sind, sind sie dennoch als vielversprechend einzuschätzen, da sich sogar trotz der kleinen Stichprobe fast alle Veränderungen als signifikant erwiesen haben!³⁵ Es konnte gezeigt werden, dass mit Hilfe einer recht kurzen Intervention³⁶ auf Basis der Positiven Psychologie das Selbstwertgefühl, die Widerstandsfähigkeit gegenüber Belastungen, die allgemeine Selbstwirksamkeit, die Lebenszufriedenheit und das Bewusstsein über die eigenen Stärken und auch Schwächen verbessert werden können.

3 Fazit

Wie einleitend beschrieben, haben Unternehmen insbesondere bei der Suche nach Auszubildenden Schwierigkeiten, Kandidaten mit den gewünschten Qualifikationen zu finden. Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren so fortsetzen. Das Fallbeispiel hat jedoch gezeigt, dass es nicht immer notwendig ist, die besten Bewerber für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Durch gezielte Förderung können auch Personen mit weniger günstigen Eignungsvoraussetzungen erfolgversprechende Auszubildende werden. Dabei ist der stärkenbasierte Ansatz der Positiven Psychologie besonders vielversprechend.

Unternehmen müssen sich immer mehr von der Vorstellung verabschieden, dass sie aus einem Pool von Bewerbern schöpfen können, deren Eignungsprofil deckungsgleich zum Anforderungsprofil ist. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken – nicht nur bei der Suche nach Ausbildungskandidaten, sondern auch bei der Bewerbergruppe mit Studienabschluss. Durch die Bologna-Reform wird diese Bewerbergruppe im Vergleich zu den vergangenen Jahren zunehmend von Personen dominiert, die jünger sind, eher Überblicks- als Vertiefungswissen haben, meist über weniger praktische Erfahrungen verfügen und weniger Möglichkeiten hatten, sogenannte „Soft-Skills“ zu entwi-

³⁵ Eine größer angelegte wissenschaftliche Untersuchung, in der das Training „Stärken stärken“ gegen ein komplementär aufgebautes Training „Schwächen schwächen“ sowie eine Kontrollgruppe getestet wird, ist bereits in der Durchführung.

³⁶ Die Intervention ist zudem wenig aufwendig. Sie kann von einem Trainer mit einer Gruppe von bis zu 16 Personen durchgeführt werden. Auch die in dem Fallbeispiel beschriebene Coaching-Einheit nach zwei Wochen könnte in der Gruppe erfolgen.

ckeln.³⁷ Durch diese Entwicklungen steigt der Bedarf an gezielter Förderung des Personals von Anfang an. Insofern rückt bei der Bewerberauswahl verstärkt das Anforderungsmerkmal „Lernpotential“ in den Vordergrund. Sarges versteht darunter die *Lernfähigkeit* und die *Lernwilligkeit* – ein „breites Adaptationspotential im kognitiven, emotional-motivationalen und sozial-interaktiven Bereich“³⁸. Als eignungsdiagnostisches Verfahren bietet sich dabei das Lernpotential-Assessment-Center an. Damit wurde an die Idee des Lerntests von Guthke³⁹ angeknüpft. Lerntests beinhalten in der Regel zwischen zwei Messzeitpunkten eine Trainingsphase. Im Lernpotential-Assessment-Center erfolgt diese Lernphase meist durch Feedbacks, d.h. die Teilnehmer erhalten im Anschluss an jede Übung eine Rückmeldung „hinsichtlich der Diskrepanz von gezeigtem Verhalten zu einem als mehr funktional oder effizient angesehenen Verhalten“, so Sarges⁴⁰. Mitunter bestehen Lernpotential-AC auch aus zwei AC-Tagen, zwischen die eine „echte“ Trainingsphase geschaltet wird. Um weiteren Aufschluss, insbesondere über den Lernwillen der Bewerber, zu erhalten, bieten sich neben entsprechenden Persönlichkeitsfragebögen auch Interviews an, die einem Lernpotential-AC sowohl vorgeschaltet, als auch in dieses integriert werden können. Dem Anforderungsmerkmal „Lernpotential“ ist jedoch nicht nur bei der Auswahl von Auszubildenden vermehrte Aufmerksamkeit zu schenken. Auch für andere Positionen, vor allem auch auf der Managementebene, gewinnt es an Bedeutung, da es zunehmend schwieriger wird, ein klares Anforderungsprofil für eine Stelle festzuschreiben. Aufgrund ständiger neuer Entwicklungen sind Lernfähigkeit und Lernwille der Mitarbeiter erfolgsentscheidend für ein Unternehmen.

Zusammenfassend ist hinsichtlich der Entwicklungstendenzen in der Personalauswahl und -entwicklung zum einen von einer steigenden Bedeutung des Auswahlkriteriums „Lernpotenzial“ auszugehen. Bezüglich der Personalentwicklung scheint der stärkenbasierte Ansatz der Positiven Psychologie erfolgsversprechend. In einigen Ländern, vor allem in den Vereinigten Staaten, in Australien und in Großbritannien, ist er in der Trainingspraxis bereits etabliert und es ist zu erwarten, dass er auch in Deutschland in den nächsten Jahren steigende Beachtung findet.

³⁷ In den meisten Fällen sind kürzere Praktika als bspw. in der Diplom-Studienordnung vorgesehen. Darüber hinaus erschwert das recht „verschulte“ Bachelor-System oft eine studentische Nebentätigkeit sowie die Durchführung eines Auslandssemesters.

³⁸ Sarges, 2000, S.98.

³⁹ Guthke, 1991.

⁴⁰ Sarges, 2000, S.103.

4 Literatur

- Buckingham, M.; Clifton, D. O. (2007): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. 3.Aufl. Frankfurt, M., New York.
- Collani, G. von; Herzberg, P. Y. (2003). Eine revidierte Fassung der deutschsprachigen Skala zum Selbstwertgefühl von Rosenberg. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, Jg.24, H.1, S.3-7.
- Dutton, J. E.; Glynn, M. A. & Spreitzer G. (2005): Positive Organizational Scholarship. Center for Positive Organizational Scholarship.
- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005): What (and why) is positive psychology. In: Review of General Psychology, Jg.9, H.2, S.103-110.
- Govindji, R. & Linley, A. (2007a): Going from strength to strength. In: Coaching Strengths. Jg.1; S.44-47.
- Guthke, J. (1991). Das Lerntestkonzept in der Eignungsdiagnostik. In: Schuler, H. & Funke, U. (Hrsg.). Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis, Verlag für Angewandte Psychologie, S.320-323.
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L. & Hayes T. L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. In: Journal of Applied Psychology, Jg.87, S.268-279.
- Harter, J. K.; Schmidt, F. L. & Keyes C. M. (2003): Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. In: Keyes, C. L. M.; Haidt, J. (Hg.): Flourishing. Positive psychology and the life well-lived. 1. ed. Washington, DC: American Psychological Association, S.205-224.
- Linley, P. A. & Carter, D. (2007). From stress to strengths. In: Training Journal, Jg.1, H.11, S.31-34.
- Linley, P. A. & Harrington S. (2006a): Playing to your strengths. In: The Psychologist, Jg.19, H.2, S.86-89.
- Linley, P. A. & Harrington S. (2006b): Strengths Coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. In: International Coaching Psychology Review, Jg.1, H.1, S.37-46.
- Sarges, W. (2001). Lernpotential-Assessment Center. In: Sarges, W. (Hrsg.). Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode, S.97-123.
- Schaarschmidt, U. und Fischer, A. W. (2002). AVEM - Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster. Handanweisung, 2.Aufl.. Frankfurt: Swets und Zeitlinger.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (Hrsg.) (1999). Skalen zur Erfassung von Lehrer- und Schülermerkmalen. Dokumentation der psychometrischen Verfahren im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung des Modellversuchs Selbstwirksame Schulen. Berlin: Freie Universität Berlin.
- Seligman, M. E. P. (2005). Der Glücks-Faktor. Bergisch Gladbach: Bastei Lübbe.

Kapitel 4

Implikationen der Studienabschlüsse Bachelor und Master auf die Personalauswahl und -entwicklung

Implikationen der Studienabschlüsse Bachelor und Master für die Personalbeschaffung und -auswahl

Dieter Wagner/Susanne Herlt

1 Einleitung

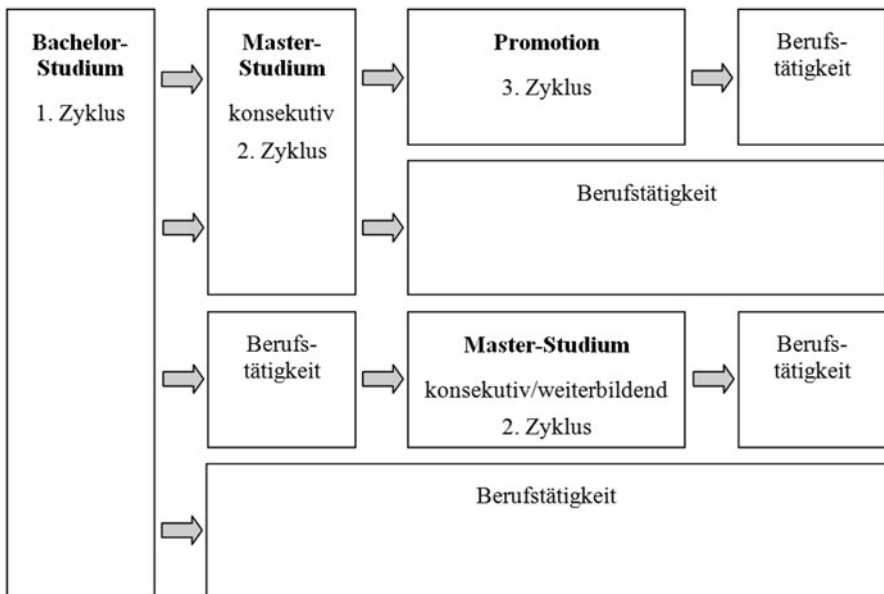
Bis zum Jahr 2010 sollen alle deutschen Hochschulen das Diplom-System abgeschafft und auf das Bologna-System umgestellt haben. Bologna-System deshalb, weil es im europäischen Harmonisierungsprozess üblich ist, bahnbrechende Vereinbarungen nach den Städten zu benennen, wo sie getroffen wurden. Und das war in diesem Fall Bologna, wo vor einigen Jahren beschlossen wurde, sich an das international üblichere Bachelor-Master-System anzugleichen. Damit einher ging das Bestreben, die Studienzeit zu verkürzen und die Berufsfertigkeit zu erhöhen. Wer kennt nicht die Klage, dass die deutschen Hochschulabsolventen im internationalen Vergleich zu alt seien und die deutschen Hochschulen zu wenig auf die Erfordernisse in der Praxis vorbereiten würden? „Bachelor welcome!“ hieß deshalb die Devise mehrerer großer, bekannter Unternehmen, um Schwung in die erstarrten Strukturen des etablierten Hochschulsystems zu bringen. Doch welche Auswirkungen hat es für die Personalbeschaffung und -auswahl von Unternehmen, wenn ihre potenziellen Mitarbeiter nun nicht mehr mit einem Diplom, sondern mit einem Bachelor- oder Master-Abschluss an die Unternehmenstür klopfen? Bevor auf diese Frage näher eingegangen wird, wird zunächst kurz das Bachelor-Master-System vorgestellt.

2 Kurzer theoretischer Abriss Bachelor und Master

Nachstehende Übersicht zeigt das neue System, das diverse Implikationen für die betriebliche Personalbeschaffung und -auswahl, aber auch für die Personalentwicklung aufzeigt. Dabei ist zu bedenken, dass das Bachelor-Master-Konzept für alle Disziplinen gilt – mit Ausnahme der Medizin und der Rechtswissenschaft. dort gilt nach wie vor das System des ersten und zweiten (in Medizin dritten) Staatsexamens.

Im Grundsatz sind Bachelor und Master, wenn sie konsekutiv aufeinander folgen, in einem Zeitraum von fünf Jahren zu studieren. Dabei überwiegt das Denken in den Kategorien 3+2 Jahre, aber auch 4+1 Jahre sind möglich. Wie internationale Vergleich zeigen, ist beides denkbar. So verweisen Amerikanisten auf vierjährige Bachelor in den USA, während für viele Romanisten hier der Untergang des Abendlandes beginnt und internationale Austausch als gefährdet betrachtet wird.

Abbildung 1: Überblick über das Bachelor-/Mastersystem



Innerhalb des Bachelor-Systems ist zwischen dem Ein-Fach und dem Zwei-Fach-Bachelor zu unterscheiden. Es werden also entweder ein zentrales Fach oder ein Hauptfach (Major) und ein Nebenfach (Minor) angeboten. Hinzu kommen Schlüsselqualifikationen. Typisch für Bachelor und Master ist dabei das Denken in Workload-Punkten, mit zwei Semesterwochenstunden ist nämlich häufig eine unterschiedliche Arbeitsbelastung verbunden, weshalb unterschiedliche Multiplikationsfaktoren eingesetzt werden können. Häufig handelt es sich

um die Faktoren 2 bis 3 beim Bachelor und bis zu 6 beim Master, um die jeweilige Vor- und Nachbereitung angemessen zu berücksichtigen. Bezogen auf einen Bachelor von sechs Semestern sind pro Semester 30 Credits nachzuweisen, wobei die Studierendenvertreter dies gern mit der Belastung einer 40-Stunden-Woche gleichsetzen. insgesamt ist festzustellen, dass die Frage der tatsächlich erforderlichen und tatsächlich sinnvollen Arbeitsbelastung noch nicht zu Ende diskutiert ist.

Abbildung 2: Überblick über die Verteilung der Credit-Points (CP)

Ein-Fach-Bachelor:

- Fachstudium eines Faches 135 CP bis 153 CP (75 bis 85 Prozent)
 - Schlüsselqualifikationen 27 CP bis 45 CP (15 bis 25 Prozent)
- Σ 180 CP**

Zwei-Fächer-Bachelor:

- Hauptfach 90 CP bis 108 CP (50 bis 65 Prozent)
 - Zweitfach 45 bis 60 CP (25 bis 33 Prozent)
 - Schlüsselqualifikationen 27 CP bis 45 CP (15 bis 25 Prozent)
- Σ 180 CP**

Eindeutig ist: Jeder Masterstudiengang setzt einen Bachelor-Abschluss voraus. die Bachelor-Abschlüsse von Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten sind grundsätzlich gleichwertig. Dies ist sowohl wichtig für die Unternehmen, die nun im Rahmen ihrer Personalbeschaffung und -auswahl herausfinden müssen, welche Person mit dem jeweiligen Ausbildungshintergrund für sie die Beste ist. Und sie müssen auch die Bachelorkonzepte der Anbieter vergleichen.

3 Thesen zur Auswirkung des neuen Bachelor/Master-Systems

These 1

Das in der Regel drei Jahre dauernde Bachelor Studium ist relativ verschult und von den Inhalten her sehr verdichtet. Dies führt dazu, dass ein Praktikum oder ein Auslandsaufenthalt nur noch schwer durchführbar sein werden.

These 2

Bei einem relativ stark verdichteten Studium wird auch das „Jobben“, also das Nebenher-Arbeiten immer schwieriger. Einerseits erfolgt hierdurch eine stärkere Konzentration auf das (Fach-)Studium, andererseits ist das Anwenden sozialer Kompetenzen unter Umständen stark eingeschränkt.

These 3

Praktisches Lernen und Selbstorganisation können ins Hintertreffen geraten.

These 4

Der Anteil fakultativ besuchter Lehrveranstaltungen nimmt ab: Überblickswissen dominiert.

These 5

Das Schreiben von Hausarbeiten geht zurück. Auch die Bachelor-Arbeit ist deutlich schmäler als eine Diplom-Arbeit.

These 6

Auch ein Praktikum nach dem Bachelor wird an Bedeutung zunehmen. Dabei ist es ohnehin ein nicht zu unterschätzendes Problem bei vielen Hochschulen, einen nahtlosen zeitlichen Übergang vom Bachelor zum Master zu schaffen.

These 7

Andererseits dürfte die Vergleichbarkeit zwischen den Bachelor-Abschlüssen zunehmen, weil sich zumindest im Bologna-Raum eine gewisse Einheitlichkeit ergeben wird.

These 8

Der konsekutive Master fördert sehr stark die Recherchefähigkeit und die Spezialisierung sowie das selbständige Arbeiten. Andererseits können im Bachelor und im Master unterschiedliche Fachgebiete angesprochen sein. Dies würde die Generalisierung erhöhen.

These 9

Aufbaubezogene Master, z.B. MBA-Studiengänge, prädestinieren eher für Führungsfunktionen. Insofern besteht hier eine enge Querverbindung zur Personalentwicklung.

These 10

Bachelor-Abschlüsse führen auf den ersten Blick zu einer Verjüngung der Absolventen. Dies ist zwar grundsätzlich zu begrüßen, weil hier im internationalen Vergleich Nachholbedarf besteht. Andererseits erfordern bestimmte Positionen auch ein gewisses Alter, um ernst genommen zu werden.

These 11

Die Gefahr der Überqualifikation ist bei Bachelorabschlüssen geringer.

These 12

Viele Studierende wollen sich nicht auf ihre Berufschancen mit einem Bachelorabschluss verlassen und streben einen Masterstudiengang an. Mit diesem ist die Gesamtstudienzeit dann jedoch auch nicht geringer als bei einem Diplomstudiengang.

4 Konsequenzen für die Personalbeschaffung und -auswahl

4.1 Konsequenzen für die Personalbeschaffung

Da die Anzahl und Dauer der Praktika sinken wird, sollte ein aktiveres Personalmarketing an den Hochschulen betrieben werden. Beispielsweise könnten Unternehmen Praxisseminare anbieten bzw. unterstützen. Somit würden sie gleichzeitig Personalakquise betreiben, als auch Personalentwicklung ihrer potenziellen zukünftigen Mitarbeiter. Zudem besteht in praxisorientierten Seminaren eine bessere Möglichkeit, einen Eindruck von der Eignung bestimmter Studierender zu gewinnen.

Da viele Studierende weiterhin neben dem Studium „jobben“ müssen, ist es sinnvoll, wenn Unternehmen über studentische Werkverträge in das Unternehmen kommen. Dabei bietet es sich an, auch den studentischen Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben zu geben, um so einen Eindruck zu gewinnen, ob sie weiteren Aufgaben im Unternehmen gewachsen sein würden. Auch durch Personalentwicklungsmaßnahmen für diese studentischen Mitarbeiter und Praktikanten können diese an das Unternehmen gebunden werden.

4.2 Konsequenzen für die Personalauswahl

Das lebenslange Lernen wird in den Vordergrund rücken. Somit ist der Entwicklungs- und Lernfähigkeit verstärkte Beachtung bei der Personalauswahl zu schenken. Dafür eignen sich insbesondere Lernpotenzial- und Development-Assessment-Center.

Wenn Praktika während des Studiums und „Nebenher-Jobben“ abnehmen sollten, nimmt die Bedeutung professioneller Auswahlverfahren in den Unternehmen zu. Dies gilt z.B. für multimodale Interviews und für Assessment-Center.

Bachelor-Abschlüsse sind vor allem dann sinnvoll, wenn sie mit Traineeprogrammen eng verzahnt werden. Generell sollte der Personalentwicklung „on-the-job“ mehr Bedeutung zugesprochen werden, da hierüber auch schon in der Vergangenheit ein Großteil der beruflichen Handlungskompetenzen erlangt wurden.

5 Matrix

Die folgende Tabelle soll einen Überblick darüber geben, was bei der Einstellung von Personen mit Bachelor- bzw. Masterabschluss zu bedenken ist, je nach dem, ob das Unternehmen einen Spezialisten, einen Generalisten oder eine Führungskraft einstellen möchte.

Abbildung 3: Matrix Abschlüsse x Position

	Spezialist	Generalist	Führungskraft
1-Fach-Bachelor	Fachliche Weiterbildung muss folgen	geeignet	Zu jung, Traineeprogramm müsste folgen
2-Fach-Bachelor	Fachliche Weiterbildung muss folgen	geeignet	Zu jung, Traineeprogramm müsste folgen
Konsekutiver Master	Es hat eine weitere Spezialisierung nun stattgefunden, die durch Personalentwicklung zu ergänzen ist	Es ist aber auch eine weitere Generalisierung denkbar	Je nach Bachelor-/Master-Konstellation sind weitere Personalentwicklungsaktivitäten notwendig
Nicht-konsekutiver Master	Gezielte Spezialisierung ist möglich	Gezielte Generalisierung ist möglich	Im Optimalfall wird die betriebliche Personalentwicklung sinnvoll ergänzt

Implikationen gestufter Studiengänge für das Personalmanagement

Sascha Armutat

1 Gestufte Studiengänge - eine Herausforderung für das Personalmanagement

Vor vier Jahren hat die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) erstmals Personalmanager aus ihren Mitgliedsunternehmen gefragt, wie sie sich auf die neuen Absolventen einstellen¹. Die Ergebnisse dieser ersten Befragung aus dem Jahr 2005 waren ernüchternd: Die Mehrzahl der befragten Personalmanager fühlte sich über den Bologna-Prozess und die neuen Studiengänge unzureichend informiert. Nur in wenigen Unternehmen war das Personalmanagement auf die Auswirkungen der Hochschulreform vorbereitet: Obwohl die Zahl der Studierenden in gestuften Studiengängen zum Befragungszeitraum bereits deutlich zunahm – im Prüfungsjahr 2005 zählte das Statistische Bundesamt 249035 Studierende in Bachelor- und Master-Studiengängen und 19006 Bachelor- und Master-Absolventen² – hatte die Auseinandersetzung mit dieser neuen Absolventengruppe für viele Personalmanager zum damaligen Zeitpunkt keine Priorität. Nur 6% der befragten Personalmanager hatten im Winter 2005 ihre Personalkonzepte wie z.B. Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Karriereentwicklungskonzepte, Personalmarketingkonzepte auf die Anforderungen der neuen Studiengänge angepasst³. Auch wenn die meisten Personalmanager die Einstiegschancen und die langfristigen Karriereperspektiven eines Bachelor-Absolventen im Vergleich zu einem Absolventen eines Diplom-Abschlusses nicht schlechter einschätzten, stellten sie den Abschluss prinzipiell eher auf die Ebene praxisorientierter Fachhochschul- und Berufsakademie-Studiengänge.⁴

Diese phlegmatisch-abwartende Haltung gegenüber den gestuften Studiengängen und den neuen Studienabschlüssen können sich Personalmanager heute

¹ vgl. DGFP (2006).

² HRK (2009), S.21 und 31.

³ DGFP (2006), S.3.

⁴ DGFP (2006), S.5.

und in Zukunft nicht mehr leisten. Bachelor- und Master-Absolventen drängen in immer größerer Zahl auf den von Fachkräftemangel und demografischen Effekten gezeichneten Arbeitsmarkt⁵: Im Wintersemester 2007/8 waren 600579 Studierende in Bachelor-/Master-Studiengänge eingeschrieben – im Vergleich zum Vorjahr hat sich diese Zahl um das 1,5fache gesteigert⁶. In dem Maße, wie die Absolventen gestufter Studiengänge zu umworbenen Bewerbern werden, zwingt das die Personalmanager, umzudenken und ihre Systeme und Instrumente an den Spezifika der neuen Abschlüsse auszurichten. Dabei geht es nicht nur um Veränderungen beim Personal- und Hochschulmarketing, sondern um ein grundlegendes Überdenken sämtlicher Kernprozesse der betrieblichen Personalarbeit von der Personalrekrutierung über den Personaleinsatz bis hin zur Personalentwicklung und zu Führungsfragen.

Dass dieses Umdenken auch 10 Jahre nach Beginn des Bologna-Prozesses noch nicht die Regel in vielen Unternehmen ist, zeigt eine aktuelle Befragung der DGFP vom Dezember 2008, deren zentrale Ergebnisse in Kapitel 2 referiert werden. Das darin deutlich werdende Umsetzungsdefizit ist Anlass, um der Frage nach den konkreten Konsequenzen der Integration gestufter Studiengänge in das betriebliche Personalmanagement nachzugehen. Dazu wird in Kapitel 3 ein Bezugsrahmen erarbeitet, in dem die Spezifika gestufter Studiengänge mit den lebenszyklusorientierten Gestaltungsfeldern des Personalmanagements in Beziehung gebracht werden. Das Ergebnis ist eine Matrix, die aufzeigt, welche Chancen, aber auch welche Herausforderungen sich mit der Berücksichtigung der Bachelor-Master-Struktur in der Personalarbeit eines Unternehmens ergeben.

2 Aktuelle Situation von Bachelor-Absolventen in Unternehmen – Ergebnisse der DGFP-Befragung 2008

2.1 Fragestellung und methodischer Hintergrund

Die DGFP hatte im Jahr 2005 eine erste Befragung unter ihren Mitgliedern durchgeführt, um zu erfahren, wie vorbereitet die Personalmanager auf die Absolventen gestufter Studiengänge, insbesondere auf die Absolventen von Bachelor-Studiengänge sind. Die zum Teil ernüchternden Ergebnisse wurden oben bereits angedeutet. Seitdem ist Einiges passiert: Der Abschluss des Bologna-

⁵ vgl. Busch, Flüter-Hofmann (2009).

⁶ HRK (2009), S.21.

Prozesses 2010 und mit ihm die komplette Umstellung des Hochschulsystems rückt in greifbare Nähe, immer mehr Studierende streben einen Bachelor-Abschluss bzw. einen Master-Abschluss an, diverse Initiativen haben die Studienreform in den Fokus der Unternehmen gesetzt.⁷ Das war Anlass für die DGFP, um die Frage zu stellen, welche Veränderungen in den Unternehmen seit der ersten Befragung festzustellen sind⁸. Es ging konkret darum zu hinterfragen,

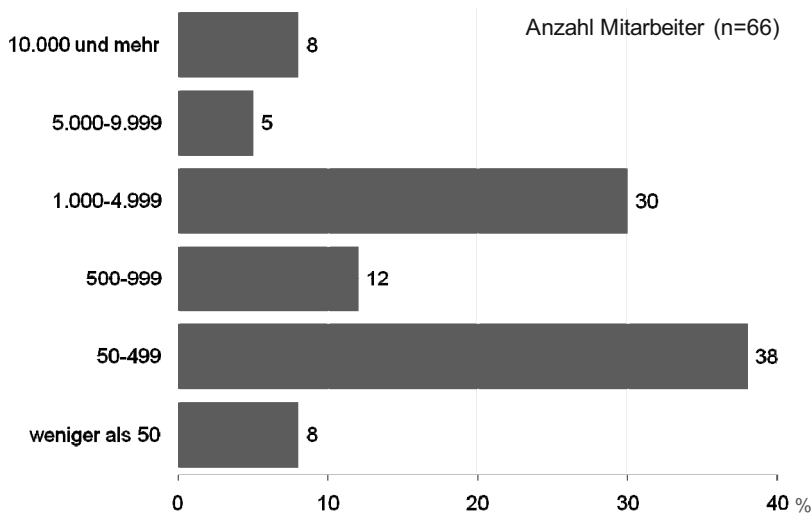
- was die Unternehmen in der Zwischenzeit getan haben, um sich auf die Bachelor-Absolventen einzustellen,
- welche Beschäftigungsbedingungen Bachelor-Absolventen in den Unternehmen vorfinden,
- welche Erfahrungen die Personalmanager mit Bachelor-Absolventen gemacht haben.

In der Zeit vom 27. November 2008 bis 12. Dezember 2008 wurde ein passwortgeschützter Zugang zu einem 12 Fragen umfassenden Online-Fragebogen per E-Mail an Vertreter aus 713 Mitgliedsunternehmen der DGFP verschickt. Davon wurden 71 Fragebögen in die Auswertung einbezogen. Das entspricht einem Rücklauf von 10 Prozent.

Der Fragebogen wurde in den meisten Fällen von einem gesamtverantwortlichen Personalmanager ausgefüllt. In der realisierten Stichprobe sind Unternehmen aus allen Größenklassen und allen Branchen vertreten.

⁷ Wie z.B. die vom Stifterverband für die deutschen Wissenschaft e.V., der BDA und dem BDI unterstützte „Bachelor welcome“ Initiative großer deutscher Unternehmen (http://www.stifterverband.org/wissenschaft_und_hochschule/hochschule_und_wirtschaft/bachelor_welcome/index.html (Zugriff: 20.08.09) oder der Personalmanagement Bachelor-Preis der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (www.dgfp.de/pm-bachelor-preis (Zugriff: 20.08.09)).

⁸ vgl. hierzu im Folgenden DGFP (2009b).

Abbildung 1: Unternehmen nach Größenklassen

Einen Schwerpunkt bilden Unternehmen, die zwischen 50 und 499 Mitarbeiter beschäftigen.

Die Akademikerquote liegt in 27 Prozent der teilnehmenden Unternehmen bei mindestens 50 Prozent; in 14 Prozent der Unternehmen verfügen weniger als 10 Prozent der Mitarbeiter über einen Hochschulabschluss.

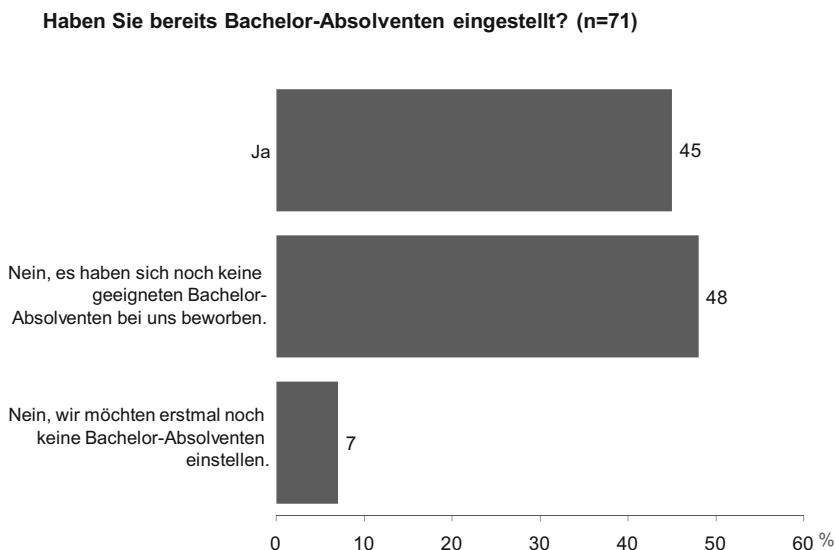
2.2 Ergebnisse

2.2.1 Erfahrungen mit Bachelor-Absolventen

Bislang haben bereits 45 Prozent der untersuchten Unternehmen Bachelor-Absolventen eingestellt. Dieser Anteil hat sich seit der letzten Befragung fast verdoppelt (2005: 25 Prozent). Die Skeptiker unter den Personalmanagern konnten noch nicht von den neuen Abschlüssen überzeugt werden: 2005 hatten 9 Prozent der Befragten angegeben, erst mal noch keine Bachelor-Absolventen

einstellen zu wollen; 2009 vertreten noch immer 7 Prozent der Befragungsteilnehmer diese Auffassung.

Abbildung 2: Erfahrungen mit Bachelor-Absolventen

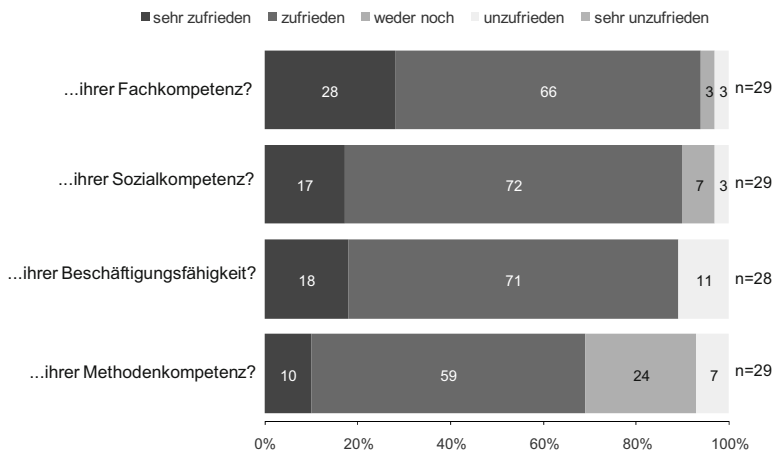


Die Personalmanager, die bereits Bachelor-Absolventen eingestellt haben, zeigen sich besonders zufrieden mit deren Fachkompetenz (94 Prozent der Befragten sind in dieser Hinsicht sehr zufrieden oder zufrieden). Auch mit der Sozialkompetenz und der Beschäftigungsfähigkeit sind 89 Prozent der befragten Personalmanager zufrieden. Anders sieht das bei der methodischen Kompetenz der Bachelor-Absolventen aus: Hier geben nur 69 Prozent der Befragungsteilnehmer an, dass sie zufrieden sind. Das ist umso erstaunlicher, als dass gerade die Ausbildung methodischen Kompetenzen ein wichtiger Studieninhalt von Bachelor-Studiengängen ist.

Abbildung 3: Kompetenzen von Bachelor-Absolventen

Falls bereits Bachelor-Absolventen eingestellt wurden:

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Bachelor-Absolventen hinsichtlich...

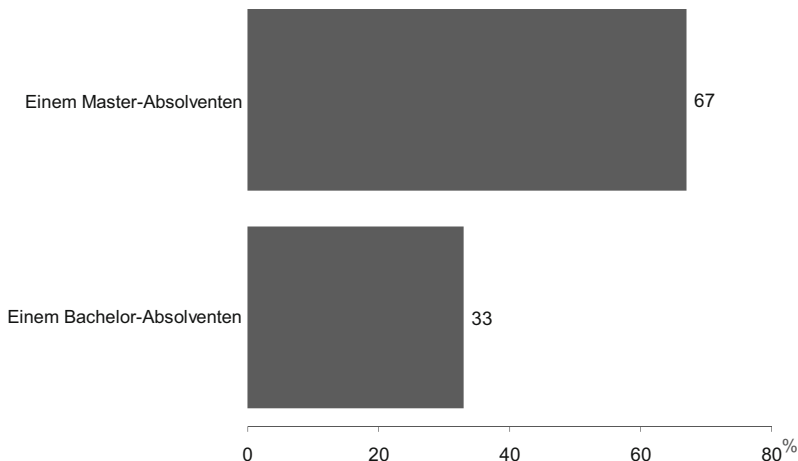


2.2.2 Beschäftigungsbedingungen

Wenn die befragten Personalmanager an eine typische Einstiegsposition für einen Absolventen mit Diplom-Abschluss denken, würden zwei Drittel diese Position grundsätzlich eher einem Master- als einem Bachelor-Absolventen anbieten.

Abbildung 4: Einstiegsposition

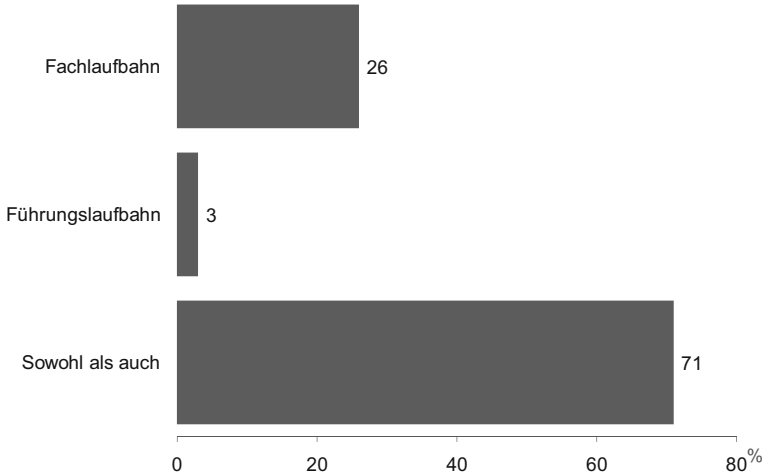
Denken Sie bitte an eine typische Einstiegsposition für einen Absolventen mit Diplom-Abschluss. Wem würden Sie eine solche Position grundsätzlich eher anbieten: einem Bachelor- oder einem Master-Absolventen? (n=48)



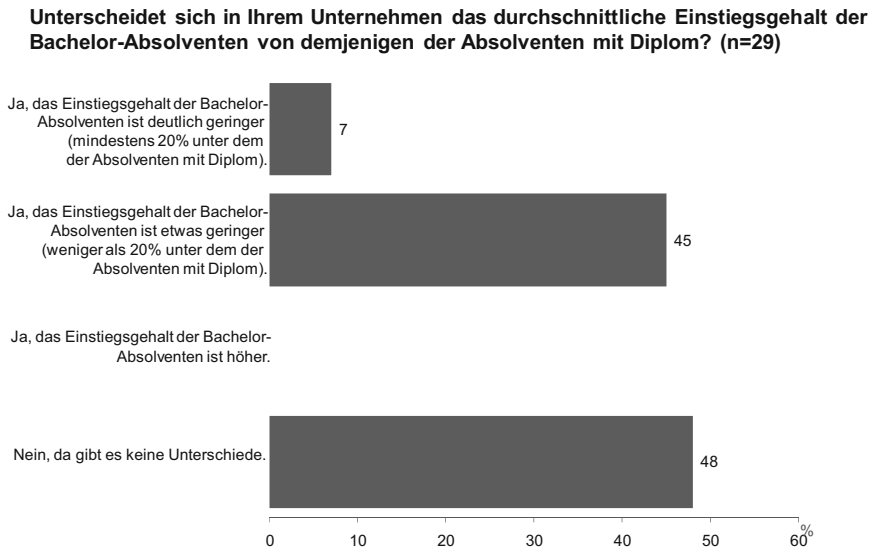
71 Prozent der Befragungsteilnehmer sind überzeugt, dass sich Bachelor-Absolventen sowohl für eine Führungs- als auch für eine Fachlaufbahn eignen. 26 Prozent der Befragten sehen in Bachelor-Absolventen eher potenzielle Fachkräfte.

Abbildung 5: Karrierechancen

Eignen sich Bachelor-Absolventen Ihrer Einschätzung nach grundsätzlich eher für eine Fach- oder für eine Führungslaufbahn? (n=66)

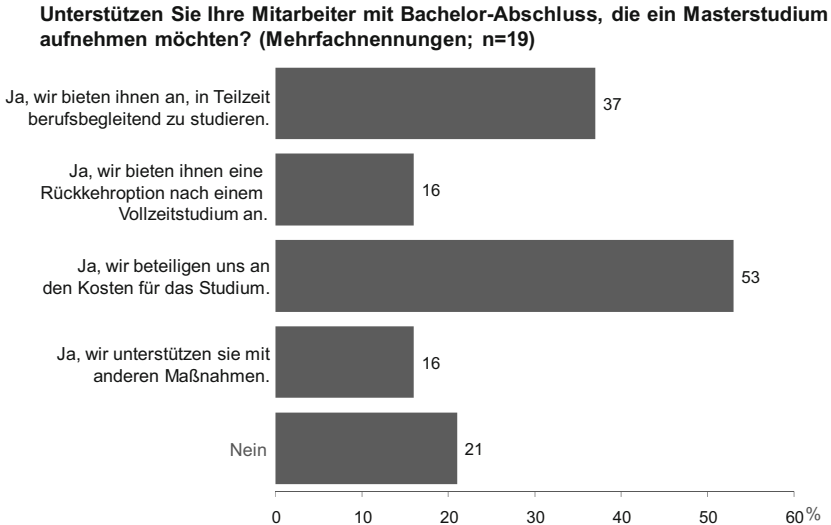


Das durchschnittliche Einstiegsgehalt der Bachelor-Absolventen variiert: In 48 Prozent der Unternehmen, die bereits Bachelor-Absolventen eingestellt haben, unterscheidet sich deren Einstiegsentgelt nicht von demjenigen der Absolventen mit Diplom. In 52 Prozent der Unternehmen müssen die Bachelor-Absolventen hingegen mit finanziellen Einbußen rechnen – in 7 Prozent der Unternehmen sogar mit deutlichen Abschlägen von mehr als 20 Prozent.

Abbildung 6: Einstiegsgehälter

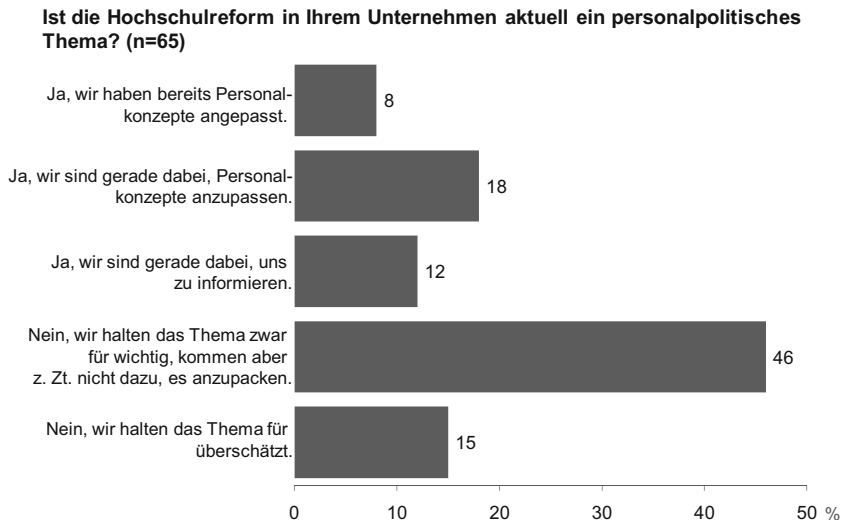
Der Sinn gestufter Studiengänge besteht unter anderem auch darin, dass Lernphasen an Hochschulen mit beruflichen Praxisphasen kombiniert werden können. Noch haben sich eher wenige Unternehmen mit der Frage beschäftigt, ob und wenn ja: wie sie ihre Mitarbeiter mit Bachelor-Abschluss bei einem Master-Studium unterstützen möchten. 21 Prozent haben sich gänzlich gegen die Unterstützung eines Master-Studiums entschieden. Eine Kostenbeteiligung praktizieren 53 Prozent der Unternehmen. 37 Prozent bieten ihren Mitarbeitern an, das Master-Studium in Teilzeit berufsbegleitend zu absolvieren und 16 Prozent bieten ihren Mitarbeitern eine Rückkehroption nach einem Vollzeit-Master-Studium an.

Abbildung 7: Lebenslanges Lernen



2.2.3 Konzeptionelle Vorbereitung

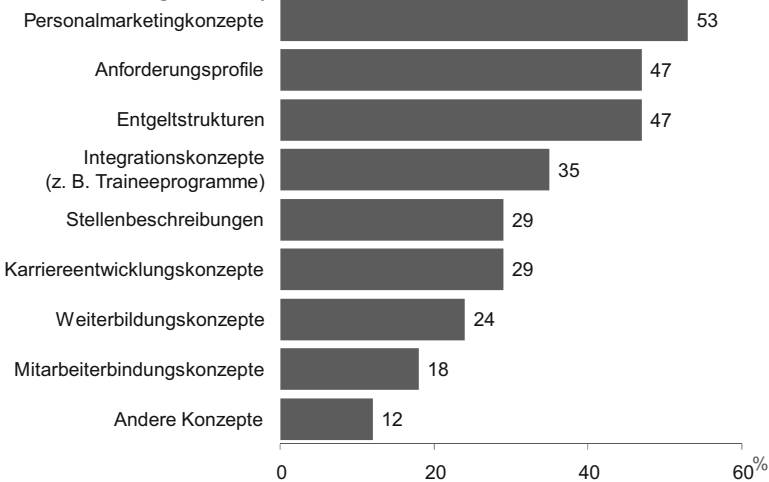
Konzeptionell sind die Unternehmen 2008 kaum besser gerüstet als im Jahr 2005: Nur 8 Prozent der Unternehmen haben bereits ihre Personalkonzepte an die neue Zielgruppe angepasst - 2005 waren es ebenfalls nur 6 Prozent. 30 Prozent der untersuchten Unternehmen sind 2008 gerade dabei, ihre Konzepte zu überarbeiten oder sich zu informieren (2005: 34 Prozent). Immerhin fast die Hälfte der befragten Personalmanager hält das Thema zwar für wichtig, packt es aktuell allerdings nicht an (2008: 46 Prozent im Vergleich zu 2006: 38 Prozent). Zumindest die Relevanz des Themas kommt in immer mehr Unternehmen an: Der Anteil der Personalmanager, die das Thema für überschätzt halten, ist von 21 Prozent 2005 auf 15 Prozent zurückgegangen.

Abbildung 8: Stand der konzeptionellen Umsetzung

Die Unternehmen, die sich konzeptionell auf die neuen Studiengänge eingestellt haben, haben sich vor allem um die Konsequenzen für das Personalmarketing und die Eingruppierung gekümmert: 53 Prozent dieser Unternehmen haben ihre Personalmarketingkonzepte bereits an die neuen Studiengänge angepasst, jeweils 47 Prozent ihre Anforderungsprofile und ihre Entgeltstrukturen.

Abbildung 9: Angepasste Personalkonzepte

**Falls bereits konzeptionelle Konsequenzen gezogen wurden:
Welche Konzepte haben Sie bereits an die neuen Studiengänge angepasst?
(Mehrfachnennungen; n=17)**



2.3 Fazit

Die Ergebnisse der referierten Befragung zeigen, dass der Bachelor-Abschluss und mit ihm die gestuften Studiengänge in vielen Unternehmen noch immer nicht angekommen sind.

Die Vorbehalte sind noch immer groß und die Erfahrungen rücken die teilweise überzogenen Learning Outcome-Erwartungen zurecht. Das Diplom ist noch immer der mentale und konzeptionelle Referenzabschluss, der neue Bezugspunkt Bachelor-Abschluss etabliert sich nur langsam in den Köpfen und Strukturen. Immerhin steigt das Problembewusstsein, dass etwas getan werden muss. In den offenen Antwortkategorien weisen die Befragungsteilnehmer darauf hin, dass u.a.

- im Hinblick auf die Anforderungsprofile beispielsweise zu berücksichtigen ist, dass in den neuen Studiengängen weniger Zeit für Praktika vorgesehen ist,

- das Hochschulmarketing auf die neuen Zielgruppen abgestimmt werden muss,
- die Entgeltstrukturen durch Festlegungen der Einstiegsgehälter für Bachelor- und Master-Absolventen und Zuordnungen zu den bestehenden Entgeltgruppen angepasst werden müssen,
- in der Personalentwicklung die betrieblichen Integrationskonzepte an die veränderten Ausbildungsvoraussetzungen der Bachelor-Absolventen angepasst und das lebenslange Lernen konzeptionell integriert werden müssen.

Die tatsächliche Umsetzung ist dagegen eher defizitär. Darum ist es notwendig, sich noch einmal grundsätzlich den neuen Referenzabschlüssen anzunähern und zu erörtern, welche Chancen und welche Herausforderungen sich mit gestuften Studiengängen im Personalmanagement ergeben.

3 Konzeptionelle Ansatzpunkte für das Personalmanagement bei der Berücksichtigung gestufter Studiengänge

3.1 Spezifika gestufter Studiengänge

Um die erforderlichen Konsequenzen für das Personalmanagement durch die Berücksichtigung gestufter Studiengänge genauer in den Blick nehmen zu können, ist es zum einen sinnvoll, die bildungspolitischen Absichten in Erinnerung zu bringen, die mit der Einführung gestufter Studiengänge verfolgt werden, zum anderen ist es notwendig die relevanten Gestaltungsfelder des Personalmanagements zu betrachten.

Die bildungspolitischen Absichten helfen bei der Kennzeichnung der Spezifika, die das Konzept der gestuften Studiengänge ausmachen. Im ersten Schritt ist es dafür sinnvoll, sich einige wesentliche Inhalte der Bologna-Erklärung von 1999 zu vergegenwärtigen.⁹ Um einen europäischen Hochschulraum zu schaffen, soll unter anderem ein System leicht verständlicher, vergleichbarer und arbeitsmarktrelevanter Abschlüsse eingeführt werden, das sich im wesentlichen auf zwei Hauptzyklen stützt, die aufeinander abgestimmt sein sollen. Bereits der erste Zyklus – also das Bachelor-Studium – sollte berufsqualifizierenden Charakter haben. Durch ein Leistungspunktsystem solle die Mobilität der Studierenden unterstützt werden.

⁹ vgl. unter [http://www.bmbf.de/pot/download.php/M%3A3343+Bologna-Deklaration/~pub/bologna_deu.pdf](http://www.bmbf.de/pot/download.php/M%3A3343+Bologna-Deklaration/~/pub/bologna_deu.pdf) (Zugriff 20.08.09).

Das Konstruktionsmuster, das sich mit dieser Absichtserklärung der europäischen Bildungsminister ergibt, impliziert einige Besonderheiten gestufter Studiengänge, die in den 10 Thesen zur Bachelor- und Master-Struktur in Deutschland der Kultusministerkonferenz vom 12.06.2003 zum Ausdruck kommen:

- **Kürzere Studienzeiten und jüngere Absolventen:** Der Bachelor kann als erster berufsbefähigender Abschluss bereits nach 3-4 Jahren erreicht werden¹⁰. Dadurch wird ein Anreiz geschaffen, um die Akademikerquote in den Jahrgängen zu erhöhen, sodass mehr jüngere Absolventen dem Arbeitsmarkt früher zur Verfügung stehen.
- **Berufsbefähigung und Schlüsselqualifizierung:** Das System der gestuften Studiengänge ist verwertungsorientiert konzipiert¹¹. Es orientiert sich an dem Bedarf der jeweiligen Berufsfelder und zielt darauf, die Studierenden mit aufbaufähigen Grundlagenwissen und –Fähigkeiten auszustatten und sie durch die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen dazu zu ermächtigen, zukünftige Lernprozesse individuell zu steuern. Dadurch bekommen die Abschlüsse eine Plastizität und die Einsatzmöglichkeiten der Absolventen erweitern sich.
- **Gestuftes Abschlussystem und lebenslanges Lernen:** Eng mit dem letzten Punkt hängt die Umsetzung lebenslanger Lernprozesse zusammen, die durch die gestuften Studiengänge unterstützt werden sollen. Das Bachelor-Studium und das Master-Studium sind zwei Phasen der individuellen Lernbiografie, die im Idealfall eine Praxisphase rahmen: Man bekommt das berufsrelevante Rüstzeug im Bachelor-Studium vermittelt, erwirbt in der sich daran anschließenden Praxisphase praxisbezogene Kompetenzen und reflektiert, erweitert und ergänzt diese Kompetenzen im Master-Studiengang. Dieses Muster lässt sich durch MBA Programme auch auf die post-akademische Lernphase übertragen¹².
- **International einheitliche Abschlüsse und europäischer Hochschulraum:** Die Abschlüsse entsprechen der Konzeption nach denen des anglo-amerikanischen Hochschul-Systems, das als Muster für den europäischen Hochschulraum genommen wird. Durch die faktische Angleichung der Hochschulabschlüsse in Europa wird eine größere Transparenz der Hochschulsysteme angestrebt und die Durchlässigkeit länderübergreifender Studiengänge gefördert¹³.

¹⁰ vgl. KMK (2003), These 6

¹¹ vgl. KMK (2003), These 3

¹² vgl. KMK (2003), These 5

¹³ vgl. KMK (2003), These 10

Diese Spezifika gestufter Studiengänge beinhalten eine Vielzahl von Implikationen für das betriebliche Personalmanagement, die nach einer Bestimmung der relevanten Gestaltungsfelder des Personalmanagements genauer erörtert werden.

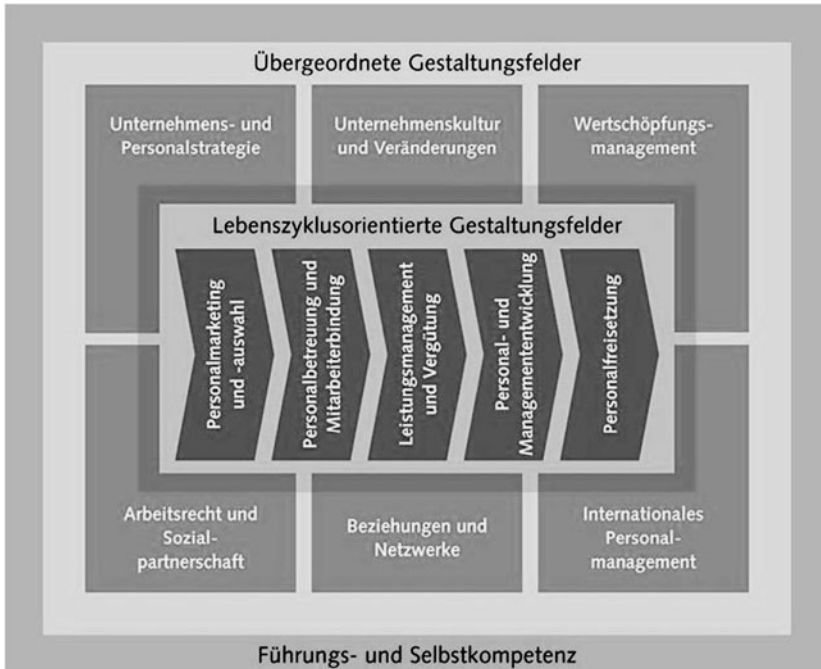
3.2 Lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder des Personalmanagements als Bezugspunkt

Die zentralen Gestaltungsfelder des Personalmanagements, die durch die gestuften Studiengänge betroffen sind, lassen sich analog zum DGFP-Prozessmodell eines integrierten, professionellen Personalmanagements entwickeln¹⁴.

Dieses Modell der DGFP unterscheidet übergeordnete, strategisch-kulturelle Gestaltungsfelder von lebenszyklusorientierten Gestaltungsfeldern, die sich mit der *Integration von Humanressourcen* in den betrieblichen Leistungserschaffungsprozessen ergeben.

¹⁴ vgl. im Folgenden: DGFP (2009c), S.45ff.

Abbildung 10: Vereinfachtes Prozessmodell eines integrierten, professionellen Personalmanagements



Die *übergeordneten Gestaltungsfelder* stehen für Managementaufgaben, die einen personalpolitischen Rahmen für alle wahrzunehmenden Personalaktivitäten bilden. Sechs übergeordnete Gestaltungsfelder lassen sich unterscheiden:

- *Unternehmens- und Personalstrategie:* strategische Verankerung des Personalmanagements mit der Unternehmensstrategie
- *Unternehmenskultur und Veränderung:* Verantwortung des Personalmanagements für die Unternehmenskultur und für die Begleitung von Veränderungsprozessen
- *Sozialpartnerschaft und Arbeitsrecht:* Auslegung und Einhaltung des rechtlichen Regelungsrahmens sowie die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen mit den Mitbestimmungsgremien

- *Beziehungen und Netzwerke*: kommunikative und beziehungsorientierte Vermittlung zwischen externen Interessen- und Beeinflussergruppen sowie dem Unternehmen
- *Wertschöpfungsmanagement*: ökonomischer und qualitativer Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg
- *Internationales Personalmanagement*: personalpolitische Herausforderungen internationaler Unternehmensaktivitäten.

Die *lebenszyklusorientierten Gestaltungsfelder* des Personalmanagements beziehen sich auf alle Aufgaben, mit denen der Weg von Humanressourcen ins, im und aus dem Unternehmen gestaltet wird. Im Einzelnen geht es hierbei um die folgenden Gestaltungsfelder:

- *Personalmarketing und -auswahl*: Gewinnen, Auswählen und Integrieren von Personal sowie Gestaltung der Arbeitgeberattraktivität
- *Personalbetreuung und Mitarbeiterbindung*: Beratung und Begleitung von Mitarbeitern sowie Retention-Management
- *Leistungsmanagement und Vergütung*: Konzeption und Umsetzung eines aufeinander abgestimmten Systems von Zielvereinbarungen, von Leistungsbewertungs- und Feedbackgesprächen sowie von Vergütung und Honorierung
- *Personal- und Managemententwicklung*: Identifikation, Entwicklung und Nutzung von strategisch relevanten Kompetenzen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen
- *Personalfreisetzung*: systematisches Trennungsmanagement.

Diese lebenszyklusorientierten Gestaltungsfelder werden zur Grundlage der weiteren Betrachtung gemacht.

3.3 Impact- Matrix

Die herausgearbeiteten Charakteristika gestufter Studiengänge lassen sich nun in Beziehung zu den lebenszyklusorientierten Gestaltungsfelder des Personalmanagements setzen. Das Ergebnis ist eine Impact Matrix, die – wenn man sie von den Gestaltungsfeldern her liest – verdeutlicht, welche Konstruktionsanforderungen je Gestaltungsfeld durch die gestuften Studiengänge entstehen. Von den

Spezifika der gestuften Studiengänge her gelesen zeigt sich, was zur Umsetzung des jeweiligen Elementes im Unternehmen zu tun ist.

Diese Matrix ist vor allem dann hilfreich, wenn sie unternehmensspezifisch ausgefüllt wird. Die folgende Matrix kann dafür eine Hilfestellung sein. Sie abstrahiert von den Bedingungen des Einzelunternehmens und fasst evidente Konsequenzen gestufter Studiengänge für die einzelnen Gestaltungsfelder des Personalmanagements zusammen. Leitend ist dabei die Frage, welche Auswirkungen das jeweilige betrachtete, spezifische Element gestufter Studiengänge für die Personalaufgaben in dem einzelnen Gestaltungsfeld hat.

Abbildung 11: Impact-Matrix

Gestaltungsfelder / Charakteristika	Personalmarketing und -auswahl	Personalbetreuung und -bindung	Leistungsmanagement und Vergütung	Personal- und Management-Entwicklung	Personalfreisetzung
Kürzere Studienzeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Intensivere Zielgruppenorientierung • Kürzere Hochschulmarketingprogramme mit höherer Frequenz • Veränderung der Personalauswahlprozesse: Zielgruppenorientierung und Ökonomie 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökonomisches, möglichst DV-gestütztes Bewerbermanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsmanagement und Vergütung als Attraktivitätsfaktor für die Mitarbeitergewinnung nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung als Attraktivitätsfaktor • Kompensation fehlender Praktika durch praxisorientierte Lerninhalte oder Hospitationsphasen in anderen Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • schnellerer Vakanzenausgleich bei Berufsanfängern
Jüngere Absolventen nach dem akademischen Erststudium	<ul style="list-style-type: none"> • Junge Studierenden- und Absolventenansprache durch Nutzung relevanter Medien (web 2.0) • Stellenausschreibungen und Auswahlprozesse an den veränderten Kompetenzen und dem veränderten Medienverhalten orientieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitungsprogramme mit Praxisphasen und erzieherischen Komponenten • Intensivierung der sozialen Betreuungsaktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Verändertes Gehaltsgefüge für Berufseinsteiger etablieren • Anreizsysteme gemäß der Werte und Motive der jüngeren Zielgruppen verändern 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklungsprozesse, die auf weniger praktischem Vorwissen aufbauen können und sich methodisch an den Zielgruppenanforderung ausrichten • Veränderte Karrieresysteme konzipieren • Neue Anforderungen für Talentprogramme berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung von lebensalterbezogenen Austritts- und Wiedereintrittsprozessen • Alumni-Konzepte für ehemalige Mitarbeiter erarbeiten

Berufsbefähigung und Schlüsselqualifikationen	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung von Attraktivitätsfaktoren: Sinn vor Fachlichkeit als Attraktivitätstreiber kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensspezifische und fachliche Trainingskomponenten in Einarbeitungsprogrammen integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsprofile verändern • Neue Abschlüsse in Entgeltsystemen (Gehaltsbandbreiten etc.) integrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche fachliche Weiterbildung anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Employabilityprogramme anbieten
Lebenslanges Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung weiterführender akademischer Ausbildung als Attraktivitätstreiber kommunizieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenbanken für die Abbildung der Lernbiografien und der Kompetenzen nutzen • Lernberatung/ Studienberatung anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen als gratifizierbare Leistungskomponente platzieren • Kompetenzerwerb als entgeltrelevanter Bestandteil variabler Vergütungskonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Studienphasen in betriebliche Förderungsprogramme vornehmen • Unterstützung von berufsbegleitenden und außerberuflichen Studienaktivitäten initiieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Employabilityprogramme anbieten
Internationale Einheitlichkeit und europäischer Hochschulraum	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierungsaktivitäten auf den europäischen Hochschulraum ausdehnen • Internationalisierung der Personalauswahlverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierung der Datenbanken an internationalen Berufs- und Kompetenzstandards 	<ul style="list-style-type: none"> • Gehaltsmaßstäbe der anderen europäischen Länder berücksichtigen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen mit Hochschulen europaweit abschließen • Internationale Kompetenzentwicklung ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergrößerung des Outplacementradius

3.4 Beispielhafte Konsequenzen der Integration gestufter Studiengänge in die Personalentwicklung

Wie komplex die Übertragung der Spezifika gestufter Studiengänge auf die einzelnen Personalaufgaben ist, zeigt das Beispiel der Personalentwicklung. In einer DGFP Arbeitsgruppe sind einige Überlegungen zu der Frage angestellt worden, woran man zu denken hat, wenn man das lebenslange Lernen, das durch die gestuften Studiengänge unterstützt wird, in der Personalentwicklung berücksichtigen möchte¹⁵. (DGFP 2009c). Es zeigt sich, dass die Integration gestufter Studiengänge in die Personalentwicklung weitreichende Konsequenzen für die Teilprozesse der Personalentwicklung hat, aber auch für die übrigen Personalprozesse mit Schnittstellen zur Personalentwicklung. Unterscheidet man bei der Personalentwicklung grob die Teilaufgaben der Diagnose, der Dokumentation, der Entwicklung und des Einsatzes von Kompetenzen und Potenzialen, dann ergeben sich im Detail die folgenden Anforderungen für die Berücksichtigung gestufter Studiengänge im Rahmen der Personalentwicklung:

- Die verschiedenen Verfahren der Kompetenz- und Potenzialdiagnostik wie Förder-ACs, Personalentwicklungsgespräche oder Potenzialgespräche müssen auf die Besonderheiten gestufter Studiengänge umgestellt werden. Die zu erhebenden Kompetenzdimensionen müssen die Spezifika der Learning Outcomes eines Bachelor-Studiums berücksichtigen. Das Verfahren muss die Fähigkeit und die Bereitschaft des Mitarbeiters identifizieren, weitere Kompetenzen im Rahmen eines nächsten Lernabschnittes an einer Hochschule zu erwerben.
- Die Dokumentation der Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter muss die Transparenz der geleisteten und der geplanten Lernabschnitte an Hochschulen unterstützen. Mitarbeiter, die ein berufsbegleitendes oder -integriertes Studium absolviert haben, können so von Anfang an auf dem „PE-Radar“ bleiben.
- Die Entwicklung der entsprechenden Mitarbeiter kann dann in eigenen Programmen systematisch durchgeführt werden. Bei diesen Entwicklungsprogrammen ist es notwendig, den Studienabschnitt als einen integrierten Programmpunkt eines individuellen Personalentwicklungsplans zu sehen.
- Nach Beendigung des Studiums muss der Übergang zur beruflichen Tätigkeit strukturiert gestaltet werden.

¹⁵ vgl. DGFP (2009c).

Unabdingbar ist es, die Integration gestufter Studiengänge in die Personalentwicklung in Richtlinien bzw. einer entsprechenden Policy zu regeln. Dabei spielt eine Rolle,

- wer für die Wiederaufnahme eines Studiums während der Arbeit in Frage kommt,
- welche Voraussetzungen für eine Unterstützung dieses Studiums durch das Unternehmen gegeben sein müssen,
- welche Unterstützungsleistungen das Unternehmen gewährt, besonders mit Blick auf Finanzierungshilfen und Freistellungsregelungen,
- an welche Bedingungen die Unterstützungsleistungen gekoppelt sind.

Die Ausgestaltung dieser Regelungen hängt von dem Ziel ab, das ein Unternehmen mit der Integration gestufter Studiengänge in die Personalentwicklung verfolgt: Je nachdem, ob die Integration bezweckt, Nachfolgesicherung zu betreiben, Talentbindung und -findung zu praktizieren, Employability-Förderung anzustreben oder die Arbeitgeberattraktivität zu stärken, ändert sich die Ausprägung der Regelungen.

Die Umsetzung dieser Regelungen kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen. Es sind zu unterscheiden

- die einzelfallbezogene Anwendung der Regelungen
- die Steuerung durch ein zentrales Budget
- die Steuerung durch zentrale Vorgaben wie Angebot günstiger Studiemöglichkeiten oder die Quotierung der zur Verfügung stehenden Plätze
- die Steuerung durch ein zentral durchgeführtes und budgetiertes Studienförderungsprogramm, bei dem konzernweit gültige Standards definiert werden und eine Umsetzung aus einer Hand gewährleistet wird.

Welche Variante für das jeweilige Unternehmen die richtige ist, hängt von den Zielen und der Anzahl der zu bearbeitenden Fällen ab.

Mitarbeiterseitig geht es vor allem um Fragen der Unterstützung der Wiederaufnahme eines Studiums in Form von Freistellungen oder Finanzierungsmodellen. Diese Regelungen variieren ebenfalls je nach angestrebtem Ziel.

Derartige Regelungen machen das Entscheidungsverfahren transparent und unterstützen dessen gerechte Umsetzung.

4 Ausblick

Die Überlegungen zeigen, dass Personalmanager angesichts veränderter Absolventenprofile umdenken müssen. Gestufte Studiengänge – das zeigt die Impact Matrix – bieten den Personalmanagern viele neue Chancen – von dem schnelleren Vakanzenausgleich mit jüngeren Absolventen über die auch fachliche unternehmensspezifischere Einarbeitung bis hin zu einem zukunftsorientierten Kompetenzmanagement.

Um diese Chancen realisieren zu können, ist es notwendig, das Thema der Studienreform als ein unternehmensrelevantes ernst zu nehmen und ihm eine hohe strategische Bedeutung zuzumessen. Zweitens ist es notwendig die Prozesse der Personalarbeit gründlich nach Auswirkungen abzuklopfen, die sich durch gestufte Studiengänge ergeben. Drittens müssen prozessspezifische Lösungen gefunden werden, wie das Beispiel der Personalentwicklung gezeigt hat.

Auch wenn – wie im Fall der Personalentwicklung – die Umsetzungsfragen durchaus komplex sind, ist es ein Faktum, dass die Absolventen der Zukunft gestufte Studiengänge absolviert haben werden. Es kommt darauf an, in den Unternehmen schon heute konzeptionelle Weichenstellungen für die Hochschulabsolventen der Zukunft vorzunehmen. Denn auch bei dieser Frage gilt, dass Schnelligkeit zu Innovationsvorsprüngen führt, die das Suchen, Finden und Binden der Talente von Morgen vereinfacht.

5 Literatur

- Busch, J.; Flüter-Hoffmann, C. (2009): Demografischer Wandel und veränderte Arbeitsstrukturen in Unternehmen. In: Armutat, S. et al. (Hg.): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Bielefeld, S.15-28.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2006b): „Bachelor welcome!? 2009 - Ergebnisse eines Personalblitzlichts“, Praxis Papiere, 1/2009. www.dgfp.de/Praxispapiere (Zugriff 20.08.09).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2009a): „Personalblitzlicht: Bachelor welcome!“, Praxis Papiere, 1/2006. www.dgfp.de/Praxispapiere (Zugriff 20.08.09).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2009c): Integration von berufsbegleitenden Studiengängen in die Personalentwicklung, Praxis Papiere 6/2009. www.dgfp.de/Praxispapiere (Zugriff 20.08.09).
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (Hg.) (2009 c): Integriertes Personalmanagement in der Praxis. Prozesse und professionelle Standards. Bielefeld.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK) (2009): Statistische Daten zur Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Sommersemester 2009. Bonn.
- Kultusministerkonferenz (KMK) (2003): 10 Thesen zur Bachelor- und Masterstruktur in Deutschland. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 12.04.2003. http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_06_12-10-Thesen-Bachelor-Master-in-D.pdf (Zugriff 20.08.09).

Personalentwicklung als verlängertes Studium?!

Konsequenzen des Bachelor- und Master-Studiensystems für die Personalentwicklung in Organisationen

Rainhart Lang/Silke Geithner

1 Das Bachelor- und Master-Studiensystem und die Folgen für die Personalentwicklung in Organisationen

Nicht nur bereits beschäftigte Fach- und Führungskräfte in Organisationen sind Adressaten von Personalentwicklung, sondern auch Berufseinsteiger.¹ Die „Neuen“ sind in bestehende Arbeitsabläufe und -zusammenhänge zu integrieren und ihre weitere Entwicklung zu planen. Ziel ist es, die Potenziale von Berufseinsteigern in sichtbare Ergebnisse zu überführen. Berufsstarter mit einer akademischen Bildung befinden sich dabei in einer besonderen Situation: Sie haben – bis auf Praktika – kaum Erfahrungen in ihrem Beruf oder in verschiedenen organisationalen Kontexten und bedürfen daher besonderer Aufmerksamkeit. Obwohl Unternehmen bei der Auswahl von Hochschulabsolventen häufig umfangreiche und zeitintensive Auswahlverfahren wie z.B. Assessment Center nutzen, wird nach dem Unterschreiben des Arbeitsvertrages schnell zur Tagesordnung übergegangen. Am ehesten findet noch die fachliche Integration bezogen auf Aufgaben, Strukturen und Prozesse statt. Die soziale Integration, welche die Arbeit in Teams, den Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten oder den Aufbau eines Wir-Gefühls betreffen sowie die wertorientierte Integration mit den die Corporate Identity betreffenden Zielen, Werten oder Führungsgrundsätzen des Unternehmens wird häufig vernachlässigt – unbeschadet der beständigen Versuche, entsprechend notwendige Fähigkeiten im Auswahlverfahren zu erfassen. In der Konsequenz führt dies zu den folgenden häufigen Problemen von Hochschulabsolventen beim Berufsstart: Hektik im Beruf, Termindruck und Arbeitsüberlastung, die Wahrnehmung von Qualifikationsdefiziten, die Undurchschaubarkeit betrieblicher Entscheidungsprozesse und wenig Feedback über die geleistete Arbeit.² Persönliche Selbstzweifel, Unsicherheit und Praxisschock auf Seiten der

¹ vgl. Becker (2005), S.3; Brenner (2007), S.16-18.

² vgl. Briedis/Minks (2004), S.VI.

Absolventen sind typische Begleiterscheinungen. Kurzum: Potenziale werden nicht in Leistungen überführt, was auch zu ökonomischen Schäden seitens der Unternehmen führen kann.³ Die Funktion der **Personalentwicklung** (PE) kann in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle übernehmen: Die Gestaltung des ersten Arbeitstages, Paten- und Mentoringmodelle, konkrete Schulungsmaßnahmen, verschiedene Projekte und Teamarbeit, in denen Berufsstarter tätig werden sowie die längerfristige Entwicklungsplanung sind Ansatzpunkte, um einerseits die Beschäftigungsfähigkeit und Wirksamkeit der (neuen) Mitarbeiter sichern und andererseits die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten zu können.⁴

Wir wollen in unserem Beitrag zeigen, dass die Herausforderungen für die Personalentwicklung im Umgang mit Hochschulabsolventen mit der **Umstellung des deutschen Studiensystems von Diplom und Magister auf Bachelor (BA) und Master (MA)** bis 2010 noch deutlich zunehmen können. Mit dem BA-/MA-System werden neue Fragen aufgeworfen: Verändert sich die Ausbildungsqualität der Studierenden? Wenn ja, in welche Richtung? Wie verändern sich die Berufschancen und Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen? Welche Konsequenzen nicht nur für die Einarbeitung von Absolventen sondern auch für deren weitere berufliche Entwicklung und die Personalentwicklung lassen sich ableiten? Wird Personalentwicklung gar zum verlängerten Studium?

Die neuen Studiengänge und die erwarteten bzw. befürchteten Konsequenzen für die Ausbildungsqualität der Studierenden werden auf (hochschul-)politischer Ebene und unmittelbarer Umsetzungsebene an den Hochschulen seit längerem lebhaft und vielseitig diskutiert. Die Frage der Beschäftigungsfähigkeit der Bachelorabsolventen auf dem Arbeitsmarkt wird zwar als äußerst relevant erachtet, beschränkt sich zumeist aber auf Fragen des Bekanntheitsgrades der neuen Abschlüsse oder den beruflichen Einstieg in die erste Stelle. Wirkungen des neuen Studiensystems auf die Personalentwicklungsfunktion in Unternehmen und Organisationen werden weit weniger diskutiert. Es liegen dazu bisher kaum (empirische) Untersuchungen vor, was in erster Linie daran liegt, dass die Mehrheit der Unternehmen erst in naher Zukunft Erfahrungen mit den Absolventen der neuen Studiengänge machen werden. In unserem Beitrag wollen wir für neue oder geänderte Anforderungen an die Personalentwicklungsfunktion im Zuge der Umstellung des Studiensystems sensibilisieren. Unsere Ausführungen sind als **Thesen** zu verstehen.

³ vgl. Brenner (2007), S.16-18.

⁴ vgl. ebd.

Zusammengefasst fragen wir in unserem Beitrag:

1. Was sind die Kernkonzepte des Bachelor- und Mastersystems und welche Veränderungen gibt es im Vergleich zu den traditionellen Diplom- und Masterstudien?
2. Welchen Einfluss hat die Umstellung des Studiensystems auf die Kompetenzausstattung, die beruflichen Erfahrungen und letztlich die Beschäftigungsfähigkeit der Hochschulabsolventen?
3. Welche Konsequenzen, Herausforderungen oder geänderte Aufgaben ergeben sich dadurch für die Personalentwicklungsfunktion in Unternehmen?

2 Kernkonzepte des Bachelor- und Master-Studiensystems

Am 19. Juni 1999 unterzeichneten 29 europäische Nationen die sog. Bologna-Deklaration und bekannten sich zu dem Ziel, bis zum Jahr 2010 einen gemeinsamen europäischen Hochschulraum zu schaffen. Deutschland hat sich damit und mit der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) vom 20. August 1998, zuletzt geändert durch Art. 1 des Gesetzes vom 8. August 2002, klar dazu bekannt, die bisher größte Reform des deutschen Hochschulwesens im europäischen Kontext voranzutreiben.

Die international anerkannten Hochschulgrade **Bachelor (BA)** und **Master (MA)** sollen der als notwendig erachteten stärkeren Internationalisierung des Studien- und Hochschulstandorts Deutschland Rechnung tragen. Diese Umstellung der traditionellen Diplom- und Master-Studiengänge auf das zweistufige Bachelor- und Master-System ist das wesentlichste Ergebnis der Bologna-Reform. Bis 2010 soll das gestufte Graduiierungssystem möglichst flächendeckend umgesetzt werden.⁵ Das BA/MA-Studiensystem zeichnet sich vor allem durch die folgenden Ziele und Kernaspekte aus:

- Zweistufigkeit und Modularisierung des Studiensystems,
- Übergang zwischen Bachelor- und Masterstudium,
- hohe Bedeutung von Schlüsselfähigkeiten und sozialen Kompetenzen,
- Employability als Ziel der Bachelor- und Master(?) -Ausbildung,
- Internationalisierung und Internationalität sowie

⁵ vgl. <http://www.bmbf.de/de/3336.php>.

- Akkreditierung und Qualitätssicherung.

2.1 Zweistufigkeit und Modularisierung des Studiensystems

Die Umstellung der Studiengänge auf das **zweitstufige Bachelor- und Master-Studiensystem** ist das zentrale Ergebnis der Bologna-Reform. In mindestens drei und höchsten vier Jahren können die Studierenden den **Bachelorabschluss** als Regelabschluss eines Hochschulstudiums erlangen (erste Stufe). Gegenüber dem Diplom- und Magisterabschluss zeichnet sich der Bachelorabschluss durch ein eigenständig berufsqualifizierendes Profil aus, welches in den zu vermittelnden Inhalten (wissenschaftlichen Grundlagen, Methodenkompetenz und berufsfeldbezogene Qualifikationen) innerhalb der vorgegebenen Regelstudienzeit deutlich werden muss.⁶ Der BA-Abschluss eröffnet zudem unabhängig vom Hochschultyp den Zugang zur zweiten Stufe, dem Masterstudium, das dann in mindestens einem und höchstens zwei Jahren zum **Masterabschluss** führt (vgl. auch 2.2).

Alle Studiengänge unterliegen der staatlichen Genehmigung. Dadurch werden die Studiengänge in die Hochschulplanung des Landes eingebunden, Ressourcen bereitgestellt und auf die Einhaltung bestimmter Strukturvorgaben geachtet. Darüber hinaus sind alle Bachelor- und Masterstudiengänge zu akkreditieren, wobei im Rahmen fachlich inhaltlicher Begutachtung die Einhaltung von Mindeststandards und die berufliche Relevanz überprüft werden.⁷ Ziel des zweistufigen Studiensystems ist es, Studieninhalte grundlegend zu reformieren, Curricula zu straffen und deutlich besser zu strukturieren. Dadurch sollen die im internationalen Vergleich langen Studienzeiten in Deutschland verkürzt, das Alter der Absolventen und die hohen Studienabbruchsquoten gesenkt werden. Vorhandene Studienangebote sollen dabei nicht nur umetikettiert, sondern inhaltlich umfassend überarbeitet werden.⁸

Die Bachelor- und Masterstudiengänge sind in aller Regel in **Module** unterschiedlicher Größe aufgeteilt, die jeweils fachliche und/oder kompetenzbezogene Inhalte des Studienfaches repräsentieren.⁹ Sie umfassen nach dem Willen der

⁶ Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 22.09.2005), (Download unter: http://www.tuchemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/Laendergemeinsame_Strukturvorgaben.pdf).

⁷ vgl. http://www.ahpgs.de/formulare/akkreditierung_ahpgs.pdf; www.akkreditierungsrat.de.

⁸ vgl. <http://www.bmbf.de/de/3336.php>.

⁹ vgl. z.B. http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/1912-3_Leistungspunktsysteme.pdf

Kultusministerkonferenz mehr als eine Lehrveranstaltung und sollten sich über ein bis zwei Semester erstrecken.¹⁰ Ein Bachelor- oder Masterprogramm setzt sich danach aus einer Sequenz der entsprechenden Module zusammen, die in ihrer Gesamtheit das zu vermittelnde Wissen und die erforderlichen Kompetenzen repräsentieren. Die Module werden jeweils mit einer Modulprüfung abgeschlossen, entweder als Prüfung über die gesamten Stoffinhalte des Moduls, oder als Zusammenfassung von Teilprüfungen absolvierter Veranstaltungen. Die im Modul vermittelten Inhalte und Kompetenzen sind in entsprechenden Modulbeschreibungen niedergelegt. Hinsichtlich des Zwecks der Module bzw. ihrer Rolle im jeweiligen Studienprogramm wird nach Grundlagen- oder Basismodulen, Vertiefungs- oder Schwerpunktmodulen und – vor allem bei Masterstudiengängen – Brückenmodulen als Übergang zwischen Bachelor- und Masterstudium unterschieden. Bezüglich der Verbindlichkeiten finden sich Begriffe wie Pflichtmodul oder Wahlmodul.¹¹

In der Praxis werden die entsprechenden Regeln sehr unterschiedlich umgesetzt, so dass sich eine Vielzahl von unterschiedlich strukturierten und gestalteten Bachelor- und Masterstudiengängen an den Universitäten und Fachhochschulen findet. Dies erschwert die Vergleichbarkeit der Studiengänge extrem. Mit größerer Autonomie der Universitäten in vielen Bundesländern, der Einrichtung von Studiengängen und der Gestaltung von Studien- und Prüfungsordnungen, dürfte sich dieser Trend weiter fortsetzen (vgl. aber auch unter Akkreditierung), unbeschadet einer zumindest teilweise wieder vereinheitlichend wirkenden Praxis der Anpassung an Akkreditierungsstandards. Als Nachteile der Modularisierung werden an Universitäten vor allem die nachfolgenden Aspekte gesehen¹²:

- Das unmittelbare Abprüfen der einzelnen Module und damit des gesamten Stoffgebietes zu einem bestimmten Abschnitt des Studiums fördert die Mentalität eines raschen Lernens für das Kurzzeitgedächtnis und eines entsprechend schnellen Vergessens, im Gegensatz zu den Diplom- oder Magis-

¹⁰ vgl. Rahmenvorgaben für die Einführung von Leistungspunktsystemen und die Modularisierung von Studiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.09.2000 i.d.F. vom 22.10.2004). <http://www.kmk.org/doc/beschl/leistungspunktsysteme.pdf>.

¹¹ vgl. Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 07.02.2008), S.10.

¹² vgl. Handreichung zur Modularisierung und Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen. Erste Erfahrungen und Empfehlungen aus dem BLK-Modellversuchsprogramm "Modularisierung". (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2002); (Download unter: http://www.kfh.ch/uploads/dobo/doku/heft101_d.pdf?CFID=13551587&CFTOKEN=74478117), S.15.

terstudiengängen doch eher üblichen großen Abschlussprüfungen über verschiedene Stoffgebiete im Komplex.

- Die Modularisierung fördert die Verschulung des Studiums, insbesondere über die Festlegung von Wissen und den zu besuchenden Veranstaltungen.
- Die Abprüfung von Leistungen und Vergabe von Leistungspunkten oder Credits schränkt die Mobilität der Studierenden ein, da diese ja dann möglichst gleiche Module an anderen Orten studieren müssten, ohne sich etwa einzelne Veranstaltungen für das Programm ihrer Heimatuniversität, etwa bei Auslandsaufenthalten, auswählen zu können.

Insgesamt wird die mangelnde Flexibilität des modularisierten Programms durch zu starke Festschreibung einzelner Veranstaltungen und Lehrinhalte beklagt, wobei letzteres mit Blick auf die viel freie Modulgestaltung an ausländischen Universitäten wohl ein Ausdruck der Prüfungsbürokratie einer typischen „German Gründlichkeit“ ist, die nur wenig mit einem offenen Modulsystem zu tun hat. Aus der Sicht der Transparenz der Studiengänge indes ist die Beschreibung der einzelnen Module hilfreich, erlaubt sie doch dem Arbeitgeber des Absolventen eine entsprechende Einschätzung der absolvierten Bildungsabschnitte und damit aus der Sicht der Personalentwicklung die Herstellung von Anschlussfähigkeit bei weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen.

2.2 Gestaltung des Übergangs vom Bachelor- zum Masterstudium

Der Bachelorabschluss stellt im System gestufter Studiengänge den ersten berufsqualifizierenden Abschluss – den Regelabschluss – dar und führt somit für die Mehrzahl der Studierenden zu einer ersten Berufseinmündung. Gleichzeitig ist er Zugangsvoraussetzung für den Master¹³ (zweite Stufe) als weiterer berufsqualifizierender Abschluss.¹⁴ Vor dem Hintergrund der internationalen Akzeptanz der Masterabschlüsse durch den Arbeitsmarkt soll das fachliche und wissenschaftliche Niveau des Masterabschlusses mindestens dem Diplomabschluss ent-

¹³ Auf Masterebene wird zwischen konsekutiven (BA und MA bauen in der Studien- und Prüfungsordnung fachlich aufeinander auf), nicht-konsekutiven (Master baut inhaltlich nicht auf dem vorangegangenen Bachelor auf) und weiterbildenden Masterstudiengängen (setzen i.d.R. ein Jahr qualifizierte berufspraktische Erfahrung voraus) unterschieden. Vgl. Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 07.02.2008), S.6f.

¹⁴ vgl. Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 07.02.2008), S.4.

sprechen. Aus diesem Grund kann das Masterstudium von weiteren Zugangsvoraussetzungen abhängig gemacht werden. Grundsätzlich sind die Übergänge in den §§ 18 und 19 des HRG geregelt, wobei die Länder sich die Genehmigung der Zugangskriterien vorbehalten können. Einzelheiten sind demnach in den einzelnen Prüfungsordnungen oder landesrechtlichen Bestimmungen zu regeln.¹⁵ BA-Absolventen können an jeder anderen Hochschule weiterstudieren, wobei Studenten anderer Fachrichtungen vor Aufnahme eines Masterstudiums häufig ein Bewerbungsverfahren zur Eignungsfeststellung durchlaufen.¹⁶

Das i.d.R. viersemestrige Masterstudium zielt auf eine Vertiefung oder Spezialisierung des erworbenen Basiswissens im Bachelorstudienganges ab. Grundsätzlich sind die Masterstudiengänge nach den Profiltypen „stärker anwendungsorientiert“ oder „stärker forschungsorientiert“¹⁷ zu differenzieren, wobei dies die jeweiligen Hochschulen festlegen. Die Profileinordnung und die Kennzeichnung im „diploma supplement“ sind elementar für die Akkreditierung der Masterstudiengänge. Das Masterstudium ist ebenfalls modularisiert aufgebaut und enthält zu Beginn häufig Brücken- bzw. Übergangsmodule zur Vermittlung von Basiswissen, um den Studierenden einen vergleichbaren Startpunkt zu ermöglichen. Ausgelegt sind die Masterstudiengänge zudem für kleinere Gruppen, was intensive Gruppen- oder Projektarbeit ermöglicht. Weiterhin sind integrierte Auslandsphasen angestrebt.¹⁸

Aus hochschulpolitischer Sicht ist die Frage der Übergangsquoten von Bachelor zu Master interessant.¹⁹ Wird von dem Ziel ausgegangen, das Bachelor-Studium als berufsqualifizierenden Regelabschluss zu etablieren, müsste der Bachelor für die Mehrheit der Studierenden der höchste Abschluss sein. Diskutierte Übergangsquoten liegen deshalb derzeit bei 25 bis 35 Prozent, was zu kleineren Studiengruppen und interaktiven Lernmodulen im Master führen soll. Allerdings befinden sich derzeit mehr als 75 Prozent der BA-Absolventen von Universitäten und knapp 60 Prozent von Fachhochschulen in einem weiteren

¹⁵ vgl. Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 07.02.2008), S.6f.

¹⁶ vgl. Wex (2007), S.3f.

¹⁷ vgl. auch:

<http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/deskriptoren.htm>.

¹⁸ vgl. Handreichung zur Modularisierung und Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen. Erste Erfahrungen und Empfehlungen aus dem BLK-Modellversuchsprogramm "Modularisierung". (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) 2002) (Download unter: http://www.kfh.ch/uploads/dobo/doku/heft101_d.pdf?CFID=13551587&CFTOKEN=74478117), S.19f.

¹⁹ vgl. Minks/Briedis (2005a), S.34.

Studium. Der Großteil der Studierenden (ca. 75 Prozent) bleibt dabei an der gleichen Hochschule; knapp 10 Prozent nehmen ein Folgestudium im Ausland auf. Häufig fällen die Studierenden die Entscheidung zum Weiterstudieren bereits während des Bachelor-Studiums, vermutlich aus längerfristiger Entwicklungsperspektive und weniger als Ausweg bei drohender Arbeitslosigkeit. Aus den bisher vorliegenden Untersuchungen zu Übergangsquoten kann derzeit keine Aussage zu den Berufschancen der Bachelorabsolventen getroffen werden, weil diese sich eben direkt für die Aufnahme eines weiteren Studiums entschieden haben ohne sich auf dem Arbeitsmarkt zu orientieren. Hier stehen detaillierte Untersuchungen noch aus.²⁰ Verbleibt ein Großteil der BA-Absolventen für ein Masterstudium an der Hochschule, sind insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem drohenden Fachkräftemangel auch die Folgen für Arbeitsmarkt zu diskutieren, weil sich dann insgesamt die Studienzeiten verlängern und Absolventen dem Arbeitsmarkt später als erhofft zur Verfügung stehen.

2.3 Hohe Bedeutung von Schlüsselfähigkeiten und sozialen Kompetenzen

Schlüsselfähigkeiten und **soziale Kompetenzen** wird in den Bachelor- und Masterstudiengängen im Vergleich zu Diplom- und Magisterstudiengängen ein größeres Gewicht eingeräumt. Ausgehend von entsprechenden Anforderungen an Absolventen aus der Sicht der Wirtschaft²¹, wobei selbstständiges Arbeiten sowie Team- und Kommunikationsfähigkeiten besonders gefordert werden²², und einer hochschulpolitischen Diskussion über konkrete Kompetenzkataloge²³ haben diese Anforderungen auch ihren Niederschlag in gesetzlichen Grundlagen²⁴, in Kriterien der Evaluierung und Akkreditierung²⁵ sowie in den entsprechenden gestalteten Bachelor- und Masterordnungen von Universitäten und Fachhochschulen gefunden.

²⁰ vgl. Minks/Briedis (2005a), S.34.

²¹ vgl. u.a. Schaeper/Briedis (2004); DGFP e.V. (2006); Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2004), S.41f.; Konegen-Grenier (2004)

²² vgl. Konegen-Grenier (2004); Minks (2004); Minks/Briedis (2005a), S.32f.

²³ vgl. Kohler (2004); Schlüsselskompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit. Konzepte für die Vermittlung überfachlicher Qualifikationen an Hochschulen Schlüsselskompetenzen. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Juni 2004).

²⁴ u.a. Hochschulrahmengesetz (HRG), §7.

²⁵ vgl. http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Studiengaenge.pdf. und <http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=61&L=0>.

Die Einbindung in die Bachelor-Studiengänge erfolgt bevorzugt **additiv** zu den fachlichen Inhalten, d.h. es werden spezielle Module und Kurse angeboten - schwerpunktmäßig zu den folgenden Themen: Rhetorik, Präsentationsfähigkeit, Gruppenarbeit, wissenschaftliches Arbeiten, Projektmanagement, Managementfähigkeiten, IT- und Medienkompetenz oder Fremdsprachen.²⁶ Entsprechend der ersten bundesweiten Befragung von Bachelorabsolventen des Hochschul-Information-Systems (HIS)²⁷ belegen die Studierenden derzeit vor allem Fremdsprachenkurse und Kurse zur Verbesserung von Präsentationsfähigkeiten. Bemängelt bzw. wenig genutzt werden Angebote zur Stärkung von Organisationskompetenz wie Projektmanagement oder das eigene Zeitmanagement im Studium. In Masterprogrammen findet in der Regel keine weitere zusätzliche additive Vertiefung statt; eine Ausnahme bilden die in Masterprogrammen häufig angebotenen Module zu speziellen Forschungsmethoden. Vertiefungen etwa im Bereich der sozialen Kompetenzen sind also eher integrativer wie z.B. gemeinsame Team- und Projektarbeiten und/oder fakultativer Natur.

Beim **integrativen Vorgehen** wird der Erwerb bzw. das Training von Schlüssel- oder Sozialkompetenzen in Teile der Fachausbildung eingeordnet. Durch die gemeinsame Bearbeitung von Fallstudien in Kleingruppen soll die Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Teams gestärkt oder durch Referate in Seminaren Präsentationsfähigkeiten und Rhetorik trainiert werden. Nachteil dieser integrativen Vermittlung ist zweifellos, dass der tatsächliche Erwerb von Schlüsselkompetenzen oder Sozialkompetenzen kaum zu kontrollieren ist und in erheblichem Umfang von den Fähigkeiten des jeweiligen Dozenten und seinem Engagement bezüglich des Kompetenztrainings der Studierenden abhängt. Nach unseren Erfahrungen variieren die Anzahl und Qualität der Betreuung der Studierenden im Vorfeld auf eine Präsentation, die Reflektion über die Qualität einer Gruppenarbeit oder die Qualität des Feedbacks bei Vorträgen in erheblichem Maße, häufig auch in Abhängigkeit von der hochschulpädagogischen Ausbildung der Dozenten. Auch wenn aus dieser Sicht die Vermittlung von entsprechenden Fähigkeiten in zusätzlichen, additiven Kursen als geeignetere Lösung erscheint, so lassen sich doch auch hier erhebliche Probleme erkennen: Eine additive Vermittlung trennt Inhalt und Form bzw. fachlichen Gegenstand und seine sozialkompetente Bearbeitung durch Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeit oder Forschungsarbeit. Schwierigkeiten in der nachhaltigen Vermittlung, einschließlich der Motivation der Studierenden, soziale Kompetenzen getrennt vom fachlichen Inhalt zu trainieren, können die Folge sein. Soll die Fähigkeit, wissen-

²⁶ vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Juni 2004), S.31f.

²⁷ vgl. Minks/Briedis (2005a), S.32.

schaftlich arbeiten zu können, trainiert werden, so ist es den Studierenden kognitiv, motivational und vom Lerneffekt her schwer zu vermitteln, wenn dies an einem fiktiven oder erdachten Forschungsobjekt geschehen soll. Wissenschaftlich zu arbeiten lernen die Studierenden nur, wenn sie tatsächlich wissenschaftlich arbeiten, d.h. wenn sie im Rahmen von Seminaren selbst forschen und eine Forschungsarbeit anfertigen. Auch die Fähigkeit, gemeinsam mit anderen ein Projekt zu bearbeiten, kann nur entwickelt werden, wenn tatsächlich Gruppenarbeit in den zu studierenden Modulen ermöglicht wird. Kritisch anzumerken ist zudem, dass im BA-Studium eine Tendenz zur „Verschulung“ mit hohem Klausuranteil zu beobachten ist, wonach den Studierenden Module und deren Studierreihenfolge maßgeblich vorgegeben werden. Dies kann sich eher hinderlich auf die Entwicklung methodischer Kompetenzen auswirken – nicht das „lernen zu lernen“ wird trainiert, sondern die in Klausuren abprüfbare „Auswendiglernkompetenz“.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die seit einigen Jahren geführte Diskussion über die erhöhte Bedeutung von Schlüsselkompetenzen dazu geführt hat, dass diese in den neuen Studiengängen auch stärker berücksichtigt werden, wobei dies allerdings nach Studienrichtung stark variieren kann. Zunehmend setzt sich dabei die Erkenntnis durch, dass die Kompetenzwicklung nicht als Vermittlungsprozess in Form additiver Module sondern als Aneignungsprozess verstanden werden muss und somit in die Fachveranstaltungen zu integrieren ist. Additive Angebote sind dann nützlich, wenn die Studierenden im Studium oder in Praktika die Möglichkeit haben, diese auch einzuüben.²⁸ Der Erfolg bei der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen hängt maßgeblich von der Lehr- und Lernkultur ab, die idealerweise aktivierende Lernformen mit ausgeprägtem Praxisbezug beinhaltet.²⁹ Zudem sollten die Möglichkeiten zum Training von Schlüsselkompetenzen weiter ausgebaut werden, insbesondere in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Organisationen, die eine entsprechende Kompetenzausstattung der Absolventen als relevant erachten.³⁰ Unternehmen legen bei Absolventen besonders hohen Wert auf Kommunikations- und Teamfähigkeit, Lernfähigkeit, Analysevermögen und Methodenkompetenz als Voraussetzungen, sich raschen Veränderungen in der Berufswelt anpassen zu können. Von Masterabsolventen werden dabei stärker ausgeprägte Kompetenzen in diesen Bereichen erwartet.³¹

²⁸ vgl. u.a. Schaeper/Briedis (2004).

²⁹ vgl. Minks/Briedis (2005a), S.34.

³⁰ vgl. ebd., S.33.

³¹ vgl. Konegen-Grenier (2004).

2.4 *Employability als Ziel der Bachelor- und Master(?)ausbildung*

Insbesondere bei Bachelorprogrammen wird die **Beschäftigungsorientierung** (Employability) stark hervorgehoben.³² Aus Sicht der Universitäten handelt es sich dabei um ein sehr kontrovers diskutiertes Kriterium. Das gilt nicht nur in Natur- oder Ingenieurwissenschaften, sondern zum Teil auch im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften. Da insbesondere bei vielen Bachelorstudiengängen an Universitäten von vornherein ein konsekutives Modell bis zum Masterstudiengang Pate stand und steht, gerät eine Konzeption, die das Bachelorstudium auch als Grundlagenstudium für ein späteres Masterstudium sieht, zwangsläufig in Konflikt mit einer frühen berufsbezogenen Spezialisierung. Eine stärkere Beschäftigungsorientierung wird damit zum Synonym für eine weniger theoretisch fundierte, selektive Ausbildung der Studierenden, die aus der Sicht der Hochschullehrer nicht das erforderliche Basiswissen für ein späteres Studium im Master liefert.³³ Bachelorstudiengänge an Fachhochschulen weisen dabei auch traditionsgemäß eine stärkere Spezialisierung auf. Die Universitäten hingegen sind überwiegend bemüht, ihre jeweiligen Spezialisierungen auf einer stärker generalistischen Grundlagenausbildung aufzubauen bzw. durch entsprechende Angebote einer generalistischen Ausbildung auch in den höheren Semestern der Bachelorstudiengänge zu vertiefen.

Unbeschadet dieser Diskussion lassen sich dennoch Elemente im Rahmen der BA-Studiengänge feststellen, die der Forderung nach stärkerer Praxisorientierung Rechnung tragen. Dazu gehören etwa³⁴:

- Definition der angestrebten Berufsfelder (in Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung);
- Praxiseinbindung (z.B. Programmbeirat) bei der Konzeption und Implementierung des Studiengangs;
- Praxiseinbindung in Lehre und Forschung (Berufspraxis der Lehrenden, Lehrbeauftragte aus der Praxis);

³² vgl. Kohler (2004) und <http://www.bmbf.de/de/3336.php> (employability im Sinne von Berufsbefähigung).

³³ vgl. u.a. Kohler (2004).

³⁴ vgl. auch: BUNDESVEREINIGUNG der Deutschen Arbeitgeberverbände Aufbau eines Kriterienkatalogs für den Aspekt der „Berufsbefähigung“ im Akkreditierungsverfahren von Studiengängen (Download unter: <http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/Kriterienkatalog.pdf>).

- Aufnahme von Praktika als Pflichtbestandteil des Studiums, auch zunehmend an Universitäten, wobei diese in unterschiedlichem Maße begleitet, ausgewertet und reflektiert werden;
- Bearbeitung von Praxisproblemen im Rahmen von Projektstudien, meist in Verbindung mit Vertiefungsfächern im Bachelor;
- Bearbeitung von „Real case“-Fallstudien im Rahmen der Ausbildung sowie Gestaltung entsprechender berufsfeldbezogener Spezialisierungen mit unterschiedlicher Breite.

Allerdings haben Praxisphasen oder -semester insgesamt nicht mehr den hohen Stellenwert, den sie insbesondere in den Diplomstudiengängen an Fachhochschulen gehabt haben. Praxissemester wurden z.B. durch weniger zeitintensive Praktika ersetzt. Zudem bemängeln die Bachelorstudenten, dass Praxisphasen nach wie vor zu wenig vor- und nachbereitet werden.³⁵ Mit Blick auf Employability als Ziel der Bachelorausbildung hat das Training beruflicher Kompetenzen noch nicht den entsprechenden Stellenwert gewonnen. Bachelorstudenten bewerten dennoch die Berufsorientierung besser als z.B. Diplomstudenten.³⁶

In Bezug auf den Master lassen sich die bereits erwähnten Profiltypen „stärker anwendungsorientiert“ oder „stärker forschungsorientiert“ unterscheiden.³⁷ Masterprogramme – ausgenommen die Weiterbildungsmaster – haben eher keine ausdehnte Praxisphasen in Form von Praktika. Anwendungsorientierung wird eher durch praxisbezogene Module, d.h. durch die Bearbeitung von Fallstudien oder praktischen Projekten erreicht. Innerhalb der anwendungsorientierten Master kann dann zwischen allgemeiner oder spezieller Berufsorientierung unterschieden werden. Absolventen von Masterstudiengängen, die stärker generalistisch ausgelegt sind (z.B. General Management), werden in Unternehmen i.d.R. flexibler einsetzbar sein, brauchen allerdings mehr spezifische Weiterbildung. Stark anwendungsorientierte spezialisierte Master sind stärker auf konkrete Berufsfelder zugeschnitten. Forschungsorientierte Master verfolgen eher ein wissenschaftliches Ziel mit dem Verbleib der Absolventen in Forschung und Lehre.

³⁵ vgl. Minks/Briedis (2005a), S.31.

³⁶ vgl. ebd.

³⁷ vgl. auch: <http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/deskriptoren.htm>.

2.5 Internationalisierung und Internationalität

Ausgehend von der Einführung des Bachelor-/Mastersystems aus dem angloamerikanischen Raum und damit einer Anpassung an internationale Entwicklungen wurde auch die Erwartung verknüpft, dass diese Studiengänge **international** ausgerichtet sind. Treiber der Studienreformen in Deutschland war die Erkenntnis, dass Wissen keine Landesgrenzen kennt: „Die Internationalisierung ist ein Reformschrittmacher für die Entwicklung und Modernisierung des Hochschulwesens. Die Hochschulen müssen sich im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe bewähren.“.³⁸ Wesentliche Elemente der Reformen sind somit die Einführung von Leistungspunkten nach dem European Credit Transfer System (ECTS) und die Ausstellung des Diploma Supplement, das alle Hochschulabsolventen automatisch erhalten sollen und das über die Studieninhalte informiert. Durch die verbesserten Anerkennungsverfahren von Studienleistungen und –abschlüssen soll die (internationale) Mobilität der Studenten gefördert werden. **Internationalität** ist mithin ein Kriterium, das etwa im Akkreditierungsverfahren geprüft wird.³⁹ Unternehmen erwarten offenbar, dass Internationalität in Form von Auslandserfahrungen und Fremdsprachenkenntnissen ein wichtiger Bestandteil des Profils von Bachelorabsolventen ist.⁴⁰ Hier zeigt sich jedoch eine offenkundige Fehleinschätzung der Praxis. Nach einer entsprechenden Erhebung des Deutschen Akademischen Austausch Dienstes (DAAD) hat gerade der Bachelorstudiengang mit seinem verdichteten 6-Semester-Studium einen negativen Effekt auf Auslandsstudien: Der hohe Planungs- und Strukturierungsgrad der BA-Studiengänge behindere die angestrebte internationale Mobilität.⁴¹ Die Studierenden scheuen die damit verbundenen Studienzeitverlängerungen sowie die zusätzlichen Kosten für Auslandsaufenthalte.⁴²

Damit reduziert sich die Internationalisierung im Wesentlichen auf die Integration der fachsprachlichen Ausbildung, auf den internationalen Austausch von Dozenten (z.B. im Rahmen des ERASMUS-Programms) sowie die Internationalisierung von Lehrinhalten, wobei dies wiederum in hohem Maße von den jeweiligen Dozenten abhängt. In einzelnen Universitäten werden allerdings ne-

³⁸ vgl. <http://www.bmbf.de/de/3336.php>

³⁹ vgl. http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Studiengaenge.pdf; <http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/akkred/fragenkatalog.pdf>

⁴⁰ DGFP e.V. (2006).

⁴¹ vgl. Zentrum Demografischer Wandel der Technischen Universität Dresden (2006), S.164.

⁴² vgl. DAAD (2006); DAAD (2007).

ben der Sprachausbildung verstärkt Veranstaltungen zu interkultureller Kommunikation oder zum internationalen Management in die Programme integriert.

2.6 Akkreditierung und Qualitätssicherung der Studiengänge

Um die Qualität der neuen Studiengänge und Abschlüsse zu sichern, um Studierenden und Arbeitgebern eine verlässliche Orientierung zu geben und um Transparenz über die Studienangebote und -abschlüsse in Deutschland zu ermöglichen, müssen entsprechend der ländergemeinsamen Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz gemäß § 9 Abs. 2 HRG alle Bachelor- und Masterstudiengänge **akkreditiert**, d.h. anerkannt werden.⁴³ Weitere Regelungen zur Akkreditierung enthalten die einzelnen Landeshochschulgesetze; insbesondere zu Fristen, innerhalb derer ein Studiengang zu akkreditieren ist: entweder nach der Einrichtung, vor Beginn des Studienbetriebes oder aber nach einer bestimmten Zeit des Studienablaufes. Unter der Aufsicht des Akkreditierungsrates sind verschiedene Akkreditierungsagenturen⁴⁴ damit beauftragt, in einem transparenten und fairen Verfahren die Studiengänge zu begutachten und das „Gütesiegel“ des Akkreditierungsrates zu vergeben.

Ziel der Akkreditierung ist es festzustellen, ob der Studiengang die allgemein geforderten Merkmale eines Bachelor- oder Masterstudienganges erfüllt und ob die durchführende Institution diesen Studiengang ausreichend und nachhaltig betreiben kann. Wesentliche Aspekte der Akkreditierung sind

- eine klare Zielstellung des Studiengangs,
- die Angabe von durch den Studiengang zu erzielenden Qualifikationen und Kompetenzen,

⁴³ vgl. http://www.uni-hannover.de/bama-lehr/download/kmk220905_laendergemeinsame_strukturvorgaben.pdf; <http://www.kmk.org/wissenschaft-hochschule/qualitaetsentwicklung-akkreditierung-exzellenzfoerderung/evaluierung-und-akkreditierung.html>; Eckpunkte für die Weiterentwicklung der Akkreditierung in Deutschland. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.10.2004 (Download unter: http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/KMK_Eckpunkte.pdf).

⁴⁴ Zentrale Evaluations- und Akkreditierungsagentur Hannover (ZEVA), Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA), Akkreditierungsagentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik (ASIIN), Akkreditierungs-, Zertifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut (ACQUIN), Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich der Heilpädagogik, Pflege, Gesundheit und Soziale Arbeit e.V. (AHPGS), Agentur für Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Studiengängen (AQAS), Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung kanonischer Studiengänge in Deutschland e.V. (AKAST).

- ein geeignetes und modularisiertes Programm, das die Erfüllung der Ziele absichert sowie
- die Verfügung der materiellen, personellen, finanziellen, organisatorischen und räumlichen Ressourcen, die eine dauerhafte Durchführung des Programmes gewährleisten.⁴⁵

Die in Deutschland dominierende Programmakkreditierung, d.h. einzelne Studiengänge, wird dabei zunehmend durch eine Prozess- bzw. System-Akkreditierung oder institutionelle Akkreditierung abgelöst, bei der das Qualitätssicherungssystem einer Universität im Bereich der Lehre und darüber hinaus im Zentrum der Begutachtung steht.⁴⁶ In Abhängigkeit von den beauftragten Organisatoren ist der Fokus der Akkreditierung stärker auf die Einhaltung von bestimmten Kriterien der Qualität von Studienprogrammen oder aber auf die interne Konsistenz („Fitness for purpose“) gerichtet. Insbesondere bei der letztgenannten Variante wird vor allem die Stimmigkeit der einzelnen Programmelemente untereinander geprüft. Die Akkreditierungsbeschlüsse sowie entsprechende Auflagen stellen eine weitere wichtige Quelle für die Beurteilung der erreichten Studienabschlüsse dar und können, da öffentlich zugänglich, auch seitens der Unternehmen leicht recherchiert werden. Da der Fokus, ähnlich wie bei anderen Qualitätssicherungssystemen aber auf ein funktionierendes Studienprogramm und weniger auf die Ausprägung der Qualitäten der Absolventen gerichtet ist, bleibt der Aussagewert für Personalentwicklungsentscheidungen jedoch eher gering.

Zwischenfazit: Die Umstellung des Diplom- und Magistersystem auf das Bachelor- und Mastersystem geht mit einer Vielzahl inhaltlicher und struktureller Veränderungen einher. Aus Sicht der Unternehmen und Organisationen ist besonders die Frage der Ausbildungsqualität und Kompetenzausstattung der Absolventen der neuen Studiengänge interessant. Die höhere Bedeutung von Schlüssel- und sozialen Kompetenzen oder auch die stärkere Berufsorientierung im Bachelorstudium lassen einen Kompetenzzuwachs vermuten. Andererseits deuten deutlich kürzere Praktika und weniger Spezialisierung insbesondere im Bachelorstudium darauf hin, dass Unternehmen mit einer längeren und betreuungsintensiveren Einarbeitungszeit rechnen müssen. Wir werden im Nachfolgenden anhand von fünf Thesen diskutieren, welche Konsequenzen das neue Studiensystem auf die Personalentwicklungsfunktion haben kann.

⁴⁵ vgl. http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Studiengaenge.pdf.

⁴⁶ vgl. http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Systemakkreditierung.pdf.

3 Konsequenzen für die Personalentwicklung in Unternehmen und Organisationen

These 1: Bachelor- (und Master)Absolventen werden als Zielgruppe betrieblicher Personalentwicklung an Bedeutung gewinnen; Personalkonzepte müssen entsprechend angepasst werden.

Die Umstellung auf das neue Bachelor- und Mastersystem hat Auswirkungen auf die Ausbildungsqualität und die Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen, die in den Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung aufgegriffen werden müssen. Beschäftigungsorientierung als erklärtes Ziel des BA-Studiums ist bisher noch nicht ausreichend umgesetzt: 1435 Befragte Absolventen aus der Hochschul-Informationen-System (HIS) Bachelorbefragung schätzen die berufsvorbereitende Rolle des BA-Studiums sehr ambivalent ein – nur ein Drittel der Bachelorabsolventen sieht diese als weitestgehend erfüllt an; jeder Vierte beurteilt sie eher negativ, wobei die Sozial- und Geisteswissenschaften die schlechteste Bewertung erhielten. Im Vergleich zu den Studenten mit tradierten Abschlüssen fühlen sich BA-Absolventen unmittelbar nach dem Abschluss mithin schlechter auf das Berufsleben vorbereitet. Diplom- und Magisterabschlüsse liegen im Bereich der Fachkompetenz vor den neuen Abschlüssen; die Entwicklung im Bereich der sozialen Kompetenzen, der Präsentationsfähigkeiten und bestimmter Selbstkompetenzen wie Organisationsfähigkeit bewerten BA-Absolventen im Vergleich zu Absolventen tradierter Studiengänge dagegen höher.⁴⁷

Personalentwickler in Unternehmen müssen daher insb. die **BA-Absolventen als Zielgruppe spezifischer Entwicklungsmaßnahmen wahrnehmen**. Aus strategischer Sicht sind die Personalentwicklungsmaßnahmen in ein Gesamtkonzept des Personalmanagements im Umgang mit den neuen Absolventen zu integrieren: Bereits vor Eintritt des Absolventen ist im Rahmen der Personalgewinnung eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen in Form von Praktika oder die Zusammenarbeit bei Abschlussarbeiten denkbar. In der Personalauswahlphase sind bisherige Beurteilungskriterien auf ihre Eignung zu prüfen und ggf. anzupassen. Nach Eintritt des Absolventen muss seitens der Personalentwicklungsabteilung sowohl die fachliche, die soziale Integration als auch die weitere Karriereentwicklung unterstützt werden. Als potenziell geeignete Maßnahmen bieten sich die bewusste Gestaltung des ersten Arbeitswochen mit verschiedenen Einführungsveranstaltungen, Paten- und Mentoring-

⁴⁷ vgl. Minks/Briedis (2005b).

konzepte, spezielle fachliche Schulungen, der enge Kontakt mit Vorgesetzten und Peergroups oder die Mitarbeit in bestehenden Projektgruppen an.⁴⁸

These 2: BA-Absolventen verfügen über einer fachliche Grundausbildung und weniger Spezialwissen, so dass Unternehmen in spezielle Weiterbildungsprogramme investieren müssen.

Im Rahmen der Bachelorausbildung an Universitäten kann nur eine **fachliche Grundlagenbildung** realisiert werden. Diese führt je nach Fach und Disziplin in unterschiedlichem Maße zu einer allgemeinen Berufsfähigkeit, schließt jedoch tieferes Spezialwissen wie etwa bei Diplomabsolventen aus. Spezialisiertes Fachwissen ist, wenn vorhanden, deutlich schmäler ausgeprägt. Dies gilt insbesondere bei Fachhochschulabsolventen mit BA, die zwar zielgerichteter und mithin praxisnäher ausgebildet sind, allerdings um den Preis eines sehr schmalen Praxisfeldes. Es kann bei BA-Studiengängen von einem Verlust der Grundlagenausbildung in systematischer Tiefe ausgegangen werden. Universitäten schaffen in 6-semestrigen BA-Studien mit Orientierung auf Beschäftigungsfähigkeit im Vergleich zu den Diplomstudiengängen nicht alle möglichen Ausbildungsziele. BA-Absolventen fehlt es also entweder an systematischer Grundlagenausbildung (zu wenig theoretisch fundiert, zu schmal/zu selektiv in den Grundlagen), was Mängel in verfügbaren analytisch-methodischen Kompetenzen einschließen kann oder im Bereich unzureichender Spezialisierung und damit ggf. der „Employability“ für aktuelle Stellen.

Konsequenz daraus ist, dass Unternehmen **in hohem Maße in spezielle Weiterbildungsprogramme** investieren müssen. Entwicklungsbedarf entsteht in diesem Fall vor allem, wenn Karriereoptionen anstehen oder eine generelle Erweiterung des Berufsfeldes aufgrund von Umweltänderungen vorliegt.

These 3: BA-Absolventen verfügen über Schlüsselfähigkeiten, die Personalentwicklung „on the Job“ ermöglichen und fördern.

Grundsätzlich wandeln sich die Verhältnisse in der Arbeitswelt. Es entstehen neue Berufe und Berufsfelder und Arbeitsbedingungen in Industrie, Forschung und Entwicklung, öffentlicher Verwaltung, Bildungs- oder sozialen Einrichtungen ändern sich. Ein Bachelor- oder Masterstudium kann somit nicht auf ein ganz genau spezifiziertes Berufs- oder Arbeitsfeld vorbereiten und kaum klar definieren, welchen tatsächlichen Beruf oder gar Arbeitsplatz der Absolvent

⁴⁸ vgl. z.B. Brenner (2007).

ausüben bzw. besetzen wird. In den Geistes- und Sozialwissenschaften sind im Vergleich zu den wirtschafts-, ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Fächern die Berufsfelder noch schwerer zu definieren. Der Begriff der „**employability**“ als Ausbildungsziel der BA-/MA-Studiengänge ersetzt in diesem Zusammenhang ein konkretes Berufsbild.⁴⁹ Beschäftigungs- und Arbeitsmarktfähigkeit ist jedoch ein schwer greifbarer und abstrakter Term, der letztlich auf viele verschiedene Tätigkeiten und Berufsfelder vorbereiten soll. Erreicht werden soll employability in erster Linie durch die Entwicklung von Schlüsselfähigkeiten (siehe oben). In Abhängigkeit von der Intensität einer Ausbildung im Bereich der sozialen Kompetenzen kann dabei bei Bachelorabsolventen ein mehr oder weniger hohes Maß an Fähigkeiten zur eigenständigen Aneignung von Wissen angenommen werden. Stärken des Bachelorstudiums im Vergleich zum Diplomstudium sind die Entwicklung der Methodenkompetenzen, sozialer Kompetenzen, Präsentationsfähigkeiten oder Fremdsprachenkompetenzen. Insgesamt sind dies gute Voraussetzungen für **Personalentwicklung „on the Job“**.

These 4: BA/MA-Absolventen verfügen über weniger berufspraktische Erfahrungen und absolvieren weniger Praktika, so dass eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen bereits während der Ausbildung an Bedeutung gewinnt.

Defizite insbesondere im Bereich der Bachelorausbildung erfordern unternehmensintern verstärktes Training on the Job bezogen auf konkrete Arbeitsaufgaben sowie entsprechende und gegebenenfalls verlängerte Einarbeitung. Ergebnisse der HIS-Bachelorbefragung deuten darauf hin, dass BA-Absolventen von Fachhochschulen auf Grund des stärkeren Fokus auf aktuelle konkrete Stellen besser passfähig sind. Von denjenigen, die sich nach dem Abschluss des Studiums für eine Erwerbstätigkeit entschieden (22 Prozent aller Absolventen) nahmen rund 75 Prozent der Fachhochschulabsolventen, aber nur knapp ein Drittel der Universitätsabsolventen eine Erwerbstätigkeit auf. Obwohl im Vergleich zu den FH-Absolventen ein größerer Teil der BA-Absolventen von Universitäten ein Master-Studium aufnehmen, sind bei denjenigen Uniabsolventen, die eine Erwerbstätigkeit anstreben, deutlich mehr in Übergangsjobs als FH-Absolventen beschäftigt. So sind Absolventen mit universitären Bachelorabschluss im Vergleich zu Absolventen tradierter Studiengänge und BA-Absolventen von Fachhochschulen unmittelbar nach Abschluss häufiger und länger als Praktikant beschäftigt. Ein Großteil der BA-Absolventen von Universitäten studiert folglich

⁴⁹ vgl. <http://www.hrk.de/bologna/de/home/2031.php>.

weiter oder nimmt ein Praktikum auf. Schlussfolgerung daraus könnte sein, dass der berufliche Einstieg mit universitärem BA-Abschluss nicht so erfolgreich ist.⁵⁰ Aus Sicht von Unternehmen können z.B. auf Grund verkürzter Praktikaphasen während des Studiums oder der geringeren Spezialisierung Vorbehalte bestehen, BA-Absolventen von Universitäten direkt zu beschäftigen, so dass zusätzliche Praktika als Einarbeitung genutzt werden. Aus Sicht der Absolventen kann dies eine befremdliche Entwicklung sein, da sie ihr Beschäftigungsrisiko weiterhin allein tragen. Ansatzpunkte für Unternehmen liegen in der **frühzeitigen Kooperation mit Hochschulen** in Form von Exkursionen, Projekt- und Fallstudienarbeit oder einem größeren Anteil betrieblicher Praktika.

These 5: Im Bereich der systematischen berufsbegleitenden Weiterbildung werden Universitäten und Unternehmen bzw. Organisationen zukünftig verstärkt zusammenarbeiten.

Es wird zu einer **zunehmenden Verflechtung zwischen Universitäten und Unternehmen mit Blick auf die systematische Weiterbildung** kommen.⁵¹ Mit dem beschleunigten wirtschaftlichen, technischen und sozialen Strukturwandel steigen die Qualifikationsanforderungen an Erwerbstätige. Universitäten und Fachhochschulen bereiten durch Wissensvermittlung nicht nur auf den Strukturwandel vor, sondern gestalten diesem und bringen einen großen Teil neuen Wissens hervor. Wenn berufliches Wissen in immer kürzeren Abständen erneuert und entwickelt werden muss, erhöht sich die Nachfrage nach beruflicher Weiterbildung. Lebenslanges Lernen und berufliche Weiterbildung gewinnt auch für das im Umbruch befindliche Hochschulwesen an Bedeutung.⁵² Dies betrifft insbesondere kommerzielle Angebote der universitären Weiterbildung, die sich sehr viel stärker noch als bisher an dem Bedarf von Unternehmen orientieren müssen, ohne zugleich und ausschließlich im Interesse eines Unternehmens funktionieren können. Vorteil derartiger Vereinbarungen, die auch In-Haus-Veranstaltungen mit einem entsprechenden Programm und Dozenten der Hochschulen einschließen können, ist die Anrechnung derartiger Kurse als Module im Rahmen von Masterprogrammen. Der damit zu erwerbende Abschluss kann jedoch in der Regel nicht über „Corporate University“ allein erzielt werden, sondern setzt eben die Kooperation mit Hochschulen voraus. Indiz dafür sind die bisher mehr oder weniger erfolglosen Verfahren und Versuche einer Akkreditierung von Ab-

⁵⁰ vgl. Minks/Briedis (2005a), S.36.; Minks/Briedis (2005c).

⁵¹ vgl. auch Bloch (2006).

⁵² vgl. Willich/Minks (2004), S.2f.

schließen von „Deutschen Corporate University“. Aus Sicht der Unternehmen sind kommerzielle Angebote von Universitäten oft (noch) nicht tragfähig, weil sie sich zu stark spezialisieren oder auf „moderne“ Inhalte setzen. Organisationen mit systematischer Aufstiegsfortbildung, wie etwa der öffentliche Dienst, lassen sich dagegen leichter mit modularisierten Angeboten z.B. in Form von „Off the Job“ Weiterbildung, In-Haus-Modulen mit Dozenten aus der Universität sowie Laufbahnplanung und entsprechenden externen Abschlüssen der Universitäten verknüpfen. Bieten Universitäten im Rahmen ihre modularisierten Masterstudiengänge die großzügige Anerkennung von Kursen aus anderen Weiterbildungsveranstaltungen (z.B. In-Haus oder in „Corporate Universities“ erworben) an, besteht die Gefahr, dass die erforderliche Qualität gemäß Qualifikationsstandards und Leistungsstandards aus Sicht der Hochschuleinrichtungen nicht gewährleistet werden kann. Problematisch wird z.B. wenn Berater oder Trainer in Weiterbildungskursen weniger auf systemtische Wissensvermittlung setzen, sondern nach dem Motto „Was immer ihr wollt“ alles Mögliche anbieten, weil sie für die Fortsetzung ihres Engagements auf positive Kursbewertungen angewiesen sind. Derartige Kurse sind hinsichtlich der Kompetenzentwicklung der Teilnehmer schwer abprüfbar, nicht vergleichbar in Form von Modulbeschreibungen und rechtlich kaum zu fassen. Diese Kriterien sind allerdings Voraussetzung für Verleihung eines staatlichen Abschlusses. Hochschulen, Unternehmen und Organisationen sind mithin gefordert, tragfähige berufsbegleitende Weiterbildungskonzepte zu entwickeln und umzusetzen.

4 Resümee: Sind Unternehmen und Organisationen auf die neuen Bachelor- und Masterabsolventen vorbereitet?

Das BA/MA-Studiensystem eröffnet den Studierenden neue Möglichkeiten für eine attraktive Kombination an Qualifikationen und insbesondere im berufsqualifizierenden Bachelorstudium kürzere Studienzeiten und damit einen früheren Berufseinstieg. Transparenz und Vergleichbarkeit in den zu studierenden Modulen sowie internationale Kompatibilität und Mobilität wird angestrebt.⁵³ Bis jetzt haben sich noch nicht alle Erwartungen (z.B. kleinere Gruppen und keine Massenstudiengänge oder tatsächliche interaktive Ausgestaltung der Module) erfüllt. Auch Praxisanteile, die zu beruflichen Kompetenzen führen sollen, wurden auf Grund der Regelvorgabe von sechs Semestern im BA-Studium im Vergleich zu

⁵³ vgl. <http://www.bmbf.de/de/3336.php>.

den Diplomstudiengängen weit herunter gekürzt.⁵⁴ Das Modulsystem wird zudem als zu starr eingeschätzt, was die Mobilität innerhalb des Studiums verhindert. Darüber hinaus würden Studierende auf Grund des hohen Strukturierungs- und Planungsgrades der BA-Studiengänge vor große Herausforderungen gestellt, wenn sie tatsächlich das angestrebte Auslandssemester einlegen oder den Studienort wechseln möchten.⁵⁵ Sowohl auf hochschulpolitischer Ebene und auf der konkreten Umsetzungsebene an den Hochschulen besteht also nach wie vor Optimierungsbedarf und auch Entwicklungspotenzial.

Aus Sicht der Unternehmen und Organisationen lässt sich feststellen, dass die Mehrheit die Einführung des BA-/MA-Systems begrüßt. Kenntnis über und Akzeptanz der neuen Abschlüsse steigt dabei mit zunehmender Unternehmensgröße.⁵⁶ Ausbaufähig ist dennoch die Informationspolitik und -weitergabe über den Bologna-Prozess seitens der Hochschulen. Viele Personalmanager fühlen sich diesbezüglich noch nicht ausreichend informiert.⁵⁷ Universitäten sollten sich zudem stärker bemühen, das Kompetenzprofil und die Einsatzmöglichkeiten ihrer BA-Absolventen deutlich herauszuarbeiten. Ein größerer Anteil betrieblicher Praktika, Exkursionen und frühzeitige Kontakte zu potenziellen Arbeitgebern könnten hier Ansatzpunkte sein, die zugleich mögliche vorhandene Vorbehalte bei zukünftigen Arbeitgebern abbauen.

Im Vergleich zwischen Bachelor- und Masterabsolventen zeigen erste Untersuchungen wie z.B. vom Institut der Deutschen Wirtschaft⁵⁸ mit 672 Unternehmen, dass die vermutete Präferenz von Masterabsolventen sich eher nicht bestätigt. Die Mehrheit der befragten Personalmanager einer aktuellen Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP e.V.) vom Dezember 2008 würde zwar einen Masterabsolventen bei der Besetzung einer zugeschnittenen Stelle für einen Absolventen mit Diplom bevorzugen, traut aber einem Bachelorabsolventen grundsätzlich sowohl eine Fach- als auch eine Führungskarriere zu.⁵⁹

Wir haben gezeigt, dass mit dem neuen Bachelor- und Masterstudienystem zukünftige potenzielle Arbeitnehmer des „Arbeitsmarktes 2015“ über eine „andere“ (nicht bessere oder schlechtere) Kompetenzausstattung verfügen als Absolventen der traditionellen Diplom- oder Magisterstudiengänge. Die Kritiken am Bachelor- und Mastersystem stellen dieses auch nicht grundsätzlich in Frage

⁵⁴ vgl. Zentrum Demografischer Wandel der Technischen Universität Dresden (2006), S. 161 ff.

⁵⁵ vgl. ebd., S.164.

⁵⁶ vgl. Konegen-Grenier (2004).

⁵⁷ vgl. DGFP e.V. (2006), S.2.

⁵⁸ vgl. Werner (2004).

⁵⁹ vgl. DGFP e.V. (2009), S.7.

bzw. können dies vor dem Hintergrund der Einbindung in internationale Entwicklungstendenzen auch gar nicht sinnvoll tun. Vielmehr geht es um eine Ausgestaltung, bei der alle beteiligten Akteure um eine sinnvolle Ausgestaltung ringen müssen.

Am Beispiel der BA-Absolventen haben wir auf die fachliche Grundausbildung und weniger Spezialwissen, auf die Stärkung der sozialen Kompetenzen und auf weniger berufliche und unternehmerische Erfahrungen hingewiesen. Die Hochschulreform sollte mithin personalpolitisches Thema in den Unternehmen sein. Die aktuelle Befragung der DGFP zeigt allerdings, dass dies (noch) nicht der Fall ist: Nur 8 Prozent der befragten 71 Unternehmen haben ihre Personal-konzepte bereits an die Bachelor- und Masterabsolventen angepasst.⁶⁰ In der Vergleichsstudie aus dem Jahr 2006 waren es 6 Prozent, so dass kaum von einem Fortschritt auszugehen ist. Fast die Hälfte der befragten Personalmanager hält das Thema zwar für wichtig, kommt aber derzeit nicht dazu, es anzugehen. Wenn Unternehmen ihre Personalkonzepte anpassen, dann im Bereich des Personalmarketings (53 Prozent; insb. Hochschulmarketing), der Anpassung von Anforderungsprofilen (47 Prozent; z.B. wird der Begriff Diplomabschluss durch BA- bzw. MA-Abschluss ersetzt) und der Entgeltstrukturen (47 Prozent; Festlegung von Einstiegsgehältern, Zuordnung zu bestehenden Entgeltgruppen).⁶¹ Über Anpassungen oder neue Konzepte im Bereich Weiterbildung/Personalentwicklung oder auch Mitarbeiterbindung wird vergleichsweise wenig nachgedacht. Beispielsweise lässt sich ein aufbauendes Masterstudium auch als betriebliche Personalentwicklungsmaßnahme für BA-Absolventen verstehen, wenn Unternehmen entsprechende Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schaffen – Personalentwicklung wird mithin zum verlängerten Studium. Damit haben sich Unternehmen aber bisher relativ wenig auseinandergesetzt und wenn ja, gehen sie sehr unterschiedlich damit um. Die Aussagen reichen von „keine Unterstützung“; „bieten an, berufsbegleitend in Teilzeit zu studieren“; „bieten nach einem Vollzeitstudium Rückkehroptionen an“ bis zu „wir beteiligen uns an den Kosten“. In intensiver Abstimmung zwischen Unternehmen und Hochschulen scheint es demnach künftig erforderlich, umsetzbare Konzepte zu entwickeln und sowohl Vollzeitmaster als auch berufsbegleitenden Teilzeitmaster als Weiterbildungsmaßnahme zu etablieren.

⁶⁰ vgl. DGFP e.V. (2009), S.4.

⁶¹ vgl. ebd., S.5.

5 Literatur

- Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3.Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bloch, R. (2006): Wissenschaftliche Weiterbildung im neuen Studiensystem - Chancen und Anforderungen. Eine explorative Studie und Bestandsaufnahme. HoF-Arbeitsberichte. (Download unter: http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenam/abt13/dokumente/bologna/DOKUMENTE/Wiss-Weiterbildung_Hof.pdf).
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) 2002): Handreichung zur Modularisierung und Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen. Erste Erfahrungen und Empfehlungen aus dem BLK-Modellversuchsprogramm „Modularisierung“. (Download unter: http://www.kfh.ch/uploads/dobo/doku/heft101_d.pdf?CFID=13551587&CFTOKEN=74478117).
- BUNDESVEREINIGUNG der Deutschen Arbeitgeberverbände Aufbau eines Kriterienkatalogs für den Aspekt der „Berufsbefähigung“ im Akkreditierungsverfahren von Studiengängen (Download unter: <http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenam/abt13/dokumente/bologna/Kriterienkatalog.pdf>).
- Brenner, D. (2007): Einstieg von Hochschulabsolventen – wie aus Potenzialen leistungsstarke Mitarbeiter werden. In: Wirtschaftspsychologie aktuell 2/2007. S.16-18.
- Briedis, K.; Minks, K.-H. (2004): Zwischen Hochschule und Arbeitsmarkt. Eine Befragung der Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen des Prüfungsjahres 2001. HIS Projektbericht. April 2004. (Download: http://www.bmbf.de/pub/his_projektbericht_12_03.pdf).
- Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD (Hrsg.) (2006): Auslandsmobilität von Studierenden in Bachelor- und Masterstudiengängen. Ergebnisse einer Umfrage des DAAD an deutschen Hochschulen. (Download: http://eu.daad.de/imperia/md/content/eu/bologna/nationale_umfrage_auslandsmobilit_t.pdf).
- Deutscher Akademischer Austausch Dienst (DAAD (Hrsg.) (2007): Anerkennung (k)ein Problem? Ergebnisse einer Befragung des DAAD zur Anerkennung von im Ausland erbrachten Studienleistungen bei Studierenden deutscher Hochschulen. (Download: http://eu.daad.de/imperia/md/content/eu/bologna/datei_f_internet.pdf).
- Deutsche Gesellschaft für Personalforschung (DGFP) e.V. (Hrsg.) (2006): Personalblitzlicht: Bachelor welcome!? Praxis Papiere. 1/2006. (Download: http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP_e.V/Produkte_-_Dienstleistungen/Veroeffentlichungen/PraxisPapiere/Bachelor/Bachelor.pdf).
- Deutsche Gesellschaft für Personalforschung (DGFP) e.V. (Hrsg.) (2009): Personalblitzlicht: Bachelor welcome!? 2009. Praxis Papiere. 1/2009. (Download: <http://www.dgfp.de/media/content-downloads/1116/bachelor2009.pdf>).
- Kohler, J. (2004): Schlüsselkompetenzen und „employability“ im Bologna-Prozess. In: Stifterverband für die deutsche Wirtschaft (Hrsg.): Positionen. Juni 2004. Schlüsselkompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit. Konzepte für die Vermittlung überfachlicher Qualifikationen an deutschen Hochschulen.

- Konegen-Grenier, C. (2004): Akzeptanz und Karrierechancen von Bachelor- und Masterabsolventen deutscher Hochschulen. In: IW-Trends, 31 (2004) 3, S.24-33 (Download: <http://www.iwkoeln.de/data/pdf/content/trends03-04-4.pdf>).
- Minks, K.-H. (2004): Kompetenzen für den Arbeitsmarkt: Was wird vermittelt, was vermisst? In: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (Hrsg.): Bachelor- und Masteringenieure: Welche Kompetenzen verlangt der Arbeitsmarkt? S.32-40.
- Minks, K.-H.; Briedis, K. (2005a): Das Bachelorstudium entlässt seine Kinder. Ergebnisse der ersten bundesweiten Befragung von Bachelor-Absolventen. In: Personalführung 8/2005. S.28-41.
- Minks, K.-H.; Briedis, K. (2005b): Das Bachelorstudium als Sprungbrett. Ergebnisse der ersten bundesweiten Befragung von Bachelorabsolventinnen und Bachelorabsolventen. Teil I: Das Bachelorstudium. HIS Kurzinformationen April 2005 (Download: http://www.his.de/pdf/pub_kia/kia200503.pdf).
- Minks, K.-H.; Briedis, K. (2005c): Das Bachelorstudium als Sprungbrett. Ergebnisse der ersten bundesweiten Befragung von Bachelorabsolventinnen und Bachelorabsolventen. Teil II: Der Verbleib nach dem Bachelorstudium. HIS Kurzinformationen April 2005 (Download: http://www.his.de/pdf/pub_kia/kia200504.pdf).
- Schaeper, H.; Briedis, K. (2004): Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. HIS Kurzinformation. A 6 / 2004.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2004): Bachelor- und Master-Ingenieure. Welche Kompetenzen verlangt der Arbeitsmarkt?
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2004): Schlüsselkompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit. Konzepte für die Vermittlung überfachlicher Qualifikationen an Hochschulen Schlüsselkompetenzen. S.31f.
- Werner, D. (2004) Ausbildungsstellenmarkt zwischen Beschäftigungsrückgang Fachkräftemangel, in: iw-trends, 31. Jg., Heft 3, S.1-18.
- Wex, P. (2007): Wer darf zum Master-Studium? Zulässige und unzulässige Zugangsvoraussetzungen. Freie Universität Berlin. (Download unter: http://www.hrk.de/de/download/dateien/01-2007_-_Zulaessige_und_unzulaessige_Zugangsvoraussetzungen_Masterstudium_-_Wex.pdf).
- Willich, J.; Minks, K.-H. (2004): Die Rolle der Hochschulen bei der beruflichen Weiterbildung von Hochschulabsolventen. HIS Kurzinformationen November 2005 (Download: http://www.his.de/pdf/pub_kia/kia200407.pdf).
- Zentrum Demografischer Wandel der Technischen Universität Dresden (Hrsg.) (2006): Hochschulen im demografischen Wandel. Die Lage in Sachsen. Download: http://www.studieren.sachsen.de/download/Hochschulen_im_demografischen_Wandel_120607.pdf

Internetquellen

http://www.ahpgs.de/formulare/akkreditierung_ahpgs.pdf

<http://www.akkreditierungsrat.de>.

<http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=61&L=0>.

http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Studiengaenge.pdf.

http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Studiengaenge.pdf

http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Kriterien_Systemakkreditierung.pdf

<http://www.bmbf.de/de/3336.php>.

<http://www.hrk.de/bologna/de/home/2031.php>

<http://www.kmk.org/wissenschaft-hochschule/qualitaetsentwicklung-akkreditierung-exzellenzfoerderung/evaluierung-und-akkreditierung.html>

<http://www.kmk.org/doc/beschl/leistungspunktsysteme.pdf>

http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/bologna_dokumente.php

http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/Laendergemeinsame_Strukturvorgaben.pdf

http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/1912-3_Leistungspunktsysteme.pdf

http://www.tu-chemnitz.de/verwaltung/studentenamt/abt13/dokumente/bologna/KMK_Eckpunkte.pdf

http://www.uni-hannover.de/bama-lehr/download/kmk220905_laendergemeinsame_strukturvorgaben.pdf

Kapitel 5

Vergütung

Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte 2015

Ein Trendszenario für die Metall- und Elektroindustrie

Karl-Friedrich Ackermann

1 Problemstellung und methodische Grundlagen der Prognose

1.1 Problemstellung

Eine fundierte Prognose abzugeben über Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte in der Zukunft, konkret: im Jahre 2015, gilt als äußerst schwierig, wenn nicht sogar als unmöglich, wenn man die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise zum Ausgangspunkt der Betrachtung nimmt. Viele Unternehmen sehen sich nicht in der Lage, eine Jahresplanung oder gar eine Mehrjahresplanung zu veröffentlichen; angesichts vorher nie gekannter Umsatzeinbrüche in einer zunehmenden Zahl von Branchen, den sprunghaft zunehmenden Unternehmensinsolvenzen, dem erwarteten oder bereits eingetretenen Anstieg der Arbeitslosigkeit erscheint die Zukunft grau und in höchstem Maße unsicher. In derart turbulenten Zeiten ist jede Prognose ein Wagnis; dies gilt auch für Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte. Grundsätzlich gibt es drei Möglichkeiten:

1. die Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte in 2015 entsprechen im wesentlichen den heute bereits praktizierten;
2. die Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte in 2015 unterscheiden sich grundlegend von den heute bereits praktizierten;
3. die Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte in 2015 sind das Ergebnis von Trends, die sich bereits heute abzeichnen.

Eine differenzierte Analyse der Istzustände für Tarif-Mitarbeiter, nicht leitende AT-Mitarbeiter und Führungskräfte erscheint zweckmäßig und ebenso die zielgruppenspezifische Prognose für 2015, da unterschiedliche Ergebnisse zu erwarten sind. Abweichend von anderen Untersuchungen, die bevorzugt den Entwicklungen im AT- und Führungskräftebereich nachgehen, wird dem immer wieder vernachlässigten Tarifbereich besondere Aufmerksamkeit geschenkt, in dem

schließlich die meisten Arbeitnehmer beschäftigt sind – in der Gegenwart wie in 2015. Möglicherweise wird dadurch unsere Antwort auf die Frage, „wie wir morgen arbeiten werden“¹, etwas weniger spektakulär ausfallen als bei einer beschränkten Problemsicht mit dem Schwerpunkt auf Veränderungen im AT- und Führungskräftebereich.

Aus Vereinfachungsgründen beschränken wir uns im Folgenden auf die Analyse und Prognose der Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte in der Metall- und Elektroindustrie (= ME-Industrie). Diese gehört nicht nur zu den wichtigsten Branchen in Deutschland, sondern ist in der Vergangenheit immer wieder mit bahnbrechenden Neuerungen bei Arbeitszeit- und Vergütungsregelungen hervorgetreten mit Ausstrahlungseffekten auch auf viele andere Branchen. Ein weiterer wichtiger Grund für die Wahl der ME-Industrie als Beispiel besteht darin, dass die geltenden Regelungen für Arbeitszeit und Vergütung in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise einem besonderen Härtetest unterzogen werden. Halten sie diesem Härtetest stand, empfehlen sie sich für die Beibehaltung, ansonsten wären sie Kandidaten für mehr oder weniger gravierende Änderungen bis zum Jahr 2015.

1.2 Anwendung der Szenariotechnik

Als methodische Grundlage für die Prognose der Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte in der Metall- und Elektroindustrie bietet sich die Szenariotechnik an.² Sie wirft u.a. die folgenden Fragen auf:

1. welche Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte werden in den Unternehmen im gegenwärtigen Zeitpunkt praktiziert? (Analyse der Ausgangslage);
2. welches Trendszenario 2015 ist für Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte zu erwarten? Trendszenarien schreiben aktuelle Trends fort, in der Regel ohne Störereignisse zu berücksichtigen. Sie werden durch Extrapolation des gegenwärtigen Zustandes erzeugt. Unter der speziellen Annahme, dass sich nichts oder nur wenig ändert, ist das Trendszenario identisch mit einem Status-quo-Szenario, das die Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte beschreibt, wie sie sind;
3. gibt es Einflussfaktoren, die wesentliche Abweichungen vom Trendszenario 2015 hervorrufen könnten, mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit eintreten

¹ vgl. Kern (2006); Ackermann/Fleig (2005).

² vgl. Steinmüller (1997), insb. S.50ff; Reibnitz (1992).

und die Bildung von Alternativ- bzw. Extremszenarien (Best Case- und Worst Case Szenarien) erforderlich machen?;

4. wie ist das Trendszenario 2015 unter Berücksichtigung der zu erwartenden sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen zu bewerten?

Die Ausgangslage ist relativ gut dokumentiert. Zur Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte für Tarif-Mitarbeiter, nicht leitende AT-Mitarbeiter und Führungskräfte können verschiedene Informationsquellen genutzt werden:

- geltende Gesetze und Tarifverträge, die den zulässigen Gestaltungsspielraum für einzelbetriebliche Regelungen abstecken, bestimmte Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und andere verbieten, Minimalstandards zum Schutze der Arbeitnehmer erstellen und sonstige Vorgaben für Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte in den Unternehmen enthalten;
- empirische Untersuchungen darüber, wie der bestehende Gestaltungsspielraum für Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte tatsächlich genutzt wird und welche Verbreitung die einzelnen Konzepte gefunden haben.

Beide Informationsquellen sind uns gleich wichtig, mag stellenweise der Gestaltungsspielraum auch stärker betont werden als seine situationsabhängige Nutzung.

Die Erstellung des Trendszenarios 2015 geht einmal von der aktuellen Rechtslage aus, die ohne oder mit Änderungen bis 2015 fortgeschrieben wird. Zum anderen werden die durch empirische Forschung ermittelten Trends bei den Arbeitszeit- und Vergütungskonzepten berücksichtigt. Dabei wird auch zu prüfen sein, ob es fundierte Hinweise auf abweichende Szenarien gibt.

Die Bewertung des zu erstellenden Trendszenarios hat vor allem die Frage nach der Bewährung der prognostizierten Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte für die Gewinnung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zum Gegenstand.

1.3 Weitere Vorgehensweise

Die Fokussierung auf das Trendszenario 2015 für Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte ist nur dann sinnvoll, wenn relativ stabile sozio-ökonomische Rahmenbedingungen für das Wirtschaften in Betrieben unterstellt werden. Dazu gehören:

- das Fortbestehen der Sozialen Marktwirtschaft, der Tariffreiheit und der betrieblichen Mitbestimmung trotz zunehmender Kritik;
- die Tarifbindung, zumindest die Anlehnung vieler Unternehmen an geltende Tarifverträge trotz anhaltender Tarifflicht;
- die weiter fortschreitende Globalisierung verbunden mit erhöhtem Wettbewerbsdruck trotz einer beachtlichen Zahl von Globalisierungsgegnern weltweit;
- der demographische Wandel mit den erwarteten Veränderungen des Erwerbspersonenpotenzials, die den bereits jetzt entbrannten „War for Talents“ weiter beleben werden;
- die hohen und weiter steigenden Arbeitsanforderungen an Fachkompetenz und andere Handlungskompetenzen der Beschäftigten als Folge des anhaltenden technischen Fortschritts;
- nicht zuletzt die Beschäftigten, die 2015 genau so wie heute ihre Bedürfnisse und Erwartungen u.a. durch angemessene Arbeitszeit- und Vergütungsregelungen bei sicheren Arbeitsplätzen erfüllt sehen wollen.

Mit Blick auf diese und andere Konstanten des Wirtschaftens erscheint die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise nur als ein vorübergehender Störfall ohne nachhaltige Folgen für das Trendszenario 2015, das im folgenden zunächst für Arbeitszeitkonzepte, dann für Vergütungskonzepte jeweils gesondert für Tarif-Mitarbeiter und für AT-Mitarbeiter/ Führungskräfte erstellt wird.

2 Trendszenario Arbeitszeitkonzepte 2015: Ausschöpfen bereits vorhandener Gestaltungsspielräume

Ein dichtes Netz von gesetzlichen und branchentariflichen Arbeitszeitregelungen steckt den Rahmen ab für die einzelbetrieblichen Arbeitszeitkonzepte in der Metall- und Elektroindustrie. Sie sind grundsätzlich auf längere Dauer angelegt; gravierende Änderungen bis 2015 sind nicht zu erwarten.

2.1 Gesetzliche Arbeitszeitregelungen heute und morgen

Bei der Auflistung der arbeitszeitrelevanten Reformgesetze (vgl. Abb.1) fällt auf, dass der ursprünglich starre Rahmen für tarifvertragliche und einzelbetriebliche

Regelungen der Arbeitszeit deutlich geöffnet worden ist. Hinzugekommen sind neue Regelungstatbestände wie z.B. die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitkonten. Die wichtigsten Reformgesetze mit Langzeitwirkung bzw. mit den zu erwartenden Änderungen bis 2015 sind in der folgenden Übersicht stichwortartig dargestellt.

Tabelle 1: Die wichtigsten Reformgesetze zur Arbeitszeitgestaltung im Überblick

Reformgesetze/Richtlinien/Verordnungen	Regelungsinhalte	Erwartete Änderungen bis 2015
1. ArbZG 1994	<ul style="list-style-type: none"> • Höchstgrenzen für Arbeitszeiten: 48 bzw. 60 Stunden/ Woche; • Mindestbedingungen für arbeitsfreie Zeiten: 11 Stunden „am Stück“; • Öffnungsklauseln für abweichende Regelungen durch Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarungen 	Nein
2. Altersteilzeitgesetz 1996	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Teilzeitarbeit älterer Arbeitnehmer ab dem 55. Lebensjahr 	Laufzeit endet 2009. Sonderregelung: für sog. Altfälle werden die gesetzlichen Mindestnettoeträge von der Agentur für Arbeit bis 30.6.2010 erstattet. Gewerkschaften fordern Beibehaltung bzw. Folgefinanzierung der Altersteilzeit für bestimmte Zielgruppen
3. Flexi-Gesetz 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialrechtliche Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen, insbesondere zur Insolvenzsicherung von Arbeitszeitkonten 	Verstärkter Insolvenzschutz und Übertragbarkeit von Zeitkonten gefordert bzw. bereits geplant
4. Teilzeitgesetz 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Anspruch vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer auf Wechsel in Teilzeit nach sechsmonatiger Betriebszugehörigkeit; • Neuregelungen für befristete Arbeitsverträge 	Nein

5. EU-Richtlinien zur Arbeitszeitgestaltung 2003/2008	<ul style="list-style-type: none"> • EU-weite Mindeststandards (umstritten: Bewertung der Arbeitsbereitschaft. Neue Unterscheidung von aktiven Phasen (Arbeitszeit) und inaktiven Phasen. 	Nein Deutsche Gesetzeslage weitestgehend EU-konform
6. Verordnungen über die Bezugsfrist für das Kurzarbeitergeld vom 26.11.08, 29.05.09, 08.12.09	<ul style="list-style-type: none"> • Verlängerung der Bezugsfrist auf 18 Monate, weiter verlängert auf 24 Monate. Grundlage: Anspruch des betroffenen Arbeitnehmers auf Leistungen der Bundesagentur für Arbeit in Höhe von 60 bzw. 67% der Nettogehaltsdifferenz (Verdienstausfall durch Kurzarbeit) nach § 178 SGB III 	Kritik an Verlängerung und Forderung nach Rücknahme, wenn aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise überwunden ist.

Von allen arbeitszeitrelevanten Reformgesetzen sind die Kurzarbeitergeldregelungen in der aktuellen Krise von besonderer Wichtigkeit. Sie helfen den Unternehmen, bei schwieriger Wirtschaftslage Kündigungen zu vermeiden, indem die Arbeitnehmer über einen gewissen Zeitraum hinweg weniger oder sogar überhaupt nicht arbeiten („Kurzarbeit Null“), wodurch Personalkosten reduziert werden.

Für viele neue EU-Mitglieder gilt die Arbeitszeitgesetzgebung der BRD als vorbildlich³. Sie wird sich zumindest in den Grundsätzen bis 2015 nicht verändern.

2.2 Tarifvertragliche Arbeitszeitregelungen

Der weitgesteckte Rahmen des ArbZG wird durch Branchentarifverträge ausgefüllt. Das folgende Beispiel eines Manteltarifvertrags für Beschäftigte der Metallindustrie zeigt, dass den Unternehmen eine breite Palette von Instrumenten der Arbeitszeitflexibilisierung angeboten wird, die bei Bedarf genutzt werden können. Es wird keine Veränderung bis 2015 erwartet.

³ vgl. Strzeminska (2008).

Tabelle 2: Tarifvertragliche Arbeitszeitregelungen in der Metall- und Elektroindustrie am Beispiel Nordwürttemberg/Nordbaden

Tarifliche Arbeitszeitregelungen in ME-Industrie	Regelungsinhalte	Erwartete Änderungen bis 2015
1. Regelmäßige Wochenarbeitszeit für Vollzeitbeschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> • 35-Stunden-Woche, gleichmäßig oder ungleichmäßig verteilt auf 5 Werktage Mo.-Fr.; • 35-Stunden-Woche im Durchschnitt eines 6-Monate-Ausgleichszeitraums; • Verlängerung Ausgleichszeitraum auf 1 Jahr und mehr möglich durch Betriebsvereinbarung; • Verzicht auf Ausgleichszeitraum möglich bei Einführung von Zeitkonten durch Betriebsvereinbarungen mit festgelegten Ober- und Untergrenzen 	Nein
2. Verlängerte Wochenarbeitszeiten für einzelne Vollzeitbeschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> • Verlängerte Wochenarbeitszeiten bis 40 Wochenstunden für 18% der Beschäftigten (z.B. für Führungskräfte, Spezialisten), Quotenerhöhung auf max. 50% unter bestimmten Voraussetzungen; • erhöhte Wochenarbeitszeit bis max. 43 Std. bei hohem Anteil der Arbeitsbereitschaft 	Nein
3. Begrenzte Mehrarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Zustimmung des BR ≤ 10 Mehrarbeitsstunden/Woche bzw. ≤ 20 Mehrarbeitsstunden/ Monat (Abgeltung nach Betriebsvereinbarungen); • > 20 Mehrarbeitsstunden/ Monat im Bedarfsfall durch Betriebsvereinbarung und in Sonderfällen 	Nein
4. Erweiterte Arbeitswoche	<ul style="list-style-type: none"> • Samstags-, Sonn- und Feiertagsarbeit bei Bedarf und Zustimmung des BR 	Nein

Die tarifvertraglichen Arbeitszeitregelungen geben den nötigen Spielraum für einzelbetriebliche Flexibilisierungsmaßnahmen. Es sind keine schwerwiegenden

Gründe erkennbar, die grundlegende Veränderungen bis 2015 rechtfertigen konnten.

Für AT-Mitarbeiter und Führungskräfte außerhalb des Geltungsbereichs der Tarifverträge werden häufig keine bestimmten Wochen-Arbeitszeiten festgelegt oder es gilt die 40-Stunden-Woche als Standard. Etwa anfallende Mehrarbeit ist im Regelfall durch die vereinbarte Vergütung automatisch abgegolten, so dass keine zusätzlich abrechenbaren Mehrarbeitsstunden entstehen.

2.3 Betriebsvereinbarungen über Arbeitszeitregelungen

Auch im Jahre 2015 werden Arbeitszeitregelungen ein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand sein. Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bezieht sich dabei, wie heute auf:

- Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit;
- Beginn und Ende der Pausen während des Arbeitsprozesses;
- Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage;
- Vorübergehende Verkürzung (Kurzarbeit) oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit (Mehrarbeit);
- Urlaubsregelungen

Damit hat der Betriebsrat die Möglichkeit, Teilzeit, Gleitzeit, Zeitkonten und andere Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung konkret mit zu gestalten, so dass es auch in der Zukunft äußerst differenzierte, maßgeschneiderte Arbeitszeitkonzepte in der Metall- und Elektroindustrie – wie auch in anderen Branchen – geben wird.

Die Bedeutung der Arbeitszeitregelung durch Betriebsvereinbarung wird in 2015 eher noch größer sein als heute. Diese Tendenz steht in einem engen Zusammenhang mit den erweiterten Aufgaben des Betriebsrates durch die zunehmende Flexibilisierung der Tarifverträge mit Öffnungsklauseln für tarifabweichende Betriebsvereinbarungen. Ebenso wird es firmenspezifische „Bündnisse für Arbeit und Beschäftigung“ geben, in denen Neuregelungen der Arbeitszeit eine bevorzugte Verhandlungsmasse für Betriebsrat und Arbeitgeber bilden.⁴

⁴ vgl. Ackermann/Kammüller (1999).

2.4 Nutzung des vorhandenen Gestaltungsspielraumes für flexible Arbeitszeit

Verschiedene branchenübergreifende Studien⁵ zur aktuellen Verbreitung flexibler Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen in der BRD lassen einige Langzeitrends erkennen, „die sich mit oder ohne kurzzeitige Störung“ durch die Finanz- und Wirtschaftskrise bis 2015 und darüber hinaus unumkehrbar fortsetzen werden.⁶ Dazu gehören u.a.

- die weiter wachsende Bedeutung der Zeitarbeitnehmer als wichtige Ergänzung der tendenziell immer kleiner werdenden Kernbelegschaft;
- die weiter zunehmende Zahl der Beschäftigten in befristeten Arbeitsverhältnissen (Zeitverträge), vor allem in den jüngeren Altersgruppen;
- die weiter zunehmende Zahl der Teilzeitbeschäftigten bei gleichzeitiger Zunahme der Beschäftigten mit überlangen Wochenarbeitsstunden über 40 Std. hinaus, z.B. durch verlängerte Arbeitswochen unter Einbeziehung von Samstags- und Sonntagsarbeit. Ebenso werden Schichtarbeit und versetzte Arbeitszeiten weiter zunehmen, während die Gleitzeit mit und ohne Kernzeit ihre Position als Standardregelung in den meisten Unternehmen behalten wird.

Eine branchenübergreifende Untersuchung von Wagner u.a.⁷ bei Großunternehmen hebt den anhaltenden Trend zur Individualisierung der Arbeitszeit für alle Arbeitnehmer hervor, der in der ME-Industrie besonders ausgeprägt ist. Nach dieser Untersuchung bieten fast 70% der Unternehmen die Möglichkeit, in Gleitzeit zu arbeiten und damit Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit individuell zu bestimmen. Zielgruppenspezifische Unterschiede zeigen sich bei der Zeiterfassung. Während bei den Tarif-Mitarbeitern die elektronische Zeiterfassung dominiert, ist bei den AT-Mitarbeitern und Führungskräften Selbstaufschrieb oder Vertrauensarbeitszeit üblich. Nach der gleichen Quelle bieten 30% der Unternehmen Jahresarbeitszeitmodelle für ihre Tarif-Mitarbeiter an, weniger häufig für AT-Mitarbeiter und Führungskräfte; 27% der Unternehmen haben bereits Langzeitkonten eingeführt mit steigender Tendenz in der Zukunft.

Die Untersuchungen mögen sich im Detail unterscheiden. Sie alle enthalten jedoch eine gemeinsame Botschaft: nicht die Entwicklung völlig neuer, noch nie

⁵ vgl. z.B. Sozialforschungsstelle Dortmund (2006); Institut zur Erforschung sozialer Chancen (2004).

⁶ vgl. Strzeminska (2008).

⁷ vgl. Wagner, u.a. (2004), S.19f.

gedachter Arbeitszeitmodelle wird die Zukunft bis 2015 bestimmen, sondern die verstärkte Verbreitung und Nutzung der bereits vorhandenen Arbeitszeitkonzepte gemäß den sich ändernden betrieblichen Erfordernissen und den individuellen Wünschen der Beschäftigten.⁸ Ob und inwieweit diese Entwicklungstendenz allerdings zu einer erhöhten Akzeptanz und Zufriedenheit bei den Beschäftigten führen wird, ist umstritten. Kritiker weisen darauf hin, dass noch mehr geforderte Flexibilität der Arbeitszeiten eine erhöhte Belastung für den einzelnen Arbeitnehmer bedeuten kann und befürworten „Flexicurity“, ein ausgewogenes Verhältnis von „Flexibility“ (Flexibilität) und „Security“ (Sicherheit)⁹ nicht nur bei der Gestaltung der zeitlichen Arbeitsbedingungen sondern grundsätzlich bei der Gestaltung aller Arbeitsbedingungen, die für Arbeitnehmer relevant sind.

3 Trendszenario Vergütungskonzepte 2015: der Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV) und spezielle Vergütungskonzepte für AT-Mitarbeiter und Führungskräfte

Der ERA-TV, dessen verlängerte Einführungsphase erst im laufenden Jahr 2009 zu Ende geht, enthält ein komplexes Reformpaket für die Vergütung der Arbeiter und Tarifangestellten in der Metall- und Elektroindustrie. Für das Trendszenario Vergütungskonzepte 2015 ist dieser Tarifvertrag von besonderer Bedeutung, weil er mit hoher Wahrscheinlichkeit die Vergütungskonzepte der Unternehmen in den kommenden Jahren entscheidend prägen wird. Es gibt eine einheitliche Grundsystematik mit regional unterschiedlichen Konkretisierungen.

Im Folgenden beziehen wir uns auf die für Baden-Württemberg geltende Version.

3.1 Die Vergütungskomponenten im Überblick

Ziel des ERA-TV ist die überfällige Vereinheitlichung der tariflichen Vergütungsregelungen für Arbeiter und Tarif-Angestellte, verbunden mit verschiede-

⁸ Einzelne bedeutsame Veränderungen wie z.B. die „Portability“ der Langzeitkonten beim Firmenwechsel einzelner Arbeitnehmer werden damit nicht völlig ausgeschlossen. Sie haben z.Zt. noch den Status „Schwacher Signale“. vgl. z.B. Wellisch (2006) und die dort angegebene Literatur.

⁹ vgl. u.a. Seifert (23.03.2007).

nen Modernisierungselementen, z.B. durch erhöhte Variabilität der Grundvergütung sowie durch Neugestaltung der leistungsbezogenen Vergütung.

ERA-TV sieht drei Komponenten vor:

1. das Grundentgelt, differenziert nach Anforderungen in 17 Entgeltgruppen;
2. das Leistungsentgelt zur Abgeltung der persönlichen Leistung, die die tarifliche Bezugsleistung übersteigt;
3. die gesondert ermittelte Belastungszulage, die dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten dienen soll.

Schon in Vorgängertarifverträgen waren diese Vergütungskomponenten verankert. Die innovativen Elemente offenbaren sich erst bei näherer Analyse.

3.2 Neubestimmung des Grundentgelts

Das Grundentgelt ist und bleibt wie bisher die wichtigste Vergütungskomponente für die Beschäftigten, häufig sogar die einzige.

Traditionell ist auch die Anwendung der Analytik in Form des bewährten Stufenwertzahlverfahrens mit definierten Bewertungsmerkmalen und –stufen. Die erreichbare Gesamtpunktzahl variiert zwischen 6 (Min.) und 97 (Max.), denen die Entgeltgruppen 1 bis 17 zugeordnet sind. Die Entgeltgruppe 7 mit 23–26 Punkten entspricht der früheren „Ecklohngruppe“ (Tarifschlüssel: 100%). Niedrige Entgeltgruppen haben einen Tarifschlüssel < 100% (Min.: 74,0%), höhere Entgeltgruppen einen Tarifschlüssel > 100% (Max. 186,5 %). Das Ausmaß der Spreizung zwischen niedrigster und höchster Entgeltgruppe ermöglicht eine angemessen große Differenzierung der Grundvergütung gemäß den unterschiedlichen Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten.

Die mit dem ERA-TV eingeführten Neuerungen betreffen einmal die Neudefinition der Bewertungsmerkmale und deren Gewichtung, die stärker als bisher die wissensbasierten Anforderungen noch vor den Anforderung an „Denken“, „Handlungsspielraum/ Verantwortung“ und „Kommunikation“ als relevant für die Eingruppierung benennt (Anforderungen an Mitarbeiterführung werden gesondert berücksichtigt). Weitere Neuerungen haben zum Inhalt:

- die erstmalige Anwendung der Analytik auf Angestelltentätigkeiten;
- Einstufungshilfen durch sog. „Niveaubeispiele“;

- die Einführung von „Eingangsstufen“ und „Zusatzstufen“, die eine verfeinerte Differenzierung der Grundentgelte ermöglichen sollen, unter bestimmten Voraussetzungen;
- Grundentgeltbestimmung mit Hilfe einer paritätisch besetzten Einstufungs- bzw. Reklamationskommission;
- ein vereinfachtes Einstufungsverfahren für kleinere Betriebe mit weniger als 300 Beschäftigten.

In der Übergangsphase hat es bei der ERA-TV-konformen neuen Eingruppierung aller Tätigkeiten im Tarifbereich in vielen Unternehmen Kritik und Widerstände gegeben. Bis zum Jahr 2015 sind diese Eingruppierungsprobleme schon längst Geschichte und mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr relevant.

3.3 Neubestimmung der Leistungsentgelte

ERA-TV schreibt vor, dass von der errechneten Summe der Grundentgelte im Durchschnitt 15% für betriebliche Leistungsentgelte bereitgestellt werden müssen, die dann auf die einzelnen Beschäftigten zu verteilen sind. Das individuelle Leistungsentgelt kann zwischen 0% (kein Leistungsentgelt zusätzlich zum Grundentgelt) und 30% vom individuellen Grundentgelt variieren.

Problem ist die methodengestützte Ermittlung der individuellen Leistungsergebnisse. Zur Problemlösung gibt ERA-TV drei Methoden an die Hand, unter denen gewählt werden kann:

1. die Regelbeurteilung nach vorgegebenen Leistungsmerkmalen mindestens einmal im Jahr (analytische Leistungsbeurteilung);
2. der Kennzahlenvergleich bezogen auf Zeit, Menge bzw. Stückzahl, Qualität etc. analog den früheren Akkord- und Prämienlöhnen;
3. die Feststellung der Zielerfüllung im Rahmen von Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten.

Durch Betriebsvereinbarung wird festgelegt, welche dieser Methoden Anwendung finden soll. Anstelle der Wahl von einer der drei Grundmethoden kann ein Methodenmix wie auch eine abweichende betriebliche Methode der Leistungsermittlung durch Betriebsvereinbarung bestimmt werden; letzteres bedarf allerdings der Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

Wer die Methode „Leistungsbeurteilung“ wählt, kann auf ein ausgearbeitetes tarifliches Verfahren mit 6 Beurteilungsmerkmalen zurückgreifen:

1. Effizienz (z.B. wirksame Arbeitsausführung, termingerechte Arbeitsergebnisse)
2. Qualität (z.B. Fehlerhäufigkeiten, Einhaltung von Zusagen)
3. Flexibilität (z.B. Erledigung wechselnder Aufgaben)
4. Verantwortliches Handeln (z.B. Zielorientierung, Übernahme Verantwortung)
5. Kooperation (z.B. Zusammenarbeit bei gemeinsamer Erledigung)
6. Führungsverhalten (z.B. Delegation, Motivation)

Für jedes Einzelmerkmal sind 5 Bewertungsstufen von A= „Leistungsergebnis entspricht dem Ausgangsniveau der Arbeitsaufgabe“ bis E= „Leistungsergebnis liegt weit über den Erwartungen“ vorgesehen. Jedem Unternehmen bleibt indes freigestellt, ein anderes als das tarifliche Beurteilungsverfahren zu verwenden.

Die Neubestimmung der Leistungsentgelte durch den ERA-TV bietet also genügend Möglichkeiten für die Unternehmen, an altbekannten Methoden wie dem Kennzahlenvergleich in der Produktion festzuhalten oder auch neuere Methoden wie die Zielvereinbarung flächendeckend durch Betriebsvereinbarung einzuführen.

3.4 Abgeltung besonderer Belastungen

Die dritte und letzte Vergütungskomponente des ERA-TV dient dem Gesundheitsschutz der Beschäftigten. Eine zwingend vorgeschriebene Belastungszulage - der früheren Anforderungsart „Umgebungseinflüsse“ vergleichbar - für besondere gesundheitsgefährdende Belastungen soll den Faktor Arbeit verteuern und einen Anreiz für belastungsmindernde Maßnahmen bieten.

Die individuell errechnete Belastungszulage berücksichtigt verschiedene Belastungsarten, nämlich:

- Belastung der Muskeln;
- Belastung durch Reizarmut (z.B. durch monotone Arbeit, fehlende Möglichkeit zu sozialen Kontakten) sowie
- Belastung durch Umgebungseinflüsse

Je Belastungsart werden max. 2 Punkte vergeben. Die erreichte Gesamtpunktzahl für Belastungen wird mit einem Geldbetrag multipliziert, der progressiv anstei-

gend bis zu 10% des Grundentgelts bei Entgeltgruppe 7 (frühere Ecklohngruppe) betragen kann und damit die Unternehmen gewollt mit erheblichen zusätzlichen Personalkosten belastet.

3.5 Bedeutung des ERA-TV für das Trendszenario 2015

Der ERA-TV wird ohne oder mit geringfügigen Modifizierungen die Vergütungskonzepte 2015 in der Metall- und Elektroindustrie für die Tarifbeschäftigten prägen. Dies gilt sowohl für die Grundvergütung als auch für die leistungsabhängige Vergütung.

Bereits vor Einführung des ERA-TV waren leistungsabhängige Vergütungsbestandteile weit verbreitet. In einer branchenübergreifenden Untersuchung der 500 größten Unternehmen in Deutschland in den Jahren 2001-2003 hat ein Forschungsteam um D. Wagner ermittelt:

- mehr als 74% der Tarif-Mitarbeiter erhalten eine Vergütung, die an Erfolgsgrößen wie z.B. individuelle Leistung, Gruppen-/Abteilungs-/Profit-Center-Leistung und/oder Unternehmenserfolg gekoppelt ist¹⁰;
- 43% der Unternehmen verwenden bereits leistungsabhängige Vergütungsbestandteile für ihre tariflichen Mitarbeiter¹¹, weitere 9% der Unternehmen wollen leistungsabhängige Vergütungsbestandteile in Kürze einführen.

Unabhängig davon, ob diese Durchschnittswerte den Besonderheiten der eher mittelständischen ME-Industrie entsprechen oder mehr oder weniger davon abweichen, ist nach vollzogener Einführung des ERA-TV mit einem sprunghaften Anstieg der variablen Vergütung zu rechnen, die nun für alle Unternehmen und für alle Tarif-Mitarbeiter im Geltungsbereich der ERA-TV vorgeschrieben ist. Von den zur Wahl gestellten Methoden der Leistungsermittlung werden die analytische Leistungsbeurteilung und die Zielvereinbarung bis 2015 weiter an Bedeutung zunehmen. Bisher – so die bereits zitierte Untersuchung des Wagner-Forschungsteams – werden bei nur 28% der Tarifmitarbeiter konkrete Leistungsziele vereinbart.¹²

Die Bedeutung des ERA-TV für das Trendszenario Vergütung 2015 kann nicht hoch genug eingeschätzt werden, weil dadurch die Grundstruktur der Ver-

¹⁰ vgl. Wagner, u.a. (2004), S.11 ff.

¹¹ vgl. Wagner/Legel (2005).

¹² vgl. Wagner u.a. (2004), S.14. Zur Bedeutung der Zielvereinbarung als Grundlage variabler Vergütung vgl. ferner: Hornstein/Rosenstiel (2000).

gütung für die Masse der Tarif-Mitarbeiter in der ME-Industrie mit vorgegebenen Wahlmöglichkeiten tarifvertraglich abgesteckt wird. Offen lässt der ERA-TV die Frage nach der Zukunft der „Kapitalbeteiligung“ und der „Deferred Compensation“ für Tarif-Mitarbeiter. Darauf wird im Zusammenhang mit der Vergütung für nicht leitende AT-Mitarbeiter und Führungskräfte noch einzugehen sein.

3.6 Vergütungskonzepte für nicht leitende AT-Mitarbeiter und Führungskräfte

Für die Zielgruppe der nicht leitenden AT-Mitarbeiter und Führungskräfte ist das folgende Trendszenario Vergütung 2015 zu erwarten¹³:

1. Variable Entgeltbestandteile zusätzlich zur festen Grundvergütung sind wie bereits jetzt Standard. Ein Teil davon wird von der individuellen Leistung gemäß Leistungsbeurteilung und/oder Zielvereinbarung, ein anderer Teil vom Abteilungsergebnis und/oder vom Unternehmenserfolg abhängen mit der Folge, dass die Gesamtvergütung mehr oder weniger stark mit der Geschäftsentwicklung schwankt;
2. der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung wird bis 2015 weiter steigen. Bereits jetzt erreicht dieser Anteil bei mehr als 50% der Führungskräfte über 30%; bei den nicht leitenden AT-Mitarbeitern sind es nur 10% mit einem ähnlich hohen variablen Vergütungsanteil. Dies wird sich in der Zukunft erheblich ändern. Mehr AT-Mitarbeiter und Führungskräfte als bisher werden über 30% ihres Gehalts in Form von variablen Entgeltbestandteilen erhalten. Damit kann eine Absenkung der jetzt üblichen festen Grundvergütung verbunden sein, um die Höhe der Gesamtvergütung aus Kostengründen, aber auch wegen der massiven öffentlichen Kritik an den gezahlten Managergehältern zu begrenzen¹⁴
3. die Anzahl der Unternehmen mit dem Angebot, auf Entgeltbestandteile zugunsten einer betrieblichen arbeitnehmerfinanzierten Altersversorgung zu verzichten und damit eine Gehaltsumwandlung auf Wunsch des Arbeitneh-

¹³ vgl. dazu: Wagner u.a. (2004); Wagner/Legel (2005).

¹⁴ Nicht nur die Höhe der Managergehälter sondern auch die Erfolgsmaßstäbe für die Berechnung der variablen Entgeltbestandteile stehen in der Kritik, wenn hohe „Bonuszahlungen“ für das abgelaufene (gute) Geschäftsjahr zeitgleich mit einer bestandsgefährdenden Unternehmenskrise im Folgejahr zusammentreffen. Eine Bindung an mehrjährige Erfolgskriterien ist im Gespräch und könnte sich bis 2015 allmählich durchsetzen.

mers vorzunehmen, wird bis 2015 erwartungsgemäß weiter zunehmen, ebenso die Anzahl der AT-Mitarbeiter und Führungskräfte, die davon Gebrauch machen werden. Diese sog. „Deferred Compensation“ ist bei 73% der Großunternehmen zumindest für Führungskräfte bereits üblich, wobei mit 59% die Form der Direktzusage gegenüber der Unterstützungskasse mit 14% dominiert. Die Vergleichszahlen für nicht leitende AT-Mitarbeiter erreichen 42% bzw. 14%, bei den Tarif-Mitarbeitern deutlich geringere Prozentsätze. Die von vielen Experten erwartete rasante Entwicklung bei der Deferred Compensation wird sich nicht auf Großunternehmen beschränken, sondern auch und gerade den Bereich der mittelständischen Unternehmen verstärkt erfassen und alle Arbeitnehmergruppen einbeziehen;

4. ungewiss bleibt die Zukunft der Kapitalbeteiligungen für AT-Mitarbeiter und Führungskräfte, z.B. in Form von Aktienoptionen und Belegschaftsaktien. Dies gilt auch für die immer wieder gewünschte bzw. geforderte Kapitalbeteiligung für Tarif-Mitarbeiter, deren weitere Verbreitung durch die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise eher gebremst als gefördert worden ist. Ungewiss ist auch die Zukunft der Cafeteria-Modelle, die es in Ansätzen bereits gibt. Im Trendszenario Vergütung 2015 werden diese Vergütungskomponenten erwartungsgemäß noch keine größere Rolle spielen.

4 Ergebnis

Vor die Aufgabe gestellt, die Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte 2015 möglichst detailliert zu beschreiben, wurde ein Trendszenario erstellt, das sich im wesentlichen auf die heutige Ausgangslage bei Arbeitszeiten und Vergütungen sowie auf bereits erkennbare Entwicklungstendenzen stützt. Grundsätzlich unterscheidet sich das Trendszenario 2015 nicht wesentlich von der Ausgangslage heute (2009). Lediglich die Verbreitung einzelner Arbeitszeit- und Vergütungskonzepte und die Intensität ihrer Nutzung wird erwartungsgemäß zunehmen. Im Rückblick entsteht der Eindruck, dass in Vergangenheit und Gegenwart Potenziale aufgebaut worden sind, die in den kommenden Jahren helfen werden, den neuen Herausforderungen zu begegnen.

Störfälle, die zu erheblichen Abweichungen von dem erstellten Trendszenario führen könnten, sind nicht oder nur mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit in Sicht. Aus diesem Grunde erscheint es gerechtfertigt, auf die Erstellung von Alternativszenarien zu verzichten.

Die Aussagekraft des vorliegenden Trendszenarios ist auf die ME-Industrie beschränkt. Um ein stimmiges Bild von den Arbeitszeit- und Vergütungskonzepten

2015 in Deutschland zu zeichnen, wäre eine gesonderte Betrachtung anderer wichtiger Branchen erforderlich, die jedoch den vorgegebenen Rahmen der Studie gesprengt hätte.

5 Literatur

- Ackermann, K.-F.; Fleig, G. (Hrsg.) (2005): Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel. Orientierungen für das künftige Personalmanagement. Bonn.
- Ackermann, K.-F.; Kammüller, M. (Hrsg.) (1999): Firmenspezifische Bündnisse für Arbeitsplätze. Ziele, Strategien, Unternehmensbeispiele. Stuttgart.
- Hornstein, E.v.; Rosenstiel, L.v. (2000): Ziele vereinbaren – Leistung bewerten. München.
- Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Arbeitnehmerbefragung (2004).
- Kern, P. (2006): Zukunftsszenarien – wie wir morgen arbeiten werden. Vortrag Fraunhofer IAO Stuttgart zur 2. Konferenz des Deutschen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung.
- Reibnitz, U.v. (1992): Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung. Wiesbaden.
- Seifert, H. (2007): Erfahrungen mit dem Konzept „Flexicurity“ in Deutschland. Beitrag zur Konferenz Friedrich Ebert Stiftung und Deutsch-Polnische Juristenvereinigung e.V. am 23.03.2007 in Warschau.
- Sozialforschungsstelle Dortmund (2006): Betriebs- und Arbeitszeiten. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung, Dortmund.
- Steinmüller, K. (Hrsg.) (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien, Delphi, Technikvorausschau, Werkstattbericht 21. Gelsenkirchen.
- Strzeminska, H. (Hrsg.) (2008): Working Time And Its Organization in New Member States of EU. Economic, Legal and Social Aspects. Warsaw.
- Wagner, D.; Legel, A. (2005): Vergütung mit Zukunft. In: Personal, H.5/2005, S.26-29.
- Wagner, D.; u.a. (2004): Werkstattbericht “Flexibilisierung und Individualisierung von Entgeltbestandteilen”. Potsdam.
- Wagner, D.; u.a. (2003): Flexibilisierung und Individualisierung von Vergütungs- und Arbeitszeitsystemen, in: Wagner, D./ Ackermann, K.-F. (Hrsg.): Wettbewerbsorientiertes Personalmanagement. Potsdam 2003, S. 195-207.
- Wellisch, D. (2006): Lebensarbeitszeitkonten und Portabilität. In: Personalwirtschaft, 3/2006, S.50-52.
- Zander, E.; Wagner, D. (2005): Handbuch des Entgeltmanagements. München.

Moderne Vergütungskonzepte

Persönliche Erfolgsbeteiligung für Tarifmitarbeiter und flexible Wertkonten bei der BASF SE

Lars W. Mitlacher

Der Artikel beschäftigt sich mit der Frage der Gestaltung moderner Vergütungskonzepte. In einem ersten Schritt werden aktuelle Tendenzen in der Vergütungspolitik diskutiert sowie die daraus ableitbaren Ziele einer modernen Vergütungspolitik dargestellt. Im Anschluss erfolgt ein Überblick über mögliche Vergütungskomponenten. Anhand von zwei Beispielen aus der BASF SE werden konkrete Gestaltungsmöglichkeiten von Vergütungskomponenten aufgezeigt. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Kennzeichen moderner Vergütungssysteme.

1 Aktuelle Tendenzen in der Vergütungspolitik

Im Bereich der Vergütung sind im internationalen Kontext drei Grundtendenzen festzustellen.

Erstens ist im Rahmen der Grundentgeltfindung eine zunehmende Funktions- und Marktorientierung festzustellen.¹ Um auf dem Arbeitsmarkt insbesondere mit Blick auf die knapper werdenden Ressourcen konkurrenzfähig zu bleiben und die benötigten Mitarbeiter gewinnen zu können, wird das Angebot einer marktgerechten Vergütung für die zu besetzenden Funktionen zunehmend wichtiger.²

Zweitens rücken bei der Gestaltung moderner Vergütungssysteme leistungs- und erfolgsorientierte Entgeltbestandteile zunehmend in den Fokus des Interesses.³ Neben den fixen Gehaltsbestandteilen bieten Unternehmen zunehmend leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungskomponenten an. Im Gegensatz zu den fixen Vergütungsbestandteilen sind leistungs- und erfolgsorientierte Vergü-

¹ vgl. zur Marktorientierung Stock (2004).

² vgl. Stock (2004).

³ vgl. Poutsma et al. (2005).

tungsbestandteile variabel gestaltet.⁴ Dies bedeutet, dass diese Vergütungsbestandteile in Abhängigkeit der individuellen Leistung oder der Unternehmensleistung variieren können. Internationale Studien zeigen, dass die Verbreitung variabler Vergütungsbestandteile zwar steigt, die Verbreitung in Deutschland insgesamt aber gering ist.⁵

Als Grund hierfür werden in der einschlägigen Literatur Regelungen in Tarifverträgen angeführt, die keine flexiblen Bestandteile zulassen.⁶ Allerdings finden sich in letzter Zeit vermehrt Tarifabschlüsse, die auch variable Komponenten enthalten und eine Flexibilisierung ermöglichen. So gibt es beispielsweise im Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie die Möglichkeit, die Jahresleistung je nach Ertragslage des Unternehmens zu flexibilisieren. In Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation sind Sonderzahlungen in einer Bandbreite von 80 bis 125% möglich. Der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes sieht eine variable Leistungszulage von 1% für das Jahr 2007 vor. Auch im privaten Bankengewerbe ermöglicht der Tarifvertrag mittlerweile eine flexible Leistungszulage in Höhe von 8%. Ebenso ist die variable Zahlung von Teilen der Jahrestarifgehälter aufgrund individueller und/oder teambezogener Kriterien möglich. In der Tourismusbranche können erfolgsabhängige Sonderzahlungen zwischen 0 und 200 % erfolgen.

Die in früheren Zeiten oftmals anzutreffende Praxis, Leistungszulagen als Automatismen zu gewähren oder das Absinken tariflich einzuschränken, wie beispielsweise in der Metall- und Elektroindustrie, ist ebenfalls im Wandel begriffen. Dies zeigen auch die neuen Vereinbarungen im Rahmen des ERA.

Neben leistungsorientierten Vergütungsbestandteilen, die die individuelle Performance oder Gruppenleistung honorieren, sind im internationalen Vergleich Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen weit verbreitet.⁷ Erfolgsorientierte Vergütungskomponenten – wie beispielweise die Gewinnbeteiligung – sowie Kapitalbeteiligungen werden in der politischen Debatte zwar immer wieder gefordert, allerdings ist ihre Verbreitung in Deutschland noch nicht sehr ausgeprägt. Um die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland zu evaluieren, können zwei Indikatoren herangezogen werden.

Der erste Indikator ist die Reichweite oder Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung. So bestand für 12 Prozent aller Beschäftigten die Möglichkeit an

⁴ vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

⁵ vgl. Poutsma (2001); Poutsma/De Nijs (2003).

⁶ vgl. Oechsler/Wiskemann (2008).

⁷ vgl. Pendleton et al. (2001); Poutsma (2001).

Gewinnbeteiligungsprogrammen teilzunehmen.⁸ Allerdings wurden nur 3% aller Beschäftigten von Kapitalbeteiligungen erfasst. Die Verbreitung von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen steigt dabei mit zunehmender Betriebsgröße an. Laut Angaben aus dem IAB-Betriebspanel von 2005 haben 26% der Mitarbeiter, die in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern arbeiten, die Möglichkeit, eine Gewinnbeteiligung zu erhalten aber nur 8% aller Beschäftigten in Unternehmen dieser Größenklassen werden von Kapitalbeteiligungen erfasst. Die Daten des IAB-Betriebspanels zeigen weiterhin, dass in Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern nur 6% am Gewinn und nur 1% am Kapital beteiligt waren. In Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern konnten 11% an Gewinnbeteiligungsprogrammen aber nur 2% an Kapitalbeteiligungsprogrammen partizipieren. Im Vergleich zum Jahr 2001 sind die Zahlen nahezu konstant geblieben, d.h. die Mitarbeiterbeteiligung spielt auch weiterhin in der betrieblichen Praxis eine untergeordnete Rolle.

Zum anderen kann analysiert werden, wie sich die Intensität der Mitarbeiterbeteiligung entwickelt hat. Dieser zweite Indikator misst, wie viele Beschäftigte – in Betrieben, die Mitarbeiterbeteiligungen anbieten – sich an den Programmen beteiligen. Dabei liegt in kleineren Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern die Intensität der Gewinnbeteiligung deutlich über der in großen Unternehmen. Hier liegt der durchschnittliche Anteil der in Gewinnbeteiligungsprogramme einbezogenen Mitarbeiter laut Zahlen des IAB-Betriebspanel von 2005 mit 65% deutlich über dem Anteil in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (56%). Eine mögliche Begründung hierfür ist, dass bei der Einführung von Gewinnbeteiligungssystemen in kleineren Unternehmen eine vergleichsweise hohe Anzahl von Mitarbeitern hieran teilnehmen kann. In größeren Unternehmen sind oftmals differenzierte Programme für verschiedene Mitarbeitergruppen vorzufinden. Bei den Kapitalbeteiligungen hingegen steigt die Intensität mit der Betriebsgröße. So liegt der durchschnittliche Anteil der in Mitarbeiterbeteiligungsprogramme einbezogenen Mitarbeiter in den Unternehmen mit 250-499 Mitarbeitern mit 68% am höchsten, während er in den Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern mit 44% am kleinsten ist.

Die Zahlen verdeutlichen, dass die Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland noch vergleichsweise gering verbreitet ist. Allerdings zeigt sich im Vergleich der Jahre 2001 bis 2005, dass die Intensität der Nutzung in Betrieben, die Mitarbeiterbeteiligungsprogramme anbieten, gestiegen ist.⁹ Obwohl sich der Verbrei-

⁸ vgl. Bellmann/Leber (2007).

⁹ vgl. Bellmann/Leber (2007).

tungsgrad insgesamt nicht verbessert hat, steigt die Attraktivität der Programme in Unternehmen, die schon über Mitarbeiterbeteiligungen verfügen.

Die dritte Tendenz, neben der zunehmenden Funktions- und Marktorientierung sowie des steigenden Einsatzes von leistungs- und erfolgsorientierten Vergütungskomponenten, ist das wachsende Angebot an Benefits und Zusatzleistungen, die den Präferenzen der verschiedenen Mitarbeitergruppen entsprechen sollen. Die meisten Unternehmen verfolgen deshalb einen Total Compensation Ansatz¹⁰, der neben den Barvergütungsbestandteilen auch die Benefits und Zusatzleistungen mit berücksichtigt. Hierbei wird in der Regel ein aus mehreren Komponenten bestehendes Zielgehalt festgelegt. Die Integration verschiedener Komponenten in das Vergütungssystem ermöglicht die Realisierung der gewünschten Motivations- und Steuerungseffekte. Die konkrete Ausgestaltung orientiert sich dabei an den vergütungspolitischen Zielen und den vorhandenen Systemelementen.

Im Folgenden werden zunächst die Ziele moderner Vergütungskonzepte erläutert. Im Anschluss erfolgt ein Überblick über mögliche Vergütungskomponenten.

2 Ziele moderner Vergütungskonzepte

Moderne Vergütungskonzepte haben in den letzten Jahren an strategischer Bedeutung gewonnen.¹¹ Solche innovativen Vergütungskonzepte unterstützen die strategische Zielerreichung von Unternehmen, in dem sie den Beitrag der Mitarbeiter zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele honorieren.¹² Dieser Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategien und Vergütungskonzepten wurde in einer Vielzahl von empirischen Studien analysiert.¹³ Die Wirkung und Effektivität der Vergütungskonzepte hängt dabei zum einen vom Setzen verhaltenswirksamer Anreize sowie zum anderen von der Festlegung geeigneter Ziele und Bemessungsgrundlagen für die zu honorierende Leistung ab.¹⁴ Im Rahmen moderner Vergütungskonzepte sind deshalb geeignete Leistungsindikatoren und -beurteilungsverfahren zu implementieren sowie geeignete Ziele und Kennzahlen zur Messung des Beitrags des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg festzulegen.

¹⁰ vgl. Reichmann/Mitlacher (2003).

¹¹ vgl. Boyd/Salamin (2001).

¹² vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

¹³ vgl. beispielsweise Gomez-Mejia (1992); Balkin/Gomez-Mejia (1990); Hoskisson et al. (1993).

¹⁴ vgl. Liebel/Oechsler (1994).

Der Beitrag der Mitarbeiter zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele hängt aber auch entscheidend von der individuellen Motivation zur Leistungserbringung ab.¹⁵ In der Literatur ist der Zusammenhang zwischen Motivation und Leistung ausführlich untersucht worden.¹⁶ Dabei wird insbesondere ein enger Zusammenhang zwischen Leistung, Erfolg und (erfolgsabhängiger) Vergütung hergestellt.¹⁷ Weiterhin haben sich zahlreiche theoretische und empirische Studien mit der Frage auseinander gesetzt, wie Motivation entsteht und wertvolle Hinweise für die Gestaltung von modernen Vergütungskonzepten geliefert.¹⁸ Unter dem Begriff der Motivation werden dabei Kräfte beschrieben, die einen Menschen zu einem bestimmten, zielorientierten Verhalten veranlassen, das durch Unterstützung von modernen Vergütungskonzepten gefördert werden kann.¹⁹ Deshalb ist es aus unternehmensstrategischer Perspektive entscheidend, moderne Vergütungssysteme so zu konzipieren, dass sie auf die Erreichung von Unternehmenszielen ausgerichtetes Verhalten erzeugen.²⁰

Aufbauend auf diesen Überlegungen bieten die Ansätze des strategischen Human Resource Managements Ansatzpunkte für die Ableitung von Zielen moderner Vergütungskonzepte. Der von Tichy et al. (1982) entwickelte Ansatz des strategischen Human Resource Managements sieht eine simultane Festlegung von Unternehmens- und HR-Strategie unter Berücksichtigung der Organisationsstruktur vor.²¹ Im Gegensatz zum klassischen betrieblichen Personalwesen, das als nachgelagerte unternehmerische Funktion mit kurzfristiger und reaktiver Ausrichtung gesehen wurde²², betonen die Ansätze des strategischen Human Resource Management die integrative Sichtweise von Strategie, Organisationsstruktur und Human Resource Management.²³ Unter Integration wird dabei die simultane Festlegung des Produkt-Markt-Konzeptes, der Organisationsstruktur und der Anforderungen an die Mitarbeiter verstanden.²⁴ Um die Ressource Personal optimal nutzen zu können, sind alle personalwirtschaftlichen Instrumente einschließlich des Vergütungssystems an den aktuellen strategischen und strukturellen Vorgaben sowie an den Leistungsprozessen auszurichten.²⁵ Abgeleitet

¹⁵ vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

¹⁶ vgl. z.B. exemplarisch Baker et al. (1988); Staehle (1999).

¹⁷ vgl. z.B. Becker (1990).

¹⁸ für einen guten Überblick vgl. Winter (1997).

¹⁹ vgl. Winter (1997).

²⁰ vgl. Winter (1997).

²¹ vgl. Tichy et al. (1982).

²² vgl. Staehle (1989).

²³ vgl. Oechsler (2000).

²⁴ vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

²⁵ vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

aus der HR-Strategie haben die einzelnen personalwirtschaftlichen Instrumente dann sowohl eine strategische als auch eine operative Dimension.²⁶ Weiterhin wirken externe Einflussfaktoren auf die Strategieformulierung ein.²⁷ Dem Gedanken eines strategischen Human Resource Management folgend sind dabei ökonomische, rechtliche sowie sozio-kulturelle Faktoren zu berücksichtigen. Bei den ökonomischen Faktoren ist vor allem die aktuelle Marktsituation auf den relevanten Produkt- und Faktormärkten zu betrachten. So ergeben sich zum Beispiel in Abhängigkeit der Angebotssituation auf den Arbeitsmärkten auch direkte Rückwirkungen auf die Gestaltung der Vergütungsstrategie, was durch die zunehmende Marktorientierung verdeutlicht wird. Rechtliche Faktoren beeinflussen ebenfalls die Gestaltung der Vergütungssysteme. So sind neben den gesetzlichen Regelungen auch die Regelungen in den anzuwendenden Tarifverträgen zu beachten, die Aussagen beispielsweise zu Arbeitsbewertungsverfahren oder Entgelthöhe enthalten. Daneben existieren unternehmensspezifische Regelungen in Form von Betriebsvereinbarungen, beispielsweise über die Höhe übertariflicher Zulagen, die bei einer Weiterentwicklung zu beachten sind und in den Anwendungsbereich der Mitbestimmung fallen. Neben rechtlichen Faktoren wird die Vergütungsstrategie von sozio-kulturellen Faktoren beeinflusst. Hierunter fällt neben dem länderspezifischen Kontext auch die Beachtung von Präferenzen verschiedener Mitarbeitergruppen hinsichtlich Risikoneigung und der Akzeptanz von beispielsweise variablen Vergütungskomponenten.

Für die Gestaltung von modernen Vergütungskonzepten ergeben sich hieraus verschiedene Ziele.

Erstens sollen moderne Vergütungskonzepte die Kostenflexibilität unterstützen. Die Kostenflexibilität trägt der jeweiligen Ergebnissituation des Unternehmens Rechnung und ermöglicht in Zeiten schlechter Ertragslagen eine automatische Anpassung der Personalkosten über die dann niedrigeren variablen Entgeltkomponenten.²⁸

Zweitens sollen moderne Vergütungssysteme durch geeignete Leistungsanreize die Motivation der Mitarbeiter erhöhen und zu einer höheren individuellen Leistung des Mitarbeiters führen.²⁹ Insbesondere die variablen Vergütungsbestandteile sollen die zusätzliche individuelle Leistung des Mitarbeiters belohnen.

Drittes Ziel moderner Vergütungskonzepte ist die weitere Individualisierung der Vergütung. Zum einen sollte sich in Abhängigkeit der individuellen

²⁶ vgl. Tichy et al. (1982).

²⁷ vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

²⁸ vgl. Reichmann (2002).

²⁹ vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

Leistung die Vergütung verschiedener Mitarbeiter unterscheiden. Zum anderen trägt die Einführung von Wahloptionen (z.B. in Form von Cafeteria-Systemen) zur weiteren Individualisierung der Gesamtvergütungspakete bei.³⁰

Ein **viertes** Ziel von modernen Vergütungskonzepten ist die Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitern, Führungskräften und Arbeitnehmervertretern.³¹ Unmittelbar im Zusammenhang mit der Akzeptanz steht die Transparenz des Systems. Empirische Studien belegen die Notwendigkeit von Transparenz bei der Gestaltung von Vergütungssystemen.³² Nur wenn den Beschäftigten verdeutlicht wird, wofür sie eine variable Zahlung erhalten und nach welchen Kriterien sie sich bemisst, wird das System die notwendige Akzeptanz finden.³³ Gerade für den Erfolg der Einführung neuer Vergütungssysteme bzw. neuer Vergütungskomponenten ist dieses Ziel von zentraler Bedeutung. Empirische Studien belegen, dass Widerstände gegen neue Systeme vor allem dann entstehen, wenn in der Wahrnehmung der Mitarbeiter Zielvorgaben nicht eindeutig formuliert sind, Beurteilungsmaßstäbe unklar bleiben und ihre eigene Leistung durch das neue System nicht besser honoriert wird.³⁴

Abschließend sollten moderne Vergütungskonzepte auch den demografischen Wandel unterstützen und eine demografieorientierte Gestaltung bzw. Weiterentwicklung bestehender Systeme ermöglichen. Hierfür sind beispielsweise Anreize für den Transfer von Wissen zu integrieren.

Aus den strategischen Zielen ergeben sich dann in einem nächsten Schritt konkrete Anforderungen an die Gestaltung verschiedener Vergütungskomponenten.

3 Komponenten moderner Vergütungssysteme

Die Vergütungsstrategie eines Unternehmens sollte sowohl die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Unternehmens als auch die motivierenden Wirkungen beachten. Hieraus ergibt sich dann die Anforderung der Auswahl geeigneter Vergütungsbestandteile, um die angestrebten strategischen Ziele zu realisieren.

³⁰ vgl. Oechsler/Wiskemann (2008).

³¹ vgl. Rinker (1997).

³² vgl. Beblo et al. (2002).

³³ vgl. Bochenek (1995).

³⁴ vgl. Marsden et al. (2001).

Das Vergütungssystem kann dabei aus verschiedenen Komponenten bestehen, die in verschiedenen Ausprägungen miteinander kombiniert werden können.³⁵

Abbildung 1: Komponenten eines Vergütungssystems

Grundvergütung
Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütungskomponenten
Kapitalbeteiligungen
Zusatzleistungen/Benefits

Die Grundlage einer jeden Gesamtvergütung bildet die Grundvergütung. Die Grundvergütung stellt eine fixe Komponente dar, die regelmäßig gezahlt wird.³⁶ Sie wird meistens funktions- bzw. anforderungsorientiert ausgestaltet und orientiert sich an den Marktgegebenheiten. Diese feste, regelmäßig gezahlte Vergütungskomponente bestimmt sich traditionell aus den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes, die mit Hilfe von Arbeitsbewertungsverfahren bestimmt werden.³⁷ In der Regel leiten sich hieraus verschiedene Vergütungsgruppen ab, so dass Mitarbeiter, die eine höherwertigere Arbeitsaufgabe ausführen auch eine höhere Grundvergütung erhalten. In der Praxis erhalten aber nicht alle Mitarbeiter einer Vergütungsgruppe auch eine gleich hohe Grundvergütung, da sich die auf Dauer vorhandenen – und damit auch auf lange Sicht wirksamen – Leis-

³⁵ vgl. auch Oechsler/Mitlacher (2004).

³⁶ vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

³⁷ vgl. Reichmann (2002).

tungsunterschiede in einer unterschiedlich hohen Grundvergütung niederschlagen.³⁸ Dies kann dann zu leistungsbezogenen Bandbreiten innerhalb einer Vergütungsgruppe führen.³⁹

Die zweite Komponente in einem Gesamtvergütungsmodell stellen leistungs- und erfolgsorientierte Bestandteile dar.⁴⁰ Die leistungsorientierte, variable Vergütung bezieht sich auf die individuelle bzw. Gruppenleistung. Voraussetzung ist die Implementierung eines Beurteilungssystems, um die individuelle Leistung zu messen. Eine Möglichkeit hierfür stellen Zielvereinbarungen dar. Im Idealfall sollen sich Ziele an messbaren Größen orientieren und damit dem Gedanken des traditionellen Management by Objectives (MbO) folgen.

Erfolgsorientierte Entgeltbestandteile beziehen sich hingegen auf die Unternehmensleistung. Hier wird zwischen den verschiedenen Formen der Gewinn-, Ertrags- und Leistungsbeteiligung unterschieden.⁴¹ Dabei ist die Gewinnbeteiligung die meisten genutzte Form der Erfolgsbeteiligung.

Die dritte Komponente stellen Kapitalbeteiligungen dar. Kapitalbeteiligungen können in Eigen- und Fremdkapitalbeteiligungen sowie in Mischformen unterschieden werden. Fremdkapitalbeteiligungen umfassen beispielsweise Mitarbeiterdarlehen, Genussscheine stellen hingegen eine klassische Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung dar. Eigenkapitalbeteiligungen beinhalten sowohl die klassische Belegschaftsaktie als auch neue Formen von Long-Term-Incentive wie z.B. Aktienoptionen. In der Praxis sind neben normalen Aktienoptionen auch virtuelle Aktienoptionsprogramme, Restricted Stocks und Stock Appreciation Rights anzutreffen.

Als vierte Komponente können Zusatzleistungen in das Vergütungssystem integriert werden. Je nach Ausgestaltung können diese Vergütungsbestandteile mehr oder weniger variabel sein.⁴² Beispiele für Zusatzleistungen sind Altersversorgung, Firmenwagen, Unfallversicherungen aber auch die Möglichkeit Barlohnbestandteile in Zeitguthaben umzuwandeln.

Im Zusammenhang mit der Kombination der verschiedenen Vergütungskomponenten kommt der Gestaltung des Vergütungsmix, d.h. der Kombination aus fixen und variablen Bestandteilen, besondere Bedeutung zu. Grundsätzlich wird in der Literatur die These vertreten, dass der Anteil der variablen Vergütung an der Gesamtvergütung umso höher ausfallen sollte, je höher der Mitarbeiter in

³⁸ vgl. Femppel/Böhm (2007).

³⁹ vgl. Femppel/Böhm (2007).

⁴⁰ vgl. Oechsler/Mitlacher (2004).

⁴¹ für eine ausführliche Darstellung siehe Zander/Wagner (2005).

⁴² vgl. Oechsler/Wiskemann (2008).

der Hierarchie angesiedelt ist und je größer folglich sein Einfluss auf den Unternehmenserfolg ist.⁴³

4 Moderne Vergütungskonzepte bei der BASF SE

4.1 *Persönliche Erfolgsbeteiligung für Tarifmitarbeiter (PEB)*

Die BASF verfolgt vier strategische Leitlinien⁴⁴, deren Zusammenspiel die Grundlage für den künftigen Erfolg der BASF bildet.

Eine Prämie auf die Kapitalkosten, d.h. auf die anfallenden Kosten für die von Eigen- und Fremdkapitalgebern bereitgestellten Mittel, zu verdienen, stellt die erste strategische Leitlinie der BASF dar. Jede unternehmerische Entscheidung und Leistung wird daran gemessen, wie sie das Ergebnis nach Kapitalkosten beeinflusst.

Hierdurch wird die erste strategische Leitlinie, eine Prämie auf die Kapitalkosten zu verdienen, sichergestellt.

Um profitables Wachstum zu erzielen, rückt die zweite strategische Leitlinie den Kunden in den Fokus der Betrachtung. Voraussetzung hierfür sind herausragende Mitarbeiter, die in enger Zusammenarbeit mit den Kunden die jeweiligen Anforderungen identifizieren und somit den Grundstein für die Entwicklung von Geschäftsmodellen legen, die optimal auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind.

Neben der nachhaltigen Entwicklung bzw. des Sustainable Development als dritte strategische Leitlinie fokussiert die vierte strategische Leitlinie auf die Mitarbeiter. Da langfristiger Erfolg nur mit hochqualifizierten und engagierten Mitarbeitern zu realisieren ist, ist ein strategisches Ziel der BASF das beste Team der Industrie zu bilden. Hierzu werden verschiedenste personalwirtschaftliche Instrumente eingesetzt. Im Zentrum stehen dabei eine dialogorientierte Führungskultur, Teamarbeit und lokale sowie internationale Entwicklungsmöglichkeiten, um die besten Fach- und Führungskräfte in einem globalen Wettbewerbsumfeld gewinnen und halten zu können. Dies wird durch eine leistungs- und erfolgsorientierte Gestaltung der Vergütungssysteme nachhaltig unterstützt.

⁴³ vgl. Femppel/Böhm (2007).

⁴⁴ vgl. hierzu Unternehmensbericht (2005), S.8f.

Die hier kurz skizzierten strategischen Leitlinien bilden den übergeordneten Rahmen für die personalpolitischen Zielsetzungen der BASF SE und verkörpern auch den Ausgangspunkt für die Gestaltung der Vergütungssysteme.

Eine wichtige personalpolitische Zielsetzung stellt der Grundsatz „Leistung soll sich lohnen“ dar, woraus sich für die Gestaltung von Entgelt- und Vergütungssystemen ableiten lässt, dass diese an der individuellen Leistung des Mitarbeiters aber auch am ökonomischen Erfolg des Unternehmens auszurichten sind.

Zweitens wird im Rahmen der personalpolitischen Zielsetzungen auch eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit verfolgt weshalb sich aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise die Notwendigkeit ergibt, das zur Verfügung stehende Budget für die variablen Vergütungssysteme verstärkt am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auszurichten. Dies bedeutete eine teilweise Flexibilisierung bisher fix gewährter Entgeltbestandteile und somit eine Steigerung der variable Anteile an den gesamten Personalkosten.

Eine weitere personalpolitische Leitlinie bei der Gestaltung von Vergütungssystemen ist Transparenz und offenes Feedback. Transparente Prozesse, die für jeden Mitarbeiter die Wirkungszusammenhänge zwischen individueller Leistung, Höhe der variablen Vergütung und Unternehmenserfolg abbilden stärken das Bewusstsein für den Beitrag des einzelnen Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg. Zur Unterstützung sind deshalb regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeitern und Führungskräften mit Blick auf die gezeigten Leistungen – aber insbesondere auch über künftige Leistungserwartungen – zu etablieren.

Seit 2004 stellt die Persönliche Erfolgsbeteiligung (PEB) als leistungs- und erfolgsabhängige Einmalzahlung das zentrale Element der übertariflichen Vergütung der BASF SE im Tarifbereich dar. Im Rahmen des Abschlusses der Betriebsvereinbarung zur PEB wurden gleichzeitig Übergangsregelungen vereinbart, die eine schrittweise Verrechnung der zu diesem Zeitpunkt bestehenden Zulagen mit zukünftigen Entgeltsteigerungen sowie im Gegenzug ein schrittweises Anwachsen der Budgetkurven für die PEB enthalten. Dies bietet den Mitarbeitern die notwendige Planungssicherheit mit Blick auf die Entwicklung ihres monatlichen Einkommens. Die Elemente der PEB werden im Folgenden näher dargestellt.⁴⁵

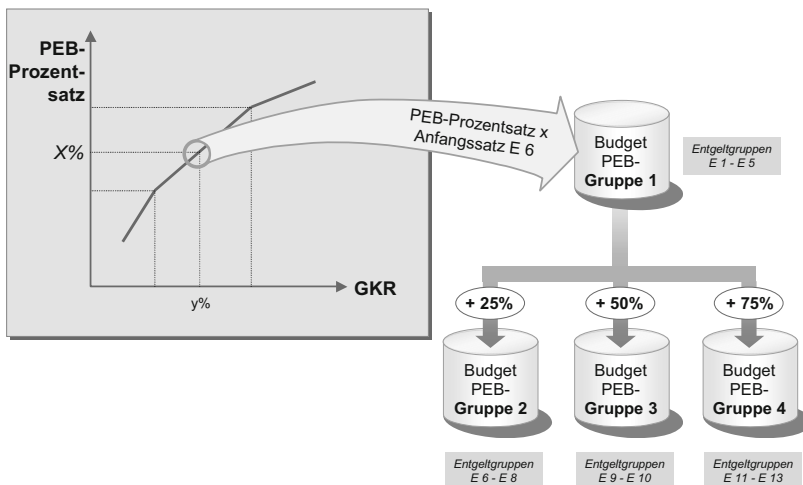
Aus systematischer Sicht kann die PEB als eine Kombination aus individueller Leistungsbeteiligung und Erfolgsbeteiligung klassifiziert werden. Das zur Verfügung stehende Budget für die PEB hängt vom ökonomischen Erfolg des

⁴⁵ vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen über die Komponenten der PEB auch die Darstellung bei Reichmann (2006), S.167ff.

Unternehmens ab. Die Ausschüttung des zur Verfügung stehenden Budgets orientiert sich hingegen an der individuellen Leistung des Mitarbeiters. In Abhängigkeit der jeweiligen Budgetgruppe des Mitarbeiters erhält der Vorgesetzte ein Budget pro Mitarbeiter, das er leistungsabhängig basierend auf einer jährlichen Leistungsbeurteilung vergibt. Hierzu finden im ersten Quartal eines jeden Jahres flächendeckende Mitarbeitergespräche mit allen Tarifmitarbeitern statt. Basis für die Höhe der Budgets für die PEB ist die Entwicklung der Gesamtkapitalrendite (GKR) der BASF-Gruppe. Die GKR stellt die Operationalisierung der strategischen Leitlinie der Erwirtschaftung einer Prämie auf das eingesetzte Kapital dar. Somit wird eine konsequente Anbindung des übertariflichen Entgeltsystems an die strategischen Zielsetzungen sichergestellt. Die Wahl einer auf dem Gesamterfolg der BASF ausgerichteten Kennzahl resultiert aus der besonderen Situation der BASF, die – im Vergleich zu anderen Chemieunternehmen – immer noch fast den ganzen Bereich der chemischen Wertschöpfungskette abdeckt und dabei dem Verbundprinzip folgt. Somit steht das Gesamtinteresse der BASF Gruppe über den Einzelinteressen der Gruppengesellschaften oder der Unternehmensbereiche. Dieser Grundsatz spiegelt sich auch in der Gestaltung der Vergütungssysteme und bei der Wahl der Kennzahl wider. Auf Grundlage einer definierten Ziel-GKR erfolgt dann die Anbindung der PEB-Budgets für die einzelnen PEB-Gruppen an die GKR über eine festgelegte Kurve. Um die Transparenz zu erhöhen wurden die Mitarbeiter für den Budgetierungsprozess in vier so genannten PEB-Gruppen zusammengefasst. Die vier PEB-Gruppen basieren auf den 13 Entgeltgruppen des BETV der chemischen Industrie. Pro PEB-Gruppe wird ein einheitliches Budget gebildet und pro Mitarbeiter zur Verfügung gestellt. Der PEB-Gruppe 1 wurden Mitarbeiter zugeordnet, die in den Entgeltgruppen E 1 bis E 5 eingruppiert sind. Alle Tätigkeiten, die zumindest eine abgeschlossene Berufsausbildung oder vergleichbare Qualifikationen voraussetzen (E 6-E 8) werden in PEB-Gruppe 2 zusammengefasst. Üben Mitarbeiter Tätigkeiten aus, die neben einer Berufsausbildung weitere Zusatzqualifikationen erfordern und sind in den Entgeltgruppen E 9 und E 10 eingruppiert, sind sie der PEB-Gruppe 3 zugeordnet. Die PEB-Gruppe 4 umfasst die Entgeltgruppen E 11-E 13.

Die jährlichen Budgets der PEB-Gruppe 1 ergeben sich aus der Multiplikation des aktuellen Anfangssatzes der Entgeltgruppe E 6 mit dem aus der GKR abgeleiteten PEB-Prozentsatz. Durch dieses Verfahren wird eine Anbindung an den jeweils gültigen Entgelttarifvertrag gewährleistet. Die Budgets der übrigen PEB-Gruppen werden durch einen Aufschlag von 25%, 50% bzw. 75% bestimmt. Die folgende Abbildung stellt den Budgetierungsprozess in schematischer Form dar.

Abbildung 2: PEB-Budgets (Quelle: BASF SE)



Grundlage für die individuelle Vergabe der zur Verfügung stehenden PEB-Budgets ist die Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten. Basierend auf der im Mitarbeitergespräch beurteilten Leistung erfolgt die individuelle Festlegung der PEB-Vergabe für die Mitarbeiter durch die Führungskraft. Die zur Verfügung stehenden Budgets dürfen dabei insgesamt weder über- noch unterschritten werden, können aber individuell zwischen 0% und 150% variieren. Basierend auf der strategischen Zielsetzung „Wir bilden das beste Team der Industrie“ und dem Grundsatz, dass Leistung sich lohnen soll, wurde mit der Einführung der PEB die Erwartung verknüpft, dass die Mehrheit der Mitarbeiter eine individuelle PEB-Vergabe zwischen 70 und 130 Prozent des jeweils bereitgestellten Budgets erhält. Hierdurch kann eine Anerkennung von Leistungsdivergenzen innerhalb verschiedener Mitarbeitergruppen erzielt werden, ohne den Teamgedanken durch eine zu starke Spreizung zu gefährden. Zeigen Mitarbeiter eine weit überdurchschnittliche Leistung kann die PEB maximal bis zu 150% des bereitgestellten Budgets betragen, wobei bei signifikanten Leistungsdefiziten eine individuelle PEB-Vergabe von unter 70% erfolgen soll. Im Extremfall kann es auch zu einer Nullvergabe kommen.

4.2 Wertkonten für Mitarbeiter im AT-Bereich

Ein weiteres Beispiel für Komponenten eines modernen Vergütungssystems sind Zeitwertkonten. Wertkonten stellen ein Instrument dar, um Arbeitszeit und Vergütungskomponenten miteinander zu verbinden. Der Faktor Zeit entwickelt sich für Unternehmen und Beschäftigte immer mehr zum zentralen Schlüsselfaktor und erfordert lebensphasenorientierte Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter.⁴⁶

Im Zuge der Strategie BASF 2015 wurde betont, dass aufgrund des sich verschärfenden internationalen Wettbewerbs, verstärkte Anstrengungen notwendig sind, um im Wettbewerb zu bestehen. Insbesondere den Führungskräften und AT-Mitarbeitern kommt hier eine Vorbildfunktion zu, um ihre Arbeitsleistung an Aufgaben und Zielen zu orientieren. Damit wird allein die Erfüllung der übertragenen Aufgaben und der vereinbarten Ziele der Maßstab für den geleisteten Beitrag zum Unternehmenserfolg, was sich auch in der Einführung der Vertrauensarbeitszeit widerspiegelt.

Wertkonten unterstützen den demografischen Wandel. Neben der Förderung der Eigenverantwortung und des unternehmerischen Denkens stellen Wertkonten ein Instrument zum leistungs- und erfolgsorientierten Aufbau eines rentennahen Freistellungsanspruchs dar. Zur Realisierung dieser Zielsetzung bestehen verschiedene Einbringungsmöglichkeiten. Das Modell bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, Teile ihrer variablen Vergütung, Teile des laufenden Entgelts sowie nicht verbrauchte Urlaubstage oberhalb des gesetzlichen Mindesturlaubs einzubringen. Weiterhin erhalten die Mitarbeiter einen leistungs- und erfolgsabhängigen Zusatzbonus, der automatisch ins Wertkonto eingebracht wird. Die eingebrachten Mittel werden in Anlageinstrumenten am Kapitalmarkt - in der Regel in Form eines Lebenszyklusmodells - angelegt und verzinst. Grundgedanke des Lebenszyklusmodells ist dabei, dass für jeden Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt seiner Erwerbsbiografie eine optimale Anlage ermöglicht wird. Dabei erfolgt in der Phase des Vermögensaufbaus eine Übergewichtung des Anteils an Aktienfonds im Vergleich zu Rententiteln. Ab dem 45. Lebensjahr erfolgt eine kontinuierliche Umschichtung der Anlagen von Aktienfonds in Rentenfonds. In der Auszahlungsphase wird das angesparte Kapital in Geldmarktfonds angelegt, um Verluste auszuschließen. Gemäß den gesetzlichen Vorgaben sind die Wertkonten über ein so genanntes Treuhandmodell zwischen Unternehmen, Vermögenstreuhänder und Mitarbeitertreuhänder gegen Insolvenz gesichert.

⁴⁶ vgl. Hellert (2006).

Der primäre Verwendungszweck der angesparten Mittel liegt in der Verwendung für eine rentennahe Freistellung, d.h. eine Phase der bezahlten Freistellung unmittelbar vor Renteneintritt. Die maximale Dauer der Freistellung errechnet sich dabei aus der Höhe des Guthabens im Wertkonto. Dieses wird auf Basis des zum Zeitpunkt der Entnahme erreichten Fixgehaltes in Zeit umgerechnet (Freistellung in Monaten = $(\text{Guthaben Wertkonto} / 1/12 \text{ Fixgehalt})$). Während der Freistellungsphase bleibt der arbeits- und sozialversicherungsrechtliche Status unberührt.

5 Fazit – Kennzeichen moderner Vergütungssysteme

Moderne Vergütungskonzepte zeichnen sich vor allem durch ihre strategische Orientierung und ihren Bezug zur individuellen Leistung und zum Unternehmenserfolg aus. Dieser Leistungsorientierung wird im Rahmen der PEB zum einen durch die vom Unternehmenserfolg abhängige Bestimmung des Budgets zum anderen durch dessen Vergabe auf Basis der individuellen Leistung, Rechnung getragen. Bei den Wertkonten ergibt sich die Leistungsabhängigkeit zum einen durch die Anbindung des Zusatzbonus an die individuelle Bonusvergabe, die wiederum abhängig ist von der Unternehmensperformance und der individuellen Leistung. Zudem können Bestandteile der variablen Vergütung eingebracht werden. Je höher die variable Vergütung, desto größer sind die Einbringungsmöglichkeiten. Durch die Abhängigkeit der Höhe sowohl der PEB-Budgets als auch des Zusatzbonus vom Unternehmenserfolg tragen beide Komponenten auch zu einer Kostenflexibilisierung bei. Gleichzeitig führt aber die Abhängigkeit der Vergabe von der individuellen Leistung des Mitarbeiters zu Motivationseffekten und einer weiteren Individualisierung der Vergütung.

Neben dieser Leistungsorientierung sind die Markt- und Funktionsorientierung weitere Kennzeichen von Komponenten moderner Vergütungssysteme. Diese zeigen sich im Rahmen der PEB beispielsweise in der Zuordnung der Mitarbeiter zu den verschiedenen PEB-Gruppen in Abhängigkeit ihrer Entgeltgruppe. Auch die Marktorientierung wird mit beiden Instrumenten realisiert, da zum einen der zunehmenden Verbreitung variabler Vergütungsbestandteile entsprochen, zum anderen den Herausforderungen des Marktes aufgrund des demografischen Wandels begegnet wird.

Die folgende Tabelle fasst die Zielkongruenz der beiden Vergütungskomponenten zusammen.

Tabelle 1: Zielkongruenz der Vergütungskomponenten

Ziel	PEB	AT-Wertkonto
Kostenflexibilität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Motivations-/Leistungsanreize	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Individualisierung der Vergütung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Akzeptanz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Demographischen Wandel unterstützen	-	<input checked="" type="checkbox"/>

Weiterhin ist für moderne Vergütungssysteme eine Total Compensation Sichtweise charakteristisch, die auch Zusatzleistungen in die Betrachtung mit einbezieht. Die hier exemplarisch skizzierten Vergütungskomponenten stellen wesentliche Bestandteile des modernen Vergütungssystems bei der BASF SE dar und sind gute Beispiele wie im Rahmen einer Total Compensation Sichtweise leistungsorientierte Bestandteile zum Gesamterfolg von Vergütungssystemen – und letztlich zum Unternehmenserfolg – beitragen können.

Damit wird die Grundlage gelegt, auch in Zukunft auf veränderte Anforderungen reagieren zu können und neue Trends in der Vergütung aufzugreifen.

6 Literatur

- Baker, G.; Jensen, M.; Murphy, K. (1988): Compensation and Motivation, in: *Journal of Finance*, 3/1988, S.593-627.
- Balkin, D.; Gomez-Mejia, L. (1990): Matching Compensation and Organizational Strategies, in: *Strategic Management Journal*, Feb., 11(2)/1990, S.153-169.
- Beblo, M.; Wolf, E.; Zwick, T. (2002): Erfolgsabhängige Vergütung, ZEW-Discussion Paper, 02-72, Mannheim.
- Becker, F. G. (1990): Anreizsysteme für Führungskräfte. Möglichkeiten und Grenzen zur strategisch-orientierten Steuerung des Managements, Stuttgart.
- Bellmann, L.; Leber, U. (2007): Materielle Mitarbeiterbeteiligung: Geringe Verbreitung, aber hohe Intensität. IAB-Kurzbericht Nr. 13/2007, Nürnberg.
- Bochenek, T. (1995): Anreizsysteme, in: *Sparkasse*, 4/1995, S.186-189.
- Boyd, B.; Salamin, A. (2001): Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design, in: *Strategic Management Journal*, Aug., 22(8)/2001, S.777-792.
- Femppel, K.; Böhm, H. (2007): Ziele und variable Vergütung in einem dynamischen Umfeld, Düsseldorf.
- Gomez-Mejia, L. (1992): Structure and Process of Diversification. Compensation Strategy and Firm Performance, in: *Strategic Management Journal*, June, 13(5)/1992, S.381-397.
- Hellert, U. (2006): Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung, in: *Personalführung*, 12/2006, 39.Jg., S.36-43.
- Hoskisson, R.; Hitt, M.; Hill, C. (1993): Managerial Incentives and Investment in R&D in Large Multiproduct Firms, in: *Organization Science*, May 4(2)/1993, S.325-341.
- Liebel, H.J.; Oechsler, W.A. (1994): *Handbuch Human Resource Management*, Wiesbaden.
- Marsden, J.; French, G.; Kubo, K. (2001): Does Performance Pay De-Motivate and does it matter? CEP-Discussion Paper No. 1125/2001, London.
- Oechsler, W.A. (2000): *Personal und Arbeit*, 7.Aufl., München/Wien.
- Oechsler, W.A.; Mitlacher, L. (2004): *Motivations- und Anreizsysteme bei Sparkassen*, Wiesbaden.
- Oechsler, W.A.; Wiskemann, G. (2008): Moderne Vergütung: leistungsgerecht, motivierend und rechtssicher, in: Maschmann, F. (Hrsg.), *Mitarbeitervergütung auf dem Prüfstand*, Mannheim, S.13-28.
- Pendleton, A.; Perotin, V. (2001): Profit Sharing in Europe: The Characteristics and Impact of Profit Sharing in France, Germany, Italy and the United Kingdom, Cheltenham.
- Poutsma, E. (2001): Jüngste Entwicklungstendenzen bei der finanziellen Beteiligung von Arbeitnehmern in der Europäischen Union, Luxemburg.
- Poutsma, E.; de Nijs, W. (2003): Broad-based employee financial participation in the European Union, in: *International Journal of Human Resource Management*, 14:6/2003, S.863-892.

- Poutsma, E.; Ligthart, P.E.M.; Schouteten, R. (2005): Employee Share Schemes in Europe. The influence of US multinationals, in: *Management Review*, 1/2005, S.99-122.
- Reichmann, L. (2002): Entgeltflexibilisierung, Lohmar/Köln.
- Reichmann, L. (2006): Leistungsabhängige Erfolgsbeteiligung der Tarifmitarbeiter am Beispiel der BASF AG, Ludwigshafen, in: Finzer, P., Kadel, P. (Hrsg.), *Herausforderung Tarifvertrag*, Mannheim, S.161-174.
- Reichmann, L., Mitlacher, L. (2003): Transparenz über die gesamten Entgelte, in: *Personalwirtschaft*, 6/2003, S.62-65.
- Rinker, A. (1997): Anreizsysteme in Kreditinstituten, Gestaltungsprinzipien und Steuerungsimpulse aus Controllingsicht, Frankfurt am Main.
- Stahle, W.H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 3/1989, S.388-396.
- Stahle, W.H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8.Aufl., München.
- Stock, R. (2004): Erfolgswirkungen der marktorientierten Gestaltung des Personalmanagements, in: *ZfBF*, 5/2004, S.237-258.
- Tichy, N.M., Fombrun, C.J., Devanna, M.A. (1982): Strategic Human Resource Management, in: *Sloan Management Review*, 4/1982, S.47-60.
- Winter, S. (1997): Möglichkeiten und Grenzen der Gestaltung von Anreizsystemen für Führungskräfte, in: *Die Betriebswirtschaft*, 5/1997, S.615-629.
- Zander, E., Wagner, D. (2005): *Handbuch Entgeltmanagement*, München.

Arbeitsmarkt 2015 - Auswirkungen auf die Vergütungskonzepte durch Änderungen in der Gesellschafterstruktur und gesetzliche Neuregelung

Thomas Doyé

Der zunehmende Druck von Shareholdern auf das Management, den Unternehmenswert zu steigern, hat auch Auswirkungen auf die Vergütungssysteme. Inwieweit lassen sich diese so gestalten, dass höhere Anreize entstehen, die Shareholder-Interessen verstärkt zu berücksichtigen? Dabei besteht häufig die Schwierigkeit, ob primär Quartalsergebnisse oder langfristiger Erfolg zu optimieren sind. Die gesetzliche Neuregelung zur Managementvergütung gibt hier eine eindeutige Richtung vor. Börsengänge, neue Mehrheits-Gesellschafter, aber auch Squeeze-Out Verfahren bringen nicht nur Veränderungen in der Gesellschafterstruktur, sondern bieten auch Gelegenheit zur Anpassung der Vergütungssysteme.

1 Untersuchungsgegenstand

1.1 Betrachtete Vergütungsinstrumente

Kernbestandteile der Vergütungspakete sind nach wie vor Monatsgehalt, variable Vergütung, zunehmend Formen der langfristigen Vergütung sowie ausgewählte betriebliche Zusatzleistungen. Monatsgehalt wird als Grundeinkommen gesehen und dient der Liquiditätsabsicherung. Variable Vergütung wird typischerweise auf das Erreichen von Jahreszielen abgestellt, ist also kurzfristig ausgerichtet. Die langfristige Orientierung mit Hilfe von Aktienoptionen, spielt in der klassischen Form nur noch eine geringfügige Rolle. Stattdessen sind Alternativformen üblich geworden, die den Aktienwerb vermeiden und die Führungskraft lediglich virtuell und finanziell an der Aktienkursentwicklung beteiligen. Dies wird bei einigen Unternehmen ersetzt durch langfristige variable Vergütung, die sich

an der langfristigen Aktienkursentwicklung orientiert, aber auch Kennzahlen mit einbezieht, wie Kapitalrendite und Umsatzrendite, teilweise sogar im Vergleich zum Wettbewerb (so bspw. Daimler¹). Weitere Ansätze dabei sind, einen Teil der variablen Vergütung zurückzuhalten und nur bei langfristigem Erfolg in voller Höhe auszubezahlen. Zusätzlich zu diesen monetären Vergütungsformen werden nach wie vor die bekannten werthaltigen Zusatzleistungen gewährt. Diese vier wesentlichen Formen der Vergütung

- Monatsgehalt,
- variables Gehalt,
- langfristige Vergütungsformen
- geldwerte Zusatzleistungen (die mehr oder minder fix sind und damit zusammen mit dem Monatsgehalt dem fixen Anteil zugerechnet werden können)

werden im Folgenden untersucht hinsichtlich der Unterschiede, die sich aufgrund geänderter Gesellschafterstruktur ergeben bzw. aus der gesetzlichen Neuregelung zur Managementvergütung resultieren.

1.2 Betrachtete Änderungen in der Gesellschafterstruktur

Verbreitete Änderungen in der Gesellschafterstruktur, die in ihren Auswirkungen auf die Vergütungssysteme im Folgenden näher betrachtet werden, sind

- IPO (Initial Public Offering), also der Börsengang des Unternehmens oder eines Teilbereichs
- Squeeze Out, also der komplette Rückkauf der Aktien
- Private Equity, also der Einstieg von privaten institutionellen Investoren, hier betrachtet in der Form der Mehrheitsbeteiligung

¹ vgl. FAZ, 6.3.09, S.15.

1.3 Gesetzliche Neuregelung zur Managementvergütung

Als Reaktion auf die Ende 2008 ausgelöste Finanzkrise wurde im Juni 2009 eine gesetzliche Regelung zur Begrenzung von Missbräuchen in der Managementvergütung verabschiedet. Die Grundgedanken dieser neuen gesetzlichen Regelung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ausrichtung der Gesamtbezüge der Manager an der nachhaltigen Unternehmensentwicklung
- Einlösbarkeit von Aktienoptionen erst nach vier, nicht bereits nach zwei Jahren - in der Hoffnung, dass die Manager ihre Entscheidungen dann stärker am langfristigen Erfolg des Unternehmens ausrichten
- Möglichkeit der Herabsetzung von Vorstandsgehältern
- Offenlegung von Vergütung und Vorsorgeleistungen

Die beschlossene Neuregelung fordert eine Ausrichtung der Gesamtbezüge der Manager an der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen die Bestandteile der Vergütung entsprechende Anreize hervorrufen.

2 Anreizwirkung durch verschiedene Vergütungsformen

2.1 Arten der Motivation

Die Anreizwirkung von nicht-monetären Maßnahmen, wie verstärkte Eigenverantwortung und verbesserte Entwicklungsmöglichkeiten hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Nach wie vor haben allerdings die verschiedenen Vergütungsinstrumente eine starke Motivationskraft. Umso verwunderlicher ist es, wie wenig diese Motivationswirkung bei der Ausgestaltung vieler Vergütungsinstrumente berücksichtigt wird.

Vergütungsinstrumente haben unterschiedliche motivatorische Wirkungen, die sich in drei Arten gruppieren lassen:

- Sie haben einen mehr oder minder starken Anreiz, zu diesem Unternehmen zu wechseln (Attraction)
- und auch nach Jahren noch bei diesem Unternehmen zu bleiben (Retention).

- Mit diesen beiden Anreizformen ist der Forderung der gesetzlichen Neuregelung jedoch nicht Genüge getan. Diese fordert einen Anreiz zu verbesserter nachhaltiger Unternehmensentwicklung. Diese Art Leistungsanreiz ist die dritte grundsätzliche Ausrichtung mit dem Ziel einer höheren Performance.

Das Dilemma dieser drei Motivationsformen liegt darin, dass die Anreize die eine hohe Attraction und Retention bewirken, überwiegend keine oder keine nachhaltigen Leistungsanreize auslösen. Wenn der Manager den größeren Dienstwagen erst einmal fährt, arbeitet er deswegen nicht länger, nicht schneller oder effizienter. Und umgekehrt führen höhere Leistungsanreize nur teilweise zu einer höheren Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Durch den Wertewandel über die Generationen hinweg haben mittlerweile intrinsische Motivatoren deutlich an Bedeutung zugenommen. Das heißt nicht, dass die extrinsischen Motivatoren, wie vor allem die monetären Anreize, unwichtig wären. Sie werden in einem bestimmten Umfang als gegeben vorausgesetzt, sind aber nicht mehr so ausschlaggebend wie früher.

Bei der Darstellung, wie sich die unterschiedlichen Vergütungsbestandteile stärker am Unternehmenserfolg ausrichten lassen bzw. welche Auswirkungen Änderungen in der Gesellschafterstruktur des Unternehmens haben, wird jeweils insbesondere auf die Leistungsanreize eingegangen, aber auch dargestellt, wie sich die drei Motivationsformen stärker verknüpfen lassen.

2.2 Principal-Agent-Ansatz

Ein grundsätzliches Dilemma in der Unternehmenssteuerung liegt darin, dass Shareholder und Führungskräfte teilweise unterschiedliche Interessen verfolgen. Ziel der variablen Vergütung ist, den finanziellen Anreiz so zu definieren, dass die Manager Strategien und Ziele wählen, die den Unternehmenswert nachhaltig maximieren². D.h. die Führungskräfte müssen motiviert werden, sich im Sinne der Eigentümer zu verhalten. Aufgegriffen wird dieses Thema von der Principal-Agent-Theorie.

Von einer Principal-Agent-Beziehung wird dann gesprochen, wenn Entscheidungen einer Person Auswirkungen auf den anderen Partner haben. Die grundlegenden Entscheidungen des Vorstands sind relevant für die Wertentwick-

² Zur Verknüpfung von Vergütungspolitik mit Shareholderinteressen, vgl. schon Siegert (1999), S.28

lung des Unternehmens und damit relevant für den Aktionär. Das Management ist über die Situation des Unternehmens besser informiert als die Shareholder. Diesen Informationsvorsprung könnte das Management zur Verfolgung eigener Ziele nutzen, die nicht im primären Interesse der Shareholder liegen. Empirische Studien belegen, dass das Management eher kurzfristige als langfristige Ziele verfolgt. Die aktuell verwendeten Vergütungsinstrumente sehen auch überwiegend kurzfristig wirkende Anreize vor. Die Vergütungsinstrumente sind so zu gestalten, dass zwischen Principal und Agent eine angemessene Risikoverteilung erreicht wird.³ Die Analyse der Ursachen für die in 2008 eingetretene Finanzkrise hat gezeigt, dass die üblichen Anreizsysteme dazu beigetragen haben. Eine Vielzahl der verwendeten erfolgsorientierten Gehaltssysteme hat Anreize für überzogen risikobehaftetes Verhalten geschaffen. Bei Erfolg des Geschäftes war der Gehaltszuwachs für den handelnden Manager weitaus größer als die Gehaltseinbuße bei Nichterfolg. In letzterem Fall war der Verlust auf Shareholderseite dafür umso größer. Ein Beleg für eine unangemessene Risikoverteilung.

Der Principal-Agent-Ansatz hat in der betrieblichen Anreizsteuerung handfeste Ansätze. In einem DAX 30 Unternehmen war die Vergütung des Top-Managements derart geregelt, dass die variablen Bezüge der Vorstände am Umfang der ausgeschütteten Dividenden bemessen wurden. Die variablen Vergütungen der nächsten Ebene waren dagegen an Kriterien wie Umsatzrendite, Marktanteil orientiert. Dass diese Art der Vergütung beide Gruppen unterschiedliche Ziele verfolgen lässt, ist offensichtlich und für eine zielorientierte Unternehmenssteuerung schädlich. Die konsequente Berücksichtigung des Principal-Agent Gedankens bedeutet mithin, das komplette Management einheitlich an derselben Zielpyramide zu orientieren und das Erreichen dieser Ziele mit Anreizen zu versehen. Dies müssen dieselben Ziele sein, mit denen das Unternehmen seine strategische und operative Planung steuert.

Die in 2009 beschlossene gesetzliche Neuregelung zur Managementvergütung verstärkt das Principal-Agent Dilemma zwischen Vorstand und Shareholdern als auch zwischen nachgeordneten Führungsebenen mehr, als dass es zu einer Auflösung beiträgt. Die Auslegung des Gesetzes wird in den Unternehmen noch gegensätzlich diskutiert, inwieweit die Neuregelung eine mehrjährige Zielorientierung vorschreibt und jährliche Ziele als Bemessungsgrundlage für Vergütung untersagt. Auch weiterhin werden Unternehmen ihre langfristigen strategischen Ziele in kurzfristig umsetzbare operative Ziele herunter brechen und das

³ so schon Spreman (1987), S.3ff.

Unternehmen auch damit operativ steuern. Sofern die kurzfristigen Ziele und damit die gezeigte Leistung des Einzelnen aber nicht mehr vergütungsrelevant sein dürften, würde ein entsprechender monetärer Anreiz zur Zielerreichung fehlen. Eine ausschließliche Orientierung der variablen Vergütung an den langfristigen Zielen würde folglich eine durchgängige einheitliche Steuerung erschweren.

2.3 Ausgangslage in der Finanzkrise

Nach Einschätzung von 70% der in der Finanzbranche befragten Führungskräfte haben die zuletzt eingesetzten Vergütungsinstrumente die Umstände für die Finanzkrise begünstigt.⁴ Damit beurteilen die Fachleute diese Vergütungsinstrumente zu einem höheren Anteil als mitverantwortlich für die Finanzkrise als „zu lockere Kreditregeln“ (62%), „verfehlte Regulierung“ (52%) oder „schlechtes Risikomanagement“ (46%). 95% der Befragten sehen entsprechend einen Änderungsbedarf bei Vergütungssystemen. Als die größten Probleme der aktuellen Vergütungssysteme werden genannt: zu kurzfristig orientiert, fehlende Möglichkeit der Rückforderung von variabler Vergütung bei langfristiger Zielverfehlung, Förderung unangemessener Risiken.

Zu dieser Entwicklung passen auch die Maßnahmen seitens gesetzlicher Organe in großen Industrieländern, wie sie teilweise bereits im November 2008 ergriffen wurden:

- USA: Die Generalstaatsanwaltschaft New York fordert die Banken auf, Rechenschaft für Bonuszahlungen etc. über 250.000\$ abzulegen.
- UK: Die Regierung fordert die CEO's auf, ihre Vergütungssystematiken zu erläutern.
- F: Neue Vorschriften für die Zuteilung von Optionen und Gratisaktien.
- D: Gesetzliche Regelung zur Managementvergütung.

⁴ vgl. dazu die Umfrage von TowersPerrin (Januar 2009).

3 Auswirkungen auf einzelne wesentliche Vergütungsbestandteile

3.1 Monatsgehalt

3.1.1 Flexibilisierbarkeit

Das Monatsgehalt ist nach wie vor schwer flexibilisierbar, d.h. in der Regel nur einseitig an die Wertentwicklung des Unternehmens anpassbar. Bei guten Unternehmensergebnissen wird das Monatsgehalt erhöht, aber in der Regel bei schlechten nicht reduziert. Dies ist Sinn und Zweck des garantierten fixen Managementgehalts. Darin besteht kein Unterschied zu normalen Angestellten. Auch bei diesen erfolgt allenfalls in Krisenzeiten ein moderater Eingriff in die fixe monatliche Vergütung. Der Anteil der Fixgehälter wurde in den vergangenen Jahren in deutschen Unternehmen sukzessive reduziert. Im Top-Management liegt er teilweise deutlich unter 50%.

3.1.2 Auswirkung von Änderungen

3.1.2.1 Gesetzliche Neuregelung

Gerade die nur schwer durchführbare und unübliche Reduzierung von Fixbestandteilen legt es nahe, die Monatsgehälter auch in erfolgreichen Jahren allenfalls moderat zu erhöhen und den besonderen Erfolg durch entsprechend höhere erfolgs- und leistungsbezogene Vergütung zu honorieren. Eine Vielzahl gerade auch der deutschen Unternehmen hat sich mit kräftigen Erhöhungen der fixen Vorstandsbezüge in den letzten Jahren keinen Gefallen getan. Gerade wenn dies zeitgleich mit deutlichen Reduzierungen der Personalkosten einhergegangen ist, d.h. mit Personalabbau bzw. Gehaltskürzungen bei Mitarbeitern. Auch andere Länder überlegen Höchstgrenzen für Vorstandsvergütung. In Japan bspw. ist die Vergütung des Vorstands auf das 20fache eines einfachen Arbeiters beschränkt.

Das fixe Monatsgehalt eignet sich auch weiterhin nicht, direkt an der Unternehmensentwicklung ausgerichtet zu werden. Mit steigender Hierarchie sollte der Anteil an den Barbezügen allerdings weiter deutlich sinken, zugunsten größerer Anteile an leistungs- und erfolgsorientierter Vergütung. 30-40 % der vari-

ablen Anteile bei Oberen Führungskräften und 20-30 % bei sonstigen Führungskräften wären erstrebenswert, sind aber derzeit bei weitem nicht in allen Unternehmen verwirklicht.

Die gesetzliche Neuregelung sieht aber genau das vor. Das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung regelt den § 87 AktG neu, wonach der Aufsichtsrat bei einer Verschlechterung der Lage des Unternehmens die Bezüge auf eine angemessenen Höhe herabzusetzen hat. Bezüglich der Vergütung wird nicht differenziert, die Vorschrift gilt für sämtliche Bezüge, d.h. sowohl für das Monatsgehalt, als auch die variable (erfolgsabhängige) Vergütung, aber auch für monetäre und nicht-monetäre Zusatzleistungen, wie etwa die betriebliche Altersversorgung. § 87 AktG ist keine Kann-Vorschrift, sondern zwingend formuliert. Ermessensspielraum besteht für den Aufsichtsrat nur insofern, als festzustellen gilt, ab wann von einer Verschlechterung der Lage des Unternehmens zu sprechen ist. Die einzige Relativierung im Gesetz besteht darin, dass die Verschlechterung so umfangreich sein muss, dass eine Weitergewährung der Bezüge unbillig wäre. Der zweite Ermessensspielraum liegt darin festzulegen, was angemessen ist, also in welchem Umfang die Bezüge reduziert werden. Offen bleibt auch, was denn alles unter Verschlechterung der Lage des Unternehmens zu verstehen ist. Sind das nur die Gewinne oder auch der Umsatz oder auch der Marktanteil? Was ist, wenn Umsatz und Marktanteil sinken, aber der Gewinn steigt. Verschlechtert sich dadurch die Lage für das Unternehmen, weil der Gewinn nur eine kurzfristige Ergebnisgröße ist und mittelfristig der Unternehmenserfolg eventuell gefährdet ist? Einige Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten werden auch bei deutlichem Personalabbau von einer Verschlechterung der Unternehmenssituation sprechen. Sind gegebenenfalls neben sozialen Aspekten auch Nachhaltigkeitsgesichtspunkte, wie etwa ökologische zu berücksichtigen. In der Begründung der gesetzlichen Neuregelung jedenfalls ist die Nachhaltigkeit des unternehmerischen Wirtschaftens ein wesentlicher Grundgedanke.

Angesichts der einseitigen Nachteilsregelung erscheint die mögliche einseitige Kürzung der Monatsgehälter auch unbillig. Eine Anpassung der Vergütung an das Erreichen oder Nicht-Erreichen von Zielen ist anzustreben. Gerade dafür ist aber der variable Anteil vorgesehen und nicht das fixe Monatsgehalt. Auch in Erfolgsjahren wird üblicherweise nicht das Monatsgehalt angehoben, sondern der variable Anteil steigt entsprechend, so wie er sich in schlechten Jahren reduziert. Wenn also das Monatsgehalt in Erfolgsjahren nicht angehoben wird, dann ist es auch nicht gerechtfertigt, dieses bei Misserfolg einseitig zu reduzieren. Wenn in der Vergangenheit einzelne Unternehmen diese Grundprinzipien nicht

eingehalten haben, wäre es sinnvoll, solche Grundprinzipien gesetzlich zu verankern. Nicht sinnvoll ist es wegen einzelner Missbräuche funktionierende Steuerungsinstrumente zu erschweren.

Die gesetzliche Neuregelung ist nicht nur wachstumsorientiert formuliert, sie greift noch dazu in die vertraglichen Vereinbarungen der Beteiligten ein. Zu solch einem weitgehenden Eingriff besteht aus zweierlei Gründen keine Notwendigkeit. Zum einen haben die Vorstände von Aktiengesellschaften im Regelfall einen variablen Vergütungsanteil, der leistungsorientiert Anreize für eine Verbesserung der Unternehmenssituation setzen soll und der inzwischen bei den großen Aktiengesellschaften einen Anteil von über 50% der Barvergütung ausmacht. Genau damit werden in schlechten Jahren die variablen Gehälter gekürzt. Diese Reduzierung wird noch nicht in allen Gesellschaften konsequent praktiziert. Aber genau das wäre ein besserer Ansatz für die gesetzliche Neuregelung gewesen. Zum zweiten haben die Vorstandsverträge ohnehin eine begrenzte Laufzeit von max. fünf Jahren. Diese Frist wird in vielen Fällen nicht ausgeschöpft, sondern auf drei Jahre begrenzt, zumindest beim Erstvertrag. Jeder Vorstand geht damit das Risiko der Nichtverlängerung ein. Diesen befristeten Vertrag mit einer einseitigen Verschlechterungsregelung zu belegen ist nicht erforderlich und aus den genannten Gründen auch unbillig. Es ist abzusehen, dass dieses handwerklich schlecht formulierte Gesetz bei den ersten Kürzungen zu gerichtlicher Überprüfung führen wird.

3.1.2.2 IPO

Der Börsengang eines Unternehmens ist ein guter Anlass, höhere flexible Anteile einzuführen, nicht nur für den Vorstand, sondern für das gesamte Management. Sofern in den bisherigen Vorstands- bzw. Managementverträgen keine entsprechenden Klauseln vorgesehen sind, zwingt auch der IPO die betroffenen Manager nicht, automatisch auf Fixanteile zugunsten höherer flexibler Anteile zu verzichten. Eine Ausnahme besteht, wenn der IPO im Zuge einer Ausgründung einer bislang nicht selbstständigen Unternehmenseinheit durchgeführt wird. Mit den dann zu bestellenden Vorständen können von Beginn an höhere flexible Anteile vereinbart werden.

3.1.2.3 Squeeze-Out

Ein Squeeze-Out, d.h. die erzwungene Rückgabe von verbleibenden freien Aktien gegen angemessenen Kaufpreis, bewirkt als solcher keine Veränderung der Managementverträge, allenfalls der Vorstandsverträge, sofern die AG vollständig in die Muttergesellschaft integriert, also die AG als eigenständige Gesellschaft aufgelöst wird. In diesem Fall sollte auf das beschriebene Verhältnis von fixer und variabler Vergütung geachtet werden. Dabei besteht die Möglichkeit, die Gehälter analog der Erläuterungen zum IPO stärker am Unternehmenserfolg auszurichten.

3.1.2.4 Private-Equity

Beim Einstieg eines neuen Mehrheits-Gesellschafters besteht kein rechtlicher Unterschied zur Darstellung beim IPO, aber in der Regel ein faktischer. Viele der Private-Equity Gesellschaften schlagen dem bestehenden Vorstand die Neuregelung der Vorstandsverträge vor. Dies bezieht sich insbesondere auf die Vergütung und deren eigener Beteiligung am Kapitalvermögen. Bezüglich der Vergütung sind deutlich niedrigere Fixanteile üblich. Es ist zwar kein rechtlicher Zwang möglich, aber sich weigernde Vorstände haben wenig Aussicht auf Verlängerung des befristeten Vorstandsvertrages und laufen Gefahr aus der bestehenden Verantwortung gedrängt zu werden.

Tabelle 1: Auswirkungen der dargestellten Ansätze auf Monatsgehalt

	Einflüsse	Maßnahmen
Neuregelung	Fixes Monatsgehalt eignet sich nicht, direkt an der Wertentwicklung des Unternehmens ausgerichtet zu werden	Fixanteil senken zugunsten leistungsbezogener variabler Anteile
IPO	dto.	dto.; bei Börsennotierung sollte die Vergütung des oberen Managements direkt am Unternehmenserfolg ausgerichtet wer-

		den; bei Börsengang sind in der Regel ohnehin neue Verträge für den Vorstand notwendig
Squeeze Out	Erzwungener Rückkauf von restlichen freien Aktien bewirkt als solcher keine Veränderung der Managementverträge; allenfalls der Vorstandsverträge sofern die AG in die Mutter integriert, also aufgelöst wird	dto.; die Vergütung des oberen Managements sollte direkt am Unternehmenserfolg ausgerichtet werden; hohe leistungsbezogene variable Anteile des Vorstands möglichst beibehalten
Private Equity	dto.; durch Mehrheitsbeteiligung keine rechtliche Notwendigkeit, Vorstandsverträge zu ändern	Faktisch in der Regel hoher Druck, die Fixanteile deutlich zu reduzieren

3.2 Variable Vergütung

3.2.1 Verbreitete Formen und deren Anreizwirkung

3.2.1.1 Aktuelle Verbreitung

Formen der variablen Vergütung sind mittlerweile weit verbreitet in deutschen Unternehmen, allerdings mit völlig unterschiedlicher Handhabung. Selbst manche DAX 30 Unternehmen haben bis vor wenigen Jahren variable Vergütung nicht an das Erreichen von vorweg definierten Zielen geknüpft, sondern den Umfang der tatsächlichen Zahlungen ins Belieben der Vorgesetzten gelegt. Diese Vergütung nach „Gutsherrenart“ erreicht nicht die gewünschte Motivationskraft, vorab definierte Ziele zielstrebig zu verfolgen. Im Übrigen wird damit der Subjektivität bei der Verteilung der Boni zu viel Raum gegeben. Im Durchschnitt aller Dax-Unternehmen (incl. MDAX, TecDax, SDAX) ist der variable Anteil mit rd. 55% bei Vorständen nahezu doppelt so hoch wie bei sonstigen Unternehmen (dort rd. 30% im Durchschnitt).

Mittlerweile hat sich weitgehend das Führen mit Zielen (MbO – Management by Objectives) durchgesetzt. Zu Beginn der jeweiligen Periode – in der

Regel das Kalenderjahr – werden mit jedem Vorgesetzten die Ziele vereinbart, die zu erreichen sind, um den variablen Anteil in voller Höhe ausbezahlt zu bekommen. Deutliche Unterschiede gibt es dabei insbesondere zwischen dem kontinentaleuropäischen und dem angloamerikanischen Ansatz.

- Viele angloamerikanische Unternehmen definieren den 100%-Wert als Maximum, der folglich im Regelfall auch nicht erreicht wird.
- Bei den meisten kontinentaleuropäischen Unternehmen werden die 100% als Normalwert definiert, der bei Erreichen der vereinbarten Ziele bezahlt wird. Im Gegensatz zum angloamerikanischen Ansatz wird hier bei Übererfüllung der Ziele ein entsprechend höherer variabler Anteil vergütet. Üblicherweise liegt die Obergrenze bei 200%. Hier liegt ein besonderer Anreiz darin, die Ziele zu übertreffen.

Allerdings besteht zwischen der variablen Managementvergütung und dem Unternehmenserfolg immer noch zu wenig direkter Bezug. Am Beispiel der Dax 30 Unternehmen lässt sich im vergangenen Jahr erkennen, dass bei rd. einem Drittel trotz signifikant gesunkenem Ergebnis und Aktienkurs die Vorstandsbezüge nur minimal gesunken oder gar gestiegen sind. Überwiegend war der Vorsitzende von Kürzungen weniger betroffen als seine Vorstandskollegen. In einem Fall ist der Aktienkurs um 75% gesunken, während gleichzeitig die Vorstandsbezüge um 54% gestiegen sind.⁵ Welche vertragliche Regelung auch immer dies regelt, zur Orientierung an einer nachhaltigen Wertsteigerung trägt sie nicht bei.

3.2.1.2 Motivationswirkung

Die klassische variable Vergütung hat lediglich eine kurzfristige Orientierung entsprechend der zugrundeliegenden Zielperiode – meist das Geschäftsjahr. Verwerfungen, indem Ziele zulasten von Folgejahren gepusht werden, sind keine Ausnahme. Das können unterlassene Investitionen sein, die im betrachteten Jahr lediglich Kosten verursachen und damit das Ergebnisziel reduzieren. Die positiven Auswirkungen einer Investition sind häufig erst in späteren Jahren bemerkbar, wenn der Manager längst eine andere Funktion innehat. Auch die negativen Auswirkungen unterlassener Investitionen spürt meist erst der Nachfolger. Eine typische Maßnahme von Nachfolgern ist, die Ergebnisziele des Vorgängers nach

⁵ Studie Managergehälter (2008).

unten zu korrigieren. Welchen Anreiz hat also der aktuell verantwortliche Manager, die Investition zulasten seines Ergebnisziels vorzunehmen, von der er gehaltsmäßig voraussichtlich nie profitieren wird. Ein Ausweg aus diesem Dilemma wäre beispielsweise nur einen Teil des Bonus sofort auszubezahlen, der Rest fließt auf ein Sperrkonto. Entsteht im Folgejahr ein Verlust, wird ein entsprechender Malus errechnet, der vom Sperrkonto abgeführt wird. Problematisch ist dies bei einem Jobwechsel, weil der Betreffende dann vom Geschick seines Nachfolgers abhängig ist. In ähnlicher Form wird dies von UBS und Deutscher Bank praktiziert.

Typisch kontinentaleuropäisch ist es, das Erreichen individueller Ziele und der Unternehmensziele unabhängig voneinander zu betrachten, das heißt jedes dieser Ziele unabhängig von der Erreichung der anderen Ziele zu vergüten. D.h. ein Top-Leistungsträger bekommt einen höheren variablen Anteil aus dem überdurchschnittlichen Erreichen seiner individuellen Ziele, auch wenn die Unternehmensziele weit verfehlt wurden. Und auch der Minderleister bekommt einen hohen variablen Anteil aus überdurchschnittlichen erreichten Unternehmenszielen, obwohl er seine individuellen Ziele bei weitem nicht erreicht und damit auch nicht zum Unternehmenserfolg beigetragen hat. Der angloamerikanische Ansatz ist stärker von dem Ansatz geprägt: In einem schlechten Unternehmensjahr gibt es auch wenig zu verteilen. Das, was es zu verteilen gibt – ob viel oder wenig – wird dann primär nach Leistung verteilt.

Es wird allerdings immer noch zu wenig nach Leistung differenziert. Das Gros der Beurteilungen liegt im Regelfall zwischen 95% und 110%, mit einem Durchschnittswert der individuellen Zielerreichungen von deutlich über 100% - und das auch in Jahren, in denen das jeweilige Unternehmen seine Ziele deutlich verfehlt hat. Wenn die Unternehmensziele konsequent auf die einzelnen Führungskräfte herunter gebrochen werden, müsste eine überdurchschnittliche individuelle Zielerreichung allerdings auch zu überdurchschnittlichen Unternehmenszielen führen. Dieser Nachteil ist nicht systemimmanent, d.h. nicht strukturell bedingt, sondern resultiert aus der typischen Führungsschwäche, selbst schlechtere Mitarbeiter als zumindest durchschnittlich bewerten zu wollen. Das wiederum verringert das zur Verfügung stehende Budget, um Leistungsträger überdurchschnittlich bezahlen zu können.

3.2.1.3 Verknüpfung mit Zielen

Neben den dargestellten Anreizwirkungen und dem Umfang des variablen Gehaltsbestandteils ist die Verknüpfung mit Zielen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Im Top-Management wird dies neben individuellen Zielen zu einem wesentlichen Anteil der Unternehmenserfolg sein. Dabei ist der Aktienkurs nur bedingt geeignet, wird aber von rund einem Viertel der Unternehmen zugrunde gelegt.⁶ Kritiker legen dar, dass der Aktienkurs zu stark vom Leverage-Effekt des Verhältnisses Eigen- zu Fremdkapital abhängig sei. Je stärker Eigenkapital durch Fremdkapital ersetzt wird, umso besser wird die Eigenkapital-Rendite, was wiederum den Aktienkurs nach oben treibt, bis das Fremdkapital nur noch übermäßig zulasten des Gewinns bedient werden kann. Gleichzeitig besteht eine ungleiche Risikoverteilung zwischen Shareholdern und Management. Die gesetzten Anreize verleiten zu einem immer höheren Risiko, ohne dass das Management bei Eintritt des Risikos gehaltsmäßig echt bestraft wird. Dessen Risiko besteht darin, in diesem Jahr weniger oder gar keine variable Vergütung zu bekommen. Aber es entsteht kein echter Vermögensverlust wie beim Aktionär. Dieser Effekt spricht dafür, das Risiko des Top-Managements mit eigenen Aktien direkt an das Risiko der Aktionäre zu koppeln.

3.2.1.4 Höhe des variablen Anteils

Bei der Bemessung der Höhe des variablen Anteils sollte deren Signifikanz für die Anreizwirkung berücksichtigt werden. Ebenso wie ein zu geringer variabler Anteil kaum die gewünschte Anreizwirkung erzielt, kann ein zu hoher keinen zusätzlichen Anreiz mehr bewirken. Wenn bspw. der Manager mit 50.000€ variablem Anteil sich bereits voll engagiert, wird er das mit 100.000€ nicht noch zusätzlich tun können. Hier gilt es die Anreizgröße mit der größten Motivations-signifikanz zu finden.

⁶ Chahed/Müller (2006), S.80.

3.2.2 Auswirkung von Änderungen

3.2.2.1 Ziel der Neuregelung

Wesentliches Ziel der Neuregelung ist die Ausrichtung der Gesamtbezüge an der nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Dieses Ziel lässt sich mit hohen variablen Anteilen besser unterstützen, jedenfalls höheren als derzeit in vielen Unternehmen üblich sind. Sinnvolle Größenordnungen um hohe Anreize zur Zielerreichung zu setzen liegen beim Vorstand > 50%, bei Oberen Führungskräfte zwischen 30-40%, bei weiteren Führungskräften zwischen 20-30%, bei Mitarbeitern zwischen 10-20%. Um die für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung wirklich strategischen Ziele zu verfolgen, sind diese langfristigen Unternehmensziele als einheitliche Zielkaskade für alle Führungsebenen herunter zu brechen und mit variabler Vergütung zu verknüpfen.

Ein weiterer wesentlicher Grundsatz einer anreizorientierten Vergütung ist, die Leistungsdifferenzierung ernst nehmen. Wer nicht nach Leistung differenziert endet im Mittelmaß. Warum sollten Leistungsträger mittelfristig außerordentlichen Einsatz zeigen, wenn sie nicht erkennbar besser als Minderleister vergütet werden. Wenn Leistungsträger ihre Leistung reduzieren oder gar kündigen, gefährdet das das Erreichen der kurz- und langfristigen Unternehmensziele. Das Ziel der Neuregelung, die nachhaltige Unternehmensentwicklung zu fördern, lässt sich mit konsequenter Leistungsdifferenzierung besser erreichen.

Jedenfalls wäre der variable Vergütungsanteil der bessere Ansatz für eine gesetzliche Regelung gewesen, als pauschal die Möglichkeit zu eröffnen, Bezüge zu kürzen. Es hätte gereicht zwingend vorzusehen, dass die Höhe des variablen Anteils direkt an den Erfolg des Unternehmens zu koppeln ist, also bei ausbleibendem Erfolg auch entsprechend zu kürzen ist.

Die Neuregelung hat bei den Unternehmen eine rechtliche Unsicherheit hervorgerufen, inwieweit die praktizierte variable Vergütung der geforderten langfristigen Orientierung entspricht. Die führt inzwischen dazu, dass die Unternehmen wieder die Fixgehälter zulasten des variablen Anteils erhöhen. Nachhaltiges Wirtschaften wird dadurch nicht gefördert.

3.2.2.2 IPO

Für einen erfolgreichen Börsengang gilt vom Grundsatz her dasselbe. Die Ziele, die Anlegern im Zusammenhang mit dem IPO versprochen wurden, sind konsequent in Zielkaskaden auf die verschiedenen Managementebenen herunter zu brechen und im Rahmen individueller Zielvereinbarungen mit variabler Vergütung zu verknüpfen. Dabei sind frühere übergeordnete Konzernziele konsequent aus dem Zielkatalog zu streichen und die Zielvereinbarungen konsequent an den strategischen Zielen des neuen Unternehmens auszurichten.

3.2.2.3 Squeeze-Out

Zusätzlich zum soeben Dargelegten gilt: Bei der Re-Integration in ein großes Unternehmen macht es Sinn, die Integration-Ziele als eigene Ziele in die Zielvereinbarung mit auf zu nehmen. Eine Integration in den Konzernverbund wird unterstützt, indem auch übergeordnete Konzernziele als Teil der Unternehmensziele in den Tochtergesellschaften berücksichtigt werden.

3.2.2.4 Private-Equity

In Private-Equity Situationen werden die neuen Mehrheits-Aktionäre versuchen, kurzfristig die unter „Neuregelung“ beschriebene Situation herbei zu führen. Dazu werden sie versuchen zur Steigerung des Anreizes für das Management in der Regel höhere variable Anteile durchzusetzen.

Tabelle 2: Auswirkungen der dargestellten Ansätze auf variable Vergütung

	Einflüsse	Maßnahmen
Neuregelung	Die Höhe des variablen Anteils hat eine wesentliche Auswirkung bzgl. des Erreichens der Unternehmensziele, ebenso wie die Formulierung konkreter strategiebezogener Ziele sowie konsequente Leistungsdifferenzierung	Fixanteil senken zugunsten leistungsbezogener variabler Anteile; die strategischen Unternehmensziele sind in Zielkaskaden auf die Managementebenen herunter zu brechen und mit variabler Vergütung zu verknüpfen; variablen Anteil an die richtigen Größen koppeln, Aktienkurs ist ungeeignet, da zu hoher Leverage-Effekt; variable Vergütung konsequent und erkennbar nach Leistung differenzieren
IPO	dto.	dto.; frühere Konzern-Ziele streichen und den Zielekatalog an den strategischen Zielen des neuen Unternehmens ausrichten
Squeeze Out	dto. erzwungener Rückkauf von restlichen freien Aktien, bewirkt als solcher keine Veränderung der Managementverträge; allenfalls der Vorstandsverträge sofern die AG in die Mutter integriert, also aufgelöst wird	dto.; die Vergütung des oberen Managements sollte direkt am Unternehmenserfolg ausgerichtet werden, dazu gehören kurzfristig auch Integrationsziele; hohe leistungsbezogene variable Anteile des ex-Vorstands möglichst beibehalten
Private Equity	dto. durch Mehrheitsbeteiligung keine rechtliche Notwendigkeit, Vorstandsverträge zu ändern	dto.; faktisch in der Regel hoher Druck, die Fixanteile deutlich zu reduzieren

3.3 *Langfristig orientierte Vergütung*

Longterm Incentives sind der Oberbegriff für am langfristigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Vergütungsinstrumente. Sie gliedern sich in aktienbasierte und nicht-aktienbasierte Vergütung. Zu ersteren zählen Belegschaftaktien und Aktienoptionspläne sowie Phantom Shares, soweit sie an die Kursentwicklung der Aktien angelehnt sind (z.B. Stock Appreciation Right Plans). Die übrigen Phantom Shares und die Weiterentwicklungen davon, wie z.B. Performance Share Plans zählen zur nicht-aktienbasierten Vergütung⁷, aber auch Formen der variablen Vergütung, die über das typische Jahr der Zielvereinbarung hinaus gehen.

Langfristig orientierte Vergütung hat sich auch in deutschen Aktiengesellschaften schon länger durchgesetzt. Neben Mitarbeiter-Aktien zunächst mit Aktienoptionen, inzwischen zunehmend mit indirekten Beteiligungsformen, wie den genannten Phantom Shares. Daneben richten einige wenige Unternehmen auch die variable Vergütung längerfristig aus, indem sie die Zeitspanne der variablen Vergütung auf mehr als ein Jahr ausdehnen.

3.3.1 Langfristig orientierte Vergütung durch Aktien oder ähnliche Formen

Mittlerweile haben sich verschiedene Arten der langfristig orientierten Vergütung in Form von Aktien oder ähnlichen Formen am Markt durchgesetzt:

- Vergünstigte Aktien (weit verbreitet für Mitarbeiter von Aktiengesellschaften)
- Kostenlose Aktien (in Deutschland vereinzelt für Vorstände und noch seltener für weitere Führungsebenen)
- Aktienoptionen (als echte Aktienoption nur noch in weniger als 10% der Unternehmen)
- Phantom Shares und ähnliche Formen (inzwischen übliche Form anstelle echter Aktienoptionen)
- Verpflichtung zur Aktienerwerb

⁷ ausführlich dazu Doyé (2000), S.122ff.

Die gesetzliche Neuregelung greift nur bei echten Aktienoptionen und läuft damit weitgehend ins Leere. Nicht einmal 10% der großen Unternehmen nutzen noch echte Aktienoptionen.⁸

3.3.1.1 Vergünstigte Aktien

In der Regel bieten die Unternehmen ihren Mitarbeitern und auch Führungskräften nur eine geringe Anzahl von Aktien zu vergünstigten Konditionen an – die meisten Unternehmen begrenzen die individuell mögliche Anzahl entsprechend der steuerlichen Regelung. Diese Mitarbeiter-Aktien entfalten schon aufgrund der geringen Anzahl und auch sonst keine besondere Bindungswirkung, da sie beim Unternehmenswechsel ohne zusätzliche Einschränkung mitgenommen werden. Rein theoretisch wäre zu vermuten, dass sie demzufolge auch keine besondere Leistungsmotivation erzeugen, da die Vergünstigung völlig leistungsunabhängig erfolgt. Die Wirksamkeit in der Praxis ist dagegen eine deutlich höhere.

Eine Analyse von Unternehmen mit hohen Anteilen von Aktien in Mitarbeiterbesitz hat ergeben, dass sich deren Unternehmenswert deutlich besser entwickelt hat, als von Unternehmen mit herkömmlicher Streuung von Mitarbeiteraktien. Dazu wurde ein fiktiver Index von europäischen Unternehmen mit mehr als 5% Mitarbeiteraktien in großen Unternehmen (wie z.B. Lufthansa) gebildet und mit mehr als 10% in mittleren (wie seinerzeit SAP). Dieser Index hat sich signifikant besser entwickelt, als die der sonstigen europäischen Börsen-Indices. Dies ist zwar kein empirischer Nachweis, aber doch ein deutlicher Hinweis auf die motivatorische Wirkung von Mitarbeiteraktien.

Diese Motivationswirkung spricht dafür, vergünstigte Mitarbeiteraktien in deutlich größerem Umfang zu gewähren. Entsprechende Ansätze wurden vor Jahren als „Investivlohn“ diskutiert. Angesichts der schrumpfenden Bedeutung der ersten und zweiten Säule der Altersversorgung ließe sich damit zusätzlich die dritte Säule der Eigenversorgung stärken. Die Motivationskraft von Aktien, für deren Erwerb eigenes Geld einsetzt wurde, ist deutlich höher als die von kostenlosen Aktien. Dieser Effekt sollte stärker genutzt werden, bis hin zu Vorständen, indem entweder ein Teil der Barvergütung durch Aktien ersetzt bzw. indem bei Verwendung des Bonus für größere Aktienpakete ein Nachlass gewährt wird. Es

⁸ Kramarsch, TowersPerrin, FAZ, 6.3.09, S.15.

sollte im Interesse der Aktionäre sein, dass diejenigen die den Unternehmenswert und damit den Aktienwert maßgeblich steuern, ein gewichtiges eigenes finanzielles Interesse an der positiven Entwicklung haben.

Der Erwerb von Aktien durch Manager und Mitarbeiter entspricht dem Geist der gesetzlichen **Neuregelung**, da Mitarbeiter mit eigener finanzieller Unternehmensbeteiligung sich stärker unternehmensorientiert verhalten, was wiederum die nachhaltige Unternehmensentwicklung unterstützt. Ein Börsengang (**IPO**) ist eine hervorragende Möglichkeit die Mitarbeiter gleich als Aktionäre zu gewinnen. Meist sind für Mitarbeiter bestimmte Anteile reserviert. Ein **Squeeze-Out** hat zum Ziel, das betreffende Unternehmen aus dem „free float“ der Aktien herauszunehmen bzw. voll in die aufnehmende Gesellschaft zu integrieren, also gesellschaftsrechtlich aufzulösen. Beides erfordert auch den Aktienrückkauf von den Mitarbeitern. Der bei der Neuregelung dargestellte Motivationseffekt fällt damit weg. In Unternehmen mit umfangreicher Mitarbeiterbeteiligung von über 10% kann bereits dies den Squeeze-Out verhindern, denn auch Mitarbeiter können nur im Rahmen der rechtlichen Rahmenbedingungen zur Aktienrückgabe gezwungen werden, aber nicht darüber hinaus aufgrund ihrer Eigenschaft als Arbeitnehmer. Für **Private Equity** gelten die gleichen Vorteile wie zu Neuregelung und IPO dargestellt.

3.3.1.2 Kostenlose Aktien

Bei der Vergabe von kostenlosen Aktien würde eine Verpflichtung zur längeren Haltepflicht Sinn machen. Die gesetzliche Neuerung gilt allerdings lediglich für Optionen. Es liegt am Unternehmen, selbst entsprechend längere Haltepflichten zu vereinbaren. Motivationswirkung entsteht bereits durch den Aktienbesitz, ist aber bei kostenlosen Aktien tendenziell stärker risikogeprägt, da seitens der Begünstigten kein eigenes Kapital eingesetzt wird. Dies ist damit die schlechtere Form gegenüber vergünstigten Aktien. Eine Steigerung der Langfristorientierung wäre möglich, indem ein Teil der Bezüge in Aktien ausgegeben wird, die über mehrere Jahre gehalten werden müssen.

Aktien in Manager- und Mitarbeiterhand entspricht dem Geist der gesetzlichen **Neuregelung**, da Mitarbeiter mit eigener finanzieller Unternehmensbeteiligung sich stärker unternehmensorientiert verhalten, was wiederum die nachhaltige Unternehmensentwicklung unterstützt. **IPOs** werden teilweise genutzt, um kostenlose Aktien an Vorstände auszugeben. Ansonsten besteht keine Besonder-

heit. Der Umfang der kostenlos ausgegebenen Aktien ist bei weitem zu gering, um **Squeeze-Out** Verfahren blockieren zu können. Diese Aktien sind genauso vom Squeeze-Out betroffen und gegen festgelegte Zahlung zurückzugeben. Bei **Private-Equity** ist kostenlose Vergabe von Aktien nicht üblich.

3.3.1.3 Aktienoptionen

Aktienoptionen, sog. Stock Options, verbriefen Mitarbeitern das Recht zum Kauf von Aktien des eigenen Unternehmens zu im Voraus festgelegten Konditionen. Der Anreiz für die Manager besteht darin, den Kurs nach oben zu treiben, um die Optionen mit möglichst hohem Gewinn veräußern zu können. Bezugsberechtigt ist in der Regel das Top-Management, in manchen Unternehmen auch das Mittel-Management und vereinzelt alle Mitarbeiter. Für die Einführung von Stock Options sprechen drei Gründe:

- sie verringern das Principal-Agent-Dilemma
- sie setzen Anreize für das Management, sich für die Unternehmenswertsteigerung zu engagieren
- sie orientieren das Management an längerfristigen Zielen.

Zunächst waren Stock Options ausschließlich an die prozentuale Entwicklung des Börsenkurses gekoppelt, z.B. 15% in 5 Jahren – was in Zeiten von allgemeinem Aufschwung spielerisch erreicht werden konnte. Nach Klagen von Aktionsvertretern wurden sie oftmals an Branchenindizes gekoppelt, d.h. es wurde lediglich eine überproportionale Entwicklung in der jeweiligen Branche belohnt.

Die **Neuregelung** greift kaum, da die Mehrzahl der Unternehmen keine echten Aktienoptionen mehr verwenden, sondern nicht-aktienbasierte Formen einsetzen. Für **IPOs** gelten keine Besonderheiten. Es ist auch nicht üblich, anlässlich des Börsengangs Optionen an die Manager auszugeben. Im Fall des **Squeeze-Out** sind ausgegebene „Aktienoptionen“ abzulösen. In der Regel wird die Ablösung in der Form erfolgen, dass die Optionsinhaber so gestellt werden, als wäre der Fall des Optionseintritts erfolgt. Dabei spielt keine Rolle, ob die Optionen vergünstigt oder kostenlos gewährt wurden. Aktienoptionen werden in **Private-Equity** Situationen kaum genutzt, echte Aktienkäufe sind die Regel.

3.3.1.4 Phantom Shares und ähnliche Formen

Phantom Shares sind reine Kursgewinnrechte, ohne dass je Aktien vom Phantom Share Inhaber erworben würden. Die typischen Phantom Shares unterscheiden sich von Stock Options im Wesentlichen darin, dass keine Aktien erworben werden, der Berechtigte aber finanziell so gestellt wird, als hätte er sie erworben. Die Kursgewinnrechte errechnen sich dabei analog des finanziellen Vorteils bei Stock Options.

Aufgrund der Vermeidung der mit dem Aktienwerb und der Wiederveräußerung verbundenen Maßnahmen, sind Phantom Shares leichter handhabbar, da keine aktienrechtlichen Regelungen zu beachten sind. Es werden vor allem Mitbestimmungsrechte vermieden und es gibt keine besonderen steuerrechtlichen Probleme wie bei echten Aktienoptionen. Die Motivationswirkung ist rein finanziell, ohne die Wirkung echter Aktionär des Unternehmens zu sein.

Die gesetzliche **Neuregelung** greift bei Phantom Shares und ähnlichen Formen nicht, da sie ausdrücklich nur für Aktienoptionen gelten. Der längerfristige Aspekt der Motivationswirkung ist vertraglich zu regeln. Ein **IPO** bringt keine Besonderheiten gegenüber dem Dargestellten. Die Schwierigkeiten des Aktienrückkaufs treten bei Phantom Shares nicht ein. **Phantom Shares** werden in **Private-Equity** Situationen kaum genutzt, echte Aktienkäufe sind die Regel.

3.3.1.5 Verpflichtung zum Aktienwerb

Um die nachhaltige, langfristige Orientierung des Vorstandes sicherzustellen, verpflichten einzelne Unternehmen den Vorstand in nennenswertem Umfang Aktien am eigenen Unternehmen zu kaufen. Beispielsweise sieht Siemens vor, dass ab 2012 jeder Vorstand 200% seiner Grundvergütung in Aktien halten soll, der Vorstandsvorsitzende 300%. Damit ist gleichzeitig die dauerhafte Langfristigkeit gesichert, eine eigene Haltefrist für erworbene Aktien ist nicht erforderlich. Diese Verpflichtung sollte in geeigneter Form auf weitere Führungsebenen erweitert werden.

Sinn und Zweck der **Neuregelung** werden durch eine Verpflichtung zum Aktienwerb wie bei Siemens erfüllt. Im Rahmen eines **IPOs** wäre es begrüßenswert, wenn die Managementebenen verpflichtet würden, einen bestimmten Anteil am Unternehmen zu erwerben. Eine Demotivation könnte bei der erzwungenen Rückgabe im Rahmen eines **Squeeze-Out** entstehen, aber gegebenenfalls

ist ein Aktientausch in solche der Muttergesellschaft möglich. Aktienwerb in größerem Umfang ist eine typische Verpflichtung für die Vorstände bei Einstieg einer **Private-Equity** Gesellschaft. Sie verlangt vom Vorstand eine eigene finanzielle Beteiligung meist in Millionenhöhe. Zur Finanzierung dieser Aktienkäufe bietet die Private-Equity Gesellschaft dem Vorstand einen Kredit an. Dieser begibt sich damit in doppelte Abhängigkeit der Private-Equity Gesellschaft. Aber entsprechend hoch ist sein Interesse an einer nachhaltigen Steigerung der Aktienkurse, also des Unternehmenswertes.

Tabelle 3: Auswirkungen der dargestellten Ansätze auf langfristige Vergütung

	Einflüsse	Maßnahmen
Neuregelung	Neuregelung ändert zwingend Idgl. Haltefrist von Aktienoptionen, kein direkter Einfluss auf die anderen (verbreiteten) Formen; geringe praktische Relevanz	Geeignete Formen der direkten oder indirekten Aktienbeteiligung nutzen oder bei variabler Vergütung durch geeignete Maßnahmen Anreize setzen, die über 1 Jahr hinaus gehen
IPO	dto.	dto.; bei Börsennotierung sollte das obere Management, jedenfalls der Vorstand mit eigenen Aktien direkt am Unternehmenserfolg beteiligt werden
Squeeze Out	Erzwungener Rückkauf von restlichen freien Aktien, betrifft auch Aktien des Managements	dto.; direkte Aktienbeteiligung sollte durch indirekte Formen ersetzt werden
Private Equity	Durch Mehrheitsbeteiligung keine rechtliche Notwendigkeit, Vorstandsverträge zu ändern	Faktisch in der Regel hoher Druck, umfangreiche eigenen Aktienpakete zu erwerben; Private Equity Gesellschaft unterstützt in der Regel mit umfangreichen Krediten

3.3.2 Langfristig orientierte Vergütung durch variable Vergütung

Variable Vergütungsinstrumente, deren Betrachtungszeitraum über das typische Kalenderjahr hinausgeht, sind noch relativ selten. Longterm Incentives werden noch durch die aktienbasierten Formen (s. Kap. 3.3.1) dominiert. Vereinzelt wird allerdings bereits variable Vergütung basierend auf dem nachhaltigen Erfolg des Managers vereinbart. Diese Beispiele (siehe Absatz 3.2.1.2) bedürfen der weiteren Konkretisierung und Adaption auf die unterschiedlichen Zielsetzungen der Unternehmen.

Derartige Instrumente entsprechen dem Grundgedanken der gesetzlichen Neuregelung, da sie Anreize für langfristigen Erfolg setzen, damit die angestrebte Nachhaltigkeit der Unternehmensentwicklung fördern.

3.4 Geldwerte betriebliche Zusatzleistungen

Neben den Formen der monetären Vergütung und den dargestellten Aktienprogrammen stellen gerade bei Führungskräften die betrieblichen Zusatzleistungen einen maßgeblichen Geldwert dar. Für die Unternehmen sind sie entsprechend kostenträchtig. Schon dies ist Grund genug, die Anreizwirkung dieser Zusatzleistungen zu optimieren.

3.4.1 Betrachtete wesentliche betriebliche Zusatzleistungen

- Dienstwagen
- Betriebliche Altersvorsorge
- Deferred Compensation

Betriebliche Zusatzleistungen mit der höchsten Werthaltigkeit sind typischerweise Dienstwagen und betriebliche Altersvorsorge. Diese sind gleichzeitig für das Unternehmen mit den höchsten Kosten verbunden. Dienstwagen bei Automobilherstellern sind dabei die Ausnahme, diese erwirtschaften mit Dienstwagen vielmehr Gewinn. Deferred Compensation kann enorme Umfänge annehmen und wird deswegen in die Betrachtung mit einbezogen.

3.4.1.1 Dienstwagen

Eine Leistungs differenzierung bei der Vergabe von Dienstwagen ist aufgrund der mehrjährigen Haltedauer schwierig. Denkbar wäre, Leistungsträgern bei der Folgebestellung einmalig ein höheres Budget zu gewähren. Im Übrigen bestehen keine Unterschiede für **IPO**, **Squeeze-Out** und **Private-Equity**.

Mit der pauschal formulierten Neuregelung wäre es auch möglich beliebige Teile des Vergütungspaketes, der Bezüge, zu reduzieren. Das hieße, dem Vorstand könnte auch der Dienstwagen entzogen bzw. gegen ein kleineres Modell ausgetauscht werden.

3.4.1.2 Betriebliche Altersversorgung

Die wesentlichen Anreize dieser Zusatzleistungen liegen primär auf Attraction und Retention, sie haben dagegen so gut wie keine Leistungsmotivation. Diese ließe sich allerdings bei einigen Zusatzleistungen erzeugen.

Viele Unternehmen haben ihre betriebliche Altersvorsorge mittlerweile von der Leistungsorientierung auf Beitragsorientierung umgestellt - oder sind dabei. D.h. es wird dem Arbeitnehmer nicht mehr ein bestimmter Rentenbetrag zugesagt (sei es als Fixbetrag oder als Prozentsatz vom Gehalt). Vielmehr beinhaltet die Zusage einen definierten Betrag welchen das Unternehmen jährlich für die einzelne Führungskraft zur Bildung von deren betrieblicher Altersvorsorge aufwendet. Die daraus resultierenden betrieblichen Renten unterscheiden sich je nach Eintrittsalter des Managers.

Während es sich bei der leistungsorientierten betrieblichen Altersvorsorge schwierig war, individuelle Leistungen gesondert zu berücksichtigen – da sich dies immer auf die Gesamtrente bezogen hätte – ist dies bei der beitragsorientierten Form leichter möglich. Für besonders herausragende Leistungen kann die Führungskraft auch mit einer einmaligen zusätzlichen Beitragszahlung belohnt werden. Diese Absicherung der steigenden Rentenlücke kann als eigenständige Motivation genutzt werden. Außerdem sind die späteren Rentenzahlungen steuerlich wesentlich attraktiver.

Solche Formen der zusätzlichen Leistungsmotivation unterstützen nachhaltiges Wirtschaften im Sinne der gesetzlichen **Neuregelung**. Die pauschale Formulierung der Neuregelung umfasst alle Bestandteile des Vergütungspaketes, also auch die betriebliche Altersversorgung. Die von Rechtsprechung aufgestell-

ten Grundsätze der verdienten Rechte der betrieblichen Altersversorgung schützt zumindest diese Teile vor einer Reduzierung. Im Übrigen dürfte der Eingriff in den inzwischen üblichen beitragsorientierten Systemen leichter möglich sein, als bei den traditionellen leistungsorientierten Ansätzen. Die Verlockung des Zugriffs auf Altersversorgungen von Vorständen ist schon aufgrund der hohen Summen öffentlichkeitswirksam, sinnvoll und leistungsorientiert ist es nicht.

Bei **IPO** und **Squeeze-Out** ergeben sich keine Besonderheiten, da die betriebliche Altersvorsorge unabhängig von der Gesellschaftsform ist. Bei **Private-Equity** ist generell eine starke Senkung gerade auch der Personalnebenkosten zu erkennen. Da die dargestellten Zusatzleistungen aber marktüblich und damit Wettbewerbsfaktor am Arbeitsmarkt sind, ist die stärkere Leistungsorientierung ein zusätzliches Argument für die Umgestaltung der Zusatzleistungen.

3.4.1.3 Deferred Compensation

Deferred Compensation ist im Grunde keine echte Zusatzleistung, da der Arbeitnehmer lediglich auf sofortige Auszahlung eines Bonusanteils verzichtet, um diesen mit Rentenbeginn verzinst zu erhalten. Es entsteht ein beidseitiger Vorteil. Die Führungskraft hat neben der zeitlichen Verzögerung der Steuerzahlung den Vorteil der in der Regel niedrigeren Besteuerung im Rentenalter. Der Vorteil fürs Unternehmen liegt im zusätzlichen Fremdkapital, welches es zu günstigeren Konditionen als von Kreditinstituten erhält.

Deferred Compensation Vereinbarungen sind unter zwei Aspekten zu diskutieren:

- a. Bonusanteile, die mit einer Deferred Compensation Vereinbarung verzögert ausbezahlt werden, können nicht mit Claw-back Abrede zurückgefordert werden. Deferred Compensation Vereinbarungen dürfen immer nur die bereits fällig gewordenen Bonusanteile erfassen.
- b. Deferred Compensation Vereinbarungen eignen sich zur Umgehung der Höchstgrenze der Managementgehälter in den Unternehmen, in denen sich der Staat direkt beteiligt bzw. Bürgschaften ausgegeben hat. Anstelle von sofortiger Barvergütung wird dem Vorstand eine spätere Auszahlung zugesichert.

Ein besonderer zusätzlicher Leistungsanreiz durch Deferred Compensation hinsichtlich langfristiger Unternehmensorientierung ist insofern gegeben, als jeder

betroffene Manager bestrebt ist, dass das Unternehmen zum Auszahlungszeitpunkt noch liquide ist. Wie wenig verlässlich die vermeintliche Absicherung ist, die häufig durch Hedge Fonds erfolgte, hat die Finanzkrise deutlich gemacht. Insofern erfolgt durch Deferred Compensation indirekt eine Langfristorientierung im Sinne der **Neuregelung**.

Im Übrigen gibt es diesbezüglich keine nennenswerten Unterschiede bezüglich **IPO**, **Squeeze-Out** und **Private-Equity**.

Tabelle 4: Auswirkungen der dargestellten Ansätze auf betriebliche Zusatzleistungen

	Einflüsse	Maßnahmen
Neuregelung	Typische geldwerte Zusatzleistungen haben kaum Leistungsanreize; sie eignen sich damit in der bestehenden Form nicht, um Manager an der langfristigen Unternehmensentwicklung zu orientieren	Leistungsdifferenzierung bei betrieblicher Altersversorgung (bei beitragsorientierten Systemen) möglich durch zusätzliche Beitragszuweisungen für außerordentliche Leistungen; Deferred Compensation Vereinbarungen eignen sich zur Umgehung der Höchstgrenze bei Managergehältern, dies sollte explizit ausgeschlossen werden; Leistungsdifferenzierung bei Dienstwagen schwierig aufgrund der mehrjährigen Haltedauer
IPO	dto.	dto.
Squeeze Out	dto.; erzwungener Rückkauf von restlichen freien Aktien bewirkt Änderung der Vorstandsverträge sofern die AG in die Mutter integriert, also aufgelöst wird	dto.
Private Equity	dto.	dto.

4 Fazit

Die Vergütungsinstrumente sind zu überarbeiten und dabei stärker auf Erfolgskomponenten auszurichten. Dabei ist auf deren langfristige Orientierung ein stärkeres Gewicht zu legen. Zusätzlich müssen die verschiedenen Vergütungselemente besser aufeinander abgestimmt werden. Neben deren Ausgewogenheit ist allerdings der Umfang des Gesamtpaketes nach wie vor ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Das Argument der internationalen Vergleichbarkeit wird von deutschen Unternehmen gern ins Feld geführt zur Begründung deutlich höherer Managergehälter. Zum einen bewegen sich die Gesamtbezüge der deutschen Vorstände mittlerweile international im Spitzenfeld. Zum anderen wird der internationale Vergleich überstrapaziert, da die Vorstandsreihen nach wie vor überwiegend national besetzt werden. Das Argument, dass die unterbezahlten Manager ins Ausland abwandern würden, entbehrt damit weitgehend der Realität.

Die gesetzliche Neuregelung bringt keine wesentliche Unterstützung in diesen Entwicklungen. Inwieweit sie sich gar kontraproduktiv auswirkt, bleibt abzuwarten.

Tabelle 5: Überlegungen zu Best Practice

Vergütungselemente	Maßnahmen
Grundgehalt	möglichst geringerer Anteil als derzeit überwiegend üblich
Variable Vergütung	Messen an vorab festgelegten quantitativen und qualitativen Zielen; Einbau langfristiger Komponenten wie Malus und „Claw back“ Klausel
Langfristige Vergütung	Angleichen der Interessen von Aktionären und Managern durch Aktienerwerb mit Haltefristen (sei es durch Verwendung von variablen Gehaltsbestandteilen oder durch eigene finanzielle Mittel); dadurch Beteiligung an der langfristigen nachhaltigen Wertschöpfung
Zusatzleistungen	Ergänzung durch zusätzliche Anreize für Leistungsträger

Die angestrebte längerfristige Orientierung der Unternehmenssteuerung ist nachdrücklich zu begrüßen. Der Erfolg der seit jeher langfristig agierenden Familiengesellschaften unterstreicht dies. Bei Berücksichtigung der dargestellten Aspekte sollten deren Regelung und die damit einhergehende größere Transparenz nicht als Bedrohung wahrgenommen werden, allenfalls deren Umfang und Detaillierungsgrad.

5 Literatur

Chahed, Y./Müller, H.-E. (2006): Unternehmenserfolg und Managervergütung. Mering.

Doyé, T. (2000): Analyse und Bewertung von betrieblichen Zusatzleistungen. Mering.

FAZ, 6.3.09, S.15

Kramarsch, TowersPerrin

Siegert, Humankapital, S.28.

Spreman, Agent und Principal, S.3ff.

Studie Managergehälter 2008, Bundesanzeiger Verlag

TowersPerrin, Januar 2009.

Vergütungsmanagement in Zeiten des Shareholder-Wechsels

Uwe Machwirth

Im vorliegenden Artikel werden die Folgen von Wechseln in der Eigentümerstruktur und deren Auswirkungen auf das Vergütungsmanagement am Fall eines mittelständischen Unternehmens dargestellt. Betrachtet werden dabei sowohl die Konsequenzen für die strategische Ausrichtung des Vergütungsmanagements, als auch die administrativen Folgen. Dabei werden hauptsächlich drei Zustände aus Sicht des Vergütungsmanagements unterschieden: Als Teil eines Gesamtkonzernes, als eigenständige Aktiengesellschaft und als privat-equity geführtes Unternehmen.

Ausgangssituation: Bei dem zugrundegelegten Praxisfall handelte es sich um ein mittelständisches, europäisch ausgerichtetes Unternehmen im Umfeld der Telekommunikationsbranche. Eingebettet in eine bestehende Konzernstruktur entwickelte sich das Unternehmen in einem hoch dynamischen Markt. Aus Sicht des Personalmanagements bedeutete diese Dynamik, dass über mehrere Jahre hinweg die Zahl der Mitarbeiter-Einstellungen pro Jahr dem Personalbestand des Vorjahres entsprach. Der Markt befand sich in einer exponentiellen Wachstumsphase und veränderte sich auch hinsichtlich der inhaltlichen und technischen, als auch regionalen Ausrichtung sehr rasch. Im Rahmen des in der Branche herrschenden Wachstumsprozesses wurde das Unternehmen als eigenständige Aktiengesellschaft an die Börse gebracht. Nach einigen Jahren verkaufte der Mehrheitsaktionär das Unternehmen an eine privat-equity Gesellschaft.

Es soll im Folgenden auf die Auswirkungen der unterschiedlichen Interessenslagen der shareholder und deren Konsequenz auf das Vergütungsmanagement betrachtet werden, auch unter Berücksichtigung der sich ergebenden vergütungstechnischen Gestaltungsmöglichkeiten in Abhängigkeit der jeweiligen Rechtsform des Unternehmens und unter ganzheitlichen personalpolitischen Überlegungen. Dabei wird neben der reinen technischen Betrachtung auch Wert auf den strategischen Bezug und die Anpassung bzw. Lenkungswirkung des Vergütungsmanagements an die jeweilige existierende bzw. gewünschte Führungs- und Unternehmenskultur dargestellt. Der historischen Entwicklung fol-

gend wird dabei zuerst auf die Bedeutung des Wechsels von einer Konzerntochter auf eine (zumindest aus Sicht des HR-Managements) eigenständige Aktiengesellschaft eingegangen und dann auf die Veränderungen, die sich nach dem squeeze-out ergeben haben.

1 Gestaltung des Vergütungsmanagements als Konzerntochter

Als Tochterunternehmen eines weltweit agierenden Konzerns kann der Vergütungsmanager auf ein breites Angebot an Vergütungsinstrumenten zurückgreifen. Allerdings ist er auch an diese gebunden. Ein eigenständiges Vergütungsmanagement lässt sich gegenüber den Konzernrichtlinien nur in geringem Umfang etablieren. Dies führt dazu, dass die verschiedenen Vergütungskomponenten nicht immer optimal an die tatsächlichen Bedarfe, auf Basis des Geschäftsmodelles oder der Ertragslage, des eigene Unternehmen angepasst werden können. In Tabelle 1 sind verschiedene Vergütungselemente und die entsprechenden Adaptionismöglichkeiten dargestellt.

Hierbei handelte es sich um ein klar strukturiertes System, in dem der Stellenwert (via Stellenbewertung im Führungs- und Fachkräftekreis und der Tarifvertrag für die tariflichen Mitarbeiter als in sich geschlossene Gruppe) die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Vertragsstufe definiert. Die Vertragsstufe steuert dann die Gewährung und das Volumen der Fringe Benefits, und war ein valider Indikator für die hierarchische Bezeichnung der Position (Hauptbereichsleiter, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, etc.). Aus Sicht des Gesamtkonzerns existierte damit ein stringentes Vergütungssystem, dass weltweite Gültigkeit besaß und in dem der Mitarbeiterwechsel zwischen den Konzerngesellschaften dadurch ermöglicht wurde, in dem der alte Besitzstand (zum Beispiel in der Altersversorgung) erhalten blieb.

Tabelle 1: Vergütungselemente und Adaptionsoptionen

	Konzernstandard	Adaptionsoptionen
Vergütungsniveau	einheitliches Stellenbewertungssystem	-
Variable Vergütung	Bandbreiten (variables Einkommen vs. Fixum) und Dynamik	Ziele und anteilige Verteilung gestaltbar
Vertragsgestaltung	Vertragsebenen entsprechend Stellenbewertung	-
Vergütungsniveau	Vergütungsniveau entsprechend Stellenbewertung	Abschläge auf das Vergütungsniveau entsprechend des Marktumfeldes / der Ertragslage der Tochtergesellschaft
Dienstwagenregelung	Referenzfahrzeug entsprechend Vertragsebene	-
Stock-Options	Festes Zuteilungsvolumen entsprechend Vertragsebene	-
Altersversorgung	Systematik vorgegeben	Beiträge orientieren sich an der Größe der Konzerntochter

Die Vor- aber auch die Nachteile eines solchen Systems sind hinlänglich bekannt. So strukturiert dieses System zwar in einer eindeutigen Weise (und die „Spielregeln“ sind sehr transparent), auf der anderen Seite neigen diese Systeme auch, insbesondere aufgrund des Bewertungsaufwandes, auch zu einer gewissen Starrheit. Die hohe Dynamik, insbesondere auch das hohe, oben bereits beschriebene Mitarbeiterwachstum verschärften diese Problematik zusätzlich. Auf der einen Seite erforderte die hohe Marktdynamik eine laufende Anpassung und Veränderung der Organisation, auf der anderen Seite die steigenden Mitarbeiterzahlen einen entsprechenden Aufbau der Führungsstrukturen. Hier wurden aufgrund des vergleichsweise neuen Geschäftsmodelles aber auch aufgrund der sehr jungen Belegschaft relativ geringe Führungsspannen erforderlich. Damit stimmten die Wertigkeiten der Positionen aber im konzernweiten Ranking im Stellen-

bewertungssystem nicht mehr mit der faktischen, in der Tochtergesellschaft existierenden Führungsebene, überein. Erst die Herauslösung der Tochtergesellschaft aus dem Konzernverbund brachte hier die Möglichkeit einer Neustrukturierung des Vertrags-, Vergütungs- und Funktionsbezeichnungssystems.

Bevor hier aber auf die technische Umsetzung der im Rahmen des IPO erforderlichen Neuausrichtung des Vergütungsmanagements und Re-Definition der Prozesse im Vergütungsmanagement eingegangen wird, soll im Rahmen eines Exkurses die Steuerungswirkung des Vergütungsmanagements auf Führungs- und Unternehmenskulturen herausgearbeitet werden. Die Herauslösung aus einem Weltkonzern und die Anforderungen eines hochdynamischen Marktes ermöglichen und erfordern ein verändertes Führungs-(Kultur-)bewusstsein. Dieses kann durch das Vergütungssystem in hohem Maße gesteuert werden.

2 Steuerungswirkung des Vergütungsmanagements auf die Unternehmens- und Führungskultur

In der Regel wird das Vergütungsmanagement an den klassischen Konzeptionskriterien wie Kosten- und Liquiditätsaspekten, steuerlichen und sozialversicherungsrechtlichen Auswirkungen oder der Strategieorientierung ausgerichtet. Dieser Exkurs soll dem besseren Verständnis der Bedeutung der Unternehmenskultur auf die Wirksamkeit von Vergütungssystemen dienen und die bestehenden Interdependenzen offen legen. Die dargestellte Strukturierung hat sich bei der Konstruktion von Vergütungssystemen und deren Implementierung nach den Erfahrungen des Autors gut bewährt.

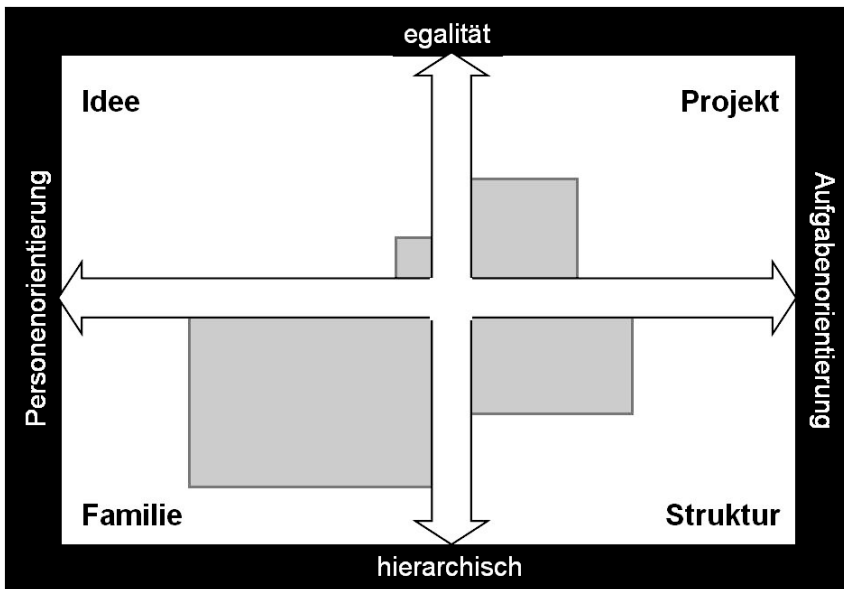
Auf den ersten Blick haben harte Themen, wie die Frage der Steuerung von Vergütung, und relativ weiche Themen, wie die Frage nach der Unternehmenskultur, nicht viel gemeinsam. Dabei wird allerdings übersehen, dass sich in der gelebten Vergütungsgestaltung kulturelle Werte und Überzeugungen konkretisieren.

Ein Beispiel: Um die Leistungsdifferenzierung zu unterstützen werden in variablen Vergütungssystemen häufig Bandbreiten von 0%-200% Zielerreichung ermöglicht. Führungskräfte nutzen häufig aber nur 1/8 dieser Bandbreite. So erhalten (bei einer variablen Zielvergütung von z. Bsp. 4.000€ gute Mitarbeiter nicht einmal 50€ netto monatlich mehr als schlechte. Hier unterläuft die gelebte Führungskultur die konzeptionelle Zielsetzung des Vergütungssystems.

Doch welche Vergütungssysteme passen zu welcher Kultur? F. Trompenaars hat in über 60.000 Untersuchungen folgende Kategorisierung erar-

beitet: In der vertikalen Dimension differenziert er nach der Hierarchiegebundenheit eines Unternehmens. Unternehmen ohne hierarchische Struktur würden weit oben in der Grafik positioniert sein. In der vertikalen Dimension differenziert er zwischen Personenorientierung (links) und Aufgabenorientierung (rechts).

Abbildung 1: Vernetzung von Unternehmenskultur und Vergütung



Damit bilden sich vier Kulturtypen, die so aber nicht real existieren: Vielmehr kombiniert sich die gelebte Unternehmenskultur zu jeweils unterschiedlichen Anteilen aus diesen vier Grundtypen. Die Grundtypen sind aber gut geeignet, um an ihnen die Bedeutung für das Vergütungsmanagement zu beschreiben.

2.1 Ideenkultur

Geringe Hierarchieorientierung und starke Personenorientierung kennzeichnen diesen Kulturtyp. Um sich diesen Kulturtyp plastisch vor Augen zu führen, denkt man hierbei am Besten an drei Freunde, die sich in einer Garage zusammensetzen, um einer gemeinsamen Idee Leben zu verleihen. Eine hohe soziale Beziehung verbindet die handelnden Menschen (klassische Start-Up's). Das gemeinsame Arbeiten, Erforschen und Tüfteln kennzeichnet diese Kultur, ein Differenzierungspotenzial besteht (gewollt) nicht. Folglich können nur Vergütungssysteme wirksam sein, die gemeinsam Erreichtes honorieren. Dies sind in der Regel variable Vergütungssysteme bezogen auf den Unternehmenserfolg oder Kapitalbeteiligungssysteme. Vergütungssysteme die auf eine starke individuelle Differenzierung setzen, werden sich hier als wirkungslos erweisen.

2.2 Familienkultur

Immer noch stark personenorientiert, besitzt dieser Kulturtyp aber klar hierarchische Strukturen. Idealbild dieses Kulturtyps ist ein Unternehmer, der sich umfassend um seine Belegschaft kümmert, aber klar alle wesentlichen Entscheidungen selbst trifft.

Vergütungstechnisch kann diese Kultur gut in Unternehmenserfolgsbeteiligungen (als Ausdruck der Verbundenheit zum Unternehmen) für die variable Vergütung abgebildet werden. Bei der Bestimmung des Einkommensniveaus ist das Senioritätsprinzip häufig maßgebend.

2.3 Projektkultur

Die Projektkultur steht für eine hoch effiziente Organisationsform. Nicht mehr Personen, sondern Aufgaben und Zielorientierung stehen im Vordergrund. Hierarchien besitzen kaum, Fachkompetenz dagegen hohe Bedeutung.

Hier sollten hohe kurzfristige variable Vergütungsanteile, ausgerichtet auf den individuellen Erfolg (definiert als Erfüllung der Aufgabe), zur Anwendung kommen. Langfristige Systeme sind weniger wirksam, da die jeweilige Aufgabe motiviert, nicht eine Form der langfristigen Zugehörigkeit.

2.4 Strukturkultur

Hier steht das Bemühen im Vordergrund, die Größe der Organisation sinnvoll zu strukturieren. Nicht mehr Personen, sondern Positionen (als Synthese aus hierarchische Positionierung und Aufgabenorientierung) stehen im Vordergrund. Klassische Vergütungssysteme sind hier die Steuerung des Gesamtvergütungsniveaus durch Stellenbewertung bzw. Gehaltsbänder. Vergütungskomponenten orientieren sich an der Zugehörigkeit zu einem Gehaltsband und nicht an der Tätigkeit oder den Fähigkeiten einer Person.

Damit die Vergütung ihre handlungssteuernde Wirkung entfalten kann, muss sie gut auf das kulturelle Umfeld abgestimmt sein. Natürlich kann man die Beziehung zwischen Vergütung und Unternehmenskultur aber auch umgekehrt nutzen. So kann das Vergütungsmanagement ein angestrebtes Kulturziel sehr transparent machen. Damit kann das Vergütungsmanagement, richtig eingesetzt und angewandt, ein wichtiger Eckpfeiler von Veränderungsprozessen werden.

3 Vergütungsmanagement im Rahmen eines IPO's

Im Rahmen des IPO's einer Konzerntochter ergibt sich Handlungsbedarf auf zwei unterschiedlichen Ebenen:

- a. Sicherstellung der Prozesse des Vergütungsmanagements
- b. strategische und kulturelle Neuausrichtung bestehender Vergütungselemente

Gehen wir zuerst auf die Sicherstellung der Prozesse des Vergütungsmanagements ein.

3.1 Sicherstellung der Prozesse des Vergütungsmanagements

Hier gilt es zu prüfen, welche Prozesse bisher konzernintern erbracht wurden. Im beschriebenen Beispielfall waren dies insbesondere:

- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- alle Prozesse rund um die betriebliche Altersversorgung wie
 - Verwaltung der Ansprüche

- Berechnung der Leistungshöhen
 - Mitarbeiterinformation und -beratung
 - Administration der Betriebsrentner
 - Datenhaltung und Verwaltung von bestehenden Anwartschaften
- Umgang und Administration von Direktversicherungen
- Administration und Nachhalten eines Stock-Options-Programmes
- Rückstellungsbildung
- Formularwesen gegenüber externen Stellen

In allen Themen musste eine Make-or-Buy Entscheidung getroffen werden. Auch wenn man sich in diesem Fall häufig für die Outsourcing-Variante entscheiden hatte, durften die in HR erforderlichen Kapazitäten zu einer umfassenden (ggf. erstmaligen) sauberen Prozessdokumentation als (Pflichtenheft-) Vorgabe für den Outsourcer und die darauffolgende Qualitätssicherung und Outsourcer-Steuerung nicht unterschätzt werden.

Empfehlenswert in dieser Zeit der (auch strategischen) Unsicherheit ist, sich in einem ersten Schritt alle bestehenden Systeme durch einen Dienstleistungs- oder Shared-Servicecenter-Vertrag mit dem ehemaligen Mutterkonzern prozessual abbilden zu lassen. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass diese Verträge ausreichend Flexibilität garantieren, um eigene Anpassungen an den Systemen durchführen. Besonderes Augenmerk ist hier bei, aufgrund der Langfristigkeit, auf die Abwicklung der betrieblichen Altersversorgung zu legen.

Da häufig in Phasen des IPOs keine ausreichende Kapazität im HR-Bereich für eine umfassende, langfristige und strategisch ausgerichtete Prozessbetrachtung besteht, ist es ein vorrangiges Ziel, zuerst einmal die Administration der bestehenden Prozesse sicherzustellen. Gleichzeitig sollte jedoch, durchaus im Rahmen einer mehrjährigen Planung, die relevanten Prozesse definiert werden, die, auch unter Berücksichtigung der Neuausrichtung des Vergütungsmanagement, aller Voraussicht nach in den nachfolgenden Monaten überprüft werden müssen. So kann einerseits das Funktionieren des Vergütungsmanagements sichergestellt werden, andererseits aber parallel mit der Optimierung der bestehenden Prozesse begonnen werden.

3.2 Strategische und kulturelle Neuausrichtungen bestehender Vergütungssysteme

Die Auskopplung aus dem Mutterkonzern als eigenständige Aktiengesellschaft ermöglichte auch die strategische Neuausrichtung im Vergütungsmanagement. So sollte mit der Neugestaltung des Vergütungsmanagement auf die spezifischen Anforderungen des Unternehmens reagiert werden.

Die unten stehende Tabelle soll die enormen Marktunterschiede zwischen dem Markt der Muttergesellschaft und dem der Konzerntochter an ausgewählten Kriterien deutlich machen.

Tabelle 2: Marktunterschiede zwischen Muttergesellschaft und Konzerntochter

	Konzern	Konzerntochter
Produktentwicklungszyklus	ca. 6-8 Jahre	ca. 6 Monate
Marktwachstum	ca. 3-7% p.a.	In den betrachteten Jahren: 30% - 80%
Marktumfeld	etablierter Markt, Wettbewerber bekannt, Markt relativ verteilt	wachsender Markt, neue Wettbewerber drängen hinein
Kundenmarkt	weltweit	(West-)Europa

Durch den IPO wurde eine komplett eigenständige (Personal-)Strategie möglich, die sich auch auf das Vergütungsmanagement niederschlug. So stellten sich die wesentlichen Anforderungen an das Personalmanagement in dem Streben nach integriertem, hierarchieübergreifendem und fachorientiertem Arbeiten dar:

- Hohe Leistungsorientierung sollte ermöglicht werden
- Flexible Reaktionen der Mitarbeiter und der Organisation sollten ermöglicht werden.

- Effiziente (Kommunikations-)Strukturen waren zu schaffen
- Stärkung der Position des Unternehmens am Arbeitsmarkt

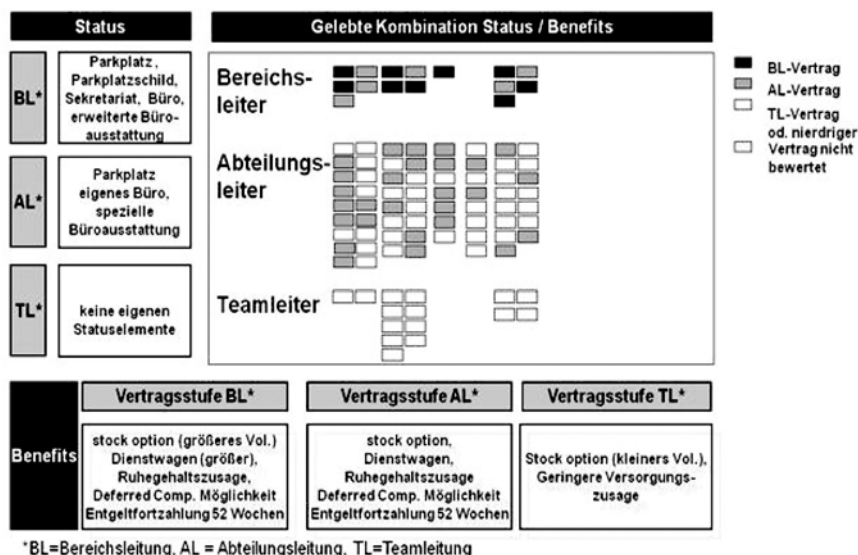
Übersetzt in die Gestaltungsmöglichkeiten des Vergütungsmanagement bedeutete dies:

- hohe Flexibilität im Vergütungsmanagement vor dem Hintergrund häufiger Reorganisationen.
- Stärke Orientierung in der Zusammenarbeit an der Fachkompetenz, nicht am Hierarchiestatus, Dies bedeutete den Abbau hierarchisch wirkenden Differenzierungselementen, um damit eine schnelle und direkte Zusammenarbeit der Betroffenen ohne aufwendige hierarchisch-formale Einbindung zu erreichen.
- die Steigerung der individuellen Attraktivität des Vergütungssystems sollte aus Gründen der Mitarbeiterakquise und -bindung erreicht werden.
- Beibehaltung oder Ausweitung des variablen Anteils am Gesamteinkommen.
- Erhöhung des individuellen Nutzens des Vergütungsniveaus für die Mitarbeiter und Führungskräfte ohne dabei die Kosten des Systems zu verändern.

Für das Vergütungsmanagement bedeutet dies, ein System zu schaffen, was eine möglichst geringe hierarchische Differenzierung ermöglicht. Es galt die bisherige künstliche Differenzierung durch Statussymbole abzubauen.

Hierzu musste das bestehende System komplett überarbeitet werden: Zum Zeitpunkt des IPO's hatte sich durch den Zwang, neue Hierarchieebene in die Organisation einzuziehen, eine deutliche Schieflage des Vergütungssystems entwickelt. Die Klarheit des einst transparenten und strukturierten Systems war verlorengegangen. Der auf Grund des hohen Personalwachstums entstandene Zwang neue, nicht konzernäquivalente Führungspositionen zu nutzen und trotzdem an das bestehende Stellenbewertungssystem gebunden zu sein, hatte zur Folge, dass Stellen zwar die gleiche hierarchische Bezeichnung trugen (z.B. Abteilungsleiter), tatsächlich aber in unterschiedlichen Vertragsstufen klassifiziert waren. Und dies ohne eindeutige Abgrenzungskriterien, wann eine, um im Beispiel zu bleiben, Abteilungsleiterstelle tatsächliche konzernäquivalent war und wann nicht. Insofern ergab sich aus Sicht des Vergütungsmanagement ein Flickenteppich der Vertragssysteme.

Abbildung 2: Historisch entwachsenes Vergütungssystem



Diese intertransparente Struktur schlug aber nun deutlich auf den betrieblichen Alltag durch: Wurde ein Abteilungsleiter in den Vertragsstatus eines konzern-äquivalenten Abteilungsleiters erhoben, so entbrannte regelmäßig eine Gerechtigkeitsdiskussion unter den Abteilungsleitern mit niedrigerem Vertragsstatus im Sinne „warum er und nicht ich?“. Parallel hierzu wurden der „Neuankömmling“ von der Gruppe der Abteilungsleiter mit höherem Vertragsstatus skeptisch empfangen, da sie in der Ausweitung ihres „Standes“ eine Inflationierung ihres Status sahen.

Diese hier nur sehr skizzenhaft dargestellten Konflikte (die aber in der täglichen Praxis mit erschreckender Deutlichkeit auftraten), zeigen die hohe Wertepprägung, die von Vergütungssystemen ausgehen kann. Das klar hierarchisch angelegte System des Konzerns führte im Führungskräftekreis zu einer ausgeprägten Statusorientierung. Im Modell von Trompenaars befand man sich zu einem hohen Anteil im Bereich der Strukturorganisation.

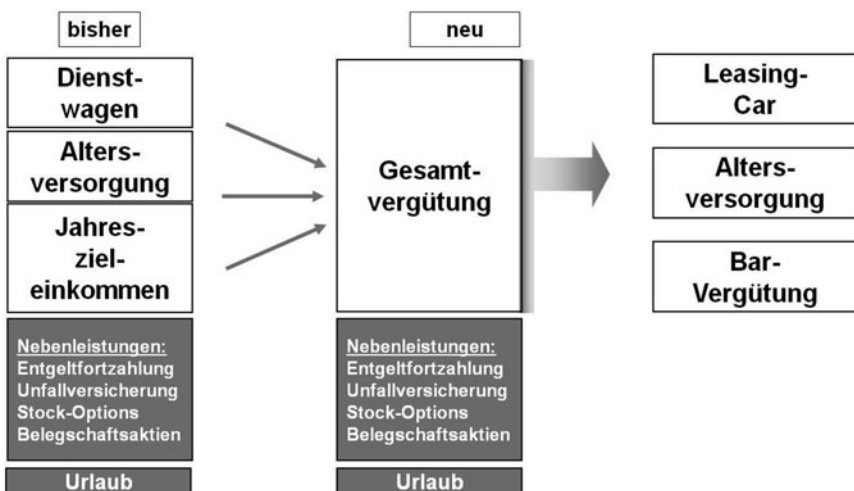
Vor diesem Hintergrund erwies sich der Börsengang und damit die Auskopplung aus den vorgegebenen Vergütungsstrukturen als Chance, das Vergütungssystem neu zu ordnen und auszurichten. So konnte nun auf die markttech-

nischen Herausforderungen und die innerbetrieblichen Probleme angemessen reagiert werden.

Insofern stand man bei der Neugestaltung des Themas vor der Wahl, das bestehende System aus Stellenbewertung und Gehaltsbandbreiten durch ein Re-Design neu zu strukturieren oder aber ein deutlich geringer strukturiertes System mit höherer Flexibilität und Freiheitsgraden zu entwickeln. Vor dem Hintergrund der hohen Marktdynamik und der sich daraus ergebenden häufigen organisatorischen Anpassungen entschied man sich für den flexibleren Systemansatz.

Dies lies sich durch die Kombination eines Total-Compensation-Ansatzes mit einem Cafeteria-System erreichen. Die wesentlichen Vergütungselemente, die einerseits werthaltig genug waren und andererseits offensichtliche hierarchische Grenzen definierten, wurden bewertet. Daraufhin wurde die eigentliche Leistung eingestellt und der entsprechende Gegenwert der Barvergütung zugeschlagen und im Cafeteria-Modell im Rahmen der Gehaltswandlung wieder als wählbare Leistung angeboten. Insbesondere handelte es sich hierbei um den Dienstwagen und um die Altersversorgung. Die Wahlmöglichkeit, sich angebotene Leistungen gegen Gehaltsumwandlung zu erwerben wurde dem gesamten Führungskreis eröffnet. Reine Statussymbole, die keinen Geldwert darstellten, wurden abgeschafft.

Abbildung 3: Transformation des bestehenden Vergütungssystems in ein marktwertorientiertes, flexibles Gesamtvergütungssystem



Die bestehende betriebliche Altersversorgung wurde dabei gleichzeitig in ein Kapitalbaustein basiertes Deferred Compensation Modell überführt. Durch die Überführung dieser Fringe Benefits in die Barvergütung wurden die sichtbaren (Auto) und werthaltigen (Auto und Altersversorgung) hierarchischen Differenzierungselemente aus dem Vergütungssystem entfernt. Durch die Möglichkeit für alle Führungskräfte diese Leistungen im Rahmen der Gehaltswandlung zu beziehen, verloren diese Vergütungselemente ihre hierarchiedifferenzierende Wirkung. Unterstützt wurde dieser Effekt zusätzlich dadurch, dass das Fahrzeugangebot gleichzeitig erweitert wurde und nun mehrere Automobilhersteller einschloss.

Durch den Wegfall der hierarchiedifferenzierenden Wirkung hatte die Restrukturierung des Vergütungssystems im System von Trompenaars eine vertikale Verschiebung der Schwerpunkte in Richtung egalitärer Strukturen zur Folge. Allerdings sollte man bei einer Umstellung des Vergütungssystems (insbesondere bei einer so klaren Kopplung von Vergütungsebenen an Statussymbole) nicht die Beharrungskräfte unterschätzen, die in einer Organisation wirken. So gehörte ja zur Ebene Abteilungsleiter auch das Statussymbol eines Parkplatzschildes (mit dem Namen des Abteilungsleiters). Mit Aufgabe dieser Funktionsbezeichnungen wurden auch die Parkplatzschilder abgeschafft. Dennoch tauchten kurz nach der Umstellung vereinzelte, auf Papier ausgedruckte Parkplatzschilder wieder auf – das blieben aber Einzelfälle.

Insgesamt orientierte sich die Führungsmannschaft sehr schnell um. Bereits 6 Monate nach Einführung des neuen Systems wurde von Führungskräften bei Reorganisationen die Frage nach dem neuen Funktionstitel oder der neuen Vertragsebene nicht mehr gestellt. Dadurch gewannen Reorganisationen deutlich an Geschwindigkeit.

Ein weiterer Vorteil war, dass die einzelnen Vergütungskomponenten nun, durch den expliziten Zuschlag auf die Barvergütung, sichtbar an Wertigkeit gewonnen hatten. Dies galt insbesondere für den Dienstwagen, dessen wahrer Wert durch das existierende Dienstwagenmodell (Referenzfahrzeug mit Zuzahlung) in seinem vollen Umfang durch die Führungskräfte nicht erkennbar war.

So ermöglichte die Umstellung des Vergütungssystems einen Wandel in eine flexiblere und mit weniger hierarchischen Abgrenzungskriterien versehene Organisation:

- Es mussten keine offiziellen „Ernennungen“ in eine neue Vertragsebene vorgenommen werden,

- Verteilerkreise oder Projektgruppen wurden durchlässiger und zum Teil stärker nach Fachkompetenz als nach Hierarchiezugehörigkeit zusammengesetzt
- Interne Versetzungen konnten schneller und leichter erfolgen, da die Frage, ob die neue Stelle die gleiche (oder eine höherwertige) Funktionshierarchie besaß, obsolet wurde.

In der Sprache des Systems von Trompenaars konnte so der Wandel von einer ausgeprägten Strukturorganisation in die Richtung einer Ideenkultur ermöglicht werden.

4 Vergütungsmanagement bei Eintritt eines Privat-Equity-Unternehmens (PEU)

Ca. 5 Jahre nach dem IPO wurde eine Privat-Equity-Gesellschaft Shareholder des Unternehmens. Damit fand eine Restrukturierung des Vergütungsmanagements statt. Diesmal nicht mit dem Aspekt, dem Unternehmen eine neue kulturelle Ausrichtung zu ermöglichen. Das bestehende Vergütungssystem wurde dabei nämlich weitgehend übernommen. Vielmehr fand insbesondere im Bereich der variablen Vergütung bei den Zielgrößen und der Dynamik der Gestaltung der variablen Vergütung eine Veränderung statt.

Finanzwirtschaftlicher Hintergrund hierzu ist (etwas verkürzt wiedergegeben), dass die Unternehmensübernahme dabei ja nicht vollständig durch das Kapital des PEU sondern vielmehr durch eine Kombination aus (bankenfinitzierten) Fremdkapital und einem deutlich geringeren Anteil des Eigenkapitals des PEU finanziert wird. Damit schlägt ein möglicher Gewinn bei dem Verkauf des Unternehmens überproportional auf den Kapitalanteil des PEU zu, da die Verzinsung und das Rückzahlungsvolumen an die Banken ja fix und nicht erfolgsabhängig ist. In diesem Leverage-Effekt liegt der Vorteil für das PEU. Gleichzeitig birgt die Konstruktion für das PEU aber nicht unerhebliche Gefahren. Da der Eigenkapitalanteil des PEU im Vergleich zum Finanzierungsvolumen durch die Banken relativ gering ist, ist aus Sicht der Banken auch der Risikopuffer sehr gering. Daher muss alles getan werden um den zugrundeliegenden Businessplan zu erreichen, um möglichst schnell die Fremdfinanzierung durch die Banken zurückzuführen. So soll das Risiko einer Übernahme der Geschäftsführung durch die Banken zu vermeiden, aber auch, um das Unternehmensergebnis möglichst schnell von den hohen Zinszahlungen zu entlasten.

4.1 Konsequenzen für die variable Vergütung

Der Zwang, die Kreditvolumina möglichst zügig zurückzuführen, führt zu einer immensen Steigerung der Bedeutung des Cash-Flows eines Unternehmens. Damit veränderten sich im vorliegenden Fall auch die (in die variable Vergütung aller Mitarbeiter integrierten) Unternehmensziele. Bisher wurde der ebit als Ertragsgröße zugrunde gelegt. Nun fand der cash-flow Eingang in das Zielvereinbarungssystem, um das Management auf die neuen Anforderungen hin auszurichten.

4.2 Konsequenzen für das bestehende long-term-incentive Modelle

Da auf Sicht das Unternehmen von der Börse genommen werden sollte, wurde es erforderlich, das bestehende SOP-System zu überarbeiten. Da eine echte Bindung an den Kapitalmarkt so nicht mehr möglich war, wurden Alternativen geprüft. Letztendlich entschied man sich für ein kennzahlenorientiertes System mit einem Betrachtungszeitraum über mehrere Jahre hinweg. Wurden die kumulierten Planwerte durch die kumulierten Ist-Werte überschritten, erhielt das Management einen definierten Prozentsatz des Differenzbetrages.

Auch die Zuführungssystematik wurde verändert: Wurden die Stock-Options als add-on zur normalen Barvergütung eingesetzt, so mussten die teilnehmenden Manager 1/3 ihrer Zieltantieme einsetzen. Und dies dauerhaft, solange das Programm aufgelegt wurde.

4.3 Einführung eines Management-Equity-Program

Für das Top Management wurde ein weitergehendes Beteiligungsmodell eingeführt. Die Manager konnten sich hier mit einer zu erbringenden Einlage am Erfolg des Unternehmens beteiligen. In Abhängigkeit des Gesamterfolges aus Sicht des PEU (stark vereinfacht: erwirtschafteter verfügbarer Cash-Flow + Verkaufserlös \cdot (Fremdkapital + Kapitaleinsatz)) erhielten die Manager ihre Einlage mit einer (das Eintreffen des zugrundegelegten Business-Planes unterstellt) überdurchschnittlichen Rendite wieder zurückerstattet. Allerdings trugen sie auch ein entsprechendes Verlustrisiko.

5 Fazit

Unabhängig welcher Shareholder-Wechsel durchgeführt wird, für den Comp&Ben-Manager ergibt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit der Bedarf der Anpassung des Vergütungssystems, sei es,

- a. dass alte Systeme wegbrechen, weil sie den neuen Anforderungen nicht mehr gerecht werden
- b. neue betriebswirtschaftliche Anforderungen abgebildet werden müssen und hierfür neue Vergütungsinstrumente geschaffen werden müssen oder
- c. dass eine neue Strategie- oder Kulturausrichtung durch das Vergütungsmanagement getrieben bzw. unterstützt werden soll.

Der Wechsel der Unternehmenseigner schlägt sich im Vergütungsmanagement hauptsächlich auf zwei Ebene nieder:

- In der Implementierung der neuen betriebswirtschaftlichen Ausrichtung in den Short-Term-Incentives
 - zur geschäftsmodellkonformen Kostenflexibilisierung und
 - um die Key-Performance-Indicators in das Bewusstsein der Führungskräften und Mitarbeitern zu rücken
- In der Vermeidung langfristiger Belastungen des Unternehmens mit Personalkosten
 - so wurde entweder der Startbaustein für ein LTI mitarbeiterfinanziert gestaltet oder
 - es wurde explizit das (vorzeitige) Ende des Programmes mit einem Wechsel des Shareholders (Change in Control) verknüpft.

Personalpolitisch muss der Vergütungsmanager in diesen Phasen großer Veränderungen zwei Dimensionen im Blick behalten: **Erstens** die rein operative Funktionsfähigkeit des Vergütungsmanagements aufrecht erhalten, auch wenn hier eventuell beteiligte Personen bzw. Organisationen ausgetauscht werden müssen. Dies ist umso wichtiger, als das reibungslose Funktionieren des Vergütungsmanagement die Basis darstellt, um den strategischen Anforderungen entgegenzutreten.

Zweitens muss der Vergütungsmanager hier nämlich aktiv den erforderlichen Veränderungsprozess unterstützen, sei es, indem bestehende Vergütungs-

instrumente an die neuen Herausforderungen angepasst werden oder indem neue Vergütungsinstrumente geschaffen oder alte eingestellt werden.

So kann sich das Vergütungsmanagement als aktiver Treiber eines Veränderungsprozesses positionieren. Ein gut vernetztes Vergütungsmanagement kann somit ein wichtiges Element für das HR-Management in Zeiten des Wandels sei, da ein strategisch gestaltetes Vergütungsmanagement insbesondere Schnittstellen zu den Bereichen Organisationsentwicklung, Personal Marketing, Personalbetreuung und Personalcontrolling und -planung besitzt. So ist es für ein modern ausgerichtetes HR Management, das den Anspruch einer qualifizierten Beratung und Begleitung des Topmanagements erhebt (um einmal den stark strapazierten Begriff des Businesspartners zu vermeiden), eine unverzichtbare, aktiv zu gestaltende HR-Funktion.

Denn gerade in Zeiten des Umbruchs und des Wandels zeigt sich, wie eng aktives Vergütungsmanagement mit unternehmenspolitischen Zielen verknüpft ist. Man kann allerdings die Frage stellen, ob das Vergütungsmanagement immer auf so einschneidende Veränderungen in der Unternehmensführung warten sollte, bevor eine Umgestaltung stattfindet, um sich optimaler an die sich verändernden betriebswirtschaftlichen Bedingungen anzupassen...

6 Literatur

Trompenaars, F.; Wolliams, P. (2004): Business Weltweit. Hamburg: Murmann.

Autorenverzeichnis

Ackermann, Karl-Friedrich

Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann war bis 2006 Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement an der Universität Stuttgart. Im Nebenamt engagierte er sich in der Wirtschaftspraxis als Interims-Geschäftsführer der Technologie-Transfer-Initiative (TTI) GmbH und als Interims-Geschäftsführer des Stuttgart Institute of Management and Technology (SIMT) gGmbH, beide in Stuttgart. Seit 1989 ist Prof. Ackermann Geschäftsführender Gesellschafter der BDU-Unternehmensberatung ISPA consult GmbH für das Personalmanagement.

Armutat, Sascha

Dr. Sascha Armutat leitete von Mai 2000 bis Februar 2009 das Referat Arbeitskreise der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Seit März 2009 ist er Leiter des Bereichs „Forschung & Themen“ der DGFP. In dieser Funktion koordiniert er unter anderem das Produktmanagement und die praxisorientierten Forschungsaktivitäten der DGFP. Er moderiert verschiedene Expertengruppen, beteiligt sich als Autor an diversen Veröffentlichungsprojekten der DGFP und gibt die DGFP-Schriftenreihe PraxisEdition und PraxisPapiere heraus. Dr. Sascha Armutat ist neben seinen Aufgaben bei der DGFP Gastdozent am Lehrstuhl für Organisation und Personal der Universität Potsdam.

Becker, Manfred

Univ.-Prof. Dr. Manfred Becker ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft und Organisation an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (seit 1993), von 1990-1993 Universitätsprofessor an der Gerhard-Mercator -Universität Duisburg. Von 1980-1990 war Professor Becker in leitenden Funktionen der Adam Opel AG und General Motors Europe tätig. Promotion 1979, Habilitation 1987 an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. Dekan der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät von 2003 bis 2006. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Personalentwicklung, Humanvermögensrechnung, Diversity Management, insbesondere Alterung und Schrumpfung, Führungskräfteentwicklung, Personalcontrolling. Prof. Dr. Becker ist Autor zahlreicher Bücher, insbesondere zu Themen der Personalentwicklung und Wissenschaftlicher Leiter der eo ipso Personal- und Unternehmensberatung e.K. Mainz

Bekker, Udo

Udo Bekker ist Mitglied des Vorstandes und Arbeitsdirektor der Vattenfall Europe AG, zuständig für Personal, Sicherheits- und Gesundheitsmanagement, Revision sowie Organisation und Organisationsentwicklung. Seit 2010 ist er auch Head of Human Resources innerhalb der Vattenfall Business Group "Central Europe".

Zuvor war er unter anderem als Leiter Personalmanagement der Vattenfall Europe AG (2002 - 2008) sowie Leiter Arbeitsrecht/Personalanpassung der VEAG Vereinigte Energiewerke AG (1993 - 2001) tätig.

Conrad, Peter

Prof. Dr. Peter Conrad ist Gründer und Leiter des Instituts für Personalmanagement (Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg). Zuvor war er über ein Jahrzehnt in unterschiedlichen Funktionen in der Industrie und in Dienstleistungsorganisationen verantwortlich tätig. Aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Human Resources Management, Führung, Management of Change, Dienstleistungsmanagement, New Public Services.

Doyé, Thomas

Prof. Dr. Thomas Doyé ist seit 2000 Professor für Human Capital an der Hochschule Ingolstadt. Parallel berät er Wirtschaftsunternehmen erfolgreich in strategischen Personalthemen sowie in Personal- und Organisationsentwicklung. Davor war er 16 Jahre in Managementaufgaben in der Industrie tätig. Seit 2007 ist er Vizepräsident der Hochschule Ingolstadt, seit 2008 zusätzlich Leiter des neu gegründeten Instituts für Akademische Weiterbildung (IAW).

Geithner, Silke

Dipl.-Hdl. Silke Geithner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für BWL, insb. Organisation an der Technischen Universität Dresden. Derzeit arbeitet sie in einem vom Europäischen Sozialfonds (ESF) und vom Land Sachsen geförderten Forschungsprojekt zu Arbeits- und Lernprozessen in kleinen und mittleren Industrieunternehmen. Zuvor war sie an der TU Chemnitz und der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, beschäftigt.

Herlt, Susanne

Diplom-Psychologin Susanne Herlt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam sowie freiberufliche Trainerin und Beraterin. Ihre Thematischen Schwerpunkte bilden Personalauswahl und -entwicklung sowie der stärkenbasierte Coachingansatz der Positiven Psychologie.

Hummel, Thomas R.

Prof. Dr. Thomas R. Hummel ist Professor am Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Fulda mit dem Schwerpunkt Internationales Management. Zuvor war er neun Jahre Leiter des Zentralbereichs Betriebswirtschaft in einer mittelständischen Firmengruppe des Außenhandels in Hamburg.

Lang, Rainhart

Prof. Rainhart Lang ist seit 1992 Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Arbeitswissenschaften an der Technischen Universität Chemnitz. Er hat zuvor an der Universität Leipzig sowie in einer Gießerei- und Maschinenbaubetrieb gearbeitet.

Von 2000-2003 war er Prorektor für Bildung und in den letzten Jahren Studiendekan des BA-Studienganges Wirtschaftswissenschaften.

Löhr, Albrecht

Dr. Albrecht Löhr ist Berater Berufsausbildung einer deutschen Filialbank und hat vorher in mehreren verschiedenen Personalfunktionen gearbeitet. Nach seiner Promotion im Fach Pädagogische Psychologie begleitet er als Lehrbeauftragter, Gutachter und Betreuer von wissenschaftlichen Arbeiten ständig die studentische Ausbildung in personalwirtschaftlichen Ausbildungsgängen.

Machwirth, Uwe

Dr. Machwirth ist geschäftsführender Gesellschafter der machwirth.personal.management.Beratung. Thematische Schwerpunkte sind: Compensation Management, HR-Controlling, Kompetenzmanagement und HR-Strategie. Davor war Dr. Machwirth in den Branchen Einzelhandel, Metall- und Elektroindustrie sowie Telekommunikation über 10 Jahre in Führungsfunktionen für das strategische Personalmanagement verantwortlich.

Mandewirth, Sven

Dr. Sven Mandewirth ist Geschäftsführender Partner bei der internationalen Unternehmer-Beratung Droegge & Comp. in Düsseldorf. Hier leitet er das Competence Center für Organisation/Führung, Personal und Change Management und verfügt über langjährige Umsetzungserfahrung in der Industrie. Sein Spektrum umfasst u. a. die Neuausrichtung von Geschäftsmodellen, die Umstrukturierung von internationalen Flächenorganisationen, den Umbau von Unternehmenszentralen sowie HR-Transformationen und Shared Services.

Mitlacher, Lars W.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre mit interkultureller Qualifikation und der Promotion an der Universität Mannheim war Prof. Dr. Mitlacher als Referent für Personalpolitik und Grundsatzarbeit bei der BASF SE in Ludwigshafen mit den Schwerpunkten Anreiz- und Vergütungssysteme sowie Performance Management tätig. Seit Juli 2009 ist er Professor im Studiengang BWL-Industrie an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Villingen-Schwenningen mit den Tätigkeitsschwerpunkten ABWL, Human Resource Management und Demografiemanagement.

Rybnikova, Irma

Nach einer fünfjährigen Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für BWL, insb. Personalwirtschaft an der Technischen Universität Dresden und einem einjährigen Intermezzo als freiberufliche Sozialforscherin ist Dr. Rybnikova seit 2008 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Arbeitswissenschaften an der Technischen Universität Chemnitz. Hier lehrt und forscht sie zu Themen kontingente Beschäftigung, Führung, Solidarität.

Schramm, Dietrich

Dr. Dietrich Schramm ist diplomierter Mathematiker und promovierter Betriebswirtschaftler. Er ist seit 1991 bei Hay Group tätig mit den Schwerpunkten des ganzheitlichen integrierten Personal- und Organisationsmanagements. Dr. Schramm ist weltweiter Partner der Hay Group und berät nationale und internationale Unternehmen sowie Verwaltungen auf den Gebieten Organisation, Personen und Kultur.

Schrul, Barbara

Barbara Schrul ist seit 2005 Gleichstellungsbeauftragte der Universität Potsdam. Als diplomierte Musikpädagogin war sie seit Gründung der Universität Potsdam in der Lehramtsausbildung tätig und ist derzeit wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Chor- und Ensembleleitung. Forschungs-, Projekt- und Leitungserfahrungen hat sie während einer sechsjährigen Tätigkeit am Institut für Angewandte Familien-, Kindheits- und Jugendforschung (IFK) erworben.

Seisreiner, Achim

Dr. Achim Seisreiner ist Senior Adviser und Wissenschaftlicher Beirat der Unternehmensberatung Horn & Company GmbH, Düsseldorf. Er hat an der SRH Hochschule Berlin die Professur für Betriebswirtschaft mit den Schwerpunkten Personal, Organisation und Unternehmensführung inne. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim promovierte er an der Universität Potsdam und habilitierte im Fach Betriebswirtschaftslehre. Anschließend war er Geschäftsführer der Führungsakademie des DB-Konzerns, der DB Akademie GmbH in Potsdam.

Speck, Peter

Dr. Peter Speck ist technisch-orientierter Diplom-Kaufmann. Von 1993 bis 2006 war er Personalleiter der Festo AG & Co. KG und der Festo Gruppe sowie Geschäftsführer der Festo Lernzentrum Saar GmbH. Seit 2007 ist Dr. Speck sowohl Geschäftsführer der Festo Lernzentrum Saar GmbH als auch Verantwortlicher für den Festo Bildungsfonds. Darüber hinaus ist Peter Speck als Dozent an der Berufsakademie, als Lehrbeauftragter an der Universität Stuttgart sowie als Referent und Berater zu personalwirtschaftlichen Themen tätig.

Wagner, Dieter

Prof. Dr. Dieter Wagner ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Organisation und Personalwesen an der Universität Potsdam. Zuvor wirkte er acht Jahre lang an der Universität der Bundeswehr Hamburg und war sechs Jahre in Führungspositionen der Wirtschaftspraxis tätig. Seit 2007 ist Prof. Wagner Vizepräsident der Universität Potsdam für Wissens- und Technologietransfer.

Westedt, Volker

Nach mehr als 5 Jahren in diversen Funktionen im Personalmanagement der Deutschen Bahn, zuletzt als Leiter Nachwuchssicherung und Personalentwicklung, ist Volker Westedt seit Mai 2010 bei der DB Schenker Rail AG in Mainz als Personalleiter für den Vertrieb und die Zentrale tätig. Volker Westedt ist Jurist und hat nach seinem Studium der Rechtswissenschaften in München zunächst als selbständiger Berater im Personalmanagement für einen mittelständisch geprägten Kundenkreis personalwirtschaftliche, arbeitsrechtliche und tarifpolitische Lösungen erarbeitet.

Wetzel, Stefan

Stefan Wetzel ist diplomierter Psychologe. 17 Jahre Industrie- und Führungspraxis in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Performance- und Talent-Management. Seit 2009 Principal bei der Hay Group mit den Schwerpunkten Leadership & Talent. Mitglied der Initiative "Wege zur Selbst GmbH", eines Zusammenschlusses von Personalmanagern zur Diskussion und Entwicklung innovativer Ansätze für das System Arbeit in Unternehmen und Gesellschaft.