

Elšik, Wolfgang (Ed.); Mayrhofer, Wolfgang (Ed.)

Book

Strategische Personalpolitik: Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Elšik, Wolfgang (Ed.); Mayrhofer, Wolfgang (Ed.) (1999) : Strategische Personalpolitik: Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein, ISBN 3-87988-432-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116908>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Wolfgang Elšik
Wolfgang Mayrhofer
(Hg.)

Strategische Personalpolitik

A 223671



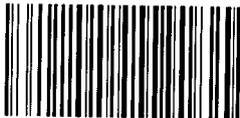
Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Strategische Personalpolitik

A 223671



Wolfgang Elšik
Wolfgang Mayrhofer
(Hg.)

Strategische Personalpolitik

Festschrift für
Prof. Dr. Dudo von Eckardstein

367 592 940

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Strategische Personalpolitik : Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckardstein / Wolfgang Elšik ; Wolfgang Mayrhofer (Hg.) - München ; Mering : Hampp, 1999
ISBN 3-87988-432-3

Liebe Leserinnen und Leser!

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

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

© 1999 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Internet: <http://www.hampp.de>

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

Vorwort

Dieses Buch ist Dudo von Eckardstein in inhaltlicher Anerkennung und persönlicher Verbundenheit gewidmet. In inhaltlicher Anerkennung deswegen, da er sehr früh die politische und strategische Dimension personalwirtschaftlichen Handelns und Denkens erkannt und in seiner Arbeit aufgegriffen hat. Personalmanagement hat eine politische Komponente und beeinflusst die grundsätzlichen, langfristigen, wertehaltigen und interessengleiteten Entscheidungen in Organisationen. Ebenso hat Personalmanagement eine strategische Dimension, d.h. ist in der personalwirtschaftlichen Innenperspektive auf die einzelnen funktionalen Teilgebiete ausgerichtet und in der Außenperspektive auf die Einbindung in den gesamtorganisationalen Managementprozess, insbesondere im Hinblick auf den Beitrag zum Gesamtunternehmenserfolg bedacht. Beides scheint heute selbstverständlich, war jedoch nicht immer so. Entsprechend des Selbstverständnisses des Fachs war in den 60er und 70er Jahren eine starke Fokussierung auf die funktionalen Teilgebiete der Personalwirtschaftslehre festzustellen. Es ist auch ein Verdienst Dudo von Eckardsteins, hier zur Weiterentwicklung beigetragen zu haben. Dieses Buch entstand aber auch aus persönlicher Verbundenheit. Im Zuge seiner akademischen Laufbahn hat Dudo von Eckardstein auch vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Raum geschaffen, der für eigenständige Entwicklungen und fruchtbares Arbeiten erforderlich ist. Mit anderen Worten: Angewandte Personalentwicklung im eigenen Haus hatte stets eine hohe Priorität – und das ist nicht selbstverständlich. Die große Zahl an Mitarbeitern, welche selbst eine erfolgreiche Laufbahn in Wissenschaft oder Praxis eingeschlagen haben, belegt dies eindrücklich. Daneben war Dudo von Eckardstein in seiner Arbeit stets bemüht, Arbeitskooperationen innerhalb der disziplinären Grenzen wie auch darüber hinaus aufzubauen und fruchtbar zu gestalten. Seine vielfältigen und zahlreichen Kooperationsprojekte sind dafür nur ein Beispiel.

Die Beiträge dieses Buches sind vor dem genannten inhaltlichen und persönlichen Hintergrund zu verstehen. Sie spiegeln einerseits zentrale Aspekte der inhaltlichen Arbeit von Dudo von Eckardstein wider. Der dabei erkennbare rote Faden ist die personalpolitische und –strategische Relevanz unterschiedlicher personalwirtschaftlicher Teilgebiete. Andererseits wurden diese Beiträge von Personen verfasst, die zu verschiedenen Zeiten und auf unterschiedliche Weise mit Dudo von Eckardstein fachlich und persönlich zusammengearbeitet haben.

Die Autorinnen und Autoren haben unsere Idee eines themenzentrierten

Bandes mit sehr viel Wohlwollen und Engagement aufgegriffen und vor dem Hintergrund ihrer eigenen Arbeit umgesetzt. Herr Dr. Rainer Hampp hat als Verleger dieses Buches die Entstehung nach Kräften gefördert und engagiert begleitet hat. Inge Steininger und Gisi Ullrich-Rosner haben – unbeeindruckt von der vielfältigen Erscheinungsform der Originalmanuskripte – der Schrift ihr endgültiges Aussehen verliehen, in kritischen Situationen kompetent und engagiert unterstützt von Herrn Dipl. Psych. Guido Strunk. Ihnen allen gilt unser Dank.

Die Herausgeber und die Autorinnen und Autoren wünschen Dudo von Eckardstein alles Gute.

Wien, im Oktober 1999

Wolfgang Elšik Wolfgang Mayrhofer

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Grundlagen 1

Wolfgang Elšik
Strategien im Personalmanagement..... 3

Wolfgang Mayrhofer
Personalpolitiken und -strategien im
internationalen Vergleich..... 27

Alfred Zauner
Personalpolitik als systemische Intervention.
Skizzen einer facettenreichen Thematik..... 47

Teil 2: Rechtlich-institutioneller Rahmen..... 67

Walter Oechsler
Arbeitsrecht als Chance und Restriktion
personalpolitischer Strategien..... 69

Hartmut Wächter
Mitbestimmung als Rahmenbedingung
personalpolitischer Maßnahmen..... 87

Herbert Walther
Ökonomische Funktionen von Abfertigungen 103

Teil 3: Personalwirtschaftliche Kernfunktionen 123

Bernd Lieber
Personalmarketing als eine tauschtheoretisch begründete
Gestaltungskonzeption der Personalarbeit 125

Andreas Nachbagauer; Gabriela Riedl
Leistung, Lohn und Beurteilung als personalpolitische
Gestaltungsfelder 149

<i>Helene Mayerhofer</i> Personalentwicklung aus personalpolitischer Perspektive.....	173
<i>Wolfgang Greife/Wiegand Langemeyer</i> Führung in Teams.....	197
<i>Margret Beisheim</i> Empowerment als neue personalpolitische Strategie	223
Teil 4: Spezifische Organisationen.....	245
<i>Christoph Badelt</i> Personalpolitische Herausforderungen im Nonprofit Sektor	247
<i>Georg Siedenbiedel</i> Virtuelle Organisation und Führungsverhalten.....	271
<i>Rainer Janisch</i> Ressourcenbasiertes Management als eine Voraussetzung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit? – die derzeitige Situation chinesischer Unternehmen	307
<i>Wolfgang Weber</i> Personalmanagement in Universitäten	327
Autorenprofile.....	337

Teil 1

Grundlagen

Wolfgang Elšik

Strategien im Personalmanagement

Die Diskussion zum Strategischen Personalmanagement erreichte Ende der achtziger Jahre ihren ersten Höhepunkt und flaute in der Folge deutlich ab (Elšik 1992). In jüngster Zeit scheint sich in diesem Zusammenhang jedoch eine Renaissance anzukündigen, wie aktuelle Schwerpunktheft und Sonderbände zu diesem Thema belegen (Schwerpunktheft der Human Resource Management Review 3/1998; Wright et al. 1999). Schon eine flüchtige Durchsicht zeigt einen erkennbaren Fortschritt der Diskussion in den vergangenen Jahren, sowohl was die theoretische Fundierung, als auch die empirische Überprüfung der diskutierten Konzepte angeht. Auch Mabey/Salaman/Storey (1998) sprechen von einer „zweiten Welle“ im Strategischen Personalmanagement, in der neue Diskussionsstränge zu verzeichnen sind. Einer dieser neuen Diskussionsstränge liegt in der empirischen Untersuchung (der Auswirkungen von Personalstrategien) im Sinne miteinander kombinierter Personalmanagement-Praktiken auf den (finanziellen) Unternehmenserfolg. T₃

Auch die Bedeutung des Strategischen Personalmanagements für den Unternehmenserfolg wird zunehmend empirisch nachgewiesen. So stellten etwa Huselid/Jackson/Schuler (1997) in einer Erhebung bei knapp 300 amerikanischen Unternehmen fest, daß zwar die technischen Aktivitäten im Sinne der Beherrschung traditioneller personalwirtschaftlicher Instrumente stärker ausgeprägt sind als die strategischen Aktivitäten, daß diese beiden Kategorien aber (1) nur schwach miteinander korrelieren und (2) die technische Effizienz im Unterschied zur strategischen Effizienz in keinem statistisch erkennbaren Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht. Als strategische Praktiken bezeichnen die Autoren „moderne“ Gestaltungsmaßnahmen wie teamorientierte Arbeitsorganisation, Empowerment, Qualitätsverbesserungen, flexiblen Personaleinsatz und – last not least – die Entwicklung und Umsetzung von konsistenten, auf den Unternehmenserfolg ausgerichteten Personalstrategien.

Im vorliegenden Beitrag wird dieses zentrale Konzept der Personalstrategie herausgegriffen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Diskussion strategischer Fragestellungen keine originär personalwirtschaftliche Perspektive darstellt, sondern durch Anleihen aus dem Strategischen Management und Übertragung auf das Personalmanagement entstanden ist. Somit ist das Konzept der Personalstrategie nicht losgelöst von der Diskussion zu Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien zu sehen.

Vor diesem Hintergrund kann nun die Problemstellung des Beitrags in Form von zwei Fragen formuliert werden:

1. Welche Konzeptionen von Personalstrategien finden sich in der personalwirtschaftlichen Diskussion und inwieweit sind sie empirisch überprüft?
2. Wie ist dieser Diskussionsstand im Vergleich zur Strategieforschung im Strategischen Management einzuschätzen?

Zu Beantwortung dieser Fragen wird wie folgt vorgegangen: In Abschnitt 1 werden Strategiekonzeptionen aus der Theorie des Strategischen Management referiert, um die Grundlage für den Vergleich mit den Personalstrategie-Konzeptionen zu schaffen. Abschnitt 2 – der Hauptteil des Artikels – gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Konzeptionen von Personalstrategien und deren empirische Überprüfung. In Abschnitt 3 wird resümierend der Stand der Strategiediskussion im Personalmanagement vor dem Hintergrund des Diskussionsstandes im Strategischen Management gewürdigt.

1 Strategien im Strategischen Management

Die seit den siebziger Jahren stark anwachsende Zahl an Publikationen zum Strategischen Management hat in weiterer Folge zu verschiedenen Versuchen geführt, durch Überblicksarbeiten und Integrationsversuche die Orientierung im „Strategie-Dschungel“ (Klaus 1987) nicht zu verlieren bzw. wiederzugewinnen (z.B. Chaffee 1985; Harrison/Phillips 1991; Hart 1992; Rajagopalan/Rasheed/Datta 1993; Taylor 1992). Den folgenden Ausführungen wird die Typologie von Henry Mintzberg (1987; Mintzberg/Ahlstrand/Lampel 1999) zugrunde gelegt, da sie explizit unterschiedliche Definitionen von Strategie zum Inhalt hat. Mintzberg unterscheidet vier Strategiekonzepte: Plan, Muster, Position und Perspektive¹.

↳ Wird eine Strategie als Plan verstanden, so sind damit jene im vorhin ein festgelegten, zweckgerichteten Maßnahmen gemeint, mit denen die grundlegenden Ziele (Vision, Mission) der Organisation erreicht werden sollen. Gelingt die Umsetzung des strategischen Plans, so wird aus der geplanten eine realisierte Strategie. Sowohl Alltagserfahrungen als auch empirische Untersuchungen weisen aber darauf hin, daß nie alle Aspekte eines strategischen Plans erfolgreich implementiert werden können, d.h. Teile der geplanten Strategie bleiben immer unrealisiert. Ein Unterfall der geplanten Strategie ist die List. Sie ist ein strategisches Täuschungsmanöver, mit dem die Mitbewerber von der eigentlich intendierten Strategie abgelenkt werden sollen. So kann bspw. ein Unternehmen Expansionspläne durch den Erwerb mehrerer Grundstücke vortäuschen, während die wahre Intention dieser

¹ Mintzberg (1987, S. 11) nennt zwar „Five P’s For Strategy“ (plan, ploy, pattern, position, perspective), behandelt dann aber in weiterer Folge ploy (List, Täuschungsmanöver) als Unterfall von Plan.

Maßnahmen darin liegt, die Konkurrenten von der Errichtung neuer Werke abzuhalten (Mintzberg 1987, S. 12).

Im Unterschied zum Plan ist Strategie als Muster ein „retrospektives Konstrukt“ (Schreyögg 1984, S. 148). Die rückblickend über die Zeit hinweg betrachteten Handlungen weisen eine gewisse Konsistenz auf. In diesem Sinne ist die Strategie auch ein Beobachtungskonstrukt. Aus dem wahrgenommenen Zusammenhang einzelner Maßnahmen wird der dahinterstehende Sinn erschlossen und etikettiert (z.B. als „Hochpreisstrategie“). Damit ist noch nichts über die Entstehung dieses Musters ausgesagt. Zwei grundsätzliche Fälle sind denkbar. Zum einen kann das Muster durch erfolgreiche Umsetzung eines in sich stimmigen strategischen Plans entstehen. Diese realisierte Strategie ist der von der präskriptiven strategischen Planungslehre routinemäßig unterstellte Fall. Zum anderen kann sich dieses Handlungsmuster ungeplant herausbilden.

In der Praxis ist eine realisierte Strategie weder vollständig geplant, noch vollständig ungeplant, sondern stellt eine Mischung aus gelungener Umsetzung geplanter Maßnahmen und ungeplanter Anpassung an konkrete Rahmenbedingungen durch mehrere Akteure an verschiedenen Stellen in der Organisation dar. Realisierte Strategien enthalten somit immer intendierte und emergente Anteile (Mintzberg/Waters 1985). Während sich die ersten beiden Strategiekonzeptionen auf den Prozeß der Strategieentstehung beziehen (Formulierung vs. Formierung), geht es bei den beiden anderen Strategiekonzepten um den Inhalt von Strategien. Ganz allgemein formuliert dient eine Strategie dem „Management der System-Umweltbeziehungen“ (Staehe 1999, S. 601). Die beiden folgenden Strategiedefinitionen betonen entweder den System(=Organisations)-Aspekt oder den Umweltaspekt.

Strategie als Position richtet den Blick nach außen und gibt an, wie die Organisation sich bzw. ihre Produkte und Dienstleistungen in ihrer Umwelt positioniert. Prominente Beispiele für das Verständnis von Strategie als Position sind die Typologie der Wettbewerbsstrategien nach Porter (1988) und die Portfoliomatrix der Boston Consulting Group. Im ersten Fall positioniert sich das Unternehmen im Wettbewerb durch niedrige Kosten, durch Differenzierung gegenüber den Konkurrenten hinsichtlich Qualität oder anderer Leistungsmerkmale, oder durch die Konzentration auf Schwerpunkte (Marktnische). Im Fall der Portfoliomatrix strebt das Unternehmen nach einer optimalen Positionierung seiner Produktgruppen in verschiedenen Teilmärkten, die durch unterschiedliche Größen (Marktanteile) und unterschiedliche Wachstumspotentiale gekennzeichnet sind (Stars, Cash-Kühe, Fragezeichen, Arme Hunde). Norm- bzw. „generische“ Strategien geben an, wie diese Positionen zu erreichen sind.

Die vierte Definition bezeichnet Strategie als Perspektive. Dabei handelt es sich um die grundlegende Art und Weise, die Welt zu betrachten

und darin zu handeln. Mintzberg (1987, S. 16) verwendet unter anderem den deutschsprachigen Begriff „Weltanschauung“, um dieses Strategieverständnis zu charakterisieren. Strategie als Perspektive ist ein kognitives und kollektives Konstrukt, die Verwandtschaft mit Konzepten wie Ideologie, Paradigma oder Kultur ist augenfällig und wird auch von Mintzberg betont. Marketing bei IBM, technologische Innovation bei Hewlett Packard oder striktes Effizienzdenken bei MacDonalds sind Beispiele für solche grundlegenden Orientierungen in den Köpfen der strategischen Entscheider und Umsetzer (Mintzberg 1987, S. 16).

Diese vier Strategiedefinitionen stellen eher unterschiedliche Aspekte, als einander ausschließende Konzepte von Strategien dar. Die traditionelle Vorstellung lautet: Eine (unternehmerische) Vision (Perspektive) wird als strategischer Plan ausformuliert, der die Position des Unternehmens festlegt und durch konsistenten Handeln umgesetzt wird. Eine andere Möglichkeit besteht darin, daß verschiedene Akteure auf Basis einer gemeinsamen Perspektive Handlungen setzen, die dann ein konsistentes Muster ergeben, das irgendwann von der Unternehmensführung wahrgenommen und in Form eines Plans offiziell gemacht wird. Eine weitere Möglichkeit liegt darin, daß sich eine gemeinsame Perspektive durch Erfahrungslernen herausbildet, die dann den Rahmen schafft, innerhalb dessen unterschiedliche strategische Positionen eingenommen werden können, wobei dieser Rahmen aber strategische Manöver verhindert oder zumindest erschwert, die zur Perspektive in Widerspruch stehen (Mintzberg 1987, S. 17 ff.).

2 Strategiekonzeptionen im Personalmanagement

Personalstrategien sind komplexe theoretische Konstrukte, deren verschiedene Facetten nicht in einer einzigen Konzeption abgebildet wird. Die in der einschlägigen Literatur diskutierten Konzeptionen von Personalstrategien betonen entweder den Prozeß oder den Inhaltsaspekt. Prozeßorientierte Strategiekonzeptionen beantworten die Frage, wie, d.h. durch welche Mechanismen und Abläufe, Strategien in Organisationen entstehen. Inhaltsorientierte Konzeptionen machen Aussagen über das „Was“, d.h. in bezug auf welche Ziele oder Probleme welche Maßnahmen mit welchen Konsequenzen ergriffen werden (Dyer 1984, S. 156 f.). Innerhalb dieser beiden Kategorien lassen sich jeweils mehrere grundsätzliche theoretische Herangehensweisen bei der Beantwortung der Frage unterscheiden, wie Personalstrategien entstehen und woraus sie bestehen (vgl. Abb. 1).

Konzeption - Grundgedanke, Einfall, Idee.

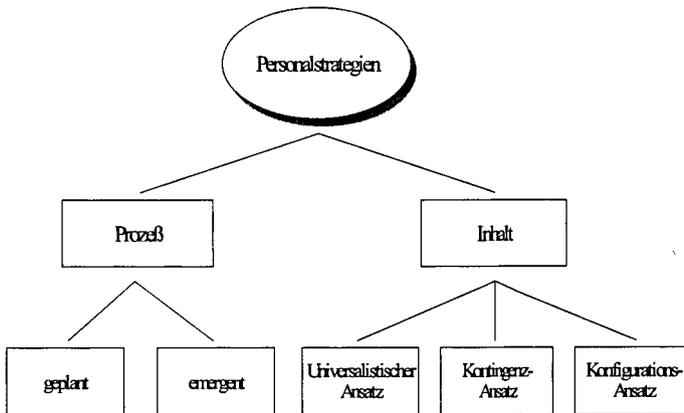


Abb. 1: Konzeptionen von Personalstrategien

Prozeßorientierte Konzeptionen von Personalstrategien unterscheiden sich im Anschluß an Mintzberg (1978) bzw. Mintzberg/Waters (1985) darin, ob sie den Strategieentstehungsprozeß als bewußte, zielgerichtete Planung (Strategieformulierung) oder als allmählich entstehendes Muster strategischer Entscheidungen (Strategieformierung) betrachten.

2.1 Personalstrategien als Plan

In der Personalmanagement-Literatur finden sich beide Verständnisvarianten, wobei die Planungsperspektive zunächst dominierte. Dies liegt vor allem darin begründet, daß frühe Konzeptionen davon ausgehen, daß die Personalstrategie dazu dient, die Umsetzung der Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie zu unterstützen. Aber auch in manchen jüngeren Veröffentlichungen wird die planungsorientierte Perspektive uneingeschränkt vertreten. So beschreibt etwa Purcell (1995, S. 63) Strategisches Personalmanagement als ein Feld „in dem Personalmanagement-Entscheidungen in überlegter und beabsichtigter Weise aus den weitergehenden strategischen

Anforderungen und Entscheidungen im Unternehmen fließen“ und Wright (1998, S. 187 f.) macht in seiner Einführung zu einem Schwerpunktheft zum Thema Strategic Human Resource Management klar, daß den einzelnen Beiträgen ein Strategieverständnis zugrundeliegt, bei dem die Ausrichtung der einzelnen Personalmanagement-Aktivitäten bewußt auf ein bestimmtes Ziel hin geplant wird.

Beim Verständnis von Personalstrategie als Plan wird die Logik der strategischen Unternehmensplanung auf den Personalbereich übertragen bzw. um diesen erweitert (vgl. Abb. 2). Verschiedene Umweltfaktoren wie Arbeitsmarkt, Bildungsniveau, Demographie, Gesetze und gesamtwirtschaftliche Verhältnisse werden aus personalwirtschaftlicher Sicht analysiert und mit den internen Möglichkeiten in bezug auf Organisationsstrukturen, Managementsysteme und Prozesse verglichen. Auf dieser Basis wird eine strategische Option auf Unternehmensebene (Unternehmens- oder Wettbewerbsstrategie) gewählt und festgelegt. Daran schließt die Phase der Strategieimplementierung. Zunächst müssen die Umsetzungserfordernisse detailliert geplant und eine grundsätzliche Philosophie als Basis für eine unterstützende Organisationskultur aufgestellt werden. Daraus lassen sich personalbezogene Kriterien für die erfolgreiche Strategieimplementierung wie bspw. Kreativität oder Commitment sowie eine Mission für das Personalmanagement formulieren. Nun werden die Aufgaben für die Schlüsselpositionen festgeschrieben und die übrigen Personalmanagement-Aktivitäten wie Auswahl, Beurteilung, Entwicklung und Entlohnung an den strategischen Umsetzungserfordernissen ausgerichtet. Je nach Stabilität der Umweltbedingungen kann die Personalstrategie entweder wie geplant umgesetzt, oder muß den Veränderungen angepaßt werden. Die Evaluation der Personalstrategie erfolgt durch Vergleich ihrer Konsequenzen mit den Anforderungen durch die Unternehmens- oder Wettbewerbsstrategie (Lundy 1994, S. 706 f.).

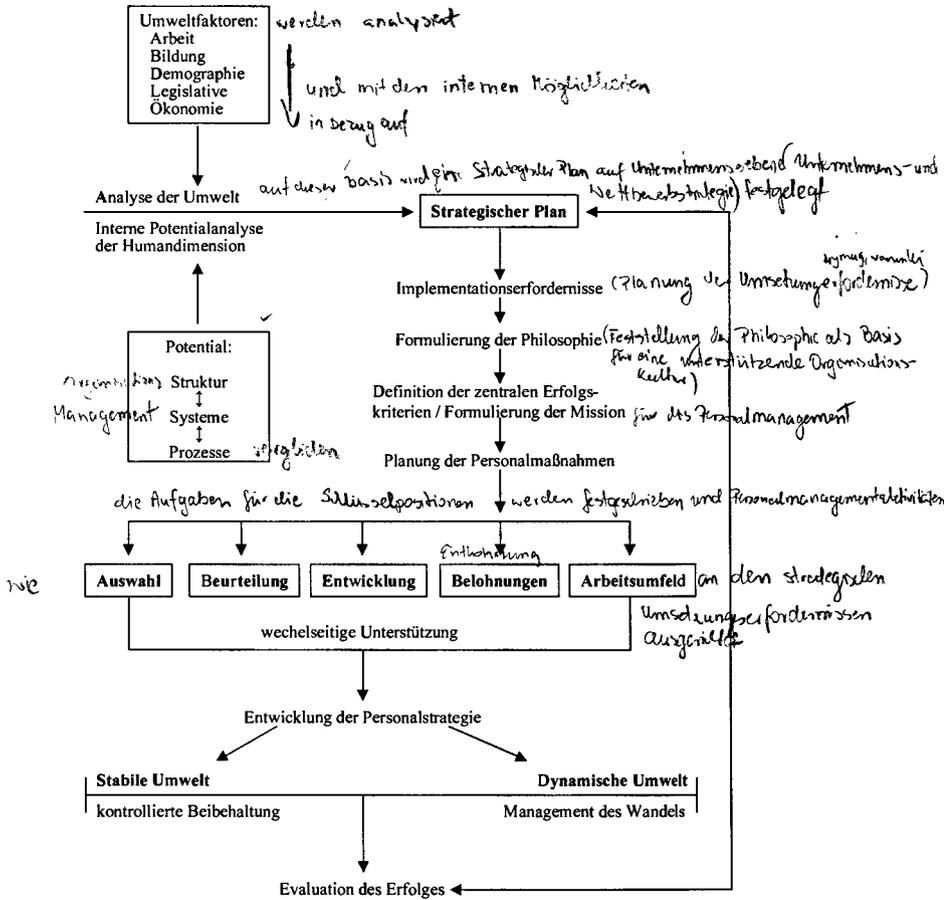


Abb. 2: Planung von Personalstrategien (Lundy 1994, S. 705)

2.2 Personalstrategien als emergente Muster

Obwohl Lee Dyer bereits 1984 (S. 159) auf die Mintzbergsche Strategiedefinition als emergentes Handlungsmuster verweist, findet diese Sicht von Personalstrategie erst in jüngerer Zeit Niederschlag in der einschlägigen Diskussion (z.B. Truss/Gratton 1994). „Personalstrategien, die geplant und niemals implementiert werden, sind nicht wirklich von Interesse. Was zählt sind jene strategischen HR-Entscheidungen, die in kritischen, einmaligen Geschäftssituationen oder im laufenden Geschäftsbetrieb ausgeführt werden. Diese Entscheidungen können Ausfluß eigener Planungen mit ernsthaften Konsequenzen sein, oder sich einfach aus relativ konsistenten und andauernden Verhaltensmustern herausbilden“ (Boxall 1999, S. 263).

Van Donk/Esser (1992) streichen den Aspekt des *enactment*, „das die Vorstellung beinhaltet, daß die Welt nicht einfach da draußen ist und darauf wartet, wahrgenommen zu werden, sondern konstruiert werden muß“ (S. 305), im Rahmen des Prozesses der Strategiebildung heraus. (Strategien sind demnach nicht (nur) Instrumente zur Abstimmung der Organisation mit ihrer Umwelt, sondern (auch) Instrumente zur Konstruktion der als relevant erachteten Umwelt. Damit rücken neben hochbezahlten Strategieanalytikern und Topmanagern auch das Mittelmanagement als strategische Akteure ins Blickfeld. Aus personalwirtschaftlicher Sicht hat dieses veränderte Verständnis von Strategie(formierung) zwei Konsequenzen. Erstens gehören die meisten Personalmanager dem Mittelmanagement an und können damit den Strategiebildungsprozeß durch (möglicherweise strategisch relevant werdende) Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich mitbeeinflussen. Zweitens sind strategisch agierende Mittelmanager Gegenstand des Personalmanagements, d.h. Personalmanager können den Strategiebildungsprozeß durch Selektion, Qualifizierung und Belohnung der strategischen Akteure beeinflussen.

Tyson (1997) kritisiert das rationalistische, normative Planungsmodell der Strategieformulierung und plädiert für eine deskriptiv-prozessorientierte Perspektive. In diesem Verständnis sind Personalstrategien emergent, d.h. sie entstehen erst im Prozeß der Implementierung und sind Gegenstand von Aushandlungsprozessen. Sie existieren erst, wenn sie vereinbart und umgesetzt sind. Da die Implementierung an vielen Stellen der Organisation erfolgt, sind die Handlungen zahlreicher Akteure in der Organisation strategisch relevant. Strategiebildung ist ein sozialer, interpersoneller Prozeß. Die Realisierung einer Personalstrategie ist also nicht auf die Ausführung formaler Pläne und Richtlinien beschränkt, sondern umfaßt auch ungeplante, ad-hoc Entscheidungen und Handlungen diverser Akteure. Dieser Ansatz „impliziert, daß im Zuge der Herausbildung der Personalstrategien die Rolle, Politiken und Praktiken der Personalfunktion in diesem Prozeß Gegenstand von laufenden Verhandlungen und Überprüfungen

Erfüllung

ef →

sind“ (Tyson 1997, S. 280).

Vereinzelt wird dieses Personalstrategie-Verständnis auch im Rahmen empirischer Untersuchungen verwendet. In einer britischen Längsschnittstudie zur Frage, wie Unternehmen ihre geplanten Wettbewerbsstrategien mithilfe von Personalstrategien in individuelles Leistungsverhalten „übersetzen“, wird die Unterscheidung von intendierten und emergenten Personalstrategien angewandt. Als Ergebnis finden sich kurzfristige Pläne, die aber auch oft von den tatsächlich ergriffenen Handlungen abweichen, und langfristige Visionen, die jedoch kaum Einfluß auf die Entscheidungen des Managements haben (Gratton et al. 1999, insbes. S. 25).

2.3 Personalstrategien als universell gültige „Best Practices“

Dieser universalistische Ansatz geht davon aus, daß manche ^{Methoden, Verfahren} Praktiken im Personalmanagement unter allen Umständen besser sind als andere und daher zu einer höheren Zielerreichung bezüglich Produktivität, Fluktuation oder finanziellen Ergebnisgrößen führen (Delery/Doty 1996). Die Herausforderung für die Organisation besteht nun darin, möglichst nahe an dieses Ideal heranzukommen, denn je mehr dieser Best Practices sie einsetzt, desto größer ist auch der Unternehmenserfolg (Guest 1997, S. 271).

In einem häufig zitierten „Pionier“-Artikel beschreibt Walton mit Kontroll- und Commitment-Strategie zwei „inkompatible Sichtweisen, was ^{Vorgabe/Bestimmung} Manager vernünftigerweise von Arbeitern und der Form der Partnerschaft ^{Verantwortlichkeit, Bindung} mit ihnen erwarten können“ (Walton 1985, S. 78 f.), wobei er der Commitment-Strategie eindeutig den Vorzug gibt. Bei der Kontroll-Strategie geht es darum, mithilfe von Ordnung und Kontrolle einen möglichst effizienten Einsatz des Faktors Arbeit sicherzustellen. Als ihr geistiger Vater gilt Frederick Taylor. Die Kontrollstrategie ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Arbeitsteilung und engumrissenen, festgeschriebenen Arbeitsaufgaben, durch individuelle Anforderungen und Verantwortlichkeiten, durch relativ leichte Meßbarkeit der individuellen Leistungsbeiträge und die darauf bezogene Entlohnung sowie durch eine geringe Beschäftigungssicherheit. Arbeit wird vor allem als (variabler) Kostenfaktor gesehen, die Mitarbeiter sind keine relevanten Stakeholder für das Management. Die Arbeitsbeziehungen sind bei Existenz eines Betriebsrates durch Interessenskonflikt geprägt und werden durch eigene Labor-Relations Spezialisten in Verhandlungen mit dem Betriebsrat gemanagt. In Unternehmen ohne Belegschaftsvertretung setzt das Management Instrumente wie bspw. Mitarbeiterbefragungen und Beschwerdewesen ein, um Informationen über die Mitarbeiter zu erhalten und ihnen eine kontrollierbare Form der Artikulation („voice“) zur Verfügung zu stellen.

Kontrastierend dazu beschreibt Walton (1985, S. 79ff.) die Commitment-Strategie als von der Grundvorstellung geprägt, daß (hohe) Arbeits-

Handhabung - Steuerung

leistung unter den gegenwärtigen Bedingungen nicht durch Kontrolle a priori fixierter Standards zu erreichen ist, sondern durch Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und durch deren Selbstverpflichtung in bezug auf anspruchsvolle Leistungsziele. Dies soll erreicht werden durch breitere Aufgabenzuschnitte, die sowohl Planungs- als auch Ausführungstätigkeiten enthalten, durch eine Führung, deren Autorität nicht auf Positions-, sondern auf Expertenmacht beruht, durch individuelle und kollektive Leistungsanreize im Bereich der Entlohnung, durch Gewährung einer relativen Beschäftigungssicherheit, durch eine offenere Informationspolitik sowie durch einen stärker partnerschaftlichen Umgang mit der Belegschaft bzw. ihrer \leftarrow Vertretung.

Parallel dazu treffen von Eckardstein/Greife (1988) eine fast identische Unterscheidung zweier idealtypischer Personalstrategien, die sie als Ausdruck der Menschenbilder der strategischen Entscheider ansehen. Bei der \rightarrow tayloristischen Personalstrategie wird die Arbeitserlegung so weit getrieben, daß lediglich einfache, genau vorstrukturierte Arbeitsabläufe übrigbleiben. Diese erfordern eher gering qualifizierte Mitarbeiter, die problemlos am externen Arbeitsmarkt beschafft und bei Beschäftigungsschwankungen auch wieder an diesen abgegeben werden können. Die Sicherstellung der Arbeitsleistung erfolgt einerseits über enge Kontrolle durch die Führungskräfte, andererseits durch monetäre Anreize wie bspw. der Akkordentlohnung. Bei der integrativen Personalstrategie erfolgt der \leftarrow Aufgabenzuschnitt breiter. Dadurch erhöht sich nicht nur der Handlungsspielraum der Mitarbeiter, sondern auch Art und Umfang der nötigen Qualifikationen. Da diese nicht (umstandslos) extern beschafft werden können, wird relativ intensiv Personalentwicklung betrieben. Um diese Investitionen in das Humankapital abzusichern, werden langfristige Beschäftigungsverhältnisse geboten. Die Führung ist partizipativ, die Entlohnung basiert vor allem auf dem Leistungsverhalten (im Unterschied zur reinen Ergebnissentlohnung beim Akkordlohn) und der eingebrachten Qualifikation.

Jeffrey Pfeffer führt 16 Personalmanagement-Praktiken an, die er von ihrem Kern her für ewige Wahrheiten mit modisch wechselnden Bezeichnungen hält (Pfeffer 1994, S. 59ff.). Diese Personalstrategie zur Schaffung von „Wettbewerbsvorteilen durch Menschen“ (so der Titel des Buches) umfaßt (Pfeffer 1994, S. 30ff.):

- Relative Beschäftigungssicherheit, welche das langfristige Commitment der Organisation gegenüber ihren Mitarbeitern signalisiert und bei diesen die Reziprozitätsnorm (Loyalität für Loyalität) aktiviert;
- Aufwendige und strenge Personalauswahl, um die qualifiziertesten Bewerber zu finden und symbolisch den Neuen das Gefühl zu vermitteln, durch Absolvieren einer strengen Ausleseprozedur in eine „Elite“ aufgenommen zu werden;

- Hohes Lohnniveau, um das Potential an attraktiven Bewerbern zu erhöhen, die Fluktuation zu senken und symbolisch den Mitarbeitern die Botschaft zu vermitteln, daß sie der Organisation etwas wert sind;
- Leistungslöhne, bspw. durch Prämien und Erfolgsbeteiligung
- Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen, um den Interessenskonflikt zwischen Arbeit und Kapital zu entschärfen;
- Offene Informationspolitik auch bezüglich geschäftlicher Fragen, welche die gesamte Organisation betreffen, um unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter zu ermöglichen und zu fördern;
- Partizipation und Empowerment durch Dezentralisierung von Entscheidungen;
- Teamorientierte Arbeitsorganisation, in denen den Teams Teilautonomie gewährt wird;
- Mehrfachqualifizierung, damit die Mitarbeiter die erhöhte Entscheidungsautonomie auch nutzen und sie flexibler eingesetzt werden können;
- Flexibler Personaleinsatz zur Qualifikation der Mitarbeiter und zur Vermeidung von Monotonieerfahrungen bei der Arbeit;
- Symbolischer Egalitarismus zur Unterstützung der o.a. Maßnahmen, bspw. durch Verzicht auf Statussymbole wie eine eigene Cafeteria oder reservierte Parkplätze für das Management;
- Geringe Lohnspreizung, d.h. relativ geringer Abstand zwischen höchstem und niedrigstem Lohn, sowohl in vertikaler (zwischen den Hierarchieebenen) als auch in horizontaler Hinsicht (zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen);
- Beförderung aus den eigenen Reihen statt Besetzung von Führungspositionen durch Quereinsteiger;

Ichniowski/Shaw/Prennushi (1997) untersuchten die Effekte von vier verschiedenen Personalstrategien („Human Resource Management Systems“) auf die Produktivität in 36 vergleichbaren Produktionslinien in amerikanischen Stahlwerken: eine traditionelle Strategie, eine innovative Strategie und zwei Zwischenformen mit ansteigendem Innovationsgehalt der Personalpraktiken. Die traditionelle Personalstrategie enthält keinerlei innovative, „moderne“ Maßnahmen und umfaßt straffe Führung und Kontrolle durch die Meister, enge Arbeitsanforderungen und strikte Vorschriften bezüglich der Arbeitsabläufe, mengenbezogene Entlohnung, Einzelarbeitsplätze, spärliche Information der Beschäftigten sowie kaum Weiterbildung. Im Gegensatz umfaßt die innovative Personalstrategie neuere Personalmaßnahmen wie mehrdimensionale Leistungsentlohnung (nicht nur mengenbezogen), Qualifikationslohn, sorgfältige und relativ aufwendige Personalauswahl, Teamorganisation mit flexiblem Personaleinsatz, Trai-

ning off the job sowie eine zumindest implizite Beschäftigungssicherheit. Die Auswertung der Interviews und Dokumentenanalyse zeigt, daß die Produktivität in dem Maß zunimmt, in dem innovative Personalpraktiken eingesetzt werden. Die höchste Produktivität wiesen jene Produktionslinien mit innovativer Personalstrategie auf, die geringste Produktivität in jenen Bereichen, wo traditionelles Personalmanagement betrieben wurde.

*kerndemg
x istbezogen* Arthur (1994) greift die Typologie „Kontroll- vs. Commitment-Strategie“ auf und untersucht den Effekt dieser beiden Personalstrategien auf Arbeitsproduktivität und Fluktuation. Eine Fragebogenerhebung bei Human Resource Managern in 30 amerikanischen Kleinstahlwerken (sog. „minimills“) brachte das Ergebnis, daß die Werke mit der Commitment-Strategie eine höhere Produktivität und geringere Fluktuation aufwiesen als die Werke, in denen die Kontroll-Strategie gefahren wurde. Zudem war die negative Korrelation zwischen Fluktuation und Produktionsleistung bei Commitment stärker ausgeprägt als bei Kontrolle, was auf einen moderierenden Effekt der Personalstrategie auf diesen Zusammenhang schließen läßt.

Huselid (1995) befragte die Personalleiter von 968 Unternehmen mittels Fragebogen zum Zusammenhang von Personalstrategie („systems of High Performance Work Practices“) und Fluktuation, Arbeitsproduktivität und finanziellem Unternehmenserfolg. Die untersuchte Personalstrategie umfaßt 13 Praktiken, die laut Faktoranalyse auf zwei Ziele ausgerichtet sind: erstens die Fähigkeiten und zweitens die Motivation der Beschäftigten zu verbessern. Die Entwicklung und Umsetzung der Fähigkeiten sollen gefördert werden durch Arbeitsstrukturierung und sorgfältige Personalauswahl, formale Weiterbildungsangebote für alte und neue Mitarbeiter, Programme zur Förderung des Arbeitslebens, Qualitätszirkel, partizipative Organisationsformen, offene Informations- und Kommunikationspolitik, Beschwerdewesen sowie Mitarbeiterbeteiligung. Motivationsbezogene Maßnahmen umfassen formale Beurteilungssysteme, die eng mit leistungsbezogener Entlohnung und Beförderungen verknüpft sind. Die Hypothese, daß diese Praktiken mit geringerer Fluktuation, höherer Produktivität und größerem Finanzerfolg verbunden sind, konnte weitgehend bestätigt werden. Eine deutlich geringere Unterstützung erhielt jedoch die theoretisch vielfach formulierte Behauptung, daß eine Abstimmung der Praktiken untereinander sowie mit der jeweiligen Wettbewerbsstrategie mit einem verbesserten Finanzergebnis des Unternehmens verbunden ist.

Purcell (1999) warnt davor, die auf den ersten Blick starke empirische Bestätigung des Best-Practices-Ansatzes überzubewerten und nennt eine Reihe von Gründen, die Zweifel an der Validität der entsprechenden Studien aufkommen lassen. In der Regel handelt es sich dabei um große Stichproben, bei denen jedoch pro Organisation nur eine Person durch Ausfüllen des Fragebogens (der im Hinblick auf die Rücklaufquote relativ einfache,

schnell zu beantwortende Fragen enthält) Informationen liefert. Um einen möglichen und bei Einschätzungsfragen (bspw. was den Erfolg des eigenen Unternehmens im Vergleich zu seinen Konkurrenten betrifft) nicht unwahrscheinlichen Bias korrigieren zu können, wären mehrere Datenquellen erforderlich. Schwer abzufragende Prozeßaspekte bleiben außer Betracht. Aus der Korrelation von bestimmten Praktiken und den oft groben Erfolgsmaßen wird geschlossen, daß dieser Erfolg durch die abgefragten Personalpraktiken erreicht wurde. Andere, ebenso plausible Einflußfaktoren wie technologische Verbesserungen, Unternehmenskrisen oder Veränderungen im Management werden nicht berücksichtigt. Es wird auch nicht angegeben, auf welches Segment von Beschäftigten sich diese innovativen Personalpraktiken beziehen. Es kann vermutet werden, daß es sich dabei um die Kernbelegschaft handelt, deren Anteil an der Gesamtbelegschaft in einigen Unternehmen schrumpft. Möglicherweise handelt es sich bei den positiven Wirkungen um eine Art Hawthorne-Effekt, der unmittelbar bei Einführung solcher neuer Praktiken (z.B. eines Mitarbeiterbeteiligungssystems) auftritt, nach kurzer Zeit aber verblaßt. Schließlich werden in diesen Studien Korrelationen als Kausalitäten interpretiert, die auch umgekehrt sein könnten: nicht die Best Practices bewirken einen größeren Unternehmenserfolg, sondern erfolgreiche Unternehmen verfügen über ausreichend Ressourcen, um diese Praktiken einsetzen zu können.

2.4 Personalstrategien als extern abgestimmte Personalpraktiken

Dieses „klassische“ Verständnis geht davon aus, daß die Erfolgswirkungen der eingesetzten Personalmanagement-Praktiken davon abhängen, inwieweit sie mit dem externen Kontext, insbesondere mit der Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie abgestimmt sind (Delery/Doty 1996). Dies reflektiert eine Implementierungsperspektive, die dem Personalmanagement die Aufgabe zuweist, die aus der übergeordneten Wettbewerbsstrategie entstehenden Anforderungen für den Personalbereich bestmöglich zu erfüllen. Die zugrundeliegende Hypothese lautet: Je besser die Personalstrategie auf die Wettbewerbsstrategie abgestimmt ist, desto größer ist der Unternehmenserfolg (Guest 1997, S. 270). Zur theoretischen und empirischen Analyse werden zumeist die Typologien von Wettbewerbsstrategien nach Porter (1988) und Miles/Snow (1984) herangezogen².

Miles/Snow (1984) beschreiben drei Personalstrategien („Human Resource Systems“), die für die Umsetzung unterschiedlicher Wettbewerbsstrategien (Verteidiger, Prospektor, Risikostreuer) „maßgeschneidert“ sind.

² So läßt sich bspw. von Eckardstein (1986, S. 4) auf seiner „Suche nach Parametern zur Beschreibung und Analyse von personalpolitischen Strategien“ unter anderem auch von der Porterschen Typologie inspirieren.

Zum Verteidiger, der in angestammten Geschäftsfeldern operiert, paßt die *Personalstrategie vom Typ A*, deren grundlegende Stoßrichtung der interne Aufbau der erforderlichen Humanressourcen ist. Daher wird der Weiterbildung und Personalentwicklung viel mehr Aufmerksamkeit geschenkt als der Personalauswahl. Externe Bewerber werden vornehmlich für untere Positionen rekrutiert, wobei lediglich darauf geachtet wird, die offensichtlich ungeeigneten Kandidaten auszusondern. Die Personalbeurteilung dient in erster Linie der Identifikation des Weiterbildungsbedarfs. Das Entlohnungssystem ist an die hierarchische Einordnung der jeweiligen Position gekoppelt und in sich konsistent.

Zum Prospektor, der ständig neue Geschäftsfelder aufsucht, paßt die *Personalstrategie vom Typ B*, die sich im Unterschied zu A nicht auf die Entwicklung („make“), sondern die Akquisition („buy“) der strategisch benötigten Humanressourcen stützt. Daher sind die Maßnahmen zur Beschaffung und Auswahl geeigneter Bewerber auf dem externen Arbeitsmarkt besonders differenziert und ausgebaut. Demgegenüber treten Personalentwicklungsaktivitäten in den Hintergrund. Die Personalbeurteilung erfolgt anhand von Ergebniskriterien als Grundlage für leistungsbezogene Entgelt-differenzierung. Alle Teilbereiche des Personalmanagements sind darauf ausgerichtet, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auf dem externen Arbeitsmarkt zu erhöhen.

Risikostreuer bewegen sich gleichzeitig auf stabilen und dynamischen Geschäftsfeldern, daher ist die passende *Personalstrategie vom Typ AB* auch eine Kombination der oben genannten Typen. Das primäre Ziel liegt darin, die Humanressourcen richtig in den verschiedenen Geschäftsfeldern einzusetzen. Dies erfordert eine ausgebaute und stark formalisierte Personalplanung. Primär wird Personalentwicklung betrieben, aber es wird in beschränktem Umfang am externen Arbeitsmarkt auch für höhere Stellen rekrutiert. Die Entlohnung ist stärker an der jeweiligen Position als an der individuellen Leistung orientiert. Sie soll sowohl intern konsistent, als auch nach außen attraktiv sein.

Schuler/Jackson (1987) gehen von Porters (1988) Typologie von Wettbewerbsstrategien aus und ordnen ihnen jeweils eine Personalstrategie zu, die das für die Umsetzung der Wettbewerbsstrategie erforderliche Verhalten der Mitarbeiter hervorrufen soll. Die *Innovationsstrategie* erfordert eine Personalstrategie, die bei den Mitarbeitern Kooperation, Informationsaustausch, Risikobereitschaft und eine langfristige Orientierung fördert. Dazu dienen breite Karrierepfade zur Entwicklung positionsübergreifender Fähigkeiten, gruppenbezogene Leistungsbeurteilung anhand langfristiger Leistungskriterien, Aufgabenzuschnitte, die eine wechselseitige Abhängigkeit der Positionsinhaber bei der Leistungserstellung schaffen sowie ein intern gerechtes Entlohnungssystem. Jackson/Schuler/Rivero (1989, 774f.) kamen zu dem empirischen Ergebnis, daß Unternehmen mit einer Innovations-

strategie ihre Personamanagement-Maßnahmen tatsächlich an ihrer Wettbewerbsstrategie ausrichten, jedoch nur für Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen. Bei den Maßnahmen für mittlere und höhere Führungskräfte konnte kein Zusammenhang mit der Wettbewerbsstrategie nachgewiesen werden. Die Autoren bieten dafür zwei Erklärungen an: entweder ist erfolgreiches Managementverhalten universeller und damit weniger abhängig von der jeweiligen Wettbewerbsstrategie als das Arbeitsverhalten der ausführenden Arbeitskräfte, oder die Personalabteilung konnte die Anpassung der Personalpraktiken an die strategischen Erfordernisse bei den Rangniedrigeren Beschäftigtengruppe leichter durchsetzen.

Die Qualitätsstrategie verlangt nach verlässlicher Erfüllung der hohen Arbeitsanforderungen. Die Mitarbeiter müssen sich mit den Qualitätszielen der Organisation identifizieren und sie durch Einhaltung der qualitätssichernden Arbeitsprozesse erreichen. Zwar wird Flexibilität im Hinblick auf neue Arbeitsanforderungen oder technologische Veränderungen verlangt, dies darf jedoch nicht zulasten der Qualität gehen. Daher ist das experimentierende Eingehen von Risiken auch nicht erwünscht. Diese Personalstrategie ist gekennzeichnet durch klar von einander abgegrenzte Arbeitsplätze mit detaillierten Stellenbeschreibungen, durch eine Personalbeurteilung, welche die kurzfristige Realisierung von Qualität in den Vordergrund rückt, durch intensive und kontinuierliche Personalentwicklung zur Vermittlung der erforderlichen Qualifikationen, durch ein hohes Maß an Partizipation bei unmittelbar arbeitsbezogenen Fragen sowie durch einen egalitären Umgang mit den Beschäftigten.

Die Strategie der Kostenführerschaft erfordert zu ihrer Umsetzung ebenfalls Verlässlichkeit, kurzfristige Ergebnisorientierung und geringe Risikoübernahme durch die Mitarbeiter. Dies soll mit einer Personalstrategie erreicht werden, die hohe Spezialisierung der Mitarbeiter fördert durch enge Aufgabenzuschnitte und schmale Karrierepfade. Daher sind auch kaum Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich. Die Entlohnung richtet sich nach den Erfordernissen des Arbeitsmarktes. Beurteilt werden in erster Linie kurzfristige Arbeitsergebnisse in bezug auf Kostenreduktion.

Sanz-Valle et al. (1999) untersuchten bei 200 spanischen Unternehmen, ob bzw. inwieweit die Personalpraktiken mit der Wettbewerbsstrategie variierten. Dabei verwendeten sie ebenfalls die an Porter angelehnte Unterscheidung von Qualitäts-, Innovations- und Kostenführerschaftsstrategie. Die Ergebnisse stellen eine partielle Bestätigung der Hypothesen von Schuler/Jackson (1987) dar. Entgegen den Erwartungen variierten die Personalbeschaffungs- und -auswahlaktivitäten nicht mit der Wettbewerbsstrategie. In allen Fällen präferierten die Unternehmen die Rekrutierung aus den eigenen Reihen und legten die gleichen Selektionskriterien an. Firmen mit Innovations- und Qualitätsstrategie investierten mehr in Weiterbildung als die Kostenführer. Größere Unterschiede wurden in bezug auf die Ent-

lohnung festgestellt. Unternehmen mit einer Innovationsstrategie wiesen ein höheres Lohnniveau auf, um entsprechend qualifizierte und motivierte Bewerber anzuziehen. Kostenführer legten von allen Strategietypen das größte Gewicht auf den Grundlohn und weniger auf Zusatzvergütungen. Beurteilungssysteme waren bei der Innovationsstrategie am häufigsten verbreitet, bei Kostenführern am seltensten. Auch Maßnahmen zur Mitarbeiterpartizipation wurden von Kostenführern seltener eingesetzt als bei den beiden anderen Strategietypen.

2.5 Personalstrategien als Bündel von Personalpraktiken

Aus dieser Konfigurationsperspektive betrachtet sind Personalstrategien Muster („Bündel“) von Personalmanagement-Praktiken, die ihre Wirkung auf Ergebnisgrößen wie bspw. den Unternehmenserfolg in ihrem Verbund entfalten. Nach dem Prinzip der Äquifinalität wird davon ausgegangen, daß es für einen angestrebten Zielzustand mehrere, gleich effektive idealtypische Konfigurationen von Personalmanagement-Praktiken (=Personalstrategien) gibt (Delery/Doty 1996; Guest 1997).

Wenn von Konsistenz zwischen verschiedenen Personalmanagement-Praktiken die Rede ist, können drei verschiedene Aspekte angesprochen sein: (1) Individuelle Konsistenz bedeutet, daß die auf einen Mitarbeiter bezogenen Maßnahmen (Auswahl, Entwicklung, Beurteilung, Entlohnung, etc.) einander unterstützen oder zumindest zueinander widerspruchsfrei sind. (2) Interindividuelle Konsistenz bedeutet, daß mehrere „gleichartige“ Mitarbeiter gleich behandelt werden. Dies führt zur Frage nach der Segmentierung der Belegschaft, auf die sich dann jeweils unterschiedliche, aber für das jeweilige Segment konsistente Personalstrategien beziehen. Bezugspunkte der Segmentierung können soziale, demographische oder ökonomische Merkmale der Beschäftigten sein. Die darauf aufbauende Differenzierung hat umso mehr Bestand, je stärker sie mit gesellschaftlichen Normen übereinstimmt und zu Gruppenbildung führt, innerhalb derer sich die Mitarbeiter als einander ähnlich wahrnehmen. (3) Schließlich wird mit temporaler Konsistenz die zeitliche Kontinuität der den einzelnen Personalpraktiken zugrunde liegende Philosophie bezeichnet. Diese ist aus zwei Gründen wünschenswert. Erstens ist ein Mindestmaß an Kontinuität erforderlich, wenn die Mitarbeiter die an sie gerichteten Praktiken und die darin enthaltene Botschaft erfassen und verstehen sollen. Zweitens stellt das Gefüge an unterschiedlichen Personalmanagement-Systemen jenen Bezugsrahmen dar, innerhalb dessen die konkrete Beziehung zwischen Management und Belegschaft ausgehandelt wird. Jede Veränderung dieses Bezugsrahmens zerstört auch das damit verbundene Geflecht an informellen und unausgesprochenen Regelungen und Übereinkommen, die dann jeweils neu verhandelt werden müssen (Baron/Kreps 1999, S. 38ff.).

Die Konsistenz von Personalmanagement-Praktiken ist aus mehreren Gründen von Vorteil. Erstens unterstützen im Idealfall die Einzelmaßnahmen einander in ihrer Wirkung. Zweitens vermitteln konsistente Praktiken eine klarere Botschaft an die Mitarbeiter darüber, was von ihnen erwartet wird und was sie ihrerseits von der Organisation erwarten können. Drittens erleichtert die Kongruenz der Maßnahmen mit externen sozialen Normen die zielgerichtete Beeinflussung der Mitarbeiter. Viertens vermitteln konsistente Maßnahmen den Bewerbern und Neulingen ein vollständigeres und widerspruchsfreieres Bild vom Unternehmen und fördern damit Selbstselektionseffekte bzw. reduzieren die Wahrscheinlichkeit von Enttäuschungen. Schließlich vermindert insbesondere interindividuelle Konsistenz die Gefahr, daß sich die Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlen (Baron/Kreps 1999, S. 39ff.).

Die Beziehung zwischen mehreren Personalmanagement-Praktiken kann additiv oder interaktiv sein. Bei einer additiven Beziehung produzieren zwei oder mehrere Maßnahmen voneinander unabhängige Effekte, der gesamte Zielerreichungsgrad entsteht durch die Summe der Einzelmaßnahmen. Ein Beispiel dafür ist der Einsatz mehrerer Personalauswahlverfahren, die jeweils unterschiedliche Qualifikationen messen. Während ein Verfahren die kognitiven Fähigkeiten erfaßt, zielt das andere Verfahren auf die soziale Kompetenz. Der Gesamteffekt beider Maßnahmen liegt in der Summe der beiden Einzelergebnisse, d.h. die selektierten Bewerber sind kognitiv und sozial kompetent. Bei einer interaktiven Beziehung sind die betrachteten Personalmaßnahmen in ihrer Wirkung voneinander abhängig. Hier sind zwei Fälle zu unterscheiden. Bei einer Substitutionsbeziehung führen beide Praktiken zu identischen Ergebnissen, wenn bspw. die kognitiven Fähigkeiten mit Test A oder mit Test B erfaßt werden können. Der Effekt des Einsatzes von Test B hängt davon ab, ob Test A eingesetzt wird. Ist dies der Fall, so verbessert Test B das Ergebnis (hier: Erfassung der kognitiven Fähigkeiten der Bewerber) nicht, sondern verursacht lediglich zusätzlich Kosten. Bei einer Synergiebeziehung führt der Einsatz von zwei oder mehreren Maßnahmen zu Effekten, die sich von der Summe der Einzelwirkungen dieser Maßnahmen unterscheiden. Entweder verstärken sich die Einzelmaßnahmen in ihrer Wirkung, wenn bspw. spezifische Personalentwicklungsprogramme durch Personalauswahlmaßnahmen unterstützt werden, durch welche für diese Qualifizierungsmaßnahmen besonders geeignete Bewerber selektiert werden, oder sie heben einander in ihrer Wirkung auf, wenn bspw. teamorientierte Formen der Arbeitsorganisation durch individuelle Anreizgestaltung torpediert werden (Delery 1998, S. 291ff.).

Die Konfigurationskonzeption von Personalstrategien ist intuitiv plausibel und für die weitere Forschung vielversprechend. Allerdings ist dieser Ansatz zum gegenwärtigen Zeitpunkt theoretisch noch nicht voll ausgear-

beitet und die empirischen Ergebnisse, insbesondere was die Kontextabhängigkeit der Personalstrategien und ihre Wirkung auf den Unternehmenserfolg anbelangt, sind uneinheitlich (Dyer/Reeves 1995).

Dies zeigt sich auch in der Untersuchung von Delany/Huselid (1996). Sie befragten Vertreter von 727 Organisationen mittels Fragebogen oder Telefoninterview über den Zusammenhang zwischen dem Einsatz „progressiver“ Personalpraktiken und dem wahrgenommenen Unternehmenserfolg. Sie konnten die Hypothese bestätigen, daß Personalpraktiken wie Selektivität bei Personalauswahl und Weiterbildung und leistungsbezogene Entlohnung mit einem (wahrgenommenen) höheren Unternehmenserfolg einhergehen. Im Unterschied dazu gaben ihre Ergebnisse keine Hinweise auf die unternehmenserfolgsförderliche Wirkung von komplementären Personalpraktiken.

Delery/Doty (1996) testeten am Beispiel von Darlehenssachbearbeitern in Banken die jeweiligen Hypothesen, die sie aus drei verschiedenen theoretischen Zugängen zu Personalstrategien ableiteten. Die Hypothesen betrafen den Zusammenhang von Personalpraktiken, Wettbewerbsstrategie und diversen Leistungsmaßen. Die Daten stammten aus einer branchenspezifischen Datenbank, aus 216 Fragebögen von HR Spezialisten und 114 Fragebögen von Generaldirektoren der Banken. Die stärkste Bestätigung erfuhr die „universalistische“ Hypothese: ergebnisorientierte Beurteilung, Gewinnbeteiligung und Beschäftigungssicherheit waren jene drei Best Practices, die generell signifikant mit finanziellen Erfolgsgrößen positiv korrelierten. Die Kontingenz-Hypothese, daß der Zusammenhang zwischen der Personalstrategie und dem finanziellen Erfolg der untersuchten Banken von der jeweiligen Wettbewerbsstrategie abhängt, konnte nur teilweise bestätigt werden. Banken mit einer Prospektor-Strategie erzielten bei ergebnisorientierter Beurteilung und geringerer Partizipation der Sachbearbeiter bessere Ergebnisse als Banken mit einer Verteidiger-Strategie. Umgekehrt waren Banken mit einer Verteidiger-Strategie mit geringerer Ergebnisorientierung und mehr Partizipation erfolgreicher. Im Gegensatz zur Annahme von Miles/Snow (1984) waren Prospektoren (und nicht Verteidiger) erfolgreicher, wenn sie über ausgebaute interne Laufbahnen verfügten. Die Konfigurationshypothesen erhielten die geringste Bestätigung. Die erklärte Varianz des finanziellen Erfolges war bei der Analyse von Maßnahmenbündel nicht größer als die durch die einzelnen Maßnahmen erklärte Varianz (Delery/Doty 1996, S. 827). Es zeigte sich lediglich eine geringfügige, wenn auch statistisch signifikante Überlegenheit der Markt- gegenüber der Internen Personalstrategie.

3 Fazit

Die Personalstrategieforschung hat in den letzten Jahren zweifellos in theo-

retischer und empirischer Hinsicht merkbare Fortschritte erzielt. Dies läßt sich sowohl durch eine interne Evaluation (mit bezug auf den früheren Diskussionsstand) als auch durch eine externe Evaluation (mit bezug auf das Strategische Management) belegen.

Vergegenwärtigt man sich den Diskussionsstand in der „ersten Welle“ (Elšik 1992), so fällt zunächst der eklatante Mangel an empirischen Untersuchungen in Auge, der mittlerweile behoben ist, auch wenn da und dort Kritik an der bisherigen Vorgangsweise angebracht ist. Zum zweiten ist die seinerzeitige Dominanz normativer (Planungs-)Modelle einer verstärkten theoretischen Fundierung gewichen. Als jüngstes Beispiel mag hier das Konzept der „HR-Architektur“ dienen, das auf Erkenntnissen der Transaktionskostentheorie, der Humankapitaltheorie und des Ressourcenorientierten Ansatzes beruht und unter anderem auch Aussagen zu unterschiedlichen Personalstrategien („HR configurations“) macht (Lepak/Snell 1999). Ein weiteres Indiz für den größeren Theoriegehalt in Personalstrategie-Konzeptionen ist die zunehmende Berücksichtigung von ungeplanten, emergenten Strategieelementen. Diese Entwicklung ist sicher noch nicht abgeschlossen. Die weitere Erforschung der Entstehung von Personalstrategien wird die im Strategischen Management gewonnene Erkenntnis berücksichtigen müssen, daß die Strategieentstehung auch ein politischer Prozeß ist (Elšik 1999, S. 92ff.).

Der Konfigurationsansatz enthält zwar die Idee des „Musters“, allerdings in einer statischen Perspektive. Es fehlt die Erfassung des Prozesses der Entstehung bestimmter Konfigurationen. Dieser vor allem in der empirischen Forschung bemerkbare Mangel läßt sich zumindest zum Teil mit der einseitigen Bevorzugung von quantitativen Untersuchungen mittels Fragebogen und Datenbankauswertung in den U.S.A und den dort publizierten Top-Journals erklären. Auf die Schwächen dieser Forschungsmethode wurde bereits oben hingewiesen. Um die ungeplanten, komplexen Prozesse der Strategieentstehung (besser) erheben zu können, wäre der verstärkte Einsatz von qualitativen, in die Tiefe gehenden Methoden wie bspw. Fallstudien erforderlich³. Hier kann die empirische Erforschung des Strategischen Management durchaus weiterhin als Vorbild und Orientierungshilfe dienen.

Das Verständnis von Personalstrategie als Perspektive findet sich zumindest implizit in jenen Typologien, die Personalstrategien als Ausdruck einer Philosophie oder eines Menschenbildes ansehen, wie bspw. Commitment vs. Kontrolle (Walton 1985) oder tayloristisch vs. integrativ (von Eckardstein/Greife 1988). Damit wird der Sinn, der hinter bestimmten

³ Für das Beispiel der Erhebung von Kooperationsmustern zwischen Management und Betriebsrat vgl. von Eckardstein et al. (1998).

Kombinationen von Personalmanagement-Praktiken steht, theoretisch gefaßt und die Muster werden nicht nur korrelationsanalytisch errechnet. Auch die empirische Rekonstruktion des Sinnes, den betriebliche Akteure ihren Gestaltungsmaßnahmen unterlegen, spricht für eine stärkere Verwendung qualitativer Erhebungsverfahren.

Von einer Personalstrategie als Position läßt sich sinnvollerweise nur dann sprechen, wenn die strategischen Entscheider die Wahl zwischen verschiedenen Positionierungen (bspw. am Arbeitsmarkt oder gegenüber internen Kunden) haben. Dies ist bei einer strikten Implementierungsperspektive nicht der Fall, bei der die Personalstrategie lediglich die Operationalisierung der Wettbewerbsstrategie für den Personalbereich zu leisten hat. In diesem Fall ist die „Positionierung“, d.h. die Grundsatzentscheidung in den verschiedenen personalwirtschaftlichen Gestaltungsfeldern extern durch die umzusetzende Wettbewerbsstrategie vorgegeben. Ein Gegenbeispiel dazu ist die Entscheidung von BMW, eine „werteorientierte Personalpolitik“ zu betreiben, bei der ein personalpolitisch relevanter Umweltfaktor, nämlich die gesellschaftliche Wertestruktur, zum Bezugspunkt des Personalmanagements gemacht wird (Biehl 1995).

Im Vergleich zum Strategischen Management fällt bei Personalstrategien die starke Fokussierung auf Personalmanagement-Praktiken auf. Dies mag einerseits daran liegen, daß Personalstrategien konkreter, d.h. auf einer handlungsnäheren Ebene angesiedelt sind als Unternehmens- oder auch Wettbewerbsstrategien, andererseits kann dies auch eine Folge der oben genannten abgeleiteten Stellung sein, die Personalstrategien zumeist zugewiesen werden. Hier könnte der im Strategischen Management vieldiskutierte Resource Based View ein theoretisches Vehikel zur Emanzipation von Personalstrategien in dem Sinne sein, daß es nach dieser Theorie gerade die internen Ressourcen (also auch und nicht zuletzt: die Humanressourcen) eines Unternehmens sind, die ihm nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen und somit strategische Priorität für sich in Anspruch nehmen können.

Schließlich machen die Schwierigkeiten, die an sich vielversprechende Idee der Konfigurationsperspektive konzeptionell und empirisch anzuwenden, die Grenzen deutlich, die einem undifferenzierten und theoretisch unreflektierten Fit-Denken gesetzt sind. Auch hier liegen bereits erste Versuche vor, die betreffende Diskussion im Strategischen Management (z.B. Venkatraman 1989) für die Erforschung von Personalstrategie fruchtbar zu machen (Delery 1998).

Literaturverzeichnis

- Arthur, J. B. (1994): Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, in: *Academy of Management Journal*, 37, 3, S. 670-687
- Baron, J. N./Kreps, D. M. (1999): *Strategic Human Resources. Framework for General Managers*, New York
- X Biehl, G. (1995): *Werteorientierte Personalarbeit. Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk*, München
- Boxall, P. F. (1999): Human resource strategy and industry-based competition: a conceptual framework and agenda for theoretical development, in: Wright, P. M./Dyer, L. D./Boudreau, J. W./Milkovich, G. T. (Hg.): *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Stamford, S. 259-281
- Chaffee, E. E. (1985): Three Models of Strategy, in: *Academy of Management Review*, 10, 1, S. 89-98
- Delaney, J. T./Huselid, M. A. (1996): The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, in: *Academy of Management Journal*, 39, 4, S. 949-969
- Delery, J. E. (1998): Issues of fit in strategic human resource management: implications for research, in: *Human Resource Management Review*, 8, 3, S. 289-309
- Delery, J. E./Doty, D. H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, in: *Academy of Management Journal*, 39, 4, S. 802-835
- Dyer, L. (1984): Studying Human Resource Strategy: an Approach and an Agenda, in: *Industrial Relations*, 23, S. 156-169
- Dyer, L./Reeves, T. (1995): Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, in: *International Journal of Human Resource Management*, 6, 3, S. 656-670
- X Eckardstein, D. v. (1986): *Mit welchen Parametern können personalpolitische Strategien beschrieben werden?* unveröffentlichtes Manuskript, Hannover
- X Eckardstein, D. v./Greife, W. et al. (1988): *Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen. Zur Funktion des Qualifikationslohns in personalwirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Strategien*, Frankfurt/Main et al.
- Eckardstein, D. v./Janes, A./Prammer, K./Wildner, T. (1998): *Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat*, Mün-

chen, Mering

Elšik, W. (1992): *Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen*, München, Mering

✗ Elšik, W. (1999): *Politik in Organisationen*, in: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): *Management. Theorien - Führung - Veränderung*, Stuttgart, S. 75-106

Gratton, L./Hope-Hailey, V./Stiles, P./Truss, C. (1999): *Linking individual performance to business strategy: the people process model*, in: *Human Resource Management*, 38, 1, S. 17-31

Guest, D. E. (1997): *Human resource management and performance: a review and research agenda*, in: *International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, S. 263-276

Harrison, M. I./Phillips, B. (1991): *Strategic decision making: an integrative explanation*, in: *Research in the Sociology of Organizations*, 9, S. 319-358

Hart, S. L. (1992): *An integrative framework for strategymaking processes*, in: *Academy of Management Review*, 17, 2, S. 327-351

Huselid, M. A. (1995): *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, in: *Academy of Management Journal*, 38, 3, S. 635-672

Huselid, M. A./Jackson, S. E./Schuler, R. S. (1997): *Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance*, in: *Academy of Management Journal*, 40, 1, S. 171-188

⇒ Ichniowski, C./Shaw, K./Prennushi, G. (1997): *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines*, in: *American Economic Review*, 87, 3, S. 291-313

Jackson, S. E./Schuler, R. S./Rivero, J. C. (1989): *Organizational Characteristics As Predictors Of Personnel Practices*, in: *Personnel Psychology*, 42, S. 727-786

✗ Klaus, P. (1987): *Durch den Strategie-Theorien-Dschungel ... Zu einem Strategischen Management Paradigma?*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 47, 1, S. 50-68

Lepak, D. P./Snell, S. A. (1999): *The human resource architecture: towards a theory of human capital allocation and development*, in: *Academy of Management Review*, 24, 1, S. 31-48

Lundy, O. (1994): *From personnel mananement to strategic human resource management*, in: *International Journal of Human Resource Management*, 5, 3, S. 687-720

Mabey, C./Salaman, G./Storey, J. (1998): *Strategic Human Resource Management: The Theory of Practice and the Practice of Theory*, in: Mabey, C./Salaman, G./Storey, J. (Hg.): *Strategic Human Resource Management. A Reader*, London, S. 1-13

→ Miles, R. E./Snow, C. C. (1984): *Designing Strategic Human Resources*

- Systems, in: *Organisational Dynamics*, 13, 1, S. 36-52
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation, in: *Management Science*, 24, 9, S. 934-948
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, in: *California Management Review*, 30, Fall, S. 11-24
- Mintzberg, H./Ahlstrand, L. J. (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*, Wien
- Mintzberg, H./Waters, J. A. (1985): Of Strategies, Deliberate and Emergent, in: *Strategic Management Journal*, 6, S. 257-272
- Pfeffer, J. (1994): *Competitive advantage through people*, Boston
- Porter, M. E. (1988): *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 5. Aufl., Frankfurt
- Purcell, J. (1995): Corporate strategy and its link with human resource management strategy, in: Storey, J. (Hg.): *Human resource management. A critical text*, London, S. 63-86
- Purcell, J. (1999): Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? in: *Human Resource Management Journal*, 9, 3, S. 26-41
- Rajagopalan, N./Rasheed, A. M. A./Datta, D. K. (1993): Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions, in: *Journal of Management*, 19, 2, S. 349-384
- Sanz-Valle, R./Sabater-Sánchez, R./Aragón-Sánchez, A. (1999): Human resource management and business strategy links: an empirical study, in: *International Journal of Human Resource Management*, 10, 4, S. 655-671
- Schreyögg, G. (1984): *Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*, Berlin, New York
- Schuler, R. S./Jackson, S. E. (1987): Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, in: *Academy of Management Executive*, 1, 3, S. 207-219
- Staehele, W. H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 8. Aufl., München
- Taylor, R. N. (1992): Strategic Decision Making, in: Dunnette, M. D./Hough, L. M. (Hg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2. Aufl., Palo Alto, S. 961-1007
- Truss, C./Gratton, L. (1994): Strategic human resource management: a conceptual approach, in: *International Journal of Human Resource Management*, 5, 3, S. 663-686
- Tyson, S. (1997): Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 3, S. 277-290
- Van Donk, D.-P./Esser, A. (1992): Strategic human resource management: a role of the human resource manager in the process of strategy formation, in: *Human Resource Management Review*, 2, 4, S. 299-315

- Venkatraman, N. (1989): The concept of fit in strategy research: Toward a verbal and statistical correspondence, in: *Academy of Management Review*, 14, S. 423-444
- Walton, R. (1985): From control to commitment in the workplace, in: *Harvard Business Review*, 63, S. 77-84
- Wright, P. M. (1998): Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century, in: *Human Resource Management Review*, 8, 3, S. 187-191
- Wright, P. M./Dyer, L. D./Boudreau, J. W./Milkovich, G. T. (Hg.) (1999): *Research in Personnel and Human Resources Management, Supplement 4: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*, Stamford

Wolfgang Mayrhofer

Personalpolitiken und -strategien im internationalen Vergleich.

1 Einleitung und Fragestellung

"Schreibtischtäter, Verwaltungshengste, graue Mäuse und Traumtänzer" (Elsik 1994, S. 255) kommen ins Gerede: Gemeint sind hier zentrale Personalabteilungen und ihr Ruf bezüglich Effizienz und organisationalem Ansehen. Ins Gerede gekommen sind Personalabteilungen und sogenannte 'nicht-produktive' Einheiten insbesondere in Verbindung mit den im letzten Jahrzehnt in Theorie und Praxis boomenden Restrukturierungs- und Organisationskonzepten.

Mit unterschiedlichen Termini belegt und inhaltlich durchaus ausdifferenziert werden neu Formen etwa als zellular (Miles et al. 1997), empowered (Chakravarthy/Gargiulo 1998), föderal (Handy 1994), fraktal (Warnecke 1993), heterarchisch (Hedlund 1986), lernend (Cohen/Sprout 1996) business process reengineered (Hammer/Champy 1993), lean (von Eckardstein/Seidl 1999), qualitätsorientiert (von Eckardstein 1999) oder netzwerkartig (Nohria/Ghoshal 1997; Sydow 1992) bezeichnet. Bei aller Unterschiedlichkeit weisen diese Konzepte in eine ähnliche Richtung. Erstens betonen sie die Wichtigkeit des Verbleibs von Kernkompetenzen innerhalb des Unternehmens bei gleichzeitiger Auslagerung von weniger bedeutsamer Wertschöpfungsaktivitäten an die Peripherie des Unternehmens oder an Einheiten außerhalb der Organisation. Zweitens verändert sich die Rolle des Linienmanagements. Zumindestens von der Tendenz her vergrößert sich die Autonomie und gleichzeitig auch der Verantwortungsbereich des Linienmanagements, insbesondere im Hinblick auf die Betreuung interner oder externer Kunden (Hamel/Prahalad 1994, S. 290). Drittens stellen diese Konzepte angesichts neuer Formen der Produktion die Frage nach alternativen Steuerungsmechanismen neben der Hierarchie. Flachere, flexiblere und stärker projektorientierte sowie selbstorganisierende Arten der Steuerung werden als zunehmend bedeutsam und überlegen bezeichnet (Whittington et al. 1998). Viertens schliesslich wird auf die Bedeutung formaler und informaler Netzwerke im Hinblick auf die Integration der unterschiedlichen organisationalen Teilbereiche hingewiesen (Chakravarthy/Gargiulo 1998, S. 438).

Diese neuen Organisationsformen stellen sowohl an die Informationstechnologien als auch an die Beschäftigten neue und vergleichsweise hohe Anforderungen. Kooperative, koordinative und

selbststeuernde Fähigkeiten gewinnen an Bedeutung (Drumm 1996, S. 11). So formulieren etwa Ferlie/Pettigrew (1998, S. 219f.) eine anspruchsvolle Liste: „strong interpersonal, communication and listening skills; an ability to persuade; a readiness to trade and to engage in reciprocal rather than manipulative behaviour; an ability to construct long-term relationships; ... tolerance of high level of ambiguity and uncertainty; ... a good strategic sense, vision and ideas; ... a capacity to learn quickly and to adapt in new situations“.

Die Beständigkeit und langfristigen Effekte solcher neuer Organisationsformen sind noch umstritten (Sampler/Short 1998). Gleichfalls differiert deren Bewertung. Neben durchaus optimistischen Aussagen im Hinblick auf Dauerhaftigkeit und positive Auswirkungen (z.B. Whittington et al. 1998) gibt es eine Reihe von kritischen Stimmen, welche auf verschiedene Aspekte wie notwendige Eignung der Beschäftigten (Drumm 1998 1996), deren Belastung (Victor/Stephens 1994) oder die mit der Transformation von Beschäftigten zu Intrapreneurs verbundenen Probleme (Kuhn 1997) hinweisen.

Diese neuen Organisationsformen haben Konsequenzen sowohl für das Management allgemein als auch für das Personalmanagement im besonderen. Auf der allgemeinen Managementebene stellen sich vor allem Fragen der Koordination und Kontrolle in einer sich ständig verändernden, „flüssigen“ Organisation (Drumm 1996), der Bedeutung von Wissen als zentraler Ressource und wichtigem Wettbewerbsvorteil (Nonaka 1991) oder der Organisation von Ressourcenflüssen über interne und externe Organisationsgrenzen hinweg (Bartlett/Goshal 1991). Auf der Personalmanagementebene werden etwa institutionelle Verankerung der Personalfunktion in der Organisation und – damit eng verbunden – die Art der Erfüllung personalwirtschaftlicher Aufgaben problematisiert (grundsätzlich dazu vgl. von Eckardstein/Schnellinger 1978; zu neuen Formen der Personalorganisation vgl. etwa Scholz 1999). Thematisiert werden in diesem Zusammenhang Fragen wie die Notwendigkeit zur Einrichtung einer eigenen Personalabteilung, die Verankerung dieser Abteilung in der Unternehmenshierarchie, die Einbindung der Personalabteilung in die Formulierung und Umsetzung von organisationalen Strategien oder die Art der Aufgabenverteilung zwischen einer zentralen Personaleinheit und dem Linienmanagement. Insbesondere in Bezug auf letzteren Aspekt wird deutlich, dass vor dem Hintergrund der neueren Entwicklungen im Bereich organisationaler Formen die klassische Aufgabenverteilung zwischen einer zentralen Personalabteilung und dem Linienmanagement einem starken Veränderungsdruck unterliegt.

Verfolgt man die inhaltliche Entwicklung der personalwirtschaftlichen Aufgabenstellungen und die institutionelle Verankerung der Personalaufgaben in Organisationen, dann lassen sich verschiedene Phasen

unterscheiden. So differenzieren etwa Wunderer/Kuhn (1992, S. 124f.) zwischen fünf Hauptphasen: Bürokratisierung (bis ca. 1960), Institutionalisierung (ab ca. 1960), Humanisierung (ab ca. 1970), Ökonomisierung (ab ca. 1980) und Intrapreneuring (ab ca. 1990) nennt. Dabei zeigen sich im Hinblick auf die Art der Aufgabenverteilung zwei zeitlich aufeinanderfolgende Zugänge.

In einem ersten Abschnitt, der bis in die 70er Jahre reicht und die Phasen der Bürokratisierung, Institutionalisierung und Humanisierung umfaßt, bilden sich nicht nur inhaltlich eigenständige Aufgabenbereiche und Instrumente der Personalarbeit heraus. Die Personalarbeit entwickelt sich auch institutionell zu einem eigenständigen Bereich. Die Personalagenden werden zunächst vorhandenen administrativen Einheiten wie der kaufmännischen Leitung und später eigenständigen Abteilungen zur Erfüllung übertragen. Wesentliches Kennzeichen dieses ersten Abschnitts ist die Parallelität von zunehmender Bedeutung und Differenzierung der Personalarbeit einerseits und verstärkter zentraler Verankerung andererseits.

Spätestens mit den in den 80er Jahren beginnenden massiven gesamtwirtschaftlichen Veränderungen, die mit Schlagworten wie Rationalisierung, Kostendruck, Flexibilisierung und Globalisierung gekennzeichnet werden können, ist eine grundsätzliche Neuausrichtung innerhalb der praktischen Personalarbeit zu verzeichnen. In diesem zweiten Abschnitt wird die vorher zu beobachtende Tendenz einer zunehmenden, institutionell über eigene Abteilungen abgesicherten Zentralisierung umgekehrt. An die Stelle einer hoch differenzierten, mit Expertenwissen vielfältig ausgestatteten zentralen Einheit tritt zunehmend die Rückübertragung von Verantwortung und Kompetenz an das Linienmanagement und in weiterer Folge auch an die Mitarbeiter selbst (vgl. z.B. Brewster/Larsen/Mayrhofer 1997; Ackermann 1992; Bühner 1992; Wagner 1992; Schuler 1990; Walker 1989). Gleichzeitig wird jedoch auch profunde Kritik an einer vorbehaltlosen Übernahme einer dezentralen Konzeption von Personalarbeit vorgebracht (siehe etwa Nienhüser 1999).

Konzeptionell öffnet sich damit ein Spannungsfeld im Hinblick auf die Verteilung der personalwirtschaftlichen Aufgaben. Neben die klassische Konzentration der Personalagenden in der einschlägigen Fachabteilung tritt die verstärkte Übertragung von Verantwortlichkeit für Personalaufgaben an das Linienmanagement (s.a. Brewster/Larsen/Mayrhofer 1997). Damit ergibt sich folgendes Spektrum der Verteilung von Personalaufgaben (vgl. Abb. 1).

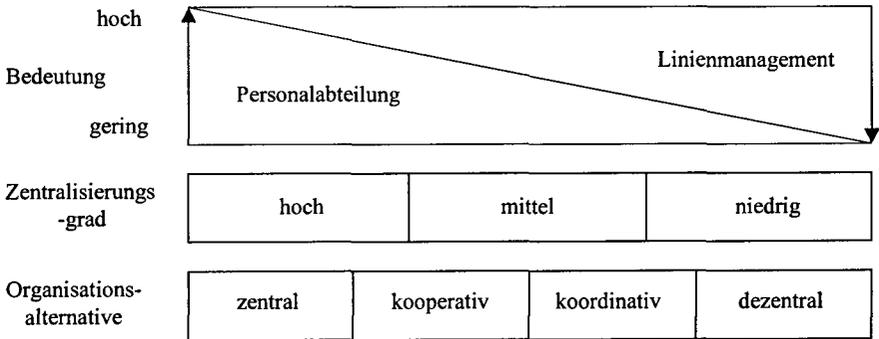


Abb. 1: Gestaltungsalternativen der Personalarbeit (in Anlehnung an Meckl/Scherm 1994, S.115-117; Domsch/Gerpott 1992, Sp. 1938-1939)

Vor diesem Hintergrund stellt sich der vorliegende Beitrag die Frage, wie sich die institutionelle Einordnung der Personalfunktion in Europa während der 90er Jahre empirisch entwickelt hat und inwieweit sich der in der Literatur und in einzelnen Praxisbeispielen als dominant bezeichnete Trend zu einer Verlagerung von Personalagenden weg von der Personalabteilung hin zum Linienmanagement auch auf breiter(er) empirischer Basis nachvollziehen lässt.

Agenda - was zu tun ist.

2 Empirische Basis

Die Basis der hier vorgestellten Ergebnisse ist eine vom Cranfield Network On European Human Resource Management (Cranet-E) durchgeführte europaweite Untersuchung zur Erfassung des status quo und der Entwicklungen des Personalmanagement in Europa (vgl. ausführlicher zum Netzwerk, zur Vorgehensweise und den europaweiten Ergebnissen Brewster/Hegewisch 1994; Brewster et al. 1996; Mayrhofer 1998; Brewster et al. 1999). 22 europäische Länder sind Teil dieses Netzwerks und haben bereits Erhebungen vorgenommen. Dazu kommen weitere 9 außereuropäische Länder, die eine Datenerhebung entweder bereits durchgeführt haben oder diese vorbereiten. Eine genauere Übersicht über die Zusammensetzung des Netzwerks und die einzelnen Erhebungsrunden gibt die nachstehende Abbildung (vgl. Tab. 1).

	1989	1990	1991	1992/93	1995	1996/97	1999
1. Deutschland (W)	●	●	●		●		●
2. Deutschland (O)			●	●	●		●
3. England	●	●	●		●		●
4. Frankreich	●	●	●		●		●
5. Schweden	●	●	●		●		●
6. Spanien	●	●	●		●		●
7. Dänemark		●	●		●		●
8. Italien		●			●		Vorb.
9. Niederlande		●	●		●		●
10. Norwegen		●	●		●		●
11. Schweiz		●			●		●
12. Finnland			●		●		●
13. Irland			●		●		●
14. Portugal			●				●
15. Türkei			●		●		●
X 16. Griechenland				●		●	●
X 17. Österreich				●			●
X 18. Tschechien				●		●	●
19. Belgien					●		●
20. Bulgarien						●	●
21. Polen						●	●
22. Ungarn						●	●
23. Zypern						●	●
24. Australien						●	●
25. Neuseeland						●	●
26. Israel							Vorb.
27. Japan							●
28. Kanada							Vorb.
29. Südafrika							●
30. Taiwan							●
31. Tunesien							●
32. USA							Vorb.

Tab. 1: Beteiligte Länder, Untersuchungsjahr und Umfang der Untersuchung des Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E)

Träger der Untersuchung sind ¹ universitäre oder universitätsnahe Forschungseinrichtungen in jedem der beteiligten Länder, die von der Cranfield School of Management, England, koordiniert werden. Untersucht werden verschiedene Aspekte praktischer Personalarbeit, v.a. die Felder Struktur und Politik (z.B. Eingliederung der Personalabteilung in die Organisationsstruktur; Ziele des Personalmanagements), Personalbeschaffung (z.B. Verwendung verschiedener Personalauswahlverfahren),

Personalentwicklung (z.B. Einsatz bestimmter Personalentwicklungsmaßnahmen), Vergütung und Zusatzleistungen (z.B. Existenz leistungsabhängiger Entgeltsysteme) und Arbeitsbeziehungen (z.B. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat).

Das Untersuchungssample besteht aus privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen mit mehr als 200 Beschäftigten. Für die einzelnen Länder wird durch die jeweilige Forschungseinrichtung ein der nationalen Branchen- und Größenstruktur möglichst entsprechendes Sample ausgewählt.

Methodisch werden verschiedene Instrumente eingesetzt. Kernelement ist ein an die Organisationen nach einem Pretest versandter schriftlicher Fragebogen. Er wird, so notwendig, in einzelnen Items an die jeweilige Landessituation angepaßt (so machen z.B. die deutlichen Unterschiede im System der Arbeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Ländern regelmäßig Anpassungen notwendig), ist aber in den Kernbereichen deckungsgleich. Zur Sicherung der Vergleichbarkeit wird für jedes Land die Übersetzungs-Rückübersetzungstechnik angewendet. Ergänzend zum Fragebogen werden Personalleiter zu einer Gruppendiskussion im Sinne eines Expertentreffens eingeladen. Dazu kommen in einzelnen Ländern noch Fallstudien in einzelnen Organisationen.

Für die vorliegende Auswertung wurden vier Länder – Dänemark, Deutschland (Ost), Österreich, Portugal – und die Erhebungswellen 1991 (für Österreich: 1992) und 1999 herangezogen. Die Analyse beschränkt sich auf den privatwirtschaftlichen Bereich (For-Profit-Organisationen mit mehr als 200 Beschäftigten). Insgesamt konnten damit 571 Unternehmen in 1991 und 709 Unternehmen in 1999 analysiert werden.

3 Ergebnisse

Auf der Basis des vorliegenden empirischen Materials werden sowohl die institutionelle Einordnung der Personalabteilung in die Unternehmen (3.1) als auch die Aufgabenverteilung zwischen der zentralen Personalabteilung und dem Linienmanagement (3.2) näher analysiert.

3.1 Institutionelle Verankerung der Personalabteilung

Die institutionelle Verankerung ^{Definierung} der Personalabteilung lässt sich im Hinblick auf mehrere Dimensionen analysieren. Hier soll diskutiert werden, ob die Unternehmen überhaupt über eine eigene Personalabteilung und eine schriftlich niedergelegte Personalstrategie verfügen, welche Stellung der Leiter der Personalabteilung in der internen formalen Hierarchie besitzt und wie er in die strategischen Entscheidungen in den Unternehmen einbezogen wird.

Im Hinblick auf den ersten Aspekt, die Existenz einer Personalabteilung und einer schriftlich niedergelegten Personalstrategie, lässt sich folgendes Bild erkennen (vgl. Abb. 2).

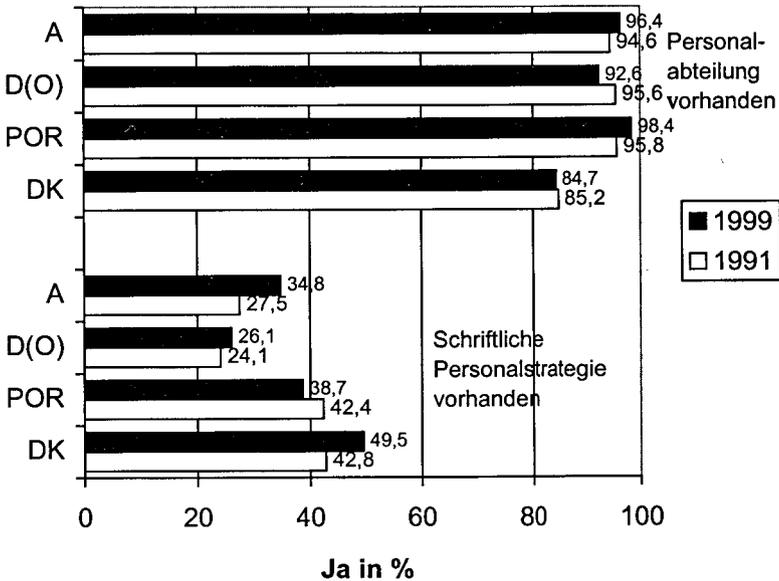


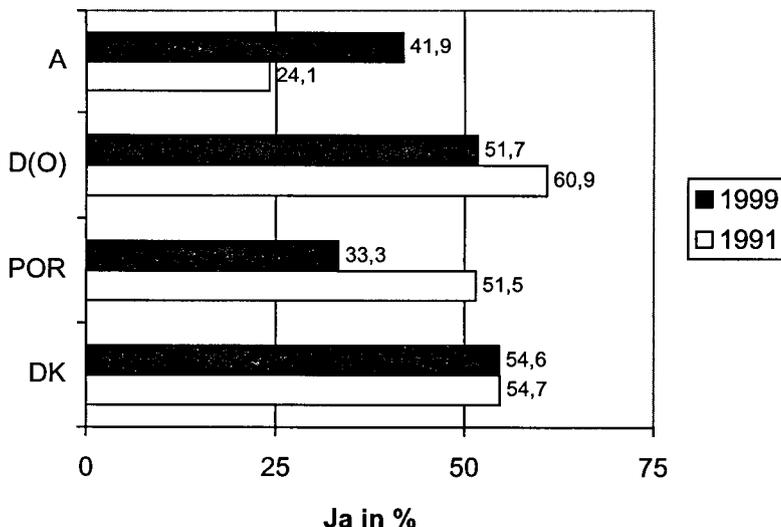
Abb. 2: Ausbildung von Personalabteilungen und Existenz schriftlich formulierter Personalstrategien 1991-1999 (Dänemark, Portugal, Deutschland-Ost, Österreich)

Mit Bezug auf die Ausbildung einer eigenen Personalabteilung zeigt sich, dass trotz der Sonderkonstellation in den neuen Bundesländern Deutschlands wenig Veränderung im Zeitablauf zu beobachten ist. In mehr als 90% der befragten Organisationen – in Dänemark leicht darunter – haben sich eigene Personalabteilungen etabliert. Etwas differenzierter ist das Bild hinsichtlich der Existenz schriftlich formulierter Personalstrategien. In Dänemark zeigt sich, dass fast die Hälfte der Organisationen über eine schriftliche Personalstrategie verfügt und dass es in der betrachteten Periode einen weiteren Zuwachs gegeben hat. In den neuen Bundesländern und in Österreich ist dieser Anteil deutlich geringer, wobei Österreich hier in der betrachteten Periode einen größeren Zuwachs zu verzeichnen hatte. Umgekehrt ist die Entwicklung in Portugal, wo von einem der dänischen Situation vergleichbaren Ausgangsniveau 1992 die Zahl der Organisationen mit einer schriftlich formulierten Personalstrategie etwas abgenommen hat.

Die Einbindung der Personalabteilung in die organisationalen Entscheidungsprozesse soll hier über zwei Variablen abgebildet werden: die Vertretung der Personalleitung in den obersten Unternehmensgremien und die Art der Einbindung der Personalabteilung in die Strategieentwicklung und -umsetzung.

Im Hinblick auf die Vertretung in der höchsten Entscheidungsebene zeigt sich folgendes Bild (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Vertretung der Personalabteilung in der obersten



Entscheidungsebene 1991-1999 (Dänemark, Portugal, Deutschland-Ost, Österreich)

Während in Dänemark die Situation auf relativ hohem Niveau praktisch unverändert blieb, kam es in Portugal und den neuen Bundesländern zu einem teils deutlichen Rückgang der Vertretung der Personalleitung in der Geschäftsleitung (zur Besonderheit der Entwicklung in den neuen Bundesländern vgl. Hanel 1999). Umgekehrt dagegen die Situation in Österreich: Hier stieg der Anteil der in der obersten Entscheidungsebene vertretenen Personalabteilungen deutlich an.

Hinsichtlich der Einbindung in strategische Entwicklungs- und Umsetzungsprozesse wurde in der Befragung zwischen vier verschiedenen Grundvarianten unterschieden: Einbeziehung von Beginn an, konsultativ, lediglich bei der Umsetzung bzw. überhaupt keine Einbeziehung. Betrachtet man die vollständige Einbeziehung der Personalabteilung vom

Beginn des Prozesses an, so zeigt sich folgendes Bild (vgl. Abb. 4).

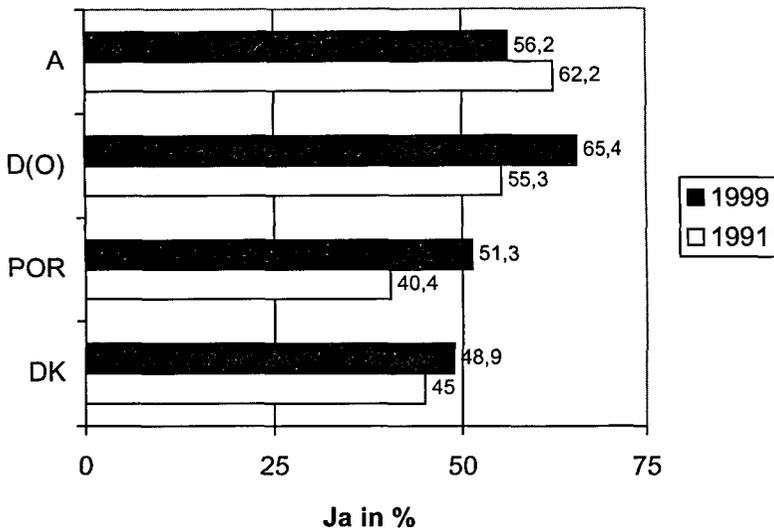


Abb. 4: Einbeziehung der Personalabteilung in strategische Prozesse von Beginn an 1991-1999 (Dänemark, Portugal, Deutschland-Ost, Österreich)

In rund der Hälfte aller Organisationen sind die Personalabteilungen von Beginn an in den Prozess der Strategiebildung und umsetzung mit einbezogen. Spitzenreiter sind hier die Unternehmen in den neuen Bundesländern, wo rund zwei von drei Unternehmen in diese Gruppe zu zählen sind. Schlusslicht in dieser Hinsicht ist Dänemark. Mit Ausnahme von Österreich hat sich in allen anderen drei Ländern der Anteil der Organisationen, in denen eine solche umfassende Einbeziehung passiert, erhöht.

3.2 Aufgabenverteilung zwischen Personalabteilung und Linienmanagement

Zur Erfassung der hier interessierenden Verteilung der Aufgaben zwischen zentraler Personalabteilung und Linienmanagement wurde erfragt, wo die Hauptverantwortung für folgende fünf Bereiche angesiedelt ist: Entgelt, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Arbeitsbeziehungen und Personalbestandsveränderungen. Als Antwortmöglichkeiten wurden vier Alternativen vorgegeben: die primäre Verantwortlichkeit hat die

Personalabteilung, die Personalabteilung unter Heranziehung des Linienmanagements, das Linienmanagement unter Heranziehung der Personalabteilung oder das Linienmanagement. Unter Bezugnahme auf diese personalwirtschaftlichen Teilbereiche wurde ein Zentralisationsindex berechnet, der sich aus der Summe der jeweiligen Ausprägungen in den fünf Teilbereichen errechnet (Personalabteilung alleine erhielt den Wert 1, Linienmanagement alleine den Wert 4). Für den Zentralisationsindex ergibt sich als Minimalwert (vollkommen dezentral) damit 5, als Maximalwert (vollkommen zentral) 20.

Auf der Länderebene zeigt eine erste allgemeine Analyse, dass in den vergangenen acht Jahren sich wenig verändert hat. Während die neuen Bundesländer und Österreich in ihrer Art der Aufgabenverteilung weitgehend unverändert bleiben, gibt es in Portugal eine leichte Tendenz zu einer verstärkten Zentralisierung. Umgekehrt ist in Dänemark – ohnehin bereits im Vergleich zu den anderen hier betrachteten Ländern stärker dezentral orientiert – eine weitere Tendenz zur Dezentralisierung zu beobachten. Im Durchschnitt hat der Zentralisationsindex leicht abgenommen (von 12,06 in 1991 zu 11,68 in 1999). Abb. 5 zeigt die Entwicklungen.

Dezentralisationsindex 1991-1999

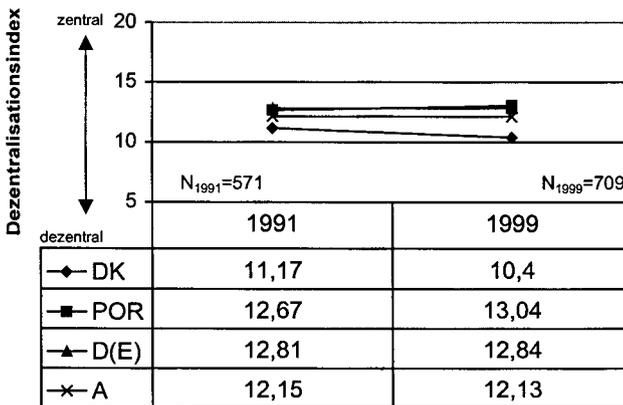


Abb. 5: Vergleich des Zentralisationsindex 1991-1999 (Dänemark, Portugal, Deutschland-Ost, Österreich)

Eine genauere Analyse auf der Länderebene zeigt jedoch einige interessante Ergebnisse. Die Varianz des Zentralisationsindex hat zugenommen (1991: 11,29; 1999: 13,82) und ist ein Hinweis auf eine höhere Streuung rund um den Mittelwert. Anders formuliert: die

Organisationen des Samples sind im Zeitablauf heterogener geworden in der Art der Aufgabenverteilung zwischen zentraler Personaleinheit und Linienmanagement. Dazu kommt ein weiterer Aspekt: Der Anteil der Organisationen, die einen stark dezentralisierten Ansatz der Aufgabenverteilung im Personalbereich wählen (Zentralisationsindex kleiner oder gleich 7), ist um ca. 70% angestiegen. Während in 1991 9,7% der Organisationen einen solchen stark dezentralen Ansatz wählten, sind es 1999 bereits 16,6%. Zwar ging der Anteil an solchen Organisationen in Portugal und Österreich leicht zurück, stiegen aber in Dänemark und in den neuen Bundesländern stark an. Auf der anderen Seite kommt es zu einer Art ‚Gegenbewegung‘: Auch die Gruppe der Organisationen mit einer stark zentralen, auf die Personalabteilung fokussierten Aufgabenverteilung wächst (1991: 23,4%; 1999: 30,5%). Insgesamt ist daher von einer gespaltenen Entwicklung zu sprechen. Während eine zwar immer noch kleine, aber deutlich wachsende Gruppe eine stark dezentrale Art der Aufgabenverteilung wählt, spielt in der Mehrzahl der Organisationen die Personalabteilung nach wie vor eine bedeutsame oder sogar zunehmend zentrale Rolle. Abb. 6 zeigt die Entwicklungen.

Alle Länder

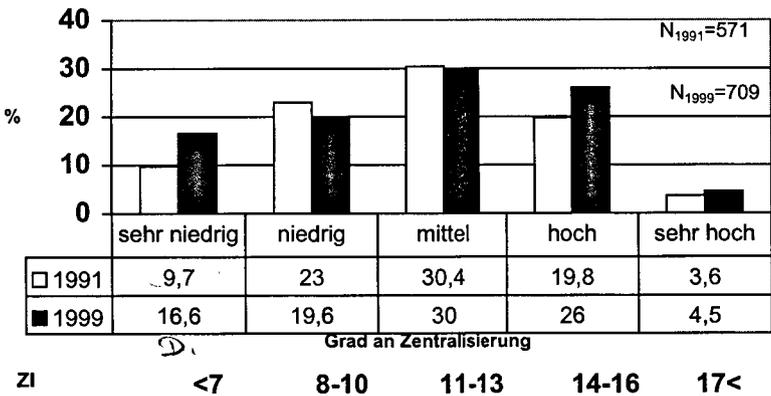


Abb. 6: Organisationen mit unterschiedlichen Arten der Aufgabenverteilung zwischen Personalabteilung und Linienmanagement 1991-1999 (Dänemark, Portugal, Deutschland-Ost, Österreich)

Aus den bisher dargestellten Ergebnissen ergeben sich (wenigstens) zwei weitere Überlegungen. Zunächst scheint eine genauere Analyse der Entwicklungen in einzelnen Teilbereichen der Personalarbeit im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Unterschieden in diesen Bereichen interessant.

Darüberhinaus rückt die neu entstehende bzw. größer werdende Gruppe von Organisationen mit einem stark dezentralen Zugang zur Personalarbeit in den Blickpunkt. Eine Analyse der typischen Merkmale dieser Organisationen, etwa Länderzugehörigkeit, Größe, Sektor oder der Zusammenhang zwischen der gewählten Art der Aufgabenverteilung im Personalbereich und verschiedenen erhobenen Erfolgsmaßen, bietet sich hier als besonders bedeutsam an.

Innerhalb der betrachteten personalwirtschaftlichen Teilbereiche – Entgeltgestaltung, Beschaffung und Auswahl, Weiterbildung, Arbeitsbeziehungen, Personalbestandsveränderungen – kam es mit einer Ausnahme (Arbeitsbeziehungen) zu einer – teilweise starken – Zunahme einer Variante, bei der das Linienmanagement die vollständige Verantwortung für den jeweiligen Bereich übernimmt. In allen Bereichen beträgt der Prozentsatz der Organisationen, in denen ein solcher stark dezentraler Zugang gewählt wird, zwischen 18 und 26%. Beispielfhaft kann die Entwicklung im Bereich der Personalbestandsveränderung genannt werden. Hier zeigt sich nicht nur ein deutlicher Zuwachs von mehr als einem Viertel, sondern auch auch hohes absolutes Niveau. Die vollständige Übertragung der Verantwortung an das Linienmanagement ist die zweithäufigste der gewählten Lösungen. Abb. 7 zeigt im Überblick die Entwicklungen.

Verantwortung für Personalbestandsveränderungen

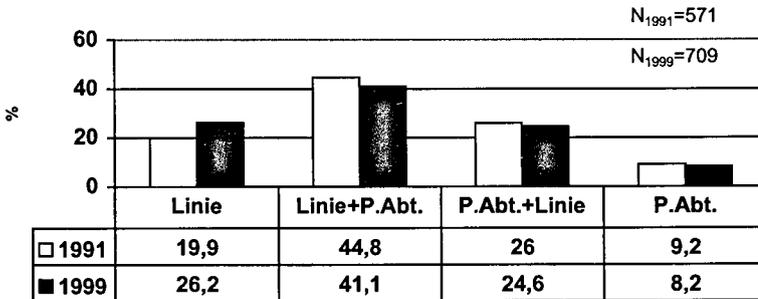


Abb. 7: Personalbestandsveränderungen – Prozentsatz der Organisationen mit unterschiedlichen Aufgabenverteilungen zwischen Personalabteilung und Linienmanagement 1991-1999 (Dänemark, Portugal, Deutschland-Ost, Österreich)

Allerdings zeigen die vorliegenden Daten auch, dass die Personalabteilung in der grossen Mehrzahl der Organisationen noch immer in unterschiedlicher Form in die Verantwortlichkeit eingebunden ist. In

mehr als 40% der Organisationen gilt, dass die Personalabteilung die führende oder ausschliessliche Verantwortung für die jeweiligen Teilbereiche übernimmt. Beispielhaft dafür ist der Bereich der Arbeitsbeziehungen, wo die Personalabteilung ‚traditionell‘ eine wichtige Rolle spielt. Abb. 8 zeigt die Befunde.

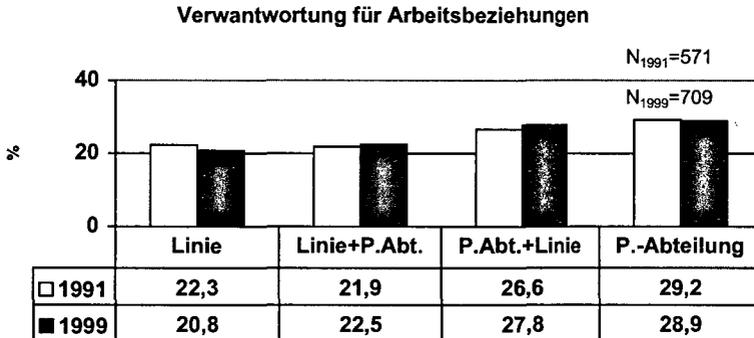


Abb. 9: Arbeitsbeziehungen – Prozentsatz der Organisationen mit unterschiedlichen Aufgabenverteilungen zwischen Personalabteilung und Linienmanagement 1991-1999 (Dänemark, Portugal, Deutschland-Ost, Österreich)

In 28,9% der Unternehmen (1991: 29,2) ist die Personalabteilung alleinverantwortlich für den Bereich der Arbeitsbeziehungen, in 27,8% trifft sie die Entscheidungen in Abstimmung mit dem Linienmanagement. Damit hat in rd. zwei Drittel der befragten Unternehmen die Personalabteilung eine zentrale Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.

Neben den Entwicklungen in den einzelnen personalwirtschaftlichen Teilbereichen ist auch die zwar noch immer relativ kleine, aber im Zeitverlauf wachsenden Gruppe von Organisationen mit einem stark dezentralen Zugang zur Personalarbeit von Interesse. Der Vergleich der Organisationen, in denen die Verantwortung für zentrale Bereiche der Personalarbeit weitgehend oder ausschliesslich beim Linienmanagement liegt (operationalisiert durch einen Zentralisationsindex von 7 oder kleiner) mit Organisationen mittlerer (ZI zwischen 8 und 14) und geringer (ZI 15 und größer) Dezentralisierung zeigt die folgenden Resultate.

- Länderzugehörigkeit

Im Vergleich der hier betrachteten Länder sind stark dezentralisierte Unternehmen stärker in Dänemark zu finden ($\chi^2=31, p<.001$; Chi-square=69,9, d.f.=6, $p<.001$). Bei Berücksichtigung von unterschiedlichen Ausformungen von Sektor und Organisationsgröße in den einzelnen Ländern schwächt sich dieser Effekt zwar ein wenig ab, verschwindet aber nicht ganz.

- Sektor

Es existieren auch sektorale Unterschiede im Hinblick auf die gewählte Verteilung der Verantwortung zwischen Personalabteilung und Linienmanagement. Im Baugewerbe und im Handel sind stärker dezentrale Modelle der Personalarbeit zu finden, während umgekehrt im Bereich von Banken und Finanzierung sowie in der metallverarbeitenden Industrie eine stärker zentral ausgerichtete Verantwortungsverteilung vorherrscht (Chi-square=50,01, df=18, $p<.001$; $C=.27, p<.001$). Tabelle 2 zeigt die Verteilung auf die einzelnen Sektoren.

Sektor	Land- und Forstwirtschaft	Anzahl	Gruppen von Organisationen			Gesamt
			dezentral (DI=5-7)	mittel (DI=8-14)	zentral (DI=15-20)	
		Erwartete Anzahl	1	8	3	12
		Erwartete Anzahl	2,0	7,1	3,0	12,0
	Energie,	Anzahl	4	28	13	45
	Wasserversorgung	Erwartete Anzahl	7,5	26,4	11,1	45,0
	Chemische Industrie	Anzahl	2	23	6	31
		Erwartete Anzahl	5,2	18,2	7,6	31,0
	Maschinen-, Metall-, Elektronikindustrie	Anzahl	25	88	54	167
		Erwartete Anzahl	27,7	98,1	41,1	167,0
	Übrige Industrie	Anzahl	25	91	28	144
		Erwartete Anzahl	23,9	84,6	35,4	144,0
	Baugewerbe	Anzahl	17	31	4	52
		Erwartete Anzahl	8,6	30,6	12,8	52,0
	Handel, Hotel, Gastlättingewerbe	Anzahl	21	43	16	80
		Erwartete Anzahl	13,3	47,0	19,7	80,0
	Transport, Nachrichtenübermittlung	Anzahl	8	27	9	44
		Erwartete Anzahl	7,3	25,9	10,8	44,0
	Bank- und Versicherungsbetriebe	Anzahl	2	40	26	68
		Erwartete Anzahl	11,3	40,0	16,7	68,0
	Dienstleistungen an Privatpersonen	Anzahl	3	3	1	7
		Erwartete Anzahl	1,2	4,1	1,7	7,0
Gesamt		Anzahl	108	382	160	650
		Erwartete Anzahl	108,0	382,0	160,0	650,0

Tab. 2: Zusammenhang zwischen Sektorzugehörigkeit und Dezentralisierung 1999 (Dänemark, Portugal, Deutschland-Ost, Österreich)

- **Organisationsgröße**

Ein Vergleich verschiedener Größenklassen von Unternehmen zeigt einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und der Art der Verantwortungsverteilung zwischen der Personalabteilung und dem Linienmanagement. In kleineren Organisationen zeigt sich ein verstärktes Auftreten eines dezentralen Zugangs der Personalarbeit. Umgekehrt existieren in großen Unternehmen dezentrale Modelle weniger häufig als statistisch anzunehmen (Chi-quadrat 24.33, d.f.=8, $p<.01$; $c=.23$, $p<.01$). In die gleiche Richtung weist ein positiver Zusammenhang zwischen dem Zentralisationsindex und der Größe der Organisation (Spearman $Rho=.16$, $p<.01$). Zwar gibt es auch einen positiven Zusammenhang zwischen Größe der Personalabteilung (gemessen an der Zahl der in der Personalabteilung arbeitenden Personen) und dem Grad an Zentralisierung (Spearman $Rho=.24$, $p<.01$), der jedoch eher ein Effekt der Gesamtunternehmensgröße zu sein scheint. Bei Einbeziehung der Unternehmensgröße in die Berechnungen verschwindet dieser Zusammenhang.

- **Verwendung externer Anbieter**

Es gibt einen statistisch signifikanten, allerdings schwachen Zusammenhang zwischen dem Grad an Dezentralisierung und der Verwendung von externen Anbietern in den Bereichen Entgeltgestaltung, Beschaffung und Auswahl, Weiterbildung und Personalbestandsveränderungen (Spearman $Rho=.07$, $p<.05$). Demzufolge verwenden stärker dezentral organisierte Unternehmen auch weniger externe Anbieter. Dieser auf den ersten Blick kontraintuitive Sachverhalt erhellt sich bei Einbeziehung der Organisationsgröße. Größere Unternehmen nehmen die Leistungen externer Anbieter stärker in Anspruch (Spearman $Rho=.18$, $p<.01$). Im Lichte beider Überlegungen ist vermutlich zu argumentieren, dass hier der Größeneffekt dominiert, d.h. dass kleinere Unternehmen – die ja auch stärker dezentral organisiert sind – aufgrund ihrer ressourcenmäßig eingeschränkteren Möglichkeiten externe Anbieter in geringerem Maß in ihre Personalarbeit mit einbeziehen.

- **Leistungsmaße**

Die vorliegenden Daten belegen keinen Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Formen der Verteilung der Personalverantwortung zwischen Personalabteilung und Linienmanagement auf der einen und organisationalen Leistungsmaßen auf der anderen Seite. Die

befragten Unternehmen wurden um eine Selbsteinschätzung des Unternehmenserfolgs insgesamt gebeten (fünfteilige Skala, jede Ausprägung mit einer kurzen Erläuterung versehen von ‚Erträge deutlich über dem Ertrag‘ bis ‚deutliche Verluste‘). Weiters sollten sich die Unternehmen im Vergleich mit ihren Konkurrenten hinsichtlich verschiedener Leistungsaspekte einstufen (Top 10%, obere Hälfte, untere Hälfte), und zwar in den Bereichen Servicequalität, Produktivität, Rentabilität, Produktinnovationszeit, Innovationsrate und Aktienmarktentwicklung. Zwischen der stark dezentralisierten Gruppe und den anderen Gruppen existieren keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Gesamtleistung und die angeführten einzelnen Leistungsdimensionen.

4 Diskussion

Grosso modo lässt sich der obige Befund wie folgt zusammenfassen: Unternehmen in den betrachteten Ländern führen einen stark dezentralen Modus der Verteilung von Personalverantwortung zwischen zentraler Personalabteilung und Linienmanagement nur langsam ein und ziehen aus der Einführung eines stark dezentralen Modells keine deutlichen Leistungsvorteile. Zumindest im Vergleich zu den in der Literatur und in einzelnen spektakulären Best-Practice Beispielen häufig genannten Vorstellungen und Überlegenheitsvermutungen scheint die tatsächliche organisationale Praxis weit weniger rasch zur Hand mit Maßnahmen wie Abschaffung der Personalabteilung, deren zahlenmäßige Ausdünnung oder einer vollständigen Übertragung von Personalverantwortung an das Linienmanagement. Zwar lassen sich im 8-Jahres-Vergleich Tendenzen einer stärkeren Dezentralisierung feststellen. Gleichzeitig bleibt jedoch insbesondere auf der aggregierten Länderebene diese Entwicklung zumindest in den betrachteten Ländern relativ schwach. Die Herausbildung einer Gruppe von Organisationen mit hoch dezentralen Arrangements im Personalbereich wird zumindestens teilweise konterkariert durch eine Zunahme von erhöhter Einbindung der Personalabteilung in die Aufgabenverantwortung.

Das lässt zumindestens zwei Schlussfolgerungen zu. Erstens könnte argumentiert werden, dass *in praxi* die meisten Unternehmen eben weit hinter den letzten Erkenntnissen der wissenschaftlichen und praktischen Elite hinterherhinken und damit Effizienz Nachteile in Kauf nehmen. Auch wenn es sicherlich eine Reihe von Argumenten für ein permanentes Auseinanderklaffen zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisstand und unternehmerischer Avantgarde einerseits und dem unternehmerischen Durchschnitt gibt, so scheint das nur ein Teil des Bildes zu sein. Der andere Teil des Bildes – und damit ist die zweite Art von Schlussfolgerung

angesprochen – umfasst die Resistenz gegenüber den angeblich mit Leistungsvorteilen verbundenen Veränderungen aufgrund der Erfahrung von praktischer Überlegenheit des *status quo*. Tatsächlich läßt sich eine Reihe von Argumenten anführen, welche die stark positiv funktionalen Aspekte eines zumindest in Teilen zentralen Modus in der Personalarbeit hervorheben. Wie Nienhüser (1999) pointiert und überzeugend herausgearbeitet hat, sind die oft behaupteten Nachteile eines zentralen Modus „in Wahrheit“ – besser wohl: auf der anderen Seite der Unterscheidung – Vorteile. Eine stärker zentralisierte Vorgehensweise erlaubt eine bessere Integration unterschiedlicher Sichtweisen, fördert unter bestimmten Umständen die Akzeptanz von getroffenen Richtungsentscheidungen und bringt zumindest eine erhöhte Chance für den Schutz vor Abteilungsegoismen mit sich. Damit eng verbunden erlaubt eine stärker zentralisierte Vorgehensweise die fokussierte Orientierung an den Gesamtaufgaben und eine Berücksichtigung der Interdependenzen der verschiedenen personalwirtschaftlich relevanten und für die Unternehmung bedeutsamen Einzelaktivitäten. Dazu kommt eine Entlastung des Linienmanagements. Durch die Übernahme von größeren Teilen der Personalaufgaben seitens einer zentralen Personalabteilung bzw. die Möglichkeit, diese als Expertenpool anlassbezogen zu nutzen, wird die Arbeitsbelastung des Linienmanagement verringert, Kapazität im Bereich der Aus- und Weiterbildung freigesetzt und für die einzelnen Linienmanager und –managerinnen Komplexität reduziert.

5 Ausblick

Die letzten beiden Jahrzehnte waren stark von einer Diskussion in Theorie und Praxis dominiert, welche die Überlegenheit von neuen organisationalen Formen propagiert und damit einem starken Primat der ökonomischen Logik das Wort redet. Outsourcing, Verflachung der Hierarchien, Empowerment, Lean Management und ähnliche Konzepte reflektieren (zumindest: auch) eine Neuausrichtung am Marktgedanken und eine einseitige Priorisierung von Kapitaleignern im allgemeinen und shareholder value im besonderen. Nichtsdestotrotz bleibt weiterhin unklar, inwieweit und vor allem für wen diese Neuordnungen von Vorteil sind.

Der vorliegende Beitrag ordnet sich in Überlegungen ein, die kritisch auf eine Kluft zwischen wissenschaftlicher und praktischer Effizienzrhetorik insbesondere in Verbindung mit Managementmoden und Best-Practice Beispielen einerseits und weithin gelebter organisationaler Praxis andererseits hinweisen. Die vorliegenden empirischen Daten unterstützen nur in Ansätzen die immer wieder geäußerten Vermutungen von der Verbreitung neuer Formen der Organisation im Personalbereich, einer verringerten Bedeutung der Personalabteilung und einer

leistungsmäßigen Überlegenheit solcher Modelle. Vielmehr weisen die vorliegenden Ergebnisse auf ein deutlich differenzierteres Bild hin, in dem verschiedene Einflussgrößen wie etwa Land, Sektor oder Unternehmensgröße eine wichtige Rolle spielen. Ebenfalls ist die ökonomische Überlegenheit von stärker dezentralen Formen nicht ohne weiteres nachzuvollziehen. Dabei muss sicherlich auch auf die Grenzen der für diesen Beitrag verwendeten Untersuchung – insbesondere die noch geringe Zahl der analysierten Länder, die Art der Erhebung und die Operationalisierung der zentralen Konstrukte wie Dezentralisierung und organisationale Leistung – hingewiesen werden. Nichtsdestrotz scheint es geboten, vorschnelle Befunde in Richtung auf Verbreitung und Überlegenheit neuer dezentraler Konzepte im Personalbereich zumindest kritisch zu hinterfragen.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. (1994): Die Personalabteilung am Scheideweg, in: Ackermann, K.-F.: Reorganisation der Personalabteilung, Stuttgart, S. 3-21
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1991): Managing across borders: The transnational solution, London
- Brewster, C./Hegewisch, A. (Hg.) (1994): Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey, London, New York
- Brewster, C./Holt Larsen, H./Mayrhofer, W. (1997): Integration and Assignment: A Paradox, in: Human Resource Management. Journal of International Management, 3, 1, S. 1-23
- Brewster, C./Mayrhofer, W./Morley, M. (Hg.) (1999): New Challenges for European Human Resource Management, London, (in print)
- Brewster, C./Tregaskis, O./Hegewisch, A./Mayne, L. (1996): Comparative Research in Human Resource Management: A Review and an Example, in: International Journal of Human Resource Management, 7, 3, S. 585-604
- Bühner, R. (1992): Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit, in: Kienbaum, J. (Hg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart, S. 97-123
- Chaktravathy, B./Gargiulo, M. (1998): Maintaining Leadership Legitimacy in the Transition to New Organizational Forms, in: Journal of Management Studies, 35, 4, S. 437-456
- Cohen, M. D./Sproul, L. S. (1996): Organizational Learning, Thousand Oaks et al.
- Domsch, M./Gerpott, T. J. (1992): Organisation des Personalwesens, in: Frese, M. (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart,

Sp. 1934-1949

- Drumm, H. J.(1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56, 1, S. 7-20
- Drumm, H. J.(1998): Virtualität in Organisation und Personalmanagement, in: Zeitschrift für Organisation, 4, S. 196-200
- Eckardstein, D. v./Seidl, M.(1999): Lean Management, in: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): Management, Stuttgart, S. 431-460
- Eckardstein, D. v. (1999): Das EFQM-Modell des Qualitätsmanagements, in: Eckardstein, D. v. /Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): Management, Stuttgart, S. 421-430
- Elšik, W. (1994): Personalmanagement im Krisenspiel, in: Kraus, H./Scheff, J./Gutschelhofer, A. (Hg.): Personalmanagement in der Krise - Krise des Personalmanagements, Wien, S. 235-269
- Ferlie, E./Pettigrew, A.(1998): Managing through Networks, in: Mabey, C./Salaman, G./Storey, J.: Strategic Human Resource Management: A Reader, London
- Hamel, G./Prahalad, C. K.(1994): Competing for the Future, Boston
- Hammer, M./Champy, J.(1993): Re-Engineering the Corporation, London
- Handy, C.(1994): The Age of Unreason, Boston
- Hanel, U. (1999): Personalmanagement in den Transformationsphasen von der Plan zur Marktwirtschaft, München, Mering, (in print)
- Hedlund, G. (1986): The hypermodern MNC - a heterarchy?, in: Human Resource Management, 25, 1, S. 9-35
- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens, in: Zeitschrift für Personalforschung, 11, 2, S. 195-220
- Mayrhofer, W. (1998): Between market, bureaucracy, and clan - coordination and control mechanisms in the Cranfield Network on European Human Resource Management (Cranet-E), in: Journal of Managerial Psychology, 13, 3, 4, S. 241-258
- Meckl, R./Scherer, E. (1994): Personalarbeit in der schlanken Unternehmung. Ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen, in: Scholz, C./Oberschulte, H. (Hg.): Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, S. 109-130
- Miles, R. E./Snow, C. C./Mathews, J. A./Coleman, H. J. (1997): Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form, in: Academy of Management Executive, 11, 4, S. 7-20
- Nienhäuser, W. (1999): Zentrale Personalarbeit - Lob der Zentrale, in: Scholz, C. (Hg.): Innovative Personalorganisation, Neuwied, Krefeld, S. 158-167
- Nohria, N./Ghoshal, S. (1997): The Differentiated Network, San Francisco

- Nonaka, I. (1991): The Knowledge Creating Company, in: Harvard Business Review, 6, S. 96-104
- Sampler, J. L./Short, J. E. (1998): Editorial Introduction to the Special Issue: Sustainability of New Organizational Arrangements, in: Journal of Management Studies, 35, 4, S. 413-416
- Scholz, C. (Hg.) (1999): Innovative Personalorganisation, Neuwied, Krißfeld
- Schuler, R. S. (1990): Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise?, in: Academy of Management Executive, 4, 3, S. 49-60
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden
- Victor, B./Stephens, C. (1994): The Dark Side of the New Organizational Forms: An Editorial Essay, in: Organization Science, 5, 4, S. 479-482
- Wagner, D. (1992): Personalpolitik und Personalarbeit, in: Wagner, D. (Hg.): Handbuch der Personalleitung, München
- Walker, J. W. (1989): Human Resource Roles for the 1990s, in: Human Resource Planning, 12, 4, S. 55-61
- Warnecke, H. J. (1993): Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen, Berlin
- Whittington, R./Pettigrew, A./Peck, S./Fenton, E./Conyon, M. (1998): New Forms of Organization in Europe: Complementarities and Performance. Paper submitted to Organization Science
- Wunderer, R./Kuhn, T. (1992): Zukunftstrends in der Personalarbeit, Bern

Alfred Zauner

Personalpolitik als systemische Intervention. Skizzen zu einer facettenreichen Thematik

Der Titel dieser Arbeit verknüpft ein Handlungsfeld herkömmlicher Organisationspraxis mit ausgewiesenen Neologismen der Managementtheorie. Personalpolitik wurde betrieben seit Anbeginn aller sozialer Aktivitäten, die über den Familienverband und über die dörfliche Gruppe hinausreichten; sie zählt damit zum historischen Kernbestand organisatorischer Lenkungsaktivitäten. Von Intervention – und gleich auch noch von systemischer Intervention – zu sprechen, läßt demgegenüber ein sehr junges Organisationsverständnis anklingen, ein Organisationsverständnis, in dem die Frage nach der Steuerbarkeit von Organisation selbst zu einem zentralen und facettenreichen Thema wurde. Die Beleuchtung einiger Aspekte der personalpolitischen Praxis aus der Perspektive der neueren sozialwissenschaftlichen Systemtheorie soll Gegenstand der weiteren Überlegungen sein.

1 Was meint Personalpolitik?

Sprechen wir in der betrieblichen Praxis von Personalpolitik, so tun wir dies in aller Regel im Zusammenhang mit Personalentscheidungen – typischerweise etwa mit Stellenbesetzungen –, mit denen eine unternehmenspolitische Weichenstellung explizit umgesetzt werden soll oder aus denen ein strategischer Gestaltungswille implizit erschlossen werden kann. Das Alltagsverständnis gibt so erste Anhaltspunkte für unser Thema. Was aber soll nun im einzelnen in Organisationen zum Bereich des Politischen gezählt werden, was nicht? Und welche Folgerungen ergeben sich daraus für das Verständnis der Steuerungsprobleme moderner Organisationen, die auf allen Ebenen und Funktionsbereichen auf rasche Umweltveränderungen reagieren und gestaltend agieren müssen?

Recht leicht gelingt die Abgrenzung „nach unten“: Der engere Bereich der Personalverwaltung, die Lohnverrechnung, die Ausstellung von Krankenscheinen und dergleichen erheben nicht den Anspruch, zur Personalpolitik gezählt zu werden. Am oberen Ende der Skala lokalisieren wir jene Grundsatzentscheidungen, mit denen im Abstimmung mit den strategischen Zielen der Organisation die generelle Ausrichtung der Personalrekrutierung, Personalqualifikation und Personalentwicklung, der Entgeltregulative etc. festgelegt wird. Traditionell gilt Personalpolitik in diesem engen Verständnis als Vorrecht der Unternehmensleitung; Wo gesetzlich gefordert, wie insbesondere im Fall genereller Entgeltregelungen oder der Kündi-

gungsverfahren, muß die Unternehmensleitung der jeweiligen Rechtslage folgend ihre personalpolitische Entscheidungsmacht mit dazu berufenen Belegschaftsvertretern, etwa dem Betriebsrat oder der Tariff Kommission teilen.

Wie aber soll der breite Bereich personenbezogener Entscheidungen zwischen diesen beiden Polen zugeordnet werden? Fallen alle Entscheidungen, etwa wem eine Leitungsposition im mittleren Management übertragen werden soll, wer in eine Projektgruppe berufen, wer zu welchen Qualifikationsmaßnahmen im Rahmen eines Personalentwicklungsprogramms eingeladen wird, in die Kategorie „unpolitischer“ operativer Ausführungsentscheidungen? Sind sie unter dem Aspekt personalpolitischer Bedeutsamkeit bedeutungslos? Wohl kaum. Zurecht haben von Eckardstein und Schnellinger (1978, S. 3) eine scharfe Trennung von Personalpolitik und Personalführung als unzweckmäßig zurückgewiesen und betont, daß der Dualismus und das Ineinandergreifen von Grundsatz- und Einzelentscheidung das Wesen der betrieblichen Personalpolitik bestimmen. Erweitern wir in einem ersten systemtheoretischen Zugriff den Betrachtungsgegenstand um das soziale Handlungsfeld, in dem durch die zu treffende Personalentscheidung eine angestrebte Wirkung erzeugt werden soll, so lehrt uns die betriebliche Praxis, daß ein hierarchisch gedachtes Verhältnis von übergeordneter Grundsatzentscheidung und ausführender Einzelentscheidung jedenfalls im Feld der Personalpolitik an der Realität organisationspolitischer Steuerungswirkung scheitern dürfte. Oft ist es gerade die symbolische Eindeutigkeit und Klarheit einer personalpolitischen Einzelentscheidung, die orientierungsgebend und handlungssteuernd die Wirkung allgemeiner personalpolitischer Leitlinien und Grundsätze deutlich übertrifft.

Ein nochmaliger Rückgriff auf das allgemeine begriffliche Verständnis des „Politischen“ mag den weiteren Weg weisen. Politik gilt im herrschenden Verständnis westlicher Demokratien als die wertbasierte und zielorientierte Gestaltung des sozialen Zusammenlebens im Wege der Herstellung verbindlicher Entscheidungen über Strukturen, Programme und allgemeine Rahmenbedingungen, die als solche Weichenstellungen und Entscheidungskorridore für weitere Folge- und Anschlußentscheidungen – klassischerweise etwa der Verwaltung – bilden. Diese Umschreibung eröffnet einen direkten Anschluß an die systemtheoretische Konzeption von Organisationen als Kommunikations- und Entscheidungssysteme. Personalpolitische Entscheidungen wären demnach zu verstehen als Entscheidungsprämissen, d.h. als Rahmen und Bezugspunkt weiterer Anschlußentscheidungen, durch die sich eine Organisation von seinem konkreten wirtschaftlichen und sozialen Umfeld abgrenzt und sich zugleich in funktionalem Austausch mit dieser am Leben erhält.

2 Drei Bauteile des systemischen Hintergrunds

Eine praxisorientierte Position wird danach fragen, was denn damit gewonnen ist, wenn wir personalpolitisches Handeln als systemische Intervention verstehen? Stellen wir in einem ersten Zugriff die Inhalte der beiden Begriffe „Personalpolitik“ und „systemische Intervention“, so wie sie in der jeweiligen Theorietradition gefaßt werden, gegenüber, so deutet sich bereits in der Differenz der Beschreibungen das Potential weiterer theoretischer und handlungspraktischer Perspektiven an.

Mit Personalpolitik wollen wir im Anschluß an die oben angestellten Vorüberlegungen die Summe aller Handlungen und Entscheidungen verstehen, die aufbauend auf einen konkreten Gestaltungswillen darauf zielen, über Auswahl, Einsatz, Entlohnung und Qualifikation von Personal auf eine Organisation oder eine organisationale Subeinheit einzuwirken. Unter systemischer Intervention versteht die jüngere sozialwissenschaftliche Systemtheorie eine absichtsvolle Einwirkung auf ein soziales System über den Weg anschlussfähiger Kommunikation, wobei über die Wirkung der wahrgenommenen Steuerungshandlung letztlich das intervenierte Zielsystem selbst entscheidet (vgl. zur systemischen Interventionstheorie insbesondere Willke 1994).

Der augenfällige Unterschied in der Beschreibung ein und desselben lebenspraktischen Phänomens liegt im Vorverständnis der Rolle des Akteurs. Im Fokus der tradierten betriebswirtschaftlichen Sichtweise stehen die eine personalpolitischen Beeinflussung anstrebende Unternehmensleitung, Manager oder Belegschaftsvertreter. Die Beeinflussungsrichtung wird im wesentlichen linear, im Sinne einer Subjekt-Objekt Relation gedacht. Der systemische Zugang sieht auch in den zu beeinflussenden Organisationseinheiten selbst beobachtende und (re-)agierende Handlungssysteme. Über das Bild der erfolgskritischen Anschlussfähigkeit der Kommunikation rückt das Verhältnis zwischen einander beobachtenden Systemen, die Zirkularität ihrer Bezugnahme aufeinander ins Zentrum des Interesses. Zum besseren Verständnis dieser unterschiedlichen Sichtweisen erscheint es sinnvoll, einige zentrale systemtheoretische Annahmen kurz zu beleuchten.

2.1 Person und Organisation – neu gedacht

Die sozialwissenschaftliche Systemtheorie hat in den letzten Jahrzehnten durch die Arbeiten Niklas Luhmanns und seiner Schule eine außerordentliche Differenzierung erfahren. Für unsere Zwecke muß es hinreichen, einige wichtige Neupositionierungen zum Verhältnis von Organisation und Person kurz zu umreißen, um die gedanklichen Anregungen des systemischen Blickwinkels nachvollziehbar und verständlich zu machen. Vorauszuschicken ist, daß es sich bei systemtheoretischen Wirklichkeitskonstruktionen

oftmals um sperrige theoriearchitektonische Entscheidungen handelt, die da und dort quer liegen zum Alltagsdenken und sich lediglich durch ihre weiterführende Produktivität rechtfertigen lassen.

Organisationen bestehen – so ein zentrales Konstruktionsmerkmal der Systemtheorie – nicht aus Menschen, ihr Grundelement sind vielmehr *Entscheidungen*. Das Verständnis dieser radikalen Entkoppelung verlangt so gleich eine Klarstellung: Natürlich sind Organisationen als soziale Systeme ohne Menschen nicht denkbar. Es ist eine konstitutive Setzung der Systemtheorie, daß Systeme ihrer Identität nur aus der spezifischen Grenzziehung zu ihrer Umwelt gewinnen. Diese Umwelt ist somit von Anfang an mitzudenken. Die Entwicklung sozialer Systeme und die Entwicklung des Individuums bedingen einander.

Die Mitglieder einer Organisation, auch ihre Führungskräfte, werden damit als Teil der Systemumwelt der Organisation gesehen, wenngleich als deren wichtigster Teil. Sie sind aber auch in ihrer Summe nicht mit der Organisation als sozialem System gleichzusetzen. Organisationen bedienen sich für ihr Handeln konkreter Menschen, wie auch diese Organisationen für ihre Zwecke instrumentalisieren. Wir haben es mit einer auf die Dauer der Mitgliedschaft begrenzten, mehr oder weniger dauerhaften „strukturellen Koppelung“ zwischen zwei Systemtypen zu tun: Der Organisation als sozialem System und dem individuellen Menschen, der für sich genommen systemisch wiederum als eine historisch einmalige Koppelung zwischen „Körper und Geist“, also zwischen einem im Modus des Bewußtseins agierenden „psychischen System“ und einem körperlichen „biologischen System“ gesehen wird (vgl. zur Konzeption und Differenzierung unterschiedlicher Systemebenen Luhmann 1984, S. 15ff.).

Theoriegeschichtlich betrachtet könnte man sagen, die Systemtheorie nimmt die schon im Römischen Recht angelegte Unterscheidung zwischen Organ und Organwalter, zwischen Stelle und Stelleninhaber ernst und treibt die Differenz theoretisch an die Spitze.

Die theoretische Absage an den Menschen als Grundelement der Organisation hat der Systemtheorie mehrfach den Vorwurf „inhumaner Kälte“ eingebracht. Luhmann selbst konzidiert, diese Theorieentscheidung erscheine zunächst „befremdlich, jedenfalls aber unanschaulich“ (1984, S. 67 FN). Sie eröffnet jedoch die Möglichkeit, den Menschen als Teil der organisatorischen Umwelt zugleich komplexer und ungebundener zu begreifen, als dies möglich wäre, wenn er als Teil der Organisation aufgefaßt werden müßte. „Die Herausverlagerung des Menschen aus dem sozialen System in die Umwelt des Systems verringert nicht die Bedeutung des Menschen, sondern verstärkt und unterstreicht sie. Denn nun läßt sich unabhängig von den Operationsimperativen des Systems die Besonderheit des Menschen definieren und als spezifische Umwelthanforderung an das System herantragen“ (Willke 1992, S. 28). Was im Austausch gegen diese Kränkung des

tradierten humanistischen Grundgefühls gewonnen wird, ist ein Bild der Wirklichkeit, das die wechselseitige Instrumentalisierung von Organisation und Person, die Differenz von Unternehmen und Unternehmer, den Unterschied von individuellem Wissen und organisationalem Wissen präziser zur Geltung bringen kann. Die theoretisch durchgehaltene Trennung von Person und sozialem System unterstützt uns letztlich auch dabei, in der organisatorischen Alltagskommunikation weniger zu personalisieren, weniger zu moralisieren und Veränderungsimpulse präziser und erfolgreicher zu platzieren.

2.2 Soziale Systeme steuern sich selbst

Lebende Systeme, gleich ob wir von Menschen oder Organisationen sprechen, beziehen sich in ihren Handlungen vor allem auf sich selbst. Sie reagieren primär auf eigene innere Zustände und Prozesse und sind direkten, nicht „übersetzbaren“ Beeinflussungsstrategien unzugänglich.

Die Grundannahme von der Selbstreferenz biologischer, psychischer und sozialer Systeme geht davon aus, daß auch Organisationen von außen nicht direkt, d.h. nicht nach dem Modell linearer Kausalität gesteuert werden können. Organisationen, die in vielfältigen Austauschbeziehungen mit ihrer Umwelt stehen, sind von außen irritierbar und beeindruckbar, in ihren grundlegenden Operationsweisen aber, in dem, was sie von außen wahrnehmen und als relevante Information im System weiterverarbeiten, sind sie letztlich autonom. Angeleitet durch ihre inneren Relevanzkriterien und ihre systemspezifische Operationslogik entscheiden Organisationen selbst, wovon und von wem sie sich anregen und beeindrucken lassen. Erst auf der Grundlage dieser *operativen Geschlossenheit* kann sich das soziale System ohne Gefahr der Selbstauflösung seiner Umwelt öffnen und funktionale überlebenssichernde Austauschbeziehungen aufbauen.

Außeneinflüsse, so beschreibt Wimmer (1989, S. 139) diesen Zusammenhang, die sich nicht innerhalb der Spannweite der internen Wahrnehmungsmuster, Denkstrukturen und Kommunikationsabläufe eines sozialen Systems bewegen, die also nicht „anschlußfähig“ sind, stoßen auf Abwehr oder Ignoranz – oder sie zerstören das System. Luhmann verweist auf die positive Seite dieser WahrnehmungsfILTER, indem er meint, wenn ein System sich nicht durch operative Schließung auf eine bestimmte Frequenz der Irritierbarkeit durch die Umwelt einschränken könne, entstünde auf ihrer Seite kein „Raffinement“, kein Wachstum nach innen, keine Komplexität.

Nehmen wir die These von der basalen Selbststeuerung lebender Systeme ernst, so stellt sich sogleich die Frage, welche Wirkungsmechanismen oder spezifische Verknüpfungen es denn sind, die in der Praxis des privaten, organisatorischen und gesellschaftlichen Lebens es einigermaßen

gewährleisten, daß wir für bestimmte Handlungsintentionen und Entscheidungen – mit relativer Erwartungssicherheit – Folgebereitschaft erwarten können. Was bringt, so lautet der Kern der Paradoxie, autonome Systeme von außen in Bewegung? Zurecht erinnert diese Frage an das Durkheim'sche Grundthema aller soziologischen Theoriebildung: Wie wird soziale Ordnung möglich?

Luhmann nennt vier Wirkungsgrößen, die das Potential hätten, die Beliebtheit der Kommunikation zwischen den als autonom gedachten psychischen und sozialen Systemen zu überschreiten und den wahrgenommenen oder vermuteten Steuerungsimpulsen eines Kommunikationspartners Folge zu leisten: Liebe, Macht, Geld, Wissen.

Die mit diesen, *Steuerungsmedien* genannten Dimensionen erscheinen zunächst als so grundlegend, daß sie keiner weiteren Erklärung bedürfen (vgl. im weiteren dazu auch Willke 1995). Einige präzisierende Anmerkungen sollten jedoch für den weiteren Fortgang der Argumentation hilfreich sein:

Luhmann meint, das Steuerungsmedium *Liebe* auf den engeren Rahmen der Intimkommunikation beschränken zu sollen. Dieser Eingrenzung kann nur Folge geleistet werden, wenn Liebe auf den engsten zwischenmenschlichen Bereich des Sexus bezogen wird. (Wobei die organisatorische Praxis selbst im Fall dieser begrifflichen Engführung zahlreiche Erfahrungsbeispiele bereithält, allerdings eher in der Form schwer beherrschbarer Irritationen denn als funktional wirksames Steuerungsmedium.) Verstehen wir den Begriff Liebe allerdings weiter und beziehen wir die Erfahrungsweisen zwischenmenschlicher Sympathie, personaler Wertschätzung und individueller Stimmigkeit, Authentizität, Attraktivität in unser Blickfeld ein, so wird unmittelbar einsichtig, daß Liebe im weiten Sinn eines affektiven Attraktors in allen sozialen Beziehungssystemen – und damit auch in Organisationen wirksam ist.

Macht im engeren Sinn wird seit John Locke gesellschaftstheoretisch zurückgeführt auf das staatliche Monopol physischer Gewaltausübung. Über die Stufen einiger leicht nachvollziehbarer staatsrechtlicher Ableitungen erkennen wir den Kern des Steuerungsmediums Macht in der – letztlich auch mit rechtlichen Mitteln durchsetzbaren – Verfügung über den Zugang zu und den Ausschluß aus sozialen Räumen. Dies läßt sich nachvollziehen an allen personalpolitischen Grenzentscheidungen, beginnend von Personalaufnahme und Kündigung über Karriereentscheidungen bis hin zu Berufung oder Nichtberufung in als wichtig eingestufte Projektgruppen und dergleichen mehr. Erinnert sei in diesem Zusammenhang an die Beobachtung Edgar Scheins, der personalpolitischen Entscheidungen an diesen Grenzstellen hohe Steuerungswirkung über die konkrete Einzelentscheidung hinaus zuschreibt: An diesen Stellen, das heißt an den Kriterien solcher Entscheidungen werde genauer als an jeder Festrede oder Weihnachts-

adresse, genauer als an jedem Unternehmensleitbild beobachtet, was organisationskulturell wirklich zählt und was als schöner Schein und rhetorisches Beiwerk eingestuft werden muß.

Personalpolitische Überlegungen zur Steuerungswirkung des Mediums *Geld* oszillieren in aller Regel um Fragen der Gestaltung von betrieblichen Entgeltsystemen. Taylors berühmte Parabel von der Leistungssteigerung des Eisenträgers Smith gilt dabei als exemplarische Schilderung eines linear-technikförmigen Steuerungsansatzes. Generell ist zu sagen, daß Geld aufgrund seiner numerischen Abstraktion die Möglichkeit bietet, Bewertungsvergleiche zwischen unterschiedlichen Beitrags- und Leistungszielen sowie Leistungsergebnissen herzustellen. So kann denn auch die Neugestaltung des betrieblichen Entgeltsystems als erstrangige personalpolitische Intervention gelten, da sie symbolisch und materiell festlegt, was „zählt“ im Unternehmen, was als gleichwertig gelten soll und was unterschieden wird.

Auch wenn *Wissen* als Managementthema in Verbindung mit dem Bild der Lernenden Organisation in den letzten Jahren eine besondere Blüte erlebt, so erinnert allein das Sprichwort „Wissen ist Macht“, daß wir es auch in diesem Punkt mit einem altehrwürdigen Steuerungsmedium zu tun haben. Im Kontext der Überlegungen personalpolitischer Interventionen in soziale Systeme erscheinen einleitend zwei Unterscheidungen weiterführend und fruchtbringend. Zum einen wird Wissen heute auch im Zusammenhang betrieblich organisierter Arbeit nicht mehr ausschließlich im Faktenwissen, also im Verfügen über brauchbare Informationen gesehen. Im Vordergrund wirkungsbezogener Überlegungen etwa der Neubesetzung von Leitungspositionen, im Zusammenhang der Notwendigkeit einer Vielfältigung und Dezentralisierung unternehmerischen Denkens und Handelns dürfte heute jene Seite des Steuerungsmediums Wissen stehen, die wir mit Amitai Etzioni (1968) als Bedeutungsgebung und Sinnstiftung beschreiben können. Eine zweite Seite des gegenwärtig diskutierten Wissensmanagements weist in die Gegenrichtung des traditionell auf Wissenserwerb zielenden Denkens. Wie kann in einem sich zunehmend beschleunigendem Innovationsprozeß rasch veralterndes Wissen wieder aufgegeben, wieder verlernt werden? Da unter dem Anspruch allseitiger Flexibilisierung diese beschleunigte Wissensentwertung auch auf für Sinnkontexte und Bedeutungszusammenhänge der beruflichen Arbeit gilt, werden in dieser Entwicklung tiefgreifende personalpolitische Folgeprobleme, insbesondere im Kontext von Loyalität und Kooperativität des individuellen Arbeitshandelns gesehen (vgl. Sennett 1998).

Es versteht sich von selbst, daß Einsatz und Wirksamwerden der hier abstrakt formulierten Medien der Steuerung in der konkreten betrieblichen Praxis sich in vielfältigen Mischungsverhältnissen manifestieren. Es wäre eine reizvolle Aufgabe, der an dieser Stelle nicht weiter nachgegangen

werden kann, eine Charakteristik des Einsatzes unterschiedlicher Steuerungsmedien differenziert nach den spezifischen Funktionsbedingungen verschiedener Organisationstypen – von der Nonprofit Organisation bis hin zu Finanzinstituten, von der öffentlichen Verwaltung bis hin zu Medienunternehmen – empirisch und theoretisch zu begründen. Zur Neufassung der Herausforderungen und Aufgaben betrieblicher Führung, die auf der Konzeption der grundlegenden Selbststeuerung sozialer Systeme aufbauen, siehe im weiteren insbesondere Wimmer (1989) sowie Kasper/Mayrhofer/Meyer (1998).

3 Entscheidungen und Vor-Entscheidungen

Organisationen sind als soziale Systeme charakterisiert durch zwei Besonderheiten: Sie sind im Unterschied zu anderen sozialen Systemen exklusiv konzipiert, das heißt sie grenzen sich ab über Mitgliedschaft. Zum anderen wird das Basiselement der Organisation nicht in der schlichten Kommunikation sondern in der besonderen Form der Kommunikation als Entscheidung gesehen. Dabei ist, wie Luhmann betont (1988, S. 166), mit Entscheidung nicht ein psychischer Vorgang, eine bewußtseinsmäßige Festlegung gemeint, sondern ein Ereignis, eine Kommunikation. Durch die Entscheidung wird eine bestimmte Option realisiert und andere Möglichkeiten ausgeschlossen und weitere Entscheidungen in der Organisation schließen an diese Entscheidung an.

Was nun im einzelnen als Entscheidung wahrgenommen und behandelt wird, entscheidet das soziale System selbst. Zur Identifikation eines kommunikativen Ereignisses als eine der Organisation zuzurechnende Entscheidung bedarf es konstitutiver Vor-Entscheidungen, die im weiteren Entscheidungshandeln als getroffen und bindend angesehen und relativ konstant gehalten werden. Diese seit Herbert Simon (1957) *Entscheidungsprämissen* genannten Vor- oder Rahmenentscheidungen beziehen sich im wesentlichen auf das Zustandekommen und die Ausrichtung weiterer Entscheidungen und stecken so den spezifischen Korridor weiteren Entscheidungshandelns ab. (Eine Entscheidungsprämisse, die ebenfalls als vorausgesetzt gilt, selbst aber nicht auf konkrete Entscheidungen zurückgeführt werden kann, hat unter der Bezeichnung Organisationskultur in den letzten zwei Jahrzehnten eine beachtliche theoretische und schließlich auch alltagssprachliche Karriere gemacht.)

Luhmann (1988, S. 177) nennt drei Arten von entscheidbaren Entscheidungsprämissen:

- 1.) Entscheidungsprogramme, mit deren Hilfe die Richtigkeit von Entscheidungen beurteilt wird
- 2.) Organisation im engeren Sinn, verstanden als Festlegung von Kom-

- munikationswegen und Entscheidungskompetenzen
- 3.) Personen, „die dem Entscheidungsbetrieb Körper und Geist, Reputation und persönliche Kontakte zur Verfügung stellen und dadurch teils ausweiten, teils einschränken, was entschieden werden kann.“

Der Brennpunkt, an dem sich die Entscheidungsprämissen einer Organisation in spezifischer Weise verdichten, ist die *Stelle*. Eine Stelle hat ein *Programm* auszuführen, das die normativen Bedingungen der Richtigkeit und Zweckdienlichkeit des weiteren Entscheidungsverhaltens festlegt. Entscheidungsprogramme können nun in der Form des Konditionalprogramms stärker von auslösenden Bedingungen oder als Finalprogramm stärker von den angestrebten Wirkungen her definiert werden. „Je nachdem wird die Aufmerksamkeit mehr auf Input oder mehr auf Output, mehr auf Vergangenheit oder mehr auf Zukunft, mehr auf Probleme der Kategorisierung, der Interpretation und der Fehlervermeidung oder mehr auf Effektbeherrschung und Folgenneutralisierung gerichtet sein. Die notwendige Flexibilität wird im einen Fall mehr über die Ausnahme von der Regel, im anderen Falle mehr über die Suche nach Alternativen zu erreichen sein“ (Luhmann 1975, S. 44).

Eine Stelle legt die – immer begrenzten – *Kommunikationsmöglichkeiten* fest. Nicht jeder kann mit jedem jederzeit über alles reden. Es gibt Regeln, die die spezifische Beteiligung an bestimmten Themen und die Endlichkeit der Diskussion via Entscheidungskompetenz sichern. Stellen sind demnach nicht nur hinsichtlich der Anzahl und Position ihrer Adressaten charakterisiert, sondern auch hinsichtlich ihrer Kompetenz, im Verhältnis zu ihren Kommunikationspartnern bindend zu entscheiden.

Eine Stelle muß schließlich mit einer *Person* besetzt werden. Personen stellen mit ihren kognitiven und sozialen Erfahrungen und Kenntnissen, ihren im Kern vororganisatorisch erworbenen Motivstrukturen und Konfliktlösungsmustern Potentiale aber auch Grenzen künftigen Entscheidungsverhaltens dar. Bekanntermaßen kann eine Stelle demzufolge im Hinblick auf ihre programmatischen und kommunikativen Anforderungen mehr oder weniger angemessen besetzt sein.

Personen, programmatische und organisatorische Entscheidungsprämissen können in gewissem Umfang füreinander einspringen und bilden so funktionale Äquivalente. Eine gute Besetzung erspart detailreiche Programmierung. Schwächen des Personals oder Probleme bei der Konkretisierung des Programms können durch organisatorische Regelungen, man denke an Informations- oder Mitzeichnungspflichten, in gewissem Umfang kompensiert werden. Allerdings: „Funktionale Äquivalenz heißt natürlich nicht, daß alle diese Alternativen letztlich auf das Gleiche hinauslaufen; sie sind Alternativen nur in ihrer Funktion des Bestimmens und sind als Alternativen gerade deshalb interessant, weil sie unter unterschiedlichen Be-

stimmungen mit unterschiedlichen Folgen gewählt werden können“ (Luhmann 1975, S. 45).

Eben diese zuletzt genannten unterschiedlichen Bedingungen und Folgen sind es, die eine anregende Perspektive auf einen sich wandelnden Stellenwert und eine veränderte Aufgabenstellung der Personalpolitik vor dem Hintergrund beobachtbarer Umbrüche innerhalb der beiden weiteren Entscheidungsprämissen Programm und Organisation freigeben sollten.

Aufbauend auf die vorausgegangene Darstellung einiger zentraler Konstruktionselemente der Neueren Systemtheorie sollen damit im folgenden zwei gedankliche Linien weiter verfolgt werden: Zum einen wäre zu überlegen, ob und wie weit sich das relative Gewicht personenbezogener Entscheidungsprogramme im Verhältnis zu den Steuerungsgrößen Programm und Organisation unter den spezifischen Aspekten der Verbreiterung unternehmerischer Verantwortung und damit verbundener organisatorischer Entwicklungen der jüngsten Zeit verändert hat. Sollte als Ergebnis dieser Diskussion personalpolitischen Entscheidungen eine zunehmend bedeutendere Steuerungswirkung zugeschrieben werden müssen, so ist es im weiteren umso wichtiger zu fragen, welche handlungspraktischen Empfehlungen sich aus dem konzeptionellen Verständnis betrieblicher Personalpolitik als systemischer Intervention ableiten lassen.

4 Der Blick von außen nach innen

Systemtheoretische Argumentation beschreibt theorieimmanent den gedanklichen Pfad von außen nach innen. Im Zugang von außen, aus der Perspektive der relevanten Systemumwelten werden Handlungsräume in ihrer Begrenzung wie in ihren realisierten und potentiellen Möglichkeiten erschlossen.

Im folgenden soll zunächst auf mittelbare und unmittelbare Auswirkungen jüngerer ökonomischer Entwicklungen auf die Entscheidungsprämissen Programm und Organisation Bezug genommen werden.

4.1 Die Verbreiterung des unternehmerischen Elements

Mit Blick auf die oben dargestellten, grundsätzlichen Muster der Programmsteuerung können wir aus einer Vielzahl von ökonomischen und organisatorischen Entwicklungen beobachten, daß sich das Schwergewicht der Steuerungsformen in Organisationen während der vergangenen Jahrzehnten unzweideutig von anlaßbezogenen Konditionalprogrammen zur ergebnisbezogenen Zielprogrammen verschoben hat. Hintergrund einiger und treibende Kräfte dieser Entwicklung sollen im folgenden kurz benannt werden.

Der mit Globalisierung und Liberalisierung einhergehende Ertrags- und

Kostendruck, die zeitliche Verkürzung der Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen, der damit verbundene, auf Dauer gestellte Zwang zu Innovation – um hier nur die offenkundigsten Gründe zu nennen – erfordern eine Verbreiterung und Intensivierung der Kundenkontakte auf allen Unternehmensebenen und damit auch ein hohes Maß an Flexibilität in der Leistungs- und Beziehungsgestaltung gegenüber immer anspruchsvolleren Kunden. All dies kann unter dem Schlagwort der Verbreiterung des unternehmerischen Handelns und der unternehmerischen Verantwortung in der Organisation selbst zusammengefaßt werden.

Die Bildung von strategischen Geschäftseinheiten, Profit- und Cost-Centers mit ausgewiesener Ergebnis- und Kostenverantwortung stellen die organisatorische Antwort auf diese neuen Herausforderungen dar. Auf der Ebenen der engeren personalpolitischen Steuerungsinstrumente finden diese Entwicklungen ihren organisatorischen Ausdruck in der Einrichtung von Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen.

Die bewußte Verbreiterung der unternehmerischen Verantwortung im Sinne einer dezentralen „Intrapreneurship“ bedingt unausweichlich auch eine Abkehr von der Dominanz der anlaßbezogenen, alle möglichen Entscheidungssituationen voraus bedenkenden Programmsteuerung zugunsten einer Steuerungsform, die das mehr oder weniger präzise vorgegebene oder vereinbarte Ergebnis zum Kriterium der Leistungsbeurteilung macht. Und dies anders als bisher nicht nur auf der Ebene der Unternehmens- und Geschäftsleitungen, sondern weitreichend hinein in die mittleren und unteren Ränge des Unternehmens.

Theoretisch können wir diese Tendenzen als Anerkennung und Nutzbarmachung des Elements der Selbststeuerung sozialer Systeme deuten. Praktisch dürfte damit zweifelsfrei eine Aufwertung personalpolitischer Entscheidungen als organisatorischer Entscheidungsprämissen verbunden sein.

4.2 Flexibilität als Chance und Bedrohung

Die Entscheidungsprämissen Organisation, verstanden als die Gestaltung der organisatorischen Kommunikationsnetze und damit auch der Strukturen organisationalen Entscheidens, unterliegt insofern einem radikalen Wandel, als es heute in der Regel nicht um den einmaligen Akt des Aufbaus oder der Umgestaltung einer einheitlichen Formgebung dieser Dimension organisatorischen Handelns geht. Zum einen verlangt eine angemessene Abarbeitung der Vielschichtigkeit und Komplexität der erfolgskritischen Anforderungen an die Organisation die Einrichtung unterschiedlicher Informations-, Gesprächs- und Entscheidungsmuster. Darüber hinaus erleben wir eine Situation, in der es die paradoxe Herausforderung zu bewältigen gilt, Organisationsstrukturen mitsamt ihrer spezifischen sicherheitsspendenden

Stabilität kontinuierlich auf ihre Funktionalität hin zu überprüfen und in immer kürzeren Zeitabständen weiterzuentwickeln oder umzugestalten.

Die Strukturen organisatorischer Kommunikation und Entscheidungsfindung werden nicht nur komplexer – man denke an den gleichzeitigen Einsatz von klassisch-hierarchischen Entscheidungsstrukturen, von Führungsteams, Projektgruppen und Arbeitsteams, an unterschiedliche Arrangements der Regelkommunikation, von der täglichen „Postsitzung“ bis hin zu jährlichen Standortklausuren –, sie werden auch fungibler. Und dies nicht ohne zusätzliche Entscheidungslast für die Führungsverantwortlichen: Nicht nur was entschieden werden muß, steht zur Disposition und ist zu verantworten, sondern auch wie, in welchen kommunikativen Strukturen es bestmöglich entschieden werden soll. Mit kritischem Blick auf die individualszentrierte Praxis gegenwärtiger Personalarbeit sieht denn auch Boos in der professionellen Unterstützung der Führungskräfte bei der Kommunikationsgestaltung eine zunehmend wichtiger werdenden Funktion der „Personalisten“ als interne Dienstleister (Boos 1996, S. 30f.).

Fragen wir nach den Folgerungen dieser Flexibilisierung organisatorischer Strukturen und Prozesse für die in ihnen agierenden und betroffenen Personen, so fällt die Antwort nicht nur unterschiedlich, sondern geradezu polarisierend aus. Auf der einen Seite wird in der Herausforderung, sich in unterschiedlichen Strukturen zu bewegen, unterschiedliche Rollen wahrzunehmen und unterschiedlich einmal mehr, einmal weniger konflikthafter kommunikativen Situationen ausgesetzt zu sein, primär ein Zugewinn an Freiheit und eine Chance gesehen, aus der Verschiedenheit der Erfahrungen Entwicklungsanstöße zu gewinnen und persönliches Wachstum zu fördern (vgl. für viele: Peters 1993).

Anderer wiederum meinen, in den überbordenden Zumutungen allseitig flexiblen Organisationsverhaltens die Bedrohung einer chamäleongleichen Persönlichkeitsdiffusion zu beobachten, die notdürftig durch eine jederzeit verfügbare „Maske kooperativen Verhaltens“ verdeckt werden muß (Sennett 1998). In ähnlich pessimistischer Weise sieht Johansson (1998) die Basis entwicklungsorientierter betrieblicher Personalarbeit gefährdet: Vor dem Hintergrund einer immer weiter sich ausbreitenden Merger- und Akquisitionswelle, die eher der Metapher der Amputation und Implantation als jener des Wachstums entspräche, stellt er die Abkehr der Personalarbeit vom Zielbereich der Organisationskultur und des organisationalen Lernens und eine Rückwendung des Entwicklungsfokuses auf die Individuen zur Diskussion, da diese im Auf und Ab der Trennungen und Verbindungen das längerfristige Überlebenselement darstellten.

5 Personalpolitik als Kernelement organisatorischer Rahmensteuerung

Die vorausgegangenen Ausführungen zu ökonomisch und politisch induzierten Entwicklungen der betrieblichen Programmpolitik und Organisationsgestaltung dürften auch in ihrer skizzenhaften Kürze hinreichen, um das anwachsende Gewicht und die Entscheidungslast personalpolitischer Entscheidungen zu verdeutlichen: Wenn Programme zunehmend mehr über Ergebnisvorgaben und Zielvereinbarungen festgelegt werden, wenn vielfach auch die Form der Kommunikation und Entscheidungsfindung selbst zur Disposition und Verantwortung steht, so kommt der Entscheidung höchste Relevanz zu, welchen Personen solche Aufgaben anvertraut und als Herausforderung zugemutet werden können. Die kognitiven, emotional-affektiven, kommunikativen und reflexiven Fähigkeiten und Grenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter bestimmen in zunehmendem Maß den entscheidenden Korridor für erfolgreiche strategische und operative Entscheidungen in Organisationen.

Welche Kriterien aber sind es, die eine verantwortliche Personalpolitik zu beachten hat, um mit ihren Instrumenten wirkungsvoll in soziale Systeme zu intervenieren, die sich, wie wir behauptet haben, in operativer Geschlossenheit wesentlich selbst steuern?

5.1 Personalpolitische Entscheidungen als Führungsentscheidungen

Führungsentscheidungen sind Steuerungsinterventionen in nicht-triviale Systeme, in denen im Unterschied zu technischen (trivialen) Systemen das Ergebnis der Steuerungshandlung nicht eindeutig und unausweichlich mit dem Steuerungsinput verschränkt werden kann. Sie müssen sich in den anspruchsvollen und überraschungsoffenen Zyklus von Handeln – Beobachten – Verstehen – Handeln einbringen. Sofern personalpolitische Entscheidungen von Vorgesetzten gegenüber ihren Mitarbeitern getroffen werden, ist diese *systemische Steuerungsschleife* wesentlich um die Dimensionen Selbstbeobachtung und Selbstreflexion zu erweitern, da die Vorgesetzten selbst Teil des kooperierenden Beziehungsgeflechtes sind. Wie bereits weiter oben angesprochen können wir darüber hinaus als gesichert annehmen, daß personalpolitischen Maßnahmen, insbesondere auch Einzelentscheidungen wie Besetzungen von Leitungsstellen oder Trennungen, auch von nicht direkt involvierten Mitarbeitern genau beobachtet werden und in ihrer Signalwirkung über die gesetzte Einzelmaßnahme hinaus kaum zu überschätzen sind.

Als Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Intervention in soziale Systeme gilt die *Anschlußfähigkeit* der gesetzten Steuerungshandlung. Im Fall personalpolitischer Entscheidungen wird die Anschlußfähigkeit der beab-

sichtigten Steuerungsintervention wesentlich davon bestimmt sein, welche der oben angesprochenen Steuerungsmedien sie zur Geltung bringt und inwieweit sie damit an die unterschiedlichen Wahrnehmungsmuster und Motivstrukturen der Mitarbeiter kommunikativ anschließen kann.

In seinen grundsätzlichen Überlegungen zur Qualifikation sozialer Systeme als Sinnsysteme unterscheidet Luhmann eine sachliche, eine zeitliche und eine soziale Sinndimension und ordnet diesen jeweils spezifische Leitdifferenzen zu. (Luhmann 1984, S. 92ff.) Wir wollen diese Differenzierung als Rahmen einiger abrundender Überlegungen nutzen.

5.2 Was macht personalpolitische Entscheidungen richtig oder falsch?

Das sachliche Sinnkriterium der Kommunikation als Grundbaustein sozialer Systeme entscheidet nach der Leitdifferenz: richtig oder falsch. Was läßt personalpolitische Entscheidungen und Maßnahmen nun richtig oder falsch erscheinen? Diese Frage kann naheliegenderweise nur durch die Bezugnahme auf den je spezifischen Rahmen, in dem das System agiert und sich durch funktionalen Austausch erhält, erschlossen werden. „Sinn kann nur kontextspezifisch verstanden werden“ (Luhmann 1981, S. 26). Erkennen wir beispielsweise im gesellschaftlichen Subsystem Wirtschaft – einschließlich der ihm eigenen Systemlogik – ein relevantes Bezugssystem von Unternehmen, in den Organisationsmitgliedern eine anderes bedeutsames Segment seiner spezifischen organisatorischen Umwelt, so finden wir uns im klassischen Konfliktfeld von Kapital und Arbeit wieder und wissen, daß Wirtschaftsorganisationen ihr Überleben langfristig nur sichern können, wenn sie beiden Systembezügen dauerhaft gerecht werden.

In der Anbindung des strategischen Personalmanagements an die Unternehmensziele und strategischen Vorgaben der Unternehmensleitung zum einen, an artikulierte oder normativ unterstellte Interessen der Organisationsmitglieder als Arbeitnehmer zum anderen begegnet uns das Spannungsfeld der unterschiedlichen Logiken in sublimierter Form, ebenso wie es im Tarifverhandlungen, in denen der Stellenwert des Personals als Kostenfaktor unverhüllter zutage tritt (vgl. Elšik 1992, S. 180ff.).

Methoden und Instrumente der strategischen Personalentwicklung vermögen ebensowenig ohne die Unterstellung einer partiellen Überlappung der Interessen von Kapital und Arbeit zu reüssieren wie eine solche Annahme auch als Basis der auf Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter zielenden Methoden der Organisationsentwicklung unabdingbar erscheint. Nicht idente Interessen und Rationalitätskalküle, sondern die Überschneidungsbereiche der Sinnbezüge unterschiedlicher Systemumwelten sollen die Grundlage eines langfristigen „sozialen Produktivitätspakts“ (Naschold 1999) bilden.

Dieser Produktivitätspakt erscheint nun im Prozeß dynamischer und nicht selten auch restriktiver wirtschaftlicher Entwicklungen immer wieder gefährdet. Nicht zu übersehen in der Wirtschaftspraxis ist die Realität harter Schritte, die zu neuem Wachstum führen sollen. Oder mit den Worten eines Praktikers: Um menschlich und sozial zu sein, muß es dem Unternehmen gut gehen. Wimmer (1995, S. 111) argumentiert mit Blickrichtung auf die Funktionen des General Managements in ähnliche Richtung: Stets seien die durch die handelnden Personen vorgegebenen Möglichkeiten und Grenzen zu beachten, es könne aber auch nicht darum gehen, „sich durch diese personenbezogenen Grenzen von den notwendigen Schritten abhalten zu lassen“. Heitger (1999) spricht sich aus gleichen Gründen für die Idee einer „Balanced Transformation“ als organisatorischer Veränderungsstrategie aus.

Zum offenkundigen Kernbestand der Fragen nach richtig oder falsch personalpolitischer Entscheidungen zählt jene nach der stimmigen Stellenbesetzung. Nun sind aber Fragen der Personalauswahl, der Eignungsdiagnostik, des Führungskräfte-Assessments nicht allein deshalb so schwierig, weil ihnen mit psychometrischen Methoden letztlich nicht beizukommen ist, sondern weil in den entsprechenden Auswahlprozessen, wie Laske und Weiskopf (1996) ausgewiesen haben, ein gerüttelt Maß an Selbstinszenierung mitagiert wird. Wenn das Richtige objektiv schwer zu fassen ist, was ist dann für wen und aus welchen Gründen wichtig?

5.3 Reversibilität und Irreversibilität von Entscheidungen

Unter dem zeitlichen Sinnbezug personalpolitischer Entscheidungen wird die Frage der Reversibilität und Irreversibilität thematisiert. Die Extrempole auf der entsprechenden Skala sind mit „hire and fire“ einerseits, der unkündbaren Lebensstellung andererseits besetzt. Dazwischen liegen unterschiedliche Praktiken der Mobilität nach oben – und unter derzeit steigendem Druck auch nach unten.

Am Beispiel der öffentlichen Verwaltung läßt sich das hypertrophe Gewicht personalpolitischer Besetzungsentscheidungen aus zwei unterschiedlichen, einander ergänzenden Begründungszusammenhängen erschließen. Wo sowohl die systemspezifische Programmsteuerung wie auch die Organisation des Kommunikations- und Entscheidungsnetzwerks über materielle Rechtsvorschriften wie über Verfahrensgesetze extern festgelegt ist, verbleibt als Restbestand binnenorganisatorischer Steuerung lediglich das Feld der Besetzungspolitik. Sind Bestellungsentscheidungen aber zudem wesentlich irreversibel, so läßt sich der formelle und stärker noch informelle Kampf um diesbezügliche personalpolitische Entscheidungen verstehen (zum überbordenden Gewicht informeller Handlungspraktiken und den entsprechenden Paradoxien in der öffentlichen Verwaltung siehe aus

systemischer Perspektive im weiteren Zauner 1992 und Wimmer 1988).

5.4 Die affektive Rahmung personalpolitischer Entscheidungen

Konsens und Dissens gelten als Leitdifferenz der sozialen Sinndimension der Kommunikation. Wenige Argumente reichen aus, um den Verdacht zu erhärten, daß eben dieser Sinndimension im Bereich personalpolitischen Handelns besonderes Gewicht zukommt.

Einen ersten und in seiner Klarheit unübertrefflichen betriebswirtschaftlichen Hinweis auf die Bedeutung des Themas geben Vroom und Yetton (1973) mit ihrer griffigen Formel, die Effizienz von Entscheidungen werde bestimmt durch die multiplikative Verknüpfung aus Qualität und Akzeptanz ($EE = Qu \times Ak$): Qualitativ richtige/hochwertige Entscheidungen werden durch kommunikatives Nichtverstehen oder Ablehnung in ihrer Wirkung zunichte gemacht; falsche Entscheidungen auch durch breite Akzeptanz nicht zu richtigen.

Systemtheoretisch schließt die Thematik wiederum an die Konzeption der Selbstbezüglichkeit und operative Schließung sozialer Systeme an. Anschlußfähigkeit, Irritation und Anregung sind die ebenso subtilen wie anspruchsvollen Prozeßvariablen der auf gezielte Einflußnahme gerichteten Kommunikation.

Drei gedankliche Streiflichter sollen den hier angesprochenen Zusammenhang, der in der abendländischen Tradition schon immer unter dem weiteren Thema der Dialektik von Form und Inhalt diskutiert wurde, abschließend für den engeren Bereich personalpolitischen Handelns beleuchten. Zunächst soll nochmals auf die Leitdifferenz Konsens/Dissens im Kontext tradiertener Werthaltungen der Personalwirtschaftslehre zurückgegriffen werden. Im folgenden wollen wir Bezug nehmen auf die Einbindung auch schwieriger und schmerzhafter personalpolitischer Entscheidungen in kooperative Prozesse. Zuletzt wagen wir einen Ausblick auf das grundsätzliche Thema der affektiven, gefühlsmäßigen Einbettung wirkungsvollen personalpolitischen Entscheidungshandelns.

Es besteht begründeter Verdacht, daß die Personalwirtschaftslehre über lange Strecken die Differenz von Konsens und Dissens mehr oder weniger offen auch als Differenz von gut und schlecht konnotiert hat. Wurzeln dafür lassen sich im historischen Nährboden der humanistischen Psychologie wie auch in der Tradition der Ganzheitsschule im Gefolge Othmar Spanns aufweisen. Die Neuere Systemtheorie sieht dagegen auf der Grundlage ihres „sozialen Konstruktivismus“ (Willke 1995) den *Dissens* als logisches Apriori. In literarischer Klarheit bringt Sten Nadolny (1990) dies auf den Punkt: „Verstehen gibt es auch nicht, höchstens Respekt.“ Einen hoffnungsvollen Schritt weiter kann man in Anlehnung an Bardmann (1994, S. 94ff.) sagen, Konsens sei eine Fiktion, wenngleich eine für das gesell-

schaftliche und betriebliche Zusammenleben notwendige Fiktion, die immer wieder infrage gestellt und prozessual bestätigt werden müsse.

Strukturen kooperativer Unternehmenssteuerung wurden über lange Zeit aus gesellschaftspolitischen oder humanistischen Motiven eingefordert. Zusätzlich oder auch unabhängig davon lassen sich vor dem Hintergrund des systemischen Verständnisses von Kommunikation und Organisation theoretisch begründete und praxisrelevante Argumente für eine Einbindung personalpolitischer Entscheidungen in kooperative, auf das subtile Kommunikationsmanagement von Konsens und Dissens gestützte Reflektions- und Entscheidungsprozesse angeben. Entsprechende Überlegungen werden in jüngster Zeit innerhalb der engeren personalwirtschaftlichen Theoriebildung unter dem Schlagwort des „betrieblichen Co-Managements“ diskutiert (vgl. von Eckardstein 1997), aber auch in theoretisch reflektierten Beratungsprozessen, beispielsweise in moderierten Tarifverhandlungen praktisch umgesetzt (s. Naschold 1999, Zauner 1999).

Eine weiter ausholende Perspektive soll unsere Überlegungen abschließen. Weiter oben habe ich Zweifel am Nutzen des engen Verständnisses des Steuerungsmediums Liebe bei Luhmann geäußert und die praktische organisatorische Wirksamkeit dieser Steuerungsdimension in den sublimeren Formen der persönlichen Wertschätzung, Anerkennung und Zuwendung und eines dadurch bestimmten affektiven Klimas in Organisationen hingewiesen. In grundsätzlicher Weise wird dieses Thema, das im „kalten, verkopften“ systemischen Sprachduktus wie in der Theoriebildung selbst lange vernachlässigt blieb, nun von Luc Ciompi (1998) aufgegriffen und im Zusammenhang mit Fragen der Wirksamkeit therapeutischer aber auch beraterischer Prozesse diskutiert. Unter dem Aspekt der bewußten Gestaltung eines akzeptanzfördernden Klimas dürften Ciompis Beobachtungen über gefühlsbestimmte „Schienen“ und „Leitplanken“ des Verstehens und Nichtverstehens (1998, S. 87), seine Annahmen über die Wirkungsweise einer „fraktalen Affektlogik“, verstanden als systemweite Ausbreitung von selbstähnlichen „Fühl-Denk-Verhaltensprogrammen“, Bedeutung auch für die betriebliche Praxis haben. Ohne eine gemeinsame affektive Grundstimmung ist weder eine erfolgreiche Kommunikation noch Zusammenarbeit möglich, sagt Ciompi (1998, S. 77). Und weiter: „Affekte sind verbal und nonverbal hochgradig ansteckend.“

Ist nun personalpolitisches Handeln in seiner Wirksamkeit davon abhängig und folglich auch mit betriebswirtschaftlichen Argumenten dafür verantwortlich zu machen, welches affektive Klima es als Rahmen für die Erörterung, Entscheidung und Kommunikation seiner dissensbehafteten Entscheidungsthemen zu schaffen imstande ist? Rücken Fragen der Authentizität und Stimmigkeit der zwischenmenschlichen Begegnung (Ciompi 1998), der Ästhetik des sozialen Arrangements (kritisch dazu Neuberger

1994) näher ins Zentrum betriebswirtschaftlicher Theoriebildung und personalwirtschaftlicher Praxis?

Literaturverzeichnis

- Bardmann, T. M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Frankfurt
- Boos, F. (1996): Personalentwicklung bye bye?, in: Beratergruppe Neuwaldegg (Hg.): Personalmanagement bye bye? Zur Entwicklung der Personalentwicklung, Wien, S. 13-32
- Ciampi, L. (1998): Die affektiven Grundlagen des Denkens - Kommunikation und Psychotherapie aus der Sicht der fraktalen Affektlogik, in: Welter-Enderlin, R./Hildenbrand, B. (Hg.): Gefühle und Systeme. Die emotionale Rahmung beraterischer und therapeutischer Prozesse, Heidelberg, S. 77-100
- Eckardstein, D. v. (1997): Entwickelt sich Co-Management zu einem tragfähigen Kooperationsmuster in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen?, in: Klimecki, R./Remer, A. (Hg.): Personal als Strategie, Neuwied, S. 244-256
- Eckardstein, D. v./Schnellinger, F. (1978): Betriebliche Personalpolitik, 3. Aufl., München
- Elsik, W. (1992): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen, München, Mering
- Etzioni, A. (1968): The Active Society, New York
- Heitger, B. (1999): Seminarprospekt, Hernstein International Management Institute, Wien
- Johansson, J. A. (1998): Introducing Meditations. Paper presented at E.I.T.-Forum, Luzern
- Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1998): Managerhandeln - nach der systemisch-konstruktivistischen Wende, in: Die Betriebswirtschaft, 58, 5, S. 603-621
- Laske, S./Weiskopf, R. (1996): Personalauswahl - Was wird denn da gespielt? Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel, in: Zeitschrift für Personalforschung, 10, 4, S. 295-330
- Luhmann, N. (1975): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme, in: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft, Opladen, S. 41-50
- Luhmann, N. (1981): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation, in: Luhmann, N. (Hg.): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen, S. 25-34
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt
- Luhmann, N. (1988): Organisation, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.): Mi-

kropolitik, Opladen, S. 165-185

- Nadolny, S. (1990): *Selim oder die Gabe der Rede*. Roman, München
- Naschold, F. (1999): *Entgelttarifvertrag 99 Rombach Druck- und Verlagshaus und IG Medien - ein Markstein in der Tarifpolitik*, in: IG Medien/Rombach Druck- und Verlagshaus (Hg.): *Das Rombach Modell. Vertragswerk mit Kommentaren*, 2, Freiburg, S. 24-42
- Neuberger, O. (1994): *Ästhetisierung des Managements*, in: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): *Managementforschung* 4, Berlin, New York, S. 1-70
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin
- Simon, H. A. (1957): *Administrative Behavior*, 2. Aufl., New York
- Peters, T. (1993): *Jenseits der Hierarchien. Liberation Management*. Düsseldorf et al.
- Vroom, V. H./Yetton, P. W. (1973): *Leadership and Decision-Making*, Pittsburg
- Willke, H. (1992): *Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht*, in: Wimmer, R. (Hg.): *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*, Wiesbaden, S. 17-42
- Willke, H. (1994): *Systemtheorie II: Interventionstheorie*. Stuttgart, Jena
- Willke, H. (1995): *Systemtheorie III: Steuerungstheorie*. Stuttgart, Jena
- Wimmer, R. (1988): *Was können selbstreflexive Lernformen in der öffentlichen Verwaltung bewirken?*, in: *Gruppendynamik*, 19, S. 7-27
- Wimmer, R. (1989): *Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht*, in: Sandner, K. (Hg.): *Politische Prozesse in Unternehmen*, Berlin et al., S. 131-156
- Wimmer, R. (1995): *Die Funktion des General Managements unter stark veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen*, in: Heitger, B./Schmitz, C./Gester, P.W. (Hg.): *Managerie. 3. Jahrbuch*, Heidelberg, S. 74-117
- Zauner, A. (1992): *Die Kultur des „Intervenierens“*. Zur Funktionsanalyse eines vermeintlichen Mißstandes, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 6, 4, S. 504-514
- Zauner, A. (1999): *Der moderierte Tarifvertrag*, in: IG Medien/Rombach Druck- und Verlagshaus (Hg.): *Das Rombach Modell. Vertragswerk mit Kommentaren*, 2, Freiburg, S. 43-49

Teil 2

Rechtlich-institutioneller Rahmen

Walter A. Oechsler

Arbeitsrecht als Chance und Restriktion personalpolitischer Strategien

1 Personal im Zeitalter des strategischen Management

1.1 Grundlagen des strategischen Management

In marktwirtschaftlichen Systemen ist es Unternehmen unerlässlich, strategisches Management zu praktizieren. Globaler Wettbewerb und die daraus resultierende Veränderungsdynamik machen eine permanente Auseinandersetzung darüber erforderlich, mit welchen Leistungen auf welchen Märkten Unternehmen langfristig erfolgreich sein wollen. Vor allem seit den 70er Jahren ist deshalb strategisches Management das dominierende Problemlösungskonzept in Wissenschaft und Praxis. Strategisches Management baut auf einer Reihe konzeptioneller Ansätze und praxisorientierter Instrumente auf. Zu erwähnen sind hier beispielsweise die Strategietypen (Kostenführerschaft, Differenzierungs- und Fokusstrategie) sowie die Wertschöpfungskette von Porter (1980) auf der konzeptionellen Seite und Produktportfolios (vgl. Ansoff 1979) oder die balanced scorecard (vgl. Kaplan/Norton 1996) auf der instrumentellen Seite.

Den Ansätzen des strategischen Management entsprechend sind auch Ansätze zum strategischen Personalmanagement entwickelt worden (vgl. zur Entwicklung Elšik 1992). Die Einbeziehung des Personals in strategisches Management läßt sich in dreierlei Hinsicht unterscheiden:

- zum einen steht eine Integration oder zumindest eine Abstimmung der Personalstrategie mit der Unternehmensstrategie im Vordergrund (vgl. Strohmeier 1995)
- zum anderen erhalten personalpolitische Instrumente zusätzlich zur operativen Ausrichtung eine strategische Orientierung (vgl. Scholz 1994)
- und schließlich wird der Einsatz personalpolitischer Instrumente systematisch daraufhin ausgerichtet, daß Personal zum strategischen Erfolgsfaktor wird (vgl. v. Eckardstein/Schnellinger 1978)

Diese drei Dimensionen finden sich simultan verfolgt im Strategischen Human Resource Management Ansatz der sog. Michigan School (vgl. dazu Oechsler 1997, S. 18ff.).

1.2 Strategisches Human Resource Management

Im Rahmen des strategischen Human Resource Management-Ansatzes steht die integrative Abstimmung von Strategie, Struktur und Human Resource Management im Vordergrund (vgl. Tichy et al. 1982, ferner Liebel/Oechsler 1994, S. 6).

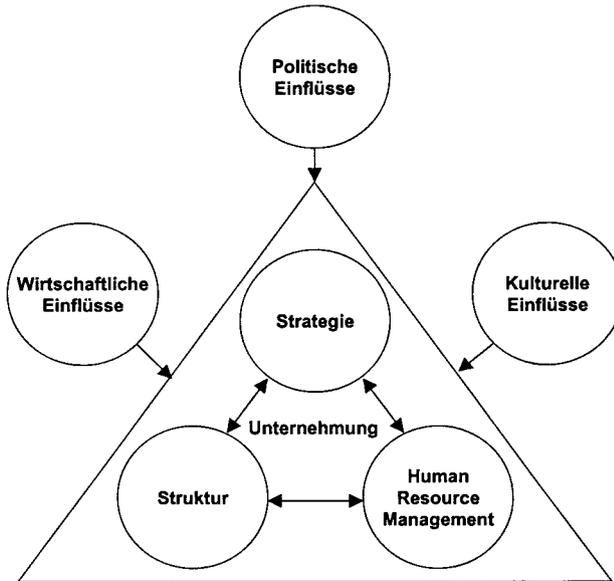


Abb. 1: Integration von Strategie, Struktur und Human Resource Management (Tichy et al. 1982)

Eine derartige integrative Abstimmung bedeutet, daß das strategisch zu verfolgende Produkt-Markt-Konzept mit strategiekonformen Organisations-, Produktions- und Vertriebsstrukturen sowie quantitativen und qualitativen Anforderungen an das Personal abzustimmen ist.

Findet diese integrative Abstimmung nicht statt, können Engpässe auftreten, die strategische Mißerfolgspotentiale bedeuten können. In diesem Zusammenhang wird Human Resource Management – oder verkürzt Personal – als strategischer Erfolgs- bzw. Mißerfolgspotentialfaktor gesehen, wobei die Aktivitäten des Human Resource Management darauf ausgerichtet werden, strategische Erfolgspotentiale des Personals zu wecken, zu erhalten und weiterzuentwickeln. Dies erfolgt über die systematische Ausgestaltung des Human Resource Kreislaufs, der hier in modifizierter Form dargestellt wird (vgl. Oechsler 1998, S. 249).

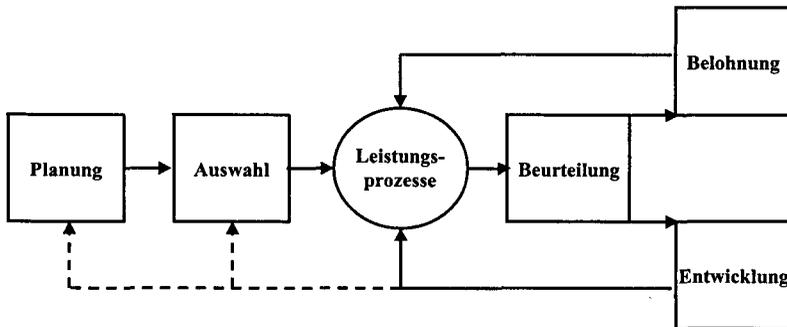


Abb. 2: Human Resource Kreislauf (Oechsler 1998, S. 249)

Aus operativer Sicht stehen zunächst die Leistungsprozesse im Vordergrund. Die Personalplanung stellt das Bindeglied zwischen der Strategie und den Leistungsprozessen dar. Die Personalauswahl richtet sich ebenso nach den konkreten Erfolgsfaktoren der Leistungsprozesse wie die Personalbeurteilung. Aufgrund der Ergebnisse der Personalbeurteilung können Belohnungen vergeben werden oder Maßnahmen der Personalentwicklung eingeleitet werden.

Neben die operative Ausrichtung tritt die strategische Orientierung der Instrumente, indem künftig zu erwartende kritische Erfolgsfaktoren zum Ausgangspunkt für die Personalauswahl und -beurteilung werden. Ebenso werden die Belohnungs-/Anreizsysteme und Personalentwicklungsmaßnahmen strategisch ausgerichtet (vgl. Oechsler 1998, S. 250).

	Personalplanung	Personalauswahl	Personalbeurteilung	Anreize/Entgelt	Personalentwicklung
Leistungsorientierung	Ermittlung erfolgskritischer Qualifikationen mittels Schätzverfahren und arbeitswissenschaftlicher Verfahren	Kritische Arbeitsinhalte und interpersonelle Kompetenzen	Zielvereinbarungen und kritische Arbeitsinhalte	Qualifikationsorientiertes Grundentgelt und leistungsabhängige Zulagen und Prämien	Schließen kurzfristiger Qualifikationslücken
Strategieorientierung	Szenariengeleitete langfristige Korridore (Trends, Simulationsmodelle) Integrierte Investitions- und Personalplanung	Strategie-, Innovations- und Lernfähigkeit	Strategische Meilensteine und Qualifikation	Langfristige Anreize/Bezahlungssysteme; Cafeteria-systeme	Skill-development, Potentialschätzung

Abb. 3: Strategie- und leistungsorientierte Instrumente (Oechsler 1998, S. 250)

Dieser in den USA entwickelte strategische Human Resource Management-Ansatz geht implizit von Unternehmen aus, die "union-free" sind, d. h. für die außer dem gesetzlichen Regelungsrahmen keine arbeitsrechtlichen Restriktionen bestehen. Für den arbeitsrechtlichen Kontext der BRD ist allerdings ein differenziertes Regelungssystem zu beachten, das für die Entwicklung und Durchsetzung personalpolitischer Strategien Chancen und Restriktionen beinhaltet.

1.3 Funktion des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens

Human Resource Management besteht grundsätzlich aus der Gestaltung von Rahmenbedingungen für das Personal und aus Aktivitäten der Verhaltensbeeinflussung (vgl. Oechsler 1998, S. 239). Entscheidungen in diesen beiden Bereichen des Personalmanagement finden innerhalb eines arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens statt, der durch mehrere Regelungsebenen gekennzeichnet ist. Die Regelungsebenen lassen von der internationalen Ebene bis zur Arbeitsplatzebene eine Dezentralisierungstendenz erkennen, wobei vor allem auf den zentralen Ebenen in Form von Gesetzen und Tarifbestimmungen und auf der dezentralen Ebene der Betriebsverfassung eine relativ große Regelungsdichte festzustellen ist (vgl. Oechsler 1998a, S. 467).

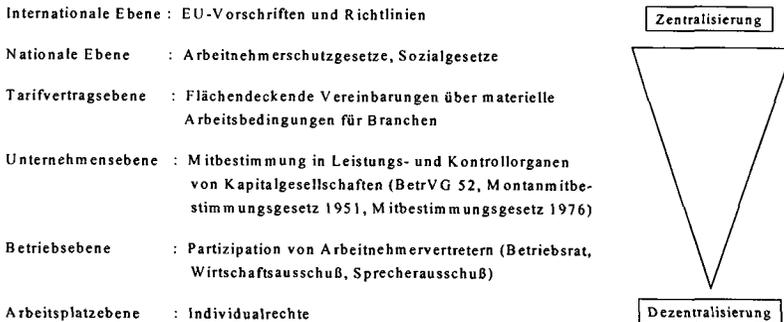


Abb. 4: Regelungsebenen und Regelungsinhalte (Oechsler 1998a, S. 467)

Für das Personalmanagement bedeutet dies, daß auf der internationalen und nationalen gesetzlichen Regelungsebene eine Vielzahl von Gesetzen zu beachten ist, die im Sinne des Arbeitnehmerschutzes Mindestansprüche und Höchstbelastungen regeln. Auf der nationalen gesetzlichen Ebene sind auch diejenigen Gesetze zu finden, die auf den nachfolgenden Ebenen die Regelungsinhalte und -verfahren auf Tarif-, Unternehmens- und Betriebsebene bestimmen. Während auf der internationalen und nationalen Ebene für das Personalmanagement allgemein zu beachtende Determinanten gesetzt werden, eröffnen sich auf der Tarifvertrags- und Unternehmensebene strategische Optionen für das Personalmanagement und bedeuten die Partizipationsvorschriften auf der Betriebs- und Arbeitsplatzebene Restriktionen beim Einsatz von Instrumenten des Personalmanagement (vgl. Oechsler 1998a, S. 476).

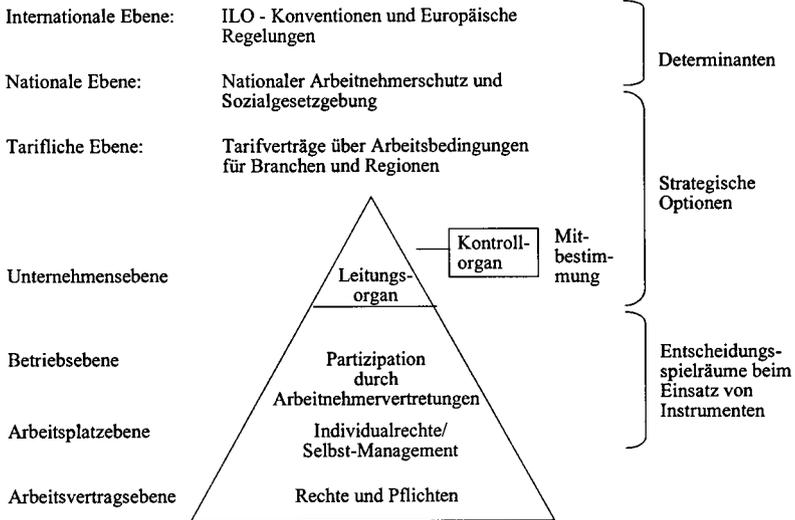


Abb. 5: Regelungsrahmen und Handlungsspielräume für das Personalmanagement (Oechsler 1998a, S. 476)

In dem durch Determinanten, strategische Optionen und Partizipation beim Instrumenteneinsatz gekennzeichneten Regelungsrahmen soll zeitgemäßes Personalmanagement praktiziert werden, das sich konzeptionell am eingangs dargestellten strategischen Human Resource Management orientiert.

2 *Arbeitsrecht als Konstante im strategischen und strukturellen Wandel*

2.1 **Entwicklung des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens im Wandel der Managementparadigmen**

Der heute relevante arbeitsrechtliche Regelungsrahmen ist in seinen Grundstrukturen während des Bürokratiemodells entstanden, das für die stabile Industriegesellschaft das dominierende Managementparadigma darstellte. In der relativ stabilen Umwelt konnte in den 50er und 60er Jahren das Bürokratiemodell als Problemlösungskonzept erfolgreich sein, das aus Ordnungsbildung durch Strukturierung bestand.

In dieser Epoche wurden mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 und dem Tarifvertragsgesetz von 1969 die Grundstrukturen des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens geschaffen. Auch die Novellierung des Be-

etriebsverfassungsgesetzes 1972 folgte mit seiner Regelungsdichte dem Bürokratiemodell.

In den 70er und vor allem in den 80er Jahren wurde das Bürokratiemodell als Managementparadigma durch das Kontingenzmodell abgelöst. In dieser Epoche ist in den Unternehmen eine ungeheure Dynamik in der Ausgestaltung der Organisationsmodelle zu verzeichnen, die vor allem auf Erkenntnisse der empirischen Organisationsforschung zurückzuführen ist. Situations-Entsprechungdenken („fit“-Ansatz) in Form von „wenn-dann“-Aussagen machte permanente Organisationsentwicklungsprogramme erforderlich. Diese Entwicklung war begleitet durch eine Verschärfung der Wettbewerbsverhältnisse und steigende Unsicherheit in der Umwelt. Darauf ist es auch zurückzuführen, daß in dieser Epoche Ansätze des strategischen Management entwickelt wurden. Der arbeitsrechtliche Regelungsrahmen wurde in dieser Zeit nicht weiterentwickelt. Marginale Reformen der Betriebsverfassung 1985 und 1989 dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß nach dem Bürokratiemodell konzipierte arbeitsrechtliche Regelungen auch den Rahmen für strategisches Management darstellen. Das Arbeitsrecht blieb konstante beim Wechsel des Managementparadigmas.

Die Umweltkomplexität hat sich in den 90er Jahren weiter erhöht, so daß Diskontinuitäten und Turbulenzen festzustellen sind, zu deren Beherrschung weder Bürokratie- noch Kontingenzmodell geeignet sind. In dieser Zeit sind unkonventionelle Problemlösungen gefordert, die aus dem Management von Gegensätzen bestehen, nämlich dem gleichzeitigen Verfolgen von gegensätzlichen Entwicklungen wie Zentralisierung und Dezentralisierung oder Wettbewerb und Kooperation (vgl. Evans/Doz 1992). Diese unkonventionellen Problemlösungen erfordern Intuition und Rahmenbedingungen auf selbstorganisatorischer Grundlage. Das Arbeitsrecht besteht aber immer noch aus bürokratischen Festschreibungen.

In diesem Wandel der Managementparadigmen wurde der bürokratische arbeitsrechtliche Regelungsrahmen relativ innovationsresistent fortgeschrieben, wie aus der folgenden zusammenfassenden Darstellung zu ersehen ist (vgl. Oechsler 1998b, S. 31).

	50er und 60er Jahre	70er und 80er Jahre	90er Jahre
Umwelt	Stabil kaum Konkurrenz	komplex Wettbewerb	Instabil/turbulent Diskontinuitäten
Management-Paradigma	Bürokratiemodell - Ordnungsbildung - Strukturierung	Kontingenzmodell - Situationsorientierung - Strategisches Management	Management von Gegensätzen - Intuition - Selbstorganisation
Arbeitsrecht	Entstehung des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens	Unwesentliche Änderungen	Unwesentliche Änderungen

Abb. 6: Arbeitsrecht im Wandel der Managementparadigmen (Oechsler 1998b, S. 31)

Aufgrund der Änderungsresistenz des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens sind mit Blick auf personalpolitische Strategien neue Spannungsfelder entstanden, aus denen ganz wesentliche Herausforderungen an den arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen resultieren.

2.2 Spannungsfelder zwischen Arbeitsrecht und Strategischem Human Resource Management

Das erste Spannungsfeld bezieht sich auf das *Wechselspiel von Zentralisierung und Dezentralisierung*. Strategisches Human Resource Management erfordert einerseits eine Zentralisierung, um Unternehmens- und Personalstrategie zu integrieren, andererseits ist eine Dezentralisierung der Personalarbeit festzustellen, d. h. die wichtigsten personalwirtschaftlichen Funktionen wie Ermittlung des Personalbedarfs, Personalauswahl, -beurteilung und -entwicklung werden unmittelbar am Leistungsprozeß zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wahrgenommen.

Was die Zentralisierungskomponente angeht, stellen die Regelungen zur Mitbestimmung in Leitungs- und Kontrollorganen von Kapitalgesellschaften eine hervorragende institutionelle Voraussetzung für die Integration von Unternehmens- und Personalstrategie dar. Die Institution des Arbeitsdirektors nach Montan-Mitbestimmungsgesetz 1951 und Mitbestimmungsgesetz 1976 bedeutet eine Repräsentanz des Personalressorts in Form eines gleichberechtigten Mitglieds im Leitungsorgan.

Weiterhin erhalten die Mitglieder der Arbeitnehmervertreter im Kontrollorgan wirtschaftliche Informationen, die eine Voraussetzung für eine sinnvolle Arbeitnehmerpartizipation darstellen.

Mit Blick auf die Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit sind dagegen erhebliche Defizite des bürokratischen Regelungsrahmens, vor allem

der Betriebsverfassung festzustellen. Der Einsatz personalpolitischer Instrumente erfolgt nämlich zunehmend dezentral, während der Betriebsrat als Arbeitnehmervertretungsorgan den Arbeitgeber und in dessen Vertretungsfunktion die zentrale Personalabteilung als Ansprechpartner hat. Weder der Betriebsrat noch die zentrale Personalabteilung können aber die dezentrale Handhabung personalpolitischer Instrumente überschauen und kontrollieren. Das Betriebsverfassungsgesetz ist auf einen mittleren Zentralisierungsgrad angelegt und ist nicht auf das faktisch vorzufindende Wechselspiel zwischen zentraler Strategie und dezentraler Personalarbeit ausgerichtet. Betriebsräte sind zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung angesiedelt und laufen systematisch ins Leere, wie dies am Beispiel der Personalentwicklung gezeigt werden konnte (vgl. Oechsler 1993).

Eng verbunden mit diesem Spannungsfeld sind Reibungsverluste, die zurückzuführen sind auf die *Starrheit des Arbeitsrechts und die Anforderung an Flexibilität der Beschäftigung*. Ausgehend vom Bürokratiemodell der 50er und 60er Jahre hat sich inzwischen ein fundamentaler strategischer und struktureller Wandel vollzogen. Während in der stabilen Industriegesellschaft eine Strategie der einförmigen Massenproduktion dominierte, ist jetzt tendenziell nur eine Strategie der flexiblen Spezialisierung weltmarktfähig. Mit einförmiger Massenproduktion korrespondierten tayloristische Fertigungsstrukturen und niedrige Qualifikationsanforderungen an stabil beschäftigtes Personal. Die Strategie der flexiblen Spezialisierung macht dagegen teamorientierte Produktions- und Organisationskonzepte und entsprechend hochqualifiziertes, aber flexibel einsetzbares Personal erforderlich, wie dies in der folgenden Darstellung zum Ausdruck kommt (vgl. Oechsler 1997, S. 164).

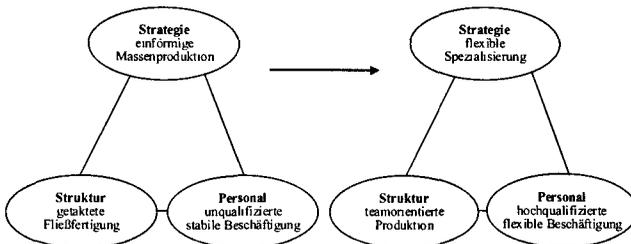


Abb. 7: Strategischer und struktureller Wandel (Oechsler 1997, S. 164)

Dieser grundlegende strategische und strukturelle Wandel hat Auswirkungen auf die Beschäftigung in Form von Flexibilitätserfordernissen, denen ein starres arbeitsrechtliches Regelungssystem gegenübersteht.

Die Starrheit resultiert vor allem aus der Tendenz zu relativ zentralen tarifvertraglichen Regelungen der materiellen Arbeitsbedingungen. Diese Tendenz zeigt sich in Flächentarifverträgen, an die Verbandsmitglieder gebunden sind. Betriebsspezifische Regelungen sind nur unter Nutzung einer Öffnungsklausel möglich, so daß insgesamt eine relativ uniforme und starre Regelung materieller Arbeitsbedingungen festzustellen ist. Eine Ausnahme bildet lediglich die Flexibilisierung der Arbeitszeit, während auf dem Gebiet der Entgeltflexibilisierung zwar konzeptionelle Entwürfe, aber kaum Fortschritte in der Praxis zu verzeichnen sind (vgl. dazu v. Eckardstein et al. 1988).

Die Mitwirkungsregelungen des Betriebsrats im Rahmen der Betriebsverfassung beziehen sich relativ starr auf Vorkommnisse im Bereich industrieller Fertigung, indem Mitwirkungsmöglichkeiten bei Einstellung, Versetzung und Umsetzung sowie bei der Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen geregelt sind. Diese Sachverhalte verlieren aber bei der Tendenz zu teamorientierten Organisations- und Produktionsformen sowie der Dienstleistungsgesellschaft an Bedeutung. Betriebsräte tendieren auch mehr zu informellen Interaktions- und Partizipationsstrukturen (vgl. Oechsler 1997a).

Im Spannungsfeld zwischen Starrheit des Arbeitsrechts und Flexibilität der Beschäftigung lassen sich strategiekonforme Organisations- und Beschäftigungskonzepte aufgrund der tariflichen Regelungspraxis kaum umsetzen. Betriebsräte tendieren zu informellen Partizipationsprozessen, um dem Flexibilisierungsbedarf entsprechen zu können.

Der gerade behandelte strategische und strukturelle Wandel wurde vor allem durch die Tendenz zur Globalisierung ausgelöst. Diese Tendenz führt zu einem weiteren Spannungsfeld, nämlich zwischen *globalem Management* und *lokalem Arbeitsrecht*. Im Zuge der Globalisierung unternehmerischer Strategien erhalten auch personalpolitische Strategien eine internationale Dimension. Dem stehen aber lokale Systeme des Arbeitsrechts gegenüber, die nationalstaatlich geschaffen und administriert werden. Dies behindert nicht nur international ausgerichtete Besetzungsstrategien, sondern macht auch international konsistente Entgeltsysteme unmöglich. Letztere werden vor allem durch die national unterschiedlichen sozialen Standards beeinflusst.

Globalisierung ermöglicht zudem Transparenz über Kosten und Nutzen lokaler Systeme des Arbeits- und vor allem des Sozialrechts und generiert dadurch einen neuen Wettbewerbsdruck auf diese Systeme. Diese Transparenz hat einen Einfluß auf die Ressourcenallokation. Internationale Direk-

tinvestitionen tendieren schon seit langem in Länder mit vergleichsweise geringen Arbeits- und Sozialkosten wie die USA, Großbritannien und China. Der Druck auf lokale Systeme des Arbeitsrechts wird umso größer, je mehr es den Unternehmen gelingt, Steuern und Abgaben in andere Länder zu verlagern, und damit die Grundlage für die Finanzierung dieser Systeme zu entziehen. Dies ist beispielsweise bei der BRD der Fall, für die das Körperschaftsteueraufkommen dramatisch rückläufig ist, weshalb Finanzierungsprobleme für das System der sozialen Sicherung auftreten (vgl. Beck 1997).

Aufgrund dieser neuen Spannungsverhältnisse muß sich das Arbeitsrecht Herausforderungen stellen, die aus den dargestellten Spannungsfeldern resultieren, welche wiederum Folge disparater Entwicklungen zwischen Arbeitrecht und strategischem Management sind.

3 Herausforderungen an das Arbeitsrecht aus strategischer Sicht

3.1 Internationalisierung der Arbeitnehmerschutzrechte

Im Zuge der Globalisierung würde es sich anbieten, Arbeitnehmerschutzrechte in Form von Mindestansprüchen und Maximalbelastungen international zu regeln. Dies würde bedeuten, daß international einheitliche Determinanten für personalpolitische Strategien existieren.

Auf der Ebene der Europäischen Union ist dies im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes weitgehend verwirklicht. Darüber hinaus werden in Richtlinien zunehmend Beschäftigungsbedingungen vereinheitlicht, wie z. B. hinsichtlich des Arbeitsvertragsrechts oder der Arbeitszeit.

Die Regelungen zum Europäischen Betriebsrat bzw. zu einem Verfahren zur Unterrichtung der Arbeitnehmer in europaweit operierenden Unternehmen zielt auf eine Information der Arbeitnehmervertreter über wirtschaftliche Angelegenheiten ab und ermöglicht somit eine Transparenz über strategische Vorhaben. Dies schafft eine Grundlage für die Arbeitnehmervertreter, personalpolitische Strategien nachzuvollziehen und diese bei ihren Mitwirkungsmöglichkeiten zu berücksichtigen.

Diese Regelungen gehen in ihrer strategischen Intention konform mit den Regelungen zur Mitbestimmung in Leitungs- und Kontrollorganen von Kapitalgesellschaften.

3.2 Mitbestimmung in Leitungs- und Kontrollorganen von Kapitalgesellschaften

Die Regelungsebene der Unternehmensverfassung schafft durch die Mitbe-

stimmung in Leitungs- und Kontrollorganen die institutionellen Voraussetzungen für strategisches Human Resource Management. Der Arbeitsdirektor als gleichberechtigtes Vorstandsmitglied hat die Möglichkeit, eine Abstimmung von Unternehmensstrategie und personalpolitischen Strategien zu erreichen.

Weiterhin erhalten die Arbeitnehmervertreter im Kontrollorgan – wie bereits dargestellt – Informationen über die wirtschaftliche Lage und Entwicklung, die sie für die Wahrnehmung von Mitwirkungsrechten der Arbeitnehmervertretungen benötigen.

Zusammenfassend kann damit festgestellt werden, daß auf den relativ zentralen Regelungsebenen der international bzw. national geltenden Arbeitnehmerschutzrechte und der Regelungen zur Unternehmensverfassung institutionelle Voraussetzungen bestehen, um personalpolitische Strategien in einem klaren Rahmen von Determinanten und durch Repräsentanz des Personalressorts im Leitungsorgan und von Arbeitnehmervertretern im Kontrollorgan entwickeln zu können.

Diesen personalstrategisch funktionalen Regelungen stehen jedoch auf den nachfolgenden, eher dezentralen Regelungsebenen tendenziell überkommene, starre und überregulierte Verfahren und Prozeduren gegenüber, die zwar in der stabilen Industriegesellschaft adäquat waren, aber den Anforderungen der flexiblen Informationsgesellschaft entsprechend neu ausgestaltet werden müßten.

3.3 Prozeßorientierte Tarifvereinbarungen

Die bisherige tarifliche Regelungspraxis, die systematisch zum Flächentarif geführt hat, wird dem Flexibilisierungsbedarf auf der Ebene der einzelnen Betriebe nicht gerecht. Groß-, Mittel- und Kleinbetriebe in unterschiedlichen Wettbewerbs- und Ertragslagen benötigen Handlungsspielräume zum Wahrnehmen unternehmens- und personalstrategischer Optionen. Durch prozeßorientierte Tarifvereinbarungen könnte dies gelingen, ohne die wichtigste Funktion der tariflichen Regelungsebene preiszugeben, nämlich den kollektiven Arbeitnehmerschutz.

Prozeßorientierte Tarifvereinbarungen bedeuten, daß lediglich strategische Rahmenregelungen getroffen werden und damit Handlungsspielräume für operative Umsetzungen eröffnet werden. So könnten tariflich z.B. die Verteilungsmasse, die in Frage kommenden funktionalen Äquivalenzen und die Bandbreiten der Substituierbarkeit geregelt werden. Eine x-prozentige Entgelterhöhung (Verteilungsmasse) könnte dann über funktionale Äquivalenzen (Entgelt, Arbeitszeit, Qualifizierung, Beteiligung etc.) abgegolten werden, wobei auch Bandbreiten der Substituierbarkeit geregelt werden können (vgl. Oechsler 1998a).

Dies ermöglicht eine innovative Verbindung von Tarifvertrags- und

Betriebsebene, indem durch die Prozeßregelungen kollektiver Arbeitnehmerschutz gewährleistet ist und durch betriebsspezifische „Menus“ Flexibilitätsspielräume geschaffen werden.

Die teilweise Delegation tariflicher Regelungsmaterie auf die Betriebsebene ändert allerdings nichts an den grundsätzlichen Konfliktregelungsmechanismen. Es hat sich bewährt, den Verteilungskonflikt in Form des Arbeitskampfes auf die Tarifebene zu konzentrieren.

Die Festlegung der Verteilungsmasse und –modalitäten unterliegt der Tarifautonomie und kann zum Arbeitskampf führen. Beim Zusammenstellen betrieblicher „Menus“ herrscht dagegen Friedenspflicht und ist die Einigungsstelle als Konfliktlösung vorgesehen. Dabei könnte auch geregelt werden, daß diese Regelungsmaterie wieder an die Tarifebene zurückverlagert werden kann, wenn auf betrieblicher Ebene die Einigung entsprechend einem bestimmten Quorum scheitert.

Auf jeden Fall macht die Verhandlung über betriebsspezifische „Menu“-Lösungen eine Informationsbasis erforderlich, die eine Einschätzung der wirtschaftlichen Situation und Entwicklung erlaubt. Dies setzt voraus, daß die Arbeitnehmervertretung über entsprechende wirtschaftliche Informationen verfügt, was sich schon mit Blick auf eine Konstruktionslogik der Betriebsverfassung ergibt, die sich an der Konzeption des strategischen Management orientiert.

3.4 Informationen über strategisches Management

Sinnvolle betriebliche „Menus“ lassen sich nur dann zusammenstellen, wenn Informationen über unternehmensstrategische Vorhaben und die gegenwärtige wirtschaftliche Situation mit den jeweiligen Stärken und Schwächen verfügbar sind. Diesem Informationskatalog kommt bereits die Aufzählung nahe, die im Rahmen des Wirtschaftsausschusses (§ 106 Abs. 3 Betriebsverfassungsgesetz) vorzufinden ist, die aber auf strategische Vorhaben auszuweiten wäre. Diese Informationen müßten Ausgangspunkt aller Partizipationsmaßnahmen sein, denn wie sonst sollte ein Betriebsrat entscheiden können, wie er sich z.B. im Falle von Betriebsänderungen verhalten soll.

Konzeptionelle Grundlage für die neue Konstruktionslogik der Betriebsverfassung ist damit das Strategische Human Resource Management (vgl. Abb. 1). Die integrative Abstimmung von Strategie, Struktur und Personal stellt nämlich in der durch immer größere Beschäftigungsarmut gekennzeichneten Informationsgesellschaft den wichtigsten Entscheidungsbereich dar. Deshalb ist die informatorische Grundlage über Strategie (Produkt-Markt-Konzept) und Struktur (Unternehmensorganisation) Ausgangspunkt für die Personalplanung.

Unmittelbar an diese Information schließt sich nämlich die Integration

personalplanerischer Überlegungen an. Wenn geplant wird, mit welchen Produkten auf welchen Märkten in welchen Organisationsformen welche Aktivitäten entfaltet werden sollen, läßt sich auch der damit verbundene quantitative und qualitative Personalbedarf planen. Damit muß die Personalplanung obligatorisch werden. Die Personalplanung hat sich in ihrer Operationalisierung zumindest auf einen einjährigen Zyklus zu erstrecken und muß in Verbindung mit der Investitionsplanung den quantitativen und qualitativen Personalbedarf und den daraus ableitbaren Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungs- bzw. -freisetzungsbefehl umfassen. Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Planungen auf den Personalplan sind mit dem Betriebsrat anhand von Unterlagen umfassend und so rechtzeitig zu erörtern, daß Bedenken und Alternativpläne berücksichtigt werden können.

Mit dieser obligatorischen Personalplanung werden Informationen über die Entwicklung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs auf dezentraler Ebene verfügbar, die mit Blick auf eine Informationsgrundlage für die Beschäftigungspolitik aggregiert werden können. Weiterhin wird das Befassen mit Beschäftigungsplänen aktiviert und wird das "Insider-Outsider"-Problem behandelt. Denn über einen Einstellungs- oder Freisetzungsbefehl wird die Beziehung zum externen Arbeitsmarkt thematisiert. Die Personalplanung liefert damit Informationen über Trends in der Beschäftigung, die für Outsider, die Beschäftigung suchen oder noch im Ausbildungssystem stehen, als Orientierungen von Nutzen sind (vgl. Oechsler 1998c, S. 698ff.).

3.5 Vereinbarungen über interne Arbeitsmärkte

Zur Pflege des internen Arbeitsmarktes kann im Anschluß entweder eine differenzierte Vereinbarung geschlossen werden im Sinne des im Rahmen der neuen Tarifpolitik möglichen Paketmodells. Oder es sind dem Betriebsrat in einem Standardmodell Partizipationsrechte bei personellen und sozialen Angelegenheiten zu gewähren (vgl. zu dieser an den Europäischen Betriebsrat angelehnten Lösung, Oechsler 1996). In beiden Fällen beziehen sich die Regelungsinhalte auf die Vereinbarung von Auswahlrichtlinien zur qualitätsgesicherten Personalauswahl, einen modifizierten Katalog sozialer Angelegenheiten und auf innerbetriebliche Mobilität durch obligatorische innerbetriebliche Stellenausschreibung. Die derzeit geregelten Partizipationsrechte bei personellen Einzelmaßnahmen würden entfallen, da bei Unterbleiben einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung oder Verletzung von Auswahlrichtlinien personelle Einzelmaßnahmen nicht rechtmäßig wären. Während die gegenwärtige Betriebsverfassung den Schwerpunkt ihrer Regelungen auf abgestufte Partizipationsrechte des Betriebsrats entlang des Leistungs-erstellungprozesses legt, verliert dieser Bereich bei prozesse-

steuerter Fertigung und erweiterter Verantwortung der Arbeitnehmer bei der Optimierung des Leistungsprozesses sowie bei Dienstleistungsprozessen an mitbestimmungsrechtlicher Bedeutung.

In der Folge könnten auch die Schutzbestimmungen bei der Personalfreisetzung abgebaut werden. Die Vorschriften zur Sozialauswahl bei betriebsbedingter Kündigung wurden zwar zeitweilig gelockert, sie sind aber immer noch tendenziell krisenverschärfend, da durch sie diejenigen Arbeitnehmer freigesetzt werden, die z.B. für einen strukturellen Wirtschaftswandel unverzichtbar sind. Auch widerspricht es einer systematischen Konstruktion, wenn möglichst rational (ökonomisch und sozial) Personalplanung betrieben werden soll und dann bei der Personalfreisetzung nur eingegrenzte soziale Rationalität vorgeschrieben wird (vgl. Oechsler, 1998c, S. 698ff.).



Abb. 8: Beschäftigungspläne und Ausgestaltung des internen Arbeitsmarktes (Oechsler 1998c, S. 698)

Der Schwerpunkt der Aktivitäten wird bei dieser neuen Konstruktionslogik der Betriebsverfassung verlagert. Bislang wurde der Arbeitgeber bei der Begründung von Beschäftigungsverhältnissen kaum in die Pflicht genommen, dafür aber umso mehr bei der Beendigung. Nach der neuen Konstruktion wird das Aufstellen von und die Auseinandersetzung über Beschäftigungspläne obligatorisch. Dafür werden aber Handlungsspielräume zur Gestaltung des internen Arbeitsmarktes eröffnet und die Bestimmungen zur Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen abgeschafft. Die bestehenden Bestimmungen zum Kündigungsschutz bestrafen drastisch Fehler der Personalplanung, die momentan nicht obligatorisch ist, was ebenso inkonsequent ist wie die fehlende Planungsflexibilität. Da Planung immer Zukunftsentwurf ist, müssen Risiko und Irrtumswahrscheinlichkeit mitbedacht werden. Dies erfordert Änderungsflexibilität und nicht Fest-

halten am status quo durch Kündigungssanktionen wie Abfindungen und Prozeßkosten. Die bestehenden Regelungen verschärfen die Insider-Outsider-Problematik und führen dazu, strategische Chancen nicht zu nutzen, wenn sie mit Beschäftigungsrisiken verbunden sind.

4 Personalpolitische Strategien und Wettbewerb von Systemen des Arbeitsrechts

Die skizzierte neue Konstruktionslogik eines arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens stellt vor allem auf prozeßorientierte Regelungen auf Tarifvertragsebene ab, durch die eine Dezentralisierung und Flexibilität für die betriebliche Ebene erreicht werden kann, ohne den kollektiven Arbeitnehmerschutz aufzugeben. In dieser Hinsicht unterscheidet sich der Vorschlag von platten Deregulierungskonzepten, die sich an der Kultur der „industrial relations“ in Nordamerika orientieren und die bei uns erreichte Kultur der sozialpartnerschaftlichen Kooperation in Frage stellen.

Sozialpartnerschaftliche Kooperation wird künftig immer wichtiger bei der Lösung immer komplexer werdender Probleme. Deshalb ist es schon längst überfällig, daß auf Tarifvertragsebene nicht mehr ergebnis- sondern prozeßorientiert geregelt wird, damit echte Dezentralisierungsmöglichkeiten eröffnet werden, um auf Betriebsebene flexibel reagieren zu können. Mit Blick auf die Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit ist hier dringender Handlungsbedarf geboten. Die im sozialpartnerschaftlichen System entwickelte Kooperationskultur kann sich erst in einem flexibilisierten arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen zu einem Standortvorteil bei einem globalisierten Wettbewerb der Systeme entfalten. Sozialpartner und Politik sollten sich deshalb nicht rückwärts an der starren Industriegesellschaft mit ihren spezifischen Errungenschaften orientieren, sondern sollten nach vorwärts gewandt die Herausforderungen einer globalisierten Wirtschaft in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten rücken.

Die skizzierte neue Konstruktionslogik des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens verwirklicht das Subsidiaritätsprinzip, indem auf zentralisierten Regelungsebenen nur Maximalbelastungen und Mindestansprüche gesetzlich allgemeinverbindlich geregelt werden, während auf Tarifvertragsebene durch prozeßorientierte Regelungen Dezentralisierungsmöglichkeiten eröffnet werden, die auf betrieblicher Ebene genutzt werden. Damit wird der bisherigen Tendenz entgegengewirkt, möglichst viel Regelungsmaterie auf möglichst zentralen Regelungsebenen flächen-deckend vorzuschreiben.

Auf diese Weise ergeben sich auf betrieblicher und auf tariflicher Ebene wieder Handlungsmöglichkeiten, über die der tariflichen und vor allem der betrieblichen Personalstrategie neue Geltung verschafft werden kann.

Die erreichte Verhandlungskultur im Rahmen sozialpartnerschaftlicher Kooperation in Verbindung mit neuen Handlungsspielräumen auf dezentralen Regelungsebenen würden insgesamt ein arbeitsrechtliches Regulationssystem schaffen, das in der Lage ist, die bisherigen Stärken unseres Systems im internationalen Wettbewerb als Erfolgsfaktor einzusetzen.

Aus der Abstimmung globaler Unternehmensstrategien mit personalpolitischen Strategien resultieren Anforderungen, die sich z.B. in Qualifikations- oder Flexibilitäts- oder auch Kostenanforderungen konkretisieren.

In dieser Hinsicht haben Unternehmen Transparenz über die lokalen (nationalen) Systeme des Arbeitsrechts und der Arbeitsmärkte und treffen ihre Allokationsentscheidungen unter Abwägung der jeweiligen Chancen und Risiken. Zur Transparenz trägt in der Europäischen Union beispielsweise die einheitliche Währung bei, die unmittelbar Vergleiche und benchmarking zuläßt.

Dadurch geraten die nationalen Systeme des Arbeitsrechts in einen neuartigen Wettbewerbsdruck. Langfristig dürfte damit die Frage der Harmonisierung des Arbeitsrechts durch diesen Wettbewerbsmechanismus derart beeinflußt werden, daß ausländische Direktinvestitionen in solche Systeme geleitet werden, die den Anforderungen der unternehmens- und personalpolitischen Strategien am besten entsprechen.

Deshalb dürfte für das deutsche System des Arbeitsrechts die größte Herausforderung darin bestehen, die Tarifvertrags- und Betriebsverfassungsebene so auszugestalten, daß sie den Anforderungen des strategischen Management entspricht und nicht weiter einen Risikofaktor bei der Umsetzung einer Strategie der flexiblen Spezialisierung darstellt.

Literaturverzeichnis

- Ansoff, H. I. (1979): *Strategic Management*, London
- Beck, U. (1997): *Was ist Globalisierung?*, Frankfurt/Main
- Eckardstein, D. v./Schnellinger, F. (1978): *Betriebliche Personalpolitik*, 3. Aufl., München
- Eckardstein, D. v. et al. (1988): *Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entgeltmodellen*, Frankfurt/Main
- Elsik, W. (1992): *Strategisches Personalmanagement, Konzeptionen und Konsequenzen*, München, Mering
- Evans, P./Doz, Y. et al. (1992): *A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals*, in: Pucik, V./Tichy, N. M./Barnett, C. H. (Hg.): *Globalizing Management*, New York, S. 85-106
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Boston
- Liebel, H. J./Oechsler, W. A. (1994): *Handbuch Human Resource Mana-*

- gement, Wiesbaden
- Oechsler, W. A. (1993): Personalentwicklung in einem Arbeitsrecht von gestern. Thesen zur Entwicklung von Personal und Arbeitsrecht, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1, S. 25-34
- Oechsler, W. A. (1996): Europäische Betriebsräte, Zur Problematik einer Europäisierung von Arbeitnehmervertretungen, in: Die Betriebswirtschaft, 56, 5, S. 697-708
- Oechsler, W. A. (1997): Personal und Arbeit, 6. Aufl., München, Wien
- Oechsler, W. A. (1997a): Neue Produktionskonzepte in einem antiquierten Arbeitsrecht. Wie sich Betriebsräte informell arrangieren, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2, S. 128-139
- Oechsler, W. A. (1998): Personalmanagement, in: Berndt, R./Altobelli, C. F./Schuster, P. (Hg.), Springers Handbuch der Betriebswirtschaftslehre, Berlin et al., S. 237-270
- Oechsler, W. A. (1998a): Der Einfluß des Arbeitsrechts auf die Personalpolitik von Unternehmen - Rekonstruktion von Theoriefragmenten und alternativer Entwurf -, in: Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): Personalpolitik, Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis, München, Mering, S. 466-482
- Oechsler, W. A. (1998b): Globales Management und lokale Mitbestimmung - Hat das deutsche Regelungssystem eine Zukunft im internationalen Wettbewerb?, in: Breisig, T. (Hg.): Mitbestimmung - Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource, München, Mering, S. 29-45
- Oechsler, W. A. (1998c): Sozialpartnerschaftliche Kooperation in einem zeitgemäßen Arbeitsrecht, in: Clermont, A./Schmeisser, W. (Hg.): Betriebliche Personal- und Sozialpolitik, München, S. 693-701
- Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy, New York, London
- Scholz, C. (1994): Personalmanagement, 4. Aufl., München
- Strohmeier, S. (1995): Die Integration von Unternehmungs- und Personalplanung, Wiesbaden
- Tichy, N. M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A. (1982): Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review, Winter, S. 47-60

Hartmut Wächter

Mitbestimmung als Rahmenbedingung personalpolitischer Maßnahmen

1 Mitbestimmung als Systemmerkmal

1.1 Historische Verankerung der Mitbestimmung

Die gesetzlich geregelte Mitbestimmung, wie wir sie heute in Deutschland kennen, geht auf die Rekonstruktionsphase nach 1945 zurück. (Die Ausführungen beziehen sich auf die gesetzliche Lage in der Bundesrepublik Deutschland. Sie können aber in allgemeiner Form auf Österreich übertragen werden, da die institutionellen und kulturellen Grundlagen, auf denen der Mitbestimmungsgedanke basiert, nicht grundlegend verschieden sind (vgl. Traxler 1992). Diese Regelungen sind aber nicht ohne historische Präzedenz.

Mit Ausnahme der faschistischen Gemeinschafts- und Gleichschaltungsideologie, die auf anderen Grundlagen beruht, hat die Beteiligung der Arbeitnehmer an wirtschaftlichen Entscheidungen des sie beschäftigenden Unternehmens die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Deutschland seit dem späten 19. Jhd. begleitet. Ansätze der Mitbestimmung gab es vor dem 1. Weltkrieg, und das „Gesetz über den Vaterländischen Hilfsdienst“ von 1916 hat die Produktionsbereitschaft in der kriegsnotwendigen Industrie durch Konzessionen an die Arbeitnehmerbeteiligung gesichert und zugleich die Versöhnung der sozialistischen Bewegung mit dem kapitalistischen und imperialistischen Staat besiegelt. Die Mitbestimmungsgesetze der Weimarer Republik waren eine absehbare Folge zur Geschichte der Mitbestimmung (vgl. Teuteberg 1961 und zusammenfassend Wächter 1983, S. 30f.). Die Nachkriegszeit verschaffte der Forderung nach Mitbestimmung eine historisch einmalig günstige Position. Die zunächst unklaren Eigentümerpositionen in den Großunternehmen, vor allem der Montanindustrie, die faktische Aufbauleistung der Betriebsräte dort; die Unterstützung durch die Alliierten, die in der Mitbestimmung eine Sicherung gegen ein mögliches Wiedererstarken des Nationalsozialismus sahen; die faktische Ungeklärtheit, welchen ordnungspolitischen Weg Nachkriegsdeutschland einschlagen würde - alles das waren Bedingungen, die die Einführung der Mitbestimmung in Deutschland begünstigten.

Mitbestimmung war immer eingebunden in die jeweilige herrschende politische und soziale Lage, aus der sich auch ihre jeweilige Stärke und

Schwäche herleiten. Mitbestimmung ist eingewoben in das wirtschaftliche Geschehen in Deutschland, aus dem sie nicht so einfach zu entfernen wäre. Sie ist „pfadabhängig“ (North 1993, S. 18). Wirtschaften findet in einem je spezifischen nationalen institutionellen Kontext statt, der Änderungen und politischen Aktionen nur bedingt verfügbar ist. Mitbestimmung prägt nicht unerheblich Normen und Erwartungen der wirtschaftlichen Akteure und lenkt Entscheidungsabläufe in bestimmte institutionalisierte Bahnen. Sie ist eine Kraft, die im Wechselspiel der ökonomischen Interessenlagen und Verhältnisse geformt wird und selbst einen formenden Charakter hat.

Mitbestimmung ist entstanden als politische Forderung mit dem Anspruch, das kapitalistische Wirtschaftssystem zu transformieren. Ob das jemals ein realistisches Ziel war, sei dahingestellt. Unter den Herausforderungen heute muß sie sich als ökonomisch produktiv bewähren. Die Globalisierung der Wirtschaft und die Ökonomisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse lassen es notwendig erscheinen, daß sich die Wirkungen der Mitbestimmung ökonomisch rechtfertigen, sich also nicht als Belastung erweisen sondern als Ressource nutzen lassen.

Aus der Sicht des einzelnen Unternehmens stellt die institutionalisierte Mitbestimmung eine spezifische Beschränkung dar; sie kann aber auch eine bestandssichernde Wirkung haben. Die Wirkungen lassen sich in allgemeiner Form auf zwei Ebenen beschreiben. Mitbestimmung beeinflußt zum einen den Entscheidungsprozeß und zum anderen dessen Ergebnisse.

1.2 Mitbestimmung und Entscheidungsprozeß

Mitbestimmung erzeugt eine bestimmte „Verhandlungskultur“, die viele deutsche Unternehmen prägt. Viele Konflikte im Betriebsalltag werden durch das System der Mitbestimmung kanalisiert. Solche Konflikte werden einerseits erst durch Mitbestimmung erzeugt bzw. werden durch sie artikulierbar wie z.B. Beschäftigungssicherung; andererseits sind sie allfällige Begleitumstände des nur in allgemeiner Form geregelten Arbeitsvertrages. Der Einigungszwang über personal- und sozialpolitische Tatbestände prägt die Verhandlungen und auch das Verhalten der Akteure und führt möglicherweise zu „Paketlösungen“ und „Kompensationsgeschäften“.

Die eingespielten Verfahren ziehen eine gewisse Formalisierung der Abläufe nach sich, die sie einerseits transparent und nachvollziehbar macht, andererseits aber auch komplizierter und aufwendiger. Dies ist besonders deutlich im Personalbereich größerer Unternehmen. Es wäre wohl übertrieben, die Mitbestimmung als Nebenhierarchie oder „dualistische Autoritätsstruktur“ zu begreifen; eher könnte man von „Machtbindung“ und „Machtgebundenheit“ (Neuloh 1960, S. 205) sprechen. Aber die Formalisierung der Organisation wird zweifellos erhöht mit dem Effekt, daß hierarchische Stufen und Abschottungen überbrückt werden und der Informationsfluß in

der Organisation verstärkt wird.

Die Verhandlungsprozesse und geregelten Verfahren schlagen sich auch im Handeln der Akteure und deren Einstellungen und Erwartungen nieder. Ein Manager, der in deutschen Unternehmen erfolgreich sein will, muß sich durch Verständnis dieser Verhandlungskultur und durch Sensibilität gegenüber den Arbeitnehmervetretern auszeichnen. Dies prägt sowohl Auswahl wie Sozialisation der Führungskräfte. Die Mitbestimmungsträger, insbesondere die freigestellten Betriebsräte, müssen fachliche und soziale Kompetenz erwerben, um ihre Rolle ausüben zu können. Diese Professionalisierung macht sie zu ernsthaften, konflikt- und durchsetzungsfähigen, zugleich aber auch verlässlichen und berechenbaren Verhandlungspartnern.

1.3 Mitbestimmung und Entscheidungsergebnisse

Mitbestimmung wirkt sich auf die Beschäftigungspolitik von Unternehmen aus. Die Logik des BetrVG, nämlich die für Arbeitnehmer negativen Beschäftigungswirkungen aus den Marktbewegungen zu vermeiden, hinauszuzögern, zu mildern oder zu kompensieren führt zu einer Hierarchie personalpolitischer Maßnahmen, die die Entlassung als ultima ratio begreift (vgl. die idealtypisch beschriebenen Maßnahmen im RKW-Handbuch 1996, S. 208). Der (Stamm-)Belegschaft sichert dies eine relative Stabilität ihres Beschäftigungsverhältnisses.

Wenn Unternehmen ihr Personal nicht so ohne weiters entlassen können, werden sie bereit sein, in das „Humankapital“ zu investieren und das Personal mit solchen Fähigkeiten auszustatten, die einen flexiblen Personaleinsatz erlauben. Ein in dieser Weise differenzierter und entwickelter „interner Arbeitsmarkt“ ermöglicht wiederum den Unternehmen ein flexibles Verhalten auf dem Absatzmarkt und eine relativ langfristige Planung. Gleichzeitig verlangt der hohe Investitionsaufwand und der Fixkostencharakter der Personalkosten eine Produkt-Markt-Strategie, die sich mehr auf Differenzierung und Qualität richtet als auf Preiskonkurrenz. Die Kehrseite eines elaborierten internen Arbeitsmarktes sind dessen Abschottung nach außen mit der Folge, daß Unternehmen vorsichtig bei der Rekrutierung vorgehen und in aufwendigen Selektionsverfahren das Personal auswählen.

1.4 Vielfalt der empirisch vorfindbaren Mitbestimmungsformen

In der jüngsten und in der Forschungsgeschichte wohl umfassendsten Bestandsaufnahme des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung (Kommission Mitbestimmung 1998) wird neben dem Befund, daß Mitbestimmung tief in den Strukturen und Kulturen der Unternehmen verankert ist, vor allem deren empirisch vorfindbare Vielfalt belegt. Trotz der scheinbaren Rigidität der gesetzlichen Vorschriften ist die Flexibilität deren An-

wendung vor Ort beachtlich. Dies ist ein Grund dafür, daß deutsche Unternehmen trotz der sie beschränkenden Gesetzeslage äußerst flexibel, effizient und profitabel produzieren können - ein Phänomen, das dem oberflächlichen Betrachter (und dem ausländischen potentiellen Investor, der sich von der staatlichen Regulierung abschrecken läßt) leicht entgeht.

Die Vielfalt der realen Formen der Mitbestimmung und deren flexibler Verfügbarmachung in Betrieb und Unternehmen durch die vor Ort handelnden Personen läßt auch den Schluß zu, daß Unternehmen strategisch auf die Mitbestimmung reagieren. Weder wird sie in ihrer gesetzlichen Lage als „bare Münze“ genommen, noch läßt man sich durch sie beirren, vom Markt her diktierte Änderungen oder Innovationen vorzunehmen. Dies ist Stärke und Schwäche der Mitbestimmung zugleich. Je nach Standpunkt wird man dies begrüßen und Mitbestimmung als möglicherweise positiven „Standortfaktor“ begreifen, oder aber man sieht in diesem Wandel den Ausverkauf einer ursprünglich auf Systemtransformation gerichteten gesellschaftlichen Forderung (vgl. Deppe/Wendl 1999).

2 Strategische Optionen bezüglich der Mitbestimmung

Im folgenden soll die gesetzlich geregelte Mitbestimmung unter (unternehmens-)strategischem Gesichtspunkt näher betrachtet werden. Wie reagieren Unternehmen auf Mitbestimmung und wie nutzen sie sie als strategische Ressource? Man kann dabei grundsätzlich zwei strategische Optionen unterscheiden: Vermeidungsstrategien und Ressourcennutzungsstrategien. Sie werden im folgenden getrennt behandelt, obwohl man empirisch sicherlich Kombinationen beider vorfinden wird.

2.1 Strategien zur Vermeidung und Umgehung der Mitbestimmung

Die Regelung der Mitbestimmung auf Unternehmensebene, die durch Änderung der Zusammensetzung der Organe vollzogen wird, weist eine Reihe von Grenzen und Schwellenwerten auf, die zum Gegenstand strategischer Überlegungen werden können. Letztlich rühren diese Handlungsmöglichkeiten aus dem rechtssystematisch ungeklärten Verhältnis von Mitbestimmungsrecht und Gesellschaftsrecht her, das im Zweifelsfall zugunsten des letzteren gelöst wird (Zöllner 1981, Reuter/Körnig 1976). Die Schwellen- und gesellschaftsrechtlichen Wahlrechte haben drei Grundlagen, nämlich

- die Rechtsform
- die Messung der Unternehmensgröße
- das Sachziel der Unternehmung.

Da der Gesetzgeber im MitbestG von 1976 die Geltung der Unternehmensmitbestimmung von der Wahl der Rechtsform abhängig gemacht hat, sind insbesondere nach Inkrafttreten dieses Gesetzes Umwandlungen erfolgt, bei denen zumindest umstritten war, ob es sich nicht um eine „Flucht aus der Mitbestimmung“ handelte. Eine Personengesellschaft soll - selbst wenn sie über 2000 Beschäftigte aufweist - nicht dem Gesetz unterliegen. Brisant ist hierbei besonders die KG (zur allgemeinen Problematik vgl. Raiser 1998, S. 101). Zwar sieht der § 4 MitbestG vor, daß eine große KG dann mitbestimmt ist, wenn der Komplementär eine GmbH (oder AG) ist, aber bei Ersatz der GmbH durch eine natürliche Person entfällt der Mitbestimmungsgrund. (Vorwerk-Fall, vgl. Das Mitbestimmungsgespräch 1980, S. 19). Nach § 4 MitbestG werden die Belegschaften einer KG und Kapitalgesellschaft (Komplementär) addiert, wenn die Mehrheit der Kommanditisten der KG und die Mehrheit der Gesellschafter des Komplementärs identisch sind. Dies könnte z.B. umgangen werden, wenn die Kapitalanteile mehrheitlich von anderen Familienmitgliedern gehalten werden, (Kühne und Nagel Fall, vgl. Betriebsberater 1979, S. 157f. und Die Aktiengesellschaft 1981, S. 200).

Nach neuesten Schätzungen gibt es etwa 75 Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten in Deutschland, bei denen die Unternehmensmitbestimmung nicht eingeführt ist (vgl. Max-Planck-Institut, 4. Kapitel, S. 4). Dazu gehören auch Unternehmen mit Tendenzschutz sowie einige amerikanische Unternehmen, die aufgrund eines Abkommens von 1954 ihre amerikanische Rechtsform beibehalten können. Da der Stellenwert der Mitbestimmung im Aufsichtsrat sich aus Gewerkschaftssicht ohnehin zugunsten der Mitbestimmung nach BetrVG verlagert hat, wird offensichtlich der gerichtlichen Statusfeststellung bei den betroffenen Unternehmen angesichts schwieriger Verfahren keine besondere Bedeutung mehr beigemessen.

Um was für Unternehmen handelt es sich, die eine solche Vermeidungsstrategie verfolgen? Man kann vermuten, daß mehrere der folgenden Bedingungen erfüllt sein werden:

- Familienbesitz, wo der Mitbestimmungsgedanke fremd und dessen potentiell produktiver Nutzen unbekannt sind;
- Branchen, in denen eher ein Preis-Kostenwettbewerb herrscht, wo es also auf eine langfristige Bindung und Qualifikation des Personals weniger ankommt (Handel, Nahrungsmittelproduktion, Transportgewerbe);
- eine relativ schwache Gewerkschaft und ein entsprechend niedriger ge-

werkschaftlicher Organisationsgrad.

Die Messung der Unternehmensgröße an der Belegschaftsstärke führt zu Schwellenwerten (500 nach BetrVG '52, 1000 nach Montanmitbestimmungsgesetz, 2000 nach MitbestG 76), die durch Betriebsaufspaltung oder Ausgründung von Unternehmensteilen umgangen werden. Diese Strategie wird sich in Unternehmen finden, die diese Schwellen gerade jeweils überschreiten und ähnliche Charakteristika aufweisen wie oben genannt. Durch Verselbständigung von Verkaufsstellen oder durch Franchisingverträge kann dies auch ein willkommenes Nebenprodukt einer konsequenten Dezentralisierungsstrategie von großen Unternehmen (etwa im Handel) sein.

Eine spezielle Variante ist die Standortverlagerung, die ebenfalls der Vermeidung der Mitbestimmung in Deutschland dienen kann, obwohl dies als Hauptgrund kaum vorstellbar ist. Aber durch Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland kann eine Unterschreitung eines Schwellenwertes (z.B. 2000) relativ leicht bewerkstelligt werden, denn Beschäftigte von Auslandstöchtern werden grundsätzlich nicht bei der Ermittlung der Unternehmensgröße mitgezählt (vgl. die entsprechenden Ausführungen zu § 5 MitbestG im Kommentar von Raiser 1998).

Was das Sachziel als Kriterium der Mitbestimmung und folglich ihrer möglichen Vermeidung angeht, so bezieht sich dies auf die Montanmitbestimmung, deren Eintreten ja bekanntlich davon abhängt, ob mehr als die Hälfte des Umsatzes in den Bereich Kohleförderung und Eisen- und Stahlerzeugung fällt. Das Herauswachsen eines Unternehmens aus diesem traditionellen Industriebereich hat mehr oder weniger zwangsläufig zu einem Bedeutungsverlust des 51er Gesetzes geführt. Durch geschickte Umgründungen kann der Einfluß noch mehr isoliert werden. Allerdings sind an solchen Fällen die Konflikte um die Mitbestimmung stark entbrannt, besonders interessant ist hier der Fall des Mannesmann-Konzerns (vgl. Wächter 1983, S. 66ff.). Wegen des Symbolcharakters sind solche Fälle stark politisiert. Es kommt oft zu vertraglichen Kompromißlösungen in einzelnen Unternehmen und Konzernen, wo diese zur Sicherung der Loyalität der Mitarbeiter und der Erfüllung deren Erwartungen der Weitergeltung des historischen Modells zugestimmt haben. Die Verankerung der Mitbestimmung im kollektiven Bewußtsein der Bevölkerung des Ruhrgebietes ist tiefer als in anderen Regionen, so daß sich solche Kompromisse vor allem dort finden lassen (vgl. Max-Planck-Institut, Kap. 4, S. 2).

Weniger explizit und spektakulär sind schleichende Änderungen in der Bedeutung und Arbeitsweise der mitbestimmten Organe, insbes. dem Aufsichtsrat. Nach einhelliger Meinung hat sich in mitbestimmten Kapitalgesellschaften die Bedeutung des Aufsichtsrats gewandelt und insgesamt eher reduziert, während die Mitbestimmung nach BetrVG an Bedeutung zuge-

nommen hat (vgl. Max-Planck-Institut, Kap. 3, S. 2). Die Veränderung kommt u. a. darin zum Ausdruck, daß sich die Arbeit auf Ausschüsse oder in informelle Vorabsprachen verlagert. Ferner kann der Kreis der zustimmungsbedürftigen Geschäfte nach § 111 Abs. 4 AktG durch Satzung verkleinert werden. Aus der Perspektive der Mitbestimmungsträger kommt dem Aufsichtsrat heute vor allem ergänzende Funktion zu, um die betriebliche Mitbestimmung zu verstärken. So hat z. B. die Personalplanung zum Zwecke der Beschäftigungssicherung ihren Platz im Aufsichtsrat gefunden, was ihren höheren Stellenwert in der Unternehmenspolitik unterstreicht.

Strategien der Vermeidung und Behinderung der Betriebsratsarbeit sind wesentlich weniger deutlich sichtbar und zu dokumentieren als die beschriebenen Fälle der Unternehmensmitbestimmung. Folgt man den Untersuchungen Kotthoffs (1994), so gibt es hier eine große Palette von mehr oder weniger subtilen Strategien, die auch ganz verschiedene Reaktionen der Betriebsräte nach sich ziehen. Nur selten sind solche strategischen Überlegungen so explizit formuliert wie bei manchen amerikanischen Firmen, die in Deutschland tätig sind. So findet sich etwa in internen Dokumenten von McDonald's das klare Ziel, Aktivitäten zur Bildung von Betriebsräten zu vermeiden, zu unterlaufen oder zu behindern. Die Bildung eines Betriebsrats wird in dieser Firma ganz eindeutig als Versagen des Managements interpretiert, mit den Mitarbeitern effektiv zu kommunizieren und sie von solchen Aktivitäten fernzuhalten (vgl. Royle 1998, S. 1033).

Unter Heranziehung dieser und einer Reihe weiterer verstreuter Quellen gelangt der Verfasser zu einer Typologie solcher Vermeidungsstrategien, die hier in geraffter Form und in freier Übersetzung referiert wird. Royle unterscheidet folgende Strategien (S. 1040):

1. Extensive Ausnutzung rechtlicher Regelungen, z.B. durch die Bildung von Unternehmenseinheiten mit jeweils weniger als 300 Beschäftigten, um Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern zu vermeiden.
2. Illegale Aktionen, wie z.B. die Behinderung der Wahlen oder die Weigerung, die Kosten der Betriebsratsarbeit zu übernehmen.
3. Repression, z.B. durch Erkaufen der Kündigung von betriebsratswilligen Mitarbeitern. Man kann auch deren Möglichkeit erschweren, ihrer Arbeit noch nachzugehen, indem man ihnen ungünstige Schichten zuteilt etc.
4. Ko-optation, z.B. durch Übertragung von Aufgaben der Personalabteilung auf die Betriebsräte oder durch Einfluß auf die der Kandidatenaufstellung.

5. Übergehen des Betriebsrats, z.B. durch Gründung von Konkurrenz-ausschüssen.
6. Rekrutierungsstrategien, z.B. von marginalisierten Personen auf dem Arbeitsmarkt, die wenig über ihre Rechte informiert sind und von denen erwartet wird, daß sie nicht die Initiative zur Gründung eines Betriebsrats ergreifen.
7. Gegeneinander Ausspielen, z.B. von Konzernteilen in verschiedene Regionen oder Ländern.

Daß die Vermeidungsstrategien keine „quantité négligeable“ sind, beweist der Rückgang der Beschäftigten, die in Mitbestimmungsunternehmen der privaten Wirtschaft beschäftigt sind von ca. 49% auf ca. 39% in den letzten 15 Jahren (vgl. Hassel/Kluge 1999, S. 168). Diese Tendenz wird durch objektive Tatbestände begünstigt, wie die Zunahme geringfügiger Beschäftigung, die relative Zunahme von Klein- und Kleinstunternehmen sowie das Wachstum des Dienstleistungssektors. Anders ausgedrückt: Eine zunehmende Zahl von Unternehmen sieht in der Mitbestimmung eine Behinderung (z.B. durch zu hohe Kosten), oder aber sie erreichen ihre personalpolitischen Ziele eher außerhalb der gesetzlich geregelten Mitbestimmung.

2.2 Die Mitbestimmung als strategische Ressource des Unternehmens

Offensichtlich hat die Mitbestimmung die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität vieler deutscher Unternehmen, die auch im Weltmaßstab tätig sind, nicht beeinträchtigt. Vielmehr hat es den Anschein, daß viele Unternehmen erfolgreich von der Mitbestimmung Gebrauch machen, um ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu steigern. Es ist schwierig, hier Ursache und Wirkung genau zu trennen: Hat das deutsche System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen den großen, international tätigen Unternehmen eine Produkt-Markt-Strategie (hohe Qualität, Differenzierung) aufgezwungen (so Streeck 1991) oder können sie sich aufgrund ihrer starken Wettbewerbsposition ein solches aufwendiges System leisten? Weit davon entfernt, die Mitbestimmung zu umgehen, nutzen diese Unternehmen den Spielraum, den die gesetzlich geregelte Mitbestimmung gewährt, um eine erfolgreiche Strategie zu verfolgen und das Personal so zu qualifizieren und einzubinden, daß hochwertige, qualitativ herausragende Produkte produziert werden können, mit denen man sich einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Im Jargon der Literatur zum strategischen Management verfolgt ein

Teil deutscher Großunternehmen offensichtlich eine Strategie, die die spezifischen, kaum imitierbaren Ressourcen, über die das Unternehmen verfügt, zur Geltung bringt. In der einschlägigen Literatur (vgl. als Überblick zu Knyphausen-Aufseß 1993) hat es in jüngster Zeit eine bemerkenswerte Wende zur stärkeren Beachtung dieses „resource-based view of strategy“ (Mahoney/Pandian 1992) gegeben. Nicht nur die Marktchancen und die Aktionen der Konkurrenten sollen in dieser Perspektive die Unternehmensstrategie formen, sondern es sind die besonderen Stärken des Unternehmens, die in ihren spezifischen aktivierbaren Ressourcen liegen, die den Unterschied zu den Mitbewerbern ausmachen.

Es soll im folgenden untersucht werden, wie und inwiefern ein Personal-konzept, das auf Mitbestimmung der Arbeitnehmer beruht, als strategische Ressource genutzt wird. Dazu ist es notwendig, zunächst zu charakterisieren, unter welchen Umständen eine Ressource ein strategischer Vorteil sein kann. Folgt man Barney (1991), so liegt der strategische Nutzen einer Ressource darin, daß sie selten, auf den besonderen Verwendungszweck hin spezialisiert und schwer zu kopieren ist. Es existiert „tacit knowledge“, d.h. Kenntnisse über Betriebsabläufe und Produktionsverfahren, die von anderen und von außen nicht oder nur schwierig beobachtbar und folglich kopierbar sind (weitere Kriterien bei Nolte/Bergmann 1998, S. 17-20).

Weist der Produktionsfaktor „Arbeit“, solche Eigenarten auf, kann er zur strategischen Ressource werden, d. h. seine Produktivkraft entfaltet sich um so stärker, als die impliziten Erwartungen und Versprechungen des Arbeitsverhältnisses verlässlich eintreten, so daß nicht Zuflucht zu expliziten Sanktionen und Vertragsformulierungen genommen werden muß (zur allgemeinen ökonomischen Charakterisierung des Arbeitsvertrages vgl. Har-des 1990). Dies zu erreichen, ist aber eine besondere Herausforderung an die Rekrutierung, Entwicklung und optimale Nutzung des Personals. „The attributes that make employees strategic assets also make them difficult to manage“ (Coff 1997, S. 375).

Die besondere Eignung des Personals als strategischer Ressource ergibt sich daraus, daß Firmen versuchen, wertvolles Humankapital durch spezifische Investitionen an das Unternehmen zu binden, so daß dessen Verwertung außerhalb des Unternehmens nur bedingt möglich und mit höheren Risiken für die betroffene Person verbunden ist. In der Arbeitsmarkttheorie wird dieses Phänomen mit dem Konzept des „market for lemons“ beschrieben (vgl. Akerlof 1970). Aus der firmenspezifischen Investition und Einbindung ergeben sich jedoch Folgeprobleme, die man mit Coff (1997, S. 378f.) als „social complexity“ und „causal ambiguity“ bezeichnen kann. D.h. der Nutzen des spezifischen Humankapitals erschließt sich nur innerhalb des komplexen sozialen Zusammenhangs der jeweiligen Unternehmung, und es ist zumindest von außen nur schwer auszumachen, was eigentlich den ökonomischen Erfolg herbeiführt. So ist etwa aus amerikani-

scher Perspektive schwer nachvollziehbar, wie bei der Unübersichtlichkeit und scheinbaren Langsamkeit von Entscheidungen deutsche Unternehmen überhaupt erfolgreich sein können. „Irgendetwas“ machen die deutschen Unternehmen also richtig, man kann es nur nicht genau benennen und folglich nicht kopieren.

Diese Eigenart der Humanressourcen bringt interne Managementprobleme hervor, die in der einschlägigen Literatur mit Begriffen wie „moral hazard“ und „Opportunismus“ oder anderen Konzepten, die der Informationsasymmetrie entwachsen, belegt werden (als Überblick vgl. Milgrom/Roberts 1992, Kap. 5 und 6).

Es ist nun die These dieses Beitrags, daß das System der Arbeitnehmermitbestimmung in Deutschland ein wichtiges Instrument ist, um die geschilderten Einbindungs-, Motivations- und Informationsoffenbarungsprobleme zu bewältigen, und daß erfolgreiche deutsche Unternehmen dies bewußt oder unbewußt nutzen. Hierzu einige Beispiele.

Generell kann man sagen, daß durch die Mitbestimmung ein hervorragendes Medium zur Verfügung steht, die Mitarbeiter stärker in das Unternehmen einzubinden. Diese Einbindung, das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, kann zumal unter den Bedingungen flexibler Produktion und dem Abbau hierarchischer Kontrolle als Substitut anderer, aufwendigerer Maßnahmen der Koordinierung (Selbstabstimmung) und Kontrolle (durch Identifikation) fungieren.

Interessant ist z.B. die Besetzung von Schlüsselpositionen. Bekanntlich kommt es bei der Bestellung des Arbeitsdirektors (nach MitbestG 76) als Vorstandsmitglied nur höchst selten zu Kampfabstimmungen im Aufsichtsrat, vielmehr sind Vorabklärungen mit der „Arbeitnehmerbank“ über die Akzeptanz einer Person auf diesem Posten durchaus üblich. Man kann diese Praxis als Signal interpretieren, daß Arbeitnehmerbelange in der Unternehmenspolitik angemessen berücksichtigt werden sollen, zumindest daß kein Konfrontationskurs beabsichtigt ist.

Die Beteiligung des Betriebsrats über das Maß hinaus, daß das BetrVG vorschreibt, ist ein weiteres Signal in Richtung Arbeitnehmer, daß ihre Belange ernst genommen werden. Der Begriff „Mitbestimmung“ im BetrVG ist ja durchaus interpretationsbedürftig. Auch die Aufforderung nach „rechtzeitiger und umfassender“ Information ist alles andere als eindeutig. Bei enger Auslegung und formalistischer Praxis wird der Betriebsrat vor vollendete Tatsachen gestellt. Die Realität sieht aber oft ganz anders aus. Die Betriebsratsbeteiligung wird auf alle Phasen des Entscheidungsprozesses ausgedehnt und auch auf Tatbestände erweitert, die nicht explizit im Gesetz vorgesehen sind. Die etwas mißverständliche Rede vom Betriebsrat als „Co-Manager“ (von Eckardstein 1997) in deutschen Großunternehmen ist deshalb nicht unberechtigt. Damit wird ein Kooperationsmuster angesprochen, in dem das Management Zugeständnisse macht, um

verbesserte Entscheidungsqualität und verstärkte Einbindung des Personals zu erzeugen.

Mitbestimmungsträger können eine wichtige Funktion bei Problemen der Beziehungen einer Unternehmung zu wichtigen „stakeholders“ ausüben und damit das ökonomische Aktionsfeld absichern. So führt der Sachverstand von Betriebsräten, den diese in ihrer Gewerkschaft und indirekt in Tarifkommissionen einbringen, zu einem realitätsbezogenen Verhandlungsstil und moderierenden Einfluß auf Tarifverhandlungen. Bezüglich des Lobbyismus auf politische Entscheidungen ist es nicht selten, daß Kanäle über die Arbeitnehmervertretungen im Sinne des Unternehmens genutzt werden. Ähnliches kann man in manchen Branchen bezüglich Kooperationen mit Zulieferern oder sogar Konkurrenten vermuten. Im Zuge der zunehmenden Vernetzung der Wirtschaft werden solche Aktionen des „boundary spanning“ eher wichtiger.

Von strategischer Bedeutung kann Mitbestimmung auch bezüglich der Informationsprobleme über die Leistungsorientierung und den Einsatzwillen des Personals sein. Der Ausbau der betrieblichen Personalplanung und die innerbetriebliche Stellenausschreibung führen zu größerer innerbetrieblichen Mobilität und zu einer Vermehrung des Pools an Mitarbeitern, aus dem die Stellenbesetzung erfolgen kann. Diese Selbstselektion ist wahrscheinlich wesentlich valider bezüglich der Prognose zukünftiger Leistungen als das beste Personalbeurteilungssystem.

Die Beispiele der aktiven Nutzung von Mitbestimmungsinstitution und -Prozeß zur Sicherung und Entwicklung der Ressource Personal, die sich noch erweitern ließen, belegen, daß Managementprobleme, die von „social complexity“ und „causal ambiguity“ des firmenspezifischen Humankapitals notwendigerweise ausgehen, sich durch Mitbestimmung teilweise beheben lassen oder weniger gravierend in Erscheinung treten (vgl. auch Frick/Sadowski 1995, S. 56).

3 Methodische und theoretische Folgerungen bezüglich eines „strategischen Human Resource Managements“ (SHRM)

Bekanntlich wird in der Literatur zum Human Resource Management als ein wesentlicher Garant dessen Erfolges der interne „fit“ zwischen Personalkonzept und Unternehmensstrategie hervorgehoben (vgl. als Überblick Garnjost/Wächter 1996). In empirischen Untersuchungen, zumal in den vergleichenden Cranfield-Studien zum Personalmanagement in Europa (vgl. Brewster/Hegewisch 1994), wird für deutsche Unternehmen regelmäßig ein relativ niedriger Integrationsgrad zwischen Unternehmensstrategie und Personalmanagement berichtet. Im Lichte der hier angestellten Überlegungen schält sich ein anderes Bild heraus. Versteht man unter Strategie

nicht allein die - möglicherweise schriftlich konzipierten - strategischen Pläne, sondern auch die strategischen Anteile, die sich durch Partizipation anderer Akteure am Prozeß der Strategiebildung (untere Hierarchiestufen, Betriebsrat) ergeben, so kann man gerade das Gegenteil der Cranfield-Untersuchungen behaupten, nämlich eine hohe Integration von Strategie und Personal, ein enges Netz von Verhandlungen, an deren Ende sich die Unternehmensstrategie herauschält. Im Kontext des „resource-based view“ von Strategie ist die partizipative Einbindung des Personals sogar ein besonders geeignetes Mittel, die Managementprobleme, die spezifisches Humankapital stellt, zu bewältigen. „The preoccupation among both managers and researchers with explicitly formulated, codified HRM policies is a position for which there is neither sufficient theoretical nor empirical justification“ (Mueller 1998, S. 152). Erfolgreiche Personalstrategie besteht darin, Kooperationsformen geschickt zu nutzen, die in betriebliche Tradition und Übung eingebettet sind. Es ist die Funktion expliziter Strategieformulierungen, solche möglicherweise nur latenten Ressourcen zu aktivieren und bewußt zu machen.

Zumindest für Deutschland ist es deshalb irreführend, wenn man nur nach expliziten, formulierten Strategien fragt, und dann auch nur die Personal-Manager selbst. Es wäre demgegenüber das ganze Muster der Verhandlungen über Ziele und Maßnahmen der Personalpolitik zu erfassen und alle Akteure zu berücksichtigen. Wenn es wirklich um etwas geht, dann verhandeln Vorstandssprecher und Betriebsratsvorsitzender vielleicht direkt. Daß der Personalleiter dies als Stauseinbuße empfindet, ist verständlich. Daß dieses Verhalten nicht strategisch bedeutsam ist, kann man nicht behaupten. Es ist unter solchen Bedingungen auch überhaupt nicht damit zu rechnen, daß die an der Spitze formulierten Ziele einer Strategie so jemals Realität würden, vielmehr werden sie u.a. durch Mitbestimmung z.B. um Beschäftigungs- und Qualifizierungsziele angereichert, und dies hat wieder Folgen für die Unternehmensstrategie. Es wäre für einen deutschen Personalvorstand sogar recht ungeschickt, wenn er seine Karten alle gleich auf den Tisch legte. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn Fragebogenaktionen als Ergebnis zutage fördern, daß solche expliziten Strategien kaum existieren. Daraus den Schluß zu ziehen, daß es kein SHRM gäbe und daß dies nicht eng mit anderen strategischen Zielen des Unternehmens verknüpft ist, wäre aber irreführend. Eher ist es umgekehrt: Die „business strategy“ ist von vornherein und vielfach mit Personalzielen verwoben. Methodisch ist also mehr Aufschluß von Detailstudien zu erwarten, die den Prozeß der Strategiebildung und die Involvierung verschiedener Akteure nachzeichnen als von Fragebogenerhebungen (vgl. hierzu das methodische Vorgehen von Müller 1997).

Die Eigenart und die Entwicklung des Personals, aus denen sich ein strategischer Vorteil herleitet, sind in Deutschland in den institutionellen

Rahmenbedingungen des Wirtschaftssystems tief verwurzelt. Der institutionelle Rahmen bezieht sich auf Regeln, Normen und Werte, die im ökonomischen Handeln wirksam und auch immer wieder reproduziert werden. „(They) define or enforce socially acceptable economic behavior“ (Oliver 1997, S. 698). Jenseits eines engeren ökonomischen Kalküls nach Vorteilhaftigkeit, verleiht die Einhaltung solcher sozialen Erwartungen dem Unternehmen eine höhere Legitimität und besseren Zugang zu wertvollen Ressourcen (ebenda, S. 699). Mitbestimmung kann in diesem Sinne als Institution betrachtet werden, deren Respektierung und Ausbau dazu führt, daß Unternehmen höhere gesellschaftliche Akzeptanz erfahren und ein besonderes Vertrauensverhältnis zu ihren Arbeitnehmern aufbauen, das zu besserer Nutzung der Ressourcen und zu geringerem Kontrollaufwand führt, ohne daß andere Unternehmen dies ohne weiteres kopieren könnten. Eine andere Institution, die ähnlichen Ressourcencharakter hat, wäre das Berufsbildungssystem, das aber hier nicht betrachtet wird. Wettbewerbsvorteile resultieren, wenn dieses „institutionelle Kapital“ nutzbar gemacht wird und gleichzeitig mit strategischen Entscheidungen, die aus Marktbeschränkungen und -chancen erwachsen, zur Wirkung gelangt. Je mehr etwa die Mitbestimmungsträger in die wirtschaftlichen Entscheidungen einbezogen werden, desto eher kann das Spannungsverhältnis zwischen Institution und ökonomischem Zwang, Beharrung und Wandel, produktiv bewältigt werden.

Mitbestimmung hat sich insofern „bewährt“, als sie ökonomische Erfolge nicht behindert hat, sondern sich sogar in deren Dienst stellen läßt. Dies geschieht um den Preis des Verlustes ihrer utopischen Komponente. Ein Problem besteht heute darin, daß Unternehmen leicht Gefangene ihrer eigenen Tradition und früherer Erfolge werden. Sie sind „locked in“. Aus Routine, Angst oder Überheblichkeit können sie an ihrer institutionellen Einbettung zugrundegehen. Der Grat zwischen sinnvoller Beharrung und - wie Porter (1996, S. 63) in bezug auf Japan urteilt - Entscheidungsschwäche oder Angst, Prioritäten zu setzen, ist schmal. Mitbestimmung wäre in Zukunft als Prinzip und als Kraft um so wirksamer, je flexibler sie sich angesichts neuer Herausforderungen, denen sich Unternehmungen gegenüber sehen, erweist - auch hinsichtlich ihrer Formen und Verfaßtheit. So könnte man z.B. fragen, welches funktionale Äquivalent sich zur Mitbestimmung im Aufsichtsrat anböte. Dann wäre Mitbestimmung nicht mehr nur „Rahmenbedingung“ sondern integraler Teil der Unternehmensstrategie.

Literaturverzeichnis

- Akerlof, G. A. (1970): The market for lemons, in: *Quarterly Journal of Economics*, 84, S. 488-500
- Barney, J. B. (1991): Firms resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17, S. 99-120
- Brewster, C./Hegewisch, A. (Hg.) (1994): *Policy and Practice in European Human Resource Management. The Price Waterhouse Cranfield Survey*, London, New York
- Coff, R. W. (1997): Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory, in: *Academy of Management Review*, 22, S. 374-402
- Deppe, F./Wendl, M. (1999): Von der Wirtschaftsdemokratie zur Standortpflege, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 50, S. 150-157
- Eckardstein, D. v. (1997): Entwickelt sich Co-Management zu einem tragfähigen Kooperationsmuster in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen?, in: Klimecki, R./Remer, A. (Hg.): *Personal als Strategie*, München, S. 244-256
- Frick, B./Sadowski, D. (1995): Works councils, unions and firm performance, in: Buttler, F. et al. (Hg.): *Institutional frameworks and labor market performance*, London, S. 46-81
- Garnjost, P./Wächter, H. (1996): Human resource management - Herkunft und Bedeutung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56, S. 791-808
- Hardes, H. D. (1990): Betriebliche Personalpolitik aus arbeitsmarkt-theoretischer Sicht, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, S. 103-131
- Hassel, A./Kluge, N. (1999): Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 50, S.167-176
- Hendry, C. (1995): *Human resource management: A strategic approach to employment*, Oxford
- Knyphausen-Aufseß, D. z (1993): Why are firms different? Der ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: *Die Betriebswirtschaft*, 53, S. 771-791
- Kotthof, H. (1994): *Betriebsräte und Bürgerstatus*, München
- Lewin, D./Mitchell, D. J. (1995): *Human resource management: An economic approach*, 2. Aufl., Cincinnati
- Mahoney, J. T./Pandian, R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, in: *Strategic Management Journal*, 13, S. 363-380
- Max - Planck - Institut für Gesellschaftsforschung (1998): Bericht der Kommission Mitbestimmung. Zitiert nach: <http://www.mpi-fg->

- koeln.mpg.de/bericht/entbericht/index.html
- Milgrom, P./Roberts, J. (1992): *Economics, organization and management*, Englewood Cliffs
- Müller, M. (1997): Institutional resilience in a changing world economy? The case of the German banking and chemical industries, in: *British Journal of Industrial Relations*, 35, S. 609-626
- Mueller, F. (1998): Human resources as strategic assets: An evolutionary resource-based theory, in: Mabey, C./Salaman, G./Storey, J. (Hg.): *Strategic human resource management*, London, S. 152-169
- Neuloh, O. (1960): *Der neue Betriebsstil*, Tübingen
- Nolte, H./Bergmann, R. (1998): Ein Grundmodell des ressourcenorientierten Ansatzes der Unternehmensführung, in: Nolte, H. (Hg.): *Aspekte ressourcenorientierter Unternehmensführung*, München, Mering, S. 1-27
- North, D. C. (1993): Institutions and credible commitment, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149, S. 11-23
- Oliver, C. (1997): Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource based-views, in: *Strategic Management Journal*, 18, S. 697-713
- Porter, M. E. (1996): What is strategy?, in: *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., S. 61-78
- Raiser, T. (1998): *Mitbestimmungsgesetz, Kommentar*, 3. Aufl., Berlin
- Reuter, D./Körnig, J. (1976): Mitbestimmung und gesellschaftsrechtliche Gestaltungsfreiheit, in: *Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht*, 140, S. 494-519
- RKW - Handbuch (1996): *Personal - Planung*, 3. Aufl., Neuwied
- Royle, T. (1998): Avoidance strategies and the German system of co-determination, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 9, S. 1026-1047
- Streck, W. (1991): On the institutional conditions of diversified quality production, in: Matzner, E./Streck, W. (Hg.): *Beyond Keynesianism: The socio-economics of production and unemployment*, Aldershot, S. 21-61
- Teuteberg, H. J. (1961): *Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland*, Tübingen
- Traxler, F. (1992): Austria: Still the country of corporatism, in: Ferner, A./Hyman, R. (Hg.): *Industrial relations in the new Europe*, Oxford, S. 270-297
- Wächter, H. (1983): *Mitbestimmung*, München
- Zöllner, W. (1981): Der Mitbestimmungsgedanke und die Entwicklung des Kapitalgesellschaftsrechts, in: *Die Aktiengesellschaft*, 26, S. 13-21

Herbert Walther

Ökonomische Funktionen von Abfertigungen

1 Einleitung

Die folgende Arbeit¹ verfolgt - vor dem Hintergrund der wieder auflebenden² Reformdebatte rund um die österreichische Abfertigungsregelung - drei Ziele:

(1) Es soll ein knapper, analytisch fundierter Überblick über ökonomische Funktionen der österreichischen Abfertigungsregelung aus der Sicht der modernen Arbeits- und Organisationsökonomik gegeben werden. Neben den unmittelbaren Anreizwirkungen sollen auch jene Probleme betrachtet werden, die sich aufgrund strategischer Verhaltensweisen der Arbeitsvertragspartner ergeben können.

(2) Vor dem Hintergrund neuerer empirischer Daten, welche ein überraschend hohes Maß an Mobilität im Sinne eines häufigen Arbeitgeberwechsels anzuzeigen scheinen (Pichelmann/Hofer/Rosner 1998), soll eine plausible Abschätzung der durch Abfertigungsansprüche induzierten Arbeitskosteneffekte durchgeführt werden.

(3) Unter Beachtung der in (1) und (2) präsentierten Zusammenhänge soll eine vorsichtige Evaluation möglicher Reformen des derzeitigen Systems vorgenommen werden.

Grundsätzlich wird der Abfertigungsanspruch nach § 23 des AngG und nach dem ArbabfG des Arbeitnehmers durch „Betriebstreue“ erwirkt, durch Selbstkündigung, unbegründeten Austritt oder schuldhafte Entlassung verwirkt. Der Abfertigungsanspruch ist als Stufentarif formuliert und erhöht sich in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeitsdauer wie in Abb. 1 dargestellt.

1

¹ Die folgende Arbeit ist eine Kurzfassung einer umfangreicheren Arbeit zur österreichischen Abfertigungsregelung, in der auch detailliert auf die methodischen Probleme der empirischen Abschätzung von Kosten des derzeitigen Systems und verschiedener Reformvorschläge eingegangen wird. Vgl. Walther: Die österreichische Abfertigungsregelung im Lichte von Theorie und Empirie. Ein Beitrag zur aktuellen Abfertigungsdiskussion. Wien 1999.

² Die österreichische Abfertigungsregelung hat bereits eine Vielzahl von Diskussionsbeiträgen provoziert. Ökonomische Analysen finden sich in Genser 1987, eine umfassende juristische Diskussion in Runggaldier 1991.

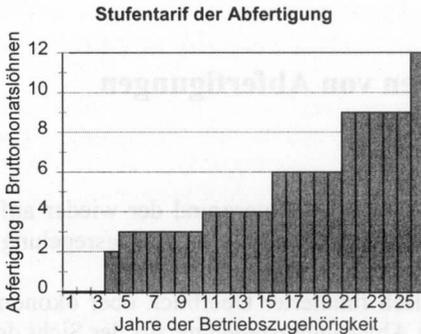


Abb.: 1 Stufentarif der Abfertigung

Analysiert man die gesetzliche Abfertigung aus ökonomischer Perspektive, so lassen sich die folgenden Funktionen unterscheiden:

Die Abfertigung dient als

- Überbrückungshilfe
- Treueprämie (oder Mobilitätsbremse?)
- Kündigungsbremse (oder -impuls?)
- Disziplinierungsinstrument, bzw.
- zur Korrektur von Vertrauensproblemen im Arbeitsvertrag, die aus „Hold-up“ Problemen in Arbeitsbeziehungen resultieren (Stichwort: „Spezialisierungsrisiko“)

Diese verschiedenen Funktionen stehen in enger Wechselwirkung zueinander, sodass partielle Reformansätze oft zu kurz greifen. Die derzeit existierende Abfertigungsregelung läßt sich nur als kohärentes Ganzes verstehen und reformieren!

2 Abfertigung als Überbrückungshilfe

Unfreiwillige Arbeitslosigkeit ist für die Mehrzahl der Betroffenen nicht nur mit signifikanten Einkommenseinbußen verbunden, sie bringt auch zusätzliche *Anpassungskosten* an veränderte Arbeitsmarktbedingungen mit sich. Letzteres wird vor allem dann der Fall sein, wenn der Strukturwandel zu regional oder branchenmäßig konzentrierten Krisen führt, sodass mühsam akkumuliertes Humankapital schlagartig entwertet wird. Neben der aktiven Arbeitsmarktpolitik kann auch die Abfertigung helfen, notwendige Umschulungen oder regionale Mobilität zu erleichtern. (Man denke an einen

Arbeitslosen, der in einer Krisenregion gleichsam gefangen ist, weil er sein mit Krediten finanziertes Einfamilienhaus nicht mehr zum Kostenwert verkaufen kann. Die Abfertigung könnte ihm helfen, sich quasi „freizukaufen“ und andernorts einen neuen Anfang zu wagen).

Die Abfertigung als Überbrückungshilfe eröffnet - in Ergänzung zu Eigensparnissen und Krediten - für ältere Arbeitnehmerinnen mit breitem Erfahrungswissen eine Chance zur Gründung einer selbständigen Existenz. Bedenkt man die wachsende Bedeutung sogenannter Ausgründungen auch unter dem Aspekt der sekundären Arbeitsplatzschaffung, so verdient dieser Effekt Beachtung.

Grundsätzlich sind die Anzeizeffekte der Abfertigung als Überbrückungshilfe andere als jene der Arbeitslosenunterstützung. So ist der *Substitutionseffekt* in Richtung einer Verlängerung der Suchzeit des Arbeitslosen im Falle der Abfertigung nicht wirksam. Der Grund dafür ist der pauschale - von der Dauer der Arbeitslosigkeit unabhängige - Charakter der Abfertigungszahlung. In der Realität unvollkommener Kapitalmärkte, wo Arbeitslose bekanntlich nur schwer Überbrückungskredit bekommen, ist allerdings auch der *Liquiditätseffekt*³ einer ausbezahlten Abfertigung zu beachten. Dieser wird die Dauer der Arbeitslosigkeit tendenziell verlängern, weil man es sich dank des Liquiditätspolsters eher leisten kann, nicht den erstbesten Job zu akzeptieren. Vor allem für qualifizierte Arbeitnehmerinnen, die in höherem Alter gekündigt werden, könnte dieser Effekt wirksam sein.

Offensichtlich ist diese Befürchtung auch Pate gestanden bei der in Deutschland seit 1.4.1997 geltenden Regelung, die Abfindung zum Teil auf das Arbeitslosengeld anzurechnen (Bauer/Röder 1997). Der nach Abzug eines Freibetrages verbleibende Teil der Abfindung wird hälftig auf das Arbeitslosengeld angerechnet. Der Arbeitslose erhält in Deutschland das Arbeitslosengeld solange nur zur Hälfte ausbezahlt, bis der den Freibetrag übersteigende Teil der Abfindung verbraucht ist. (Der Arbeitslosen zahlt sich somit einen Teil seiner Unterstützung quasi selbst - aus seiner eigenen Abfindung.) Der Freibetrag beträgt für Arbeitnehmer unter 50 Jahre 25 % der Abfindung, 35% für ältere Arbeitnehmer. Außerdem erhöht er sich noch ab Vollendung des 45. Lebensjahres für je 5 Jahre Betriebszugehörigkeit um weitere 5 %. Ein solches System verschärft natürlich den Druck in Richtung rascher Aufnahme einer Arbeit.

Generell bedeutet die Existenz eines Systems pauschaler Überbrückungshilfen, dass auch der politische (bzw. gewerkschaftliche) Widerstand gegenüber notwendigen Beschäftigungsanpassungen und strukturellem

³ Dieser Liquiditätseffekt ist nicht zu verwechseln mit allfälligen „Vermögenseffekten“. Letztere können aus verschiedenen Gründen getrost ignoriert werden, da die Wirkungen der Abfertigungen auf das permanente Vermögen (relativ zu denen des Einkommensverlusts durch Arbeitslosigkeit) vernachlässigbar sind.

Wandel reduziert wird. Je dramatischer die ökonomischen Auswirkungen eines Arbeitsplatzverlustes sind, desto heftiger wird natürlich der Widerstand davon Betroffener, desto höher sind auch die Konfliktkosten des Strukturwandels. Schließlich sei noch darauf hingewiesen, dass eine anreizkompatible Übertragung der Überbrückungshilfefunktion auf überbetriebliche Ebene schwer vorstellbar ist. Auf überbetrieblicher Ebene fehlen einfach die Informationen, um zwischen unfreiwilligem Verlust des Arbeitsplatzes und freiwilliger Selbstkündigung zu unterscheiden. Im Falle einer Übertragung dieser Funktion auf die überbetriebliche Ebene könnten generöse Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Abfindungen auch in Fällen der Selbstkündigung zukommen lassen - ohne zusätzliche Kosten. Dadurch würden auch Arbeitnehmer in den Genuss einer Abfindung kommen, die sie eigentlich nicht als Überbrückungshilfe brauchen, was das System verteuern würde.

3 Abfertigung als Treueprämie

Da der Abfertigungsanspruch im Falle einer Selbstkündigung verloren geht, hat die Abfertigung auch den Charakter einer „Treueprämie“, welche die Dauer der Betriebszugehörigkeit belohnt. Diesen Teilaspekt des derzeitigen Abfertigungsrechtes hat Klein (1991, zit. n. Runggaldier 1991, S. 501) kritisiert: „Mit den Prinzipien der freien Marktwirtschaft verträgt sich das Bestreben, den Arbeitnehmer mit Hilfe des drohenden Abfertigungsverlustes an den Betrieb zu fesseln, freilich ganz und gar nicht. Eines der wichtigsten Argumente für die Überlegenheit der Marktwirtschaft ist, dass der Markt die optimale Allokation der Ressourcen - Geld, Sachinvestitionen, Arbeitskraft - gewährleistet. Die ideale Allokation der Arbeitskraft wird durch § 23 Abs 7 AngG aber enorm behindert. Die Entscheidung eines Arbeitnehmers für einen Arbeitsplatzwechsel - iSd von der Wirtschaft so gerne geforderten Mobilität - wird von der Überlegung, ob der Wechsel den Verlust der Abfertigung zu rechtfertigen vermag, oft ganz wesentlich beeinflusst. Auch volkswirtschaftlich betrachtet ist die Abfertigung daher sicherlich Unsinn.“

Leider ist die volkswirtschaftliche Realität komplizierter und gestattet es nicht derart eindeutige Effizienzaussagen abzuleiten. Generell passt die Idee einer „Treueprämie“ aus logischen Gründen nicht zum Modell eines vollkommenen Wettbewerbsmarkt, welches Klein die normative Messlatte für sein Urteil liefert. In der Realität werden „Treueprämien“ vom Unternehmen mit der Absicht *gesetzt*, die Selbstkündigungsneigung ihrer Mitarbeiter (über die sie nur *unvollkommene* Information haben!) zu beeinflussen. Firmen *setzen* in einer Welt unvollkommener Märkte eine Vielzahl solcher Anreize (Betriebspensionen, Senioritätsentlohnung, hierarchische Strukturen mit Karriereaufbahnen für „verdiente“ Mitarbeiter - an einem Nebenschauplatz ge-

hören auch „redundancy payments“, bzw. Abfertigungen dazu)⁴.

Solche Anreize würden unter Bedingungen unvollkommener Information auch dann gesetzt, wenn die Marktkräfte ungestört von regulierenden Eingriffen agieren könnten. Die ökonomische Sinnhaftigkeit von Treueprämien ergibt sich aus der simplen Tatsache, dass Personalfluktuation Kosten verursacht. Vernünftige Personalstrategen wissen, dass Such- und Ausbildungskosten eingespart werden können, wenn die Fluktuationsneigung sinkt. Den Grenzerträgen einer geringeren Fluktuationsneigung sind in einem gewinnmaximierenden Kalkül die Grenzkosten gegenüberzustellen, welche ein attraktiveres (=teureres) Treueprämiensystem nach sich zieht. Es läßt sich zeigen, dass bei freiem Spiel der Kräfte die Unternehmen unter dem volkswirtschaftlichen Effizienzaspekt zu *niedrige* Treueprämien setzen, sodass eine zu *hohe* Fluktuationsrate entsteht. Dieses überraschende Resultat kommt zustande, weil bei unvollkommener Information die Unternehmen *allen* Mitarbeitern undifferenziert höhere Treueprämien bieten müssen, um einige *wenige* marginal abwanderungswillige ans Unternehmen zu binden. Es liegt ein geradezu klassisches Monopsonismusproblem vor. Schreibt der Staat unter solchen Marktbedingungen gesetzliche Mindesttreueprämien vor, kann es - bei vorsichtiger Dosierung des Eingriffs („dosis facit venenum“!) - einen gesamtwirtschaftlichen Effizienzgewinn geben.

Was wäre daher die Folge, wenn man die in der österreichischen Abfertigungsregelung angelegte „Treueprämie“ (die sich auch als „deferred payment“ mit „Bonding“-Charakter) interpretieren läßt) aufhebt? Glaubt man der Effizienzlohntheorie à la Salop (1979), so würden die Unternehmen entweder freiwillige Abfertigungen mit Treueprämiencharakter anbieten oder auf höhere Direktlöhne ausweichen. In ersterem Fall würden - siehe oben - die Prämien nicht hoch genug gesetzt: Eine zu hohe gesamtwirtschaftliche Fluktuationsrate entsteht. Im letzteren Fall könnte sich durch höhere Direktlöhne die Gleichgewichtsarbeitslosigkeit erhöhen, da Bonding-Verträge (bedingte Auszahlungsversprechen) für die Unternehmen eine billigere Anreizlösung darstellen, weil potentielle Mitnahmeeffekte geringer sind⁵.

Die von Klein aufgeworfene Frage, *ob* die österreichische Abfertigungsregelung *überzogene* - und daher volkswirtschaftlich schädliche Mobilitätsbarrieren aufbaut, ist jedoch trotz der theoretischen Einwände legitim. Es wäre ja denkbar, dass gesetzliche Abfindungen zwar grundsätzlich sinnvoll wä-

⁴ Alleine die Tatsache, dass solche Anreize innerhalb bestimmter Spielräume vom Unternehmen variabel gestaltet (bzw. *gesetzt*) werden können, beweist die Notwendigkeit der Verwendung eines monopsonistischen Modells des Arbeitsmarktes als Referenzmodell für die Analyse von Effizienzwirkungen regulierender Eingriffe.

⁵ Es läßt sich allerdings auch argumentieren, dass unter den spezifischen Lohnverhandlungsbedingungen in Europa, die Effizienzlohntheorie keinen signifikanten Beitrag zur Erklärung von Arbeitslosigkeit liefern kann. Vgl. dazu die Arbeit von Stiansny 1998.

ren, aber viel zu hoch festgesetzt werden. Leider reicht anekdotische Evidenz, so wertvoll sie für manche Zwecke sein mag, für eine eindeutige Antwort nicht aus. Auch überzeugende Beispiele, dass in Einzelfällen ökonomisch sinnvolle Reallokationen von Arbeitskräften *nur* wegen des drohenden Verlustes einer Abfertigung unterbleiben, sagen nichts aus über die Effizienz des Gesamtsystems. Insgesamt jedenfalls die empirisch beachtliche Dynamik von Umschlagsprozessen am österreichischen Arbeitsmarkt (Pichelmann/Hofer/Rosner 1998) und die Existenz beachtlicher Labour-Turnover-Costs in einer humankapitalintensiven Ökonomie argumentativen Spielraum für eine Verteidigung der bestehenden Regelung unter dem reinen Effizienzaspekt.

Auch unter stabilitätspolitischen Aspekten läßt sich zugunsten eines Anreizsystems argumentieren, welches Beschäftigte dazu zwingt, sich die Folgen eines Jobwechsels genauer zu überlegen. Der drohende Abfertigungsverlust bei Selbstkündigung verteuert die Abwerbung von erfahrenen Arbeitskräften aus anderen Firmen relativ zur Ausbildung eigener Nachwuchskräfte (bzw. zur Einstellung von Arbeitslosen). Arbeitsmärkte für Spitzensportler sind ein gutes Beispiel dafür, dass auch unter den Bedingungen des „freien“ Marktes Vertragsstrukturen entstehen, welche das Abwandern von -kostspielig - ausgebildeten Kräften erheblich verteuern!

Gravierendere Kritik läßt sich unter dem Fairnessaspekt an der „Treuprämienfunktion“ vorbringen. Vergleichen wir zwei Fälle: Individuum A entscheidet sich - trotz Abfertigungsverlust - für einen neuen Job, weil der ökonomische Nettovorteil des Wechsels positiv ist. Individuum B sieht sich aus exogenen Gründen (Krankheitsfall in der Familie, Versetzung des Ehepartners an einen anderen Arbeitsort) quasi „gezwungen“ zu kündigen, obwohl es eigentlich gerne weiterarbeiten würde und durch seine Entscheidung sogar eine Einkommenseinbuße hinnehmen muß. In beiden Fällen ist die verhängte „Strafe“ für die „Untreue“ (z.B. Verlust von 9 Monatsgehältern) gleich hoch - sofern keine einvernehmliche Kündigung ausgesprochen wird. Dies mag subjektiv als ungerecht empfunden werden.

4 Abfertigung - Kündigungsbremse oder -impuls?

Ein Unternehmen könnte sich das Entstehen eines (zusätzlichen) Abfertigungsanspruchs dadurch ersparen, dass dem Arbeitnehmer kurz vor Erreichen der nächsten Stufe des Abfertigungstarifs gekündigt wird. Dies ist auch ein Vorwurf, der gegen die Praxis des Stufentarifs gelegentlich erhoben wird. Andererseits hört man gelegentlich auch das Argument, dass Kleinunternehmer sich wegen des hohen Abfertigungsanspruchs eine Kündigung älterer Arbeitskräfte „nicht leisten können“. Dies weist darauf hin, dass unter bestimmten Bedingungen die Abfertigung als Kündigungsbremse wirken

kann. Wie wir sehen werden, sind bei realistischer Modellierung der Abfertigungskosten beide Effekte - in verschiedenen Stadien der bisherigen Betriebszugehörigkeitsdauer - möglich.

Um den isolierten Einfluß der Abfertigung unabhängig von der Frage der Senioritätsentlohnung in nuce analysieren zu können, müssen wir zunächst den Versuch unternehmen, die Arbeitskosteneffekte des Abfertigungssystems etwas präziser abzuschätzen. Es soll ermittelt werden, wie viel Prozent des Reallohnes in jeder Abfertigungsstufe quasi als Prämie einer hypothetischen Abfertigungsversicherung einbehalten werden müßten, um den am Ende der Stufe zusätzlich entstehenden Anspruch abdecken zu können. In einer analytischen Formulierung des Problems müssen wir dabei folgende Aspekte beachten:

Der Reallohn des Beschäftigten wächst annähernd im Gleichschritt mit der Arbeitsproduktivität. Daher müssen zukünftig anfallende Abfertigungsansprüche auf Basis einer wachsenden Bemessungsgrundlage kalkuliert werden.

Die Abfertigungsrücklage wirft einen realen Zinsertrag ab. Sofern die Rücklage im Unternehmen eingesetzt wird, stellt sie eine Art zinsenloses Darlehen an das Unternehmen dar. Werden Wertpapierreserven angelegt (dies ist zum Lukrieren von Steuervorteilen aus Rückstellungen zum Teil notwendig), entstehen ebenfalls Zinserträge.

Abfertigungsrückstellungen sind steuerlich begünstigt. Grundlage der Berechnung der zulässigen Höhe der Rückstellungen sind die am Bilanzstichtag bestehenden „fiktiven“ Abfertigungsansprüche, so als ob alle theoretisch möglichen Abfertigungsrückstellungen auf einmal ausbezahlt werden müßten. In die Berechnungsgrundlage dürfen dabei nur die gesetzlichen und kollektivvertraglichen, nicht aber die freiwilligen Abfertigungsansprüche einbezogen werden. Das zulässige Höchstausmaß der Abfertigungsrücklage beträgt grundsätzlich die Hälfte der theoretischen Abfertigungsansprüche am Bilanzstichtag⁶. Der als Betriebsausgabe absetzbare Aufwand ergibt sich aus dem Aufstockungsbetrag gegenüber dem Vorjahr. Umgekehrt gilt, dass ein Sinken der zulässigen Rückstellung in Folge einer Auszahlung (oder eines Verfalls) von Abfertigungen zu entsprechenden Erträgen und daher zu einer Nachversteuerung führt. Allerdings wird im Falle einer Auflösung der Rückstellung bei gleichzeitiger Auszahlung einer Abfertigung natürlich auch ein Aufwand wirksam, sodass sich Nachversteuerung und Steuervorteil aus der Auszahlung in diesem Jahr gerade kompensieren. Der Steuervorteil besteht

⁶ Wenn sich das Unternehmen erstmals dazu entschließt, Abfertigungsrückstellungen zu tätigen, darf es den höchstmöglichen Betrag an Rückstellungen nur über einen Zeitraum von fünf Jahren stufenweise anstreben. Wir werden im folgenden immer von diesen Übergangsproblemen absehen und so tun, als hätte die repräsentative Firma quasi schon immer Abfertigungsrückstellungen gebildet.

somit - im Auszahlungsfall - aus der Steuerersparnis in jenem Jahr, in dem die Aufstockung der Rückstellung geltend gemacht wird. Bei Selbstkündigung und Verfall des Anspruchs wäre der Steuervorteil nur der Zinsgewinn aus einem Steuervorteil.

In jeder Abfertigungsstufe verlässt ein Teil der Arbeitnehmer das Unternehmen. Wir werden im Zuge unserer Berechnungen zunächst annehmen, dass alle Arbeitnehmer das Unternehmen aufgrund (eilvernehmlicher) Kündigung verlassen und daher - sofern ein Anspruch besteht - eine entsprechende Abfertigung ausbezahlt bekommen. Jenen Betrag, den sie bereits für den (marginalen) Abfertigungsanspruch der nächsten Stufe eingezahlt hätten, bekommen sie natürlich nicht ausbezahlt.

Bei Berechnungen der marginalen statistischen Abfertigungsbelastung des Bruttolohnes unterstellen wir einen „steady state“ Zustand der Beschäftigung. Konkret bedeutet dies eine nach Stand und Vertragslängenstruktur konstante Beschäftigtenzahl, wobei alle abgehenden Arbeitskräfte auf jeder Abfertigungsstufe immer durch nachfolgende (bzw. in die betreffende Abfertigungsstufe hineinwachsende) ersetzt werden.

Für die Berechnung der empirischen Kosten wurde von dem Ergebnissen einer Erhebung der Betriebszugehörigkeitsdauer (Pichelmann, K und Hofer, H, 1998) Gebrauch gemacht. Auf der Basis der Verteilung der Dauer der bisherigen Betriebszugehörigkeit wurde unter der Annahme eines steady eine Verteilung der vollendeten Dauer bei Angestellten geschätzt. Dabei zeigt sich, daß ca zwanzig Prozent aller Angestellten länger als vierzehn Jahre beim selben Arbeitgeber beschäftigt bleiben.

Die allgemeine Formel ist mühsam herzuleiten und wird nur knapp im Appendix dargestellt⁷. Hier die wesentlichen Ergebnisse: Spalte (1) gibt die verschiedenen Stufen der Abfertigungsregelung wieder. In Spalte (2) sind die Abfertigungsansprüche relativ zum Bruttomonatslohn (einschließlich SZ) angegeben), wie sie sich auf der Basis der derzeitigen gesetzlichen Regelung darstellen. Spalte (3) zeigt die Versicherungsprämie in Prozent des Bruttolohnes (einschließlich SZ) an, die eingezahlt werden müßte, um bei durchgehender Betriebszugehörigkeit (die nächsthöhere Abfertigungsstufe wird sicher erreicht) für den sicher anfallenden Abfertigungsanspruch unter Berücksichtigung des Steuervorteils und des Zinsertrags aus Rückstellungen vorzusorgen. Spalte (4) gibt die tatsächlichen Übergangswahrscheinlichkeiten an, welche unter Verwendung von hypothetischen Daten der vollendeten Betriebszugehörigkeitsdauer kalkuliert wurden. Da in jeder Stufe nur ein Teil der Arbeitnehmer im Betrieb „überlebt“, kann man die Prämie pro Beschäftigten im steady state etwas reduzieren. Spalte (5) zeigt die entspre-

⁷ Für eine detaillierte Darstellung vgl. Walther 1999: Die österreichische Abfertigungsregelung im Lichte von Theorie und Empirie. Ein Beitrag zur aktuellen Abfertigungsdebatte. Wien.

chende Nettobelastung (nach Abzug der Zinserträge und der Steuervorteile). In Spalte (6) ist der darin enthaltene Steuervorteil extra ausgewiesen. In den letzten beiden Zeilen finden sich die durchschnittlichen Belastungen pro Mann/Frau/Jahr und pro Beschäftigten. Dieser wurden ermittelt, indem die jeweiligen Stufenbelastungen mit der Häufigkeitsverteilung der bisherigen Dauern gewichtet wurde. Und er beträgt etwa 2,2% des aliquotierten Bruttomonatslohnes - allerdings ohne jegliche Berücksichtigung der wahrscheinlichen Vernichtung bereits erworbener Abfertigungsansprüchen durch Selbstkündigung.

Stufe ¹ (k)	m_k	Prämie/aliqu. Lohn	Bed. ÜW.	Prämie/aliqu. Lohn kor.	In (5) enthaltener Steuervorteil
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
0 v. 1.-3. Jahr	0	4,62	0,76	3,52	
1 v. 4.-4. Jahr	2	4,34	0,90	3,61	2,16
2 v. 5.-10. Jahr	3	0,12	0,49	-0,45	0,19
3 v. 11.-15. Jahr	4	1,40	0,53	0,13	0,25
4 v. 16.-20. Jahr	6	1,99	0,53	0,06	0,45
5 v. 21.-25. Jahr	9	0,95	0,53	-0,98	0,68
6 v. 26.-26. Jahr	12	-6,64		-6,64	0,68
7 v. 27.- Jahr	12	-3,39		-3,39	
Durchschnitt ³		1,62		0,30	
Durchschnitt ⁴		-----		2,16	0,26

Tab.1: Marginalbelastung durch „Abfertigungsprämie“ bei Angestellten² (in % des Bruttolohnes)

1 "Zu lesen z.B. wie folgt: „Vom Beginn des ersten Jahres bis zum Ende des dritten Jahres.“

2 Realzins 4% p.a., Wachstumsrate des Reallohnes 2% p.a., marginaler Steuersatz $t=0.3$

3 Mit der jeweiligen Stufendauer gewogener Durchschnitt aller „marginalen“ Belastungen (allerdings nur über die Stufen 0-5 gerechnet). Sozusagen die Belastung pro „Mannjahr“

4 Nach der Verteilung der bisherigen Vertragsdauern im steady state gewichteter Durchschnitt der marginalen Belastungen (allerdings nur über die Abfertigungstufen 0-5 gerechnet). Sozusagen die Belastung pro Angestellten, die am Stichtag beschäftigt werden und bislang x-Perioden im selben Unternehmen tätig sind.

Grundsätzlich scheint es so zu sein, (vgl. Spalte (5)) dass das österreichische Abfertigungssystem nach dem vierten Jahr tendenziell, wenngleich nur schwach, als Kündigungsbremse wirkt: Zwischen dem fünften und dem zehnten Jahr der Betriebszugehörigkeit wiegen die entgangenen Erträge aus der Auflösung von bereits angesammelten Rücklagen und die verlorenen

Steuerbegünstigungen schwerer als die erforderlichen Rücklagen für den nächsten - marginalen (!) - Abfertigungsanspruch von einem Monatsgehalt (anzusparen über sechs Jahre). Analoges läßt sich in bezug auf die Beschäftigten in Stufe 5 (zwischen zwanzig und fünfundzwanzig Jahren) sagen. In gewissem Sinne kann man sagen, dass das Abfertigungssystem nach dem vierten Jahr - unter den gegebenen, relativ plausiblen Parameterwerten - nahezu „selbsttragend“ wird (vgl. auch Abb. 2).

Den relativ stärksten Kündigungsimpuls setzt die Abfertigungsregelung am Ende der Stufe 0 bzw. der Stufe 1, einen relativ schwächeren auch am Ende des zehnten Jahres. Gleichwohl muß man bedenken, dass schon minimale Ausbildungs- und Anwerbekosten

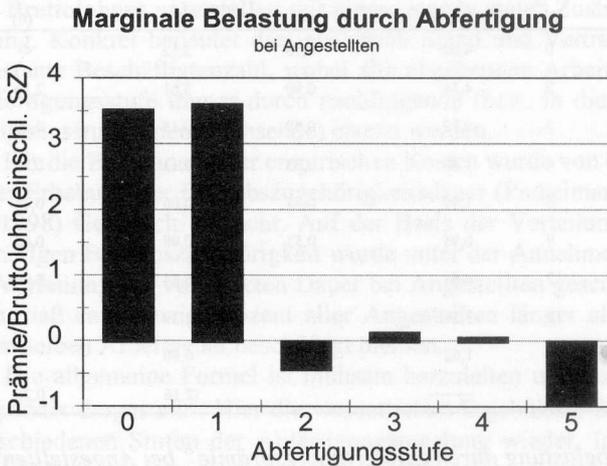


Abb.2: Belastung durch Abfertigung

(zum Beispiel zwei Monatsgehälter) ausreichen, diesen Kündigungsimpuls vollständig zu neutralisieren. Das Anreizsystem der „Kündigungsbremse“ könnte bei milden Schocks die Beschäftigung stabilisieren und die Betroffenheit durch Arbeitslosigkeit reduzieren. Wenn plötzliche, unerwartete Schocks den Grenzertrag aus der Beschäftigung für alle proportional senken, scheint es sich aus der Perspektive der Firma zu lohnen, an erster Stelle Arbeitskräfte der Abfertigungsstufe 0 und 1 zu entlassen, die knapp vor Erreichen der nächsten Abfertigungsstufe stehen - bei gleichzeitiger Verhängung eines Einstellungsstopps. Dadurch läßt sich der drohenden Unterdeckung zukünftiger Ansprüche entgegenwirken, die entstehen würden, wenn bei unveränderten Übergangswahrscheinlichkeiten plötzlich weniger Junge (auf-

grund des Einstellungsstopps) nachrücken. Die Betroffenheit durch Arbeitslosigkeit wird daher - u.a. auch aus diesem Grund - mit der Betriebszugehörigkeitsdauer abnehmen.

Allerdings hat dieses System der Belohnung von Langzeitbeschäftigung eine Kehrseite. Diese besteht darin, dass sich kurzfristige Arbeitslosigkeit, sofern sie einmal aufgrund eines Schocks vorübergehend entsteht, leicht in hartnäckigere Formen der Arbeitslosigkeit verwandeln kann. Einfach deshalb, weil in einem steady state, welches Langzeitbeschäftigung forciert, auch die Wiedereinstiegchancen geringer sind⁸. Analog zur Kritik an der Treueprämienfunktion wäre vorstellbar, dass bei der gegebenen Anreizstruktur gelegentlich auch ein sinnvoller Beschäftigungsabbau zu lange hinausgeschoben wird.

Beurteilt man die Abfertigungsregelung vor dem Hintergrund sonstiger Anreizsysteme (Betriebspensionen, Karriereverläufe in internen Arbeitsmärkten, Senioritätsprinzip der Entlohnung), dann handelt es sich um eine Entlohnungsform, welche aufgrund der Funktion als Kündigungsbremse tendenziell Arbeitnehmerinnen mit längerer Betriebszugehörigkeitsdauer „den Rücken stärkt“. Dies kann natürlich in einem allgemeinen Gleichgewichtsrahmen auch Rückwirkungen auf das Senioritätsprinzip haben - indem das Einkommensgefälle zwischen - meist älteren - Langzeitbeschäftigten einerseits und Kurzzeitbeschäftigten andererseits etwas größer wird⁹. Einige kritische Anmerkungen sollten helfen, die Gefahren einer Überinterpretation der Ergebnisse von Tabelle 1 zu vermeiden.

Bei allen Überlegungen zu Anzeizeffekten - welche das Verhaltensmodell des homo oeconomicus etwas überstrapazieren - sollte man doch auf die bescheidene Größenordnung potentieller Anzeizeffekte in Richtung „Kündigungsbremse“ oder „Kündigungsimpuls“ achten. Darüber hinaus ist zu beachten, dass die Stärke des Effekts auf unterschiedliche Annahmen über die Realverzinsung und die Wachstumsrate der Reallöhne reagiert. (Je höher die unterstellte Realverzinsung desto niedriger wird auch die relative Abfertigungsbelastung, weil das „Ansparen“ leichter fällt.) Beide Größen, Realverzinsung und Wachstum der Reallöhne, sind aus unternehmerischer Perspektive als langfristige Erwartungswerte mit entsprechender Unsicherheit behaftet. Allerdings sind aufgrund der Kürze der Abfertigungsstufen, für welche die relative Prämienbelastung jeweils aufs Neue kalkuliert wird, die Effekte eines Überganges von einer Realverzinsung 4 % p.a. auf 3 % p.a. nicht dramatisch, sondern allenfalls im Zehntelprozentbereich angesiedelt. Unsere

⁸ Ein simples Beispiel soll die Intuition dahinter klar machen. Wenn in einem Fußball Team 11 Plätze zu Verfügung stehen, dann kommen Reserveleute der B-Mannschaft umso öfter zum Zug (und sitzen im Schnitt umso kürzer auf der Reservebank) je öfter Mitglieder der A-Mannschaft ausfallen.

⁹ Zur generellen Rolle des Kündigungsschutzes in einem Effizienzlohnmodell vgl. Walther 1989.

Ergebnisse sind also relativ robust!

Wir haben bedingte Übergangswahrscheinlichkeiten zwischen verschiedenen Abfertigungsstufen unter der Annahme eines steady state berechnet, was in gesamtwirtschaftlicher Betrachtung legitim sein mag. Auf betrieblicher Ebene hängt die Fluktuationsneigung von einer Vielzahl von Faktoren ab. Betriebe befinden sich praktisch nie in einer Situation des steady state: Die Beschäftigtenzahl expandiert oder schrumpft, aber sie bleibt kaum über längere Zeit hinsichtlich Zahl und Vertragszeitstruktur unverändert. Dies bedeutet, dass die Varianz der Belastungen beträchtlich sein kann. Allerdings existiert eine Obergrenze der Belastungen in den einzelnen Stufen, die durch Spalte (3) in Tabelle 1 gegeben ist.

Wir haben bislang das Senioritätsprinzip der Entlohnung ignoriert. Dies ist im Rahmen unserer Analyse vertretbar, wenn das Senioritätsprinzip zu Lohnsprüngen *pari passu* mit den Abfertigungsstufen führt. Wir kalkulieren ja in jeder Abfertigungsstufe die Relativbelastung des Lohnes neu. Diese ist aber unabhängig vom Ausgangslohniveau wo, das aufgrund des Senioritätsprinzips zu Beginn jeder Stufe höher sein kann, als am Ende der vorhergehenden. Im Falle von Biennial-Sprüngen würden wir jedoch die Relativbelastung vor allem in den Fünfjahresintervallen etwas unterschätzen. Dies ließe sich durch eine kleine Korrektur bei der Wachstumsrate des Lohnes berücksichtigen.

Die Vernichtung von Abfertigungsansprüchen durch Selbstkündigung wurde bislang ignoriert. Es lohnt sich nachzudenken, wie eine bestimmte Selbstkündigungsneigung die Abfertigungsbelastung verändern kann. Grundsätzlich gilt, dass die Wahrscheinlichkeit zur Selbstkündigung ($=P_s$) in den jungen Jahren der Betriebszugehörigkeit höher sein dürfte als in älteren Jahren. Um den korrigierten erwarteten Abfertigungsanspruch zu ermitteln, müssten wir die bedingte „Überlebenswahrscheinlichkeit“ mit $(1-P_s)$ multiplizieren. Die Abfertigungskosten können sich bei entsprechend hoher Selbstkündigungsneigung reduzieren. Unterstellt man zum Beispiel in den ersten beiden Stufen die Erwartung des Unternehmers, dass von jenen, die „überleben“, etwa ein Drittel durch Selbstkündigung den Anspruch wieder verlieren, kommt man auf eine Abfertigungsbelastung von 1,58%. Nimmt man an, dass die Hälfte selbst kündigt wird, sinkt die Belastung auf 1%! Durch die geringere Belastung vor allem in den ersten beiden Stufen reduziert sich auch der Kündigungsimpuls zu Beginn.

Bleibt die Frage zu beantworten, weshalb die *ausbezahlten* Abfertigungen (z.B. in der Arbeitskostenerhebung der Industrie) in Relation zur Lohn- und Gehaltssumme, die allzu vordergründig als Indikator der Belastung durch die gesetzliche Abfertigungsregelung verwendet werden, um einiges höher liegen (bei etwa 3,2 % der gesamten Arbeitskosten, einschließlich aller „Lohnnebenkosten!“) als nach unserer Berechnung. In der Konjunkturerhe-

bung der BWK 1997 wird der Aufwand für Abfertigungen der Angestellten in Betrieben mit mehr als zwanzig Beschäftigten in Relation zur Gehaltssumme allerdings deutlich niedriger mit 2,3 % angegeben.¹⁰ Eine Reihe von Gründen für diese Abweichung ist vorstellbar. (1) Die Industrie und der Produktionssektor im weiteren Sinne haben im Schnitt etwas höhere Verweildauern der Beschäftigung als die von uns betrachteten Angestellten. (2) Die Industrie im besonderen befindet sich nicht im „steady state“, sondern die Beschäftigtenzahl schrumpft. Dadurch kommt es natürlich zu einer verstärkten Auflösung von Abfertigungsrücklagen. Es ist methodisch falsch, diese aufgelösten Rücklagen als Arbeitskosten jener Periode zuzuordnen, in der sie zufällig anfallen. Dies wäre so, als würde man Abhebungen vom Spargbuch als Einkommen definieren! (3) Wenn man die *ausbezahlten* Abfertigungen als Indikator der Belastung heranzieht, berücksichtigt man allenfalls die „Bruttobelastung“ - Zinserträge aus Rücklagen und Steuervorteile werden ignoriert. Der Unterschied ist - vor allem in den höheren Abfertigungsstufen - beachtlich. (4) Wir haben uns nur für *gesetzliche* Abfertigungsverpflichtung und deren Kosten interessiert. Es ist denkbar, dass (zum Beispiel bei Managern, aber auch bei konfliktträchtigen Umstrukturierungen) *freiwillige* Abfertigungszahlungen anfallen und auch Urlaubsabfindungen statistisch unter diesem Titel in den Arbeitskostenerhebungen erfasst werden. (5) Unsere Berechnung der bedingten Übergangswahrscheinlichkeiten könnte eine leichte Unterschätzung der relativen Belastung induzieren: Wenn höherqualifizierte Angestellte ein anderes Abgangsprofil (höhere Bleibewahrscheinlichkeit im Betrieb) haben als Niedrigqualifizierte, bedeutet dies, dass bei besser bezahlten Arbeitskräften mit größerer Wahrscheinlichkeit Abfertigungen anfallen als bei Niedrigqualifizierten. Dieser Struktureffekt könnte bewirken, dass die kalkulatorische Belastung pro Beschäftigten etwas höher als 2,2% (aber sicherlich weit niedriger als 3,2%) der Bruttogehaltssumme zu liegen kommen könnte. Gleichzeitig darf die Vernachlässigung der Selbstkündigungsneigung in unserer Berechnung als sehr viel kräftigere Gegenteilstendenz in Richtung Überschätzung nicht ignoriert werden.

5 Die Disziplinierungsfunktion der Abfertigung

Der drohende Verlust der Abfertigung im Falle von Entlassung kann als zusätzlicher Anreiz zur Erhöhung der Arbeitsdisziplin gesehen werden. Auch diesem Kontrakt kann im Rahmen der Effizienzlohntheorie eine plausible Begründung gegeben werden (Shapiro/Stiglitz 1984). Im theoretischen Modell kann diese Form des „Bonding“ (bedingtes Auszahlungsversprechen)

¹⁰ Laut Auskunft von Dr. Ritt (Wirtschaftsbund), dem ich für viele nützliche Diskussionen zu Dank verpflichtet bin.

die Gleichgewichtsarbeitslosigkeit senken, weil die einzige Alternative - über höhere Direktlöhne die Arbeitsmoral zu stärken, die Beschäftigung reduzieren würde. Unter Juristen ist allerdings die Frage umstritten, ob ein Abfertigungsverlust aus diszipliniären Gründen nicht gelegentlich das Gebot der Verhältnismäßigkeit verletzt. Wenn z.B. eine Arbeitnehmerin, die zwanzig Jahre im Unternehmen ist, wegen eines relativ geringen Vergehens die gesamte Abfertigung verliert, ist dies sicherlich unter dem Gerechtigkeitsaspekt suspekt. Auch ist es fraglich, ob angesichts der ohnehin prekären Arbeitsmarktsituation und der verbreiteten Angst um den Arbeitsplatz zusätzliche Leistungsanreize über einen drohenden Abfertigungsverlust überhaupt notwendig sind. Andererseits muß man doch auch festhalten, dass Vertrauen der Arbeitgeberin in die moralische Verlässlichkeit von Mitarbeitern ein wertvolles Gut darstellt, weil Kontrollkosten (und mögliche Schäden) eingespart werden können. Bei schweren Vergehen (Griff in die Kasse, Verrat von Betriebsgeheimnissen usw.) mag der Verlust von Abfertigungen daher eine durchaus angemessene Reaktion sein.

Einen interessanten Aspekt bringt in diesem Zusammenhang die Stufenregelung ins Spiel. Auf unvollkommenen Arbeitsmärkten werden hierarchische Systeme der Beförderung als Leistungsanreiz eingesetzt - und die Stufenregelung kann man funktional als eine Form eines solchen Beförderungssystems interpretieren. Wenn die Leistungen nur unscharf gemessen werden können, kann der Stufentarif zusätzliche Leistungsanreize vor allem in bezug auf jene Verhaltensweisen setzen, die zwar produktivitätsmindernd sind, aber keine Entlassung begründen können. Ein kontinuierlicher Tarif müßte natürlich - kostenneutral implementiert - niedriger sein als der derzeitige Stufentarif, weil mehr Beschäftigte als bisher in den Genuss einer Art „Teilabfertigung“ aus der nächsten „Stufe“ kämen.

6 Das Hold-up Problem in der Arbeitsbeziehung

Wenn die Vertragsseite A in eine spezifische Transaktionsbeziehungen mit dem Vertragspartner B hohe Vorleistungen einzubringen hat („asset specificity“), entsteht ein Vertrauensproblem. Wie kann A sicher sein, dass die andere Vertragsseite ihre starke Verhandlungsposition ex post (B's Ausstieg würde hohe Verluste induzieren!) nicht missbrauchen wird? Eine Möglichkeit besteht natürlich darin, Pönalezahlungen zu vereinbaren, wenn langfristige Zusagen nicht eingehalten werden. Die Pönalezahlung wird im Falle eines vorzeitigen Ausstiegs des B aus dem Vertrag fällig. Aber wie hoch sollte sie festgelegt sein? Es ist klar, dass die irreversiblen Investitionen des A sich nur dann rechnen werden, wenn B keinen Anreiz zum strategischen Nachverhandeln hat. Ein solcher Anreiz wäre auch dann gegeben, wenn es ein extremes Machtungleichgewicht gibt: Wenn B z.B. nur ein Pönale von

100 S zu zahlen hätte, obwohl er durch seinen Ausstieg dem A einen Schaden von 1000 S verursachen kann. Spieltheoretische Überlegungen, aber auch der Hausverstand legen nahe, dass über die Aufteilung der aus einer idiosynkratischen Transaktionsbeziehung entstehenden Renten im allgemeinen nur dann fair verhandelt werden wird, wenn eine Art Machtgleichgewicht existiert. Dies setzt voraus, dass beide Vertragsseiten durch eine Auflösung der Beziehung in etwa „gleich viel“ zu verlieren haben. (Wobei 100 S Verlust einen Reichen wohl weniger schmerzen werden als einen Armen...) Je höher der potentielle Verlust aus irreversiblen Investitionen des A, desto höhere Pönalezahlungen des B müssen vereinbart werden, um A zu einem Vertrauensvorschuss zu bewegen.

Auch in der Arbeitsbeziehung sind natürlich Machtungleichgewichte präsent. Es zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass der von uns ermittelte Verlauf der marginalen Abfertigungsbelastung mit einer Hold-Up-Interpretation in Einklang zu bringen ist. Am Beginn der Beziehung trägt das Unternehmen oft beträchtliche Einschulungskosten. Daher kann der Verlust der Abfertigung bei Selbstkündigung auch als eine Art Pönalezahlung für den einseitigen Entzug von Humankapital interpretiert werden, welches das Unternehmen den Arbeitnehmerinnen zur Verfügung gestellt hat. Im allgemeinen fallen ja in der ersten Zeit der Betriebszugehörigkeit Schulungen an, die auch den Marktwert einer Arbeitnehmerin in der betreffenden Branche erhöhen, sodass ein gewisser Anreiz vor allem für junge Arbeitnehmerinnen besteht, nach Inanspruchnahme der Ausbildung zu anderen Arbeitgebern zu wechseln. Die Hoffnung auf Abfertigung wirkt hier als Selbstkündigungsbremse. In weiterer Folge und mit zunehmender Betriebszugehörigkeitsdauer nimmt die Abhängigkeit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber eindeutig zu. Spezifisches Humankapital wird relativ bedeutsamer und die Möglichkeiten des Wechsels schränken sich ein. Dadurch verschiebt sich allmählich das Machtgleichgewicht zugunsten des Unternehmens. Daher wird jetzt eine Pönalezahlung des Arbeitgebers bei Kündigung sinnvoll. Wie wir gesehen haben, führt ab dem vollendeten vierten Beschäftigungsjahr eine willkürliche Kündigung unterm Strich aufgrund der aufzulösenden Rücklagen und der Nachversteuerung zu einer Zusatzbelastung. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen, welches willkürlich Leute kündigt, sich selbst schädigt.

Die „Hold-up“-Interpretation der Abfertigung ist daher ein vernünftiger Ansatz und fügt sich relativ plausibel in das empirische Bild der österreichischen Abfertigungsregelung. Generell zeigen informations-ökonomische Analysen, dass kontraktuell vereinbarte Abfindungen zur Vermeidung von Hold-up-Probleme aus Effizienzgründen auch dann entstehen, wenn sie nicht gesetzlich vorgesehen sind (Fabel 1996).

7 Strategische Verhaltensweisen

Wir sind bislang - implizit - davon ausgegangen, dass die Verifikation der Vertragserfüllung quasi kostenlos wäre. Unter Bedingungen unvollkommener Information ist es jedoch für ein Schiedsgericht im Streitfall schwierig festzustellen, ob Abfertigungsansprüche zu Recht bestehen oder nicht. Individuen können sich strategisch verhalten, um Ansprüche zu erzwingen oder drohenden Ansprüchen auszuweichen. Konkret kann beispielsweise der Unternehmer durch Verschlechterung der Arbeitsbedingungen die Arbeitnehmerin zur Selbstkündigung treiben. Aber auch ein Arbeitnehmer, der in Wahrheit bereits den Betrieb verlassen will, kann den Arbeitgeber zur Kündigung treiben („Dienst nach Vorschrift“, „Krankenstand“, provokantes Verhalten usw.). Strategische Verhaltensweisen setzen einer partiellen Reform der Abfertigungsregelung enge Grenzen. Würde man z.B. die Disziplinierungsfunktion eliminieren, aber die Abfertigung bei Selbstkündigung weiterhin nicht ausbezahlen, wären seltsame Anreizwirkungen die Folge: ein Arbeitnehmer, der eine Selbstkündigung aus finanziellen Motiven vermeiden will, könnte den Unternehmer solange ungestraft provozieren, bis dieser praktisch gezwungen wäre, ihn zu entlassen. Die Funktion als Kündigungsbremse oder als Überbrückungshilfe ab dem vierten Jahr wird durch solche Änderungen allerdings nicht tangiert. Allerdings würden in einem solchen System, die Arbeitgeber bei der Einstellung jene Bewerber diskriminieren, die eine Geschichte häufiger Arbeitgeberwechsel aufweisen. Würde man eine Abfertigung nur im Falle der (einvernehmlichen) Kündigung - und nicht bei Pensionsantritt auszahlen, käme es natürlich ebenfalls zu höchst unerwünschten Verhaltensweisen. (Man stelle sich vor, dass eine Arbeitnehmerin, die mit 59 gekündigt wird, 12 Monatsgehälter Abfertigung bekommt und ihre Kollegin, die bis zum sechzigsten Jahr beschäftigt bleibt, nichts bekommt ...)

Generell verursacht die Möglichkeit strategischer Verhaltensweisen Konfliktkosten und belastet die Arbeitsbeziehung. Allerdings läßt sich bezweifeln, ob die damit verbundenen Transaktionskosten merklich ins Gewicht fallen. Angesichts der Tatsache, dass Jahr für Jahr in Österreich etwa 1 Million Arbeitsverhältnisse aufgelöst bzw. neu gegründet werden, sind Konfliktfälle eigentlich eine Randerscheinung, obwohl sie aus der Sichtweise der davon betroffenen Beratungsstellen eine dominante Rolle spielen.

8 Zusammenfassung

Die komplexen Anreizeffekte der derzeitigen Abfertigungsregelung im Sinne eines „Bonding-Vertrages“, denen zumindest eine partielle ökonomische

und betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit nicht abgesprochen werden kann, lassen erwarten, dass im Falle einer Totaländerung des Systems (zum Beispiel in Richtung einer Umstellung des Systems auf ein Zusatzpensionsmodell nach dem Vorschlag der ÖVP) analoge Regelungen – allerdings auf rein privatwirtschaftlicher Grundlage – insbesondere in qualifikationsintensiven Branchen wieder entstehen können. Vorsicht ist jedenfalls bei allzu weitreichenden Reformvorschlägen („Abfertigung für alle, auch bei Selbstkündigung!“) mehr als angebracht, da eine Erhöhung der Lohnnebenkosten zumindest für manche Branchen und unerwartete Nebenwirkungen drohen. Generell zeigt sich die Fruchtbarkeit einer anreiz- und informationsökonomischen Analyse auch für den Bereich betrieblicher Personalwirtschaftsüberlegungen, zu dessen Entwicklung Dudo v. Eckardstein, dem diese Festschrift gewidmet ist, eine Vielzahl von anregenden Beiträgen geliefert hat.

Literaturverzeichnis

- Bauer, J. H./Röder, G. (1997): Anrechnung von Arbeitslosengeld nach neuem Recht, in: Betriebs-Berater, 52, 16
- Fabel, O. (1996): Abfindungszahlung an entlassene Arbeitnehmer. Eine informationsökonomische Analyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 66, 5
- Genser, B. (1987): Die Abfertigungsregelungen im Spannungsfeld der Wirtschaftspolitik, Wien
- Klein, C. (1991): Rechtsprobleme der Abfertigung aus Arbeitnehmersicht, in: Runggaldier, U. (Hg.): Abfertigungsrecht, Wien, S. 489-516
- Pichelmann, K./Hofer, H./Rosner, P. (1998): Vollbeschäftigung bleibt das Ziel, Wien
- Runggaldier, U. (Hg.) (1991): Abfertigungsrecht, Wien
- Salop, S. C. (1979): A model of the Natural Rate of Unemployment, in: American Economic Review, 69, März
- Shapiro, C./Stiglitz, J. E. (1998): Equilibrium Unemployment as a Worker's Discipline Device, in: American Economic Review, 75, Dezember
- Stiassny, A. (1998): Persistente Arbeitslosigkeit, Frankfurt
- Walther, H. (1999): Ökonomische Funktionen der österreichischen Abfertigungsregelungen, Wien
- Walther, H. (1989): Kündigungsschutz und Effizienzlohnhypothese, in: Gerlach, K./Hübler, O. (Hg.): Effizienzlohntheorie, Individualeinkommen und Arbeitsplatzwechsel, Frankfurt

Appendix

\forall =Prämienbelastung in Prozent des monatlichen Reallohnes

m_k = Abfertigungsfaktor am Ende der Stufe k (z.B. $m_0=0$, $m_6=12$)

r =realer Zinsertrag aus Abfertigungsrücklagen per anno

(=Wachstumsrate des Reallohnes per anno

2 =Grenzsteuersatz auf Gewinn

n_k =Jahre der Abfertigungsstufe k

$T_k = n_k \times 12$ = Zeitspanne der Abfertigungsstufe k in Monaten

w_0 = Ausgangslohn zu Beginn der Abfertigungsstufe k

\underline{n}_k =vollendete Beschäftigungsdauer (in Jahren) bis zu Beginn der Stufe

$F(\underline{n}_k)$ = Verteilungsfunktion der vollendeten Betriebszugehörigkeitsdauer

(=Wahrscheinlichkeit, dass vollendete Betriebszugehörigkeitsdauer $< \underline{n}_k$)

Wir können \forall , die erforderliche Prämienzahlung relativ zum *monatlichen* Reallohn (einschließlich aliquotierter Sonderzahlungen aus Gleichung (1) bestimmen.

Auf der linken Seite der Gleichung (1) steht der Barwert des gesamten, über T_k Monate während der Abfertigungsstufe k als Prozentanteil des Monatslohnes einzuzahlenden Prämienstromes. Dieser Anteil ist definiert relativ zum Lohn einschließlich aliquotierter Sonderzahlungen. Rechts steht der diskontierte Barwert der *erwarteten Nettobelastung* aus der *zusätzlichen* Abfertigungsverpflichtung, welche durch eine Verlängerung der Vertragsdauer über weitere n_k Jahre generiert wird. Beide Seiten müssen gleichgesetzt werden, um eine faire Prämie für einen Beschäftigten der Abfertigungsstufe k zu kalkulieren. Der erste Term auf der rechten Seite bezeichnet den auf der Basis der bedingten „Vertragsverlängerungswahrscheinlichkeit“ einer repräsentativen Arbeitnehmerin berechneten Erwartungswert der marginalen *Bruttobelastung*. Die bedingte Überlebenswahrscheinlichkeit ist die zu Beginn einer Abfertigungsstufe kalkulierte Wahrscheinlichkeit, dass eine Arbeitnehmerin aus dem Kreis aller Beschäftigten mit vollendeter Vertragsdauer $\exists \underline{n}_k$ eine vollendete Dauer $> \underline{n}_k + n_k$ erleben wird, sodass ein zusätzlicher Abfertigungsanspruch der Stufe $k+1$ generiert wird.

Der zweite Ausdruck auf der rechten Seite fasst den Barwert der (a) T_k

$$\int_0^{T_k} \alpha(w_0) e^{-(r-r)/12} ds = \left(\frac{1 - F(\underline{n}_k + n_k)}{1 - F(\underline{n}_k)} \right) (m_{k+1} - m_k) w_0 e^{T_k(r-r)/12} - m_k (1 - e^{-T_k r/12}) w_0 - \frac{\theta}{2} (m_k - m_{k-1}) w_0 \quad (1)$$

Perioden anfallenden Zinserträge auf bislang angesammlter Abfertigungsrücklage m_k und (b) des Steuervorteils

$(1/2)\theta \times m_k$ zusammen. Bei letzterem ist die Deckelung (maximal 50% aller Abfertigungsansprüche am Bilanzstichtag dürfen in die Rückstellung fließen) ebenso zu berücksichtigen wie der marginale Steuersatz 2.

Etwas anders formuliert handelt es sich beim zweiten und dritten Ausdruck auf der rechten Seite um den Barwert jenes Zinsgewinns, den das Unternehmen einerseits aus einem zinsenlosen „Darlehen“ des Arbeitnehmers an das Unternehmen in Form des Abfertigungsanspruch m_k schöpft, andererseits aufgrund der vorgezogenen Steuerersparnis einer erst später anfallenden Abfertigungszahlung lukriert.

Die explizite Lösung für \forall lautet daher nach einigen trivialen Umformungen und unter Berücksichtigung von $T_k=12 \times n_k$

Teil 3

Personalwirtschaftliche Kernfunktionen

Bernd Lieber

Personalmarketing als eine tauschtheoretisch begründete Gestaltungskonzeption der Personalarbeit

1 Einleitung

Bereits in den sechziger Jahren wurden in Deutschland Arbeiten zum Personalmarketing veröffentlicht. In dieser Zeit war der Arbeitsmarkt durch Arbeitskräftemangel gekennzeichnet und man versuchte, durch die Übertragung der im Absatzbereich als erfolgreich angesehene Marketingkonzeption auf die Gestaltung der Personalwerbung und Personalbeschaffung neue und tragfähige Problemlösungen zu generieren.

Die Literatur zum Personalmarketing verteilt sich nach ihrem Erscheinen in einer auffälligen zweigipfligen Verteilung mit den zwei Gipfeln Ende der 60er bis Anfang der 70er Jahre und Ende der 80er bis Anfang der 90er Jahre und dem zeitweiligen Verschwinden von Mitte der 70er bis Mitte der 80er Jahre.

Nachdem ab Mitte der siebziger Jahre im Personalwesen andere Themenstellungen im Vordergrund des Interesses der Personalpraktiker und der Wissenschaftler standen, wie z.B. Fragen der Mitbestimmung, des strategischen Personalmanagements oder des Personalcontrollings, lassen sich in den letzten Jahren wieder verstärkt Ausarbeitungen zum Personalmarketing in der Literatur feststellen (z.B. Scholz 1992) und in zunehmendem Maß auch Versuche der Umsetzung des Personalmarketingansatzes in Unternehmen registrieren (Moser/Stehle/Schuler 1993).

Im Gegensatz zu dieser immer wieder feststellbaren Beschäftigung mit dem Personalmarketingansatz in Theorie und Praxis wird auch immer wieder bezweifelt, ob es sinnvoll ist, den Marketingansatz auf den Personalbereich zu übertragen (Ende 1982, Staffelbach 1987).

In diesem Beitrag wird kritisch auf die Argumente eingegangen, die eine Übertragung des Marketingansatzes auf den Personalbereich als nicht angebracht darstellen. Es soll auch verdeutlicht werden, daß beide auf den gleichen grundlegenden Annahmen über menschliches Verhalten beruhen. Auf diesen Prämissen aufbauend wird eine Übertragung grundsätzlich als möglich und wünschenswert erachtet und es wird beispielhaft zu skizzieren versucht, daß die Analyse der Personalarbeit aus einer Marketingperspektive und das Nutzen von Erfahrungen aus dem Marketing zu wertvollen und neuartigen Ergänzungen und Erweiterungen der Gestaltung der Personalarbeit führen kann.

Dazu wird zunächst kurz die Marketingkonzeption dargestellt und Formen ihrer Übertragung auf den Personalbereich skizziert. Anschließend

wird kritisch auf Argumente gegen Personalmarketing eingegangen. Unter Bezugnahme auf tauschtheoretische Annahmen wird dann auf die gemeinsame theoretische Basis von (Absatz-) Marketing und Gestaltung der Personalarbeit hingewiesen und Parameter eine Personalmarketingkonzeption skizziert.

2 Darstellung grundlegender Marketingkonzeptionen

Nach ihrer Reichweite lassen sich in einer ersten Differenzierung zwei Konzeptionen von Marketing unterscheiden, die als die

- Managementkonzeption und als
- Sozialtechnologiekonzeption des Marketings (generisches Marketing) bezeichnet werden.

2.1 Die Managementkonzeption des Marketings

Nach der Managementkonzeption des Marketings sollen alle mittelbar oder unmittelbar den Absatzmarkt einer Unternehmung berührenden Entscheidungen an den Bedürfnissen der tatsächlichen oder potentiellen Kunden ausgerichtet werden, um dadurch Präferenzen für die eigenen Leistungen zu schaffen und Wettbewerbsvorteile durch den systematischen, kreativen und aktiven Einsatz des Marketinginstrumentariums zu erlangen (Diller 1994, S. 1380).

Als wesentlich für diese Marketingkonzeption werden zwei Merkmale angesehen:

1. Marketing als Maxime

Marketing als Maxime bedeutet die zielgerichtete Orientierung aller Unternehmensbereiche - nicht nur des Absatzbereichs - auf die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse der Kunden und der potentiellen Kunden. Marketing ist somit keine Teilfunktion des Unternehmens, sondern eine alle Unternehmensbereiche integrierende Unternehmensphilosophie.

2. Marketing als Methode oder als Mittel

Zur Realisierung der Marketingmaxime ist eine systematische Erforschung der Bedürfnisse der aktuellen und der potentiellen Kunden (Informationsseite des Marketings) und die kreative Nutzung des marketingpolitischen Instrumentariums zur Beeinflussung der Marktteilnehmer (Aktionsseite des Marketings) erforderlich.

2.2 Die Konzeption des Marketings als universelle Sozialtechnologie

Die moderne „generische“ Interpretation bezieht Marketing auf jegliche Anbahnung, Durchführung und Aufrechterhaltung von Transaktionsprozessen zwischen zwei oder mehreren Partnern (Organisationen oder Personen),

die ideelle oder materielle Werte tauschen (Diller 1994, S. 1380f.).

3 Entwicklung des Personalmarketingansatzes

Die Übertragung des Marketinggedankens auf den Personalbereich läßt sich nach der Weite der Übertragung in drei unterschiedliche Grundformen einteilen (Britsch 1983):

- **Personalmarketing als Personalwerbung**

In einem ersten Ansatz wurden auf Techniken der Absatzwerbung, insbesondere bei der Gestaltung der Stellenanzeige zurückgegriffen und diese Vorgehensweise bei einem nur eng begrenzten Vorgang bei nur einer Personalfunktion als Personalmarketing verstanden.

- **Personalmarketing als Personalbeschaffung**

In einer weiter angelegten Variation wird der Marketingansatz nicht nur auf einen Teilbereich der Personalbeschaffung, die Personalwerbung, sondern auf den gesamten Prozeß der Personalbeschaffung von der Anforderungsanalyse über die Anwerbung und Selektion bis hin zur Integration bezogen.

- **Personalmarketing als eine grundlegende Konzeption der gesamten Personalarbeit**

Die Interpretation von Personalmarketing als eine umfassende Konzeption der Personalarbeit ist die weitestgehende Übertragung des Marketingansatzes auf den Personalbereich. Es wird eine Ausrichtung sämtlicher Instrumente des Personalmanagements an den Bedürfnissen der aktuellen und potentiellen Mitarbeitern gefordert. In ihrem Artikel im Handwörterbuch des Personalwesens haben von Eckardstein und Schnellinger bereits 1975 in systematischer Weise die Übertragung des Marketingansatzes zur Gestaltung der Personalarbeit und Personalpolitik dargestellt (von Eckardstein/Schnellinger 1975). Wenn im folgenden von Personalmarketing gesprochen wird, dann ist diese Konzeption gemeint.

Da es ist jedoch umstritten, ob der Marketingansatz derartig konsequent auf das Personalwesen übertragbar ist, soll deshalb auf Kritikpunkte an der Übertragung des Marketingansatzes auf das Personalwesen eingegangen werden.

4 Zur Diskussion über die Übertragbarkeit des Marketingansatzes auf den Personalbereich

Neben einer höheren Effizienz, insbesondere bei der externen Personalbeschaffung, erwartet man als weiteren positiven Aspekte der Übernahme der

Personalmarketingkonzeption die Chance zu einer „ganzheitlichen Konzeption .., geprägt von den kulturellen Grundannahmen des Unternehmens und getragen von allen anderen betrieblichen Teilfunktionen....Sollte Personalmarketing zu einer generellen Denkweise werden, von allen Bereichen in ähnlicher Form begriffen und getragen, dann bliebe das Denken „vom Markt her“ nicht auf das (Produkt-)Marketing beschränkt: Es würde vielmehr zu einer gemeinsamen Sprache führen, die das gesamte Unternehmen spricht“ (Scholz 1992, S. 102).

Im Gegensatz dazu kommt Ende nach seiner Analyse des Personalmarketingansatzes zu folgendem Verdikt: „Insgesamt erscheint mir der Personalmarketing - Ansatz weniger der angepriesene 'neue Lösungsansatz personeller Probleme' zu sein, sondern allenfalls ein Versuch, das betriebliche Personalwesen aus der weithin beklagten Konzeptionslosigkeit herauszuführen - wenngleich unter äußerst umstrittenen und m.E. nicht haltbaren normativen wie faktischen Annahmen“ (Ende 1982, S. 81).

Obwohl Staffelbach dem Personalmarketingansatz zugestehet, „dass dadurch *eine Menge wertvoller Erkenntnisse und neuer Instrumente in die Personalpolitik einfließen*“ (Staffelbach 1987, S. 140), dürfte die Ablehnung des Personalmarketingansatzes durch Staffelbach radikaler sein als die von Ende vorgenommene Einschätzung. So kommt Staffelbach zu folgendem zusammenfassendem Urteil: „Diese Unterschiede sind von solcher Erheblichkeit, dass sich die Frage zu Recht aufdrängt, ob der Begriff „Personalmarketing“ nicht nur an sich unglücklich bzw. unzweckmäßig ist, sondern ob auch im Wesen Personal- und Marketingprobleme sich solchermaßen unterscheiden, dass Personalmarketing nicht als eigener wissenschaftlicher Objektbereich thematisiert werden soll. In der Tat ist die Stellung des Menschen im Personalwesen und im Marketing unvergleichbar und auch der politische Handlungsspielraum ist so verschieden, dass *Personalmarketing weder als eigenständige Methodologie noch als einen in sich geschlossener Problemzusammenhang und als eigener Gegenstand einer selbständigen wissenschaftlichen Disziplin betrachtet werden kann... von „bedarfs- und/oder bedürfnisgerechter Personalpolitik“, „Marketing-Denk- und - Handlungskonzepte bei der Personalbeschaffung“, „Personalimagepolitik“ zu sprechen ist treffender, eindeutiger und somit zweckmäßiger und ergiebiger*“ (Staffelbach 1987, S. 142).

Da Staffelbach sich in grundlegender Weise gegen eine Übertragbarkeit des Marketingansatzes auf den Personalbereich äußert, soll im folgenden seine Argumente dargestellt und untersucht werden.

4.1 Kundenorientierung geht vor Mitarbeiterorientierung

Die Übertragung des Marketingmanagementansatzes bedeutet auch eine analoge Übernahme von Marketing als Maxime, d.h. die Orientierung aller

Unternehmensbereiche - nicht nur des Personalbereichs - an den Wünschen und Bedürfnissen der aktuellen oder potentiellen Mitarbeiter. Von Eckardstein/Schnellinger beschreiben dies als normative Dimension des Personalmarketings: „...daß die Unternehmung den Mitarbeitern gegenüber eine Dienstfunktion zu erfüllen hat. Alle Handlungen der Unternehmung, insbesondere jedoch diejenigen, die den Mitarbeiter in irgendeiner Weise berühren, sind bewußt daraufhin zu überprüfen, ob sie den Erwartungen und Interessen der Mitarbeiter entgegenkommen“ (von Eckardstein/Schnellinger 1975, Sp. 1597).

Wenn man anstelle von Dienstfunktion Servicefunktion setzt, dann haben von Eckardstein und Schnellinger bereits 1975 auf diesen bedeutsamen Aspekt der Personalarbeit hingewiesen. Ein zentrales Problem für die Anwendung des Marketingansatz im Personalbereich ist nach Staffelbach, dass sich ein Konflikt zwischen Absatzmarketing und Personalmarketing oder zwischen Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung ergibt. Staffelbach bemerkt hierzu an: „Die Unternehmungen haben aber ihre primäre gesellschaftliche Legitimationen in ihrem produktiven Zweck und nicht, um Arbeitsplätze zu schaffen und Löhne zu zahlen. Dieser ist ein Folge - Anspruch, und die *Mitarbeiterorientierung hat sich demzufolge nach der Kundenorientierung zu richten* und nicht umgekehrt“ (Staffelbach 1987, S. 138). Angesichts vieler subventionierter Bereiche der Wirtschaft scheint es gelegentlich fraglich, inwieweit diese gesellschaftliche Legitimation heute noch angesichts der wirtschafts- und sozialpolitischen Gegebenheiten tatsächlich noch so uneingeschränkt gültig ist.

Zentraler dürfte jedoch die Einschränkung sein, die Raffée in Bezug auf das Absatzmarketing vornimmt und die in analoger Weise auch für das Personalmarketing zutrifft: „Marketing als absatzbezogene Denkhaltung ist an den Gewinnzielen der Unternehmungen orientiert. Dies besagt, daß die Bedürfnisse der Abnehmer lediglich in dem Umfang und in den Formen befriedigt werden, wie es den Gewinnzielen der Anbieter dient. Müssen die Anbieter z.B. erwarten, daß die Befriedigung bestimmter Bedürfnisse keine ausreichenden Gewinne erbringt, so unterbleibt ein entsprechendes Angebot“ (Raffée 1974, S. 107). Sowohl die Mitarbeiterorientierung als auch die Kundenorientierung stehen also unter dem Primat der unternehmerischen Zielsetzungen, seien sie als Gewinn, Rentabilität oder Fortschrittsfähigkeit oder ähnliches formuliert. Ihr Stellenwert für die Unternehmenspolitik ergibt sich aus ihrer jeweiligen Bedeutung für die Erreichung dieser Ziele, d. h. im wesentlichen aus ihrer tatsächlichen oder vermeintlichen relativen Knappheit. Unter Umständen kann die Lieferantorientierung (Beschaffungsmarketing) oder die Kapitalbeschaffung die zentrale Orientierung im Unternehmen werden (Raffée 1974, S. 108).

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen scheint es sinnvoll zu sein, den Marketingansatz, ganz egal auf welche betriebliche Funktion er bezo-

gen wird, als ein Instrument oder wie es Britsch (1983, S. 196). in Bezug auf das Personalmarketing formuliert als ein „instrumentelles Konzept“ zur Erreichung von vorgegebenen Zielen anzusehen Britsch definiert Personalmarketing folgendermaßen:

„Def.: Personalmarketing ist ein instrumentelles Konzept zur verhaltensorientierten Gewinnung von Mitarbeitern am externen Arbeitsmarkt“ (Britsch 1983, S. 196).

Mit dem Adjektiv „instrumentell“ will Britsch darauf hinweisen, daß sein Personalmarketingkonzept wertfrei ist, daß es nur ein komplexes „Instrumentarium“ zur Erreichung der sozialen und ökonomischen Ziele ist, die im Rahmen des Personalmanagements als übergeordneter Kategorie festgelegt werden.

Diese Funktion der Marketing als instrumentelles Konzept läßt sich auch aus der Definition von Marketing nach Kotler erkennen: „Marketing ist eine menschliche Tätigkeit, die darauf abzielt, durch Austauschprozesse Bedürfnisse und Wünsche zu befriedigen bzw. zu erfüllen“ (Kotler 1989, S. 19).

Auf dem Hintergrund dieser Relativierung des Primats der Orientierung an den Bedürfnissen des aktuellen oder potentiellen Tauschpartners (Kunden, Lieferant, Mitarbeiter, Geldgeber, Parlamentarier etc.) des Unternehmens Gibt es keinen „essentiellen“ Unterschied zwischen dem Absatzmarketingbereich und dem Personalbereich feststellen. Die „Marketingmaxime“ läßt sich somit in dieser abgeschwächten Form auch für den Personalbereich analog anwenden, d.h. anstelle der Kundenwünsche, werden die Bedürfnisse der aktuellen, potentiellen oder ehemaligen Mitarbeiter als Orientierungspunkt für die Gestaltung der Personalarbeit zugrundegelegt.

4.2 Unterschiedlicher Grad der Freiheit

Während nach Staffelbach der Käufer grundsätzlich frei ist, ein Produkt zu kaufen und den Verkäufer zu wählen, ist dieser Grad der Freiheit seiner Meinung nach für Mitarbeiter nicht gegeben (Staffelbach 1987, S. 138).

Mit dem Begriff „Grad der Freiheit“ deutet Staffelbach an, daß es sich nicht um einen grundsätzlichen Unterschied, sondern um nur einen graduellen Unterschied handelt. Dieser Grad der Freiheit hängt in starkem Maße von den Knappheitsverhältnissen auf den jeweiligen Märkten ab. Wer ein Textverarbeitungsprogramm haben will, das weltweit auf nahezu allen Personalcomputern installiert ist oder zu den dort installierten Textverarbeitungsprogrammen kompatibel ist und das sich auch unter Windows NT leicht installieren und nutzen läßt, der hat als Kunde nach meinem Kenntnisstand einen weitaus geringeren Freiheitsgrad als zur Zeit ein Programmierer, der in der Lage ist, Internetanwendungen zu erstellen. Unter Umständen kann es durchaus vorkommen, daß ein Mitarbeiter „knapper“ ist als

ein Kunde, wie man zur Zeit im Zusammenhang mit Software- und Internetprogrammierung den Eindruck haben kann.

Wenn Staffelbach allerdings mit dem Hinweis, daß der Kunde *grundsätzlich frei ist ein Produkt zu kaufen andeuten will, daß ein „Arbeiter“* gezwungen ist, seine Arbeitskraft zu verkaufen, so ist anzumerken, daß es viele Möglichkeiten gibt den Lebensunterhalt zu verdienen, z. B. auch als Selbständiger, und daß in den modernen Industriegesellschaften nicht wenige von staatlichen Sozialleistungen leben, sogar unter der Gruppe, die auf dem Arbeitsmarkt gesucht sind.

4.3 Höhere Regelungsdichte im Personalbereich

Nach Staffelbach besteht auch ein erheblicher Unterschied in Bezug auf die „...juristische Regelungsdichte, die im Personalwesen sehr viel höher ist“ (Staffelbach 1987, S. 138).

Angesichts der Entwicklungen zum Käuferschutz, z. B. der Produkthaftpflicht; dürfte es sich hier, auch wenn man akzeptiert, daß eine höhere Regelungsdichte im Personalbereich gegeben ist, nur um einen graduellen Unterschied handeln. Die auch m.E. höhere Regelungsdichte im Personalbereich dürfte für ein Personalmarketingkonzept auch keine zentrale Bedeutung haben, da es sich in der Regel um Mindestbedingungen handelt und Personalmarketing nicht auf ein Unterlaufen gesetzlicher Mindestbedingungen gerichtet sein dürfte.

4.4 Fremdbestimmtes Subordinationsverhältnis

Mitarbeiter haben nach Staffelbach ihren Vorgesetzten gegenüber eine Gehorsamspflicht, die mit Anordnungs-kompetenz ausgestattet sind. Vergleichbares gibt seiner Meinung nach im Absatz-oder Beschaffungsmarkt nicht (Staffelbach 1987, S. 139).

Diese Gehorsamspflicht läßt sich zwar aus dem Arbeitsvertrag ableiten, es haben sich aber in der Praxis viele Freiheitsgrade entwickelt und wesentliches Element der Arbeit von Führungskräften besteht darin, Mitarbeiter durch „materielle oder immaterielle Anreize“ zu motivieren und nicht mit dem Hinweis auf die Gehorsamspflicht zu führen. Er verkennt dabei auch, welche rechtlichen und mikropolitischen Möglichkeiten für Mitarbeiter bestehen, wenn sie Anordnungen von Führungskräften nicht ausführen wollen. Richter hat dies mit dem Hinweis auf die „good-will-Komponente“ der Arbeitsleistung recht anschaulich beschrieben (Richter 1985, S. 29-32). Insbesondere in Zeiten von Arbeitskräftemangel kommt der Anordnungs-kompetenz nur ein geringer Stellenwert zu.

4.5 Größere soziale Einbindung als Mitarbeiter denn als Kunde

Als Mitarbeiter ist der Mensch nach Staffebach viel mehr durch Rollenerwartungen und Rollenzwänge eingebunden als der Kunde (Staffelbach 1987, S. 139). Als Beleg für seine Behauptung verweist Staffebach ohne Seitenangabe auf das Standardlehrbuch zum Marketing von Kotler. Dies ist insofern verwunderlich, als Kotler unter der Fragestellung: „Welche Hauptfaktoren beeinflussen die Kaufentscheidungen der Konsumenten?“ (Kotler 1989, S. 142, Hervorhebung durch den Verfasser) ausdrücklich die Bedeutung von Rolle und Status für das Kaufverhalten hervorhebt.

Selbst wenn dieser Unterschied tendenziell zutreffen sollte, handelt es sich auch hier um einen graduellen Unterschied, da Rollenerwartungen und Rollenzwänge allgemeine verhaltenswissenschaftliche Kategorien sind, die nicht auf Arbeitnehmer- oder Käuferpositionen beschränkt sind. Es bleibt deshalb nicht nachvollziehbar, warum nicht auch unter der Berücksichtigung von Rollenerwartungen und Rollenzwängen Personalmarketing durchführbar sein sollte. Wesentliche Maxime des Personalmarketingansatzes ist, Bedürfnissen des Mitarbeiters einen hohen Stellenwert einzuräumen wird. Rollenzwänge- z.B. Kleiderordnungen, weil der Kunde dies angeblich so erwartet- müßten bei Anwendung eines Personalmarketingansatzes auf ihre Notwendigkeit kritisch überprüft werden.

4.6 Subjekt – Objekt - Stellung

Den grundlegendsten Unterschied zwischen Marketing und Personalwesen sieht Staffebach darin begründet „...daß dem Menschen im Betrieb eine grundsätzlich andere Bedeutung und Rolle zukommt als dem Kunden oder Lieferanten auf dem Beschaffungs- oder Absatzmarkt. Gegenstand des Tausches mit Kunden oder Lieferanten sind Objekte mit einem ausgehandelten oder gegebenen Marktwert. Anders die Stellung des Mitarbeiters und dessen Leistung, die nicht losgelöst von ihm thematisiert werden kann. *Gegenstand des Beschaffungs- oder Absatzmarketings sind Objekte, Güter oder Dienstleistungen, materielle oder immaterielle, - Gegenstand des Personalwesens sind Menschen, sind Subjekte*“ (Staffelbach 1987, S. 138f.). Er zitiert in diesem Zusammenhang Lattmann: „Sein Sinn erschöpft sich nicht in seiner Mittelstellung in der Unternehmung, sondern liegt in ihm selber begründet. Er erhebt den Anspruch auf einen Selbstwert“ (Lattmann 1982, S. 3).

Anzumerken ist auch, daß die Güte von Dienstleistungen, z.B. eines Arztes oder Lehrers auch von der Mitwirkung des Kunden, Patienten oder Schülers abhängt. Zentraler dürfte jedoch die Feststellung sein, bei einem Personalmarketing „...hat der Selbstwert des Menschen im Betrieb keinen Platz, da er diesen Menschen funktionalisiert und ihn wie im ‚normalen‘

Marketing als Objekt betrachtet“ (Staffelbach 1987, S. 139).

Auch hier ist darauf hinzuweisen, daß Personalmarketing bedeutet, Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter einen hohen Stellenwert unter der Beachtung der Unternehmensziele einzuräumen. Sicherlich sind Formulierungen, wie das Unternehmen „... als Dienerin des Mitarbeiters..“, irreführend, da sie ein Primat der Mitarbeiterorientierung über die Gewinnorientierung oder andere zentrale Ziele des Unternehmens suggerieren, das in der Regel nicht gegeben sein dürfte.

Als instrumentelles Konzept unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bietet jedoch Personalmarketing als eine Variante des in Unternehmen weitgehend akzeptierten Marketingansatzes, die Chance über diese „gemeinsame Sprache“ Mitarbeiterbedürfnisse besser in die Unternehmenspolitik zu integrieren (Scholz 1992, S. 102).

Insgesamt erscheinen die Argumente von Staffelbach gegen eine Übertragung des Marketingansatzes auf den Personalbereich als nicht zutreffend oder keineswegs als Belege für grundlegende Unterschiede zwischen dem Absatzmarketing und dem Personalbereich, sondern nur um graduell unterschiedliche Ausprägungen, wie z.B. die Regelungsdichte oder dem Einfluß sozialer Faktoren auf das Arbeits- und Konsumverhalten (Moser 1993).

Implizit und möglicherweise unbewußt scheint den Ausführungen von Staffelbach die Gegenüberstellung zwischen dem autonomen, selbständigen und freien Konsumenten und dem unfreien, unselbständigen, voll und ganz abhängigen Mitarbeiter zugrunde zu liegen. Diese beiden Modelle vom Konsumenten und vom Mitarbeiter sind jedoch zu einseitig und zu wenig differenziert. So hat es zu allen Zeiten auch Einflußmöglichkeiten von „Untergebenen“ auf ihre „Herren“ gegeben, da bestimmte wertvolle Leistungen, z.B. dem „Herren“ Wertschätzung und Sympathie entgegenbringen oder ihm gute und kreative Ratschläge zu geben, nicht durch Zwang bewirkt werden können, sondern des „Good – Wills“ des Untergebenen, des Dieners, des Leibabhängigen oder des Mitarbeiters bedürfen. Andererseits gibt es auch Beispiele für sehr abhängige Kunden, die fixiert sind Uhren, Autos oder Jeans einer bestimmten Marke zu besitzen. Bei seiner Skepsis bezüglich der Übertragbarkeit des Marketinggedankens auf den Personalbereich übersieht Staffelbach, daß es sich sowohl beim Absatzmarkt als auch beim internen und beim externen Arbeitsmarkt um Bereiche handelt, bei denen die beteiligten Parteien Leistungen austauschen, wobei sie interessiert sind, für ihre Leistungen jeweils einen möglichst gute Gegenleistung zu erhalten. Die Maxime des Marketings mit der Orientierung am Kunden hat sich über die früher vorherrschendene Vorstellung des Absatzes, basierend auf der Orientierung auf das Unternehmen und seine gegebenen Produkte, als eine leistungsfähigere Konzeption zur Gestaltung der Tauschbeziehungen mit dem Kunden entwickelt. Es bietet sich demnach an zu versuchen, ob durch eine Übertragung des Marketinggedankens nicht

auch für den Personalbereich eine konsequentere Ausrichtung der Personalarbeit an den Mitarbeiterbedürfnissen erreicht wird (Marketing als Maxime) und ob nicht auch eine effizientere Gestaltung des Personalinstrumentariums durch eine Übertragung der Methoden des Marketings erreicht werden kann (Marketing als Methode).

Es soll deshalb an diesem Gedankengang angeknüpft werden. Die Argumentation für die Anwendung des Marketingansatzes für den Personalbereich soll im folgendem unterstützt werden, indem ein grundlegendes theoretischen Modell menschlichen Verhaltens als gemeinsame allgemeine theoretische Basis dargestellt wird, das sich sowohl auf die Analyse von Absatz- als auch von Personalproblemen und deren Lösung anwenden läßt.

5 Tauschtheorie als theoretische Basis einer Personalmarketingkonzeption

Vielfach wurden Personalmarketingkonzeptionen ohne expliziten theoretischen Bezug entwickelt. Von Eckardstein/Schnellinger (1975) dagegen haben bei ihrer Personalmarketingkonzeption explizit auf einer theoretischen Grundlage begründet. Sie begründen ihre Übertragung des Marketinggedankens auf den Personalbereich mit der Hypothese, daß Markttransaktionen im Personalbereich prinzipiell gleich verlaufen wie im Absatzbereich: „In zwei entscheidenden Punkten werden Parallelen zwischen Absatz- und Personalmärkten sichtbar. Erstens bietet sich an, die Arbeitsplätze, die ein Unternehmen besetzen bzw. besetzt halten möchte, gewissermaßen als Ware zu betrachten, die es auf dem Markt für Arbeitsplätze, dem Personalmarkt, an Mitarbeiter „verkaufen“ will. Das Unternehmen ist wie auf dem Warenmarkt auch hier Anbieter. Nachfrager sind die Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen tätig sind oder die erwägen, dort tätig zu werden.

Der Grundgedanke des Personalmarketings zielt darauf ab, die „Ware“ Arbeitsplatz so zu gestalten, daß sie den Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter entgegenkommt und ihnen zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse so wichtig und attraktiv erscheint, daß sie auf den Eintritt in andere Unternehmungen verzichten und ihre Arbeitsleistungen in die Marketing treibende Unternehmung bereitwillig einbringen. Dieser Ansatz läßt sich auch mit *der Anreiz – Beitrags – Theorie* umschreiben, die in ihren Grundzügen besagt, daß eine Organisation ihren Mitgliedern mindestens so hohe Anreize bieten muß, daß sie bereit sind, ihr zukünftig weiterhin anzugehören und einen Beitrag zur Erreichung ihrer Ziele zu leisten“ (von Eckardstein/Schnellinger 1975, Sp. 1596f.).

Diese Verbreiterung der Analyse durch den Hinweis auf strukturelle Gemeinsamkeiten von Absatzmärkten, Arbeitsmärkten und dem Verhalten von Mitarbeitern, die im Unternehmen sind, als auch von Marktgesetzen

gesteuertes Verhalten, wie in der Anreiz – Beitrags – Theorie beschrieben, soll auf eine noch breitere Basis, die Tausch- oder Austauschtheorie gestellt werden.

Unter dem Begriff Tausch- oder Austauschtheorien werden anthropologische, soziologische und sozialpsychologische Ansätze zusammengefaßt, in denen die Beziehungen von Menschen als Austauschbeziehungen untersucht werden „...: Nachbarn und Kollegen tauschen Hilfeleistungen, Verhandlungspartner Konzessionen; Leistungen oder das Erfüllen von Forderungen werden gegen soziale Anerkennung getauscht, Komplimente gegen emotionale Zuwendung usw.;...“ (Mikula 1985, S. 273). Austauschbeziehungen, insbesondere freiwillige, werden nur solange aufrecht erhalten, wie zu erwarten ist, daß die „Belohnungen i. w. S.“ daraus höher sind als die „Kosten i. w. S.“. Belohnungen oder „outputs“ sind dabei nicht nur materielle Güter, sondern auch Informationen, Rat, soziale Anerkennung, Zuneigung, Wärme, Beistand, Status, Selbstwert. Kosten oder „inputs“ sind u.a. Zeitaufwand, Ärger, Anstrengungen oder Unsicherheiten über zu erwartende Konsequenzen. Hintergrund dieses Postulats ist die hedonistische Annahme, daß der Mensch bestrebt ist, Angenehmes zu erreichen und Unangenehmes zu vermeiden oder noch extremer ausgedrückt, den Nettolohnwert als Differenz zwischen den Belohnungen und den Kosten zu maximieren (Mikula 1985, S. 273-275). Dabei müssen die Tauschpartner aber auch die Interessen ihres jeweiligen oder potentiellen Tauschpartners berücksichtigen, der nur dann in den Tausch einwilligt, wenn auch sein Nettolohnwert ausreichende groß ist. Die Rücksichtnahme ist vor allem dann bedeutsam, wenn Leistung und Gegenleistung nicht jeweils zeitgleich oder Zug um Zug erfolgen, sondern Vorleistungen erbracht werden müssen und wenn es sich nicht um einen einmaligen Tauschakt handelt, sondern um einen auf Dauer angelegten Tauschvorgang, wie z.B. das Arbeitsverhältnis.

Von Eckardstein und Schnellinger haben dies bei ihrer Darstellung des Marketinggedankens ähnlich ausgedrückt: „Schlagwortartig ausgedrückt, ist dem Postulat zu genügen, Problemlöser für den Kunden zu sein. Diese Deutung des Begriffs entspricht der Interdependenz der Marktpartner in einer arbeitsteiligen Wirtschaft; eine Gegenleistung kann bei weitgehendem Machtgleichgewicht nur erwartet werden, wenn auch die eigene Leistung, die man erbringt, den Bedürfnissen des anderen entspricht und ihn deshalb auch befriedigt“ (von Eckardstein/Schnellinger 1975, Sp. 1595).

Es ist auch zu beachten, daß diese Tauschvorgänge innerhalb eines sozialen Rahmens stattfinden. Die Tauscherträge und –kosten werden verglichen mit den Erträgen und Kosten, die bei anderen Tauschbeziehungen erreicht werden, die andere bei ihren Tauschbeziehungen erhalten (sozialer Vergleich) und auch dahingehend, inwieweit diese Tauschbeziehungen als gerecht empfunden werden.

Wenn Menschen mit ihren Tauschbeziehungen nicht zufrieden sind,

dann kommt es zu Verhaltensweisen, wie z.B. der Forderung nach höheren Belohnung, dem kognitiven Umbewerten von Belohnungen und Kosten, der Reduktion des eigenen Inputs in die Tauschbeziehung, z.B. Arbeitszurückhaltung oder innere Kündigung, oder dem Beenden der Tauschbeziehung, der Kündigung. Welche der Alternativen gewählt wird, hängt ab von der Wahrnehmung der Situation durch die Person und ihren Motiven. Tauschtheorien bedürfen demnach einer Ergänzung durch Theorien der Kognition und der Motivation.

In seiner Analyse des ökonomischen Denkens weist Hans Albert darauf hin, daß der Begriff des „knappen Guts“ nicht nur auf „wirtschaftliche“ Güter begrenzt ist, wie es die Beispiele in den Lehrbüchern suggerieren (Albert 1998, S. 145f. und Fußnote 6), sondern „...alle Aspekte menschlicher Lebenssituationen umfaßt, die unter dem Gesichtspunkt einer zu treffenden Entscheidung einer Bewertung unterzogen werden“ (Albert 1998, S. 45). Insofern ist es seiner Meinung nach nur konsequent, wenn Homans elementares Sozialverhalten, wie jemandem Hilfe leisten oder Anerkennung zollen, als Tausch- oder Austauschbeziehung unter der Beachtung von Knappheit und Reziprozität der Tauschbeziehung auffaßt, denn: „Hilfe und Anerkennung sind in jeder Gesellschaft, die wir kennen, als knappe Leistungen anzusehen und werden daher durch irgendein Verfahren „rationiert“. Die betreffenden Personen würden bei anderer Bewertung ihrer Zeit und Energie in andere Verhaltensweisen investieren“ (Albert 1998, S. 46).

Albert weist auf andere, üblicherweise nicht als ökonomische charakterisierte Bereiche hin, die mit Hilfe des ökonomischen Ansatzes der Knappheit von Gütern und von Tauschbeziehungen an mehr oder weniger vollkommenen Märkten analysiert wurden (Albert 1998, S. 47-49 und 145-147):

- Soziale Prozesse der Machtbildung: Die Möglichkeit über knappe Belohnungen zu verfügen und sie gegen andere Leistungen, insbesondere bestimmte Verhaltensweisen, tauschen zu können, ist Grundlage der von Poptz untersuchten Prozesse
- Zetterbergs principle of the limit of actions als einfachstes Gesetz der Soziologie: „The number of possible actions per person is limited“.
- Kritik, innere Kündigung und Abwanderung als Reaktionsformen in Organisationen, deren Ausprägungen z.B. von den „Kosten“ der Abwanderung bestimmt werden.
- Marktmechanismus der Konkurrenz um Wählerstimmen.

Es handelt sich somit bei den Tauschtheorien um einen Ansatz, der in grundlegender Weise menschliches Verhalten beschreiben soll.

Auch in anderen betriebswirtschaftlichen Ansätzen lassen sich tauschtheoretische Annahmen verbunden mit knappen Gütern finden, wie z.B. in der Konzeption der Transaktionskosten, der Verfügungsrechte, der Principal – Agency Theorie, der Idee des „psychologischen Vertrages“.

Nachdem versucht wurde aufzuzeigen, daß es keine grundsätzlichen Einwände gegenüber der Anwendung des Marketingansatzes als einer Gestaltungskonzeption der unternehmerischen Personalarbeit gibt und daß es mit der Tauschtheorie eine gemeinsame theoretische Basis geben könnte, soll im folgenden beispielhaft ein Personalmarketingansatz skizziert werden.

6 *Skizzierung der Gestaltung einer Personalmarketingkonzeption*

Meffert hat die ursprünglich in der Literatur als wesentlich für die Managementkonzeption von Marketing angesehenen drei Merkmale (Marketing als Maxime, als Methode und seine Institutionalisierung als Managementmethode) um weitere Merkmale ergänzt, die neuere Weiterentwicklungen dieser Konzeption ausdrücken. Die Darstellung von Parametern zur Gestaltung einer Personalmarketingkonzeption erfolgt anhand der acht typischen Merkmale des Marketings nach Meffert (1986, S. 31ff.). Diese Merkmale einer Marketingkonzeption werden hier noch ergänzt durch das Merkmal Erfolgsmessung oder Evaluierung.

Folgende Aspekte einer Personalmarketingkonzeption werden unterschieden:

- Philosophieaspekt
- Verhaltensaspekt
- Informationsaspekt
- Strategie- und Segmentierungsaspekt
- Aktionsaspekt
- Koordinations- bzw. Organisationsaspekt
- Sozialaspekt
- Erfolgsmessung.

6.1 Philosophieaspekt

Der „Philosophieaspekt“ bezieht sich auf die bewußte Absatz- und Kundenorientierung aller Unternehmensbereiche, bei der nicht das Produkt, sondern die Probleme und Bedürfnisse der Nachfrager im Mittelpunkt der

Überlegungen stehen. Dies entspricht der Auffassung von Marketing als *Maxime*.

Übertragen auf den Personalbereich könnte dies bedeuten, daß im Mittelpunkt sämtlicher Entscheidungen im Unternehmen die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter stehen sollen. Personalmarketingkonzepte, die sich nur auf Teilbereiche, wie die Personalwerbung oder Personalbeschaffung beschränken, können somit ausgehend vom „Philosophieaspekt“ nicht als eine Übertragung des Marketingansatzes auf den Personalbereich angesehen werden, da der Marketingansatz eine bewußte Orientierung *aller* Unternehmensbereiche auf die Wünsche und Bedürfnisse des „Kunden“, d.h. beim Personalmarketing, des aktuellen oder potentiellen Mitarbeiters, fordert.

Aufgrund der Personalmarketingliteratur könnte der Eindruck entstehen, die Zielsetzung der Personalmarketingstrategie eines Unternehmens sollte darauf ausgerichtet sein, über ein möglichst positives Personalimage möglichst viele Arbeitsplatzsuchende zur Bewerbung und gegebenenfalls zum Abschluß eines Arbeitsvertrages zu bewegen. Die Bedürfnisse der Bewerber berücksichtigen heißt, auch realistische Informationen über das Unternehmen und die zu besetzenden Stellen zu geben. Wanous hat dazu das Konzept des „realistic recruitment“ entwickelt, bei dem Stellensuchenden sowohl die Vor- als auch die Nachteile der Stelle und des Unternehmens in seiner Funktion als Arbeitgeber geschildert werden (Wanous 1980, S. 45ff.). Er konnte belegen, daß durch realistisches Rekrutieren, ein geringerer Berufseintrittschock, ein längerer Verbleib von Arbeitskräften im Unternehmen, größere Arbeitszufriedenheit und beim Einsatz von audiovisuellen Medien zur Darstellung der Arbeitssituation in der Rekrutierungsphase auch eine höhere Leistung der so beschafften Mitarbeiter feststellbar waren.

Der Marketingansatz ist auch nicht nur auf das Zustandekommen einer Transaktion, sondern er kann auch auf die Aufrechterhaltung der „Transaktionsbeziehung“ gerichtet sein (Staffelbach 1987, S. 127). Auf den Personalbereich bezogen gilt es vor allem, die Transaktionsbeziehungen mit den aktuellen Mitarbeitern immer wieder zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Als Anspruch lassen sich in vielen Unternehmens- und Führungsleitlinien Formulierungen finden, in denen das Unternehmen den Wünschen und Bedürfnissen seiner Mitarbeiter einen hohen Stellenwert einräumt.

6.2 Verhaltensaspekt

Überwiegend wird heute eine verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Personalwesens als herrschende Lehre angesehen und als sinnvoll erachtet (Weber 1996, S. 279ff.).

Mit Hilfe der Tauschtheorien lassen sich viele Phänomene der Personalarbeit erklären oder deuten. Bei der Entscheidung, in welchem Unternehmen jemand arbeiten will, treten Aspekte der Tauschtheorie, der Kognition und der Motivation besonders deutlich hervor.

Nach dem traditionellen Ansatz der ökonomischen Analyse von Arbeitsmärkten suchen die Anbieter von Arbeitskraft Einkommen und bieten dafür ihre Arbeitskraft und die Nachfrager nach Arbeitskraft bieten für die Arbeitskraft Einkommen (Zerche 1979). Einkommen bzw. Entlohnung und Arbeitskraft bzw. Arbeitsleistung sind jedoch nur einzelne Aspekte des Austauschs am Arbeitsmarkt. Empirische Untersuchungen zeigen, daß Bewerber nicht nur Einkommen, sondern auch andere „Güter“, wie Status, Arbeitszufriedenheit, Selbstverwirklichung, eintauschen wollen und daß Unternehmen nicht nur Arbeitszeit und Arbeitsbereitschaft, sondern auch z.B. Kompetenz, Identifikation und Kreativität einkaufen wollen (Lieber 1995, S. 29ff. und S. 111-120).

Folgende Übersicht in Anlehnung an Simon (1984, S. 325) soll einen ersten Überblick über die Angebots- und Nachfragepalette auf dem Arbeitsmarkt geben.

	Angebot	Nachfrage
Unternehmen	Einkommen Tätigkeit Unternehmenskultur Personalimage	Kompetenz Einsatzbereitschaft Arbeitszeit
Bewerber	Kompetenz Einsatzbereitschaft Arbeitszeit	Einkommenserzielung Arbeitszufriedenheit Selbstverwirklichung

Tab. 1: Überblick über Angebots- und Nachfragepalette auf dem Arbeitsmarkt

Analog der Analyse des Kundenverhaltens im Absatzmarketing ergibt sich aufgrund der Anwendung eines Personalmarketingansatzes explizit die Notwendigkeit der Analyse des Verhaltens von aktuellen und von potentiellen Mitarbeitern. Bei potentiellen Mitarbeitern könnte man in Analogie zum Begriff des „Konsumentenverhaltens“ im Absatzmarketing den Begriff des „Bewerberverhaltens“ neben dem bereits vorhandenen Begriff des Mitarbeiterverhaltens in das Personalmarketing einführen (Lieber 1995, S. 31-33 und 86-94).

Derartige Abwägungsprozesse in Bezug auf die Tauschrelation, was man für das Unternehmen einbringt und was man dafür erhält, laufen mehr oder

weniger bewußt auch bei Mitarbeitern eines Unternehmens ab, insbesondere bei prägnanten Situationen, wie z.B. bei zu geringen Gehaltserhöhungen aus Sicht des Mitarbeiters, dem Gefühl bei Beförderungen oder bei der Zuweisung von attraktiven oder angenehmen Aufgaben übergangen worden sein, sowie bei der Entscheidung im Ausland oder einem anderen Standort für das Unternehmen zu arbeiten.

6.3 Informationsaspekt: Personalmarktforschung

Zur zielgerechten Ausgestaltung des Marketingmix ist die planmäßige Erforschung des Marktes Voraussetzung (Informationsseite des Marketings).

Einen hohen Stellenwert hat der Informationsaspekt bei der Transformation des Marketinggedankens auf den Personalbereich. Wenn die Maßnahmen im Personalbereich nach den Wünschen und Bedürfnissen der Arbeitnehmer ausgerichtet werden sollen, so muß sichergestellt werden, daß diese Wünsche systematisch erfaßt werden. Ebenso erfordert der Einsatz, die Gestaltung und die Kontrolle des Erfolgs von Personalmarketingmaßnahmen eine systematische Informationsgewinnung über die Wirkung der Instrumente und des Instrumentenmixes (von Eckardstein/Schnellinger 1975, Sp.1598f.). Dabei kann man unterscheiden in die Erforschung der Beziehungen zu Mitarbeitern (interne Personalmarktforschung) oder zu potentiellen Mitarbeitern (externe Personalmarktforschung).

Externe Personalmarktforschung

In Analogie zur Marktforschung werden Instrumente zur Erfassung und Aufbereitung von Informationen für den Beschaffungsvorgang gefordert, die im Idealfall auch Auskunft über die Wirkungsweise der Beschaffungsaktivitäten auf die relevanten Zielgruppen geben (Britsch 1983, S. 202-205). Dazu gehören:

- Informationen über vakante Positionen und die Arbeitsplatzanforderungen
- quantitative Analyse und Prognose der Arbeitsmarktkonstellation
- psychologische Arbeitsmarktforschung (Verhaltensforschung) .

Nach Britsch ist die psychologische Arbeitsmarktforschung die Analyse der Wünsche, Vorstellungen und Bedürfnisse des Arbeitnehmers im Hinblick auf Beruf, Arbeitgeber, Arbeitsplatz und Arbeitstätigkeit (1983, S. 203).

Der psychologischen Marktforschung weist Britsch eine existentielle

Bedeutung für das Personalmarketing zu, da eine verhaltensorientierte Gewinnung von Mitarbeitern nur dann erfolgen kann, wenn valide Kenntnisse über Mitarbeitermotive und die Einstellungsgründe von relevanten Zielgruppen potentieller Mitarbeiter vorliegen. Neben Instrumenten der empirischen Sozialforschung werden die Auswertung von Vorstellungs- oder Mitarbeitergesprächen und von Stellengesuchen als Analyseinstrumenten vorgeschlagen. Besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Ermittlung des Arbeitsmarktimage des Unternehmens (Personalimage), da das Personalimage eine besonders wichtige Determinante bei der Entscheidung über eine Bewerbung bei einem Unternehmen und die Annahme eines Stellenangebots ist, insbesondere dann wenn der Bewerber keine konkreten Informationen über das Unternehmen hat oder eigene Erfahrungen mit dem Unternehmen als Arbeitgeber gemacht hat (Lieber 1995).

Interne Personalmarktforschung

Die interne Personalmarktforschung bezieht sich auf Erforschung der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern. Typische Themen sind Betriebs- oder Organisationsklimauntersuchungen, Arbeitszufriedenheitsuntersuchungen oder die Analyse von Fluktuation oder Fehlzeiten. Auch die Erfassung soziodemografischer Merkmale der Mitarbeiter nach Geschlecht, Alter und Betriebszugehörigkeit gehören dazu.

Eine exakte Trennung zwischen Analyse- und Aktionsinstrument ist im Personalbereich nicht immer möglich, da ein Mitarbeitergespräch sowohl eine Informations- oder Analysefunktion als auch eine Motivations- oder Aktionsfunktion aufweisen kann (von Eckardstein/Schnellinger 1975, Sp.1598f.), wobei dies auch bei der Absatzmarktforschung passieren kann.

Neben eher quantitativ orientierten Forschungsmethoden sollten dabei auch qualitative Forschungsmethoden und auch unkonventionelle Methoden der Informationsgewinnung verstärkt eingesetzt werden. So werden bei der Marktforschung z.B. Türsteher von Diskotheken befragt, um neue Trends bei Jugendlichen möglichst frühzeitig zu erfahren.

6.4 Strategieaspekt

Der Entwurf eines längerfristigen auf die Marktteilnehmer (Konsumenten, Absatzmittler und Wettbewerber) und die relevante Umwelt (Öffentlichkeit, Staat) ausgerichteter Maßnahmenplans zur Erreichung der grundlegenden Unternehmensziele mit der Festlegung von Schwerpunkten bei der Auswahl und Bearbeitung von Märkten beschreibt den strategischen Aspekt der Marketingmanagementkonzeption.

Wie auf allen Märkten gilt es für die Marktteilnehmer eine optimale Wettbewerbsposition einzunehmen. Es bietet sich für Unternehmen deshalb an, Prinzipien und Techniken des Marketing und des strategischen Mana-

gements, die sich für den Bereich des Absatzmarkt bewährt haben, auf den Personalbereich zu übertragen und „Strategisches Personalmarketing“ zu praktizieren. Als einen ersten einfachen Bezugsrahmen zur Darstellung der strategischen Situation auf dem Arbeitsmarkt schlagen Sebastian, Simon und Tacke das „strategische Dreieck“ vor, mit dessen Hilfe erste strategische Überlegungen vorgenommen werden können (1988, S. 1000-1002). Das eigene Unternehmen, Bewerber/Mitarbeiter und Konkurrenzunternehmen bilden die Eckpunkte des Dreiecks. Im Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte werden die Unternehmen von den Nachwuchskräften bevorzugt, die Attraktivitätsvorteile bieten können, die anderen Unternehmen nicht oder nicht in diesem Ausmaß haben.

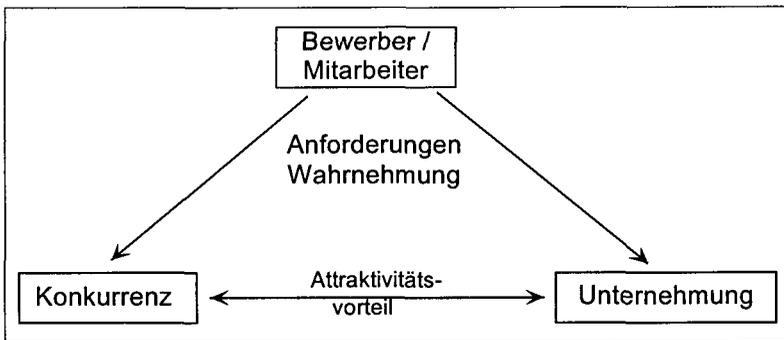


Abb. 1: Strategische Dreieck auf dem Arbeitsmarkt nach Sebastian /Simon/Tacke (1988)

Diese Attraktivitätsvorteile müssen wahrgenommen werden, sie müssen sich von den Vorteilen der anderen Unternehmen abheben (*Differenzierung*), sie dürfen nicht von anderen Unternehmen leicht einhol- oder imitierbar sein (*Dauerhaftigkeit*) und sie müssen für die Bewerber bedeutsam sein (*Wichtigkeit*) (Sebastian/Simon/Tacke 1988, S. 1000ff.). Voraussetzung für das gezielte Management von Attraktivitätsvorteilen ist, daß man weiß, welche Merkmale ein Unternehmen als attraktiv für den Führungsnachwuchs erscheinen lassen, wie das eigene Unternehmen hinsichtlich dieser Merkmale eingeschätzt wird und wie es auch im Vergleich zu anderen Unternehmen, mit denen es im Wettbewerb um Mitarbeiter steht, gesehen wird.

Scholz (1992) zeigt Möglichkeiten der Übertragung von strategischen Komponenten aus dem Absatzgütermarketing auf das externe Personalmarketing:

Strategische Optionen für externes Personalmarketing

1. Bestimmung der Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt

Aufgrund der Analyse kann die Positionierung des Unternehmens am Arbeitsmarkt bestimmt werden und die Konstellation der Nachfrage am Arbeitsmarkt konkretisiert werden. In direkter Analogie zum Produktgütermarketing ergeben sich in Abhängigkeit von der Nachfragekonstellation bestimmte Marketingaufgaben:

a) fehlende Nachfrage

Durch Anreizmarketing muß der Bedarf geweckt und dem Arbeitsmarkt vermittelt werden.

b) latente Nachfrage

Wenn zwar grundsätzliches Interesse an einer Beschäftigung in einem Unternehmen vorhanden ist, das sich allerdings nicht in einer erforderlichen Bewerbungshäufigkeit und Annahme von Stellenangeboten niederschlägt, ist Entwicklungsmarketing erforderlich.

c) Stockende Nachfrage

Durch Revitalisierungsmarketing müssen die Anreize an veränderte Bedürfnisse der potentiellen Mitarbeiter angepaßt werden und das Unternehmen muß sich als attraktiver Arbeitgeber wieder in Erinnerung bringen.

d) Optimale Nachfrage

Durch Erhaltungsmarketing sollte das Unternehmen diese günstigste Situation stabilisieren.

e) übersteigerte Nachfrage

Durch Reduktionsmarketing gilt es, die übersteigerte Nachfrage sinnvoll zu verringern, indem z.B. die Zielgruppe der Personalmarketingmaßnahmen bewußt eingegrenzt wird.

2. Formulierung der Strategie

Nach Scholz stehen hierzu drei Gruppen von Strategien zur Verfügung:

a) Intensivstrategien

Ihre Anwendung ist vor allem sinnvoll bei Entwicklungs- und Revitalisierungsaufgaben. Bei der Push-Strategie als einer Variante der Intensivstrategien konzentriert sich das Unternehmen auf bewährte Zielgruppen und Arbeitsmarktsegmente und versucht durch Intensivierung seiner Marketinganstrengungen, sein Personalimage wirkungsvoller zu übermitteln, ohne es jedoch zu verändern. Bei der Relaunch-Strategie werden Anpassungen des „Produktes“ (Unternehmen/Arbeitsplatz), jedoch keine Neuentwicklungen vorgenommen. Ohne Veränderungen des Produktes werden bei der Zielgruppenstrategie neue Zielgruppen angesprochen. Zum Beispiel könnten dies Zielgruppen in anderen Regionen oder mit anderer Qualifikation sein: anstelle von Universitätsabsolventen Fachhochschulabsolventen oder anstelle von Betriebswirten Sozialpädagogen

b) Integrativstrategien

Strategien vom Typ der Integrativstrategie passen zu Entwicklungs- und

eventuell zu Reduktionsmarketingaufgaben. Bei Integrativstrategien weitet das Unternehmen sein Leistungsprogramm aus, indem es entweder Vorprodukte selbst erstellt, statt sie von anderen zu beziehen, oder indem es selbst konsumfertige Endprodukte erstellt, statt sie an andere zu liefern. Im Personalbereich könnte dies bei einer Entwicklungsstrategie z.B. bedeuten, durch Personalentwicklungsmaßnahmen Mitarbeiter derartig zu qualifizieren, daß eine Beförderung aus eigenen Reihen möglich wird. Das Gegenteil wäre eine Akquisitionsstrategie, bei der z.B. keine Auszubildenden eingestellt werden, sondern Personen mit abgeschlossener Ausbildung rekrutiert werden.

c) Diversifikationsstrategien

Diversifikationsstrategien basieren auf Neuentwicklungen bei der Produktpalette und sind deshalb vorteilhaft bei Anreiz- und Entwicklungsmarketingaufgaben. Bei einer Anreiz-Innovativstrategie entwickelt das Unternehmen neuartige Anreizsysteme, während bei einer Personal-Innovationsstrategie vollkommen neue Arbeitsmarktsegmente angesprochen werden, z.B. Leasingpersonal oder ausländische Arbeitnehmer.

3. Positionierung des Produktes

Eine wichtige Aufgabe des Marketings ist es, das Produkt möglichst attraktiv in den Augen der Zielgruppe erscheinen zu lassen und es von konkurrierenden Produkten zu differenzieren. Je nachdem, inwieweit bei der Zielsetzung der Steigerung der wahrgenommenen Attraktivität des Produktes bei der Kommunikation mit der Zielgruppe Emotionen oder Informationen verwendet werden, sind drei Positionierungskonzepte zu unterscheiden:

a) Positionieren durch Informationen

Die objektiven Eigenschaften eines Arbeitsplatzes in einem Unternehmen werden dargestellt. Um sich von anderen Arbeitsplatzangeboten zu unterscheiden, müssen markante Merkmale betont werden, die diesen Angebot prägnant von konkurrierenden unterscheidet.

b) Positionierung durch Emotionen

Es wird versucht, die emotionale Ebene der Zielgruppe anzusprechen (z.B. Arbeiten in einem weltbekannten Unternehmen).

c) Positionierung durch Informationen und Emotionen

Dabei werden Fakten über das Unternehmen mit emotionalen Aspekten kommuniziert.

4. Auswahl der Instrumente

Hier verweist Scholz auf das Instrumentarium des Personalmanagements, wobei es auf die bewußte und strategiegerechte Anwendung dieser Instrumente im Rahmen eines Personalmarketings ankommt.

5. Erfolgskontrolle der Maßnahmen

Abschließend ist zu prüfen, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Dabei ist nach Scholz (1992, S. 102) insbesondere „... zu prüfen, ob und in welchem Ausmaß

- das erreichte Image dem Soll-Image nähergekommen ist,
- die tatsächlichen Kulturwerte den Soll-Kulturwerten entsprechen,
- diese beiden Bereiche aufeinander abgestimmt sind sowie
- die Personalmarketinginstrumente der sichtbaren Ebene diese Veränderungen bewirkt haben.“

Dieses Modell, das Scholz in Bezug auf externes Personalmarketing entwickelt hat, könnte beispielsweise auch für das Angebot von interne Weiterbildungsmaßnahmen eines Unternehmens angewendet werden, um auch interne Anwendungsbeispiele für Personalmarketing skizzenhaft aufzuzeigen.

Strategische Optionen für das Angebot interner Weiterbildungsmaßnahmen

1. Bestimmung der Positionierung des Weiterbildungsangebots im Unternehmen

fehlende Nachfrage	=>	Anreizmarketing
latente Nachfrage	=>	Entwicklungsmarketing
stockende Nachfrage	=>	Revitalisierungsmarketing
übersteigerte Nachfrage	=>	Reduktionsmarketing

2. Formulierung der Strategie

latente oder stockende Nachfrage => Intensivstrategie:

Konzentration auf wichtige Zielgruppen (z.B. Führungskräfte) oder Ansprache neuer Zielgruppen (z.B. Führungsnachwuchskräfte) oder Relaunchstrategie (Veränderung und Anpassung des Weiterbildungsangebots) oder Integrationsstrategie: z. B. Ausweitung des Weiterbildungsangebots

fehlende Nachfrage => Diversifikationsstrategie,

z.B. völlig neuartige Weiterbildungsangebote, z.B. „out door training“ oder „computer based training“

3. Positionierung des Produkts

Positionierung durch Informationen: Bessere Information über markante Besonderheiten des internen Weiterbildungsangebots

Positionierung durch Emotionen: z.B. „Lernen macht Spass“.

6.5 Aktionsaspekt

Die zieladäquate und aufeinander abgestimmte Gestaltung der Marke-

tinginstrumente zum Marketingmix stellt den Aktionsaspekt oder Aktionsseite des Marketings dar.

In ähnlicher Weise gilt es im Rahmen einer Personalmarketingkonzeption, die Instrumente zu gestalten und einzusetzen.

In einer sehr direkten Analogie zum Produktgütermarketing stellt Scholz Entsprechungen zwischen dem Produktgütermarketing und dem Personalmarketing beispielhaft dar (Scholz 1992, S. 96).

Produktmarketing	Personalmarketing
Produkt	Unternehmen
Kunden	zukünftige/gegenwärtige Mitarbeiter
(Absatz-)marktforschung	(Arbeits-)Marktforschung
Imagekampagne	Personalimageanzeigen
Produktmarketingmix	Personalmarketingmix
After Sales Service	Mitarbeitergespräche
Produktbezogene Positionierung	Positionierung auf dem Arbeitsmarkt
Marktstrategien	Personalmarketingstrategien

6.6 Koordinations- oder Organisationsaspekt

Die Wahrnehmung der Personalmarketingaktivitäten muß institutionell abgesichert werden, indem sie bestimmten Positionen als eine Hauptaufgabe zugewiesen wird. Sie sollte zugleich auch eine wesentliche Maxime des Handelns und Denkens aller Personen sein, die Personalverantwortung haben (Führungskräfte) oder im Personalbereich tätig sind.

6.7 Sozialaspekt

Der Sozialaspekt bezieht sich auf die Einordnung der Marketingentscheidungen in größere soziale Systeme. Der Einfluß zum Beispiel von gesetzlichen oder gesellschaftlichen Entwicklungen ist besonders im Personalwesen besonders deutlich und bei der Gestaltung der Personalarbeit zu berücksichtigen.

6.8 Evaluation und Erfolgskontrolle

Bestandteil einer Personalmarketingkonzeption sollte nach Britsch (1983, S. 208-210) auch die Kontrolle der Wirksamkeit des Personalmarketing-Mix und einzelner Instrumente des Mix sein. Eine Forderung, die selbstverständlich sein dürfte, die aber vielfach nicht systematisch umgesetzt wird.

7 Zusammenfassung

Durch vorschnelle und zu enge Abgrenzungen von Bereichen werden Erkenntnismöglichkeiten und das Lernen aus Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen eingeschränkt sowie das kreative Übertragen von bewährten Vorgehensweisen aus anderen Lebensbereichen oder wissenschaftlichen Disziplinen behindert.

Aus diesem Plädoyer für Offenheit im Hinblick auf theoretische Ansätze und Gestaltungskonzeptionen folgt wiederum, daß auch andere theoretische Modelle als Leitmodelle alternativ oder ergänzend zur Erklärung und Gestaltung des Personalbereichs vorstellbar sind, wie z B. Motivations- und Handlungsmodelle oder auch Modelle, die sich mit der Wahrnehmung oder der Konstruktion von Wahrnehmung beschäftigen (Nienhüser 1996, S. 39ff.).

Literaturverzeichnis

- Albert, H. (1998): Marktsoziologie und Entscheidungslogik. Zur Kritik der reinen Ökonomik, überarb. Aufl., Tübingen
- Britsch, W. (1983): Zur Konzeption einer verhaltensorientierten Beschäftigungspolitik, Frankfurt
- Diller, H. (1994): Marketing, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hg.): Vahlens Großes Wirtschafts Lexikon, München, S. 1380-1381
- Eckardstein, D. v./Schnellinger, F. (1975): Personalmarketing, in: Gaugler, E. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 1592-1599
- Ende, W. (1982): Theorien der Personalarbeit im Unternehmen, Königstein/Ts.
- Kotler, Ph. (1989): Marketing - Management, 4. völlig neubearb. Aufl., Stuttgart
- Lattmann, C. (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern
- Lieber, B. (1995): Personalimage. Explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber, München, Mering
- Meffert, H. (1986): Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. überarb. und erweiterte Aufl., Wiesbaden
- Mikula, G. (1985): Psychologische Theorien des sozialen Austausches, in: Frey, D./Irlle, M. (Hg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band II: Gruppen- und Lerntheorien, Bern et al., S. 273-305
- Moser, K. (1993): Personalmarketing: Einführung und Überblick, in: Moser, K./Stehle, W./Schuler, H. (Hg.): Personalmarketing, Göttingen, Stuttgart, S. 1-18
- Moser, K./Stehle, W./Schuler, H. (Hg.) (1993): Personalmarketing, Göttingen

gen, Stuttgart

- Nienhüser, W. (1996): Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien, in: Weber, W. (Hg): Grundlagen der Personalwirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 39-85
- Raffée, H. (1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen
- Richter, M. (1985): Personalführung im Betrieb: Führungswissen für Vorgesetzte - Theorie und Praxis, München, Wien
- Scholz, C. (1992): Personalmarketing: Wenn Mitarbeiter heftig umworben werden, in: Harvardmanager, 1, S. 94-105
- Sebastian, K. H./Simon, H./Tacke, G. (1988): Strategisches Personalmarketing. Was motiviert den Führungsnachwuchs?, in: Personalführung, 12, S. 999-1004
- Simon, H. (1984): Die Attraktivität von Großunternehmen beim kaufmännischen Führungsnachwuchs, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34, 4, S. 324-345
- Staffelbach, B. (1987): Personal - Marketing, in: Rühli, E./Wehrli, H. P. (Hg.): Strategisches Marketing und Management: Konzeptionen in Theorie und Praxis, 2. unveränderte Aufl., Bern, Stuttgart, S. 125-143
- Wanous, J. P. (1980): Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers, Reading et al.
- Weber, W. (1996): Fundierung der Personalwirtschaftslehre durch Theorien menschlichen Verhaltens, in: Weber, W. (Hg): Grundlagen der Personalwirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 279-296
- Zerche, J. (1979): Arbeitsökonomik, Berlin, New York

Leistung, Lohn und Beurteilung als personalpolitische Gestaltungsfelder

1 Einleitung

Es hat sich die Ansicht durchgesetzt, daß mit einem Fortschreiten der bisherigen Praxis der (Arbeits-)Organisation nicht mehr auszukommen ist. Unter dem Druck des weltweiten Wettbewerbs sehen sich Unternehmen veranlaßt, Lösungen zu suchen, die zugleich eine Verbesserung der Qualität und eine Verringerung der Kosten ermöglichen. Unternehmen nehmen dies als Zwang zur Rationalisierung, Intensivierung und Flexibilisierung wahr. Ausdruck dieser Lösungsversuche sind verschiedene Unternehmenskonzepte wie Lean Management, Total Quality Management, Business Reengineering und lernende Organisation (z.B. Womack et al. 1991, Senge 1990, Hammer/Champy 1993, Scholz 1995), die zugleich auf den Ebenen der Arbeitsorganisation und des Personals ansetzen.

Diese Konzepte betonen besonders die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von ArbeitnehmerInnen. Daraus wird die Anpassung des betrieblichen Anreizsystems, dessen Kern regelmäßig die Entlohnung darstellt, abgeleitet und die Zeitgemäßheit und Sinnhaftigkeit traditioneller Entlohnungssysteme zunehmend in Frage gestellt. So wird in der neueren ökonomischen Literatur die Abkehr von einer Entlohnung für Arbeit hin zu einer Entlohnung nach Leistung gefordert (vgl. z.B. Laux 1996, Wagenhofer 1996, Alewell 1994, Breid 1995).

Es fällt auf, daß sowohl in der Theorie wie auch der Praxis neuere wie auch traditionelle Entlohnungs- und Beurteilungsansätze jeweils nur Personen, Arbeit oder Leistung zum Ansatzpunkt ihrer Vorschläge machen. Diese Ansätze können so jeweils nur Lösungshinweise für das Problem der Mitgliedschaft (Person – Arbeitskraft), der Transformation (Arbeitskraft – Arbeit) oder der Extraktion (Arbeit – Leistung) geben. Innerhalb einer Organisation ist jedoch die simultane Betrachtung der gesamten Kette der Leistungserstellung (Person – Arbeitskraft – Arbeit – Leistung) unumgänglich. In diesem Beitrag werden Anwendungsbedingungen und Konsequenzen der Konzentration der jeweiligen Entlohnungsansätze auf ein Glied der Leistungserstellungskette diskutiert. Damit wird einsichtig, daß die Behandlung der nicht über das Lohnsystem gelösten Probleme an anderer Stelle erfolgen muß. Wir argumentieren, daß diese Funktionen dem Führungssystem und der Arbeitsorganisation zugedacht werden.

Da jedes Entlohnungssystem auf einer spezifischen Form der Beurteilung von Personen, Arbeit und Leistung basiert, besteht folglich auch bei Beurteilungssystemen die Notwendigkeit einer Neuorientierung (vgl. von Eckardstein 1995, S. 15f.), wenn es tatsächlich zu einer Abkehr von Arbeit und einer Betonung von Leistung kommt. Damit werden, aus einer Handlungs- und Steuerungsperspektive, Begründungen über den Zusammenhang von Arbeitskraft und Arbeit und den Zusammenhang von Arbeit und Leistung vordringlich. Wir argumentieren, daß diese Erfordernisse über Motivunterstellung und Bewertungsnormierung gelöst werden.

2 *Kette der Leistungserstellung ...*

Wie bei jedem Unternehmen in einem marktwirtschaftlichen Umfeld geht es zunächst und vor allem um Gewinnerzielung (vgl. Sombart 1916, S. 321, 1927, S. 139, Schumpeter 1942, S. 122f., Simmel, 1907, S. 396, Weber, 1920, S. 31) oder – auf einer allgemeineren Ebene – um das Erreichen eines Organisationszieles. Zur Erzielung ökonomisch verwertbarer Ergebnisse wird im Rahmen der Betriebswirtschaft der „Einsatz des Produktionsfaktors menschliche Arbeitsleistung und dessen Kombination“ zum zentralen Zweck der betrieblichen Personalpolitik (von Eckardstein/Schnellinger 1975, S. 15).

Die Erhaltung, Steigerung, Beurteilung und Entlohnung von Leistung wird essentiell. Der Nutzung (Verwertung, Abrufung) des im Arbeitsvertrag gegebenen Arbeits- und Gehorsamsversprechens steht allerdings entgegen, „daß Arbeiter ein Arbeitsvermögen zu verkaufen haben und nicht die Arbeit selbst, und die Frage ist immer, inwiefern es gelingt, das Arbeitsvermögen in wirkliche Arbeit umzusetzen.“ (Berger/Offe 1982, S. 351, *k.i.O.*, vgl. auch Braverman 1985, insb. S. 52ff.) Dieses Transformationsproblem verweist von organisationaler Seite auf die Frage, wie Arbeitskraft in Arbeitshandeln übersetzt wird und auf individueller Ebene auf die materiellen Aspekte. Die organisierte „produktive Lebenstätigkeit der Menschen“ wird hier als Arbeit bezeichnet (vgl. Schettgen 1996, S. 39, 173ff., 1991, insb. S. 270ff.).

Während traditionell die Transformation von Arbeitskraft zu Arbeit problematisiert wurde (vgl. Minssen 1992, S. 54f.), erweitert die aktuelle Diskussionen den Konnex um die Verknüpfung von Arbeit zu Leistung. Die Übersetzung der verausgabten Arbeit in Leistung, hier definiert als marktförmig verwertbarer, organisationaler Nutzen wird hier als Extraktionsproblem bezeichnet. Zugleich wird damit auf der Organisationsebene die Bedeutung und soziale Bewertung von Handlungen, verstanden als Zurechnung und Sanktionierung erbrachter oder nicht erbrachter Arbeit, relevant (vgl. Nachbagauer 1997, S. 70).

Diese Überlegungen finden sich in der Doppeldeutigkeit des Begriffes

Leistung im betriebswirtschaftlichen Verständnis wieder (vgl. z.B. Thommen 1991, S. 36, 47ff., Lechner et al. 1992, S. 33, 59). So definiert von Eckardstein (1995, S. 31) Leistung zum einen „als Ergebnis menschlichen Arbeitshandelns, genauer als Output des Mensch-Maschine-Arbeitssystems“, zum anderen als „Arbeitsverhalten, als menschliches Input in ein Mensch-Maschine-System und damit als Voraussetzung für Entstehung von Leistungsergebnissen.“¹

Dem Transformations- und Extraktionsproblem geht jenes der Mitgliedschaft voran. Hierbei im Vordergrund steht die Frage, wie aus – zunächst mehr oder weniger beliebigen – Personen produktive Arbeitskräfte geformt werden können, also die Selektion bestimmter Potentiale, die Abstrahierung der Arbeitskraft von der Person und die Virtualisierung der nicht selektierten Potentiale, insbesondere des „Irrationalen“ (vgl. Neuberger 1990, S. 6ff.). Abbildung 1 veranschaulicht den diesem Beitrag zugrundeliegenden Bezugsrahmen.

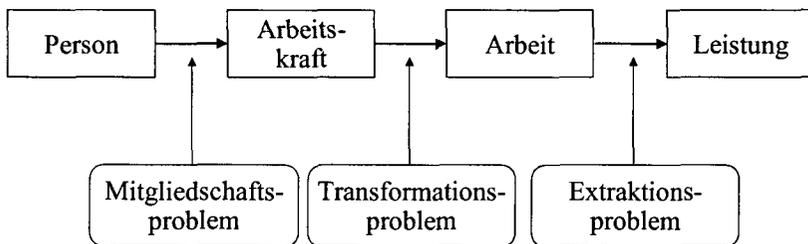


Abb. 1: Kette der Leistungserstellung

Die Lösung der angesprochenen Problemkreise erwartet man sich gewöhnlich von der Gestaltung von monetären und nichtmonetären Anreizsystemen im Rahmen einer technisch optimierten Arbeitsorganisation. Die monetären Anreize lassen sich unterscheiden in Entgelt, Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen sowie (monetäre) betriebliche Sozialleistungen. Eine Reihe weiterer betrieblicher Personalaktivitäten (z.B. Vorschlagswesen) kann ebenso zu den monetären Anreizen gezählt werden, sofern damit Geldleistungen, wie Prämien, verbunden sind. Praktisch alle personalwirtschaftlichen Instrumente können auch als nichtmonetäre Anreizinstrumente eingesetzt werden. Entsprechend der Fragestellung dieses Beitrages werden wir uns bevorzugt auf den Bereich des Entgelts konzentrieren.

Die gängigsten Entgeltformen sind Zeitlohn, Qualifikationslohn und

¹ Siehe dazu auch das Begriffsverständnis in der Arbeitswissenschaft (z.B. Hardenacke et al. 1985, S. 29), der Organisationspsychologie (z. B. Semmer/Udris 1993, S. 134f.) und der Mikroökonomie (Alchian/Demsetz 1972, S. 97).

Leistungslohn. Allerdings geht der Anteil der einstmals dominierenden Formen reiner Zeitlohn und reiner Akkordlohn zugunsten von kombinierten Lohnformen deutlich zurück (vgl. Hentze 1995, S. 110). Nicht zuletzt gewinnt der qualifikationsbasierte Lohn an Relevanz (vgl. von Eckardstein/Janes 1995, von Eckardstein et al. 1988).

Jedes Lohnmodell basiert – zumindest implizit – auf einer Beurteilung von Personen, Arbeit oder Leistung. Ebenso ist jede Beurteilung, an die sich keine wohldefinierten Konsequenzen knüpfen, aus personalpolitischer Perspektive problematisch. „Grundsätzlich wird der Personalbeurteilung die Aufgabe zugewiesen, darüber Aussagen zu machen, ob und wie weit ein Mitarbeiter den Anforderungen und Erwartungen, die die Betriebswirtschaft an ihn stellt, insbesondere hinsichtlich seiner Eignung und Leistung, entspricht.“ (von Eckardstein/Schnellinger 1975, S. 280). Daneben finden sich in der Literatur eine Fülle weiterer manifester und latenter Ziele, die mit Personalbeurteilung verbunden werden (vgl. Domsch/Gerpott, 1987, Sp. 1633, Breisig 1990, S. 346f., Grieger/Bartölke 1992, S. 74ff., Lueger 1992, S. 16ff.), auf deren Thematisierung hier jedoch verzichtet wird.

Die Inhalte der Beurteilung beziehen sich zum einen auf persönlichkeitsorientierte, zum anderen auf leistungsorientierte Ansatzpunkte. Bei einer personenbezogenen Beurteilung stehen die personalen Voraussetzungen der Leistungserstellung: „seine Eignungen, seine Arbeitskenntnisse, seine motivational bedingten, an die Arbeitssituation geknüpften individuellen Ziele und Erwartungen wie auch weitere Disponiertheit“ (Berthel 1995, S. 136) im Zentrum. Die leistungsorientierte Beurteilung kann sich entsprechend dem zweigeteilten Verständnis von Leistung entweder auf das (Leistungs-)Ergebnis oder auf das (Leistungs-)Verhalten beziehen (vgl. Lueger 1992, S. 13). In Summe ergeben sich damit drei Ansatzpunkte der Beurteilung: Arbeitskraft (z. B. Fähigkeiten, Potentiale), Arbeit (z. B. Engagement, Pünktlichkeit) und Leistung (Qualität, Quantität).

3 ... und Konsequenzen für die Entlohnung

Auf der Grundlage des Organisationsverständnisses bei Coleman (1995) werden in diesem Kapitel für die einzelnen Glieder der Kette der Leistungserstellung mögliche Entlohnungsansätze jeweils getrennt dargestellt, um deren Anwendungsvoraussetzungen und Wirkungen besser verstehen zu können. Begonnen wird mit der Betrachtung des traditionell vorherrschenden *Lohns für Arbeit*, im Anschluß gehen wir auf den einer ähnlichen Logik folgenden *Lohn für Arbeitskraft* (Qualifikationslohn) ein. Dem neuerdings wieder stärker forcierten Modell *Lohn für Leistung* ist der dritte Abschnitt gewidmet.

3.1 Lohn für Arbeit

Vorraussetzung für das Gelingen des Modus Lohn für Arbeit ist die möglichst exakte Anweisung und enge Kontrolle der Leistung des/r Arbeitnehmers/in, wobei die Leistung auf Arbeitshandeln als materielles, produktives Verhalten reduziert wird. Im Rahmen des Autoritätssystems wird versucht, das Verhalten direkt zu steuern.

Dazu erscheint es notwendig, alle betrieblichen Abläufe in einem optimalen Gesamtplan darzustellen und präzise aufeinander abzustimmen. Im Idealfall lassen sich alle Arbeiten im Voraus planen, fragmentieren und routinisieren sowie die Verteilung der Aufgaben auf Stellen über eine zentrale Instanz (Management, Hierarchie) koordinieren. Der Wiedereintritt des Marktes als Kundenanforderungen vollzieht sich nur an wenigen, ausgezeichneten Stellen, organisationsintern werden diese als Forderungen des Managements wirksam. Zugleich soll das Wissen durch Aktenmäßigkeit oder die Einrichtung eines Arbeitsbüros transparent und übertragbar werden. Damit wird „der Fall“ durch jede/n gleich Qualifizierte/n bearbeitbar, der/die Einzelne ersetzbar. Das Wissen selbst verwandelt sich von einer allgemeinen Kenntnis zu einem Fachwissen (vgl. Nachbagauer 1999, S. 47f.).

Die Organisation selbst wird im Verständnis von Autoritätssystemen als Maschine und Arbeitskräfte als Mensch-Maschinen begriffen, in dessen Rahmen der effiziente Vollzug vor allem sachlich technisch, also: rational bestimmt ist (vgl. Weber 1921, S. 128). Verhaltensnormen werden vertraglich oder von Fall zu Fall geregelt, kontrolliert und sanktioniert, unter Umständen wird die Steuerung einem/r StellvertreterIn (Vorgesetzten) oder einer Gruppe als Gesamtes übertragen.

Arbeitsverträge, die den Bedingungen des Autoritätssystems entsprechen, ähneln den Verträgen im Rahmen einer tayloristischen Arbeitsorganisation (vgl. Taylor 1920). Das entsprechende unstrukturierte Segment des Arbeitsmarktes ist durch die relativ genaue Definition und Kontrolle der Leistung des/r Arbeitnehmers/in gekennzeichnet, Sanktionen sind leicht durchsetzbar (vgl. Föhr 1996, S. 114). Hier hat der/der ArbeitnehmerIn nach dem Eingehen des Vertrages nur mehr die Möglichkeit, zu gehorchen oder nicht zu gehorchen. Im ersten Fall ist der Nutzen der Organisation gesichert, mit letzterer Aktion würde der/der ArbeitnehmerIn vor allem die eigenen Interessen verletzen (vgl. Coleman 1981, S. 64). Das Problem der individuellen Motivierung wird durch die unmittelbare Kontrolle und Sanktionierung des Arbeitsverhaltens, das automatisch zu für die Organisation nützlichen Ergebnissen führt, als gelöst betrachtet.

Die Gegenleistung des Arbeitgebers besteht typischerweise nur in Geldlohn als allgemeinstes Tauschmittel, weitere Versprechen sind unüblich. Mindeststandards werden extern, meist über staatliches Recht, vorge-

geben. Vertragsverhandlungen über immaterielle Vergütungen entfallen. Der Grundlohn orientiert sich an der vorgesehenen Tätigkeit. Zur Bestimmung des Lohnes sind sehr komplexe Einstufungssysteme, denen nicht minder komplexe Arbeitsbewertungssysteme zu Grunde liegen, entwickelt worden, um Verhandlungen von vornherein auszuschließen (vgl. z. B. Schettgen 1996, S. 108-167, Ulich 1991, S. 113-137). Dies gelingt, weil von der personenbezogenen Kategorie der Leistung als Ausführung von Freiheitsgraden und Spielräumen bei der Erfüllung der Arbeitsaufgaben abgesehen werden kann (vgl. Schettgen 1996, S. 100). Die Arbeitsverhältnisse sind nicht auf Dauer angelegt, sondern werden bei Bedarf immer wieder erneuert. Dies vermindert vor allem die Gefahr der Nichtsanktionierbarkeit des Verhaltens des/r Arbeitnehmers/in. Ein typischer Fall dieser Form von Arbeitsverhältnissen sind TagelöhnerInnen, die jederzeit eingestellt und wieder entlassen werden können. Moderne Formen finden sich in der Leiharbeit.

Arbeitsverträge im Rahmen des Autoritätssystems sind nur bei leicht spezifizierbaren Arbeitsleistungen einsetzbar, nicht lösbar sind damit kreative, komplexe und unstrukturierte Aufgaben. Die – außerhalb von Arbeitsverhältnissen öfter anzutreffende – Lösung, alle Eventualitäten schon im Vertrag zu regeln und Sanktionen zu fixieren, wird für letztere als unmöglich erachtet. Bei unstrukturierten Aufgaben wäre der Regelungsbedarf über die gesamte zukünftig zu erbringende Arbeit zu umfangreich, ebenso die Generierung und Verarbeitung von hinreichender Information zur Kontrolle des/r einzelnen. Letztlich würde der dadurch entstehende Overhead mehr kosten, als durch den Einsatz von Hierarchie an Nutzen erwartet werden kann (vgl. Alchian/Demsetz 1972, S. 86f.).

Das Modell des Autoritätssystems läßt sich durch die Ausgestaltung der technischen und bürokratischen Arbeitsorganisation – über „Fließband“ und „Organisationshandbuch“ – verwirklichen. An die Stelle der Arbeitsorganisation als Begrenzung der Möglichkeiten der Verausgabung kann die Steuerung und Kontrolle mittels des Führungssystems treten. In beiden Fällen wird versucht, den Spielraum des Personals soweit einzuengen, bis eine einzige Handlungsoption offen bleibt, die als „ungewöhnlich informative (und allgemein beobachtbare sowie verifizierbare) Beurteilungsgröße“ (Wagenhofer 1996, S. 157) dienen kann. Sind die Beurteilung und ihre Konsequenzen (rechtlich) durchsetzbar, kann die Übersetzung von Arbeit in Leistung (Extraktionsproblem) als gelöst betrachtet werden.

Häufig werden für tayloristische Arbeitssysteme Akkord- und Prämienlöhne vorgeschlagen, von denen man sich eine hohe Motivationswirkung erwartet (vgl. von Eckardstein et al. 1988, S. 29). Diese leistungsorientierte Entlohnung „funktioniert“ hier genau deshalb, weil der Lohn gerade nicht die Funktion der Leistungsorientierung übernehmen muß. Durch die einengende Kanalisierung des Extraktionsproblems wirkt der Lohn auf das

Transformationsproblem, also die Verausgabung der persönlichen Arbeitskraft. Als Paradigma kann hier wiederum die Fließbandarbeit gelten: Solange der Arbeitnehmer nur die vorgeschriebene eindeutige Tätigkeit genau vollzieht, ist - so die Vorstellung - über den „rationalen“ Aufbau der Organisation die Übersetzung von Stückzahl in monetär meßbare Werte, also Leistung gesichert, dem Arbeitnehmer selbst bleibt bei dieser Übersetzung keine Wahlfreiheit mehr. Dies ermöglicht, daß im Rahmen des Autoritätssystems das Entgelt „motivierend“ eingesetzt werden kann, ohne unmittelbar die Leistung stimulieren zu müssen.² Dieser Effekt geht allerdings dann verloren, wenn die Übersetzung des Extraktionsproblem es nicht mehr durch die arbeitsorganisatorischen Maßnahmen abgestützt erscheint. So „funktioniert“ im Rahmen einer Qualitätsorientierung die „Motivation durch Lohn“ nicht mehr, solange arbeitsorganisatorisch nur die Quantität gewährleistet werden kann. Konsequenterweise gewinnen im Rahmen des Qualitätsmanagements Führungssysteme als funktionale Äquivalente zur Arbeitsorganisation zur Absicherung der Extraktion an Bedeutung.³

Im Rahmen des Modelles Lohn für Arbeit wird das Transaktionsproblem also über die Arbeitsbewertung und das Extraktionsproblem über die Arbeitsorganisation und/oder das Führungssystem geleistet. Die Entlohnung sieht sowohl von der konkreten Arbeitskraft wie auch von der tatsächlichen Leistung ab. (vgl. Abb. 2)

Formen der (Arbeits)Organisation, die sich an der Konzeption der integrativen Personalstrategie orientieren, nehmen von der starken Arbeitszerlegung Abschied und damit von der Möglichkeit der exakten Definition und Kontrolle der Tätigkeit (vgl. von Eckardstein et al. 1988). Vielmehr wird davon ausgegangen, daß es sinnvoller und kostengünstiger ist, auf das Produktionswissen vor Ort, auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten der ArbeitnehmerInnen zurückzugreifen und die Arbeitstätigkeiten gruppenförmig zu organisieren. Dies betrifft zum einen die Form der Verrichtung bis hin zur Neugestaltung ganzer Prozesse, zum anderen glaubt man, auf diesem Weg den Kundenanforderungen – Stichwort Qualität – besser entsprechen zu können. Voraussetzung für das Funktionieren der Übertragung eines vergrößerten Tätigkeits- und Handlungsspielraumes ist eine entsprechende Qualifikation der ArbeitnehmerInnen. Zugleich bedingen Veränderungen im organisatorischen Umfeld die ständige Anpassung der Qualifikationen an die betrieblichen Erfordernisse. Verlangt wird daher vermehrte

² Und damit kann auch die alte Streitfrage: Erhöht Geld die Leistung? als gelöst betrachtet werden.

³ Z.B. im Rahmen des EFQM, vgl. von Eckardstein 1999, S. 423ff: „Kriterium 1: Führung: Hiermit ist gemeint: Das Verhalten aller Führungskräfte, um die Organisation zu umfassender Qualität zu führen. Wie das geschäftsführende Team und alle anderen Führungskräfte umfassende Qualität als grundlegenden Prozeß für eine kontinuierliche Verbesserung initiieren, durchsetzen und widerspiegeln.“

Aus- und Weiterbildung, die neben der fachlichen Qualifikation zunehmend auch soziale Qualifikationen zu umfassen hat (vgl. von Eckardstein, Mayrhofer 1996, S. 289ff.).

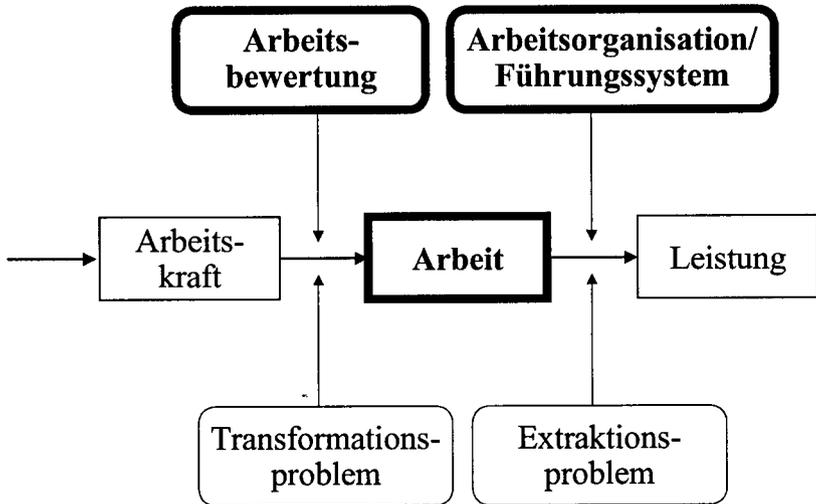


Abb. 2: Lohn für Arbeit

3.2 Lohn für Arbeitskraft

Im Rahmen von Autoritätssystemen orientiert sich die Bewertung und Entlohnung idealtypischerweise an der Position (Arbeit). Im Rahmen der integrativen Arbeitskonzeption dagegen muß sich die Entlohnung auf die Voraussetzungen der Leistungserbringung (Arbeitskraft) konzentrieren und die ständige Verbesserung derselben erleichtern. Die Entlohnung wird hier zunächst durch die (meist formale) Eingangsqualifikation der ArbeitnehmerInnen bestimmt, unabhängig davon, ob diese auch abgerufen wird (vgl. Greife 1990, S. 1). Die (noch) nicht genutzten Qualifikationen können allerdings zu einem späteren Zeitpunkt zur Flexibilisierung der Tätigkeit dienen. Hier kann es sowohl für die Organisation wie auch für den/die ArbeitnehmerIn vorteilhaft sein, Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen bei Vertragsabschluß möglichst offen zu lassen.

Zunächst würde ein reiner Zeitlohn, orientiert an der Einstiegsqualifikationen oder den Arbeitsanforderungen, diesen Voraussetzungen genügen. Allerdings gewinnt die Veränderung(sbereitschaft) der Qualifikation gegenüber der rasch veraltenden Eingangsqualifikation zunehmend an Bedeutung. Auf dieses Problem versuchen unterschiedliche Lohnmodelle

zu reagieren. Der Polyvalenzlohn beispielsweise macht den gesamten Lohn von den erworbenen Zusatzqualifikationen abhängig. Das Skill- oder Knowledge Based – Modell bindet den Grundlohn an die Befähigung zur Ausführung von Tätigkeiten. Andere Modelle wie der Merit Rating-Lohn setzen auf einen anforderungsorientierten Grundlohn einen Leistungsanteil, der sich (auch) an der Qualifikation und Einsatzbreite orientiert. Überdies können für zusätzlich erworbene, betriebsbezogene Qualifikationen Prämien ausgeschüttet werden. In der Praxis findet sich eine ganze Bandbreite von unterschiedlichen Kombinationen der Einbeziehung von Qualifikation als Grundlage für die Entlohnung (vgl. von Eckardstein et al. 1988, von Eckardstein/Janes 1995).

Das Modell Lohn für Arbeitskraft steht vor zwei grundlegenden Problemen: Zum einen ist es „nach heutigem Verständnis (...) für das Management nahezu unmöglich, im Rahmen von Konzepten der Fremdsteuerung qualifizierte Tätigkeiten in ausreichendem Maße zu kontrollieren.“ (von Eckardstein/Mayerhofer 1996, S. 289) Leistungsvoraussetzungen garantieren eben noch nicht Arbeit oder gar Leistung. Hier behilft man sich gerne mit Modellen partizipativer Führung, die individuelle oder gruppenbezogene Freiheitsgrade vorsehen. Der/Die ArbeitnehmerIn ist aufgefordert, sein/ihr Wissen, Können und seine/ihre Interessen im Entscheidungsprozess einzubringen, der Raum des Möglichen ist jedoch eingeschränkt, verbleibt doch die letzte Entscheidungsbefugnis bei den Vorgesetzten. Die „Kunst des Führens“ besteht dann im Aufrechterhalten des diffizilen Gleichgewichts von Freiheit und Einschränkung.

Zum anderen müssen Qualifikationsmaßnahmen, aber auch die Vorkhaltung erst später abrufbarer Qualifikationen als Investitionen in die Zukunft betrachtet werden. Die Organisation hat daher ein vitales Interesse am Verbleib derjenigen ArbeitnehmerInnen, in die investiert worden ist oder aber deren Qualifikationen am Markt selten sind.

In dieser Situation besteht eine Möglichkeit der Organisation darin, die Lage auch für den/die ArbeitnehmerIn unsicher im Hinblick auf zukünftige Gegenleistungen zu machen. Gelingt es der Organisation, die Einlösung der eigenen (Gegen-)Leistung an die Einhaltung des Vertrages zu binden, so werden Arbeitsverträge zu wechselseitig unsicheren Leistungsversprechen (vgl. Spremann 1990, S. 580f., Alewell, 1993, S. 161, 1994, S. 63ff.). Vor allem die Belohnung des/r Arbeitnehmers/in kann zunächst zumindest teilweise einbehalten und erst nach Erfüllung der Pflicht des/r Arbeitnehmers/in eingelöst werden. Damit sind vor allem Abfertigungs- und Pensionszusagen, die als vorenthaltene Lohnbestandteile betrachtet werden, und geringer Einstiegslohn bei überdurchschnittlichem Endlohn gemeint, aber auch immaterielle Versprechungen wie Karriereoptionen und langfristige Arbeitsplatzsicherung. Weiters können diesem Zweck ein gutes Arbeitsklima, Urlaubsregelungen, die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Ar-

beitszeit und die Zuweisung von Arbeitsaufgaben dienen.

Die gleiche Funktion erfüllt die Hingabe eines Pfandes. Dieser Pfand kann explizit und willentlich von den Parteien vereinbart werden, meist als Teil einer größeren Handlung (z. B. Arbeitsantritt). Häufiger ist jedoch die Entstehung eines „side-bets“ aus unbemerkten und oft ungewollten kleineren Handlungen, die für sich genommen nicht relevant erscheinen. Als Beispiele können neben generalisierten kulturellen Erwartungen über die Höhe der als „normal“ empfundenen Wechselrate in der individuellen Biographie, auch der Verlust von Alternativen sowie unpersönliche, bürokratische Regeln dienen. Gleichermäßen wirksam ist die individuelle Anpassung an eine soziale Position, die eine andere Position unpassend oder mit zu hohen Umstellungskosten verbunden erscheinen läßt erscheinen (vgl. Becker 1960, Nachbagauer 1995, S. 10ff.).

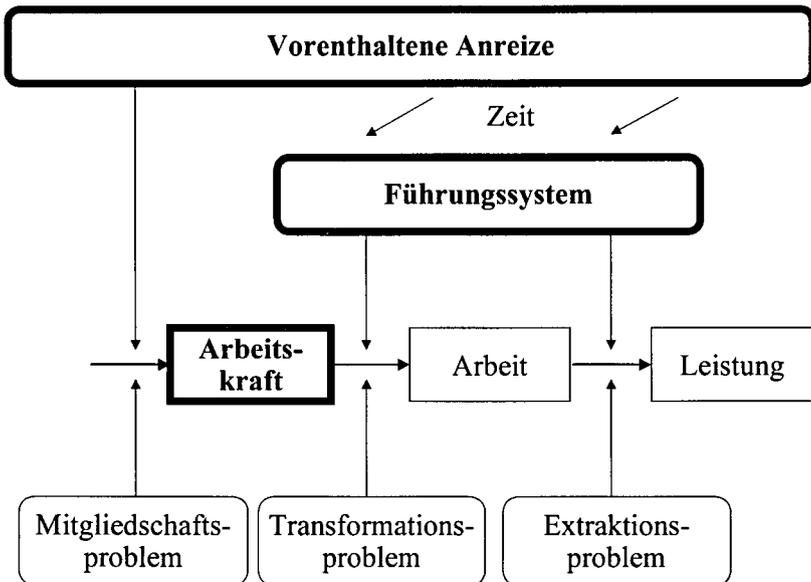


Abb. 3: Lohn für Arbeitskraft

Der Zusammenhang von arbeitnehmerseitigem Verhalten und den Belohnungsentscheidungen der Organisation muß hier eindeutig und klar sein: Jede unwiderrufliche Zusage, wie Pragmatisierung oder automatische Vorrückung, ebenso wie eine arbiträre Verteilung von Belohnungen, verfehlt die verhaltenssteuernde Wirkung. Hier genügt die Vermutung, daß nicht regelgerecht vorgegangen wird, sei es, weil der/die ArbeitnehmerIn zufällige Verteilungen bei anderen ArbeitnehmerInnen beobachten konnte oder

weil ihm/ihr dies von glaubwürdiger Seite hinterbracht worden ist. Um so wichtiger wird das Bemühen um Vertrauen.

Dies entspricht der Definition von strukturierten Arbeitsmärkten (vgl. Föhr 1996, S. 114): Hier wird weder die Leistung des/r Arbeitnehmers/in noch die des/r Arbeitgebers/in - jenseits von gesetzlichen Mindeststandards - genau definiert. Sie sind im allgemeinen gekennzeichnet durch eine (lange) Dauer, zumindest sind sie langfristig angelegt, interne Karriereverläufe und eine geringere Spezifität der Vertragsinhalte.

Im Rahmen des Modelles Lohn für Arbeitskraft wird das kurzfristige Transaktions- und Extraktionsproblem über das Führungssystem gelöst. Langfristig wirken die vorenthaltenen Anreize oder Pfandbeistellungen, die darüber hinaus geeignet erscheinen, den Verleib im Unternehmen zu sichern (vgl. Abb. 3).

3.3 Lohn für Leistung

Im Rahmen jeder Organisation interessiert die Organisation zunächst nur, was der Organisation Nutzen schafft und damit das Arbeitsverhalten zunächst nur insoweit, als das Arbeitsergebnis (Output) sich in einem am Markt absetzbaren Nutzen geldförmig ausdrücken läßt. Entsprechend ist für die Organisation nur dann eine Handlung von Interesse, wenn sie (marktförmig) verwertbar ist. Die Orientierung an betrieblichen Prozessen legt das Augenmerk auf die zeitliche Koordination der Erstellung von Leistung, die sich zu einer horizontal koordinierten Wertschöpfungskette verknüpfen läßt. Der „optimale“ Prozeß wird hier, ausgehend von den KundInnen, retrograd konstruiert.

~~Anreizsysteme sollen zur Erreichung von Zielen der Organisation und damit zur Lösung des Arbeitsvertragsproblems beitragen.~~ Im besten Fall werden die Ergebnisse des Personals direkt über den Markt an die Ziele der Organisation gebunden. Die im Rahmen des Modus Lohn für Leistung vorherrschenden materiellen Anreizsysteme umfassen zunächst und vor allem Geldleistungen, wie sie verschiedene Leistungslohn- und Erfolgsbeteiligungssysteme vorsehen (vgl. Becker 1990). ~~Während Akkordsysteme insbesondere auf klar definierte quantitative Größen (z. B. Stückzahl) abstellen, eignen sich Erfolgs- und Leistungsprämien für eine Vielzahl qualitativer und quantitativer Größen.~~

Zur Operationalisierung des Ausmaßes der Zielerreichung wird der geschaffene und bezahlte Kundennutzen herangezogen. Typischerweise werden im Rahmen einer Zielvereinbarung Ergebnisse vertraglich geregelt, kontrolliert und sanktioniert.⁴ ~~Damit soll die Leistung des Arbeitnehmers~~

⁴ Häufig tritt hier das Problem auf, daß nicht unmittelbar der Output als Ergebnis vereinbart und kontrolliert wird, sondern eine Beurteilungsgröße. Dies ist nur dann unproblematisch, wenn die

unmittelbar an die Ziele der Organisation geknüpft werden, ohne die eigenen Ziele zu verändern.⁵ Seine reinste Ausprägung findet dieses Steuerungsmodell in (internen) Marktbeziehungen, die bis hin zur Auflösung der Organisation reichen kann. In einem Marktmodell wird von einer Entsprechung zwischen Arbeit und Leistung ausgegangen: Hier wird das als Leistung honoriert, was am Markt absetzbar ist, die hinter der Leistung stehende Arbeit ist damit für die Bewertung irrelevant. Die Forderung nach Meßbarkeit ist dabei Ausdruck ökonomischer Rationalität (vgl. Sombart 1916, S. 320, Weber 1921, S. 44f., 48f.).

Die Ziele des Handelns werden in diesem Modell den ArbeitnehmerInnen durch die Organisation vorgegeben, wobei im Extrem nur diese Ziele durch den/die AuftraggeberIn koordiniert werden müssen. Damit würde alles zulässig sein, was dem Ziel dient. Hier geht es dann nur um die Erfüllung der im Rahmen der Zwecksetzung vorgesehenen Ergebnisse, die Art der Durchführung wird dem/r ArbeitnehmerIn oder der Arbeitsgruppe überantwortet.⁶

~~Ein innerorganisatorisches Marktmodell würde dann funktionieren, wenn die formalen Arbeitsverträge die Leistungen der Organisation - Geld - und die Leistung des Arbeitenden - Arbeitseinsatz und Anstrengung - abschließend und für alle Zukunft regeln könnten.~~ Die Organisation selbst als eigenständige Definitionsinstanz verbirgt sich dann hinter der immer noch notwendigen Übersetzung von Marktanforderungen in organisatorische Kosten-Nutzen-Überlegungen.

Im Rahmen einer Organisation allerdings ist unmittelbar einsichtig, daß diese Bestimmung alleine nicht ausreicht, entscheidet doch der/die ArbeitnehmerIn im allgemeinen über Ressourcen(einsatz) der Organisation, ohne daß deren Verwendung und damit Wertminderung unmittelbar ihm/ihr zugerechnet wird, wie dies ein Marktmodell implizieren würde. Daher ist es regelmäßig notwendig, den Handlungsspielraum der ArbeitnehmerInnen einzuschränken: Der/Die ArbeitnehmerIn soll dann für die Wahl einer optimalen Handlungsstrategie belohnt werden, die sich im Rahmen der von der Organisation vorgegebenen Restriktionen bewegt. In den Vordergrund rücken damit die organisatorischen Aufgaben der Anreizsetzung und der Setzung von Rahmenbedingungen.

So wird versucht, das Arbeitshandeln über extraorganisationale Wertzumutungen wie vorvertragliche Vertragsnormen (früh schon Durkheim 1893, S. 256 ff.) und insbesondere durch die Setzung kollektiv definierter

Beurteilungsgröße den erwünschten Output unverzerrt wiedergibt (vgl. Kopel 1998, S. 538).

⁵ vgl. Kiener 1990, S. 29. Anders Strategien der betrieblichen Sozialisation. Weitere Möglichkeiten, die multiple Zielbereiche von ArbeitnehmerInnen voraussetzen, sind (moralische) Verpflichtungen (vgl. Hechter 1987, S. 41 ff.) und intrinsische Motivation (Frey 1997).

⁶ Dies entspricht dem Zweck- oder Finalprogramm im Unterschied zum Routine- oder Kausalprogramm bei Luhmann (1964).

Standards wie Unternehmenskultur zu steuern. Notwendig erscheint dabei der gemeinsam geteilte Glaube an die Notwendigkeit der Erfüllung von (organisationalen) Funktionen und die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns als Beitrag zu einem größeren Ganzen (vgl. Majer/Nachbagauer 1999, S. 478.).

Dienlich ist hier die Forderung nach objektiver Meßbarkeit, weil durch die Einigung auf und die Festlegung von Meßverfahren das Ergebnis der Messung außer Streit gestellt wird (vgl. Luhmann 1975). So weit sich die Leistungserfassung nicht auf die Messung quantitativer Daten beschränkt, geht es auch um die Frage der Bewertung der Handlungen von ArbeitnehmerInnen. Diese Funktion wird um so bedeutender, als ja – auch wenn Restriktionen definiert werden – nicht für die Beteiligten unmittelbar klar sein muß, was unter diesen Bedingungen als optimal angesehen werden soll. Die Setzung von Bewertungsstandards und -normen muß als eine zentrale Funktion des Managements gesehen werden, und wird als solche verteidigt. Die zunehmende Bedeutung von Instrumenten wie Personalcontrolling und kulturorientierte Unternehmensführung im Rahmen der Prozeßorientierung wird damit verständlich.

Die Wirksamkeit von Anreizsystemen ist nicht zuletzt von der Beantwortung der Frage der Beeinflußbarkeit von Leistungsergebnissen durch die Handlung der ArbeitnehmerInnen im Gegensatz zu einer möglichen Umwelteinwirkung abhängig. Ist der vermutete Einfluß der Umwelt auf das Ergebnis hinreichend groß, wird die Situation für den/die ArbeitnehmerIn unberechenbar, die Steuerungswirksamkeit bei rationalem Verhalten nimmt ab. Unterstellt man dem/der ArbeitnehmerIn Risikoaversion, so wird er/sie versuchen, den Anteil des unsicheren Entgeltes zugunsten fester Bestandteile zu minimieren. Dies steht konträr zur angestrebten Anreizwirkung.

Diese grundsätzlichen Probleme werden verschärft bei einer Organisation der Arbeit in Gruppen (vgl. Hechter 1987, 1990, Hackert 1999). Hier wird gemeinsam von der Gruppe ein Gut erzeugt, das als Leistung nur der Gruppe verantwortlich zugerechnet wird, weil eine Individualzurechnung unmöglich oder zu teuer ist. Damit stellt sich die Frage, welches Interesse ein/e rational handelnde/r AkteurIn hätte, einen Beitrag zur Gruppenleistung zu erbringen, wenn er/sie vom kollektiven leistungsabhängigen Nutzen nicht ausgeschlossen werden kann (vgl. Olson 1968). Zur Überwindung dieser Problematik wird die Setzung selektiver Anreize vorgeschlagen, wobei allerdings nicht gruppenbezogene Anreize, sondern nur der individuell zugerechnete Anreiz leistungswirksam ist (vgl. Wilkesmann 1994).

Als funktionales Äquivalent zu einer wie immer kausalistisch verstandenen Beeinflußbarkeit des Leistungsergebnisses durch den/die ArbeitnehmerIn kann auf Zurechnung zurückgegriffen werden, bei der die beteiligten Parteien von der Fiktion der Beeinflußbarkeit ausgehen. So wird –

zunächst wohl kontrafaktisch – jedem/r ArbeitnehmerIn bis zum Beweis des Gegenteils die Gesamtverantwortung für den eigenen Aufgabenbereich zugewiesen. Allerdings bleibt auch hier noch verhandlungsoffen, was als zulässige Zurechnung angesehen werden kann. Zugleich ist es auf Grund von Zeit- und Informationsrestriktionen jedoch nicht möglich, jede konkrete Einzelhandlung bis zu ihrem Ursprung zurückzuverfolgen.⁷ Häufig wird daher das Zurechnungsproblem unter Rückgriff auf Usancen oder mittels Auslagerung an das Rechtssystem gelöst.

Bleibt die Anstrengung des/r Arbeitnehmers/in verborgen, muß die Organisation – will sie dessen/deren Verhalten und damit das Ergebnis beeinflussen - die möglichen Handlungen auf der Grundlage der Motivationsstruktur des/r Arbeitnehmers/in antizipieren und für die erwünschten Verhaltensweisen Anreize setzen. Notwendig ist, daß die Organisation auch in diesem Fall über die Motivationsstruktur des/r Arbeitnehmers/in informiert ist, die im Allgemeinen variantenreicher sein wird, als dies die ökonomische Theorie annimmt (Frey, Osterloh 1997). An die Stelle von Kenntnissen treten jedoch zumeist Vermutungen über anthropologische („intrinsic Motivation“), kulturalistische („moralische Verpflichtung“) oder normative („Zwang zur Verwertung der Arbeitskraft“, „Befriedigung unlimitierter Bedürfnisse“) Grundkonstanten.

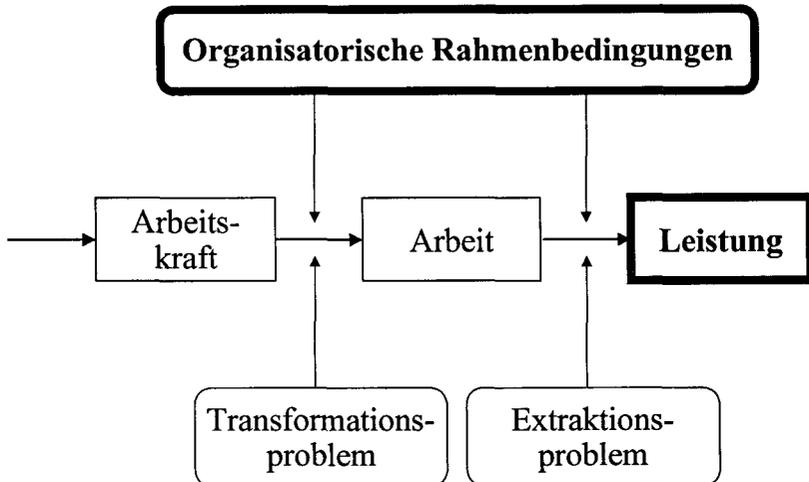


Abb. 4: Lohn für Leistung

Ein weiterer Vorschlag zielt auf die Ausbildung von Normen ab (vgl.

⁷ Im Rahmen eines konstruktivistischen Verständnisses würde man die Möglichkeit einer objektiv feststellbaren Kausalität überhaupt ablehnen.

Coleman 1990, Alewell 1993, S. 188ff., Vanberg 1994, S. 41-59.). Im Vordergrund steht dabei die Identifikation mit der Organisation (vgl. Nachbagauer 1995) und somit der Versuch, die Ziele der ArbeitnehmerInnen zu verändern, wie dies bei Strategien betrieblicher Sozialisation und unter dem Schlagwort „Mitunternehmertum“ (vgl. Kuhn 1997) vorzufinden ist.

Im Rahmen des Modelles Lohn für Leistung wird das Transaktions- und Extraktionsproblem über die Setzung von organisatorischen Rahmenbedingungen gelöst. Das Anreizsystem ist um so effektiver, je indirekter und flexibler dabei die Steuerung ausgeübt werden kann. Im Idealfall begrenzen sich die ArbeitnehmerInnen „freiwillig“, aus „Einsicht in die Notwendigkeit“ (Empowerment, „Arbeitsengagement aus freien Stücken“) (vgl. Abb. 4).

4 und Konsequenzen für die Beurteilung

Die vorgestellten Modelle reagieren auf das Problem der Mitgliedschaft, der Transformation und der Extraktion jeweils mit der Betonung eines Teiles der Kette der Leistungserstellung, während versucht wird, die übrigen Probleme über Führungssysteme oder die Arbeitsorganisation zu lösen. Auf Grund der engen und unverzichtbaren Verknüpfung von Lohnsystem und Beurteilung ist eine simultane Betrachtung unumgänglich. Notwendig erscheint daher zu untersuchen, welche Folgen die – implizite oder explizite - Betonung jeweils eines Gliedes der Leistungserstellungskette für die Beurteilungspraxis zeitigt.

4.1 Messung versus Beurteilung

In einem Arbeitssystem, das dem Management die Aufgabe der Auswahl, Koordination und Kontrolle der Mittel zur Erreichung eines bestimmten Zweckes zuweist, entspricht dem Mittel die materielle Verausgabung, also Arbeit. Dem liegt die Annahme zu Grunde, daß das Erreichen des Organisationszwecks schon alleine durch die sinnvolle Kombination der Arbeit, also durch die Organisationsstruktur, gesichert ist. Für die Berücksichtigung individueller Besonderheiten, die systematisch nicht zu steuern sind, ist nicht mehr die Organisation zuständig, sondern der/die unmittelbare Vorgesetzte. Die Beurteilung beschränkt sich hier auf die Messung von Arbeit über die quantifizierende Operationalisierung von Stückzahlen oder Zeiteinheiten. Neuere Ansätze versuchen, auch die nun geforderten qualitativen Aspekte der Leistung einer Messung zugänglich zu machen. Beispiele dafür sind die modern gewordenen Erhebung von Kundenzufriedenheit und die Zunahme von statistisch fundierten Evaluierungssystemen im Dienstleistungsbereich.

Arbeitssysteme, die sich auf unternehmerische Zwecke konzentrieren,

lassen die Mittel zu deren Erreichung zunächst offen. Die Lösung des Abstimmungsproblems wird den einzelnen ArbeitnehmerInnen oder einer Arbeitsgruppe zugedacht. Innerhalb der Organisation gewinnt damit der Beitrag von Handlungen zur Erreichung des Organisationszwecks an Bedeutung. Dann allerdings ist, so die allgemein geteilte Meinung, eine objektive, abbildhafte Beurteilung der Leistung aufgrund der Vielzahl an Zielen und Kriterien prinzipiell unmöglich (vgl. Fallgatter 1999, S. 84ff.). Vielmehr ist es notwendig, daß die Beteiligten die Leistungsziele interpretieren, daraus Handlungen ableiten und durchführen. Genauso wenig kann davon ausgegangen werden, daß die „wahren“ Ursachen von Erfolg und Mißerfolg kausalistisch zuzurechnen sind (vgl. Schettgen 1992, S. 126). Bei gegebener Unvermeidbarkeit der Erfassung und Zurechnung von Leistung ist unter den obigen Bedingungen die Organisation auf Beurteilung verwiesen: „Leistungsbeurteilung erfüllt insofern eine Lückenbüßerfunktion für alle Situationen, in denen das Leistungsergebnis nicht intersubjektiv eindeutig gemessen werden kann.“ (Grieger/Bartölke 1992, S. 76).

4.2 Konstruktion von Motiven

Wenn man - wie hier vorgeschlagen - von der unmittelbaren Evidenz von Motivation, Arbeitskraft und Leistung Abschied nimmt, so ist man darauf angewiesen, Arbeitseinsatz, Anstrengung und Output indirekt zu erschließen. Zur Erfassung der tatsächlich erbrachten Arbeit kann man sich unter diesen Bedingungen nur mehr auf Motivunterstellungen als Vermutungen über individuelle Intentionen stützen. Auf Grund von zufälligen, unbestimmten Wahrnehmungen wird ein Bild stabiler Muster von Handlungen, hinter denen immer individuelle Gründe und Einstellungen vermutet werden, generiert. Dem kommt die Tendenz entgegen, bei der Bewertung fremder Handlungen die Situation als stabile und neutrale Rahmenbedingung wahrzunehmen und Gründe für das aktuelle Verhalten der Person in deren Eigenschaften und Motiven zu suchen (fundamentaler Attributionsfehler, vgl. Jones/Nisbett 1972, Ross 1977).

Als Ursache für die mangelnde Arbeit von ArbeitnehmerInnen können so auf der Grundlage individualistischer Wertedominanz beispielsweise motivationale Defizite, Krankheit oder Qualifikationsmangel vermutet werden. Bei einem kollektivistischen Zugang wären die Ursachen beispielsweise in fehlender Loyalität zu einer Gruppe oder Organisation zu suchen (vgl. Etzioni 1975). Übererfüllung wird dann entweder als „intrinsische Motivation“ verbucht oder als Maximierung eines verborgenen Eigennutzens denunziert. Diese Bilder stabiler Muster von Handlungen werden ihrerseits zur Grundlage von Reaktionen des Vorgesetzten. Inhalt und das Subjekt der Motivunterstellung entscheiden wesentlich darüber, welche „Motivationsstrategien“ zum Einsatz kommen (vgl. Nachbagauer, Riedl

1997).

Neuere Konzepte der Entlohnung greifen auf den Nutzen als Basisannahme der Ökonomie zurück. Dann muß auch innerorganisatorisch ein Markt vorausgesetzt werden („Intrapreneur“, „MitunternehmerIn“), auf dem sich Bedarf feststellen läßt und der es dann erlaubt, über die Annahme der Rationalität von Entscheidung auf Präferenzen und Bedürfnisse zurückzurechnen. So gelingt es, Motive als Unterstellungen von Nutzenorientierung und Präferenzen für Entscheidungszwecke nutzbar zu machen, ohne mitsehen zu müssen, daß diese nicht individuell, und damit jenseits der Eingriffsmöglichkeiten, gegeben, sondern sozial (mit-)konstruiert sind.

4.3 **Setzung von Rahmenbedingungen**

In allen diesen Fällen gelingt die Durchsetzung von Bewertungsstandards, wenn sie sich auf Argumente stützen lassen, die gültig, im Sinne von begründbar, akzeptabel und in der organisatorischen Semantik anschlussfähig sind. Diese meist informalen Kriterien müssen zunächst nichts mit der erbrachten Arbeit zu tun haben, solange sie leicht beobachtbar sind. Naheliegender ist daher der Zugriff auf allgemein gültige Werte und Regeln, aber auch spezifische Normen und Standards (vgl. Nachbagauer, Riedl 1999).

In den Ansätzen, die die Entlohnung an die organisatorisch nutzbare Leistung binden, ohne die Arbeitstätigkeit exakt vorzuschreiben, rückt die organisatorischen Aufgaben der Setzung von Rahmenbedingungen in den Vordergrund. Damit soll das Ziel und der zulässige Korridor für den Weg der Zielerreichung bestimmt werden. Auf dieser Grundlage wird die Verbreitung des Management by Objectives (MbO) verständlich, steht damit doch ein Instrument zur Verfügung, das zum einen die Zielintegration fördert und zum anderen eine individuelle Beurteilung des Beitrages zum organisatorischen Nutzens erlaubt. Im Rahmen des MbO wird davon ausgegangen, daß die Leistungsfestlegung und Leistungszurechnung rational möglich ist (vgl. Fallgatter 1998). Als Grundvoraussetzung des Funktionierens der Orientierung an Unternehmenszielen und der notwendigen Selbstkontrolle im MbO gilt, daß die einzelnen Teilziele vereinbart und geteilt werden müssen. Zugleich wird deutlich, daß es einer Definition dessen bedarf, wie weit die Spielräume für „angepasstes Handeln“ gehen. Nicht von ungefähr wird gerade in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Unternehmenskultur betont (vgl. Müller 1999).

Die Einführung und Verwendung von generalisierten und standardisierten Beurteilungsverfahren, wie sie auch im MbO präferiert werden, erfüllen genau den Zweck der Konstruktion von Motiven und der Setzung von Rahmenbedingungen. Zum einen gelingt es, durch die nach außen getragene Scheinobjektivität und Anonymisierung des Verfahrens, eine zeitliche, sachliche und soziale Generalisierung der Kontrolle zu erreichen, die

in einer Internalisierung von Herrschaftsinteressen mündet. Die Möglichkeit der Berufung auf die Rationalität des Verfahrens bei gleichzeitiger Dominanz – und damit der „Normalität“ – der Durchführung der Beurteilung durch Vorgesetzte erleichtert die Aufrechterhaltung des hierarchischen Auslegungsmonopols von Regeln (vgl. Schettgen 1992, S. 131ff.). Die Organisation sichert sich so ihren Zuschreibungsspielraum. Die Fiktion der Rationalität erlaubt es, von den politischen Prozessen, die zu der Festlegung von Standards führen, abzusehen. Der problematische Aspekt von Aushandlungen und Normen braucht damit innerhalb der Organisation nicht mehr gelöst werden.

Allerdings gilt es zu berücksichtigen, daß innerhalb der Organisation oft unterschiedliche und einander widersprechende Leistungsnormen und -standards von der Organisation gesetzt sowie den Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und nicht zuletzt den ArbeitnehmerInnen selbst eingebracht werden. Dies kann auf expliziter oder impliziter Ebene erfolgen, wobei letzteres der häufigere Fall ist (vgl. Riedl 1996, S. 54ff.). Die Vielfalt der Anforderungen, verbunden mit deren Intransparenz, macht eine „rationale“ Vereinbarung zwischen den unterschiedlichen AkteurInnen letztlich unmöglich. Diese können sich im Rahmen des Aushandlungsprozesses über die Festlegung der Bewertungsstandards wiederum nur auf allgemeine oder spezielle Werte und Normen stützen.

5 Quintessenz

Klassische Lohn- und Beurteilungssysteme lösen zumeist nur einen Problembereich der gesamten Leistungserstellungskette. So wird in der Ökonomie der Gesamtkontext auf die Frage der Übersetzung von Arbeit in Leistung reduziert, während die humanistischen Richtungen der Arbeitssoziologie und -psychologie lediglich die Übersetzung von Arbeitskraft in Arbeit betonen.

~~Man kann jedoch wissen, daß sich zwischen Arbeit und Leistung, zwischen Hierarchie und Markt ein Möglichkeitsraum aufspannt, der von BeobachterInnen nur mehr rekonstruktiv erschließbar ist. Damit ist man darauf verwiesen, Motivunterstellung und Bewertung innerhalb der je spezifischen Organisationslogik mit zu berücksichtigen, ein bloßer Rückgriff auf objektivistische Methoden ist zum Scheitern verurteilt. Die gesamte zu erbringende Leistung wird über die formale Festlegung einerseits hinausgehen, andererseits aber auch die Erfüllung von Teilen des Arbeitsvertrages alleine noch nicht als Leistung anerkannt, sondern als „Selbstverständlichkeit“ vorausgesetzt werden. Was dann dieser Leistungsvertrag genau umfaßt, wo die Ober- und Untergrenzen der Zone der Indifferenz anzusetzen sind, muß von Fall zu Fall sowie ständig neu verhandelt und akzeptiert werden (vgl. Barnard 1970).~~

Das Geschehen innerhalb dieses Spannungsfeldes ist für die AkteurInnen in der Organisation somit nur mehr mikropolitisch gestaltbar (vgl. Elšik 1998). So stellen Untersuchungen zu den Entwicklungen und Auswirkungen der Beurteilungsforschung fest, daß sich das Interesse von der Betrachtung kognitiver Prozesse bei den BeurteilerInnen und der Entwicklung von immer ausgefeilteren Meßinstrumenten weg bewegt hat. Hier erwarten die AutorInnen nur mehr geringe Beiträge zu einem verbesserten Verständnis des Beurteilungsprozesses. Dagegen sehen sie in der verstärkten Beachtung von Gruppen- und Organisationsvariablen neue Ansatzpunkte (vgl. z. B. Bretz et al. 1992, Ilgen et al. 1993, Fallgatter 1999).

Die Grundsätze der Entlohnung und Beurteilung können dabei als geplantes oder „zufälliges“ Muster entstehen, sei es als gewachsene Struktur, als unreflektierte Übernahme oder Konsequenz einer Reihe von ad-hoc Entscheidungen. Es ist in einer Organisation nicht möglich, Beurteilung zu vermeiden, zugleich ist jede Beurteilung folgenreich. Im Hinblick auf die möglichen Konsequenzen kommt es darauf an, wie diese Beurteilung in eine Gesamtsystematik eingebettet ist (vgl. von Eckardstein/Zauner 1999, S. 371ff.). Aus personalstrategischer Sicht sinnvoll ist daher die Ausgestaltung der Beurteilungs- und Entlohnungs-instrumente nur im Rahmen einer planvollen Gesamtstrategie und in Abstimmung mit anderen Instrumenten der Verhaltensbeeinflussung wie Personalentwicklung, Mitarbeiterführung und Arbeitsorganisation (vgl. von Eckardstein 1995, S. 17f.).

Dabei wird für die Lohn- und Beurteilungssysteme in je konkreten Unternehmen insbesondere der Aushandlungs- und Implementierungs-prozeß zur kritischen Größe: „Viele zum Teil leidvolle Erfahrungen zeigen aber, daß die Qualität eines Entlohnungssystems keineswegs ausschließlich eine Frage seiner Inhalte ist, sondern daß der Prozeß der Entwicklung und Einführung letztlich darüber entscheidet, ob ein wie immer inhaltlich geartetes Entlohnungssystem erfolgreich angewandt werden kann. (...) Ob ein Entlohnungssystem in der betrieblichen Praxis letztlich funktioniert, hängt weitgehend von dem Verlauf dieses Prozesses ab.“ (von Eckardstein 1995, S. 37).

Literaturverzeichnis

- Alchian, A. A./Demsetz, H. (1972): Production, Information Costs and Economic Organization (reprint), in: Buckley, P. J./Michie, J. (Hg.) (1996): Firms, Organizations and Contracts, Oxford, S. 75-102
- Alewell, D. (1993): Interne Arbeitsmärkte. Eine informationsökonomische Analyse, Hamburg
- Alewell, D. (1994): Informationsasymmetrien in Arbeitsverhältnissen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64, 1, S. 57-79
- Barnard, C. (1970): Die Führung großer Organisationen, Essen
- Becker, F. G. (1990): Anreizsysteme für Führungskräfte, Stuttgart
- Becker, H. S. (1960): Notes on the Concept of Commitment, in: American Journal of Sociology, 66, S. 32-42
- Berger, J./Offe, C. (1982): Die Zukunft des Arbeitsmarktes. Zur Ergänzungsbedürftigkeit eines versagenden Allokationsprinzips, in: Schmidt, G. et al. (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24, S. 348-371
- Berthel, J. (1995): Personal-Management, Stuttgart
- Braverman, H. (1985): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/Main, New York
- Breid, V. (1995): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: zfbf, 55/9, S. 821-854
- Breisig, Th. (1990): Betriebliche Sozialtechniken, Neuwied
- Bretz jr., R. D./Milkovich, G. T./Read, W. (1992): The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications, in: Journal of Management, 18, 2, S. 321-352
- Coleman, J. S. (1981): Authority, in: Matthes, J. (Hg.): Lebenswelt und soziale Probleme, Frankfurt/Main, S. 62-77
- Coleman, J. S. (1990): The Emergence of Norms, in: Hechter, M. et al. (Hg.): Social Institutions, Berlin, New York, S. 35-59
- Coleman, J. S. (1995): Grundlagen der Sozialtheorie. 3 Bände, München, Wien
- Durkheim, E. (1893): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften, Frankfurt/Main, 1992
- Eckardstein, D. v. (1995): Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen - Zugleich eine Einführung in dieses Buch, in: Eckardstein, D. v./Janes, A. (Hg.): Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien, S. 15-39
- Eckardstein, D. v. (1999): Das EFQM-Modell des Qualitätsmanagements, in: Eckardstein, D. v. et al. (Hg.): Management, Stuttgart, S. 421-430

- Eckardstein, D. v. et al. (1988): Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen, Frankfurt/Main et al.
- Eckardstein, D. v./Mayerhofer, H. (1996): Der Stellenwert der Qualifikation in modernen Personalstrategien, in: Fortmüller, R./Aff, J. (Hg.): Wissenschafts-orientierung und Praxisbezug in der Didaktik der Ökonomie, Wien, S. 286-302
- Eckardstein, D. v./Zauner, A. (1999): Das Management von Veränderungen, in: Eckardstein, D. v. et al. (Hg.): Management, Stuttgart, S. 363-385
- Eckardstein, D. v./Janes, A. (Hg.) (1995): Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien
- Eckardstein, D. v./Schnellinger, F. (1975): Betriebliche Personalpolitik, München
- Elšik, W. (1998): Personalmanagement als Spiel. Handeln und Struktur in der Personalwirtschaft, Stuttgart
- Etzioni, A. (1975): A comparative analysis of complex organizations, New York
- Fallgatter, M. J. (1999): Leistungsbeurteilungstheorie und -praxis: Zur „Rationalität“ der Ignorierung theoretischer Empfehlungen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 13, 1, S. 82-100
- Fallgatter, M. J. (1998): Konzept einer zielorientierten Leistungsbeurteilung. Wieder nur leere Versprechungen in einer „never ending story“?, in: Zeitschrift Führung & Organisation, 66, 2, S. 79-84
- Föhr, S. (1996): Organisation und Gleichgewicht - über Möglichkeiten und Grenzen einer strukturalistische fundierten Organisationstheorie, Würzburg
- Frey, B. S. (1997): Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen, München
- Frey, B. S./Osterloh, M. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 57, 3, S. 307-321
- Greife, W. (1990): Der Beitrag des Qualifikationslohns zur Flexibilität industrieller Arbeit: Alternativen zur anforderungsorientierten Entlohnung in modernen Produktionsprozessen, Frankfurt/Main et al.
- Grieger, J./Bartölke, K. (1992): Beurteilungen als Systembestandteil wirtschaftlicher Organisationen, in: Selbach, R./Pullig, K.-K. (Hg.): Handbuch Mitarbeiter-beurteilung, Wiesbaden, S. 67-105
- Hackert, B. (1999): Kooperation in Arbeitsgruppen. Bausteine einer ökonomischen Analyse, Berlin
- Hammer, M./Champy, J. (1993): Reengineering the corporation. A manifesto for business revolution, New York
- Hardenacke, H. et al. (1985): Arbeitswissenschaft, München, Wien
- Hechter, M. (1987): Principles of Group Solidarity, Berkeley et al.

- Hentze, J. (1995): Personalwirtschaftslehre 2, Bern et al.
- Ilgen, D. R./Barnes-Farrell, J. L./McKellin, D. B. (1993): Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What Has It Contributed to Appraisals in Use, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, S. 321-368
- Jones, E./Nisbett, R. (1972): The Actor and the Observer. Divergent Perceptions of the Causes of Behavior, in: Jones, E. et al.: *Attribution*, Morristown, S. 79-94
- Kiener, S. (1990): *Die Principal-Agent-Theorien aus informationsökonomischer Sicht*, Heidelberg
- Kopel, M. (1998): Zur verzerrten Performancemessung in Agency-Modellen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50, S. 531-550
- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 11, 2, S. 195-220
- Laux, C. (1996): *Kapitalstruktur und Verhaltenssteuerung*, Wiesbaden
- Lechner, K. et al. (1992): *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Wien
- Lueger, G. (1992): *Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung. Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter*, München, Mering
- Luhmann, N. (1964): Lob der Routine, in: *Verwaltungsarchiv*, 55, S. 1-33
- Luhmann, N. (1975): *Legitimation durch Verfahren*, Frankfurt/Main
- Majer, C./Nachbagauer, A. (1999): Business Process Reengineering, in: Eckardstein, D. v. et al. (Hg.): *Management. Theorien - Führung - Veränderung*, Stuttgart, S. 461-488
- Minssen, H. (1992): *Die Rationalität der Rationalisierung*, Stuttgart
- Müller, M. (1999): Zielorientierte Führung - Management by Objectives, in: Eckardstein, D. v. et al. (Hg.): *Management*, Stuttgart, S. 271-283
- Nachbagauer, A. (1995): *Organizational Commitment. Zur Kritik eines Konzepts*, Wien
- Nachbagauer, A. (1997): Leistung in Organisationen. Zur Reichweite von Rational Choice und systemtheoretischen Erklärungen, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 47, 1, S. 68-87
- Nachbagauer, A. (1999): Die Entwicklung der modernen Organisation und des Managementdenkens, in: Eckardstein, D. v. et al. (Hg.): *Management*, Stuttgart, S. 17-73
- Nachbagauer, A./Riedl, G. (1997): Die Innere Kündigung. Faktum oder Zuschreibung?, in: *Verwaltung heute*, 8/1997, S. 31-35
- Nachbagauer, A./Riedl, G. (1999): Innere Kündigung. Leistungszurückhaltung zwischen individueller Motivationsblockade und organisatorischer

- scher Zuschreibung, in: Zeitschrift Führung & Organisation, 67, 1, S. 10-15
- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt, in: Personalführung, 1, S. 3-10
- Olson jr., M. (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe, Tübingen
- Riedl, G. (1996): Leistungserbringung im Krankenhaus zwischen Burnout und innerer Kündigung, in: Müller, M. (Hg.): Personalmanagement im Unternehmen Krankenhaus, Wien, S. 53-65
- Ross, L. (1977): The Intuitive Psychologist and his Short-comings: Distortions in the Attribution Process, in: Berkowitz, L. (Hg.): Advances in Experimental Social Psychology, 10, New York, S. 173-220
- Schettgen, P. (1991): Führungspsychologie im Wandel. Neue Ansätze in der Organisations-, Interaktions- und Attributionsforschung, Wiesbaden
- Schettgen, P. (1992): Über den Hinter-Sinn der Mitarbeiterbeurteilung: Eine Kritik aus unternehmenskultureller Perspektive, in: Selbach, R./Pullig, K.-K. (Hg.): Handbuch Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden, S. 107-141
- Schettgen, P. (1996): Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse - und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive, Stuttgart
- Scholz, R. (1995): Geschäftsprozeßoptimierung. Crossfunktionale Rationalisierung oder strukturelle Reorganisation, Bergisch Gladbach, Köln
- Schumpeter, J. A., (1942): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, München et al.
- Semmer, N./Udris, I. (1993): Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in: Schuler (Hg.): Organisationspsychologie, Bern et al., S. 1331-1365
- Senge, P. M. (1990): The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, New York
- Simmel, G. (1907): Philosophie des Geldes, Gesamtausgabe, 6, Frankfurt/Main
- Sombart, W. (1916): Der moderne Kapitalismus. Erster Band: Die vorkapitalistische Wirtschaft, Erster Halbband, Berlin
- Sombart, W. (1927): Der moderne Kapitalismus. Dritter Band: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, Erster Halbband, Berlin
- Spremann, K. (1990): Asymetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60, 5, 6, S. 561-586
- Taylor, F. W. (1920): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Nachdruck der Original-Ausgabe, München, 1983
- Thommen, J.-P. (1991): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Wiesbaden
- Ulich, E. (1991): Arbeitspsychologie, Zürich, Stuttgart
- Vanberg, V. (1994): Rules and choice in economics, London, New York

- Wagenhofer, A. (1996): Anreizsysteme in Agency-Modellen mit mehreren Aktionen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 56, 2, S. 155-165
- Weber, M. (1920): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: Weber, M. (1988): *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*, Tübingen, S. 17-207
- Weber, M. (1921): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen
- Wilkesmann, U. (1994): Zur Logik des Handelns in betrieblichen Arbeitsgruppen. Möglichkeiten und Grenzen einer Rational-Choice-Theorie der Anreizsysteme bei Gruppenarbeit, Opladen
- Womack, J. P./Jones, D. T./Ross, D. (1991): *Die zweite Revolution in der Autoindustrie*, Frankfurt/Main, New York

Helene Mayerhofer

Personalentwicklung aus personalpolitischer Perspektive

1 Veränderte Qualifikationsanforderungen und Rolle der ArbeitnehmerInnen durch neue Managementkonzeptionen

Starke Veränderungen im organisationalen Umfeld wie Verschärfung des Wettbewerbs durch Globalisierung und Unternehmenszusammenschlüsse, technologische Entwicklungen, hohe Personalkosten und veränderte Werthaltungen in der Gesellschaft (Selbstverständnis von ArbeitnehmerInnen, Gleichbehandlung etc.) führen in den Unternehmen zum Einsatz neuer Managementkonzepte wie Empowerment¹, Lernende Organisation und Business-Process-Reengineering. Diese haben massive Auswirkungen auf die Belegschaft und erfordern ein aktives Personalmanagement zur Erreichung bzw. Steigerung von individuellen Leistungen der ArbeitnehmerInnen.

Mit der Reorganisation des Managements in Unternehmen und Verwaltungen gehen umfassende Veränderungen der bisherigen Organisationsgestaltung und damit neue Qualifikationsanforderungen und eine neue Rolle der ArbeitnehmerInnen einher: mehr Marktnähe, innovatives Verhalten am Arbeitsplatz, raschere Entwicklung von Produkten, optimierte Arbeitsprozesse.

So werden neben dem kreativen Einsatz von Technik insbesondere die Qualifizierung und Förderung von MitarbeiterInnen als zentrale Erfolgsfaktoren für eine Organisation gesehen. „Der einzelne Mitarbeiter rückt in europäischen Unternehmen zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Die Folge: Acht von zehn Managern investieren verstärkt in ihre Mitarbeiter, um am Markt erfolgreich zu sein.“ Dies war ein Ergebnis des European Directors Survey 1998 (o. V. 1998, S. 95).

Die vielfältigen Anforderungen lassen sich nicht durch das bloße Abarbeiten und die Befolgung von Anweisungen bewältigen. Zunehmend wird die Mitgestaltung durch MitarbeiterInnen gefördert und von diesen auch selbst eingefordert. Die MitarbeiterInnen werden zu *MitgestalterInnen* (von Eckardstein et al. 1988, S. 51). Mitgestaltung verlangt einerseits eine bewußte Auseinandersetzung mit der eigenen Aufgabe im

¹ Siehe Beitrag von Beisheim in diesem Band.

Gesamtzusammenhang der Organisation (z.B. Infragestellen des Alltäglichen als Grundlage für ein rasches Reagieren auf turbulente Umwelten) und andererseits die reale Möglichkeit und Motivation, Veränderungen auch zu initiieren (von Eckardstein/Mayerhofer 1996).

Eine inhaltliche Kategorisierung von Qualifikationen, die auf der Teilung von Fach- und Schlüsselqualifikationen (Mertens 1974) aufbaut und der neuen Rolle der Mitgestaltung von ArbeitnehmerInnen Rechnung trägt, differenziert folgende Kernbereiche für Schlüsselqualifikationen (Simoleit et al. 1991, S. 44f.):

- Befähigung zu Selbständigkeit und autonomer Aufgabenbewältigung;
- mittelbar arbeitsbezogene Verhaltensweisen, wie etwa ein hoher Grad an Identifikation mit der Aufgabe und intrinsische Arbeitsmotivation;
- soziale und kommunikative Qualifikationen: Team- und Kooperationsfähigkeit, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und zur Rollendistanz, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit;
- Reflexive Fähigkeiten: Zusammenhänge von Aufgaben, Aufgabengebieten und Bedingungen zur Aufgabenerfüllung zum Thema machen, Vergleichen, Infragestellen, Bewerten, Verändern, Antizipieren, Planen;
- Meta-Qualifikationen: Fähigkeit zum Erwerb und zur Erweiterung von Qualifikationen, Umgang mit Information (Auswahl, Beschaffung, Verwertung).

Die Realisierung dieser Ansprüche durch die Beschäftigten setzt ebenso eine Veränderung der *strukturellen* Komponente voraus, nämlich die Ausgestaltung der Arbeitsorganisation zu größerem Handlungsspielraum, damit eigenverantwortliches, kompetentes Verhalten in Abstimmung mit anderen überhaupt möglich wird. Damit Handlungen im Sinne der Organisation gesetzt werden, bedarf es einer auf individuelle Verantwortung abzielende Unternehmenskultur (*soziales Dürfen*). In der Beschreibung der veränderten Rolle von ArbeitnehmerInnen wird auch deutlich, daß der Qualifikationsbegriff über Komponenten des Könnens deutlich hinausgeht und motivationale Aspekte miteinschließt. „Unter Qualifikation wird das gesamte Leistungspotential eines Mitarbeiters

verstanden: seine Eignungen, seine Arbeitskenntnisse, seine motivational bedingten, an die Arbeitssituation geknüpften individuellen Ziele und Erwartungen wie auch weitere Disponiertheit: anderen, situational bedingten Anforderungen der Arbeitssituation gerecht zu werden." (Berthel 1995, S. 136). Ein wichtiges Element von Qualifikation kommt dabei den „Determinanten des *Wollens* zur Leistung" zu (von Rosenstiel 1988). MitarbeiterInnen haben – zumindest vor dem Hintergrund der Notwendigkeit der eigenen Existenzsicherung – ein Interesse ihre Qualifikationen zu erweitern. Wenn gleich die Einschätzung „Das Bedürfnis nach lebenslangem Lernen und größerer Flexibilität besteht bei allen Mitarbeitern." (Mentzel 1997, S. 24) wohl nicht durchgängig für alle MitarbeiterInnensegmente haltbar ist.

Betriebliche *Bildungspolitik*, verstanden als Summe von personalpolitischen Aktivitäten, die in „irgendeiner Weise eine Vergrößerung bzw. eine Veränderung der Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Ziel haben" (von Eckardstein/Schnellinger 1973, S. 230), stellt ein wesentliches Instrument zur Erreichung von Unternehmenszielen dar. In einem frühen Begriffsverständnis wurden Berufsausbildung, Fort- und Weiterbildung und *Personalentwicklung* als Teilbereiche von Bildungspolitik subsumiert. Dabei wurde Personalentwicklung von Fort- und Weiterbildung aufgrund des Merkmals „Fortbildung durch und in Zusammenhang mit Laufbahnplanung“ speziell für Führungskräfte abgegrenzt.

In diesem Beitrag wird zunächst reflektiert, welche Veränderungen das Begriffsverständnis von Personalentwicklung erfahren hat, um dann, ausgehend von veränderten Qualifikationsanforderungen und Arbeitnehmerrollen, die Erfordernis der Integration der Personalentwicklung in eine integrative Personalstrategie aufzuzeigen. Für die Bereitschaft der ArbeitnehmerInnen, der veränderten Rolle der Mitgestaltung und neuen Qualifikationsanforderungen Rechnung zu tragen, ist auf Basis der Humankapitaltheorie zumindest eine teilweise Interessendeckung zwischen Organisation und Individuum Voraussetzung. Dies kann erreicht werden, wenn betriebliche Qualifizierung neben (unternehmens-)spezifischen auch generell einsetzbare Qualifikationen umfaßt, denn dann können ArbeitnehmerInnen zusätzlichen Nutzen aus der Qualifizierung ziehen.

Anhand eines empirischen Falles, nämlich Personalentwicklung an der Wirtschaftsuniversität Wien, werden Teilbereiche von Personalentwicklung dargestellt und vor dem Hintergrund möglicher Interessensüberschneidungen diskutiert.

2 Personalentwicklung in Veränderung

Die Begriffsverwendung² hat sich deutlich verschoben: Personalentwicklung steht heute als *Überbegriff* für Maßnahmen der Betreuung und Entwicklung von Organisationsmitgliedern vom Eintritt bis zum Austritt aus der Organisation. Teilbereiche von Personalentwicklung sind daher Personaleinführung, Aus- und Weiterbildung, Laufbahn- und Karriereplanung sowie Outplacement. In manchen Abgrenzungen wird auch Personalauswahl hinzugerechnet. Die Einschätzung, Personalentwicklung wäre nur ein anderes Wort für Weiterbildung, dürfte der Vergangenheit angehören.

Ein weitere Veränderung bezieht sich auf die *Ausdehnung* von Personalentwicklung über die Beschäftigtengruppe Führungskräfte hinaus: PE zielt zwar nach wie vor „systematisch, positions- und laufbahnorientiert auf eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter“ (Conradi 1983, S. 3) ab, doch mit dem Unterschied, daß sich diese Maßnahmen auf alle Beschäftigtengruppen³ beziehen sollen. Die Ausdehnung der Zielgruppen trägt dem praktischen Umstand Rechnung, daß alle Arbeitnehmergruppen von strategischen, strukturellen und qualifikatorischen Veränderungen betroffen sind.

Personalentwicklung folgt einer *strategischen* Orientierung und übernimmt eine aktive Rolle im Rahmen der Gesamtstrategie einer Organisation. Die Bedeutung personeller Ressourcen für den Unternehmenserfolg und somit die enge Verknüpfung von Personalpolitik⁴ mit der Gesamtunternehmenspolitik (strategische Geschäftsfeldausrichtung, Gewinnerzielung, Marketingstrategien etc.) wurde in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zwischen Betriebswirtschaft und Personalwirtschaft sehr unterschiedlich eingeschätzt. Eckardstein-/Schnellinger stellten bereits 1973 (S. 3) fest, daß die Einschätzung der Personalpolitik als bloße Verwaltungsaufgabe „von einem der Vergangenheit angehörenden Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis geprägt“ ist und nicht den aktuellen Anforderungen entspricht. Nach wie

² Eine umfängliche Zusammenstellung verschiedener Definitionen von PE findet sich in Neuberger 1994, S. 4f.

³ Empirische Studien und Praxisberichte zeigen, daß Instrumente der PE nach wie vor sehr zielgruppenspezifisch zum Einsatz kommen (vgl. dazu Biehal/Kailer/Schrems 1998, Beisheim 1997, Kailer 1995, ÖIBF 1991).

⁴ Betriebliche Personalpolitik ist zu verstehen als Summe jener „Ziel- und Mittelentscheidungen, die auf die wechselseitigen Beziehungen zwischen Entscheidungsträgern und Belegschaft, zwischen den Mitarbeitern untereinander und zwischen den Mitarbeitern und ihrer Arbeit gerichtet sind“ (Eckardstein/Schnellinger 1973, S. 3).

vor ist sowohl der „Stand der PE-Praxis als auch die einschlägige Fachliteratur in bezug auf eine Integration von Unternehmens- und Personalstrategie durchaus kritisch“ zu betrachten (Kailer 1998, S. 30).

Je nach Gestaltung der Personalaufgaben in einer Organisation (Metz 1995) liegt die Aufgabe der Personalentwicklung bei unterschiedlichen Trägern der Personalarbeit. Dies sind einerseits die Gesamtunternehmensleitung, die Leitung von mit Personalaufgaben betrauten Fachabteilungen (z.B. Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung) und mit Anweisungsrechten ausgestattete ArbeitnehmerInnen, andererseits die Vertretung der MitarbeiterInnen in Gestalt des Betriebsrates oder - je nach Größe - des Konzernbetriebsrates bzw. Gesamtbetriebsrates.

Seit einiger Zeit ist ein Trend zur *Abkehr* der Zusammenfassung von Personalentwicklungsaufgaben in einer Zentralabteilung, die Dienstleistungen für alle übrigen Abteilungen zur Verfügung stellt, bemerkbar (Kailer 1998, S. 30). Dies trägt zum einen der Gefahr der Abkoppelung von „Abteilungen“ und des fehlenden Bezugs zum Subjekt Rechnung. Zum anderen nimmt die Verlagerung von Personalverantwortung die direkten Vorgesetzten wieder stärker in die Pflicht. Teilbereiche der Personalentwicklung (insbesondere Aus- und Weiterbildung) unterliegen Mitbestimmungsrechten. Über rechtliche Verpflichtungen hinaus erscheint der Bereich der Personalentwicklung besonders geeignet, gemeinsame Vorstellungen zwischen Management und Betriebsrat zu entwickeln. Hierin könnten erste Ansatzpunkte für Aushandlungsprozesse zwischen den betrieblichen Interessengruppen gemacht werden, die durch stärkeres Co-Management gekennzeichnet sind und eine positive Ausstrahlung auf weitere Verhandlungsgebiete bewirken würden (siehe dazu von Eckardstein 1997a, 1997b).

Quantifizierungsbemühungen von Personalentwicklungsmaßnahmen in Theorie und Praxis nehmen zu. In der personalwirtschaftlichen Literatur ist in den vergangenen Jahren eine intensive Auseinandersetzung mit ökonomischen Theorien (Backes-Gellner 1998, Sadowski/Timmesfeld 1992) feststellbar. In der Praxis stehen Personalaktivitäten insgesamt unter einem verstärktem Legitimationsdruck in bezug auf Ressourcennutzung und Leistungsbeitrag zum Unternehmenserfolg. Der verstärkte Kostendruck und Budgetknappheiten bringen Personalaufgaben in direkte Konkurrenz mit anderen Aufgaben. Politische Prozesse zur Aushandlung (Hanft 1998, Weber et al. 1994) von Interessensgegensätzen sind für einen effizienten Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen und deren (rechnerische) Legitimation erforderlich.

3 Personalentwicklung im Rahmen der integrativen Personalstrategie

3.1 Tayloristische versus integrative Personalstrategie

In tayloristisch-arbeitsteiligen Arbeitsorganisationsformen erfolgt eine Trennung von gestalterischer Kompetenz (= Kopfarbeit) und ausführender Tätigkeit (= Handarbeit). Erstere wird mittels Organisationsstruktur den Führungsebenen zugeschrieben. Damit waren (und sind) für weite Teile der Arbeitnehmerschaft Verhaltensweisen wie z.B. Disziplin, Unterordnung und Pünktlichkeit von zentraler Bedeutung. Steuerung und Kontrolle sind dabei wichtige Mittel zur Zielerreichung (Taylor 1983).

Neue Managementkonzeptionen versuchen verstärkt organisationale Erfolgsziele durch laufende Erweiterung der Qualifikationen („lebenslanges Lernen“) der ArbeitnehmerInnen und durch Motivation zum „Mitunternehmertum“ zu erreichen (Kuhn 1997). In relativ unstrukturierten Arbeitsprozessen stoßen traditionelle Elemente von Steuerung und Kontrolle an ihre Grenzen. Das Zulassen von Selbstorganisationsprozessen und die Einsicht, „ExpertInnen vor Ort“ nicht en detail kontrollieren zu können und zu müssen, sind Voraussetzungen für den Erfolg dieser Konzepte. In diesem Zusammenhang wird vielfach auch ein neues/verändertes Menschenbild von EntscheidungsträgerInnen propagiert, das eher dem Menschenbild Y – zumindest in dem nach außen gezeigten Verhalten – entsprechen sollte.

Die Unterschiede zwischen den gewählten Mitteln zur Erreichung von Organisationszielen machen deutlich, daß Personalentwicklungsmaßnahmen im Sinne der Befähigung von ArbeitnehmerInnen nicht ausreichen. Die gesamte Personalpolitik ist entsprechend der integrativen Personalstrategie in der Organisation auszurichten, um die Bereitschaft der Belegschaft zum Mitmachen zu gewinnen (siehe Abb. 1).

	Tayloristische Personalstrategie	ntegrative Personalstrategie
1. Menschenbild	<p>Theorie X</p> <p>Mensch ist unselbständig, meidet nach Möglichkeit</p> <p>Arbeitsanstrengung und Übernahme von Verantwortung, arbeitet des Geldes wegen,</p> <p>Kontrollorientierung der Akteure</p>	<p>Theorie Y</p> <p>Mensch ist selbständig, aus sich heraus zu Leistung und Verantwortungsübernahme motiviert.</p> <p>Entwicklungs- und Koordinationsorientierung der Akteure</p>

2. Instrumente des Personalmanagement		
Beschäftigungs- politik	Hire and fire je nach Bedarf Verzicht auf Pflege des Personal- bestands	Langfristige Beschäftigungsverhältnisse
Arbeitsorganisation	Segmentation von einfachen und anspruchsvollen Tätigkeiten; Einzelarbeit	Integrierte Tätigkeiten, Bevorzugung von Gruppenarbeit
Rekrutierung	ohne große Sorgfalt	Eignungsorientierte Auswahl
Personal- entwicklung:		
Einführung	findet kaum statt	Einführungsprogramme, Bestellung von Mentoren
Qualifizierung	Konzentration auf Minimal- qualifikation	Aufbau größerer Qualifikationspotentiale, entwicklungsorientiert
Karriere- und Laufbahnplanung	für Führungskräfte, wenig differenziert	verschiedene Karrierewege, individuelle Gestaltbarkeit
Outplacement	keine Maßnahmen	Schnittstellen über Organisationsgrenzen hinaus definiert, Einbeziehung verbleibender MitarbeiterInnen, Informationsgewinnung um zu lernen
Mitarbeiterführung	disziplinierend, hierarchiebetont	Ermunterung zu Selbstorganisation, kooperativ
Entgeltgestaltung	Leistungsvergütung zur Motivation	Vergütung als Äquivalent, weniger als Anreiz für Leistung

Abb.1: Vergleich der tayloristischen und der integrativen Personalstrategie (in Anlehnung an Eckardstein, D. v. et al. 1988, S. 21ff.: Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen)

Die Instrumente des Personalmanagements müssen aufeinander abgestimmt sein, um langfristig Zielsetzungen der Unternehmensleitung in bezug auf Unternehmenssicherung, Qualität und Effizienz zu realisieren: Langfristig orientierte Beschäftigungspolitik; Mitarbeiterführung, die die Kompetenz und Eigenverantwortung in den Mittelpunkt stellt und Fehler

zuläßt; Unterstützung durch eine Organisationskultur, die Innovationen und Eigeninitiative fördert.

Eine integrative Ausgestaltung der Personalentwicklung bedeutet:

- Personaleinführung, die auf eine rasche soziale und fachliche Integration von neuen MitarbeiterInnen zielt und gleichzeitig versucht, unterschiedliche Sichtweisen und Informationen von "noch nicht Betriebsblinden" zu nützen,
- Qualifizierung, die sowohl den Erwerb von generellen als auch spezifischen Qualifikationen ermöglicht und somit im Interesse von ArbeitnehmerIn und Organisation ist (siehe 3.2.),
- Karriere- und Laufbahnplanung, die an Entwicklungszielen individueller ArbeitnehmerInnen orientiert ist und Möglichkeiten auch horizontaler und zentraler Bewegungsräume nützt und Patchworkkarrieren zuläßt,
- Outplacement, das die Übertrittschancen zwischen Organisationen unterstützt, da nicht von lebenslanger Beschäftigung auszugehen ist.

Eine Personalentwicklung, die vorrangig Anpassungsqualifizierung betreibt und damit nur an betrieblicher Leistungserstellung orientiert ist, stößt schnell an Akzeptanzgrenzen der Beschäftigten: Denn ArbeitnehmerInnen sind auf eine kontinuierliche Sicherung der beruflichen Verwertbarkeit ihrer Qualifikationen innerhalb und außerhalb der Organisation angewiesen. Daher ist es für das Individuum bedeutsam, Qualifikationen (mit einer formellen Zertifizierung) zu erwerben, die generell einsetzbar sind und nicht ausschließlich an einem speziellen Arbeitsplatz bzw. in einer Organisation.

3.2 Bereitschaft zur Mitgestaltung vor dem Hintergrund der Humankapitaltheorie

Zumindest eine teilweise Interessendeckung zwischen Organisations- und Individualzielen ist anzustreben, denn „Die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, im Sinne eines Produktivitätspaktes [bei der Umsetzung neuer Anforderungen, unternehmerischem Handeln etc.] mitzumachen, kann durch die Befriedigung des Qualifizierungs- und

Partizipationsbedürfnisses gesichert werden“ (Müller 1993, S. 104).

Die Humankapitaltheorie argumentiert mit der Notwendigkeit, den Grenzertrag von zusätzlichen Bildungsbemühungen zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn zu teilen, um die Bereitschaft zur Qualifizierung aufrechtzuerhalten. Die Produktivität einer Arbeitskraft wird mit der Aneignung von generellen Qualifikationen⁵ nicht nur für den Ausbildungsbetrieb erhöht, sondern allgemein gesteigert. Die gesteigerte Produktivität in Form eines erhöhten inkorporierten Bildungskapitals ist an die Person des/der Qualifikationsträgers/in gebunden und es erhöht deren/dessen Grenzprodukt der Arbeit. Dies findet unter der Annahme des vollkommenen Arbeitsmarktes - aufgrund der Konkurrenz der ArbeitgeberInnen - ein entsprechendes Äquivalent in der Realisierung eines höheren Lohnsatzes. „Der Arbeitgeber muß bei allgemeiner Qualifikation der Arbeitnehmer in seinem Kalkül $g=0$ [abdiskontierte Erträge für das Unternehmen] ansetzen: allgemeine Qualifikation impliziert, daß er keine „property rights“ an den kapitalisierten Einkommen erwerben kann, das aus der entsprechenden Ausbildung resultiert. Der Wettbewerb konkurrierender Unternehmen „enteignet“ ihn bezüglich positiver Werte von g .“ (Holler 1986, S. 138). Damit fallen die Erträge aus den Investitionen in die allgemeine Ausbildung auch wieder allein der Person zu. Unternehmen werden daher nicht bereit sein, die Investitionskosten für allgemeine Qualifizierung zu tragen.

Die durch das Specific Training am Arbeitsplatz erworbenen Qualifikationen (=spezifische Ausbildung) erhöhen die „Grenzproduktivität einer Arbeitskraft ausschließlich für deren Nutzung im Ausbildungsbetrieb“ (Sinnhold 1990, S. 146). Als InvestorInnen ins Humankapital der Beschäftigten müssen hier die Unternehmen selbst auftreten, da in diesem Fall – wegen der fehlenden Verwertungsmöglichkeit dieser Art von Qualifikationen in anderen Organisationen – die ArbeitnehmerInnen nicht bereit sind, die Investitionskosten zu tragen. Denn das Unternehmen realisiert die Erträge der Produktivitätssteigerung aufgrund der spezifischen Qualifikationsausprägungen, welche für die ArbeitnehmerInnen *nicht*

⁵ Die Humankapitaltheorie (Becker 1993, S. 29ff.) schlägt folgende Kategorisierung von Bildungsinvestitionen vor: *Schooling* (Schulbildung, i.d. Regel allgemeine, aber in bestimmten Schulformen auch berufliche Qualifikationen) und *Training on the Job* (berufliche Bildung), letztere ist differenziert nach a) *General Training* (synonym allgemeine Ausbildung, generelle Qualifikation, die in verschiedenen Arbeitsorganisationen eingesetzt werden können und von einer Arbeitsorganisation in eine andere transferierbar sind.) und b) *Specific Training* (nur in einer Organisation einsetzbar). Allerdings ist zu beachten, daß die Unterscheidung in spezifische und allgemeine Qualifizierung eher idealtypisch zu sehen ist, da die Abgrenzung nicht klar durchzuführen ist.

adäquat über den Lohnsatz am Arbeitsmarkt realisiert werden können. Das Unternehmen trägt daher (meist vollständig) die Ausbildungskosten, mit dem Ziel, Erträge aus den spezifischen Qualifizierungen abzuschöpfen. Daher wird auch versucht, diese ArbeitnehmerInnen an das Unternehmen zu binden; derart qualifizierte Personen werden auch vergleichsweise später als andere ArbeitnehmerInnen gekündigt (Holler 1986, S. 142). Bei einem Wechsel des Unternehmens verliert diese spezifische Form⁶ des Humankapitals immer ihren Wert.

Der Interessengegensatz zeigt sich deutlich: ArbeitnehmerInnen streben generelle, in verschiedenen Organisationen einsetzbare Qualifikationen an, ArbeitgeberInnen dagegen eine (organisations-)spezifische Ausgestaltung der Qualifizierung.

Verfolgt eine Organisation⁷ das Ziel der Erfolgssicherung mittels einer Umgestaltung von Arbeitsplätzen bzw. der Gesamtstruktur hin zu mehr Selbstorganisationsprozessen und Flexibilität, so muß die Bereitschaft der ArbeitnehmerInnen zur Mitgestaltung im Sinne des Arbeitgebers anders als nach tayloristischer Strategie erreicht werden, da dies durch Steuerung und Kontrolle nicht möglich ist. Mit dieser Zielsetzung ist es aus Sicht des Arbeitgebers trotz der nur geringeren Abschöpfung der Grenzerträge sinnvoll, von der eng angelegten (Fach-) Qualifizierung (specific training) für ausgewählte Mitarbeitergruppen Abstand zu nehmen und stärker generell einsetzbare Qualifizierung zu unterstützen.

4 Empirischer Fall: Personalentwicklung an der Wirtschaftsuniversität Wien

Die Ausgangssituation für erwerbswirtschaftliche und wissenschaftliche Organisationen unterscheidet sich in Bezug auf die Rolle der Humanressourcen nicht: Für Universitäten gewinnt in Zeiten von Budgetknappheit und nationaler wie internationaler Mobilität ihrer Studierenden eine hohe Qualität ihrer Forschungs- und Lehrleistungen zunehmend an Bedeutung. Sieht man Personal⁸ als einen Schlüsselfaktor

⁶ Fähigkeiten, die eher als generell diskutiert werden, sind: Kommunikation, Kreativität, Verantwortungsübernahme, Einsatzbereitschaft, Problemlösungsfähigkeit, Kooperation. Erfahrungen, die als stark spezifisch (und damit unternehmensspezifisch) interpretiert werden, sind: Erfahrungen mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes, mit Kommunikationscodes und -kanälen, mit Arbeitsabläufen und mit Teamstrukturen.

⁷ Organisationen setzen unterschiedliche Mittel zur Zielerreichung ein, da Arbeitsmarktsituation, Branche, Stand der Technik, Vorlieben der EntscheidungsträgerInnen etc. die Mittelauswahl bzw. den -einsatz bedingen.

⁸ Ergebnisse einer internationalen Erhebung zum Beruf Hochschullehrer finden sich bei

zur Leistungserbringung, so gilt es für eine Tätigkeit im akademischen Mittelbau die „besten“ Absolventinnen und Absolventen zu gewinnen. Damit begeben sich Universitäten vermehrt in direkte Konkurrenz zu anderen Organisationen.

Der spezifische Aufbau des Hochschulsystems erfordert mit der damit verbundenen Karrierelogik einen laufenden Zustrom von jungen Nachwuchskräften und gleichzeitig ein laufendes Ausscheiden von Angehörigen des akademischen Mittelbaus. Die AssistentInnen-tätigkeit ist daher einerseits attraktiv zu gestalten, um diese „high potentials“ rekrutieren zu können (von Eckardstein/Lueger 1994, S. 544ff.) und andererseits ist der Ausstieg reibungslos zu gestalten, denn die Aussteigenden müssen - wenn man davon ausgeht, daß jede Person ihre Existenz durch Erwerbstätigkeit zu sichern hat - in einer anderen Organisation ihre Arbeitskraft verkaufen können.

Anhand des Beispiels der Wirtschaftsuniversität Wien soll nun kurz das Verständnis der Personalpolitik und die Gestaltung der Teilbereiche Personaleinführung, Qualifizierung, Laufbahn- und Karriereplanung und Outplacement für die Beschäftigtengruppe akademischer Mittelbau (Vertrags- und UniversitätsassistentInnen) dargestellt werden und vor dem Hintergrund einer integrativen Personalstrategie und den Überlegungen der Humankapitaltheorie diskutiert werden.

4.1 Verständnis von Personalpolitik

Der Themenbereich Personalmanagement und Personalentwicklung hat für die Arbeitgeberin Wirtschaftsuniversität Wien (WUW) vor gut 10 Jahren an Bedeutung gewonnen. Im Zuge der Entwicklung einer strategischen Ausrichtung „WU 2000“ wurde 1987 Personalentwicklung als eigenständiger Teilbereich definiert, „Personalmanagement in eigener Sache“ (von Eckardstein 1992, 1990) in politische Entscheidungsprozesse einbezogen und durch Forschungsarbeiten vorangetrieben. Eine der ersten Erhebungen zur Arbeitssituation des Mittelbaus an der Wirtschaftsuniversität Wien und diesbezügliche Gestaltungsempfehlungen im Rahmen einer Entwicklungskonzeption im Jahr 1991 gab den Anstoß für eine Reihe von Veränderungen im Bereich Personalentwicklung an der WU (von Eckardstein et al. 1991). Die Erhebungen zum Weiterbildungsbedarf (Lueger/Riedl 1992) und über den Qualifikationsstand und Fragen des Personaltransfers von der Universität in Unternehmen (Mayerhofer 1998) erweiterten die informatorische Basis und

lieferten weitere Ansatzpunkte für die Arbeit in den universitären Entscheidungsgremien⁹. Nach wie vor ausständig ist ein Personalinformationssystem, so daß Fluktuationsraten und eine kontinuierliche Verfolgung von Karriereverläufen nur unter hohem Aufwand möglich ist.

Die „Leitlinien eines Personalkonzeptes für Assistenten und Assistentinnen sowie Professoren und Professorinnen“ wurden 1991 an der WUW beschlossen (WU-Memo, Nr. 52, 16.8.1991, S. 1). Das „Rahmenprogramm zur Förderung von Wissenschaftlerinnen der WU“ wurde erstmals 1992 etabliert. Die damit festgeschriebenen personalpolitischen Grundsätze umfassen auch Fragen des Rollenverständnisses und des Führungsstils. Die Leitlinien des Personalkonzeptes bringen die Grundhaltung einer integrativen Personalstrategie zum Ausdruck. Die Thematisierung personalpolitischer Fragestellungen an der WUW zeigte massive Unterschiede der Beteiligten in bezug auf Verständnis und Bedeutung von Personalmanagement. Daß daher die Leitlinien und das Förderprogramm nicht durchgängig in allen organisatorischen Einheiten der WUW gelebt und umgesetzt werden, überrascht vermutlich nicht.

4.2 Personaleinführung

Die rasche fachliche und soziale Integration neuer MitarbeiterInnen in das Unternehmen sind zentrale Erfolgsfaktoren von Personaleinführung (vgl. Kieser et al. 1990). Junge AssistentInnen schließen in der Regel direkt an ihr Studium eine Tätigkeit an einem wissenschaftlichen Institut an. Dies kann in verschiedenen Arbeitsverhältnissen erfolgen: in klassischen Positionen des akademischen Mittelbaus als Vertrags- oder UniversitätsassistentIn oder in der Form von ProjektassistentInnen, die zur Mitarbeit an Forschungsprojekten herangezogen werden und ihre Dissertation in diesem Themenfeld verfassen. Die Verträge weisen in der Regel¹⁰ Laufzeiten von wenigen Monaten bis zwei Jahren auf. Zur beruflichen Orientierung ist anzumerken, daß rund zwei Drittel der AssistentInnen mit bis zu vier Jahren Zugehörigkeit in die Wirtschaft wechseln wollen (von Eckardstein et al. 1991, S. 33).

Die Bedeutung der raschen Einsetzbarkeit bei kurzfristigen Verträgen und damit der Personaleinführung ist offensichtlich. Die Einführung neuer MitarbeiterInnen war bis vor kurzem ausschließlich nicht systematisierten

⁹ Personalkommission bzw. mit UOG 1993: Kommission für Personalentwicklung.

¹⁰ Die Besetzung von Universitätsassistentenstellen erfolgt höchst selten mit Neuzugängen.

Einzelseminaren und informellen Kontakten an den Instituten anvertraut (dienstältere KollegInnen). Seit Wintersemester 98/99 wird ein Teilzeit-Traineeprogramm für JungassistentInnen an der WUW mit folgenden Hauptbestandteilen durchgeführt (Rektorat 1998, S. 5ff.):

- WU-Organisation/Arbeitsgestaltung (WU-Leitbild und Strategie, Dienstrecht und Karriereplanung, Teamentwicklung und Zeitmanagement)
- Forschung/Wissenschaftliches Arbeiten (Wissenschaftliche Methoden, Internet und Datenbanken, Wissenschaftliches Schreiben)
- Pädagogik/Didaktik¹¹ (Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Lehrveranstaltungen, Rhetorik)
- Internationale Kompetenz (Verfassen und Präsentieren in Englisch, Interkulturelles Training)

Die Ausweitung der Personaleinführung auf ein strukturiertes Programm, dessen Absolvierung für alle JungassistentInnen obligatorisch ist, ist eine gezielte Investition der WUW in die Nachwuchskräfte (geschätzter Kostenbedarf des Traineeprogramms etwa 1,7 Mio.). Damit soll gewährleistet werden, daß zentrale Qualifizierungsschritte innerhalb des ersten Jahres (also rechtzeitig vor Beginn der Durchführung eigenständiger Lehrveranstaltungen der AssistentInnen) abgeschlossen werden können. Eine deutliche Erhöhung der Qualität der Lehrveranstaltungen wie auch eine Verkürzung der Promotionsdauer ist zu erwarten.

Das Traineeprogramm zielt dezidiert nicht auf eine Qualifizierung für eine spätere Karriere in der Wirtschaft (Rektorat 1998, S. 5). Vor dem Hintergrund, daß die Verfassung der Dissertation bzw. die Qualifizierung für Positionen in der Praxis für einen Großteil der AssistentInnen zwei starke Motive darstellen, sind Fragen der Verwertbarkeit von Qualifikationen bei einem Wechsel nicht unerheblich. Damit Organisationsinteressen der WUW während der Zugehörigkeitsdauer trotz des Übergangscharakters der Beschäftigung verfolgt werden, ist eine teilweise Übereinstimmung von Organisations- und Eigeninteressen erforderlich. Insbesondere Traineemaßnahmen in den Bereichen

¹¹ Das neue Dienstrecht sieht keine eigenständigen Lehrveranstaltungen, sehr wohl aber die Mitwirkung im ersten Jahr, vor.

wissenschaftliche Forschung und Karriereplanung dürften den Eigeninteressen der AssistentInnen entgegenkommen.

4.3 Qualifizierung

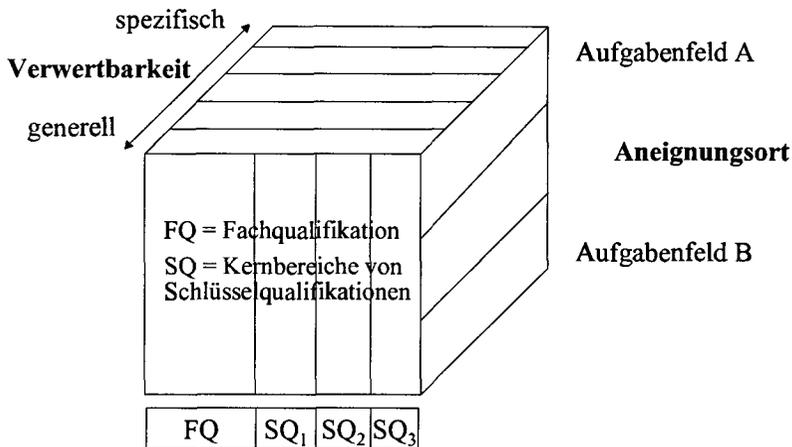
Die Mitarbeit an Projekten des Professors bzw. der Professorin führt – zumindest an den meisten deutschsprachigen Universitäten - zu einer Tradition des Lernens am Vorbild. Die Qualifizierung wissenschaftlichen Personals erfolgt somit oftmals implizit. An der WUW werden seit 1987 mit Weiterbildungsangeboten des *Internen Trainings* in Form von Einzelseminaren im Bereich von Fach- und Schlüsselqualifikationen bereits deutliche Schritte weg von diesem „Lehrlingsverständnis“ gesetzt. Eine kontinuierliche Adaption und zusätzliche Angebote im Rahmen des Internen Trainings sowie die finanzielle Unterstützung von externen Qualifizierungsmaßnahmen sind weitere Herausforderungen.

Die Qualifikationen des akademischen Mittelbaus können anhand dreier Perspektiven betrachtet werden (vgl. Abb. 2):

- Was wird gelernt? (Inhaltliche Differenzierung der erworbenen Qualifikationen)
- Wo wird gelernt? (Betrachtung der Lernfelder in der Tätigkeit)
- Wie können Qualifikationen verwertet werden? (Verwertbarkeit der Qualifikationen für eine Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber)

Dies erlaubt die Qualifikationssituation dieser Beschäftigtengruppe zu skizzieren und der Frage nach der Balance zwischen Individual- und Organisationsinteressen nachzugehen.

Im folgenden werden Ergebnisse von Gruppendiskussionen mit aktuell und ehemals an der WUW beschäftigten AssistentInnen, ebenso wie mit Personalverantwortlichen unterschiedlicher Branchen herangezogen (ausführlich dazu Mayerhofer 1998, 115ff.). Die Qualifizierung der Befragten dieser Studie erfolgte nur zum Teil im Rahmen von Weiterbildungsseminaren an der WUW, da das Interne Training erst schrittweise aufgebaut wurde. Eine weitere Ursache lag aber auch im Unverständnis einzelner Vorgesetzter begründet, die mit Seminarteilnahmen „ihrer“ AssistentInnen nicht einverstanden waren. Weiterbildungsangebote in strukturierter Form wurden von den Befragten sehr positiv eingeschätzt und auch die Bedeutung der Inanspruchnahme solcher Möglichkeiten hervorgehoben.



Inhaltliche Differenzierung

Abb. 2: Inhaltliche Differenzierung, Verwertbarkeit und Aneignungsort von Qualifikationen

Vertiefte fachliche Qualifikationen sind das zentrale Element an Kompetenzen von Mittelbauangehörigen, dies zeigt sich sowohl in der Selbsteinschätzung als auch in der Einschätzung durch Personalverantwortliche der Wirtschaft. Bezüglich des Qualifikationsstandes bei Schlüsselkompetenzen sind die Einschätzungen uneinheitlich. Für die Bereiche Kommunikationsfähigkeit, pädagogisch didaktische Kompetenz, Vortragsfähigkeiten und Metaqualifikation (sich rasch Neues aneignen können) wird ein hoher Qualifikationsstand gesehen. Bei Qualifikationen in bezug auf Führung anderer, Kooperationsfähigkeit, Projektmanagement sind die Selbsteinschätzungen teilweise positiv, teilweise negativ. Personalverantwortliche sehen diese Kompetenzen tendenziell negativ.

Aneignungsorte (Wo wird gelernt?)

Die universitären Aufgabenfelder in Forschung, Lehre und Verwaltung stellen Lernmöglichkeiten und Anforderungen in ganz unterschiedlichen Bereichen. Analytisch-strukturierende Fähigkeiten, ebenso wie Kreativität in der Forschung. Ebenso erfolgt die fachliche Vertiefung durch Forschungsaktivitäten (Forschungsprojekte und Qualifikationsarbeiten, wie Dissertation bzw. Habilitation). Die Aufbereitung und Vermittlung von Wissen in der universitären Lehre verlangt sowohl die Kenntnis der

aktuellen Fachdiskussionen als auch pädagogisch-didaktische Fähigkeiten und Kompetenzen in der Führung von Individuen und Gruppen. Der Umgang mit Konflikten, die Vereinbarung/Verhandlung von unterschiedlichen Interessen und die Anreizgestaltung zum Mitmachen sind dabei ebenso gefordert. Der Umgang mit Verwaltungsaufgaben und interuniversitärer Gremienarbeit fordert eine klare zeitliche Prioritätensetzung, hohe Frustrationstoleranz, Verhandlungstechniken und nicht zuletzt den Einsatz mikropolitischer Strategien.

Insgesamt werden aufgrund der aufeinanderfolgenden befristeten Dienstverhältnisse einerseits hohe Anforderungen im Umgang mit kurzfristigen Perspektiven in der individuellen Existenzsicherung gestellt und andererseits eine langfristige Orientierung für Qualifizierungsarbeiten und geförderte Forschungsprojekte verlangt (die Dauer von der Beantragung bis zum Entscheid über Finanzierungsmöglichkeiten bei einzelnen Institutionen beträgt sechs Monate und mehr). Flexibles Agieren in dieser Phase der Unsicherheit ist erforderlich.

Verwertbarkeit der Qualifikationen für eine Tätigkeit bei einem anderen Arbeitgeber (Wie können Qualifikationen verwertet werden?)

Je (organisations-) spezifischer Qualifikationen geprägt sind, desto weniger können diese bei einem Arbeitsplatzwechsel verwertet werden (Einkommen, Position).

Insbesondere fachliche Spezialisierungen werden beim Übertritt in außeruniversitäre Arbeitstätigkeiten dann als verwertbar eingeschätzt, wenn sie „breit“ und „praxisgängig“ angelegt wurden. Die Auswahl der Forschungsthemen (etwa bei der Dissertation) nach diesem Gesichtspunkten ist sehr bedeutsam. Allerdings ist dies nicht immer individuell entscheidbar (z.B. wenn DoktorandInnen in Forschungsprojekte eingebunden sind), und darüber hinaus ist zu diesem Zeitpunkt auch nicht geklärt, inwiefern z.B. eine universitäre Laufbahn eingeschlagen werden kann (Dienstposten) oder ein Austritt erfolgen soll/muß.

Im Sinne von höherem Einkommen und schnellerem Aufstieg kann jedoch der formale Abschluß Promotion, der ja eine generelle Qualifikation im Sinne der HumankapitaltheoretikerInnen darstellt, nach Einschätzungen von ehemaligen AssistenInnen und Personalverantwortlichen bei einem Arbeitgeberwechsel nur in wenigen Branchen (Banken, Versicherungen) verwertet werden.

Kernbereiche von Schlüsselqualifikationen sind per Definition auf andere Beschäftigungsverhältnisse übertragbar. Interessant dabei ist, daß Führungsqualifikationen (z.B. Führung von ProjektmitarbeiterInnen oder

Studierendengruppen) zwar in der Selbsteinschätzung der AssistentInnen durch die Tätigkeit an der Universität erworben werden und in neuen Dienstverhältnissen auch gut eingesetzt werden können. Potentielle ArbeitgeberInnen der Wirtschaft sind teilweise aber sehr skeptisch, ob neben fachlichen Qualifikationen relevante übertragbare Qualifikationen vorhanden sind.

Hier zeigt sich der Unterschied bzw. die Grenze zwischen vorhandenen und verwertbaren Qualifikationen: Insbesondere im Zuge der Personalauswahlentscheidung ist relevant, welche Qualifikationen dem Bewerber/der Bewerberin um einen Arbeitsplatz von der auswählenden Person zugeschrieben werden. Eine zentrale Rolle in diesem Zuschreibungsprozeß spielen Stereotype z.B. aufgrund des Geschlechts, der Berufsgruppe, des früheren Arbeitgebers. Die Beschäftigtengruppe des akademischen Mittelbaus und ihr Aufgabenfeld ist in der Öffentlichkeit wenig bekannt, ebenso ist festzuhalten, daß Universitäten in den Augen von PraktikerInnen nicht immer über die beste Reputation verfügen.

4.4 Karriere- und Laufbahnplanung

Universitäre Laufbahnen sind gesetzlich verankert, eine Veränderung entzieht sich daher autonomen universitären Entscheidungen, jedoch übt die Interpretation und Umsetzung im Rahmen der gesamten Personalstrategie der Universität einen erheblichen Einfluß aus.

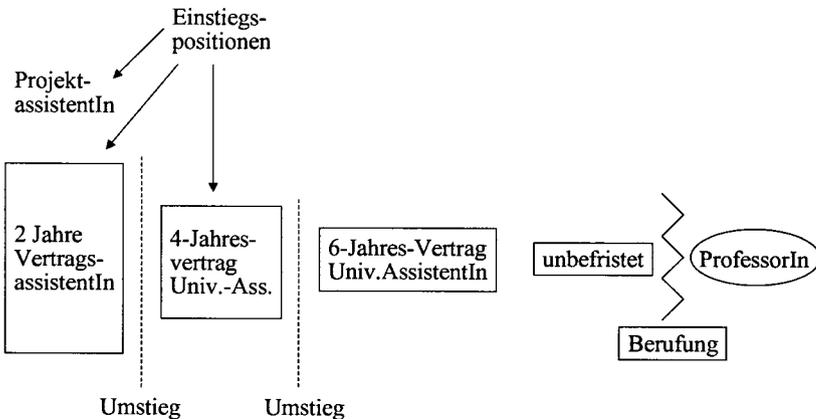


Abb. 3: Karrierestufen auf dem Weg zur Professorenstelle

Empirisch zeigt sich, daß als typisch regulärer Umstiegszeitpunkt in die Praxis die Beendigung des Vierjahresvertrages als UniversitätsassistentIn zu sehen ist. Ein späterer Umstieg, etwa nach der Habilitation, wird sowohl von AssistentInnen als auch von Personalverantwortlichen als „zu spät“ eingeschätzt. AssistentInnen seien dann „bereits zu spezialisiert“ bzw. „zu alt“. Dabei ist zu beachten, daß Lebensalter und Zugehörigkeitsdauer von Bedeutung sind, jedoch tritt auch die inhaltliche Spezialisierung hinzu, welche im Zuge der Erstellung der Habilitationsschrift erforderlich ist.

Sinnvoll erscheint es, die Vierjahresphase weiterhin als Befristung aufrechtzuerhalten. Die Qualifikationsbefristung Dissertation in den Vertragsabfolgen wird von ehemaligen AssistentInnen eher als positiv gesehen, denn diese formale Vorgabe bringt ein Stück Sicherheit für das eigene Fortkommen. Empirisch zeigt sich, daß Konkretisierungen in bezug auf berufliche Entwicklungsmöglichkeiten von manchen Personalverantwortlichen gescheut werden. Dies liegt zum einen möglicherweise in den Personen begründet, zum anderen aber auch in den strukturellen Bedingungen der Vertragsverhältnisse an der Universität, die das Vorhandensein von Planposten voraussetzen.

Eine frühe Information und Beratung darüber, wie die (formalen und informellen) Karriereregeln lauten, kann die Situation des akademischen Mittelbaus¹² deutlich verbessern. Die Integration dieser Fragen in das Traineeprogramm ist ein erster Schritt dazu, entsprechende Beratungs- bzw. Begleitungsangebote wären noch wünschenswert, um rechtzeitige Weichenstellungen vornehmen zu können.

4.5 Outplacement

Maßnahmen des Outplacement zielen auf die Unterstützung von gekündigten bzw. freiwillig austretenden ArbeitnehmerInnen beim Übergang in eine andere Organisation ab (Mayrhofer 1989). Trotz der hohen Austrittsraten im akademischen Mittelbau liegen keine formalisierten Maßnahmen von Seiten der Universität vor.

Allerdings könnten gezielte Outplacement-Maßnahmen an der Schnittstelle Universität – außeruniversitäre Organisationen einen guten Einstieg der AssistentInnen in andere Organisationen unterstützen und auch informatorische Grundlagen für die Personalarbeit schaffen. Damit wären mehrere positive Auswirkungen für die Universitäten zu erwarten:

- eine gute Rückkoppelung zu Unternehmen (über ehemalige

¹² Zum Thema Karriereplateaus siehe Eckardstein et al. 1995.

AssistentInnen und deren Organisationen),

- Erleichterung des Zugangs zu empirischen Forschungsfeldern,
- potentielle LehrveranstaltungsleiterInnen aus der Praxis mit wissenschaftlichem Background und Lehrerfahrung,
- Verbesserung des Images und
- dadurch eine breitere Rekrutierungsbasis für junge AssistentInnen.

In Anbetracht der derzeit gültigen Laufbahnsysteme mit befristeten Vertragsverhältnissen tragen Assistentinnen und Assistenten einen Großteil der „Kosten“ der Aufrechterhaltung der personalpolitischen Flexibilität. Dies trifft allerdings dort nicht zu, wo sich das Interesse der Universitäten an befristeten Beschäftigungen mit den Interessen der AssistentInnen deckt - wie dies etwa bei dem Segment der „Praxisorientierten“ der Fall ist. Personalentwicklung an der WUW basiert auf der Grundhaltung einer integrativen Personalstrategie. Die einzelnen Elemente sind aber noch nicht im erforderlichen Ausmaß realisiert, wie durch die Falldarstellung für den Bereich Personalentwicklung gezeigt werden konnte.

5 Ein- und Aussichten

Neue Managementkonzepte wie Lernende Organisation, Total Quality Management, Empowerment etc., die die bessere Nutzung der Wissensbasis, die Einführung von Gruppenkonzepten etc. vorschlagen, erfordern eine Personalpolitik, die den „ganzen Menschen“ mit seinen Qualifikationen, seinem Verantwortungsgefühl und seinen Interessen in den Mittelpunkt stellt.

Die Erhöhung von Produktivität als dezidierte Zielsetzung dieser Managementkonzepte wird mit dem Einsatz von qualifizierten MitarbeiterInnen auf Arbeitsplätzen mit größeren Aufgaben- und Verantwortungsbereichen angestrebt.

Mindestens zwei Fragen dieses Mitteleinsatzes zur Produktivitätssteigerung der Organisation sind für weitere Diskussionen offen:

- Wie können die Qualifikationen und die Bereitschaft der MitarbeiterInnen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Interessen erreicht werden?

- Wie können Veränderungen zur Nutzung des „ganzen Menschen“ konzeptionell in der Organisation umgesetzt werden?

Ad 1 Interessendeckung im Bereich der Qualifizierung?

Das Interesse des *Managements* ist klar auf eine bessere Nutzung der Humanressourcen auf Basis flexibler Einsetzbarkeit, durch veränderte Qualifikationsanforderungen und eine autonomere Rolle der ArbeitnehmerInnen gerichtet. Der Nutzen einer entsprechenden Personalpolitik ist unter den aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen höher als der einer tayloristischen Personalpolitik.

Das Interesse der *ArbeitnehmerInnen* liegt in der (langfristigen) Sicherung der Existenz, auch wenn gleichzeitig Motive wie Anerkennung, Selbstentfaltung etc. verfolgt werden. Das Individuum in seiner Rolle als ArbeitnehmerIn ist gefordert, sich generell zu qualifizieren, um langfristig innerhalb der Organisation oder am externen Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Ebenso ist für die Bewältigung des Lebens – das durch Individualisierungstendenzen und das Erfordernis, eine eigene Lebensbiographie zu schreiben, komplexer geworden ist – eine ständige Erweiterung von „verwertbarem“ Wissen notwendig.

Auch wenn der Leistungserstellungsaspekt für die Organisation im Vordergrund steht, sind „Ausstrahlungen einer Veränderung des Fähigkeitspotentials der Mitarbeiter auf außerbetriebliche Bereiche“ (von Eckardstein/Schnellinger 1973, S. 198) durchaus möglich und erwünscht; ebenso können und sollen außerbetriebliche Erfahrungen in die Arbeitstätigkeit eingebracht werden. Qualifizierungsinteressen der ArbeitnehmerInnen im Bereich von generell verwertbaren Qualifikationen zur langfristigen „Employability“ können von den Organisationen aufgegriffen werden. Damit ist es möglich, an dieser Schnittstelle eine teilweise Interessendeckung herbeizuführen.

Ad 2 Qualifikationsmanagement?

Ein Ansatz, der nur „an Personen ansetzt“, um die Zielsetzungen des Managements umzusetzen, greift zu kurz. Personalentwicklung – auch im Rahmen einer integrativen Personalstrategie – ist nur *ein* zentraler Baustein im Rahmen eines breiter verstandenen Qualifikationsmanagements: Dieses betrachtet die gesamten Entscheidungsprozesse innerhalb einer Organisation im Focus Qualifikation. Das Konzept des Qualifikationsmanagements¹³ zielt auf das Fit zwischen aktuellem bzw. zukünftigem

¹³ Die Beschreibung des Konzepts Qualifikationsmanagement findet sich in Mayerhofer 1999, S. 488ff.

Qualifikationsbedarf und intern bzw. extern vorhandenem Qualifikationsangebot. Basis dafür ist die Abstimmung und Integration verschiedener Teilelemente auf den Ebenen *Individuum*, *Organisation* und *Umfeld*. Die Gestaltung dieser Abstimmungsprozesse müßte auf zwei Prinzipien, nämlich der Reduktion von Misfits und der Ermöglichung von Selbstorganisationsprozessen beruhen.

Es zeigt sich somit, daß Personalentwicklung in einem politischen Kraftfeld angesiedelt ist, in dem es zu einer teilweisen Interessendeckung kommen kann, jedoch die konkrete Ausformung dieser Interessen sich wandelnden Umfeldbedingungen unterliegen. Einmal gefundene Kompromißlinien zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen bedürfen daher regelmäßig der Revision bzw. der Neuabstimmung, Konflikte darüber sind nicht auszuschließen.

Literaturverzeichnis

- Backes-Gellner, U. (1998): Quantitative und qualitative Personalanpassungsstrategien. Personalökonomische Analysen ihrer institutionellen Bedingtheit und ihrer Konsequenzen, Beiträge zum 1. Köln-Bonner Kolloquium zur Personalökonomie
- Becker, G. S. (1993): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Chicago, London
- Beisheim, M. (1997): Anforderungsprofile in Banken und neue Curricula, Forschungsprojekt der Wirtschaftsuniversität Wien, unveröffentlichter Forschungsbericht
- Berthel, J. (1995): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart
- Biehal, F./Kailer, N./Schrems, B. (Hg.) (1998): Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien
- Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, Stuttgart
- Eckardstein, D. v. (1990): Personalmanagement in eigener Sache - Überlegungen zu einer Personalstrategie für den akademischen Mittelbau, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1, S. 7-20
- Eckardstein, D. v. (1992): Personalentwicklung für wissenschaftliche Mitarbeiter einer Universität. Eine Fallstudie, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4, S. 435-451
- Eckardstein, D. v. (1997a): Entwickelt sich Co-Management zu einem tragfähigen Kooperationsmuster in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen?, in: Klimecki, F./Remer, A. (Hg.): Personal als

- Strategie, Neuwied et al., S. 244-256
- Eckardstein, D. v./Elšik, W./Nachbagauer, A.(1995): Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse. Materialien der Abteilung für Personalwirtschaft, Wien
- Eckardstein, D. v./Fredecker, I./Greife, W./Janisch, R./Zingsheim, G. (1988): Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen, Frankfurt/Main et al.
- Eckardstein, D. v./Janes, A./Prammer, K./Wildner T. (1997b): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat, München, Mering
- Eckardstein, D. v./Lueger, G. (1994): Das Qualifizierungskonzept der WU Wien für Mittelbauangehörige. Eine Fallstudie, in: Bayrisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (Hg.): Beiträge zur Hochschulforschung, 3, S. 543-562
- Eckardstein, D. v./Mayerhofer, H. (1996): Stellenwert der Qualifikationen in modernen Personalstrategien, in: Fortmüller, R./Aff, J.: Wissenschaftsorientierung und Praxisbezug in der Didaktik der Ökonomie, Wien, S. 286-303
- Eckardstein, D. v./Scagnetti, C./Ballnik, P. (1991): Elemente einer entwicklungsorientierten Personalkonzeption für die Assistent/inn/en an der WU, Wien
- Eckardstein, D. v./Schnellinger, F. (1973): Betriebliche Personalpolitik, München
- Enders, J. (1996): Die wissenschaftlichen Mitarbeiter. Ausbildung, Beschäftigung und Karriere der Nachwuchswissenschaftler und Mittelbauangehörigen an den Universitäten, Frankfurt/Main, New York
- Enders, J./Teichler, U. (1995): Der Hochschullehrerberuf im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung über die wissenschaftliche Profession in 13 Ländern, Bonn
- Hanft, A. (1998): Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und organisationalem Lernen, München, Mering
- Holler, M. (1986): Ökonomische Theorie des Arbeitsmarktes, Darmstadt
- Kailer, N. (1995): Personalentwicklung und Weiterbildung in Österreich, in: Kailer, N. (Hg.): Personalentwicklung in Österreich, Wien, S. 335-373
- Kailer, N. (1998): Entwicklungstendenzen in der Personalentwicklung, in: Biehal, F./Kailer, N./Schrems, B. (Hg.): Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien, S. 29-46
- Kieser, A./Nagel, R. /Krüger, K.-H./Hippler, G. (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen, Frankfurt

- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer, Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung des Transformationsvorhabens, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2, S. 195-220
- Lueger, G./Riedl, G. (1992): Die Weiterbildungsbedürfnisse der Assistentinnen und Assistenten an der WU-Wien. Materialien aus der Abteilung für Personalwirtschaft, Wien
- Mayerhofer, H. (1998): Wissenstransfer von der Universität in die Wirtschaftspraxis. Qualifizierte Führungskräfte aus dem akademischen Mittelbau?, München, Mering
- Mayerhofer, H. (1999): Qualifikationsmanagement, in: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): Management. Theorien - Führung - Veränderung, Stuttgart, S. 489-520
- Mayrhofer, W. (1989): Trennung von der Organisation, Wiesbaden
- Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, Freiburg
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1, S. 36-43
- Metz, T. (1995): Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung, München, Mering
- Müller, M. (1993): Total Quality Management und Lean Production - Konsequenzen für die Arbeitsgestaltung, in: Dietzel, H.-U./Seitscheck, V.: Schlüsselfaktor Qualität, Wien, S. 97-107
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung, Stuttgart
- ÖIBF (Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung) (Hg.) (1991): Berufliche Weiterbildung als Problem der Arbeitnehmervertretung im Betrieb, Wien
- O. V. (1998): Freiräume für innovative Mitarbeiter, in: Fachzeitschrift für Information Management & Consulting, 4, S. 95-96
- Rektorat der WUW (1998): Konzept Teilzeit-Trainee-Programm
- Rosenstiel, L. von (1988): Motivationsmanagement, in: Hofmann, M./Rosenstiel, L. v. (Hg.): Funktionale Managementlehre, Berlin et al., S. 214-264
- Sadowski, D./Timmesfeld, A. (Hg.) (1992): Ökonomie und Politik beruflicher Bildung, Berlin
- Simoleit, J./Feldhoff, J./Jacke, N. (1991): Schlüsselqualifikationen - betriebliche Berufsausbildung und neue Produktionskonzepte, in: Braczyk, H.-J. (Hg.): Qualifikation und Qualifizierung - Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck?, Berlin, S. 43-66

- Sinnhold, H. (1990): Ausbildung, Beruf und Arbeitslosigkeit. Eine Strukturanalyse der Ausbildung im dualen System und der Beschäftigungschancen junger Fachkräfte, Frankfurt/Main et al.
- Taylor, F. W. (1983): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Nachdruck von 1919, München
- Weber, W./Mayrhofer, W./Nienhäuser, W./Rodehuth, M./Rüther, B. (1994): Betriebliche Bildungsentscheidungen. Entscheidungsverläufe und Entscheidungsergebnisse, München, Mering

Führung in Teams

1 Teamarbeit

1.1 Stellenwert teamorientierter Arbeitsorganisationen

Die Einführung von Teamarbeit steht in dem Anspruch, flexibilitäts- und motivationsbezogene Defizite der Linienorganisation als traditioneller Form der Aufbauorganisation abzubauen. Die Linienorganisation ist dadurch gekennzeichnet, daß die Leistungs- und Verhaltenssteuerung der Mitarbeiter in der direkten Koordinationsbeziehung zwischen der Führungskraft und dem einzelnen Mitarbeitern erfolgt.

Nachdem erste Ansätze zur Einführung teamorientierter Arbeitsorganisation in der Industrie in den 60er und 70er Jahren zum größten Teil nicht über das Experimentierstadium hinaus kamen (vgl. Roth 1995, S. 27), ist in den 90er Jahren eine neue Welle der Einführung von Teamarbeit zu beobachten, die auch den Dienstleistungsbereich einschließt (vgl. Byham et al. 1992, S. 236ff., Schanz 1996, S. 189).

Wesentliche Antriebsfaktoren sind dabei Marktveränderungen und gesellschaftliche Tendenzen (vgl. Antoni 1994, S. 21-23). Vor allem im Dienstleistungsbereich haben in Deutschland Deregulation (Ladenschlußgesetz, Aufsichtswesen im Versicherungs- und Bankbereich) und verändertes Nachfrageverhalten zu neuen Chancen und erhöhter Wettbewerbsintensität geführt (vgl. Byham et al. 1992, S. 236). Mit der erhöhten Wettbewerbsintensität verbunden ist ein verstärkter Innovationsdruck. Die beschleunigte allgemeine technische Entwicklung bietet Chancen und Potentiale, setzt aber ein aufnahmefähiges betriebliches Umfeld voraus. Die gesellschaftlichen Tendenzen drücken sich insbesondere in veränderten Wertvorstellungen aus. Für die Arbeitsorganisation sind dabei insbesondere eine erhöhte Gewichtung von Freizeitaktivitäten und das Bedürfnis zur Selbstverwirklichung bei der Arbeit relevant (vgl. Antoni 1994, S. 23).

In vielen Unternehmen reift das Bewußtsein, daß auf Liniensystemen basierende Formen der Aufbauorganisation diesen Anforderungen nicht mehr gerecht werden und vermehrt Teamarbeit eingesetzt werden muß. Teamorientierte Arbeitsorganisationen versprechen gegenüber Liniensystemen in allen vorstehend angeführten Bereichen Vorteile.

1.2 Zum Begriff der Teamarbeit

Der Begriff der Teamarbeit wird sowohl in der betrieblichen Praxis als

auch in der Literatur uneinheitlich verwendet (vgl. Haug 1998, S. 13ff.). So verstehen sich häufig auch bei klassischer Linienorganisation Leiter und Mitarbeiter einer Abteilung als ein Team. Gemeint ist hiermit offenbar eine Organisationseinheit, in der die Zusammenarbeit besonders gut funktioniert.

Andere Autoren sehen Selbststeuerung als konstitutives Element der Teamarbeit an (vgl. z.B. Haug 1998, S. 15). In diesem Zusammenhang wird auch von teilautonomen Arbeitsgruppen gesprochen (vgl. Antoni 1996, S. 24ff.). Selbststeuerung ist nur gegeben, wenn die für Linienorganisation charakteristische Weisungsbefugnis des Vorgesetzten gegenüber den einzelnen Teammitgliedern zumindest partiell aufgehoben und die entsprechenden Entscheidungskompetenzen dem Team übertragen sind (zum Autonomiegrad von Teams vgl. Antoni 1996, S. 27ff.).

In Übereinstimmung mit der letztgenannten Definition wird Teamarbeit als eine spezifische Form der Aufbauorganisation verstanden, die durch eine auf Dauer angelegte, weitgehend selbständige Arbeit einer überschaubaren Personengruppe (Grunwald nennt eine optimale Gruppengröße von 7 Personen; vgl. Grunwald 1996, S. 92f) ohne formale interne Hierarchie an einer gemeinsamen Aufgabe gekennzeichnet ist. Damit können Teams als eine Ausprägung teilautonomer Arbeitsgruppen (zum Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppe vgl. Gulowsen 1972, S. 375ff. und Ulich et al. 1973) angesehen werden.

Für die folgenden Betrachtungen wird davon ausgegangen, daß jeweils eine in eine Linienorganisation eingebundene Führungskraft mehrere Teams führt. Projektgruppen, die nur für begrenzte Zeit zusammenarbeiten und deren Mitglieder häufig neben der Projektarbeit andere Aufgaben wahrnehmen, werden - aufgrund der zahlreichen Besonderheiten - im folgenden nicht weiter in die Betrachtung einbezogen.

1.3 Konstitutive Elemente der Teamarbeit

Konstitutive Elemente der Teamarbeit in der zuvor beschriebenen Abgrenzung sind:

- gemeinsame Aufgabe
- ein Teamsprecher als Kommunikationsschnittstelle zwischen Team und Umwelt sowie als interner Moderator
- Teamgespräche als Entscheidungsforum
- Regeln für die Zusammenarbeit im Team
- räumliche Nähe der Teammitglieder.

Wesensmerkmal der Teamorganisation im hier verstandenen Sinne ist, daß Teams eine auf Dauer angelegte, *gemeinsam zu erfüllende und zu verantwortende Aufgabe* haben. Erst diese Gemeinsamkeit in der Aufgabe schafft die Voraussetzung dafür, daß Koordinations- und Steuerungsleistungen, die bislang von der Leitung wahrgenommen wurden, an Teams delegiert werden können. Zuordnungen von spezifischen Aufgaben zu einzelnen Mitgliedern im Team verhindern die Befähigung von Teams, eigenständige Koordinations- und Steuerungsbeiträge in der Aufgabenverteilung und Art der Aufgabenumsetzung zu leisten. Es bleibt dann bei „Einzelkämpfern“.

Der *Teamsprecher* vertritt das Team gegenüber seiner Umwelt, insbesondere gegenüber dem Vorgesetzten. Der Teamsprecher hat keine disziplinarische oder fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den Teammitgliedern (vgl. Grunwald/Redel 1986, S. 305). Neben der Wahrnehmung der Sprecherfunktion arbeitet er wie alle übrigen Teammitglieder an der Bewältigung der Teamaufgaben. Der Teamsprecher organisiert die formale teaminterne Kommunikation: Er bereitet Teamgespräche vor, moderiert sie und dokumentiert die Ergebnisse (zur Rolle des Teamsprechers vgl. Antoni 1996, S. 231ff. und Haug 1998, S. 101ff., der allerdings unter dem Begriff „Teamleiter“ neben Teamsprechern in dem hier vertretenen Begriffsverständnis auch Vorgesetzte der Teammitglieder subsumiert).

Regelmäßige *Teamgespräche* sind Voraussetzung für die Selbststeuerung von Teams (zu Teamgesprächen vgl. Haug 1998, S. 127ff.). Die Teamgespräche dienen der Abstimmung der Teammitglieder untereinander und der Herbeiführung von Entscheidungen. Grundsätzlich gilt das Konsensprinzip, d.h. es werden einstimmige Entscheidungen angestrebt.

Um teaminterne Konflikte handhaben zu können, braucht ein Team *Regeln für die Zusammenarbeit*. Diese Regeln beziehen sich z.B. auf das Verhalten der Teammitglieder, auf das Geben und Nehmen gegenseitiger Rückmeldungen zum Verhalten, auf die Moderation der Teamgespräche, auf Mechanismen zur Konfliktbewältigung und auf Entscheidungs- und Eskalationsprinzipien (zu Teamregeln vgl. Haug 1998, S. 126 und Grunwald/Redel 1986, S. 310). Die Regeln sollten vom Team selbst erarbeitet werden, weil von außen eingebrachte Regeln häufig nicht voll akzeptiert werden und daher schlecht funktionieren.

Die *räumliche Nähe* ist eine wesentliche Voraussetzung für teaminterne Interaktion. Spontane Abstimmung und gegenseitige Unterstützung in Engpaßsituationen sind nur möglich, wenn die Teammitglieder ohne zeitliche Verzögerung miteinander kommunizieren können. Idealerweise arbeiten alle Teammitglieder in einem überschaubaren Raum und stehen so in ständigem Sichtkontakt. Eine virtuelle, also auf multimedialer Kommunikation per Computer basierende Teamorganisation weist gegenüber realer räumlicher Nähe Nachteile auf (vgl. Guzzo/Dickson 1996, S. 322f. und S.

332).

2 Teamorganisation und Veränderung der Führungsaufgabe

Die Einführung von Teamorganisation begründet Veränderungen im Inhalt und in der Wahrnehmung der Führungsaufgabe. Die Veränderungen lassen sich aus den Zielsetzungen, die hinter dem Aufbau der Teamorganisation stehen, ableiten.

Es gehört zu den Verdiensten des Scientific Management, eine lineare Beziehung zwischen Arbeitsteilung und Produktivität begründet zu haben (vgl. dazu z.B. die Arbeit von Taylor 1911 sowie das Übersichtskapitel bei Morgan 1997, S. 27ff.). Anschaulich illustriert durch das Beispiel der Stecknadelproduktion von Adam Smith (vgl. Smith 1776) war die Epoche der industriellen Revolution von der Suche nach geeigneten Betriebsführungskonzepten geprägt, die über atomistische Spezialisierung, unmittelbare Leistungsanreize und hierarchische Führungssysteme Stabilität und Effizienz in der Massenproduktion relativ „einfacher“ Güter gewährleisten sollten.

Quasi schleichend haben sich in den letzten Jahrzehnten die Markt-, Gesellschafts- und Technologiebedingungen der Produktion von Gütern und Dienstleistungen verändert (vgl. dazu und zum folgenden die Übersichtsartikel zur Beziehung zwischen Umweltveränderungen und Managementkonzeptionen bei von Oetinger 1995, S. 81ff.). Ohne im einzelnen die zahlreichen Veränderungstendenzen nachzuzeichnen, wird das Wettbewerbsumfeld der meisten Branchen heute beispielhaft durch folgende Rahmenbedingungen geprägt:

- internationale bzw. globale Märkte
- zunehmend preisgünstigere Informations- und Kommunikationstechnologien
- hochintegrierte Produktionstechnologien, bei denen „die Maschine arbeitet, der Mensch steuert“
- Käufermärkte, Kundenorientierung als „allmächtige“ Herausforderung
- Produktdifferenzierung und -individualisierung als Wettbewerbsstrategie
- veränderte Qualifikationen und veränderte Werthaltungen bei Kunden und Beschäftigten
- abnehmende Halbwertzeiten von Produkten und Dienstleistungskonzepten

Die Folge dieser veränderten Technik- und Marktumfeldbedingungen ist, daß hochgradig arbeitsteilige Organisationen zunehmend mehr zum Risikofaktor für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit werden (vgl. dazu und zum folgenden Katzenbach/Smith 1993, S. 32ff.). Das Postulat „Effizi-

enz durch Arbeitsteilung“ ist vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen der Erkenntnis gewichen, daß organisatorische Spezialisierung als ein Hindernis für die wettbewerbserforderliche Sicherung von Flexibilität und die Nutzung von (durch Mitarbeiter getragene) Kernkompetenzen steht (vgl. dazu auch Macharzina 1995, S. 400ff.). Marktgewinner sind letztlich die Unternehmen, die schnell, flexibel und kundenorientiert veränderte Marktchancen nutzen können.

Die Teamorganisation stellt in diesem Zusammenhang einen Beitrag zur Flexibilisierung/Optimierung der Organisation dar. Über Dezentralisierung von Entscheidung und Verantwortung, Selbst-abstimmung, Flexibilisierung der Aufgabenzuordnung zwischen den Mitarbeitern und bessere Nutzung von Mitarbeiterqualifikationen bei gleichzeitig höherer Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation sollen die Engpässe arbeitsteiliger, auf „Einzelkämpfer“ zugeschnittener Koordinationssysteme abgebaut werden (vgl. z.B. Katzenbach/Smith 1993, S. 225ff.). Daraus folgt, daß marktwirtschaftlich geforderte Teamkonzepte kein Instrument zur „sozialen Volksbeglückung“ darstellen, sondern als betriebswirtschaftliche Antwort auf einen Wechsel in der Organisationsorientierung verstanden werden müssen.

Die Veränderung der Führungsaufgabe von Linieninstanzen bei Einführung von Teamarbeit setzt an diesem Begründungszusammenhang an. Die Teamorganisation kann die in sie gesteckten Ansprüche nur erfüllen, wenn die Managementfunktionen, die üblicherweise unter dem Begriff Führung subsumiert werden, eine neue Aufteilung zwischen Team und Führungskraft erfahren. Ziel muß es sein, durch Delegation „klassischer“ Führungsaufgaben an das Team einen höheren Erfüllungsgrad der Unternehmensziele zu bewirken. Wo dies nicht zu erreichen ist, bleibt für die Aufgaben-delegationen an Teams kein Raum.

Das nachfolgende Schaubild konkretisiert im Hinblick auf typischen Managementaufgaben (vgl. dazu z.B. Macharzina 1995, S. 163ff.) mögliche Delegationsfelder.

Managementaufgaben im Zusammenhang mit Führung: Verantwortung für ...			
die Fachaufgabe	das Personal	die Organisation	die Kosten

Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitwirkung bei der Zielformulierung ▪ Maßnahmenplanung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitwirkung bei der Teamzusammensetzung ▪ Personaleinsatzsteuerung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeitsabläufe ▪ Technikeinsatz ▪ kontinuierliche Verbesserungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Team-Budgets
Entscheidung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alternativenbewertung und -auswahl 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Urlaubsplanung ▪ Vertretungsregelungen ▪ Anwesenheitsicherung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reihenfolge und personelle Zuordnung der zu erledigenden Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausgabenentscheidungen im Rahmen von Team-Budgets
Realisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ selbstverantwortliche Umsetzung getroffener Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizierung im Team ▪ Verteilung von leistungsorientierten Teamvergütungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ teaminterne und -externe Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffung von Arbeitsmitteln und Ausstattungsbedarf für Teams
Kontrolle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstkontrolle der Aufgabenerfüllung im Team 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppendynamik ▪ soziale Verhaltenskontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ laufende Überprüfung teaminterner und -übergreifender Abläufe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienz- und Budget-Kontrolle durch Teams

Abb. 1: Delegationsmöglichkeiten von Managementaufgaben der Führung an Teams

Es bleibt Verantwortung der Führungsinstanzen festzulegen, welche Aufgaben in welchem Zeitraum und mit welchem Anspruch an Teams delegiert werden. Die Entscheidung darüber hängt neben den verfolgten Zielen nicht zuletzt vom Reifegrad und der Kultur der Gesamtorganisation ab.

Mit der Delegation von Managementaufgaben an Teams verändert sich die Führungsaufgabe von Instanzen, wird aber keinesfalls „überflüssig“. Im Gegenteil: die Entlastung durch Delegation wird kompensiert durch zusätzliche bzw. vertiefte Anforderungen an die Abstimmung zwischen Team und Führungskraft. Die Kernaufgaben der Führung von Teams umfassen (vgl. dazu Bühner 1994, S. 204ff.):

Teamführung

- 
- Bereitstellung der erforderlichen Strukturen, insbesondere Steuerung der Teamzusammensetzung und Schaffung der personellen sowie organisatorischen Voraussetzungen für die Selbststeuerung im Team
 - Sicherung eines klaren Contracting in der Aufgabendelegation an Teams sowie Rückkopplung der Ergebnisse
 - Prozeß-Coaching der Teamarbeit
 - auch weiterhin: disziplinarische Verantwortung für den einzelnen Mitarbeiter.

Es kann nicht davon ausgegangen werden, daß Teamarbeit zur Harmonisierung von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen führt. Nach wie vor bleiben die Führungsinstanzen verantwortlich für die Sicherung und Überwachung der Umsetzung der Unternehmensziele.

Vor diesem Hintergrund widmen sich die nachfolgenden Überlegungen der Frage, wie Teams methodisch und instrumentell effizient geführt werden können.

3 Funktionen von Zielvereinbarungen als Instrument zur Führung von Teams

Selbststeuerung von Teams bewirkt, daß im Vergleich zur klassischen Linienorganisation Flexibilitätsanforderungen besser entsprochen werden kann. Selbststeuerung bedeutet, daß die Teammitglieder einen großen Teil der ihre Arbeit betreffenden Entscheidungen selbst treffen. Rationale Entscheidungen können nur getroffen werden, wenn der Entscheidungsträger über ein klares Zielsystem verfügt (vgl. Bamberg/Coenberg 1992, S. 26ff.). Voraussetzung für eine funktionierende Selbststeuerung im Team ist die Existenz eines Zielsystems für das Team.

Die Festlegung von Zielen erfolgt zweckmäßigerweise durch Vereinbarung von Zielen zwischen dem Team und seinem Vorgesetzten. In die Zielvereinbarung fließen dabei die Ziele der Teammitglieder ebenso ein wie die des Unternehmens bzw. der Organisationseinheit, für die der Vorgesetzte verantwortlich ist (vgl. Odiorne 1987, S. 63 und S. 72).

Diese Zusammenhänge gelten nicht nur für Teamarbeit, sondern auch für die klassische Linienorganisation. Das auf Zielvereinbarungen basierende Führungsmodell „Management by Objectives“ hat in der betrieblichen Praxis weite Verbreitung gefunden (vgl. dazu Hopfenbeck 1998, S. 366).

Der Zielvereinbarung kommt im Zusammenhang mit Teamarbeit im Vergleich zur Linienorganisation eine noch größere Bedeutung zu. Da hier nicht Individuen, sondern Gruppen Entscheidungen treffen, ist es besonders

wichtig, daß Ziele ausformuliert und dokumentiert werden. Ziele, die lediglich implizit vorhanden sind („ich weiß, worauf es ankommt“) mögen noch zu passablen Ergebnissen führen, wenn Entscheidungen von Individuen getroffen werden. Gruppenentscheidungen setzen aber voraus, daß bei allen Teammitgliedern Übereinstimmung über die zu verfolgenden Ziele besteht.

4 Zielvereinbarung bei Teamorganisation

Gängige Zielvereinbarungskonzepte sind zur Führung von Teams nur bedingt geeignet, da sie einerseits die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem *einzelnen* Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, andererseits nicht zwingend in das Gesamtzielsystem des Unternehmens eingebunden sind. Daher muß ein modifizierter MbO-Ansatz entwickelt werden, der den spezifischen Erfordernissen der Teamsteuerung Rechnung trägt. Im folgenden wird ein entsprechender Ansatz vorgestellt.

4.1 Struktur- und Prozeßelemente eines Zielvereinbarungskonzepts für Teamorganisation

4.1.1. Leistungsdimensionen und Leistungsindikatoren als Basis zur Steuerung von Teamarbeit

Ein funktionales Zielvereinbarungssystem kann nicht losgelöst vom Gesamtführungs- und Controlling-System des Unternehmens entwickelt und eingeführt werden. Während in der Literatur der Zielvereinbarung als Prozeß - allerdings fast ausschließlich mit Bezug auf Einzelzielvereinbarungen - große Aufmerksamkeit gewidmet wird (vgl. dazu die Literaturübersicht bei Hopfenbeck 1998, S. 367ff.), fehlten bislang weitgehend operationale Ansätze, wie aus der Gesamtzielsetzung bzw. strategischen Vision eines Unternehmens systematisch Steuerungsgrößen für die einzelnen Organisationseinheiten - und somit für Teams - als Basis für Zielvereinbarungen abgeleitet werden können (vgl. z.B. Benz/Lingscheid 1997, S. 69ff.).

Damit besteht ein Problem: Die Ausfüllung des Leistungsbegriffs, d.h. die Konkretisierung der Erwartungshaltung des Unternehmens bezüglich des Ergebnisses und der Art der Aufgabenumsetzung, ist die zentrale Voraussetzung für zu vereinbarende Ziele mit Teams (zu den Determinanten der Teamleistung vgl. Brandes/Weise 1998, S. 15ff.).

Oberste Ebene für die Ausfüllung des Leistungsbegriffs ist die Marktstrategie bzw. Vision des Unternehmens. Um die Ausrichtung von Zielvereinbarungen mit der Gesamtzielsetzung des Unternehmens abzugleichen, muß der Leistungsanspruch für die einzelnen Organisationseinheiten jeweils konkretisiert und operationalisiert werden. Die Basis dafür liefert

die Antwort auf die Frage: „Welchen Beitrag soll eine Organisationseinheit leisten, um die Gesamtzielsetzung des Unternehmens zu unterstützen“? Die aus dieser Frage abzuleitenden Leistungsdimensionen bilden das Orientierungsmuster für Zielvereinbarungen. Da zahlreiche Leistungsdimensionen nur qualitativ bzw. indirekt erfaßt werden können, werden Leistungsindikatoren benötigt, die dem Anspruch nach Meßbarkeit gerecht werden. Solche Leistungsindikatoren bilden zugleich die Basis für ein institutionalisiertes Prozeß- und Organisations-Controlling.

Zur Abgrenzung der Begriffe gilt im folgenden:

- **Leistungsdimension:** Einflußfelder, über die ein Team Einfluß auf den Unternehmenserfolg nehmen kann, z.B.: Produktivität, Rentabilität, Kundenorientierung etc.
- **Leistungsindikatoren:** Kennzahlen oder qualitative Kenngrößen, die den Beitrag einer Organisationseinheit (z.B. von Teams) zum Unternehmenserfolg meßbar/bewertbar machen, z.B. Ausschußquoten, Kosten je Geschäftsvorfall, Anzahl Beschwerden in der Berichtsperiode als Maßstab für die Kundenzufriedenheit etc.
- **Ziel:** Angestrebte Ausprägung der Leistungsindikatoren für ein Team; Beispiel: Senkung der Ausschußquote um 10% im Planungszeitraum.

Leistungsdimensionen und Leistungsindikatoren sind nicht Bestandteil des Zielvereinbarungssystems im engeren Sinne, sondern ihre Entwicklung kennzeichnet die notwendige Vorstufe für die Einführung von Zielvereinbarungen mit Teams.

Seit einigen Jahren wird unter dem Begriff „*Balanced Scorecard*“ ein Managementansatz in der Literatur und Unternehmenspraxis diskutiert, der die zuvor beschriebene Problem- und Aufgabenstellung systematisch aufgreift (vgl. dazu und zum folgenden Kaplan/Norton 1997 sowie Pastor 1999, S. 41ff.). Ausgehend von der Erkenntnis, daß für die Ausrichtung sämtlicher Organisationseinheiten auf die strategische Zielsetzung des Unternehmens die klassischen Finanzkennzahlen zur Unternehmensgesamtsteuerung nicht ausreichen, haben Kaplan und Norton ein vertikal ausgerichtetes Führungssystem entwickelt. Das Grundkonzept dieses Systems berücksichtigt die empirisch überprüfte Erfahrung, daß der Erfolg eines jeden Unternehmens durch vier Leistungsdimensionen determiniert wird: die finanzwirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozeßperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive (vgl. ebenda, S. 46ff.). Auf der Basis dieser Leistungsdimensionen werden Leistungsindikatoren entwickelt, die es ermöglichen, verfolgte Unternehmensstrategien in meßbare Zielvorgaben zu übersetzen. Die vertikale Integration

für die Steuerung der einzelnen Organisationseinheiten wird dadurch erreicht, daß für jede einzelne Organisationseinheit (Teil-) Leistungsdimensionen bzw. -indikatoren aus den vier zentralen Leistungsdimensionen abgeleitet werden. Ausgangspunkt dafür bildet die schon oben thematisierte Fragestellung: Welchen Beitrag soll/kann eine Organisationseinheit jeweils zu den vier Leistungsdimensionen erbringen, um die Gesamtzielsetzung des Unternehmens zu unterstützen?

Das Konzept der Balanced Scorecard wird mittlerweile von zahlreichen Unternehmen eingesetzt und scheint sich insbesondere als Basis bzw. Orientierungshilfe für Zielvereinbarungen gut zu bewähren (vgl. Palmer/Dinesh 1998, S. 363ff.; Fleischhauer 1998, S. 10ff.; Kaplan/Norton 1997, S. 253ff.).

Zur Ableitung und Konkretisierung von Leistungsdimensionen und -indikatoren für einzelne Organisationseinheiten liegen ebenfalls bereits Erfahrungen vor (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 262 und Kunz 1999, S. 82ff.). Bewährt hat sich die interaktive Erarbeitung solcher Indikatoren mit den Mitarbeitern der betroffenen Organisationseinheit, z.B. in Workshops bzw. übergreifend in Dialogzirkeln (vgl. z.B. Kunz 1999, S. 83ff.).

Das nachfolgende Schaubild zeigt Beispiele für Leistungsdimensionen, wie sie für Teams entwickelt werden könnten.

Unternehmensbezogene Leistungsdimensionen	finanzwirtschaftliche Perspektive	Kundenperspektive	interne Prozessperspektive	Entwicklungsperspektive
daraus abgeleitete (Teil-) Leistungsdimensionen für z. B. ein Team	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktivität ▪ Kostenentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kundenzufriedenheit ▪ Qualität des Services 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bearbeitungszeiten ▪ Nutzungsqualität von DV-Systemen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserungspotentiale ▪ Mitarbeiterqualifikationen
daraus abgeleitete Leistungsindikatoren für das Team (Bezug: pro Zeiteinheit)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl bearbeiteter Geschäftsvorfälle je Mitarbeiter des Teams ▪ Kosten je bearbeitetem Geschäftsvorfall ▪ Verbrauch an Betriebsmitteln je erledigtem Geschäftsvorfall 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl berechtigter Beschwerden ▪ Stornoquoten nach Kundengruppen differenziert ▪ Anzahl Kundenanfragen zu Produktfunktionen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durchschnittliche Bearbeitungszeit je Geschäftsvorfall ▪ durchschnittlicher Zeitbedarf von der Kundenanfrage bis zur Angebotsversendung ▪ Anzahl unvollständig gepflegter Kundendatensätze 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl umgesetzter Verbesserungsvorschläge ▪ durchschnittliche Anzahl von Tätigkeiten, die die Mitarbeiter des Teams beherrschen

Abb. 2: Beispiele für Leistungsdimensionen/-indikatoren als Basis für Zielvereinbarungen mit Teams

Ein solchermaßen entwickeltes System von aus der Unternehmensperspektive abgeleiteten Leistungsdimensionen und -indikatoren erfüllt, sofern die tatsächlichen Ausprägungen laufend erhoben und zur Verfügung gestellt werden, mehrere Controlling-Funktionen:

- es dient als „Seismograph“ der Unternehmensanforderungen (an die jeweilige Organisationseinheit) für die Inhaltsorientierung von Zielvereinbarungen
- es liefert Daten für die Selbststeuerung von Teams
- es stellt die Basis für Feedback-Gespräche dar

- es strukturiert komplexe Zusammenhänge und unterstützt Teams bei der Entwicklung von Aktionsplänen.

Bei der Konzipierung und beim Einsatz von Leistungsdimensionen und -indikatoren ist folgendes zu beachten:

- Es dürfen nur solche Dimensionen/Leistungsindikatoren Berücksichtigung finden, die auch tatsächlich durch ein Team vollständig beeinflusst werden können.
- Der erwartete Leistungsbeitrag von Organisationseinheiten sollte über Leistungsindikatoren weitestgehend vollständig abgebildet werden.
- Die Zahl der tatsächlich genutzten Leistungsindikatoren sollte auf eine Anzahl, die Mitarbeiter bzw. Teams auch laufend beobachten können, beschränkt werden (ca. 7 bis 14 Indikatoren, die auf der Basis einer Faktorenanalyse extrahiert werden können).
- Das zu implementierende Zielvereinbarungssystem für Teams wird nur dann seine Funktionen entfalten, wenn die Leistungsindikatoren nicht als starres Zielraster verstanden werden. Führungskräfte und Teams müssen für jede Zielvereinbarung die Situation ihres Bereiches detailliert analysieren und die Besonderheiten des einzelnen Teams berücksichtigen. Ein bloßes „Abhaken“ der Leistungsindikatoren greift zu kurz und führt zu mangelhaften Ergebnissen.

4.1.2. Prozeß der Zielvereinbarung

Zielvereinbarungsgespräche müssen von der Führungskraft und dem Team vorbereitet werden. Die Verantwortung für die Erstellung von Zielvereinbarungen und damit auch für die Vorbereitung liegt bei der Führungskraft.

Eine Führungskraft kann erst dann Zielvereinbarungsgespräche mit einem Team führen, wenn die Ziele für den eigenen Verantwortungsbereich (Abteilungsziele) definiert wurden. Die Abteilungsziele ergeben sich aus den Zielen, die die Führungskraft mit ihrem Vorgesetzten vereinbart hat, sowie aus den Unternehmenszielen. Sie werden jedem Team in einem Vorbereitungsgespräch von der Führungskraft erläutert.

Das Team muß sich im Vorfeld des Zielvereinbarungsgesprächs über die Teamziele klar werden. Dazu werden auf der Grundlage der Unternehmens- und Abteilungsziele sowie der Leistungsindikatoren Teamgespräche durchgeführt (zur Bedeutung der Kenntnis der Unternehmensziele für die Effektivität der Teamarbeit vgl. Konradt/Schlee 1994, S. 2ff.). Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, welchen Beitrag das Team zum Ausbau der Stärken bzw. zur Beseitigung der Schwächen oder Probleme leisten kann (vgl. Odiorne 1987, S. 64ff.). Die Analyse von Stärken, Schwächen und Pro-

blemen eines Teams als Vorbereitung eines Zielvereinbarungsgesprächs können das Team und sein Vorgesetzter unabhängig voneinander oder gemeinsam durchführen.

Nach Abschluß dieser Vorbereitungsarbeiten vereinbart der Vorgesetzte mit dem gesamten Team in einem oder mehreren Teamgespräch(en) Ziele (Becker/Engländer 1994, S. 37f. schlagen im Gegensatz dazu vor, Teamziele zwischen Abteilungsleiter und Teamsprecher zu vereinbaren; der Nachteil dieses Ansatzes ist das Hineindrängen des Teamsprechers in eine Vorgesetztenrolle innerhalb des Teams.). Zunächst werden die Ergebnisse der Vorbereitungsarbeit in einer gemeinsamen Sitzung präsentiert und diskutiert. Eine wichtige Aufgabe der Führungskraft ist in diesem Zusammenhang die Erläuterung der Bedeutung der einzelnen Ziele im Gesamtzusammenhang der Unternehmensstrategie. Insbesondere muß die Führungskraft die Einordnung der Abteilungsziele in das System der Unternehmensziele deutlich machen. Hierbei liefert ihm das vertikale System der Leistungsdimensionen und -indikatoren umfassende Strukturierungs- und Argumentationshilfen.

Wie bereits zuvor angesprochen, sollten weder die Führungskraft noch das Team mit vorgefertigten Zielkatalogen in ein Zielvereinbarungsgespräch gehen. Vielmehr sollten beide lediglich die Rahmenbedingungen (übergeordnete Ziele, Stärken, Schwächen und Probleme) für sich geklärt haben. Zielvereinbarungsgespräche, die von festen „Verhandlungspositionen“ aus geführt werden, können leicht zu einem „Kuhhandel“ ausarten: Es werden dann lediglich Kompromisse geschlossen, deren Ausgestaltung weitgehend vom Verhandlungsgeschick der Gesprächspartner abhängt. Kompromisse können aber aus der Sicht beider Seiten nur zweitbeste Lösungen sein, die hinter den Ergebnissen einer kooperativen Vorgehensweise zurückbleiben.

Mit jedem Team wird üblicherweise pro Jahr ein Zielvereinbarungsgespräch geführt. Bei Veränderung der Rahmenfaktoren (z.B. Aufgaben-/Organisationsveränderungen, veränderte Geschäftsbereichs- oder Unternehmensziele) müssen allerdings Zielvereinbarungen auch zwischenzeitlich angepaßt werden. Die Zielvereinbarungen werden schriftlich festgehalten und bilden die Grundlage für ein Rückmeldungsgespräch.

Wesentliches Element eines MbO-Konzeptes ist die Aufstellung eines *Aktionsplanes* durch das Team (zum Zusammenhang zwischen Zielen und Aktionsplänen vgl. Macdonald 1982, S. 109ff.). In diesem Aktionsplan legt das Team fest, welche Maßnahmen zur Erreichung der Ziele ergriffen werden sollen. Der Aktionsplan wird mit dem Vorgesetzten diskutiert und vom Team verabschiedet. In Abhängigkeit vom Umfang der von Führungskraft und Team geregelten Kompetenzen des Teams kann bei einzelnen Maßnahmen (z.B. Seminarteilnahme) die Zustimmung des Vorgesetzten erforderlich sein.

4.1.3. Gütekriterien für Ziele

Inwieweit Zielvereinbarungen als wirksames Führungsinstrument eingesetzt werden können, hängt von der Qualität der vereinbarten Ziele ab.

Die nachfolgende Übersicht enthält eine Aufzählung von Gütekriterien, die bei der Formulierung von Zielen zu berücksichtigen sind (vgl. Grunwald/Redel 1986, S. 310, Haug 1998, S. 23ff., Odiorne 1987, S. 78ff., Macdonald 1982, S. 94ff., Becker/Engländer 1994, S. 29 sowie zu motivationstheoretischen Begründungen dieser Ansprüche Lawler 1971, S. 101ff.).

Gütekriterium	Erläuterung/Bedeutung/Anspruch
Ziele müssen präzise sein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unklare Ziele führen zur Verunsicherung. ▪ Quantitative Ziele sind qualitativen Zielen vorzuziehen. ▪ Für qualitative Ziele müssen Zielerreichungskriterien definiert werden.
Ziele müssen wichtig sein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Bezug auf das Wesentliche und Dringliche muß gesichert werden. ▪ „Füll“-Ziele müssen vermieden werden.
Zielkonflikte sollen vermieden werden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Widersprüche zwischen Zielen müssen aufgedeckt werden. ▪ Bei konfliktären Zielen müssen Gewichtungen vorgenommen und Mindesterfüllungsniveaus für die einzelnen Ziele festgelegt werden.
Ziele sollen umfassend definiert sein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das gesamte Leistungsspektrum muß durch die Formulierung von Zielen zu allen Leistungsdimensionen abgedeckt werden. ▪ Die Anzahl von Zielen sollte durch die Aufdeckung von Redundanzen auf das erforderliche Mindestmaß gesenkt werden.
Ziele müssen eine akzeptable Herausforderung darstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zielerreichung muß eine Herausforderung darstellen. ▪ Die Zielerreichung muß realistische Chancen haben.
Zielerreichung muß beeinflussbar sein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Team muß einen direkten Einfluß auf die Erreichung der Ziele haben. ▪ Mangelnde Beeinflussbarkeit führt zur Demotivation.

Gütekriterium	Erläuterung/Bedeutung/Anspruch
Ziele müssen Gestaltungsspielraum lassen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gegenstand der Zielvereinbarungen sollten nur Ziele, nicht die Wege zur Zielerreichung sein. ▪ Freiheit in der Zielumsetzung fördert die Selbststeuerung und Selbstverantwortung.
Ziele müssen sich auf das Team als Ganzes beziehen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele, die mit Teams vereinbart werden, sollten sich nicht auf die spezifisch geforderte Leistung einzelner Mitarbeiter beziehen. ▪ Ziele sollten stets das gesamte Team herausfordern.
Ziele müssen von allen Teammitgliedern getragen werden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In Teams gilt das Konsensprinzip, d. h., daß alle Teammitglieder in die Entscheidungen einbezogen werden und die Entscheidungssituation transparent gemacht wird. ▪ Abweichende Meinungen müssen diskutiert werden, aber nach Diskussion und Entscheidung verpflichten sich alle Mitglieder auf die getroffenen Verabredungen.

Abb. 3: Gütekriterien für die Formulierung von Zielen

Die oben angegebenen Gütekriterien sowie gleichfalls die im nächsten Abschnitt dargestellten Gütekriterien für Aktionspläne stehen nicht unter dem Anspruch der Vollständigkeit. In den Praxisprojekten, die die Autoren begleiten konnten, haben sich jedoch die aufgeführten Gütekriterien als pragmatische, in der Praxis brauchbare Arbeitshilfe erwiesen.

4.1.4 Gütekriterien für Aktionspläne

Wie bereits oben angesprochen, sollten Zielvereinbarungen nicht zugleich die Wege zur Zielerreichung festschreiben. Gleichwohl ist es erforderlich, daß bereits bei der Zielvereinbarung die Beeinflussbarkeit der Ziele (Gütekriterien) geprüft wird.

Im Anschluß an die Zielvereinbarung muß das Team konkrete Aktionspläne erarbeiten, d.h. die tatsächlich Aktivitäten festlegen, die für die Umsetzung der einzelnen Ziele geplant werden, weil nur so eine Abstimmung unter den Teammitgliedern über den Weg zur Zielerreichung möglich ist. In dieser Phase wird es u. U. notwendig sein, Zielvereinbarungen nochmals anzupassen. Das ist erforderlich, wenn sich herausstellt, daß verabredete Ziele mit den bestehenden Mitteln und Instrumenten des Teams nicht oder nicht befriedigend umgesetzt werden können.

Wie bei der Zielformulierung hängt auch die Funktionalität von Akti-

onsplänen von deren Güte ab. Obwohl die Gütekriterien für Aktionspläne sich mit denen für Ziele von den Bezeichnungen her teilweise decken, unterscheiden sie sich z.T. erheblich in der inhaltlichen Konkretisierung bzw. Bedeutung.

Gütekriterium	Erläuterung/Bedeutung/Anspruch
Aktionspläne müssen präzise sein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die geplanten Aktionen sollen einen nachvollziehbaren Beitrag zu den formulierten Zielen erbringen können. ▪ Aktionspläne sollen klare Zuständigkeiten und Zeit- bzw. Meilensteinpläne der Umsetzung beschreiben.
Aktionspläne müssen angemessen und wirkungsvoll sein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktionspläne beinhalten keine Arbeitsanweisungen, konkretisieren aber die Verantwortung für das wer, was, wann und wie. ▪ Aktionspläne müssen gewährleisten, daß nicht mit „Kanonen auf Spatzen geschossen wird“.
Aktionspläne müssen widerspruchsfrei sein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Arbeitsvolumen in der Summe muß von den Mitarbeitern leistbar sein. ▪ Die einzelnen Aktivitäten dürfen nicht zu konterkarierenden Wirkungen führen. ▪ Die zeitlichen und inhaltlichen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aktivitäten müssen geplant und eingehalten werden.
Aktionspläne müssen alle Ziele der Vereinbarung abdecken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktionspläne müssen für alle vereinbarten Ziele einen Umsetzungsplan und -beitrag enthalten. ▪ Entsprechend der Zielbedeutung müssen Prioritäten zu den einzelnen Aktionen festgelegt werden.
Aktionspläne müssen effektiv sein und mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Zielerreichung führen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktionspläne müssen in dem Sinne effektiv sein, daß die Ziele, zu deren Erreichung sie dienen sollen, mit vertretbarem Aufwand erreicht werden. ▪ Ziele, für die keine effektiven Maßnahmen gefunden werden, gilt es zu überprüfen.
Aktionspläne müssen sich auf den Einflußbereich des Teams beziehen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktionspläne müssen mit den Mitteln, Instrumenten und Methoden, die dem Team zur Verfügung stehen, umsetzbar sein. ▪ Aktionspläne dürfen keine „Fremdlasten“, für andere Organisationseinheiten, die nicht vereinbart wurden, festlegen.

Gütekriterium	Erläuterung/Bedeutung/Anspruch
Aktionspläne müssen von allen Teammitgliedern getragen werden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie bei den Zielen gilt auch bei den Aktionsplänen das Konsensprinzip: Meinungsunterschiede gehören in die Diskussion, nach Entscheidung werden die Verabredungen gemeinsam getragen. ▪ Die Führungskräfte müssen darauf achten, daß durch Aktionspläne einzelne Mitarbeiter nicht übermäßig belastet werden.

Abb. 4: Gütekriterien für die Festlegung von Aktionsplänen

4.1.5. Rückmeldung der Zielerreichungsgrade

Die Selbststeuerung der Teams erfordert laufend Informationen zur Standortbestimmung. Diese Informationen können den Leistungs-indikatoren entnommen oder von der Führungskraft in Rückmelde-gesprächen übermittelt werden.

Die für die Rückmeldung der Zielerreichungsgrade benötigten Daten bereitzustellen, ist der zweite Anspruch, der an den Aufbau von Leistungsdimensionen und -indikatoren zu stellen ist. Sofern die Leistungsindikatoren das Anforderungsspektrum von Teams großflächig abdecken, liefert ein solches System eine differenzierte Basis für das laufende Prozeß-, Organisations- und Ergebnis-Controlling.

Es ist Aufgabe der Teams, im Rahmen der regelmäßig durchzuführenden Teambesprechungen die Ergebnisse der Leistungsindikatoren zu interpretieren und über die Analyse von Ursachen-/Wirkungszusammenhängen geeignete Maßnahmen für die weitere Umsetzung der vereinbarten Ziele festzulegen (zur Bedeutung von Zielvereinbarung, Rückmeldung und Ursachenanalyse für die Teamleistung vgl. Longenecker/Scazzo 1994, S. 49ff.). Wichtig ist in diesem Zusammenhang einerseits, daß hohe Zielerreichungsgrade bei einzelnen Leistungsindikatoren nicht den Zufriedenheitsmaßstab definieren und weniger gute Ergebnisse bei anderen Indikatoren überstrahlen. Hier ist die Coaching-Funktion der Führungskraft gefordert. Die teaminternen Feedback-Runden können andererseits erhebliches Konfliktpotential freisetzen. Um damit produktiv umzugehen, müssen Moderationsmethoden eingesetzt werden (zu Konflikten bei Teamarbeit und deren Handhabung vgl. Grunwald/Redel 1986, S. 308ff.).

Neben der laufenden Überprüfung der Zielerreichung durch die Teams selbst erfordert ein funktionales MbO-Konzept Rückmeldungsgespräche zwischen Team und Führungskraft. Solche Rückmeldungsgespräche müssen - ergänzend zur Analyse der Leistungsindikatoren durch das Team -

regelmäßig geführt werden. Nach Ablauf des Zeitraums, für den Ziele vereinbart worden sind, ist ein umfangreiches Rückmeldungsgespräch erforderlich, in dem Führungskraft und Team den Katalog der vereinbarten Ziele durchgehen und den Grad der Zielerreichung sowie dessen Ursachen und Hintergründe analysieren. Dieses Gespräch bildet in der Regel zugleich die Überleitung zur nächsten Zielvereinbarung.

Rückmeldungen motivieren - für den Fall der Zielerreichung - durch Erfolgserlebnisse bzw. - für den Fall der Lücke zwischen Ziel und Leistung/Verhalten - durch Ansporn (vgl. Macdonald 1982, S. 142ff.). Voraussetzung für die Motivationswirkung ist die Beachtung der Grundregeln der Anerkennung und Kritik. Insbesondere bei unsachgemäßer Kritik besteht die Gefahr der Demotivierung: Kritik darf nicht verletzen und muß konstruktiv sein, d.h. im Mittelpunkt steht das Aufzeigen von Wegen, die es ermöglichen, das Ziel doch noch zu erreichen. Anerkennung verliert ihre Wirkung, wenn sie inflationär gehandhabt wird. Sie muß ehrlich und angemessen sein, um ernstgenommen zu werden.

Wegen ihrer Motivationswirkung sind laufende Rückmeldungen wichtig und dürfen nicht aus Bequemlichkeit oder aus Angst vor unfruchtbaren Diskussionen unterlassen werden.

4.1.6. Dokumentation der Zielvereinbarungs- und Rückmeldungsgespräche

a) Zielvereinbarungsgespräche und Aktionspläne

Vereinbarte Ziele und Aktionspläne sollten schriftlich fixiert werden. Dabei ist darauf zu achten, daß die zuvor angesprochenen Gütekriterien Anwendung finden. Zu jedem Ziel wird angegeben, bis wann es erreicht werden soll. Für den Aktionsplan ist es zweckmäßig, daß für jede Maßnahme festgehalten wird :

- zur Erreichung welchen Ziels sie dienen soll (ggfs. auch mehrere)
- in welchem Zeitraum die Durchführung beabsichtigt wird
- welche (zusätzlichen) Mittel (z.B. Geld, Aushilfskraft, technische Hilfsmittel) in Anspruch genommen werden können
- wer innerhalb des Teams die Durchführung der Maßnahme koordiniert
- ggfs. mit wem die Maßnahme vor Durchführung abgestimmt werden muß.

Bei Bedarf muß dieser Maßnahmenplan fortgeschrieben werden (vgl. Macdonald 1982, S. 109ff.).

Für den Fall, daß sich eine Führungskraft mit einem Team über die Formulierung eines Ziels nicht einigen kann, sollten im Zielvereinbarungssystem Lösungsmechanismen vorgesehen werden. In der Regel wird man hier zunächst über die Einschaltung Dritter (z.B. Moderator, Teamcoach,

nächsthöherer Vorgesetzter) versuchen, zu einer Einigung zu kommen. Im Fall des Fehlschlags der Einigungsbemühungen muß über die Anweisungsbefugnis des Vorgesetzten sichergestellt werden, daß eine Situation der Ziellosigkeit ausgeschlossen ist (vgl. Becker/Engländer 1994, S. 32). Diese letzte Eskalationsstufe sollte allerdings auf Ausnahmefälle beschränkt bleiben.

b) Rückmeldungsgespräche

Die Ergebnisse von Rückmeldungsgesprächen sollten ebenfalls protokolliert werden. Neben der ergebnisbezogenen Darstellung der Zielerreichungsgrade (Ziel wurde erreicht/nicht erreicht) sollten insbesondere bei unzureichender Zielerfüllung die zwischen dem Vorgesetzten und dem Team herausgearbeiteten Gründe für das Nichterreichen fixiert werden. Zu beachten ist, daß es dabei nicht darum geht, „Schulnoten zu vergeben“, sondern für beide Seiten verständlich und akzeptabel festzuhalten, wo die Ansatzpunkte für zukünftige Leistungsverbesserungen liegen.

In der praktischen Ausführung der Dokumentationsanforderungen muß zwischen Aufwand und Nutzen abgewogen werden. Der bürokratische Aufwand sollte so gering wie möglich gehalten werden. Auf die schriftliche Dokumentation von Zielen und Rückmeldungen kann jedoch nicht völlig verzichtet werden, weil sonst die Gefahr bestünde, daß unterschiedliche Erinnerungen der Akteure an die Gesprächsinhalte Konfliktpotential begründen.

4.2 Abgrenzung zwischen Team- und Einzelzielvereinbarungen

4.2.1 Zusammenhang zwischen Zielvereinbarungen und anderen Führungsinstrumenten

Die Zielvereinbarung ist eines aus einer Reihe von Personalsteuerungsinstrumenten, mit denen Führungskräfte auf das Verhalten der Mitarbeiter Einfluß nehmen können. Daneben stehen zahlreiche weitere personalpolitische Instrumente, wie z.B. Mitarbeitergespräche, Entgeltbemessung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung, Versetzungen, Abmahnungen und Kündigungen, zur Verfügung. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Personalsteuerungsaufgaben bei Einführung von Teamarbeit beim Vorgesetzten verbleiben und welche Aufgaben an Teams delegiert werden können. Wie im folgenden gezeigt wird, sollte nur der Bereich „Personalentwicklung“ Gegenstand von Zielvereinbarungen mit Teams *und* parallel einzelnen Mitarbeitern sein, so daß es nur hier zu Überschneidungen kommen kann.

Auch bei Teamarbeit verbleibt die disziplinarische Verantwortung gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter bei der Führungskraft. Damit ist der

Einsatz von Führungsinstrumenten auch bei Teamorganisation grundsätzlich der Führungskraft vorbehalten. Das bedeutet allerdings nicht, daß nicht teilweise Personalsteuerungsaufgaben an Teams delegiert werden können/sollten, z.B. die Aufgabenverteilung innerhalb des Teams, die zeitliche Einsatz- oder die Urlaubsplanung. Derartige Delegationen sind für die Befähigung zur Selbststeuerung der Teams erforderlich. Nicht delegierbar sind dagegen disziplinarische Maßnahmen, wie Abmahnungen, Kündigungen und Versetzungen. Stellenbeschreibungen werden im Rahmen der Teamorganisation durch Zielvereinbarungen und die in der Teamvereinbarung dokumentierte teaminterne Aufgabenverteilung ersetzt (vgl. Bekker/Engländer 1994, S. 32).

Die Festlegung des Gehalts und der Sach- und Finanzmittelausstattung sowie die Personalbeurteilung sind auch bei Teamarbeit grundsätzlich Aufgabe der Führungskraft. Es gibt jedoch Teammodelle, in denen die Teams Einfluß auf die Gehälter der Mitglieder ausüben können, z. B. über die Verteilung einer teambezogenen Leistungsprämie auf die Teammitglieder. Es ist ebenfalls denkbar, daß Teile des Budgets (z. B. für Weiterbildungsveranstaltungen) dem Team zur Verteilung zur Verfügung gestellt werden. Auch Personalbeurteilungen können letztlich teamintern durchgeführt werden, indem die Teammitglieder sich gegenseitig beurteilen.

Die Funktion von Mitarbeitergesprächen geht bei Teamorganisation zum größten Teil auf die Teambesprechungen über. Daneben muß jedoch jedes Teammitglied, insbesondere wenn es Probleme mit dem Rest-Team gibt, die Möglichkeit haben, direkt mit seinem Vorgesetzten zu kommunizieren.

4.2.2. Personalentwicklung als Gegenstand von Einzelzielvereinbarungen

Im Bereich „Personalentwicklung“ gibt es Überschneidungen zum Führungsinstrument „Zielvereinbarung“: Personalentwicklung kann ebenfalls Gegenstand von Zielvereinbarungen sein. Über Weiterbildungsmaßnahmen, die sich auf den Einsatz des Mitarbeiters im Team beziehen (fachliche Qualifikationen, aber z.B. auch im Team benötigte Moderationsmethodik), kann teamintern entschieden werden. Soweit Kosten anfallen, ist ggfs. die Zustimmung der verantwortlichen Führungskraft erforderlich (s.o.).

Weiterbildungsmaßnahmen, die einen späteren Einsatz des Mitarbeiters außerhalb des Teams betreffen und - damit im Zusammenhang stehend - die Planung der Laufbahn sind Gegenstand von Gesprächen und ggfs. auch von Zielvereinbarungen zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und seiner Führungskraft. Hier können Konflikte zwischen den Interessen des Teams und den direkt zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und seiner Führungskraft vereinbarten Zielen auftreten (zu Konflikten zwischen Einzel- und Gruppenzielen vgl. Mitchell/Silver 1990 und Resick/Bloom 1997, S. 4ff.).

Um derartige Konflikte zu vermeiden, muß das Team über den Inhalt derartiger Einzelzielvereinbarungen, zumindest aber über die Auswirkungen auf den Einsatz des Mitarbeiters im Team (z.B. Kapazitätsbindung durch Übernahme von Controllingaufgaben) frühzeitig und umfassend informiert werden.

5 Ergänzende personalpolitische und organisatorische Maßnahmen

Personalpolitische Maßnahmen und Instrumente, zu denen auch Zielvereinbarungen zu zählen sind, beeinflussen sich in ihrer Wirkung gegenseitig und müssen daher im Einsatz aufeinander abgestimmt bzw. auf eine übergeordnete Personalstrategie ausgerichtet werden (vgl. Beer et al. 1985, S. 17ff.). Die konkrete Ausgestaltung der personalpolitischen Aktionsparameter muß sich an den Gegebenheiten des Anwendungsfalls orientieren.

Allgemein erfordert eine teamorientierte Aufbauorganisation Anpassungen in den Bereichen Entgeltsystem, Personalentwicklung und Organisation. Adäquate *Entgeltsysteme* zählen zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren bei Teamarbeit. Dabei geht es einerseits darum, über die Anwendung eines von den Mitarbeitern akzeptierten Verfahrens der Grundlohndifferenzierung relative Lohngerechtigkeit zu erreichen. Anforderungsorientierte Systeme erweisen sich häufig als problematisch, wenn als „Altlast“ aus der Zeit vor Einführung der Teamorganisation die tarifliche Eingruppierung von Mitarbeitern, die im Team gleiche Aufgaben verrichten sollen, anzupassen ist. Eine qualifikationsorientierte Grundlohndifferenzierung führt hier zu besseren Ergebnissen, da auch bei gleichartiger Tätigkeit eine inhomogene Qualifikationsstruktur der Teammitglieder für die Teamarbeit förderlich sein kann (zu Modellen der qualifikationsorientierten Lohnendifferenzierung und deren Bewertung vgl. von Eckardstein 1995, von Eckardstein 1989, S. 74ff. und Greife 1990, S. 8ff.).

Neben der Grundlohndifferenzierung stellt sich bei Anwendung teamorientierter Aufbauorganisation die Frage der leistungsorientierten Vergütung (zur Ausgestaltung von Entgeltsystemen für Teamarbeit vgl. Eyer/Stockhausen 1997, S. 23ff.). Hohe Zielerreichungsgrade werden nur dann eine langfristige Motivationswirkung entfalten, wenn sie sich, über verbale Rückmeldungen hinaus, positiv für die Mitarbeiter auswirken. Zu den positiven Auswirkungen zählt insbesondere die Gewährung monetärer Anreize, die an realisierte Zielerreichungsgrade gekoppelt sind (vgl. Reichel/Cmiel 1994, S. 13ff.).

Im Rahmen von Teamarbeit kann es sich dabei nur um teambezogene Anreize handeln: Einerseits ist die Einzelleistung eines Mitarbeiters bei Teamarbeit häufig nicht isolierbar, aber selbst wo das möglich ist, führt ei-

ne auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochene Leistungszuordnung und Vergütung zu dysfunktionalen Ergebnissen. Sie bewirkt, daß die Teammitglieder sich nicht mehr für das Erreichen der vereinbarten Teamziele engagieren, sondern ihre Bemühungen auf ihnen direkt zurechenbare und entgeltwirksame Leistungen konzentrieren. Im Ergebnis wird aus dem Team eine Gruppe von „Einzelkämpfern“ und der zentrale Vorteil der Teamorganisation für das Unternehmen und die Mitarbeiter geht verloren. Leistungsunterschiede zwischen den Teammitgliedern können berücksichtigt werden, indem die teaminterne Verteilung leistungsbezogener Vergütungsbestandteile dem Team selbst übertragen wird. Dadurch können Teammitglieder, die einen besonders großen Beitrag zum Teamerfolg geleistet haben, entsprechend vergütet und motiviert werden (vgl. Becker et al. 1996, S. 56ff.).

Die *Personalentwicklung* ist einerseits Instrument zur Unterstützung der Teamorganisation. Sie steht - insbesondere in der Einführungsphase der Teamorganisation - im Anspruch, die Teamfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen, den Teammitgliedern Moderations-/Konfliktmanagement-techniken zu vermitteln und die Teamentwicklung durch Coaching und Prozeßbegleitung zu unterstützen. Umgekehrt kann sich die Personalentwicklung der Teamorganisation als Instrument bedienen. So können im Team Qualifikationen durch „Überkreuzlernen“ vermittelt werden (vgl. Barker/Neailey 1999, S. 60ff.). Organisationsentwicklungsprozesse werden durch Teamorganisation unterstützt, weil Teams im Vergleich zu Organisationseinheiten bei Linienorganisation größere Flexibilität und Innovationsorientierung zeigen.

Im Bereich der *Organisation* geht es zunächst darum, die Teams bei der Ausfüllung ihrer organisatorischen Gestaltungsfreiräume zu unterstützen. Insbesondere die zur Verfügung stehende Technik sowie die Ablauforganisation müssen so flexibel sein, daß die Teams für sie optimalen Konzepte entwickeln und umsetzen können (vgl. Becker/Engländer 1994, S. 29). Weiterhin kommt der räumlichen Anordnung von Arbeitsplätzen große Bedeutung zu. Ein hinreichender Grad an Kommunikation und Kooperation ist nur bei räumlicher Nähe der Arbeitsplätze möglich. Das einzelne Teammitglied muß die Möglichkeit haben, bei Auftreten von Problemen schnell Kontakt zu Kollegen aufzunehmen. Ebenso muß für jedes Teammitglied erkennbar sein, wenn ein Kollege Unterstützung benötigt. Optimal werden diese Anforderungen nur durch offene und zusammenhängende Raumstrukturen für jeweils das gesamte Team erfüllt.

6 Abschließende Anmerkungen

Die Einführung von Teamarbeit verspricht für Unternehmen, die ein hohes

Maß an Flexibilität zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit realisieren müssen, erhebliche Vorteile. Mit dem vorliegenden Beitrag haben die Autoren versucht, einen Aspekt von Teamarbeit, Organisation und Inhalt der Führung von Teams, konzeptionell und methodisch zu fundieren. Die vorgestellten Ansatzpunkte und Methoden wurden in Praxisprojekten entwickelt und erprobt. Die Ausführungen stehen in dem Anspruch, die wissenschaftliche Diskussion um Führungskonzepte und -prozesse in Teamorganisationen anzuregen.

Der wirtschaftliche und soziale Erfolg von Teamarbeit wird allerdings nicht ausschließlich durch Führung begründet. Daneben gibt es eine Reihe struktureller und personaler Voraussetzungen, die gleichermaßen erfüllt sein müssen, damit diese Form der Arbeitsorganisation tatsächlich die erhofften Vorteile gegenüber der traditionellen Linienorganisation entfalten kann.

Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1996): Teilautonome Arbeitsgruppen. Ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechteren Arbeit ?, Weinheim
- Antoni, C. H. (1994): Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept. Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, C. H. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim, S. 19-48
- Barker, M./Nealey, K. (1999): From individual learning to project team learning and innovation: a structured approach, in: Journal of Workplace Learning, 11, 1, 2, S. 60ff.
- Bamberg, G./Coenenberg, A. G. (1992): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 7. Aufl., München
- Becker, K. et al. (1996): Einführung von Gruppenarbeit. Ein Leitfaden für Führungskräfte, Köln
- Becker, K./Engländer, W. (1994): Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, 141, S. 23-42
- Beer, M./Spector, B./Lawrence, P. R./Mills, D. Q. (1985): Human Resource Management. A General Manager's Perspective, New York, London
- Benz, C./Lingscheid, A. (1997): Kundenorientierung - ein Controllingparameter?, in: IO-Management, 12, S. 68-74
- Brandes, W./Weise, P. (1998): Team Performance as a Constellation of Forces: A General Model, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität-Gesamthochschule Paderborn, 52

- Bühner, R. (1994): Personalmanagement, Landsberg/Lech
- Byham, W. C./Wellins, R. S./Wilson, J. M. (1992): Power-Teams. Spitzenleistungen mit autonomen Arbeitsgruppen, Landsberg/Lech
- Eckardstein, D. v. (1995): Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen, in: Eckardstein, D. v./Janes, A. (Hg.): Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie, Wien, S. 15-39
- Eckardstein, D. v. (1989): Neue Technologien und betriebliche Lohnbestimmung, in: Emmerich, K. et al. (Hg.): Einzel- und gesamtwirtschaftliche Aspekte des Lohnes, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 128, Nürnberg, S. 69-82
- Eyer, E./Stockhausen, A. (1997): Entgeltsysteme bei Gruppenarbeit. Ergebnisse einer aktuellen Studie, in: angewandte Arbeitswissenschaft, 152, S. 18-27
- Fleischhauer, D. (1998): Königsdisziplin der Unternehmenssteuerung. Eine Studie zu Performance Measurement, in: Management-Berater, 11, S. 10-15
- Greife, W. (1990): Der Beitrag des Qualifikationslohns zur Flexibilität industrieller Arbeit. Alternativen zur anforderungsorientierten Entlohnung in modernen Produktionsprozessen, Diss., Frankfurt/Main
- Grunwald, W. (1996): Die Magische Sieben - psychologische Gesetzmäßigkeiten der Gruppenarbeit, in: FB/IE, 2, S. 91-96
- Grunwald, W./Redel, W. (1986): Teamarbeit und Konflikthandhabung. Formen, Wirkungen, Gestaltungsmaßnahmen, in: Zeitschrift für Organisation, 5, S. 305-312
- Gulowsen, J. (1972): A Measure of Work-Group Autonomy, in: Davis, L. E./Taylor, J. C. (Hg.): Design of Jobs. Selected Readings, Harmondsworth, S. 374-390
- Guzzo, R./Dickson, M. (1996): Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness, in: Annual Review of Psychology, 47, S. 307-338
- Haug, C. (1998): Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit, 2. Aufl., München
- Hopfenbeck, W. (1998): Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 12. Aufl., Landsberg/Lech
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart
- Katzenbach, J. R./Smith, D. K. (1993): Teams, der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Wien
- Konradt, U./Schlee, U. (1994): Offenlegung von Unternehmenszielen in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, 141, S. 1-12
- Kunz, G. (1999): Ziele partnerschaftlich vereinbaren - ein Weg zum Erfolg, in: Harvard Business Manager, 2, S. 79-88
- Lawler, E. (1971): Pay and Organizational Effectiveness - A Psychological

- View, New York et al.
- Longenecker, C./Scazzero, J.: Quality Improvement through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving. A Field Experiment, in: *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11, 4, S. 45-52
- Macdonald, C. (1982): *MBO can work. How to Manage by Contract*, New York et al.
- Macharzina, K. (1995): *Unternehmensführung: das internationale Managementwissen*, 2. Aufl., Wiesbaden
- Mitchell, T. R./Silver, W. S. (1990): Individual and group goals when workers are interdependent: Effects on task strategies and performance, in: *Journal of Applied Psychology*, 75, S. 185-193
- Morgan, G. (1997): *Bilder der Organisation*, Stuttgart
- Odiorne, G. (1987): *The Human Side of Management*, Lexington
- Oetinger, B. v. (Hg.) (1995): *Das Boston-Consulting-Group-Strategie-Buch: Die wichtigsten Management-Konzepte für den Praktiker*, 4. Aufl., Wien et al.
- Palmer, E./Dinesh, D. (1998): Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?, in: *Management Decision*, 36, 5, 6, S. 363ff.
- Pastor, P. M. (1999): Balanced Scorecard: Effiziente Messung, in: *Management-Berater*, 1, S. 41-43
- Reichel, F. G./Cmiel, H. G. (1994): Ermittlung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile auf der Grundlage von Zielvereinbarungen in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, in: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 141, S. 13-22
- Resick, C./Bloom, A. (1997): Effects of Goal Setting on Goal Commitment, Team Processes and Performance, in: *Psychology - A Journal of Human Behavior*, 3, S. 2-8
- Roth, S. (1995): Wiederentdeckung eigener Stärken?, in: *REFA-Nachrichten*, 6, S. 26-36
- Schanz, G. (1996): Gruppenarbeit in der industriellen Produktion, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 4, S. 189-193
- Smith, A. (1776): *The Wealth of Nations*, London
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*, New York
- Ulich, E./Großkurth, P./Bruggemann, A. (1973): *Neue Formen der Arbeitsorganisation. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens*, Frankfurt/Main

Margret Beisheim

Empowerment als neue personalpolitische Strategie

1 Was ist so „modern“ am Empowerment?

Anglizismen wie Empowerment, Commitment, Involvement oder Coaching sind im deutschsprachigen Management sehr beliebt, da sie häufig griffig und dennoch vage genug ein Konzept, Modell oder einen Sachverhalt umreißen, der kaum mit wenigen Worten zu beschreiben wäre, eine gewisse Modernität signalisiert, aber noch genügend Freiraum zur Interpretation bietet, so dass die Management-VertreterInnen den Begriff nach Belieben mit eigenen Vorstellungen füllen können.

Die Frage, die sich mit dem Aufkommen eines neuen Modewortes schnell stellt, ist die nach dem „alten Wein in neuen Schläuchen“: Haben wir es bei Empowerment mit einem ähnlichen oder gar identischen Phänomen wie den partizipativen Organisationsformen¹ im Unternehmen zu tun? Oder verleiht eine besonders humane Philosophie des betrieblichen Machtgleichs dem Begriff eine neue qualitative Komponente? Und wenn Empowerment etwas Neues wäre – was macht dann seine neue Qualität aus?

Der Beitrag will insbesondere die Bedeutung des Begriffs Empowerment und seine inhaltliche Nähe zum Partizipationsansatz herausarbeiten. Was ist anders gegenüber bisherigen personalpolitischen Strategien der stärkeren Integration von Beschäftigten und welche Auswirkungen hat Empowerment für die Beschäftigten?

2 Die Wurzeln

In unserer Wirtschaft und Gesellschaft wird heute viel von unternehmerischem Engagement, von Teamorientierung und Konfliktfähigkeit der MitarbeiterInnen in den Betrieben gesprochen. Die Arbeitsinhalte in vielen Branchen sind durch technische Weiterentwicklungen und Lean Management dynamischer und anspruchsvoller („enriched“) geworden.

Um nach der nahezu ausgereizten technischen Rationalisierung die Effizienz der Unternehmung weiter zu steigern, sollen die Beschäftigten nach den Vorstellungen des Managements nicht nur ihre Arbeitsleistung ins Unternehmen einbringen, sondern als „unternehmerische Persönlichkeiten“ agieren, Eigeninitiative und Durchsetzungsvermögen, gleichzeitig aber soziale und emotionale Kompetenz zeigen. Die so oftmals widersprüchlichen

¹ Darunter können Qualitätszirkel, teilautonome Gruppen, Lernstatt-Konzepte, Werkstatt-Teams und Selbstabstimmungskonzepte gefasst werden, vgl. von Eckardstein (1986a, S. 117ff.).

Wunschcataloge² an die Verhaltensweisen und Kompetenzen der abhängig Beschäftigten scheinen zunehmend umfassender zu werden, je mehr sich das Management konfrontiert sieht mit sich rasch wandelnden Märkten und schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

War die Kunden- und Serviceorientierung vor einigen Jahren noch ein strategischer Erfolgsfaktor einzelner Dienstleistungsunternehmen, so ist sie heute ein Muss zur Überlebensstrategie ganzer Branchen geworden. Unternehmerisches Engagement und eine kundenorientierte Haltung gegenüber externen wie auch internen Kunden lassen sich jedoch nicht per Anweisung verordnen, sondern entwickeln sich im Zuge erweiterter Autonomiespielräume der Beschäftigten, die damit Zug um Zug grössere Handlungskompetenz entwickeln können bzw. müssen. Hier setzt Empowerment an.

Empowerment ist kein völlig neues Managementkonzept. Seine Wurzeln reichen zurück bis in die 20er Jahre, als mit den Hawthorne-Experimenten bei Westinghouse bewiesen werden konnte, dass die Produktivität der MitarbeiterInnen steigt, wenn diese nur genügend Beachtung für ihre Arbeit erhalten.

Wie ein Schlüssel ins Schloss passten in den 60er Jahren zwei Bestrebungen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite: die aufgrund von Rationalisierungserfordernissen offerierten Beteiligungsangebote der Unternehmen trafen zusammen mit der Demokratisierungsbewegung. So konnten die 1964 von Einar Thorsrud und Emery Trist entwickelten teilautonomen Gruppen in Skandinavien (insbesondere bei Volvo) erfolgreich implementiert werden. Es ist fraglich, ob das Konzept der selbststeuernden Arbeitsgruppen ohne diese spezifische Interessensidentität eine Chance gehabt hätte.

Wir können auch Wurzeln in der Partizipationsbewegung der 70er und 80er Jahre finden. Partizipative Führung war das Credo dieser Zeit, das es mit zahlreichen personalpolitischen Massnahmen wie z.B. den neu aufkommenden Mitarbeitergesprächen im Sinne einer echten *Zielvereinbarung* und der Bildung von Gruppen und Teams zu erreichen galt. Die in diesen Jahren zu konstatierende Emanzipationsbewegung, die zunehmende Diskussion von Chancengleichheit in Gesellschaft und Unternehmung sowie der erweiterte Zugang der Beschäftigten an Bildungsprogrammen dürften weitere Ursprünge des Empowerment-Ansatzes sein.

Mit der Erkenntnis, dass eine hohe Kunden- und Serviceorientierung im gesamten Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit stärken würde, wuchs innerbetrieblich das Erfordernis, dass sich die MitarbeiterInnen stärker für Kundenbelange engagieren und durch Teilnahme an Problemlösungsgrup-

² z.B. in Anforderungsprofilen, die ein oftmals positivistisches, allzu altruistisches Bild vom Mitarbeiter zeichnen und ihm damit gleichsam (egoistische) Eigeninteressen absprechen, vgl. Beisheim (1997, 139).

pen (KVP, Kaizen) mit ihren Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Produkten beitragen.

Die heute gängigen Managementstrategien wie Business Reengineering, Qualitätsmanagement, KVP und Empowerment „zielen darauf ab, MitarbeiterInnen mit neuen Kompetenzen, aber auch neuer Verantwortung auszustatten und sie sozusagen zu Unternehmern im Unternehmen zu machen.“ (Elbe 1996, S. 5). Diese unternehmerische Haltung kann als die hauptsächliche Zielsetzung der Empowerment-Strategie gesehen werden.

3 Empowerment als Nachfolge von Partizipation?

3.1 Versuch einer Begriffsklärung

Wie der Terminus „Partizipation“ ist auch „Empowerment“ ein schillernder Modebegriff, der sich leicht abnutzt, wenn er nicht ab- und eingegrenzt und mit Leben gefüllt wird. Es sollen daher im folgenden die beiden Begriffe in ihrer Verwendung näher betrachtet und Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden.

Ursprünglich wurde der Begriff Empowerment nicht auf „Employees“ angewendet, sondern diente eher als Hilfe zur Selbsthilfe in der psychosozialen Praxis, als Persönlichkeitsentwicklung und damit zur Entwicklung der Fähigkeit, mit sich und anderen selbstbewusster und sicherer umzugehen. Über das Internet sind heute zahlreiche Initiativen und Organisationen zu finden, die den Menschen Lebenshilfe, Problembewältigungstechniken und persönliche Entwicklung unter dem Schlagwort Empowerment anbieten.³

Die in den USA zu Beginn der 80er Jahre entstandene Bezeichnung „Empowerment of Employees“ (vgl. Kanter 1983) beschreibt den Sachverhalt der Ermächtigung/Bevollmächtigung der Beschäftigten in einer Organisation: Sie werden ermächtigt und befähigt, eigenständig Entscheidungen im Rahmen ihres Arbeitsgebietes und im Hinblick auf die von ihnen gesteuerten Prozesse zu treffen und dafür die Verantwortung zu tragen. Im deutschen Sprachraum ist erst im Laufe der 90er Jahre über Empowerment zu lesen.

Hennestad (1998, S. 937f.) hat den Sinngehalt des Begriffes in Wörterbüchern näher untersucht und eine synonyme Verwendung von „to empower“ und „to enable“ gefunden. Er sieht die Befähigung der MitarbeiterIn-

³ Internet-Recherche zum Stichwort Empowerment, 7/1999: Da werden „Parental Empowerment Groups“ gegründet, „Self Empowerment Strategies“ entwickelt und Stimmbildungsseminare veranstaltet („Empowerment through your voice“). Seminare und Kongresse zum Thema Empowerment und auch eine entsprechende Fachzeitschrift werden inzwischen vermarktet.

nen („Enabling“) als motivationalen Aspekt des Empowerment. Das Konzept werde dem Anspruch auf selbständige MitarbeiterInnen nur gerecht, wenn ihnen nicht nur erweiterte Autonomiespielräume gegeben werden, sondern auch Ressourcen (Arbeitsmittel, Qualifizierung) und Rahmenbedingungen (durchlässige Organisationsstrukturen, Informationskanäle, Vertrauen des Managements, entsprechende Unternehmenskultur).

Empowerment wird besonders in Verbindung mit Qualitätsmanagement und Business Reengineering zitiert und hervorgehoben. Damit werden die für diese Managementkonzepte so wichtigen Autonomiespielräume der Beschäftigten betont, die für eine erfolgreiche Umsetzung auszuweiten sind, um unternehmerisches, qualitätsbewusstes Handeln auf Individual- und Gruppenebene zu induzieren (vgl. Dodson 1991, S. 36, Lawler 1986 und Lawler/Mohrman 1985).

Nach Verespej (1993, zit. nach Engle 1996, S. 166) gibt Empowerment den Menschen Kontrolle über das, was am Arbeitsplatz geschieht. Das Management überträgt den Beschäftigten Verantwortung und Kontrolle über eine oder mehrere Funktionen und Aktivitäten, die vorher von anderen kontrolliert wurden - üblicherweise vom Management selbst. Mit diesem Begriffsverständnis wird der Aspekt der Autonomie zur eigenen Arbeitsplatzgestaltung betont.

Einen spezifischen Fokus von Empowerment zeigt Somers (1993, zit. nach Engele 1996, S. 158) auf: „Simply put, empowerment can be seen as providing employees with the means and the opportunity to make decisions and take actions that impact directly on the customer“. Hiermit wird unmittelbar die Kundenorientierung als Zielsetzung von Empowerment angesprochen.

In ihrer Theorie und Forschung über Empowerment auf der Ebene des Individuums sowie auf Gruppenebene fordern Liden und Tewksbury (1995, S. 389 ff.) folgende vier Hauptkriterien für Empowerment:

- *Choice*: Kontrolle oder Einfluss auf die eigene, unmittelbare Arbeitssituation
- *Competence*: Befähigung und Handlungskompetenz
- *Meaningfulness*: im Sinne von hoher Bedeutung der Arbeitsaufgabe
- *Impact*: Verursachung / Beeinflussung der Unternehmensergebnisse.

Diese vier Kriterien bieten sich als Prüfkriterien der entsprechenden personalpolitischen Strategie und ihrer Umsetzung in der Praxis an.

Empowerment setzt insbesondere die Kompetenz der Akteure und das Vertrauen des Managements in ihre Fähigkeiten und Verhaltensweisen

voraus. Die „process owner“, die den jeweiligen Leistungsprozess verantwortlich steuern und überwachen, sind für den reibungslosen Ablauf der Produktions- oder Dienstleistungsprozesse zuständig. Kontrollmechanismen durch Vorgesetzte würden das Konzept ad absurdum führen. So wird die Verantwortung voll in die Hände der „ExpertInnen vor Ort“ gelegt. Das kommt im Einzelfall nicht nur den Unternehmen, sondern auch den Autonomiewünschen der Beschäftigten entgegen.

Das „Empowerment of Employees“ schafft stärker die Assoziation zu Management-Konzepten (wie High Involvement, vgl. Lawler 1986), während der Partizipationsbegriff deutliche Bezüge zur gesellschaftlichen und betrieblichen Mitbestimmung der Arbeitnehmerseite aufweist. So versteht von Eckardstein (1986, S. 58) Partizipation als „Teilhabe von Arbeitnehmern an Entscheidungen über die Gestaltung der Arbeitswelt, insbesondere der betrieblichen Arbeitsbedingungen.“

Brose und Corsten (1983, S. 13) definieren Partizipation als „Teilnahme und/oder Mitwirkung von problemlösungsbereiten, Informationen austauschenden Individuen an Entscheidungsprozessen in Organisationen“ und lehnen sich damit weitgehend an Wall und Lischeron (1977, S. 38) an, für die drei zentrale Elemente das Ausmass der Partizipation bestimmen: Einfluss, Interaktion und Informationsaustausch.

Georg/Kissler/Scholten (1982, S. 293) definieren Partizipation als „Teilnahme an entscheidungserheblichen Prozessen politischer Kommunikation über gesellschaftliche Interessen“. Hier wird der Begriff auf einer gesellschaftlichen/politischen Ebene verwendet und spiegelt deutlich den Zeitgeist der 70er Jahre wider, wie er sich in der Entwicklung von Bürgerinitiativen, Kooperativen und gesellschaftlichen Alternativmodellen gezeigt hat.

Bei einem ersten Definitionsvergleich fällt auf, dass die Begriffe Partizipation und Empowerment in ihrem weiteren Verständnis letztlich synonym verwendet werden könnten, es sei denn, das Empowerment-Verständnis der Akteure ist ein breiteres und grundsätzlicheres. Bei näherer Betrachtung allerdings zeigen sich nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch markante Unterschiede.

3.2 Vergleich der Konzepte

Beiden Konzepten liegt als Gemeinsames die Auffassung zugrunde, dass die Koordination der betrieblichen Aufgaben durch Selbstabstimmung der Beschäftigte effizienter erfolgt als durch traditionelle Anweisungen. Empowerment geht jedoch insofern weit über den Partizipationsansatz hinaus, da hier ein totaler Zugriff auf die Arbeitskraft erfolgt. Hier werden nicht nur einzelne Qualifikationen und Eigenschaften genutzt, sondern die Potentiale der gesamten Person (vgl. Voss/Pongratz 1998, S. 151f.).

Die Umgestaltung ehemals stark abgegrenzter Abteilungen hin zu Profit Centers, die unmittelbar ergebnisorientiert an ihren Leistungen gemessen werden, erfordert heute eine deutlich stärkere Einbeziehung aller Beschäftigten in den Leistungsprozess und in die Leistungsverantwortung – stärker, als dies ehemals bei den Partizipationskonzepten angelegt bzw. erforderlich war. Hier war ausschliesslich die Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes bzw. unmittelbaren Arbeitsbereichs vorgesehen. Das Denken in Wertschöpfungsketten und die Vernetzung der Arbeitsbeziehungen in Form interner Kunden- und Lieferantenbeziehungen tragen dazu bei, dass die Sichtweisen und die Verantwortung der Beschäftigten sich erweitern, so dass ein „Blick über den Tellerrand“ bis zu den Schnittstellen der Arbeitsprozesse anderer „process owner“ möglich wird.

Im Gegensatz zu – bzw. in Erweiterung der Partizipationskonzepte der 70er und 80er Jahre, die mit der Beteiligung auf eine erweiterte Handlungskompetenz abzielten (z. B. in Form einer Mitarbeit in Problemlösungsgruppen), bezeichnet der Begriff des Empowerment auch eine Haltung und Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Aufgabe. Wichtige Anforderungskriterien sind hierfür:

- Selbstverantwortung (im Team oder am Einzelarbeitsplatz),
- Prozessdenken sowie
- das Ablegen einer Arbeitnehmerhaltung.

Die Seite des Arbeitnehmers als Träger spezifischer Arbeitnehmerinteressen war in den Partizipationskonzepten der frühen Jahre noch deutlich sichtbar – wurden doch gerade diese Modelle der Lernstatt- und Qualitätszirkel-Arbeit kritisch von der Gewerkschaftsseite diskutiert (Machtverlust für den Betriebsrat durch eine dritte Macht im Betrieb?) und auf Chancen und Risiken untersucht (vgl. Breisig 1990). Empowerment dagegen fordert von den MitarbeiterInnen eine unternehmerische Haltung, die letztlich bis zur vollen Identifikation mit der Organisation führen soll.

Während die in Kleingruppenarbeit und Problemlösungsgruppen gelebten Partizipationsangebote des Managements als Ergänzung der hierarchischen Mechanismen gesehen werden können, geht das Konzept des Empowerment einen entscheidenden Schritt weiter, indem auch die Hierarchie selbst zurückgedrängt oder gar bis auf eine notwendige Restgrösse abgebaut wird (vgl. beispielhaft Semler 1993). Klassische Stab-Linien-Organisationsstrukturen haben in einem Unternehmen mit empowernten MitarbeiterInnen keinen Platz mehr, da diese ständig an ihre Grenzen stossen würden. Statt dessen sind die Organisationseinheiten stark vernetzt und verflacht, die Kommunikationsbeziehungen lateral und die Zusammenarbeit stärker aufgabenorientiert.

Empowerment ist kein blosses Angebot des Managements an die Beschäftigten, sondern fordert ihnen ihren Einsatz geradezu ab. Im Gegensatz zum Partizipationskonzept besteht eine Innovationspflicht für alle Beschäftigten (vgl. Elbe 1996, S. 10).

Mit der folgenden Abbildung sollen holzschnittartig die wichtigsten Unterschiede zwischen Empowerment und Partizipation zusammengefasst werden.

	Partizipation	Empowerment
Zielsetzung	Beteiligung der MitarbeiterInnen an Fragen des Arbeitsplatzes zur Prozess- und Qualitätsverbesserung	Kunden- und Serviceorientierung in der gesamten Unternehmung, Prozess-Sicherheit durch unternehmerisches Denken der MitarbeiterInnen
Haltung des Managements	Beteiligungsangebot des Managements (Initiative wird gewünscht)	Erwartungshaltung des Managements (Initiative wird ausdrücklich gefordert)
Haltung der Beschäftigten	Arbeitnehmer-Orientierung der Beschäftigten bleibt erhalten	Beschäftigte sollen Arbeitgeber-Sichtweise übernehmen (Intrapreneure)
Reichweite des Konzepts	Inselartig (zumeist nur partielle Aufweichung hierarchischer Strukturen)	Unternehmensweit
Besondere Zielgruppen	Zunächst ProduktionsmitarbeiterInnen, später in allen innovationsfreundlichen Bereichen	MitarbeiterInnen mit Prozessverantwortung bzw. Kundenkontakt
Innovationen	„Mit“-Denken und Vorschlagsrecht, Management entscheidet über Umsetzung	Verpflichtung zur Innovation, zur Mitarbeit in Projektgruppen und zur ständigen Weiterbildung
Strukturen	Ergänzung/Aufweichung der hierarchischen Organisation. Auch in tayloristischen Organisationen ansatzweise möglich, z.B. Werkstattzirkel. Arbeitsstrukturierungsmassnahmen und Gruppenarbeit	Unternehmensweite Verflachung der Organisation, Neuzuschnitt der Verantwortungsbereiche sowie Erweiterung der Zuständigkeiten und Kompetenzen (process owner); Gruppen-/Teamarbeit
Autonomie-Spielräume	Begrenzter Entscheidungsspielraum (Ausnahme: Teilautonome Arbeitsgruppen)	Eigenständige Entscheidungen und Ergebnisverantwortung der MitarbeiterInnen
Wichtige Rahmenbedin-	Hierarchisch strukturierte Kontrolle und Koordination der Aktivitäten durch das Management (Steu-	Qualitätsstandards und Leitbilder zur Orientierung; laterale Kommunikationsbeziehungen, kontinuierliche

gungen	rungskomitee, Koordinatorin, ModeratorIn); Regeln und Normen	Qualifizierung der MitarbeiterInnen
--------	--	-------------------------------------

Abb.1: Idealtypische Unterschiede zwischen Partizipation und Empowerment

Die bisherige Lösung des Transformationsproblems, nämlich der Transfer der potentiellen Arbeitskraft in verausgabte Arbeitsleistung, wurde mit tayloristischen Strategien verfolgt. „Es ist evident, dass diese Transformation von einem strukturell bedingten Interessensgegensatz bestimmt ist, auf dem ein ebenfalls strukturell begründetes Misstrauen gegenüber dem Faktor „Arbeitskraft“ beruht. Dieses Misstrauen prägt die sozialen und politischen Prozesse im Betrieb. Es wird zu einem zentralen Problem betrieblicher Herrschaft, einerseits das Arbeits- und Leistungsverhalten und die Mitwirkung des Eigentümers der Arbeitskraft zu *sichern* und - weil es sich um keine „gewöhnliche“ Ware handelt - zu *kontrollieren*; andererseits die Reproduktionsinteressen der Arbeitenden als Arbeitskraftbesitzer und als Rechtssubjekt zu berücksichtigen.“ (Dörr/Hildebrandt/Seltz 1984, S. 185).

Mit der Strategie, über Empowerment Selbstabstimmungsprozesse zu ermöglichen und den Beschäftigten in diesem Bereich Vertrauen und erweiterte Befugnisse einzuräumen, scheint dieser Interessengegensatz aufgehoben bzw. zumindest gemildert. Wir sollten uns jedoch vor Augen führen, dass Partizipations- und Empowermentkonzepte nicht um der Emanzipation der Beschäftigten willen eingeführt werden, sondern Ausdruck einer Regulierungspraxis sind, die die Koordination über Anweisungen aufgibt, um der Komplexität der Aufgaben und der erforderlichen Flexibilität des Humankapitals besser gerecht zu werden.

4 Empowerment in der Praxis

4.1 Zum Verständnis des Managements und Einsatz des Konzepts

Die betriebliche Praxis zeigt, dass die Managementkonzepte ganz nach Belieben ausgestaltet und mit dem jeweils aktuellen Etikett versehen werden. Dies gilt nicht nur für reine Kostensenkungsmassnahmen, die unter Schlagworten wie Lean Management, Business Reengineering oder Turnaround Management verkauft werden. So wird oft vollmundig mit dem modernen, im Sinne des Human Resource Management recht positiv besetzten Begriff des Empowerment umgegangen. Die betriebliche Realität bleibt oft weit hinter den Optimalvorstellungen zurück, wenn hierarchische

Strukturen und das Selbstverständnis der Akteure die Umsetzung verhindern oder blockieren.

Ein grosses Hindernis stellt auch die mangelnde Bereitschaft des Managements dar, das Gewünschte mit allen Konsequenzen umzusetzen. Man will zwar nicht hinter der Modernität neuer Konzepte zurückbleiben („Auch wir brauchen Empowerment“), ist aber noch nicht bereit, gewachsene und oftmals überkommene hierarchische Strukturen und Vorstellungen (insbesondere Steuerungs- und Kontrollansprüche) aufzugeben. So werden nur Teile des Konzepts implementiert, die im Sinne einer integrativen Personalpolitik zu kurz greifen müssen. Ein „bisschen“ Empowerment wird versuchsweise an die MitarbeiterInnen weitergegeben, ohne dass die personalpolitischen Instrumente (erfolgsabhängige Entlohnung, betriebsübergreifende Personalentwicklung⁴, motivierende Arbeitsplatzgestaltung u.a.) darauf abgestimmt werden. Die Grenzen für die so „Teil-Empowerten“ sind damit schnell erreicht. Bereits in den 70er Jahren wurde in der Literatur mahndend darauf hingewiesen, dass Konzepte der „Scheinpartizipation“ nicht von Dauer und nicht erfolgreich sein können. Kunstek (1986, S. 205) spricht von „systemerhaltender Scheinpartizipation“ in Lernstatt-Gruppen. Brose und Corsten (1983, S. 213) entlarven die „Pseudopartizipation“ als halbherzigen Versuch, ohne grosse Veränderungen viel Wirkung zu erzielen. Argyris und Schön (1978) belegen beispielhaft, dass das Management mit gespaltener Zunge spricht, wenn die MitarbeiterInnen einerseits initiativ sein sollen, andererseits aber nicht die Regeln des Hauses missachten dürfen. Sie sollen langfristig denken, aber nicht die kurzfristigen Umsatzziele verletzen, sie sollen bereichsübergreifend agieren, aber nicht an Abteilungsgrenzen rühren.

Aus den historischen Wurzeln heraus kann geschlossen werden, dass sich die Philosophie des Empowerment-Konzepts das humanistische Menschenbild, wie es auch in McGregor Theorie Y zum Ausdruck kommt, zunutze macht: Menschen wollen Leistung erbringen und sich mit den Zielen ihrer Organisation identifizieren. Externe Kontrollen werden unnötig, denn die MitarbeiterInnen werden Selbstkontrolle und Eigeninitiative entwickeln. Hier sehen wir wieder Parallelen zur Humanisierungsbewegung der 70er Jahre in Deutschland und zum Partizipationsansatz: Das humanistische Menschenbild war sicher bei einzelnen Proponenten der Konzepte vorhanden, aber es wurde ebenso für die Ziele des Managements instrumentalisiert denn es eignet sich ja auch sehr gut, um Rationalisierungsbedürfnisse der Unternehmen zu legitimieren. Die Erkenntnisse der Hawthorne-Studie wurden schliesslich auch nutzbringend verwertet: Wenn die Beschäftigten bestimmte Rahmenbedingungen (Anerkennung, Belohnung, Empowerment....) benötigen, um leistungsfähiger zu sein, so wird das Ma-

⁴ vgl. Mayerhofer (1999, S. 518).

nagement allein schon unter Kosten-Nutzen-Überlegungen durchaus bereit sein, diese zu schaffen. Die Praxis der Partizipationsmodelle zeigt aber auch, dass die Beteiligungsangebote bei veränderten politischen oder wirtschaftlichen Bedingungen wieder zurückgenommen oder nicht weiter unterstützt werden (z.B. die Gruppenarbeit in der Motorenmontage bei der Volkswagen AG in Hannover, die Beteiligungsgruppen bei der Hoesch AG in Dortmund).

Zur Entwicklung und Implementierung eines Empowerment-Konzepts werden in der Praktikerliteratur zahlreiche Hinweise gegeben, die - häufig in einer recht funktionalistischen Sichtweise - mit positiv besetzten Schlagworten Tips und Tricks zur Umsetzung geben (vgl. z.B. Clutterbuck/Kernaghan 1997). Von der Consulting-Szene wird das Empowerment inzwischen ebenso intensiv vermarktet wie die bisherigen Konzepte des Business Reengineering oder des Lean Management. Die Empfehlungen lassen sich mit dem folgenden Beispiel auf einen Nenner bringen: Das General Electric Business Information Center (GEBIC) hat nach einem ausgiebigen Reengineering-Prozess die folgenden sechs Schritte für ein funktionierendes Empowerment identifiziert: (vgl. Wilfore 1993, zit. nach Engle 1996, S. 168).

1. Fokus auf den Menschen, erst dann auf den Prozess
2. Die MitarbeiterInnen müssen die erforderlichen Qualifikationen besitzen, um Kontrolle auszuüben
3. Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise und Verantwortlichkeit
4. Aufbau und Entwicklung von Teams
5. Belohnung und Anerkennung von Leistungen
6. MitarbeiterInnen dürfen Verantwortung übernehmen.

Es werden zwar auch hier häufig schnelle Lösungen für die betriebliche Praxis präferiert, ein Empowerment-Prozess ist jedoch langwierig und erfordert konsequente, kontinuierliche Arbeit in den unterschiedlichen Gestaltungsfeldern (u.a. Personalauswahl und -einsatz, Arbeitsplatzgestaltung, Personalentwicklung, Entlohnung und Anreizsysteme), die aufeinander abzustimmen sind.

4.2 Worin besteht die Strategie des Empowerment?

Die zahlreichen Aktivitäten der Unternehmen zur Aktivierung der Innovations- und Leistungspotentiale der Beschäftigten und die fast simultane Verwendung des Empowerment-Begriffs lassen vermuten, dass hiermit ei-

ne personalpolitische Strategie (vgl. Elšik 1992) verfolgt wird, die langfristig und durchaus nicht zufällig ist.

Kissler (1980, S. 38) formuliert die Strategie des Managements im Hinblick auf Partizipationskonzepte recht scharf: „Wo Apathie dysfunktional, Kooperation aber zum funktionalen Erfordernis wird, gewinnt Partizipation als eine zeitgemässe subtile Technik zur Erzeugung von Massenloyalität sowohl im Reproduktions-, zunehmend aber auch im Produktionsbereich an Bedeutung.“ Diese Massenloyalität dürfte im Empowerment noch stärker gefordert sein, da das Konzept die totale Nutzung persönlicher Leistungspotentiale anstrebt und nicht nur inselartig, sondern unternehmensweite Geltung bekommt.

Entsprechend dem weiten Begriffsverständnis von Partizipation und Empowerment sind die möglichen personalpolitischen Strategien zahlreich und von den betrieblichen Machtkonstellationen und Interessen abhängig. Mit der Entscheidung für eine personalpolitische Strategie der Beteiligung oder des Empowerments von MitarbeiterInnen stellt sich für das Management die Frage: Wieviel Freiräume können zugestanden und wieviel Struktur muss geschaffen werden, um die Organisation und ihre Mitglieder zu fördern und zum Erfolg zu bringen? Damit bewegt sich das Management in einem Spannungsfeld, das sich im Kontinuum zwischen hierarchischer Steuerung und Selbstabstimmung bewegt.

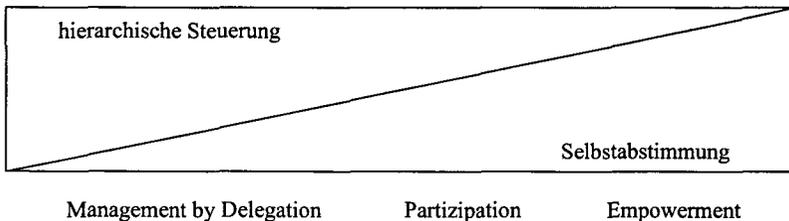


Abb.2: Kontinuum der Konzepte

Bowen und Lawler (1992) unterscheiden drei Formen von Empowerment-Konzepten:

1. Mitgestaltung der Beschäftigten im Vorschlagswesen oder in Qualitätszirkeln - eine Form der Beteiligung, wie sie hier im Kontinuum unter Partizipation verstanden wird: Diese Form bewirke bereits ein gewisses Mass an Empowerment, aber die grundlegenden organisationalen Strukturen werden hier noch nicht verändert.
2. Die Beteiligung an der Arbeitsplatzgestaltung, die zu veränderten Arbeitsstrukturen führt. Die Beschäftigten sind - mit bestimmten Entscheidungskompetenzen ausgestattet - für einen begrenzten Bereich zuständig

und erhalten Feedback über ihre Leistung. Diese Form können wir auf dem Kontinuum zwischen Partizipation und Empowerment einordnen, denn die Machtbefugnisse bleiben begrenzt.

3. Die maximale Form der Beteiligung bezieht alle MitarbeiterInnen auch in strategischen Fragen der Unternehmung mit ein und lässt sie Entscheidungen im Rahmen ihres Arbeitsbereiches treffen, wie beispielsweise beim Semco-Modell in Sao Paulo (vgl. Semler 1993). Der Informationsfluss erfolgt vertikal, horizontal und lateral. Die Beschäftigten engagieren sich aus eigenen Stücken in Teamarbeit, für Problemlösungsprozesse und betriebliche Abläufe. Diese Form lässt sich als idealtypische Form von Empowerment auf der rechten Seite des Kontinuums ansiedeln.

Zwei charakteristische personalpolitische Strategien des Empowerment lassen sich hinter diesen Ausprägungen erkennen: Entsprechend ihrer Reichweite werden sie hier als partielles und totales Empowerment bezeichnet.

1. *Partielles Empowerment*: Beibehaltung alter organisationalen Strukturen, inselartiges Aufweichen von Kontrollmechanismen und Einführung von (stark vorstrukturierter und gelenkter) Team- und Projektarbeit. Diese Strategie lässt sich noch zum Partizipationsansatz rechnen, der häufig nur als Empowerment etikettiert wird. Was verspricht sich das Management mit dieser Strategie? Die Ziele des Management sind hier insbesondere mehr Flexibilität im Verhalten der MitarbeiterInnen angesichts der starren tayloristischen Strukturen, erhöhte Motivation und verstärktes Engagement der Beschäftigten in Bereichen, die innovationsrelevant oder kundennah sind. Die bestehenden Strukturen werden jedoch nicht infrage gestellt. Eine „Ermächtigung“ der MitarbeiterInnen ginge zwangsläufig mit einem Machtverlust des Managements im Hinblick auf traditionelle Über-/Unterordnungsverhältnisse einher. Die völlige Abschaffung von Hierarchie und Kontrolle kann bei dieser Strategie nicht die Lösung sein, sondern eher die Übertragung erweiterter Rechte und Pflichten für die Organisationsmitglieder. Die personalpolitischen Aktivitätsfelder sind aufgrund der funktional orientierten Strategie nicht aufeinander abgestimmt. Damit bleibt jedoch der Empowerment-Ansatz hinter seinen Möglichkeiten zurück bzw. produziert unerwünschte Effekte (Irritation und ggf. Frustration bei den Beschäftigten, wenn beispielsweise die Personalentwicklung und die Form der Entlohnung den veränderten Anforderungen nicht entsprechen).
2. *Totales Empowerment*: unternehmensweit und konsequent betrieben, wird hier die völlige Abkehr von der Fremdkontrolle vorgenommen, statt dessen werden relativ autonomen Einheiten mit voller Ergebnisverant-

wortung gebildet (nach dem Profit Center-Ansatz). Hier wird zur Bewältigung der Komplexität von Markt- und Technikbedingungen eine vollständige Funktionalisierung der Potentiale der MitarbeiterInnen angestrebt. Alle personalpolitischen Bereiche sind strategisch aufeinander abgestimmt, z.B. durch leistungsorientierte Entlohnung, (unternehmens-)zielorientierte Anreizsysteme, Teamorganisation und vernetzte Organisationsstrukturen.

Wenngleich der Wortbestandteil „power“ dies nahelegen könnte, so ist es jedoch keine Macht, die von den Beschäftigten gegenüber dem Management erkämpft worden wäre, sondern die „verliehen“ wird, um Unternehmensziele zu erreichen. In der „weichen“ Steuerung liegt vielmehr die eigentliche personalpolitische Strategie. Die übertragene „power“ hat daher einen ambivalenten Charakter. Das, was den MitarbeiterInnen an funktionaler Macht übertragen wird, ist schon fast wieder infrage gestellt durch neue Formen der (indirekten) Kontrolle, die das Management über Leitbilder, Werte und Normen, Commitment und Zielvereinbarungen ausübt.

In jedem Fall ist mit Empowerment eine Machtreduktion des Managements verbunden, wenngleich nur auf der Ebene der Weisungsbefugnis. „Dieser Verlust der Legitimationsmacht führt letzten Endes dazu, dass die Unternehmensleitung nur dann bereit ist, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu erweitern, wenn es sich mit einer zentralen Steuerung und Überwachung der veränderten Strukturen verbinden lässt.“ (Scheff 1996, S. 301) Scheff spricht daher auch von „kontrollierter Autonomie“ (1996, S. 301). Die Problematik des Ansatzes wird nun sichtbar. Mit der Zielsetzung, mehr Kreativität, Engagement und Verantwortung bei den MitarbeiterInnen freizusetzen, steigen auch die Risiken, dass der Machttransfer unkontrollierbare Effekte für das Unternehmen mit sich bringt.

Aufgrund der gestiegenen Komplexität von Produktions- und Dienstleistungsprozessen ist die Kontrolle darüber längst nicht mehr in den Händen des Managements. Ihre weitgehende Verlagerung auf die Beschäftigten in Form von Empowerment birgt Gefahren, wenn MitarbeiterInnen Fehler machen oder bewusst gegen die Interessen der Organisation arbeiten. Die Verlagerung von Macht und Einfluss an die Basis hat so wiederum zur Folge, dass an anderer Stelle der Einfluss des Managements neu gestärkt werden muss.

Simons (1995) schlägt dazu den Einsatz von vier „Steuerungshebeln“ vor, die implizit das Verhalten der Beschäftigten kanalisieren sollen:

1. Entwicklung von „Bekanntnisssystemen“, also Leitbildern, um Wertvorstellungen und Missionen des Managements zu transportieren,
2. Entwicklung von Abgrenzungssystemen, die als eine Art Verhaltens-

- kodex gelten können, um Auswüchse durch falsches Engagement der Arbeitskräfte und das Verletzen von Spielregeln zu verhindern,
3. Einsatz diagnostischer Kontrollsysteme (z. B. über Controlling, Kennzahlen), um die Zielerreichung zu überprüfen,
 4. Einsatz interaktiver Kontrollsysteme (zum Sammeln und Auswerten von Informationen). Simons argumentiert: Damit kann ein innerbetrieblicher Dialog entstehen, über den dann Lernprozesse in Gang gesetzt werden können.

Diese Steuerungshebel stellen eine viel subtilere Form von Kontrolle als die ehemals wahrgenommene direkte Leistungskontrolle dar. Hennestad (1998, S. 951) merkt kritisch an, dass die „altmodischen Kontrollsysteme“ ersetzt werden durch die Kontrolle des konformen Denkens.

In der industriosozologischen Diskussion werden die in den vergangenen Jahren vermehrt aufgekommenen Selbststeuerungskonzepte (wie Empowerment, Selbstentwicklung und Selbstbeurteilung) im Hinblick auf eine grundlegende Wandlung der Arbeitskraftnutzung diskutiert (vgl. Kuhn 1997, Voss/Pongratz 1998). Empowerter MitarbeiterInnen stellen demnach einen neuen Typus des Arbeitnehmers dar, den Voss/Pongratz „Arbeitskraftunternehmer“ nennen. Seine Kennzeichen sind „eine erweiterte Selbstkontrolle (...), der Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen und eine Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung“ (Voss/Pongratz 1989, S. 143).⁵ Der „Intrapreneur“ als unternehmerisch denkender und handelnder Idealmitarbeiter, der dem Unternehmen durch sein innovatives, unternehmerisches Denken und Handeln und sein volles Engagement nicht nur seine Ware Arbeitskraft verkauft, sondern gleichsam sich selbst mit all seinen persönlichen Potentialen einbringt, ist heute Gegenstand der Debatte über das Mitunternehmertum (vgl. Pinchot 1988, Kuhn 1997, Wunderer 1999).⁶

Das Paradoxon der Empowerment-Strategie besteht insbesondere darin, dass das Management den traditionellen Kontrollanspruch in einer durch

⁵ Gemeint ist, daß nicht nur berufliche Qualifikationen, sondern alle verwertbaren individuellen Ressourcen des Mitarbeiters genutzt werden, wie z.B. Freizeitqualifikationen, soziale Netze und Kontakte (vgl. Voss/Pongratz 1989, S. 143).

⁶ Einen Schritt weiter als die bisherigen Intrapreneur-Konzepte ging der südamerikanischer Unternehmer Ricardo Semler. Semler (1994) hat während einer Rezession in Brasilien für sein Unternehmen, die Semco A/S in Sao Paulo, den Weg der partiellen Auslagerung von Beschäftigung gewählt, indem er seine MitarbeiterInnen „Satellitenunternehmen“ gründen ließ, die ihre Produkte mit den Produktionsmitteln von Semco, aber auf eigene Rechnung und Risiko für den gesamten Markt produzieren konnten. Damit band Semler die Beschäftigten und ihr spezifisches Know-how an das Unternehmen und verhinderte deren Arbeitslosigkeit. Möglich war dieser Schritt nur, weil sich die Beschäftigten schon Jahre vorher zur Selbständigkeit entwickelt hatten. „Bei Semco haben wir wenig Kontrolle, noch weniger Organisation und im Grunde genommen keinen Kodex von Vorschriften“ (Semler 1994, S. 116).

Reengineering und Empowerment veränderten Unternehmung aufgeben muss, um Kontrolle zu erlangen (vgl. Engle 1996, S. 160). „The only way to regain control is by sharing it“ (Alan Flanders, zit. nach Hennestad 1998, S. 934f.).

Es wird ja vom Management keineswegs völlig auf Kontrolle verzichtet. Die Verlagerung von Kontrolle auf die Beschäftigten „ist meist von einer gleichzeitigen Verfeinerung und Effektivierung indirekter Steuerungen von Arbeitsprozessen bzw. von Steuerungen auf systemisch höherer Ebene („Rahmensteuerung“) mit gezielter Kontrolle strategischer Parameter (Kosten, Qualität, Produktivität u.a.m.) begleitet“ (Voss/Pongratz 1998, S. 139).

4.3 Mögliche Wirkungen von Empowerment auf die Beschäftigten

Einige Vorüberlegungen zur Durchsetzbarkeit einer personalpolitischen Strategie des Empowerment sollen die Erfolgserwartungen eines Empowerment-Konzeptes relativieren.

Wenn das Management Macht an die Beschäftigten abgibt (und bei Empowerment handelt es sich ausschliesslich um kanalisierte Entscheidungsmacht im Rahmen festgelegter Regeln), so kann es - aus der Perspektive des mikropolitischen Ansatzes von Crozier und Friedberg (1979) - nicht darauf vertrauen, dass diese „Macht“ im gewünschten Sinne verwendet wird, denn die Aktivitäten des Managements werden begrenzt durch mögliche Gegenmachtstrategien der Beschäftigten, die eigene „Ungewissheitszonen“ kontrollieren und die Pläne des Managements konterkarieren können.

Eine Organisation kann im Sinne von Crozier und Friedberg (1979) als Spielfeld begriffen werden, auf dem die Akteure durch mikropolitische Spiele und Aushandlungsprozesse ihre Interessen mit bestimmten Strategien umzusetzen versuchen. Dieses Spielfeld zeichnet sich durch asymmetrische Machtverhältnisse aus und „reguliert (...) den Ablauf der Machtbeziehungen“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 47).

Insbesondere dem mittleren und dem Topmanagement stehen über das Direktionsrecht (Weisungsbefugnis), über Informationsvorsprung und Positionsmacht zusätzliche Machtressourcen (insbesondere institutionale, strukturelle und motivationale Macht) zur Verfügung. Aber auch die MitarbeiterInnen auf den unteren hierarchischen Ebenen haben ein gewisses Machtpotential aufgrund von spezifischem Know-how und der Möglichkeit, über mikropolitische Spiele ihre individuellen Interessen zu vertreten. Sie können z. B. Arbeitszurückhaltung üben, Koalitionen bilden oder sich gegen entsprechende Leistungen Vorteile aushandeln.

„Das Konzept des strategischen Spiels, wie es von Crozier und Friedberg dargestellt wird, vermeidet den Fehler, die Definitionsmacht des Ma-

nagements zu überschätzen, indem es die Freiheit der Akteure im Rahmen des Beziehungsgeflechts unterstreicht“. (Müller 1989, S. 2) Diese Freiheit der Akteure ist die grosse Unwägbarkeit, so dass das Ergebnis von Empowerment-Prozessen nicht im voraus zu bestimmen ist, sondern durch wechselseitige Aushandlungen und Kompromisse der Akteure immer wieder modifiziert wird. Ob die MitarbeiterInnen die Spielregeln zur Beteiligung akzeptieren und im gewünschten Maße mitspielen, hängt nicht zuletzt von ihrer Einschätzung ihrer persönlichen Chancen bei diesem Konzept ab (vgl. Beisheim et al. 1991).

Wird Empowerment in eine integrative Personalstrategie eingebettet und damit konsequent und in allen Bereichen und auf allen Ebenen gelebt, so können die Beschäftigten hieraus wahrscheinlich einige Vorteile für sich ableiten: mehr Autonomie und Gestaltungsfreiheit, Eigenverantwortung, intrinsische Motivation, Erfolgserlebnisse durch den direkten Kontakt mit dem internen oder externen Kunden, Höherqualifizierung, persönliche Weiterentwicklung und gegebenenfalls auch Selbstverwirklichung. Dafür sind die Arbeitsinhalte jedoch anspruchsvoller und verdichteter. Auch die quantitativen Leistungsanforderungen sind für den einzelnen Mitarbeiter durch Personalausdünnung deutlich gestiegen.

Durch Empowerment kann Einsicht in übergeordnete Zusammenhänge und neue Handlungsfähigkeit der Beschäftigten entstehen, können Optionen wahrgenommen und selbständig ausgewählt werden. Dies erfordert aber auch betriebliche Rahmenbedingungen, in denen MitarbeiterInnen initiativ sein können, ohne durch hierarchische und bürokratische Barrieren gebremst zu werden, und eine Unternehmenskultur, in der sich Vertrauen entwickeln kann und Fehler gemacht werden dürfen. Nicht nur die Methodik der Zusammenarbeit - beispielsweise im Rahmen der Projektarbeit -, sondern auch das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe muss entwickelt werden. Teamentwicklungsmassnahmen zur Qualifizierung der Teammitglieder auf ihre neue Rolle sind hier besonders wichtig (vgl. Beisheim/Frech 1999).

Andererseits sind die MitarbeiterInnen über die Zielvereinbarungen nicht nur an die Verfolgung der Ziele gebunden, sondern auch für das Ergebnis verantwortlich. Besonders deutlich wird dies, wo Abteilungen als Profit Center geführt werden. Der Betriebsrat eines Unternehmens hat die Erfahrung gemacht, dass die Profit Center zur Isolierung und Abgrenzung der einzelnen Teams führen (vgl. Elbe 1996, S. 17). Sie können sich aufgrund der eigenen Umsatzvorgaben Kollegialität gegenüber anderen Teams nicht mehr leisten. Die Überforderung der Beschäftigten und Konkurrenzdenken sind als Folge zu befürchten.

Wenn das Kommunikationssystem in einem Unternehmen mit „ermächtigten“ MitarbeiterInnen gut entwickelt ist und horizontale, vertikale und laterale Informationskanäle eröffnet, so können die MitarbeiterInnen

auch dem Anspruch nach abteilungsübergreifendem Denken und Handeln eher gerecht werden. Da Informationen – insbesondere strategischer Art – jedoch immer mit Macht und Einfluss verbunden sein werden, ist es wahrscheinlich, dass die Akteure, die über relevante Informationen verfügen, diese auch weiterhin für ihre persönlichen Ziele einsetzen und für andere unzugänglich lassen werden. Mikropolitische Spiele sind auch in einer Empowerment-Kultur eine nicht zu vernachlässigende Größe.

Ein weiteres Problem ist die Überforderung der Teams, die – selbststeuernd und hierarchiefrei – völlig auf sich selbst gestellt sind und das Dilemma der von aussen vorgegebenen Leistungsanforderungen einerseits und der emotionalen und sozialen Bedürfnisse der Teammitglieder andererseits miteinander ausloten müssen. Sie sollen ihre teaminternen Konflikte selbst bereinigen und gemeinsame Zielsetzungen und Vorgehensweisen aushandeln. Teams sind oft geneigt, sich anspruchsvollere Ziele zu setzen als der/die Vorgesetzte. Damit geraten sie schnell unter einen Leistungsdruck, dem sie aufgrund ihres hohen Commitments kaum ausweichen können. Dabei hat die Gruppenleitung zumeist keine disziplinarische Führungsfunktion, sondern soll in der Rolle des Moderators das Team möglichst durch eine sozialverträgliche, sanfte Form der Beeinflussung zu Höchstleistungen bringen. Bei der gegebenen Arbeitsverdichtung dürfte jedoch kaum Zeit zur Konfliktklärung gegeben sein.

Der Marktmechanismus wird mit der unternehmerischen Mitverantwortung auch innerbetrieblich wirksam. Das kann dazu führen, dass die MitarbeiterInnen oder Teams „als Unternehmer im Unternehmen“ (Pinchot 1988) quasi ihre Aufträge selbst akquirieren müssen. Ein grosses Problem entsteht, wenn die Beschäftigten das unternehmerische Risiko mittragen und sich ggf. selbst wegrationalisieren müssen, um vorgegebene Ziele erreichen zu können. Andererseits können die MitarbeiterInnen auch von den erzielten Ergebnissen finanziell (über Umsatzbeteiligung, Boni) profitieren.

Besonders problematisch ist allerdings die Aufweichung der Grenzen zwischen Kapital und Arbeit einzuschätzen. Die MitarbeiterInnen, die sich vollständig mit dem Unternehmen identifizieren und sich und ihre Arbeit selbst kontrollieren, internalisieren damit den Rollenkonflikt, der aus den Interessensgegensätzen von Unternehmenszielen und Eigeninteressen resultiert, und müssen ihn mit sich selbst austragen. „Der Klassenkampf wird in die Seelen und Köpfe der Arbeitskräfte verlagert“ (Voss/Pongratz 1998, S. 152).

5 Wohin geht die Reise?

Der Trend zur unternehmerischen Mitverantwortung der MitarbeiterInnen dürfte sich bei den zunehmend schärfer werdenden Wettbewerbsbedingun-

gen weiter verstärken, insbesondere in Branchen und in Unternehmensbereichen, die eine hohe Innovations- und Veränderungsbereitschaft erfordern.

Sowohl bei Partizipation als auch bei Empowerment handelt es sich um ein soziales Konzept der weitgreifenden Leistungs- und Verhaltensbeeinflussung der MitarbeiterInnen. Im Sinne einer integrativen Personalstrategie sollten die strukturellen Rahmenbedingungen die Konzepte unterstützen und nicht behindern. Besonders wichtig ist daher die aktive Verhinderung eines De-Empowerment (Hennestad 1998, S. 938ff.), die sich durch hierarchische Barrieren, mangelndes Vertrauen, falsche Zuschreibungen für Missstände und einseitige Sichtweisen der Akteure einschleichen kann.

Die Auswirkungen von Partizipationskonzepten lassen sich mit von Ekkardstein (1986a, S. 121) als „Funktion des Einflusses bestimmter, mit Partizipation vereinbarter Faktoren“ beschreiben. Diese Faktoren sind die Bereitschaft der Beschäftigten zur Beteiligung und Mitwirkung, betriebliche Mitbestimmung und eine personalpolitische Einbindung der Massnahmen. Dies dürfte um so mehr noch für Empowerment-Konzepte gelten, da zum einen die (intrinsische) Motivation der Beschäftigten sehr viel stärker gefordert ist und die unternehmerische Haltung, die ihnen abgefordert wird, sonst zu problematischen Grenzaufweichungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen führen könnte. Die personalpolitischen Massnahmen sind besonders im Bereich der Personalentwicklung zu sehen. Da die MitarbeiterInnen zur Erfüllung der erhöhten Anforderungen eine gewisse Reife im Sinne einer Handlungskompetenz (fachliche, soziale, methodische und persönliche Kompetenz) entwickeln müssen, kann Empowerment nicht ohne eine langfristig angelegte, betriebs- und fachübergreifende Personalentwicklung, die über eine Anpassungsfortbildung hinausgeht, auskommen.⁷

Empowerment kann unter zwei diametral unterschiedlichen Aspekten gesehen werden: Es fördert nicht nur die MitarbeiterInnen in ihrer Eigenständigkeit, es fordert auch ihr Engagement für das Unternehmen, ihre Bereitschaft, Eigeninteressen aufzugeben und Konflikte miteinander im Team auszuhandeln. Diese Ambivalenz von Risiken und Chancen für die Beschäftigten, aber auch für das Management, trifft für das Partizipationskonzept in analoger Weise zu. Je grösser die Autonomiespielräume, die den MitarbeiterInnen vom Management zugestanden werden, desto riskanter wird das Konzept im Hinblick auf Überforderung der Beschäftigten, Fehlverhalten und mangelnden Interessenausgleich.

Der Logik einer derart weitergehenden Nutzung des Humankapitals folgend, könnte sich der Arbeitsmarkt in zwei Gruppen von Beschäftigten segmentieren: in Rationalisierungsgewinner, die aufgrund ihrer Kompetenzen

⁷ vgl. den Beitrag Mayerhofer in diesem Band.

zen, Einstellungen, Verhaltensweisen und biografischen Gegebenheiten Vorteile aus der neuen Konstellation ziehen können, und die Verlierer, die nicht „empowert“ werden wollen bzw. die nicht die geforderten Qualifikationen, Werthaltungen und Kompetenzen zur Selbstregulierung aufweisen (vgl. Voss/Pongratz 1998, S. 154).

Welche Effekte das Empowerment-Konzept letztlich in der Praxis zeigen wird, hängt unter anderem auch davon ab, wie die Veränderungen politisch gestaltet werden. „Eine längerfristig sozial tragbare Etablierung des neuen Arbeitskraftmodells und nicht zuletzt seine fruchtbare Nutzung im engeren ökonomischen Sinne dürfte (...) nur im Rahmen einer hoch entwickelten sozialpolitischen Einbettung möglich sein, die einen historisch neuartigen sozialen Kompromiss voraussetzt“ (Voss/Pongratz 1998, S. 154). Hierzu sind zum Schutze der Beschäftigten vor Überforderung und Selbstausbeutung insbesondere tarifliche und rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Konzept des Empowerment im Hinblick auf die Interessen der Beschäftigten unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C./Schön, D. (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading
- Beisheim, M./Frech, M. (1999): Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen, in: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): Management. Theorien - Führung - Veränderung, Stuttgart, S. 285-319
- Beisheim, M. (1997): Aus- und Weiterbildung in österreichischen Banken - neue Anforderungen ohne Profil?, in: Heyse, V. (Hg.): Kundenbetreuung im Banken- und Finanzwesen, München, S.123-143
- Beisheim, M./Eckardstein, D. v./Müller, M. (1991): Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen, in: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft, München, Mering, S. 123-138
- Bowen, D. E./Lawler, E. E. (1992): The empowerment of service workers: what, why, how and when, in: Sloan Management Review, 33, 3
- Breisig, T. (1990): It's Team Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen, Köln
- Brose, P./Corsten, H. (1983): Partizipation in der Unternehmung, München
- Clutterbuck, D./Kernaghan, S. (1997): Empowerment - So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter, Landsberg/Lech
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation, Königstein/Ts.
- Dodson, R. L. (1991): Speeding the Way to Total Quality, in: Training & Development, 6, S. 35-42
- Dörr, G./Hildebrandt, E./Seltz, R. (1984): Kontrolle und Informationstechnologien in Gesellschaft und Betrieb, in: Jürgens, U./Naschold, F.

- (Hg.): Arbeitspolitik, Berlin: 5, S. 171-197
- Eckardstein, D. v. (1986): Partizipative Aspekte einer Entlohnung nach Qualifikation, Überlegungen zum Entlohnungskonzept der Joseph Vögele AG, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1, S. 55-67
- Eckardstein, D. v. (1986a): Unter welchen Voraussetzungen können partizipative Organisationformen als personalpolitische Innovation gelten?, in: Dichtl, E./Gerke, W./Kieser, A. (Hg.): Sonderdruck Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden, S. 115-135
- Elbe, A. (1996): Empowerment - Ein neues Personalkonzept?, Manuskripte 219 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Elšik, W. (1992): Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen, München, Mering
- Engle, R. L. (1996): Reengineering and Empowerment: Who has the Control of what?, in: Gutschelhofer, A./Scheff, J. (Hg.): Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche, Wien, S. 155-184
- Georg, W./Kissler, L./Scholten, U. (1982): Politische Partizipation und betriebliches Lernen, in: Georg, W./Kissler, L. (Hg.): Arbeit und Lernen, Werkstattberichte aus der Qualifikationsforschung, Frankfurt/Main, New York, S. 291-322
- Hennestad, B. W. (1998): Empowering by de-depowering: towards an HR strategy for realizing the power of empowerment, in: The International Journal of Human Resource Management, 9, 5, S. 934-953
- Kanter, R. M. (1983): The change masters, New York
- Kissler, L. (1980): Partizipation als Lernprozeß, Basisdemokratische Qualifizierung im Betrieb. Eine Fallstudie, Frankfurt/Main, New York
- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2, S. 195-220
- Kunsteck, R. (1986): Das Konzept der Lernstatt im Industriebetrieb, Kritik eines Ansatzes der Organisationsentwicklung, Spardorf
- Lawler, E. (1986): High Involvement Management, San Francisco
- Lawler, E./Mohrman, S. (1985): Quality Circles After the Fad, in: Harvard Business Review, 63, 1, S. 65-71
- Liden, R. C./Tewksbury, T. W. (1995): Empowerment and Work Teams, in: Ferris, G. R./Rosen, S. D./Barnum, D. T. (Hg.): Handbook of Human Resource Management, Cambridge, S. 386-403
- Mayerhofer, H. (1999): Qualifikationsmanagement, in: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): Management. Theorien - Führung - Veränderung, Stuttgart, S. 489-520
- Müller, M. (1989): Spieltheorie und Macht, internes Arbeitspapier zum Projekt Partizipation und Mitbestimmung, Wirtschaftsuniversität Wien
- Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring - Mitarbeiter als Unternehmer, Wies-

baden

- Scheff, J. (1996): Teams - Hierarchiefreie Spielwiesen der Macht - über Macht und Ohnmacht in Gruppen, in: Gutschelhofer, A./Scheff, J. (Hg.): *Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche*, Wien, S. 297-320
- Semler, R. (1994): Wenn aus Mitarbeitern Geschäftspartner werden, in: *Harvard Business Manager*, 16, 3, S. 109-117
- Semler, R. (1993): Das Semco-Modell, München
- Simons, R. (1995): Kontrolle bei selbständig handelnden Mitarbeitern, in: *Harvard Business Manager*, 3, S. 98-105
- Somers, K. (1993): Defining the boundaries on empowerment. *Tapping the Network Journal*, 4, 1, S. 3-7
- Voss, G. G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 1, S. 131-158
- Wall, T. D./Lischeron, J. A. (1977): *Worker participation, A critique of the literature and some fresh evidence*, London
- Wilfore, J. F. (1993): Employees draw their own road map for cultural change, in: *Industrial Engineering*, 25, 6, S. 49-50
- Wunderer, R. (Hg.) (1999): *Mitarbeiter als Mitunternehmer*, Neuwied

Teil 4

Spezifische Organisationen

Christoph Badelt

Personalpolitische Herausforderungen im Nonprofit Sektor

1 Einleitung

In den letzten Jahren hat sich das Interesse der Wirtschaftswissenschaften zunehmend den Nonprofit Organisationen (NPOs) zugewandt. Mit einiger Verspätung gegenüber dem angelsächsischen Vorbild – das allerdings aufgrund anderer politischer und kultureller Ausgangsbedingungen nur bedingt mit zentraleuropäischen Staaten vergleichbar ist – entwickelt sich auch im deutschen Sprachraum das Bewußtsein eines „Nonprofit Sektors“. Dieser wird als Summe all jener Organisationen verstanden, die weder kommerziell noch öffentlich bzw. gemeinwirtschaftlich orientiert sind.

Das Bewußtsein eines Nonprofit Sektors geht mit einer verstärkten politischen Aufwertung der Nonprofit Organisationen einher (siehe z.B. Khol 1998). In diesem Zusammenhang werden auch Wirtschaftsfragen von NPOs zunehmend von Relevanz. Die Durchdringung von Organisationen, die sich oft keineswegs freiwillig einem wirtschaftlichen Wettbewerb stellen, mit der Ratio der Wirtschaft, ist nicht frei von Problemen. Dies gilt auch für die Personalpolitik, wo sich ganz spezifische Herausforderungen stellen.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des vorliegenden Beitrags, einen Überblick über personalpolitische Aspekte von Nonprofit Organisationen zu geben. Im ersten Kapitel soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit NPOs überhaupt zum Gegenstand wirtschaftlichen Denkens werden können und sollen. Danach (Kapitel 2) wird zunächst eine Makro Perspektive eingeschlagen: Nonprofit Organisationen sind aus *gesamtwirtschaftlicher* Sicht ein wichtiger Faktor der Beschäftigung, der in Wissenschaft und Politik noch viel zu wenig beachtet wurde. Abschließend (Kapitel 3) wird die *einzelbetriebliche* Perspektive angerissen: Welche Fragen stellen sich für ein Unternehmen des Nonprofit Sektors, das eine „rationale Personalpolitik“ betreiben will und dabei eine Gratwanderung zwischen wirtschaftlichen und metaökonomischen Zielvorstellungen zu absolvieren hat.

2 *Nonprofit Organisationen als Gegenstand wirtschaftlichen Denkens*

Die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rolle von NPOs ist heute unbestreitbar. Mit Recht wird bisweilen von einem wahren „Boom“ der Nonprofit Organisationen gesprochen. Das rasche Wachstum des Interesses am Phänomen NPO geht allerdings mit einer großen Unsicherheit bei der Begriffsverwendung einher, die immer wieder zu Mißverständnissen führt.

2.1 *Vielfalt und Charakteristika von NPOs*

Nonprofit Organisationen können private Museen, Kulturvereine, Freiwillige Feuerwehren, Sportorganisationen, kirchliche oder weltliche Wohlfahrtsverbände, Ordensspitäler, Interessenvertretungen, Parteien oder kleine Selbsthilfegruppen sein. Auch die Genossenschaften bezeichnen sich nach ihrem Selbstverständnis oft als „Nonprofit Organisationen“. In jüngster Zeit legen überdies die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, wie beispielsweise Gemeindebetriebe oder Energieunternehmen, darauf Wert, als Teile des Nonprofit Sektors verstanden zu werden. Fast scheint es, als ob ein Wettbewerb um die „Besetzung“ des modern gewordenen Nonprofit Begriffs eingesetzt hätte.

Nach dem herrschendem wissenschaftstheoretischen Verständnis kann es bei Definitionen nicht darum gehen, den „wahren Gehalt“ einer Nonprofit Organisation zu bestimmen. Vielmehr sind Definitionen Konventionen, deren Klarheit dem intersubjektiven Verständnis dienen. In diesem Sinn soll hier auch nicht der Versuch gemacht werden, eine „richtige“ Definition von Nonprofit Organisationen vorzuschlagen. Vielmehr wird in der Folge klargemacht, welche Typen von Organisationen im Auge zu behalten sind, wenn von personalpolitischen Herausforderungen an den „Nonprofit Sektor“ die Rede ist.

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden Nonprofit Organisationen meistens durch eine Reihe von Charakteristika gekennzeichnet, die sich wie folgt darstellen (vgl. Badelt 1999a, S. 8f.):

- NPOs dürfen keine Gewinne bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder ausschütten. Es ist ihnen somit nicht verwehrt, Gewinne zu erwirtschaften; was sie charakterisiert, ist vielmehr die Form der *Gewinnverwendung*.
- NPOs sind durch ein Mindestmaß an formaler Organisation gekennzeichnet.
- NPOs, die im Blickfeld dieses Artikels stehen, sind private, d.h. nicht-

staatliche Organisationen. Dies schließt nicht aus, daß sie von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt oder bisweilen sogar weitgehend getragen werden. Auch kann es durchaus sein, daß Probleme, die für NPOs im Sinne dieses Beitrags charakteristisch sind, auch im öffentlichen Sektor vorkommen.

- NPOs weisen ein Minimum an Selbstbestimmung bzw. Entscheidungsautonomie auf.
- Vielfach wird für NPOs ein Mindestmaß an Freiwilligkeit verlangt. Dieses Kriterium wird als erfüllt angesehen, wenn in NPOs ehrenamtliche Arbeit (umgangssprachlich auch oft als „Freiwilligenarbeit“ bezeichnet) geleistet wird, oder aber wenn die Mitgliedschaft in einer Organisation freiwillig ist.¹ Das Kriterium der Freiwilligkeit kann sich aber auch auf die Existenz von freiwilligen Übertragungen von Haushalten an die Organisation beziehen, was bedeutet, daß die Organisation zumindest teilweise durch Geldspenden finanziert wird.

Organisationen, die die genannten Kriterien in mehr oder weniger starkem Ausmaß erfüllen, werden in der Folge als Nonprofit Organisationen bezeichnet. Die Kriterien sind nicht ganz trennscharf. Damit wird zum Ausdruck gebracht, wie vielfältig der Nonprofit Sektor ist. So fällt der kleine Sportverein ebenso unter die Definition wie ein großer Wohlfahrtsverband, der Österreichische Gewerkschaftsbund würde ebenso als NPO definiert wie eine autonome Selbsthilfegruppe.

Die Beispiele legen klar, daß NPOs nach Größe, politischer Orientierung, inhaltlichen Arbeitsschwerpunkten, wirtschaftlicher Macht und regionaler Verbreitung sehr differieren können – ein Faktum, das bei der Diskussion von wirtschaftlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Konsequenzen noch zu beachten sein wird.

Die Heterogenität des Nonprofit Sektors bringt es mit sich, daß viele wissenschaftliche Aussagen nur für bestimmte Typen von NPOs zutreffen. Im Zuge der Nonprofit Forschung an der Wirtschaftsuniversität Wien – welche sich in einem eigenen Forschungsschwerpunkt zum Thema etabliert hat – hat es sich als sinnvoll herausgestellt, zumindest folgende Grundtypen von NPOs zu unterscheiden (vgl. Zauner 1999, S. 124f.):

- Verwaltungsnahe NPOs existieren im Nahebereich staatlicher oder kommunaler Verwaltungseinrichtungen. Sie verdanken ihre Gründung

¹ Dieses Kriterium ist besonders in Österreich von Interesse, wo z.B. Kammern als Interessenvertretungen, die durch Gesetz eingerichtet sind, auf einer Zwangsmitgliedschaft aufbauen. Kammern wären daher im Sinne dieses Beitrags nicht als NPOs zu bezeichnen.

oder ihren Fortbestand nicht selten der „Flucht“ aus der Enge des öffentlichen Dienst- und Haushaltsrechts. Sie sind oft personell, bisweilen auch juristisch eng an eine staatliche oder kommunale Stelle angekopelt, oft ist dann die Grenzziehung zwischen NPOs und öffentlichen Institutionen damit nicht klar. Ein gutes Beispiel für eine solche „Quasi Nongovernmental Organisation“ (QUANGO) ist etwa das Österreichische Arbeitsmarktservice (AMS).

- Wirtschaftsnahen NPOs sind meist große Nonprofit Organisationen, die von ihrem Selbstverständnis und von ihren internen Organisationsstrukturen her mit einem Dienstleistungsersteller der privaten Wirtschaft verglichen werden können. Sie sind in ihren Handlungen oft kaum von gewinnorientierten Unternehmen zu unterscheiden. Der Nonprofit Status kommt oft nur mehr in der Rechtsform zum Ausdruck. Beispiele dafür sind große Wohlfahrtsverbände mit mehreren tausend Beschäftigten oder auch jene Genossenschaften, die nach der obigen Definition überhaupt noch dem Nonprofit Sektor zugerechnet werden können.
- Basisnahe NPOs sind meist junge Organisationen, die aus idealistischen Gruppenformationen hervorgegangen sind. Dazu zählen Solidaritätsgruppen, politische Pressure Groups lokaler Bedeutung oder das weite Spektrum des kulturellen und freizeitorientierten Vereinswesens.

Die aufgezählten Beispiele machen klar, daß NPOs im Sinne der genannten Definition entweder stark in der Leistungserstellung für Dritte engagiert sein können (Fremdleistungs-NPOs) oder aber primär für eigene Mitglieder tätig sind, wie dies z.B. bei Selbsthilfegruppen oder Interessenverbänden der Fall ist (Eigenleistungs-NPOs) (Badelt 1999a, S. 5). Diese Unterscheidung markiert auch verschiedenartige Unternehmensziele. Diese Vielfalt ist bei der Übertragung von wirtschaftlichen Prinzipien auf den Nonprofit Sektor stets im Auge zu behalten.

2.2 Wirtschaftliches Denken in Nonprofit Organisationen

Mit der politischen Aufwertung der NPOs wird zunehmend die Forderung verbunden, auch Nonprofit Organisationen müßten „wirtschaftlich denken“ oder „wirtschaftlich handeln“. Im Sinne des wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbuchs kann darunter ein Denken verstanden werden, das Entscheidungen über die Verwendung von knappen Ressourcen in den Mittelpunkt stellt. Geht man auf die Lehrbuchdefinition von wirtschaftlich Handeln zurück, dann verlangt dies auch für Nonprofit Organisationen, die knappen Mittel so einzusetzen, daß sie ein möglichst gutes Ergebnis erzielen, oder aber, ein bestimmtes Ergebnis mit einem minimalen Mitteleinsatz zu errei-

chen.

Auf den ersten Blick scheint es nur recht und billig zu sein, auch von NPOs die Anwendung des ökonomischen Prinzips zu erwarten bzw. zu verlangen. Auf den zweiten Blick stellt sich allerdings die Frage der Übertragbarkeit wirtschaftlicher Rationalität auf den Nonprofit Sektor als keineswegs triviales Problem heraus. Tatsächlich spricht einiges *für*, einiges aber auch *gegen* eine Übertragung wirtschaftlicher Kalküle auf den Nonprofit Sektor (vgl. Badelt 1997, S. 326ff.).

Auch wenn es nicht dem Selbstverständnis mancher NPOs entspricht, kann wohl davon ausgegangen werden, daß auch in Nonprofit Organisationen in der Regel Güter oder Dienstleistungen erstellt werden. Diese Sichtweise mag als „ökonomischer Imperialismus“ kritisiert werden. Dennoch ist es legitim, eine solche Betrachtungsweise einzunehmen, weil kaum Nonprofit Organisationen existieren, in denen eine Leistungserstellung nicht vor sich geht. Selbst dort, wo dies von den Mitgliedern oder Betroffenen anders gesehen wird - beispielsweise in einem Verein, der primär ein soziales Ziel (z.B. Unterhaltung der Mitglieder) verfolgt - kann wohl ein Produktionsprozeß beobachtet werden, als dessen Ergebnis dann z.B. Hilfe, soziale Integration, Ausbildung, Unterhaltung etc. gesehen werden kann.

Wenn NPOs im Sinne des wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbuchs „produzieren“, dann setzen sie auch Ressourcen ein und es stellt sich im Normalfall die Knappheitsproblematik. Diese wird von den Angehörigen der NPOs auch vielfältig erlebt, wengleich in deren Umgangssprache vielleicht andere Worte für das in der Ökonomie mit „Knappheit“ bezeichnete Phänomen gebraucht werden. Die Knappheit an Zeit und Energie, die Knappheit an finanziellen Mitteln oder Räumen etc. wird aber auch beim kleinen Verein erlebt, in größeren wirtschaftsnahen NPOs ist sie ohnehin eine Trivialität.

Die Existenz von Produktion und knappen Ressourcen macht es daher sinnvoll, grundsätzlich auch an NPOs den Anspruch heranzutragen, beim Einsatz ihrer Ressourcen das ökonomische Prinzip anzuwenden. Damit wird auch in einem elementaren Sinn des Wortes „Management“ notwendig. In der Notwendigkeit des Managements (vgl. auch Horak/Heimerl-Wagner 1999) treffen sich mithin die Anliegen des Nonprofit Sektors und die jeglicher anderer Produzenten, also auch jene der kommerziellen Wirtschaft. Aus rein rationalen Gesichtspunkten heraus ist somit die Übertragung wirtschaftlichen Denkens in den Nonprofit Bereich nicht nur notwendig, sie ist im Grunde genommen eine Trivialität.

Andererseits wäre es auch voreilig, aus diesen elementaren Gemeinsamkeiten zwischen Produzenten - gehören sie nun dem kommerziellen Bereich, der öffentlichen Wirtschaft oder dem Nonprofit Sektor an - den Schluß zu ziehen, es könnten im Nonprofit Sektor ungesehen die gleichen Managementprinzipien und die gleichen wirtschaftlichen Entscheidungs-

kriterien angewandt werden, wie in anderen Bereichen der Wirtschaft. Eine solche Übertragung stößt rasch an Grenzen, die zu analysieren auch eine unabdingbare Voraussetzung dafür ist, eine sinnvolle und problemgerechte Personalpolitik in NPOs zu betreiben.

Die Grenzen der Übertragbarkeit wirtschaftlichen Denkens auf den Nonprofit Bereich enthalten rationale und als emotionale Dimensionen. Auf der rationalen Ebene stellt sich als vorherrschendes Problem die Frage der Leistungsmessung und damit die Definition des „Erfolges“ einer Nonprofit Organisation. NPOs produzieren oft Leistungen, die nicht eindeutig und intersubjektiv nachvollziehbar zu messen sind. (vgl. Haßemer 1994, S. 24) Manche von ihnen (wie z.B. zahlreiche Sozialorganisationen) produzieren auch Leistungen, die als gesellschaftlich minderwertig angesehen werden, für deren Produktion die Schwierigkeiten der asymmetrischen Information gelten und bei denen spezifische Marktconstellationen in dem Sinn herrschen, daß Leistungsbezieher und Zahler nicht identisch sind (vgl. auch Kotler 1978, S. 31).

Wo der wirtschaftliche Erfolg einer Organisation nicht eindeutig definierbar ist und wo diejenigen, die die Qualität und den Wert einer Leistung am besten bestimmen können (nämlich die Leistungsbezieher) nicht auch die wirtschaftliche Macht haben, ihrer Zustimmung oder Ablehnung, ihrer Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit Geld Ausdruck zu verleihen, dort versagen die alltäglichen ökonomischen Entscheidungsmechanismen. Sie müssen durch komplexere Mechanismen ersetzt werden, die der spezifischen Problematik einer Dienstleistung und der Rechtsform der sie produzierenden Organisation angepaßt sind. Dies heißt keineswegs, wirtschaftliches Denken abzuschaffen oder für ungültig zu erklären. Vielmehr wird damit zum Ausdruck gebracht, daß eine einseitige Betrachtung, die sich nur auf den monetären Aspekt der Leistungserstellung und Erfolgsmessung bezieht, durch eine vielseitigere Art Entscheidungen zu treffen und ihr Ergebnis zu beurteilen, ersetzt werden muß.

Neben diesen durchaus rationalen Übertragungsschwierigkeiten ist auf eine nicht zu unterschätzende emotionale Komponente hinzuweisen. Am deutlichsten wird dies in der Diskussion über das „Sozialmanagement“, worunter die Übertragung wirtschaftlichen Denkens auf die Aktivitäten sozialer Nonprofit Organisationen verstanden wird (vgl. Badelt 1997, S. 326). In diesem Anwendungsfeld des Nonprofit Managements kommen die Emotionen oft deshalb besonders stark zum Tragen, weil die Angehörigen sozialer Berufe bisweilen emotional von wirtschaftlichem Denken – oder dem, was sie diesem Begriff zuschreiben – nichts wissen wollen. Oft wird wirtschaftliches Denken mit Gewinnmaximierung gleichgesetzt. Dieses aber ist häufig das Feindbild für Menschen, die im Sozialbereich arbeiten.

Hinter der emotionalen Ablehnung wirtschaftlichen Denkens, das vor allem in kleineren und politisch sehr engagierten NPOs vorzufinden ist,

stehen eine Reihe von Ängsten und Vorurteilen. Besonders häufig ist die Sorge, die Einführung wirtschaftlichen Denkens könnte die ideellen Ziele einer NPO gefährden oder zumindest relativieren. Die Propagierung wirtschaftlichen Denkens wird dann als Stimmungsmacher für die Abwertung ideellen Denkens gesehen.

Ängste dieser Art haben bis zu einem gewissen Grad einen realen Gehalt. Das zeitliche Zusammentreffen der Forderung nach Effizienz im Nonprofit Bereich und nach dem Abbau öffentlicher Verantwortung im Sozial- oder Kulturwesen ist ja nicht zufällig. Zumindest die politische Renaissance des Nonprofit Sektors ist im Zusammenhang mit Privatisierungsbestrebungen und den zeitgeist-gemäßen Versuchen zu sehen, den Staat generell zurückzudrängen. Allerdings übersehen Menschen, die sich auf diese Angst konzentrieren, oft, daß ökonomische Rationalität an sich nur bedeutet, *irgendwelche Ziele* mit einem minimalen Mitteleinsatz zu erreichen. Ökonomische Rationalität trifft noch keine Aussage über den Inhalt eines Ziels. In einem guten Sinn verstanden bedeutet dann die Übertragung wirtschaftlichen Denkens auf den Nonprofit Bereich, daß die dort angestrebten ideellen Ziele eben mit einem minimalen Mitteleinsatz erreicht werden sollen – ein Ziel, das rational betrachtet nicht im Widerspruch zu den eigentlichen Anliegen des Nonprofit Sektors stehen kann.

Dennoch sollte die skizzierte Sorge nicht allzu rasch in den Bereich der Irrationalität verdrängt werden. Es ist unbestreitbar, daß die Aufwertung wirtschaftlichen Denkens zu einer Eigendynamik führen kann, welche mit einer Umorientierung der Handlungsschwerpunkte und Ziele einer NPO verbunden ist. Dieser Effekt kann sich schon dadurch ergeben, daß Ziele, die mit wirtschaftlichen Kalkülen leichter beschreibbar, leichter evaluierbar und leichter verteidigbar sind, einen größeren Stellenwert bekommen, als jene, wo dies nicht der Fall ist (vgl. Horak 1993, S. 21f.).

Im Grunde steht hinter dieser berechtigten Sorge auch noch ein selten ausgesprochener Aspekt einer fundamentalen Wertefrage. Es geht letztlich um den Stellenwert des Wirtschaftlichen in der Gesellschaft in seinem Wettstreit zum Stellenwert des „Sozialen“, des „Kulturellen“, des „Politischen“.

Diese allgemeinen Überlegungen zum wirtschaftlichen Denken im Nonprofit Bereich gelten im besonderen Maße auch für das Personalmanagement. Das komplexe Zielsystem der meisten NPOs, aber auch die Komplexität des im Nonprofit Sektor üblichen Ressourceneinsatzes (vgl. von Eckardstein 1999) bringt es mit sich, daß wirtschaftliches Denken in NPOs dringend ein rationales Personalmanagement in NPOs notwendig macht. Gleichzeitig entstehen in NPOs eine Fülle von personalpolitischen Problemen, die außerhalb des Nonprofit Sektors nicht oder nur in untergeordnetem Ausmaß von Relevanz sind. Dies ergibt sich schon aus den für die meisten NPOs typischen gemischten Personalstrukturen, wenn bezahlte,

teilbezahlte, ehrenamtliche Beschäftigte, Zivildienstleistende und noch andere Formen von Beschäftigten tätig sind. (vgl. von Eckardstein 1999, S. 260ff.).

Dazu kommt, daß die angedeuteten emotionalen Probleme sich gerade im Personalbereich besonders stark artikulieren. Beispielsweise konzentriert sich bei einer Beurteilung der Tauglichkeit von Mitarbeitern für die Erreichung bestimmter Zwecke die geballte emotionale Sprengkraft möglicher Zielkonflikte zwischen wirtschaftlichen und metaökonomischen Anliegen einer NPO.

Die Notwendigkeit rationalen Personalmanagements in NPOs ist damit unumstritten. Die Umsetzung und Ausformung eines solchen Personalmanagements ist wohl eine der größten Aufgaben, die sich im Bereich des Nonprofit Sektors für den Wirtschaftsexperten stellen.

3 NPOs und Beschäftigung – die Makroperspektive

Nonprofit Organisationen sind Arbeitgeber, ihre Beschäftigten haben die unterschiedlichsten rechtlichen Stellungen, womit eine Reihe von betrieblichen aber auch gesamtwirtschaftlichen Problemen verbunden sind. In diesem Abschnitt soll deshalb ein Überblick über die Makroperspektive der Beschäftigung im Nonprofit Sektor gegeben werden.

3.1 Politische Hoffnungen und empirische Realität

Die öffentliche Wahrnehmung von NPOs scheint zwischen Ignorieren und Idealisieren zu schwanken. Waren im deutschsprachigen Raum durch viele Jahrzehnte hindurch die NPOs in der Wahrnehmung durch Politik und Wirtschaft ein vernachlässigbares Randphänomen, so besteht – nicht zuletzt vor dem Hintergrund ungelöster Beschäftigungsprobleme – nun die Tendenz einer gewissen Idealisierung. (z.B. Khol 1998). Davon kann dann gesprochen werden, wenn NPOs als Rettungsanker in einer ungeklärten und schwierigen Beschäftigungslage gezeichnet werden.

Es kann als Ausdruck des noch zu jungen Interesses der Wirtschaftsstatistik am Nonprofit Sektor gesehen werden, daß über das tatsächliche Beschäftigungsvolumen in diesem Bereich nur sehr mangelhafte empirische Evidenz existiert. Im Zuge eines Forschungsprojekts der Abteilung für Sozialpolitik der Wirtschaftsuniversität Wien wurden für das Jahr 1995 erstmals empirische Grundlagen zum Beschäftigtendvolumen im Nonprofit Sektor Österreichs erarbeitet (Badelt et al. 1997). Dabei zeigten sich nicht nur die im Kapitel 1.1. angedeuteten Schwierigkeiten einer Abgrenzung bzw. der Definition. Vielmehr wurde auch klar, daß über weite Strecken

verlässliche Beschäftigtenstatistiken zum Nonprofit Sektor überhaupt nicht existieren.

Die schlechte Datenlage ist zum einen darin begründet, daß NPOs nicht notwendigerweise in das System der öffentlichen Datenermittlung durch das Statistische Zentralamt (weder hinsichtlich der Produktions-, noch hinsichtlich der Beschäftigtenstatistiken) eingebunden sind. Zum anderen ist die ungenügende Qualität der Daten auch eine Folge des in manchen Bereichen des Nonprofit Sektors noch immer mangelhaften Dokumentationssystems in den NPOs selbst. Dieses Faktum liefert einen weiteren Hinweis auf den zum Teil beträchtlichen Nachholbedarf an Managementanfordernissen in NPOs.

Auf der Ebene der „anekdotischen Evidenz“ sind viele Beispiele bekannt, die belegen, daß NPOs auch über mehrere tausend Beschäftigte verfügen können. Diese wirtschaftsnahen NPOs sind meist auch so ausreichend dokumentiert, daß sie im Prinzip auf einschlägige Fragen Antworten geben und solcherart einen Mosaikstein für die Beschreibung der Beschäftigtenlandschaft im Nonprofit Sektor beitragen können. Anderen NPOs – und nicht nur den kleinsten – fehlen aber elementarste Personalinformationssysteme, so daß die Frage, wieviel Beschäftigte mit welchem Status und welcher wöchentlichen Arbeitszeit in ihrem Unternehmen tätig sind, keineswegs immer oder ohne große Mühen beantwortet werden kann.

Erschwerend wirkt die im Kapitel 2.2. erwähnte Vielschichtigkeit der Personalstruktur, die es oft sehr schwer möglich macht, beispielsweise das „Volumen“ der eingesetzten bezahlten Arbeit zu quantifizieren. Hier sind nicht nur statistische Probleme angesprochen, zum Teil ist auch konzeptuell nicht klar, welchen Status eine bestimmte Person hat und ob beispielsweise ihre Arbeitskraft als bezahlt oder unbezahlt zu zählen wäre.

Unter Berücksichtigung all der genannten Unwegbarkeiten und Unsicherheiten kann für das Jahr 1995 die Zahl der im österreichischen Nonprofit Sektor (bezahlt) beschäftigten Personen mit knapp 190.000 angegeben werden. Tabelle 1 (entnommen aus Badelt 1999b, S. 74) gibt dazu nähere Auskunft. Mehr als die Hälfte dieser Beschäftigten sind im Bereich der sozialen Dienste, ein gutes Fünftel im Bereich Bildung und Forschung eingesetzt. Auch Kultur, Sport und Freizeit sowie das Gesundheitswesen zeigen sich als quantitativ bedeutsame Arbeitgeber im Nonprofit Sektor.

BESCHÄFTIGTE		
Bereich	Anzahl	
	absolut	relativ
▪ Kulturelles, Sport, Freizeit	13.000	6,9%
▪ Bildung und Forschung	40.455	21,4%
▪ Gesundheit	17.804	9,4%
▪ Soziale Dienste	99.419	52,6%
▪ Umwelt	728	0,4%
▪ Rechtswesen, Interessenvertretung, Politik	7.029	3,7%
▪ Internationale Aktivitäten	1.200	0,6%
▪ Religion	7.339	3,9%
▪ Wirtschafts-, Berufsverbände und Gewerkschaften	2.200	1,2%
Insgesamt	189.174	100%

Tab. 1: Beschäftigte in NPOs in Österreich, 1995 (Badelt 1999b, S. 74)

Die Rolle des Nonprofit Sektors als Arbeitgeber wird durch einen Vergleich dieser Beschäftigtenzahlen mit gesamtwirtschaftlichen Daten unterstrichen. Mehr als 9,5% der im Dienstleistungsbereich und rund 6,2 % aller unselbständig Beschäftigten Österreichs arbeiten in NPOs (Badelt et al. 1997, S. 255). Im Hinblick auf die skizzierten Datenerhebungsprobleme kann dieser Wert als untere Grenze aufgefaßt werden.

Die wirtschaftliche Relevanz der Beschäftigung im Nonprofit Sektor kann auch durch eine grobe Schätzung der in diesen Organisationen getätigten Personalausgaben zum Ausdruck gebracht werden. In der erwähnten Studie der Abteilung für Sozialpolitik wurden die Personalausgaben auf der Basis von Hochrechnungen geschätzt, die sich an den monatlichen Brutto-median-einkommen der Arbeiterinnen und Angestellten in den jeweiligen Wirtschafts-klassen, in denen eine NPO tätig war, orientieren. Auf diese Art und Weise können die Personalausgaben des Nonprofit Sektors für das Jahr 1995 mit mindestens 44 Milliarden Schilling beziffert werden. Knapp die Hälfte dabei entfällt auf die sozialen Dienste, gut ein Sechstel auf Organisationen im Gesundheitsbereich und jeweils ein Zehntel auf die NPOs im Kultur-, Sport- und Freizeitbereich bzw. auf Bildungs- und Forschungseinrichtungen in Österreich (Badelt et al. 1997, S. 243).

Neben der regulär bezahlten Beschäftigung gehört die ehrenamtliche Arbeit zu den konstitutiven Merkmalen der Nonprofit Organisationen, wengleich nicht alle NPOs notwendigerweise Ehrenamtliche beschäftigen. Viele NPOs verfügen darüber hinaus über gar keine verlässlichen Informationen, wie hoch das Arbeitsvolumen der bei ihnen ehrenamtlichen tätigen MitarbeiterInnen ist bzw. wieviele ehrenamtliche MitarbeiterInnen über-

haupt in der Organisation tätig sind. Demgemäß groß sind auch die Bandbreiten der empirischen Schätzungen über das Arbeitsvolumen der Ehrenamtlichen in Österreich. Auf der Basis der von den Organisationen bekanntgegebenen Werte kann davon ausgegangen werden, daß im österreichischen Nonprofit Sektor im Jahr 1995 mindestens 859.000 Ehrenamtliche ein Arbeitsvolumen von über einer Milliarde Stunden erbracht haben. Dies entspricht einer vollzeitäquivalenten Beschäftigung von mehr als 600.000 Personen.

Versucht man das Arbeitsvolumen der ehrenamtlichen Arbeit durch Haushaltsbefragungen zu ermitteln, dann ergibt sich ein Arbeitseinsatz zwischen 238.000 und 537.000 (fiktiv ganztags) beschäftigten Erwerbstätigen, was zum Zeitpunkt der Erhebung (1985) 8,5 bzw. 16,8 % des Arbeitskräftevolumens der unselbständig Erwerbstätigen entsprach (Badelt 1985, S. 168ff., Badelt 1999c, S. 442f.).

Für den Bereich der sozialen Dienstleistungen liegen überdies jüngere Informationen durch die oben genannte Studie vor. So beschäftigen die zwanzig größten österreichischen Wohlfahrtsorganisationen (1995) etwas mehr als 36.000 bezahlte MitarbeiterInnen und knapp 69.000 Ehrenamtliche, für die kleineren Sozialorganisationen betragen die analogen Werte 58.500 bezahlte und 82.700 ehrenamtliche MitarbeiterInnen. (Bachstein 1997, S. 22ff.) Umgerechnet auf Ganztagsäquivalente entspricht der Arbeitseinsatz der Ehrenamtlichen im Sozialbereich einem Arbeitsvolumen von rund 92.000 ganztags tätigen Personen, wobei etwa 18.500 im Bereich der sozialen Tätigkeiten angesiedelt sind (Badelt 1999c, S. 439).

In Deutschland wird die Zahl der im Nonprofit Sektor ehrenamtlichen Tätigen allein für die alten Bundesländer im Jahr 1995 mit 5,6 Millionen Personen geschätzt. Das von diesen Personen geleistete Arbeitsvolumen entspricht etwa 86.000 Vollzeitstellen. Auf zwei (gegen Bezahlung) Beschäftigte im Nonprofit Sektor käme demnach ein Ehrenamtlicher (vgl. Anheier/Priller 1995, Tabelle 3).

Diese beeindruckenden Daten über den Umfang der ehrenamtlichen Arbeit im Nonprofit Sektor, insbesondere im Sozialbereich, verleiten Politiker und Journalisten noch heute häufig dazu, die Träger der „freien Wohlfahrtspflege“ mit „Freiwilligenarbeit“ gleichzusetzen (vgl. Bock 1992, S. 381). Dies entspricht jedoch der Realität in keiner Weise, weil das ehrenamtliche Arbeitsvolumen in den größeren Nonprofit Organisationen deutlich kleiner ist als das Arbeitsvolumen der in diesem Bereich bezahlten Arbeitskräfte.

Ein kleines Beispiel mag dies belegen: Die oben erwähnten 69.000 Ehrenamtlichen in den großen österreichischen Wohlfahrtsverbänden leisten ein Arbeitsvolumen von 16.400 Vollzeitäquivalenten, die 82.700 Ehrenamtlichen in den kleineren Sozialorganisationen erbringen ein Arbeitsvolumen von lediglich 2.500 Vollzeitbeschäftigten (Bachstein 1997).

In der Praxis geht damit schon auf der Makroebene ein wichtiges Einsatzmuster der ehrenamtlichen und bezahlten Arbeit im Nonprofit Sektor hervor. Es gibt Arbeitsfelder, bei denen die ehrenamtliche Arbeit überwiegt, andere, bei denen die bezahlte Arbeit im Vordergrund steht. Diese Arbeitsfelder können auch innerhalb von Organisationen differieren, wie etwa am Beispiel des Roten Kreuzes illustriert werden kann, wo im Rettungs- und Krankentransportdienst der Anteil der Ehrenamtlichen wesentlich höher ist als in den Gesundheits- und Sozialdiensten. Entscheidend ist also stets eine ganz bestimmte „Mischung“ zwischen ehrenamtlichem und bezahltem Personal, ein Bild, das hier auf der Makroebene diagnostiziert wird und das auf der Mikroebene wichtige Herausforderungen für das Personalmanagement andeutet.

3.2 Beschäftigungschancen im Nonprofit Sektor

Die Gefahr einer Idealisierung des Nonprofit Sektors zeigt sich immer wieder in der Hoffnung auf das dem Nonprofit Sektor zugeschriebene Beschäftigungswachstum. Tatsache ist zunächst, daß zumindest in den letzten 30 bis 35 Jahren der Nonprofit Sektor eine enorme Dynamik auch bei den Beschäftigten-zahlen erreicht hat. Für Deutschland zeigen dies beispielsweise Anheier/Seibel (1999, S. 33). So haben sich in Westdeutschland in der Zeit von 1960 bis 1990 die Beschäftigtenzahlen im Nonprofit Sektor von 333.000 auf fast 1,5 Millionen erhöht, der relative Anteil des Nonprofit Sektors an der Gesamtbeschäftigung ist in dieser Zeit von 2,4% auf 4,3% gestiegen. Während die Gesamtbeschäftigungszahlen zwischen 1960 und 1990 um 11% expandierten, steigerte sich die Beschäftigung im Nonprofit Sektor viel kräftiger, nämlich um über 300%. Nach jüngeren Daten, die vom Statistischen Bundesamt stammen, hat sich dieses Wachstum bis in die Mitte der 90er Jahre fortgesetzt. So erhöhte sich die Beschäftigung im Nonprofit Sektor 1990 um 4,6% gegenüber dem Vorjahr und 1994 um 3,4%.

Zumindest für die Bundesrepublik Deutschland ist somit die Beschäftigungsdynamik im Dritten Sektor unbestreitbar. Allerdings sagen solche Zahlen nicht zwangsläufig darüber etwas aus, ob es eine Kausalverknüpfung zwischen dem Nonprofit Status von Organisationen und ihrer Fähigkeit gibt, Beschäftigung zu schaffen. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive ist es ja auch denkbar, daß der Nonprofit Sektor – aus welchen Gründen auch immer – gerade in jenen Dienstleistungsbereichen tätig ist, bei denen neue Beschäftigung entsteht. Die Ursache dafür müßte aber nicht im Nonprofit Status der Arbeitgeber liegen, sondern könnte auch in der Entwicklung der Nachfrage nach den von den NPOs erzeugten Güter und Dienstleistungen zu suchen sein. Dieser Unterschied ist wesentlich; ist es doch wahrscheinlich, daß Menschen meist Nachfrage nach Güter und Dienstlei-

stungen ausüben und nur in Ausnahmefällen daran interessiert sind, über welche institutionelle Form die Produzenten der Güter verfügen.

Während die Analyse der Ex-post Entwicklungen eine interessante akademische Frage manifestiert, wird die dahinterstehende Problematik dann von hohem politischem Interesse, wenn dem Nonprofit Sektor gleichsam ein Automatismus zugeschrieben wird, der zur politischen Einschätzung führen könnte, durch ein bloßes Wachstum des Nonprofit Sektors könnte ein Gutteil der Beschäftigungsproblematik in den europäischen Wohlfahrtsstaaten gelöst werden. Daß diese Schlußfolgerung zumindest voreilig ist, geht aus der auch in Österreich immer intensiver geführten Diskussion über Beschäftigungschancen im Pflege- und Gesundheitsbereich hervor.

So sieht etwa der „Nationale Aktionsplan für Beschäftigung“, den die österreichische Bundesregierung am 15. April 1998 für die Europäische Union vorgelegt hat (BMAGS, BMWA, BMUK 1998), ausdrücklich eine Erschließung neuer Arbeitsplätze im Bereich sozialer Dienstleistungsberufe bei den Trägereinrichtungen vor, die dem Nonprofit Sektor zuzurechnen sind. Dafür wird eine „Startfinanzierung“ an „geeignete Trägerorganisationen“ (beispielsweise Caritas, Volkshilfe, Hilfswerk, Lebenshilfe etc.) ins Auge gefaßt. Konkret wird für die nächsten Jahre ein Beschäftigungseffekt von 8.500 Personen prognostiziert, der nach den Plänen des Arbeitsmarktservice² durch eine öffentliche Grundfinanzierung von jährlich etwa 500 Millionen Schilling ausgelöst werden soll.

Die Problematik einer solchen Kalkulation kann mit Hilfe einer kleinen Modellrechnung illustriert werden. Nimmt man als Richtgröße für einen einschlägigen Sozialberuf einen Stundenlohn von etwa 100 Schilling an, dann verursacht ein Arbeitsplatz im Gesundheits- oder Sozialbereich bei Vollzeitbeschäftigung Jahreskosten (einschließlich Lohnnebenkosten) von 312.000 bis 400.000 Schilling pro Jahr. Für 8.500 zusätzliche Arbeitskräfte wäre daher ein Ausgabenvolumen bei den reinen Personalkosten zwischen 2,65 und 3,4 Milliarden Schilling nötig. Von Seiten der öffentlichen Hand würde jedoch nur eine Startfinanzierung in der Größenordnung von 500 Millionen Schilling in Aussicht gestellt. Wer für die Finanzierung des Differenzbetrags aufkommen soll, bleibt ungeklärt.

Die Modellrechnung zeigt einen einfachen volkswirtschaftlichen Zusammenhang, der in der Euphorie über den Nonprofit Sektor leicht vergessen wird. Wenn, und in dem Ausmaß, in dem Nonprofit Organisationen regelrechte Beschäftigung schaffen sollen, bedeutet dies auch, daß für die von den NPOs produzierten Dienstleistungen (im konkreten Fall den Pflegeleistungen) kaufkräftige Nachfrage ausgeübt werden muß. Ob der Nonprofit Sektor Arbeitsplätze schaffen kann, hängt somit ganz wesentlich da-

² Vgl. dazu den Bericht in der Zeitung „Der Standard“ vom 24.9.1998, S. 24

von ab, ob eine solche kaufkräftige Nachfrage existiert. Fehlt diese Nachfrage bei privaten Haushalten und wird sie auch nicht durch politischen Entscheid aus öffentlichen finanziellen Mitteln geschaffen, dann kann auch der Nonprofit Sektor keine Wunder wirken.

Beschäftigungseffekte, die der Nonprofit Sektor verursachen oder verstärken kann, wären somit vor allem in spezifischen Fähigkeiten von NPOs zu suchen, kostengünstig zu produzieren oder besondere Arbeitsbedingungen zu schaffen. Dabei geht es meist um marginale Vorteile von NPOs gegenüber anderen Unternehmen, während der Effekt der kaufkräftigen Nachfrage in jedem Fall gelöst werden muß. Ob und in welchem Ausmaß solch NPO-spezifische Vorteile vorhanden sind, muß in zukünftiger sozialwissenschaftlicher Forschung noch geklärt werden. Diese muß theoretisch und empirisch erfolgen.

Ein Automatismus zwischen einer Aufwertung des Nonprofit Sektors und der Lösung der Beschäftigungsproblematik entbehrt somit jeglicher realen Grundlage. Dennoch können NPOs zur Lösung der Beschäftigungsfrage einen wichtigen Beitrag leisten. Dieser besteht aber weniger in der unmittelbaren Schaffung von Arbeitsplätzen als in der Verbesserung der Randbedingungen, damit insbesondere Langzeitarbeitslose Chancen auf Arbeitsmärkten erhalten. Auch im Bereich der „atypischen Beschäftigungsverhältnisse“, die für jene geschaffen werden können, welche auf regulären Arbeitsmärkten keinen Platz mehr finden, kommt den NPOs eine besondere Aufgabe zu (vgl. Bachstein 1997).

So ist es auch kein Zufall, wenn die Rolle der NPOs in den jüngeren beschäftigungspolitischen Äußerungen der Europäischen Union, einschließlich des Vertrags von Amsterdam, besonders betont wird. Dies erfolgt aber dort insbesondere im Zusammenhang mit der Vermeidung der sozialen Ausgrenzung (Social Exclusion). Mit anderen Worten: Die Rolle der NPOs wird nicht einfach als Arbeitgeber gesehen, sondern noch viel mehr als Institutionen, die z.B. im Bereich der Reintegration von Langzeitarbeitslosen, in der Betreuung und Integration von Randgruppen, bei Ausbildungsinitiativen, aber auch bei einer sinnvollen Integration jener Arbeitsloser tätig sind, die durch das System der Arbeitslosenversicherung ein gewisses Mindestauskommen in materieller Hinsicht haben.

3.3 Schlußfolgerungen aus der Makroperspektive

Lange Zeit hindurch war der Nonprofit Sektor zu Unrecht ein unbeachteter oder gering geschätzter Träger von Beschäftigung. Das zumindest für Deutschland unbestrittene Wachstum der Beschäftigung im Nonprofit Sektor in den letzten Jahrzehnten muß aber nicht notwendigerweise auf den spezifischen Nonprofit Charakter der Arbeitgeberorganisationen zurückzuführen sein, sondern kann auch allgemein den strukturellen Wandel einer

Volkswirtschaft widerspiegeln. Die Modellrechnungen für Österreich zeigten, daß der Nonprofit Sektor keineswegs eine Wunderwaffe in der Lösung von Beschäftigungsproblemen sein kann.

NPOs sind zwar wichtige Arbeitgeber, ihre Fähigkeit zur Finanzierung regulärer Beschäftigungsverhältnisse hängt aber auch von der kaufkräftigen Nachfrage nach den durch NPOs erstellten Dienstleistungen ab. Darüber hinaus können NPOs in einem weiteren Sinn eine wichtige Rolle zur Lösung von Arbeitslosenproblemen spielen. Damit wird wieder deutlich, daß das Unternehmensziel von NPOs gesellschaftliche Integration, soziale Kontakte oder ähnliche gemeinnützige Ziele beinhalten kann. In all diesen Fällen müssen sich die von der Makroebene und der Wirtschaftspolitik stammenden Vorgaben für NPOs in einer spezifischen Aufgabensetzung des innerbetrieblichen Personalmanagements auswirken.

4 Beschäftigung in Nonprofit Organisationen: Herausforderungen an die Personalpolitik³

Schon die kurze Aufzählung der NPO-spezifischen Probleme des Personalmanagements hat illustriert, daß Personalmanagement bzw. Personalpolitik in und für NPOs wesentlich komplexer und auch widersprüchlicher ist als dies im Durchschnitt der kommerziellen Unternehmen der Fall sein mag. Einen erklärenden Hintergrund dafür hat Zauner in seinen systemtheoretischen Überlegungen zur Nonprofit Organisation klargestellt (Zauner 1999, S. 121 ff.).

NPOs sind häufig an den Schnittstellen von gesellschaftlichen Teilsystemen (insbesondere der Politik, der Wirtschaft, des Gesundheitssystems oder des Rechtssystems) angesiedelt. Sie bedürfen daher einer Anschlußfähigkeit gegenüber mehreren relevanten Systemen und Welten, denen sie als Teilsysteme zugerechnet werden können. Nach ihrem Selbstverständnis sind sie oft in der Welt des Sozialen, des Kulturellen oder der Politik zu orten. Die Forderung nach Effizienz und wirtschaftlichem Denken zwingt sie allerdings dazu, auch in anderen Kategorien zu denken und zu handeln bzw. sich mit diesen auseinanderzusetzen.

Das dadurch entstehende Spannungsfeld zeigt sich deutlich im Selbstverständnis und in den Werthaltungen der MitarbeiterInnen von NPOs. Es muß vom Personalmanagement zur Kenntnis genommen werden und ist im weitesten Sinn des Wortes Gegenstand der Personalpolitik.

In der Folge soll anhand von zwei NPO-spezifischen Problembereichen angedeutet werden, welche Herausforderungen eine innerbetriebliche Per-

³ Der Autor dankt Eva Hollerweger für kritische Hinweise und Ergänzungen.

sonalpolitik lösen muß, wenn sie in dem Sinn „erfolgreich“ sein will, daß sie die selbst definierten Ziele einer NPO unterstützt oder ihre Erreichung möglich macht.

4.1 Die Vielfalt der Arbeitskräfte in NPOs

Schon in Kapitel 2.2. wurde darauf hingewiesen, daß NPOs in besonderem Maße durch eine Vielfalt verschiedener Arbeitskräfte charakterisiert sind. Auch in kommerziellen Unternehmen hat sich in den letzten Jahren eine starke Ausdifferenzierung der Beschäftigten ergeben, da die reguläre Angestellten- oder Arbeitertätigkeit durch eine Vielfalt von ursprünglich als „atypisch“ bezeichneten Beschäftigungsverhältnissen ergänzt wurde (z.B. geringfügig Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte, Selbständige, Zivildienner etc.). Diese im kommerziellen Bereich bereits übliche Komplexität erfährt in der Nonprofit Szene noch eine weitere Dimension. In kaum einem anderen Bereich der Wirtschaft und Gesellschaft spielt unbezahlte oder de facto nicht oder unter dem Marktwert bezahlte Arbeit eine derartig tragende Rolle wie in NPOs. Dabei geht es in der Regel um ehrenamtliche Tätigkeiten, einschließlich der Grenz- und Übergangsfälle, die damit verbunden sein mögen. Zum anderen stellt aber auch der Einsatz von Zivildienern eine nur „halb-freiwillige“ Tätigkeit dar, da Zivildienner grundsätzlich zu ihrer Leistung verpflichtet sind, in zahlreichen Fällen aber die Wahl eines konkreten Arbeitsplatzes in einer NPO durch freiwillige Entscheidung erfolgt.

Die aus dieser Heterogenität folgenden Anforderungen an das Personalmanagement können am Spannungsfeld zwischen bezahlten und ehrenamtlich tätigen Personen besonders gut illustriert werden. Dabei soll der Einfachheit halber unter ehrenamtlicher Tätigkeit eine Tätigkeit verstanden werden, die nicht mit Geld belohnt bzw. abgolt wird. Als Übergangsprobleme stellen sich dann Arbeitsverhältnisse mit bloßer Kostenabgeltung, mit „taschengeld-ähnlichen“ Beitragsleistungen oder regelmäßigen Geschenken bzw. Naturalentlohnungen dar.

Da ehrenamtliche Arbeit somit nicht mit dem Ziel der Finanzierung des Lebensunterhalts betrieben werden kann, ist es auch für personalpolitische Entscheidungen besonders wichtig, die Motive, die hinter der ehrenamtlichen Arbeit stehen, im Auge zu behalten. Solche Motive können sehr vielfältig sein.⁴

Eine Arbeit dieser Art kann aus „altruistischen Motiven“ geleistet werden. Darunter ist eine Konstellation zu verstehen, wo als dominantes Ziel der Arbeit die Nutzensteigerung einer anderen Person gilt. Dies kann z.B. die Pflege einer Nachbarin sein, für die auch in der Zukunft keine materi-

⁴ Ehrenamtliche Arbeit kann unter rechtlichen Gesichtspunkten sogar als Dienstverhältnis interpretiert werden. Auf die einschlägigen arbeits- und sozialrechtlichen Komplikationen sei ausdrücklich verwiesen (vgl. Runggaldier/Dr. 1999).

elle Gegenleistung zu erwarten ist.

Ehrenamtliche Arbeit hat aber auch immer wieder eine starke Eigenwertkomponente. Ehrenamtliche Arbeit stiftet dann Nutzen für jene Person, die das Ehrenamt erbringt. „Persönliche Motive“ dieser Art können die Suche nach sozialer Integration, die persönliche Zufriedenheit mit der Arbeit oder der Erwerb von sozialem Status sein. Oft heben sich die Arbeitsbedingungen des Ehrenamtlichen positiv von jenem im Erwerbsleben ab, etwa durch eine weitgehende Zeitautonomie, was das Zufriedenheitsgefühl verstärken kann.

Schließlich kann ehrenamtliche Arbeit auch durch eine Tauschkomponente zu erklären sein. In diesen Fällen erhalten Ehrenamtliche zwar kein Geld für ihre Arbeit, jedoch kann ihnen eine andere Art der Gegenleistung zurückfließen. Ein wichtiges Beispiel dafür ist der Erwerb beruflicher Qualifikationen, womit ehrenamtliche Arbeit auch Investitionscharakter erhalten kann. Aber auch Einfluß, Information und ähnliche Kategorien könnten unter die „Tauschkomponente“ der ehrenamtlichen Arbeit eingerechnet werden (vgl. Badelt 1999c, S. 444ff.).

Noch wichtiger wird die skizzierte Motivlage jedoch auch als Grundinformation für betriebliche Strategien gegenüber den Ehrenamtlichen. Dies beginnt bereits bei der Akquisition von Ehrenamtlichen, über die damit verbundenen Schwierigkeiten NPOs in jüngster Zeit immer mehr klagen. Eine Nonprofit Organisation wird bei der Akquisition von Ehrenamtlichen nur erfolgreich sein können, wenn die ehrenamtliche Arbeit jenem spezifischen Bündel an Motiven entgegenkommt, das für einen Interessenten/eine Interessentin von Bedeutung ist. Unter diesem Gesichtspunkt wird es notwendig sein, unterschiedliche Arten von ehrenamtlicher Arbeit zu definieren und auch unterschiedliche Formen von immateriellen „Entlohnungssystemen“ zu kreieren (vgl. Hay 1990, S. 331).

Aus dieser Problematik ergibt sich die Notwendigkeit, daß die Aufgaben- und Arbeitsbereiche eines Ehrenamtlichen schon für einen potentiellen Interessenten klar definiert sind, wozu insbesondere die Klarstellung der Anforderungen (z.B. an Persönlichkeit, Vorbildung) gehört. Aber auch die Klarstellung, welche Effekte die ehrenamtliche Arbeit für den potentiellen Mitarbeiter haben könnte, ist in diesem Zusammenhang von besonderer Wichtigkeit. Geht es eher um die Eigenwertkomponente, dann sind die dort beschriebenen Elemente besonders durch den Betrieb zu fördern. Steht hingegen eher der Dienst an einem Mitmenschen im Vordergrund, dann muß die Arbeit so organisiert werden, daß der potentielle Mitarbeiter auch die Chance bekommt, sein Wirken und seine Auswirkungen für den potentiellen Leistungsempfänger unmittelbar zu erleben.

Neben den spezifischen Motiven spielt im Zusammenhang mit der Arbeitsorganisation ein zweites Merkmal ehrenamtlicher MitarbeiterInnen eine wesentliche Rolle: die zeitliche Verfügbarkeit. Diese ist in der Regel

beschränkt, insbesondere dann, wenn Ehrenamtliche für ihren Lebensunterhalt selbst aufkommen müssen. Das Ausmaß der Tätigkeit kann dabei „gelegentlich einige Stunden“ bis „mehrere Stunden regelmäßig“ umfassen (vgl. von Eckardstein 1999, S. 259f.). Dies hat zur Folge, daß Ehrenamtliche nicht universal einsetzbar sind, auch Personalentwicklungsmaßnahmen können von dieser Restriktion betroffen sein. In den meisten NPOs wirken ehrenamtliche und bezahlte MitarbeiterInnen in irgendeiner Form zusammen, wobei das zahlenmäßige Mischverhältnis sehr unterschiedlich sein kann. Fast immer entstehen durch diese gemeinsame Arbeit Probleme, die es in dieser Form und Intensität außerhalb des Nonprofit Sektors kaum gibt.

Ein erster Problemtyp bezieht sich auf das charakteristische Spannungsverhältnis zwischen ehrenamtlichem Leitungspersonal (Funktionären) und bezahlten MitarbeiterInnen (vgl. Burla 1989, S. 98f.). Diese Konstellation, insbesondere die dabei auftretenden Informations- und Machtprobleme, sind aus der Analyse von politischen Vereinigungen und großen bürokratischen Organisationen bekannt. Sie verstärken sich in Nonprofit Organisationen, wo oft ehrenamtliche Funktionäre aus Gründen der politischen Optik oder der äußeren Repräsentativität angeworben werden, die Sachkenntnis und das Detailwissen jedoch in einem großen Ausmaß bei den angestellten Funktionären liegen kann.

Für die Alltagsarbeit in der Leistungserstellung ist noch mehr auf die Probleme der Abstimmung zwischen bezahlten und ehrenamtlichen MitarbeiterInnen bei ausführenden Tätigkeiten zu achten. Hier existiert ein beachtliches Konfliktpotential, hinter dem wechselseitige Geringschätzung und Konkurrenzängste, vor allem bei den bezahlten MitarbeiterInnen, stehen können. Nicht von ungefähr besteht bei bezahlten MitarbeiterInnen sowohl innerbetrieblich als auch auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene oft die Sorge, daß Ehrenamtliche eine potentielle Gefahr für ihre eigenen Arbeitsplätze sein könnten. Eine solche Sorge wird um so stärker und erhält überdies einen realen Hintergrund, wenn ein Betrieb ohne Rücksicht auf die damit verbundenen Qualitätskomponenten versucht, dadurch Kosten zu sparen, daß er bezahltes durch ehrenamtliches Personal ersetzt.

Wie alle auf der emotionalen Ebene liegenden Probleme ist auch dieses am ehesten dadurch lösbar, daß es einerseits offen thematisiert wird, daß aber auch andererseits klare Regeln definiert werden, die eine Abgrenzung von Aufgabenteilung und Rollenverteilung beinhalten. Eine solche Aufgabenteilung zwischen ehrenamtlichen und bezahlten MitarbeiterInnen kann generell oder projektbezogen definiert sein, sie muß sich aber jedenfalls von den Arbeitsinhalten ableiten. Wichtig ist darüber hinaus die weitgehende Transparenz nicht nur der Aufgabenteilung, sondern auch der Arbeitsbedingungen und der Zielvorgaben für beide Gruppen, damit die wechselseitigen Erwartungshaltungen formuliert und diskutiert werden

können (für eine ähnliche Argumentation siehe Wehling 1993, S. 137ff.).

Auf der Basis einer solchen Grundstruktur der Kooperation können im einzelnen noch darüber hinausgehende intensivere Arbeitsverhältnisse definiert werden. So können bezahlte MitarbeiterInnen eine wichtige Rolle in der fachlichen Unterstützung unbezahlter Arbeitskräfte spielen, die ja meist Laien sind. Bezahlte MitarbeiterInnen sind oft damit beauftragt, den Einsatz ehrenamtlicher Arbeitskräfte zu organisieren, wohingegen ehrenamtliches Personal bisweilen eine Aushilfs- oder Pufferrolle erhält, die von bezahlten MitarbeiterInnen gerne akzeptiert wird, wenn eine solche Aufgabenverteilung explizit festgelegt und mit allseitiger Zustimmung versehen wird. (Beispiel: In einer kleinen NPO wird die einzige bezahlte Bürokräft im Urlaub durch einen ehrenamtlichen Mitarbeiter ersetzt.)

Liegt eine derartig transparente Struktur des Aufgabenspektrums der verschiedenen Typen von Arbeitskräften klar zutage und ist diese Struktur inhaltlich und nicht durch bloße Machtverhältnisse bestimmt, dann liegt es nahe, auch eine entsprechende Personalentwicklungsplanung darauf abzustimmen. Daß Personalentwicklung, insbesondere aber auch Fort- und Weiterbildung für alle Typen von MitarbeiterInnen einer NPO, und nicht nur für die regulären, bezahlten Arbeitskräfte erfolgt, ist im Nonprofit Sektor noch keine Selbstverständlichkeit (vgl. von Eckardstein 1999, S. 270ff.). In NPOs müssen daher auch die Instrumente der Personalentwicklung komplexer sein als in einer Organisation, deren Mitarbeiterstab durch ein größeres Maß an Homogenität geprägt ist.

4.2 Konfliktzonen zwischen Wert- und Effizienzorientierung einer NPO

In der Personalpolitik einer NPO verdichten sich die grundsätzlich angelegten Widersprüche und Konflikte, die für den Nonprofit Sektor als typisch erkannt worden sind. Am deutlichsten wird dies in den tatsächlichen oder vermeintlichen Konflikten zwischen Wertorientierung und Effizienzdenken sichtbar. Unterschiedliche Haltungen dieser Art werden von konkreten MitarbeiterInnen repräsentiert und schlagen sich im beobachtbaren Verhalten nieder.

Ein gutes Beispiel für die systemimmanenten Konflikte ist das Verständnis von „Arbeit“. In einem engeren ökonomischen Sinn liegt die Interpretation nahe, als Arbeit den bloßen physischen Einsatz von Produktionsfaktoren zur Herstellung des Outputs zu definieren. Damit wird die Frage offenkundig, ob beispielsweise das Arbeiten an der emotionalen Befindlichkeit der MitarbeiterInnen als Teil der „Arbeit“ einer NPO oder – pointiert gesprochen – als ein bloßes Freizeitinteresse von psychologisch interessierten Menschen angesehen werden soll.

Diese Unterscheidung hat keineswegs nur akademischen Charakter. Sie

konkretisiert sich etwa in den Fragen nach der Rolle und der Legitimität von Supervision in einer NPO, nach der Art und der Intensität von Besprechungen über Sachthemen und damit letztlich in einer Diskussion über das, was in einer NPO als „Qualität“ der Arbeit und des Arbeitsergebnisses bezeichnet werden soll. Nicht selten kommt es in einer NPO vor, daß Menschen miteinander arbeiten müssen, die zu diesen Fragen diametral unterschiedliche Grundauffassungen haben. Es ist ein wesentlicher Faktor der Arbeitszufriedenheit, ob in einer NPO ein Kompromiß zwischen derartig unterschiedlichen Auffassungen gefunden werden kann.

Prinzipiell existiert ein solches Spannungsfeld auch außerhalb des Nonprofit Sektors. Dennoch ist es in NPOs von besonderer Relevanz, weil es gerade zur „Wertorientierung“ von NPOs gehört, oft auch eine bestimmte Philosophie des Arbeitens als essentiell zu erklären. Insbesondere in Organisationen der Kunst oder des Sozialwesens wird von Menschen mit unterschiedlichen Ausbildungs- und Werthintergrund dann ein Arbeitsbegriff vertreten, der zu massiven Konflikten führen kann. Was Künstler oder Angehörige sozialer Berufe unter „Arbeit“ verstehen, ist für überzeugte Anhänger einer betriebswirtschaftlichen Effizienzorientierung bisweilen nicht mehr nachvollziehbar. Die gleichen Barrieren existieren in der umgekehrten Richtung.

Unterschiedliche Werthaltungen können auch im Verhältnis der NPOs zu den jeweiligen GeldgebernInnen Konflikte auslösen. Während erwerbswirtschaftliche Unternehmen den Gewinn als mögliche Legitimation ihrer Handlungen heranziehen können, entfällt dieser Erfolgsmessungsindikator bei NPOs (vgl. Burla 1989, S. 92). Daß es unterschiedliche Meinungen zum effizienten Einsatz von Mitteln gibt, zeigen nicht nur die sogenannten Spendengeldaffären und die Diskussionen um das Spendensiegel. Auch NPOs, die großteils vom Staat finanziert werden, sind immer wieder mit weitreichenden Interventionen ihrer Geldgeber konfrontiert. Häufig sind Subventionen an bestimmte Bedingungen geknüpft, die zwar aus politischer Sicht rational sein können, aus der Sicht der NPO jedoch einen Eingriff in die Entscheidungssouveränität bedeuten und im Widerspruch zu den Zielen (z.B. möglichst rasch und unbürokratisch zu helfen) stehen können (vgl. Hollerweger 1997, S. 87f.).

Die hier angedeutete Problematik gilt auch bei Dienstleistungen, die für Außenstehende hergestellt werden. Der damit beschriebene Konflikt kann durch das Schlagwort vom Widerspruch zwischen Prozeß- und Ergebnisorientierung charakterisiert werden. Viele NPOs, insbesondere auch im Sozialbereich, vertreten eine Leistungsphilosophie, bei der die Prozeßorientierung mindestens ebenso wichtig ist wie die Ergebnisorientierung. Es kommt nach dieser Auffassung nicht nur darauf an, was produziert wird, sondern auch auf welche Weise dies geschieht. Wenn dann der Vertreter einer „Wertorientierung“ das bloße Zusammensein mit einem behinderten

Klienten als Wert an sich ansieht, der Vertreter einer Ergebnisorientierung aber nachvollziehbare Entwicklungs- oder Lernfortschritte des Behinderten einmahnt, dann sind Konflikte vorprogrammiert, die sich irgendwann in konkreten Fragestellungen des Personalmanagements niederschlagen, wie Leistungsbeurteilung, leistungsgerechtes Entgelt usw.

Bis zu einem gewissen Grad lassen sich die dahinterstehenden Probleme durch gute theoretische Konzepte des jeweiligen Arbeitsinhalts mildern. Dennoch prallen hier oft verschiedene Welten aneinander, die die Übertragung wirtschaftlichen Denkens in den Nonprofit Bereich so schwierig machen. Im Personalmanagement werden dann vielfach die dahinterstehenden Konflikte ausgetragen.

Manche NPOs verfolgen darüber hinaus explizite Ziele, die manchen eindimensionalen Aspekten des Personalmanagements zuwiderlaufen zu scheinen. So ist etwa die Feststellung der Leistungsfähigkeit bzw. der Förderung der Leistungsfähigkeit ein Thema, das für viele NPOs nur durch das Eingehen von als unbefriedigend empfundenen Kompromissen gelöst werden kann. Beispielsweise sehen es im Sozialbereich (z.B. geschützte Werkstätten) NPOs auch als ihre Aufgabe an, MitarbeiterInnen zu beschäftigen, die nur begrenzt leistungsfähig sind und den physischen oder psychischen Druck der offenen Erwerbsarbeit nicht standhalten könnten (vgl. Badelt 1992). Geht es dabei um MitarbeiterInnen, die nach einschlägigen gesetzlichen Bestimmungen (z.B. des österreichischen Behinderteneinstellungsgesetzes) explizit den Schutz erhalten sollen, ist das Problem noch relativ leicht lösbar.

In der Praxis gibt es aber jenseits dieser gesetzlichen Kategorien eine Vielzahl von Grenzfällen, wo es die soziale Verpflichtung einer NPO ist, Menschen zu integrieren, die in einer reinen Wettbewerbswelt ihren Arbeitsplatz längst verloren hätten. Es ist eine überaus schwierige und schwer diskret zu lösende Aufgabe des Personalmanagements, solche Kategorien von „informell“ geschützten Arbeitsplätzen zu definieren und auch gegen einen von außen kommenden Effizienzdruck zu verteidigen. Auch schafft die Akzeptanz oder die Förderung solcher Arbeitskräfte bisweilen ein innerbetriebliches Konfliktpotential, das zu lösen viel Einfühlungsvermögen und Diplomatie erfordert. Aus der Perspektive der Leitungsebene sind hier Verluste in – in traditionellen Einheiten gemessener – Produktivität bewußt einzukalkulieren. Ob dies nach außen auch vertretbar ist, bleibt in vielen Fällen fraglich. Wiederum ist die Personalpolitik jener betriebliche Bereich, wo sich der Konflikt zwischen Effizienz und Wertorientierung deutlich niederschlägt.

Die in der Einleitung aufgezeigte Tendenz der Politik, Kategorien der Betriebswirtschaft bzw. des Managements ungesehen auf den Nonprofit Sektor zu übertragen, wurde in diesem Beitrag als unzureichend und verkürzend erkannt. Die Beispiele des Personalmanagements haben dies ein-

gehend belegt. Eine Auseinandersetzung mit den besonderen Komplexitäten des Nonprofit Sektors zeigt darüber hinaus, daß die Fähigkeit, eine NPO unter Rücksichtnahme auf die wirtschaftlichen und metaökonomischen Ziele zu führen, tatsächlich Qualifikationen der besonderen Art verlangt.

Nicht von ungefähr hat sich daher jüngst in der Personalpolitik großer amerikanischer kommerzieller Konzerne die Erkenntnis durchgesetzt, daß der Wissens- und Erfahrungsstrom zwischen dem Nonprofit Sektor und der kommerziellen Wirtschaft nicht nur in die Richtung von den kommerziellen Unternehmen zu den NPOs gehen muß. Auch kommerzielle Unternehmen können viel von NPOs lernen. Dazu gehört auch die Meisterung jener Bewährungsproben, die Personalmanager in Nonprofit Organisationen ablegen müssen. Wer imstande ist, die Vielfalt und Widersprüchlichkeit der Anforderungen an eine NPO-Personalmanagement gut zu meistern, zeigt ein derartiges Problemlösungsvermögen, daß er auch für Führungspositionen im kommerziellen Sektor hoch qualifiziert ist. Wenn an die Stelle von Transformationsprozessen, die nur in eine Richtung laufen, ein wechselseitiger Erfahrungs- und Gedankenaustausch tritt, dann wird dies der Qualität, der Wirtschaftlichkeit und den metaökonomischen Zielen nicht nur der NPOs sondern auch der kommerziellen Wirtschaft zugute kommen. Damit sind positive gesellschaftliche Effekte zu erwarten, die über das Interesse einer einzelnen Organisation bei weitem hinausgehen.

Literaturverzeichnis

- Anheier, H./Priller, E. (1995): Der Nonprofit Sektor in Deutschland: Eine sozial-ökonomische Strukturbeschreibung, Zusammenfassende Darstellung; Arbeitspapier für das John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Mimeo
- Anheier, H./Seibel, W. (1999): Der Nonprofit Sektor in Deutschland, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 19-41
- Bachstein, W. (1997): Der Nonprofit Sektor im Bereich Soziale Dienste: Ergebnisse einer quantitativen Primärerhebung, Working Paper der Abteilung für Sozialpolitik der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien
- Badelt, C. (1985): Politische Ökonomie der Freiwilligenarbeit: Theoretische Grundlegung und Anwendungen in der Sozialpolitik, Frankfurt, New York
- Badelt, C. (1992): Geschützte Arbeit: Alternative Beschäftigungsformen zur beruflichen Integration behinderter Menschen, Wien
- Badelt, C. (1997): Sozialmanagement. Ein kontroverses Konzept zur Integration von wirtschaftlichem und sozialem Denken?, in: Soziale Arbeit,

- 46, 10, 11, S. 326-337
- Badelt, C./Bachstein, W./Heitzmann, K./Holzmann-Jenkins, A./Matul, C. (1997): Quantitative Dimensionen des Nonprofit Sektors in Österreich. Projektbericht der Abteilung für Sozialpolitik der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien
- Badelt, C. (1999a): Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisation, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 3-18
- Badelt, C. (1999b): Der Nonprofit Sektor in Österreich, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 61-83
- Badelt, C. (1999c): Ehrenamtliche Arbeit im Nonprofit Sektor, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 433-462
- Batsleer, J./Cornforth, C./Paton, R. (1992): Issues in Non-profit Management, Wokingham et al.
- BMAGS/BMWA/BMUK (1998): Nationaler Aktionsplan für Beschäftigung, Österreich
- Bock, T. (1992): Ehrenamtliche Arbeit in der Freien Wohlfahrtspflege, in: Soziale Arbeit, 41, 10, 11, S. 381-385
- Burla, S. (1989): Rationales Management in Nonprofit-Organisationen, Bern
- Eckardstein, D. v. (1999): Personalmanagement in NPOs, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 257-276
- Haßmer, K. (1994): Produktmanagement in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart
- Hay, R. (1990): Strategic management in non-profit organizations, New York et al.
- Hollerweger, E. (1997): Personalmanagement in Nonprofit Organisationen - Eine Analyse der Besonderheiten von Nonprofit Organisationen und deren Auswirkungen auf das Personalmanagement am Beispiel der AIDS-Hilfe Wien, Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien
- Horak, C./Heimerl-Wagner, P. (1999): Management von NPOs - Eine Einführung, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 139-152
- Horak, C. (1993): Controlling in Nonprofit-Organisationen. Erfolgsfaktoren und Instrumente, Wiesbaden
- Khol, A. (1998): Mein politisches Credo: Aufbruch zur Bürgersolidarität, Wien
- Kotler, P. (1978): Marketing für Nonprofit-Organisationen, Stuttgart
- Ninz, L. (1998): 2000 Jobs für Dauerarbeitslose durch Sonderaktion, in: Der Standard, vom 24.9.1998, S. 24

- Runggaldier, U./Drs, M. (1999): Arbeits- und sozialrechtliche Rahmenbedingungen beim Einsatz von Mitarbeitern in NPOs, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 277-299
- Wehling, M. (1993): Personalmanagement für unbezahlte Arbeitskräfte, Bergisch Gladbach
- Willis, E. (1992): Managing Volunteers, in: Batsleer, J./Cornforth, C./Paton, R.(Hg.): Issues in Non-profit Management, Wokingham et al., S. 82-94
- Zauner, A. (1999): Von Solidarität zu Wissen. Nonprofit Organisationen in systemtheoretischer Sicht, in: Badelt, C. (Hg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Struktur und Management, 2. Aufl., Stuttgart, S. 119-135

Virtuelle Organisation und Führungsverhalten

1 Zur Virtualität von Objekten

In den fiktiven „Hitlisten“ sowohl allgemeiner als auch betriebswirtschaftlich angewandter Modebegriffe hat sich der Terminus *Virtualität* in den letzten Jahren mit großen Sprüngen der Spitze genähert. Die Vokabel suggeriert Fortschritt, Wichtigkeit, Modernität, Hyperkomplexität und scheint ein positiv empfundenes Phänomen zu beschreiben. Konstatierbare Begriffsverwendungen reichen vom virtuellen Haustier (die sogenannten Tamagotschi avancierten urplötzlich zum Verkaufsschlager) bis hin zum „Virtual College“, also der virtualisierten Hochschule oder sonstigen Bildungseinrichtung (vgl. Harms et al. 1998, Drumm 1998). Dabei erscheint der Begriffsgebrauch ebenso von zunehmender Selbstverständlichkeit wie von vieldeutiger inhaltlicher Unschärfe geprägt. Auch der Rückgriff auf den lateinischen Wortursprung „virtus“ (= Tüchtigkeit, Tapferkeit, Mannhaftigkeit, Vollkommenheit) bringt keine direkte Klärung der aktuellen Begriffsintention. Erst die Adaption als „virtuoso“ in der lateinischen Musikersprache des 16./17. Jahrhunderts führt über das Eingehen des Begriffs in die französische und in die englische Sprache zu seiner jetzt vorherrschenden Bedeutung. Danach steht virtuell etwa für scheinbar, nicht wirklich, der Anlage oder der Möglichkeit nach vorhanden, fähig zu wirken (vgl. Krystek et al. 1997, S. 3).

Auf dem skizzierten Hintergrund bezeichnet die Vokabel „virtuell“ die einer Sache zugeordnete Eigenschaft, welche zwar nicht tatsächlich, aber doch als Möglichkeit existiert. In dieser Deutung entspricht „Virtualität“ der Spezifikation eines Objektes über Eigenschaften, die nicht in engem physischen Sinne, jedoch (potentiell) ihrer Funktion nach vorhanden sind (vgl. Scholz 1996, S. 204). Hingewiesen sei im Zusammenhang mit den oben angeführten Virtualitätsbeispielen etwa auf das Bedürfnis nach Nahrungsaufnahme des virtuellen Haustieres sowie auf die Vorlesung des Dozenten an der virtuellen Hochschule. Danach benötigt Virtualität immer den Bezug zu einem konkreten Objekt. Es existiert keine Virtualität per se, sondern lediglich Virtualität von Objekten. Beispiele dafür sind gerade virtuelle Haustiere, virtuelle Produkte oder virtuelle Veranstaltungen. So wurde etwa ein Teil der Eröffnungsfeierlichkeiten der Olympischen Spiele 1996 in Atlanta virtuell antizipiert, um auf diese Weise Ansatzpunkte für die Detailplanungen zu gewinnen (vgl. Scholz 1997, S. 323f.).

Im folgenden soll nun zunächst die Organisation als Bezugsobjekt der

Virtualität betrachtet werden. Es geht also um Virtualität als Eigenschaft von Organisationen. Die weiteren Abschnitte beziehen sich dann auf das Herausarbeiten verhaltensrelevanter Wirkungen virtueller Organisation sowie Überlegungen zur sinnvollen Anpassung von Instrumenten personeller Führung (Führungsverhalten) im Kontext virtualisierter organisationaler Gestaltungsfelder.

2 Konturen virtueller Organisation

Der Virtualitätsansatz vermittelt eine neue organisationstheoretische Perspektive. Es mag sein, daß dieser Ansatz die Entwicklung des Organisationsparadigmas für das Informationszeitalter signalisiert. Bisher ist jedoch lediglich ein rudimentäres Entwicklungsstadium erreicht. Die inhaltliche Ausfüllung des Konstruktes der virtuellen Organisation besteht aktuell eher aus der Anhäufung von Erklärungen, Prognosen und Hypothesen als aus einem klar nachvollziehbaren Konzept. Einige Konturen virtueller Organisation sind allerdings bereits darstellbar.

2.1 Institutionelle Perspektive

Im Interesse der Konkretisierung des Gegenstandsbereichs virtueller Organisation sei auf das institutionelle Organisationsverständnis Bezug genommen. Danach ist das reale Objekt „Organisation“ wie folgt definiert (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 4): „Sozio-technisches Gebilde, das dauerhaft ein Ziel verfolgt und eine Formalstruktur aufweist, welche die Aktivitäten der Mitglieder auf das Ziel ausrichten soll.“

In dieser Sicht umfassen Organisationen Menschen (präziser: menschliche Arbeitsleistungen) und technische Ressourcen. Zwischen den genannten organisationalen Basiselementen bestehen Beziehungen oder können Beziehungen hergestellt werden. Dabei ist zwischen sozialen (Mensch-Mensch), sozio-technischen (Mensch-Betriebsmittel) und technischen (Betriebsmittel-Betriebsmittel) Beziehungen zu differenzieren. Einen Teil dieses Beziehungsgefüges bildet die Formalstruktur ab. Sie enthält die offiziell festgelegten, d.h. vom Leitungsorgan der Organisation autorisierten Beziehungszusammenhänge zwischen den Elementen. Außerhalb der Formalstruktur ergeben sich in jeder realen Organisation informelle soziale Beziehungen, aber auch ungeplante sozio-technische Beziehungen. Organisationen sind prinzipiell auf Dauer (unbefristet) angelegt und schöpfen ihre treibende Kraft aus der Verfolgung eines Zieles (Zielsystems). Dabei soll die Formalstruktur gerade die erfolgsentscheidende Funktion der Ausrichtung der Aktivitäten der arbeitsteilig agierenden Organisationsmitglieder auf den angestrebten Soll-Zustand erfüllen. Diese Funktion der Organisationsstruktur wird auch als „strukturelle Führung“ oder strukturelle Dimension

der Führung bezeichnet (vgl. Schindel/Wenger 1992, S. 197ff.). Informelle Beziehungen zwischen den Basiselementen sind grundsätzlich ambivalent, sie können im Hinblick auf die Erreichung der angestrebten Zielgröße sowohl funktional als auch dysfunktional wirken. Im Unterschied zur strukturellen Dimension wird die personelle Dimension der Führung durch Verhaltensweisen oder Verhaltensmuster (Führungsstil) der Akteure im Führungsprozeß determiniert.

Im vorliegenden Zusammenhang interessiert nun die Frage, was im Zuge der Virtualisierung einer Organisation geschieht oder wie aus einer realen eine virtuelle bzw. aus einer virtuellen eine reale Organisation entsteht. In Anlehnung an die oben dargestellten Überlegungen zu den Kategorien Virtualität und Organisation sei quasi als Arbeitshypothese die virtuelle Organisation charakterisiert als sozio-technisches Gebilde, das zumindest ein organisationskonstitutives Merkmal nicht real, wohl aber der (potentiellen) Funktion nach aufweist.

Die angeführte Deutung impliziert, daß eine Organisation total oder partiell „virtuell“ sein kann. Folglich können sich mehrere virtuelle Organisationen voneinander im Grad ihrer Virtualität unterscheiden. Eine schematische Darstellung des Aspekts gradueller Differenzen in der Virtualität von Organisationen enthält die Abbildung 1.

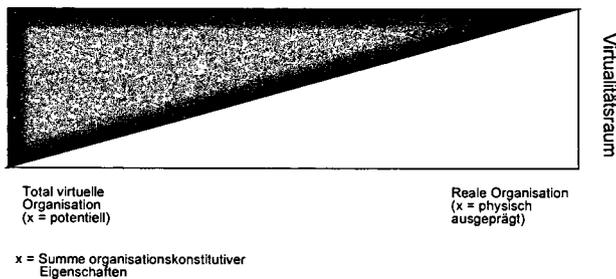


Abb.: 1 Virtualisierung von Organisationen

Den linken Pol des Kontinuums markiert die (traditionelle) reale Organisation. Sie ist gerade dadurch gekennzeichnet, daß sämtliche organisationskonstitutiven Eigenschaften physisch existieren. Der (theoretische) Idealtyp der total virtuellen Organisation bildet hingegen den rechten Pol des Kontinuums: Alle organisationalen Eigenschaften sind ihrer Funktion oder Möglichkeit nach vorhanden, jedoch nicht unmittelbar physisch existent. Zwischen den beiden Extremen lassen sich empirisch relevante, gra-

duell differente Formen virtueller Organisation einordnen. Der Virtualitätsraum wird um so größer, je mehr Eigenschaften des sozio-technischen Gebildes nicht real, sondern lediglich funktionell (der Möglichkeit nach) ausgeprägt sind.

2.2 Entstehung der Doktrin

Einen weiteren Zugang zur Klärung der Konturen virtueller Organisation eröffnet die Entstehungsgeschichte dieser Doktrin. Es läßt sich zeigen, daß die virtuelle Organisation die vorläufig letzte Stufe einer historischen Entwicklung von Virtualitätskonzepten verkörpert (vgl. Scholz 1996, S. 205ff.). Die verschiedenen maßgeblichen Entwicklungsstufen sind in Abbildung 2 dargestellt.

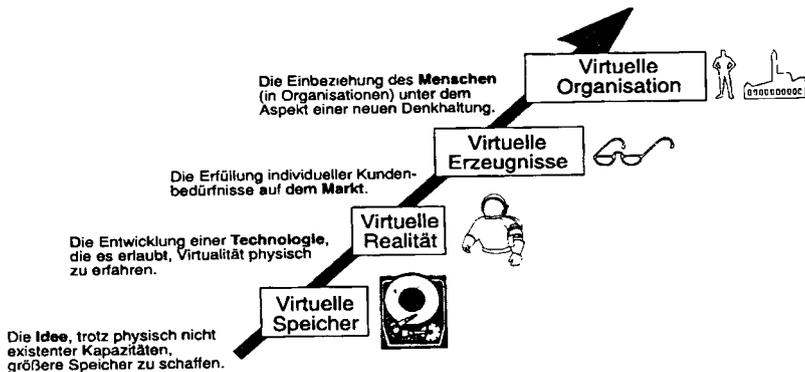


Abb.2: Stufen der Entwicklung von Virtualitätskonzepten (Scholz 1996, S. 205)

Der aufgezeigte Entwicklungspfad verdeutlicht ein konstitutives Merkmal virtueller Organisation in prägnanter Form: den Einsatz hochentwickelter Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK). Virtuelle Organisationen sind in besonderem Maße DV-basierte Systeme. Die erste in Abbildung 2 ausgewiesene Stufe von Virtualität entstammt der Informatik. „Virtuell“ steht in Verbindung mit dem Objekt Speichermedium. Es geht hierbei um die Virtualisierung des Haupt- oder Arbeitsspeichers eines EDV-Systems. Dies geschieht durch einen Hintergrundspeicher (Sekundärspeicher), welcher die Leistungsfähigkeit des Hauptspeichers (Primärspeicher) funktional erweitert. An der physischen Kapazität des Primärspeichers ändert sich dabei nichts. Die Kopplung mit dem Hintergrundspeicher geschieht allerdings aus Sicht des Benutzers in der Weise, daß diesem die

Speicherleistung so erscheint, *als ob* der Arbeitsspeicher (=Primärspeicher) eine größere physische Kapazität erhalten hätte. Der Hauptspeicher hat den Charakter eines *virtuellen Speichers* angenommen.

Der Schritt hin auf das nächsthöhere Virtualitätsniveau wurde durch einschneidende informationstechnologische Innovationen eingeleitet und ermöglicht. So gelangten Ende der 80er Jahre extrem leistungsfähige Mikroprozessoren sowie multimediale Systeme zur Marktreife. Mittels der neuen Technologien wurde es möglich, *virtuelle Realität* zu erzeugen. Dabei handelt es sich um computersimulierte Wirklichkeit (Cyberspace). In die so erzeugte künstliche Welt werden Personen interaktiv einbezogen. Utensilien der Anfangsphase waren elektronische Brille und Datenhandschuh. Inzwischen hat sich die Bedienung virtueller Realitäten weiterentwickelt. Diese Technologie findet breiten Einsatz, insbesondere in den Bereichen Computerspiele, Fahr- und Flugsimulatoren, Raumfahrt, Medizin (virtual cadaver als Übungsobjekt für Studenten) sowie Architektur und Raumplanung.

Virtuelle Erzeugnisse oder virtuelle Produkte sind als spezifische Ausformung und Weiterentwicklung der virtuellen Realität charakterisierbar. Ein bestimmtes Produkt wird zunächst total virtuell generiert. Im Entwicklungsprozeß können individuelle Kundenwünsche relativ problemlos und kostengünstig Berücksichtigung finden. Der Bau von Prototypen erfolgt im ersten Versuchsstadium rein elektronisch. Auf diese Weise entstehen *Als-ob-Produkte*, d.h. der Kunde erfährt die relevanten Produkteigenschaften, ohne daß das Objekt bereits real existiert. Erst nach erfolgter Optimierung des virtuellen Erzeugnisses wird dieses zum realen Produkt transformiert. In einer solchen Anwendung eignet sich die Virtualisierung von Erzeugnissen in hohem Maße als betriebliches Planungsinstrument, welches die Einbeziehung der Kunden bereits in einem sehr frühen Stadium des Problemlösungsprozesses (Entwicklungsphase) ermöglicht. Die Kunden können quasi die Funktion von Co-Produzenten übernehmen. Exemplarisch hingewiesen sei auf den Service der US-Unternehmung Pearle Vision Express, welche mittels des Einsatzes virtueller Produkte innerhalb von einer Stunde Brillengestelle und -gläser exakt nach den individuellen Kundenwünschen anfertigt und bereitstellt. Andere Beispiele finden sich im Auto- und Flugzeugbau (vgl. Davidow/Malone 1997, S. 11ff.). So waren in früheren Zeiten Crash-Tests von Omnibussen wegen der extrem hohen Herstellungskosten praktisch nicht wirtschaftlich realisierbar. Seitdem jedoch das reale Erzeugnis durch einen virtuellen Bus ersetzt werden kann, lassen sich solche Crash-Tests mit vertretbarem Aufwand durchführen, nämlich in nicht-physischer, wohl aber funktionsbezogener Form. Dies kann in erheblichem Maße zur notwendigen Verbesserung der Sicherheitsstandards von Omnibussen beitragen.

Entwicklungsgeschichtlich betrachtet ist die *virtuelle Organisation*

schließlich das Resultat der Übertragung des Virtualisierungskonzepts auf sozio-technische Systeme allgemein oder etwas enger formuliert auf erwerbswirtschaftliche Einheiten, also ganze Unternehmen bzw. Unternehmensteile. Die virtuelle Unternehmung stellt einen Sonderfall und zugleich die bedeutendste Erscheinungsform virtueller Organisation dar. Ausschlaggebend für diese Entwicklung erscheint der rasante Wandel der Informations- und Kommunikationstechnologie als situative Einflußgröße formaler Organisationsstrukturen (vgl. Kieser/Kubicek 1992, S. 349ff.). In den späten 80er und in den 90er Jahren hat eine progressiv verlaufende Computerisierung der Arbeitswelt auf breiter Ebene stattgefunden. Als Folge davon ist eine Virtualisierung von Strukturmerkmalen registrierbar, hingewiesen sei beispielsweise auf die Gruppenkoordination in Workflow-Systemen. Kriterien für die Bildung virtueller Organisationen sind die Optimierung der strategischen Wertschöpfungskette und die Reduzierung der involvierten funktionalen Einheiten auf ihre Kernkompetenzen. Angestrebt wird die flexible temporäre Verknüpfung kongruenter kernkompetenter Einheiten zu leistungsstarken Gesamtgebilden auf virtueller Ebene. Die so interpretierte virtuelle Unternehmung ist gleichsam die „organisatorische Wegwerflösung“ für die Bewältigung einer anstehenden komplexen Problemstellung, relativ zu dieser jedoch extrem leistungsfähig (vgl. Goldman et al. 1996, S. 172ff.). Nach Abarbeitung des Problems entfällt die entsprechende virtuelle Organisationsform und wird flexibel vom nächsten virtuellen Unternehmen abgelöst. Eine populär angelegte Illustration der skizzierten Vorstellung von virtuellen Unternehmen zeigt Abbildung 3.



Abb.3: Das virtuelle Unternehmen als Bündelung von Kernkompetenzen (Goldman et al., S. 174)

Das Bild soll zum Ausdruck bringen, daß die virtuelle Unternehmung herkömmliche Organisationsgrenzen transzendiert und die problembezogene Kombination herausragender Kernkompetenzen ermöglicht. Dadurch wird ein Spitzenniveau der Leistungserstellung geschaffen, von dem die Kunden in Gestalt exzellenter, schneller und individueller Problemlösungen profitieren. Eine besondere Gestaltungsoption der Virtualisierung von Organisationen liegt in der flexiblen Konfigurierung und Rekonfigurierung realer Einheiten und nicht physischer, gleichwohl aber funktionsfähiger Systeme.

2.3 Konzeptionelle Basiselemente

Der Aspekt der Überwindung und Auflösung klassischer Grenzen und Begrenztheiten von und in Unternehmen spielt im Konzept der Virtualisierung von Organisationen offenbar eine wesentliche Rolle. So konstatieren Picot et al., daß „die Anwendungspotentiale von IuK-Techniken im Wettbewerb-

sproß...die Überwindung solcher Grenzen in das Zentrum neuer Lösungsansätze für betriebswirtschaftliche Innovationen" stellen (1996, S. 6). Veränderte Wettbewerbsbedingungen und die enormen Potentiale der Informations- und Kommunikationstechnologie sind danach entscheidende Determinanten der Entstehung virtueller Unternehmen, in denen Grenzen durch dynamische Netzwerke substituiert werden. Je nach Erfordernis bilden einzelne Aufgabenträger, Subsysteme von Unternehmen oder ganze Organisationen die Netzknoten. Auf dem dargelegten Hintergrund lassen sich einige charakteristische Merkmale oder konzeptionelle Basiselemente virtueller Organisation isolieren. Einen entsprechenden Überblick vermittelt Abbildung 4.

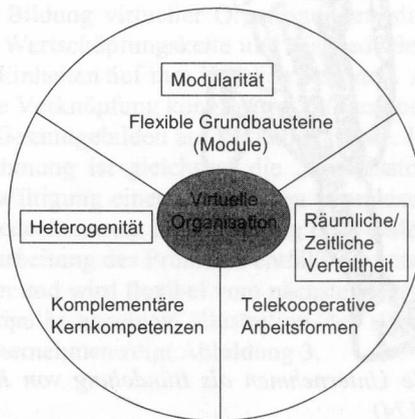


Abb.4: Konzeptionelle Basiselemente virtueller Organisation (nach Picot et al. 1996, S. 396ff.)

Das Merkmal der *Modularität* bringt zum Ausdruck, daß kleine, überschaubare Systeme (Module) die Grundbausteine virtueller Organisationen darstellen. Solche Module besitzen den Vorteil der flexiblen Einsatz- und Kombinierbarkeit. Weiterhin bedarf es zur Bildung funktionsfähiger virtueller Organisationen der konsequent dezentralen Zuordnung von Entscheidungsbefugnissen und korrespondierender Ergebnisverantwortung auf die interagierenden modularen Teileinheiten. Bereits im Rahmen der Modulbildung besteht die Möglichkeit der Virtualisierung: Virtuelle Module werden generiert, wenn die Aufgabenträger innerhalb des einzelnen Moduls verschiedenen rechtlichen Institutionen im Sinne verfaßter Unternehmen angehören. Am Beispiel derartiger Modulbildung wird die grenzaufhebende Funktion virtueller Organisation besonders deutlich.

Ein weiteres Basiselement des Virtualitätskonzepts der Organisation besteht in der *Heterogenität*. Konstitutiv für die virtuelle Organisation sind stark differierende Leistungsprofile der involvierten Einzelsysteme. Gleichzeitig erfolgt die strikte Reduzierung der Einzelsysteme (Netzknöten) des Netzwerks auf ihre Kernkompetenzen. Damit soll erreicht werden, daß das virtuelle Gesamtsystem sich als eine Bündelung und Komprimierung individueller Stärken darstellt. Die - prinzipiell notwendigerweise ebenfalls vorhandenen - Schwachstellen und Defizite der Teileinheiten werden im virtuellen Konstrukt nicht zugelassen. Auf diese Weise soll ein symbiotisches Beziehungsgeflecht zwischen den Trägern komplementärer Kernkompetenzen auf der Basis der Nutzung der Potentiale moderner IuK entstehen. Ziel ist nachhaltiges qualitatives Wachstum des virtuellen Gesamtsystems und damit auch seiner zueinander heterogenen Subsysteme. Das qualitative Wachstum drückt sich etwa in Leistungssteigerungen, Erweiterung der organisationalen Wissensbasis, Prozessen kollektiven Lernens, Erhöhung der systemischen Intelligenz und vor allem in neuen Dimensionen individueller Problemlösungen für die Kunden aus.

Die Möglichkeit zur Aufhebung ganz elementarer Grenzen traditionellen organisationalen Handelns signalisiert das Virtualitätsmerkmal der *räumlichen und zeitlichen Verteiltheit*. Typisch für das vorherrschende Verständnis von erwerbswirtschaftlichen Organisationen erscheint folgende Vorstellung: „Wir sind es gewohnt, uns Unternehmen als abgeschlossene, integrierte Gebilde vorzustellen. Sie sind physisch in Bürogebäuden und Fabrikanlagen untergebracht, in denen sich die Mitglieder der Unternehmung normalerweise aufhalten und in denen sich die erforderlichen Materialien, Betriebsmittel und Informationen befinden. Die physischen Standortstrukturen und die arbeits- bzw. gesellschaftsrechtlichen Vertragsbeziehungen zwischen den Unternehmensmitgliedern definieren im Bewußtsein der meisten Beobachter aus Theorie und Praxis die Grenzen einer Unternehmung“ (Picot et al. 1996, S. 2).

Virtuelle Organisation transzendiert das skizzierte Bild in bezug auf die Raumkomponente sowie die Zeitkomponente in radikaler Weise. Die organisationsbegründeten Module befinden sich an ganz unterschiedlichen Orten. Es gilt also die Bedingung der räumlichen Verteiltheit der Subsysteme virtueller Organisation. Die Standortfrage verliert damit - zumindest in struktureller Hinsicht - erheblich an Bedeutung. Ähnliches gilt hinsichtlich des Prinzips der Gleichzeitigkeit als Kennzeichen traditioneller Zeitordnungen. Dieses in der gesellschaftlichen und betrieblichen Realität hartnäckig verankerte Prinzip besagt, daß alle Personen innerhalb eines Systems - also etwa die Mitglieder einer betrachteten Organisation - in einem gleichzeitigen Funktions-zusammenhang stehen. Die Personen sind weitgehend zur gleichen Zeit erwerbstätig und haben auch ihre Freizeit von der Arbeit zur gleichen Zeit (vgl. Teriet 1978, S. 112f.). Im Kontext virtueller Organi-

sation verliert das Prinzip der Gleichzeitigkeit seine Rationalität. Die Zugehörigkeit der Module zum Gesamtsystem unterliegt nicht der Bedingung gleichzeitiger Aktiviertheit. Vielmehr ist die Interaktion zwischen den Einzelsystemen auch bei ungleichzeitiger Erbringung der individuellen Leistungsbeiträge problemlos möglich. Die zeitliche Verteiltheit der verschiedenen Einzelaktivitäten prägt die Leistungsprozesse in virtuellen Organisationen. Das erfordert den Einsatz leistungsfähiger IuK. Die Aufgabenbewältigung auf der Basis telekooperativer Arbeitsformen ist damit konstitutiv für virtuelle Organisation.

2.4 Anwendungsfelder

Aus den oben erfolgten Darlegungen geht bereits hervor, daß der Einsatz informations- und kommunikationstechnologischer Instrumente die maßgebliche Grundlage virtueller Organisationsformen bildet. Wesentliche Funktionen der IuK bestehen in der dezentralen Bereitstellung zentraler Informationen, der projektbezogenen Integration dezentral verteilten Wissens (Abbau oder Verschieben von Wissensgrenzen) sowie dem Schaffen von Optionen örtlicher und zeitlicher Unabhängigkeit arbeitsteilig angelegter Leistungsprozesse. Grundsätzlich kann das Bezugs- oder Anwendungsfeld der Virtualisierung einen unternehmensinternen Gestaltungsbereich umfassen oder auch unternehmensextern konzipiert sein. Als Beispiele für derartige prinzipielle Anwendungsfelder seien die Bildung virtueller Teams (intraorganisationale Virtualisierung) sowie der Aufbau virtueller Netzwerke (interorganisationale Virtualisierung) betrachtet. Den angesprochenen Zusammenhang soll Abbildung 5 verdeutlichen.

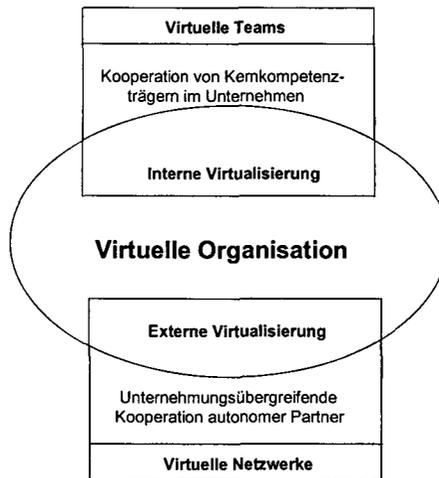


Abb.5: Grundformen virtueller Interaktion (Bund 1997, S. 248)

Virtuelle Teams dienen der befristeten projektbezogenen Zusammenarbeit von Fachleuten (= Kernkompetenz-Träger) aus ganz unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens (= räumliche Verteiltheit). Im Vergleich zu herkömmlicher Teamarbeit entfallen durch die Virtualisierung zwei Wesensmerkmale:

- Räumliche Nähe der Arbeitsorte der Akteure.
- Direkte persönliche Kommunikation (Face-to-Face Kontakte) zwischen den Teammitgliedern.

Aufgrund der IuK-Unterstützung werden Standort-Restriktionen in bezug auf die Mitarbeit in Teams weitgehend oder vollständig aufgehoben. Die sachlich notwendige, d.h. die formelle Kommunikation kann anstatt in Face-to-Face Situationen mittels Zwischenschaltung technischer Medien erfolgen. Die Virtualisierung von Teams macht es grundsätzlich möglich, daß zwei Personen umfangreich projektorientiert miteinander kommunizieren, ohne sich jemals persönlich zu begegnen. Als IuK-gestützte Instrumente virtueller Teamarbeit seien zum Beispiel Workflow-Systeme, Groupware, Telefon-, Video- und Computerkonferenzen, Datenbanken sowie der Austausch von e-mails benannt. Idealtypisch betrachtet agieren die virtuellen Teams als selbststeuernde Einheiten. Sie haben dann den Charakter (teil-)autonomer Module. Ein - realer - Koordinator übernimmt

teamübergreifend die Funktionen der zielorientierten Ausrichtung der Aktivitäten der Module, des permanenten Inputs belangvoller Informationen sowie der Schaffung möglichst optimaler Arbeitsbedingungen für die Teammitglieder (vgl. Scholz 1997, S. 362). Im Automobilkonzern Ford wurde virtuelle Teamorganisation umfänglich und erfolgreich im Zuge der Entwicklung des „Global Car“ eingesetzt. Durch Virtualisierung konnten die weltweit führenden Experten des Konzerns (Konstrukteure, Designer, Marketingspezialisten, Qualitätsfachleute etc.) in das Projekt einbezogen werden. Die Teamarbeit reichte bis hin zum Bau virtueller Prototypen sowie deren Erprobung (vgl. Rayport/Sviokla 1996, S. 107f.). Dieses Beispiel zeigt die erheblichen Potentiale der Virtualisierung von Teamarbeit, insbesondere in international agierenden, standortverteilten Unternehmen.

Im Falle interorganisational ausgerichteter Virtualisierung entstehen *virtuelle Netzwerke*. Es findet eine die involvierten realen Unternehmen überspannende Zusammenarbeit autonomer Partner statt. Das virtuelle Unternehmen setzt sich aus den Funktionen der Wertschöpfungskette zusammen. Potentielle Kooperationspartner sind Lieferanten, Dienstleister, Wettbewerber und Kunden (vgl. Bund 1997, S. 249). Das Ziel des virtuellen Zusammenwirkens besteht im Realisieren nachhaltiger Synergieeffekte durch konsequente gemeinsame Nutzung der jeweiligen Stärken oder Kernkompetenzen der einzelnen Netzwerkpartner. Bei Beendigung des Projektes erfolgt die Rekonfiguration der virtuellen Unternehmung. Im Gegensatz zur Situation in realen Unternehmen kann im virtuellen Bereich ein neues, symbiotisches Beziehungsgeflecht zwischen den Systemmodulen in bezug auf das künftige Projektziel relativ naht- und reibungslos begründet werden. Die hochgradige Dynamik ihrer Zusammensetzung stellt ein Charakteristikum virtueller Netzwerke dar. Sie besitzen ausgeprägte Fähigkeiten zur Anpassung an sich wandelnde Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Aus der Perspektive des Kunden oder Nutzers solcher virtuellen Systeme gilt so etwas wie ein „Black-box-Prinzip“: Der Kunde kennt die Details der räumlich und zeitlich verteilten Leistungserstellung nicht. Er braucht diese Einzelheiten auch nicht zu kennen oder sich dafür zu interessieren. Für den Abnehmer ist die Qualität des Outputs der virtuellen Unternehmung entscheidend. Der Kunde als die Zielperson oder -institution der komplizierten Prozesse innerhalb der virtuellen Organisation sieht lediglich auf deren äußeres Erscheinungsbild (Hülle), die dahinter stehenden systemischen Konfigurationen bleiben ihm in der Regel unzugänglich. Innerhalb der „Black-box“ verlaufen die Austauschprozesse zwischen den selbständigen Kooperationspartnern auf der Grundlage marktlicher Mechanismen. Insoweit erfolgt im virtuellen Netzwerk die Substitution des Koordinationsinstrumentes „Hierarchie“ durch das Koordinationsinstrument „Markt“.

3 Verhaltensrelevante Implikationen

Hinsichtlich der Erklärung und Gestaltung personeller betrieblicher Führung stellt sich die Frage, ob aus dem Konzept der virtuellen Organisation besondere Einflüsse auf das Sozialverhalten der interagierenden Individuen resultieren. Dazu seien nachstehend exemplarisch einige verhaltensrelevante Implikationen der Anwendung des Virtualisierungskonzepts auf Organisationen erörtert.

3.1 Komplexität und Unsicherheit

Die Auseinandersetzung mit den Phänomenen der Komplexität sowie der Unsicherheit in sozio-technischen Systemen gehört zu den Grundlagen organisationstheoretischer Analyse (vgl. Simon 1976, S. 80ff.). Wesentliche Funktionen der Organisation beziehen sich auf die Reduktion von Komplexität sowie die Absorption von Unsicherheit. Dadurch sollen für die betrieblichen Entscheidungsträger vereinfachte und somit bewältigbare Entscheidungssituationen geschaffen werden. Diese Funktionen gewinnen an Bedeutung, je komplexer und unsicherer die Aktionsfelder der Unternehmen werden. Empirisch lassen sich Entwicklungen konstatieren, welche Komplexität und Unsicherheit der Unternehmensführung *ceteris paribus* steigern. Hingewiesen sei etwa auf das Vorliegen hochdynamischer Umweltsituationen, schrumpfende Produktlebenszyklen, steigende Wettbewerbsintensität sowie rasante Globalisierungstendenzen (vgl. Krystek/Zur 1997, S. 132). Das Implementieren virtueller Organisationsvarianten ist zum einen als Reaktion auf die skizzierten Entwicklungen, d.h. als Mittel zum Umgang mit steigender Komplexität und erhöhter Unsicherheit deutbar. Zum anderen induziert jedoch virtuelle Organisation in erheblichem Maße Komplexität und Unsicherheit (vgl. Krystek et al. 1997, S. 375). Die Auflösung von Grenzen, das flexible Konfigurieren und Rekonfigurieren betrieblicher Kernkompetenzen sowie das Schaffen räumlicher und zeitlicher Verteiltheit wirken gerade in der Weise, daß komplexitätsreduzierende und unsicherheitsabsorbierende „vorvirtuelle“ Organisationsmechanismen außer Kraft gesetzt werden. Insoweit findet personelle Interaktion in virtuellen Organisationen im Kontext hoher Komplexität und Unsicherheit statt. Die Destabilisierung betrieblicher Strukturen erschwert die Orientierung des Verhaltens von Mitarbeitern und Vorgesetzten. Rationalitätskriterien von heute besitzen unter Umständen in Anbetracht flexibel angepaßter virtueller Zusammenhänge schon morgen keine Gültigkeit mehr. Virtualität impliziert offensichtlich tendenziell Mehrdeutigkeit. In bezug auf die Verhaltensdisposition der Akteure wird damit ausgeprägte Ambiguitätstoleranz zu einer wichtigen Erfolgsbedingung virtueller Kooperation (vgl. Szyperski/Klein 1993, S. 203).

Aufgrund des enormen Wandels virtueller Systeme verliert einmal erarbeitetes Erfahrungswissen der Teilnehmer rasch an Bedeutung. Die „Halbwertszeit“ des individuellen Fachwissens nimmt drastisch ab, da neue virtuelle Kooperationsmuster und -ziele geänderte Anforderungen stellen. Hinzu kommt die extreme Entwicklungsgeschwindigkeit im Bereich der IuK. Als Folge entsteht eine starke Fluktuation von Expertenmacht und damit zumindest in diesem Interaktionssegment ein häufiger Wechsel der Rollen von Machtausübenden und Machtunterworfenen (vgl. French/Raven 1974, S. 156ff.). Außerdem sehen sich die offiziell autorisierten Vorgesetzten mit immer wieder neuen Qualitäten und Verteilungen von Expertenmacht in der Gruppe der ihnen unterstellten Mitarbieter konfrontiert. Dies hat unter anderem Auswirkungen auf die informellen Beziehungen, die in Abhängigkeit von der Verteilung des jeweils relevanten Wissens variieren.

Ein weiterer verhaltensrelevanter Aspekt der Virtualisierung von Organisationen resultiert aus der Konzentration von Kernkompetenzen. Das Gesamtsystem setzt sich aus weitgehend autonomen Modulen zusammen, welche auf ihre Kernkompetenzen reduziert sind. Die virtuelle Organisation verkörpert danach eine Bündelung von Stärken; Defizite oder Schwächen werden virtuell nicht zugelassen. Was für den einzelnen Modul gilt, muß folgerichtig auch für die diesem Modul zugehörigen Personen gelten: In virtueller Sicht sind sie Träger herausragender Fähigkeiten - persönliche Unzulänglichkeiten, Wissensmängel etc. sind wegreduziert. Insofern suggeriert virtuelle Organisation eine Vorstellung uneingeschränkter Stärke der betrachteten Systeme, d.h. auch eine Vorstellung der Stärke der involvierten Subjekte. Ein solches Verständnis reflektieren die Darlegungen bei Scholz, der die fachliterarisch vorfindlichen Elemente virtueller Organisation wie folgt zusammenfaßt: „Virtuelle Organisationen sind danach Einheiten, die auf den primären Geschäftszweck reduziert sind, durch strukturelle und prozedurale Einfachheit ein Maximum an Wirtschaftlichkeit realisieren, Kostensenkungspotentiale radikal ausschöpfen, innovative (Hochtechnologie-) Produkte oder (Spezial-) Dienstleistungen entwickeln und anbieten, sich durch vielfache Kombinationsmöglichkeiten äußerste Flexibilität sichern und sich selbst als offen ansehen für vielfältigste Änderungsprozesse“ (Scholz 1997, S. 328).

Der umrissene Imperativ der Stärke kann als moderne Version der Prämissen vom homo oeconomicus interpretiert werden. Analog zu den virtuellen Als-ob-Produkten werden die Mitarbeiter zu Als-ob-Wesen der Stärke und der Rationalität virtualisiert. Dies soll hier nicht nach den Kriterien „gut“ oder „schlecht“ diskutiert werden. Vielmehr interessieren die zu erwartenden Konsequenzen im Hinblick auf das Verhalten der Individuen. Solche Konsequenzen können beispielsweise bestehen in:

- Unrealistischen und deshalb unzuverlässigen Verhaltensprognosen.
- Überforderung der Mitarbeiter im Zeitablauf.
- Generierung von Randgruppen in Betrieb und Gesellschaft (Nicht-starke Personen, pauschal etwa ältere Arbeitnehmer).

Durch derartige Effekte entsteht Unsicherheit auf individueller Ebene, aber auch Unsicherheit hinsichtlich der künftigen Entwicklung des sozio-technischen Systems, d.h. seiner Ziele, seiner Potentiale und seiner Aktivitäten. Dies sollte im Rahmen sinnvoller Gestaltung personeller Führung und damit in der Verhaltensdisposition der Träger von Management-Verantwortung angemessen berücksichtigt werden.

3.2 Wandel hierarchischer Strukturen

Die in der Doktrin vom *Lean Management* begründete Flachheit oder Abflachung der Unternehmenshierarchie hat Eingang in das Konzept virtueller Organisation gefunden. Demnach sind virtuelle Organisationen Gebilde mit vergleichsweise wenig vertikaler Differenziertheit. Die Ausdünnung und Beseitigung von Hierarchie betrifft vor allem das mittlere Management. Traditionell fungiert das mittlere Management als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung (Top-Management) einerseits und den operativen Organisationseinheiten (Lower-Management, Spezialisten) auf der anderen Seite. Die Aufgabenträger im mittleren Führungssegment sollen strategische Entscheidungen der Kerngruppe an der Unternehmensspitze in Handlungsprogramm für die nachgeordneten Bereiche und Ebenen umsetzen, den Vollzug solcher Handlungsprogramme überwachen und die Resultate dem Top-Management rückmelden. Das Middle-Management ist folglich wesentlich mit der Aufbereitung und Weiterleitung von Informationen beschäftigt. Solche Informationen erreichen als Anweisungen die operativen Einheiten und als Feed back die Unternehmensleitung. In der Praxis treten in diesem Transmissionsprozeß vielfältige Störungen auf, die insbesondere mit der begrenzten Rationalität menschlichen Verhaltens sowie der eng limitierten Fähigkeit von Menschen zur Informationsaufnahme, -verarbeitung und sachgerechten Weiterleitung von Informationen zusammenhängen. Das mittlere Management wird daher nicht selten als Problemfaktor in bezug auf Flexibilität und Innovativität des Unternehmens angesehen. Derartige Dysfunktionen sollen im Zuge der Virtualisierung der Organisation beseitigt werden. Die informationsbezogenen Aufgaben des mittleren Managements übernehmen Computernetze. Durch den Einsatz von IuK lassen sich Informationen weit schneller, umfassender und effekti-

ver transportieren als durch Menschen. Daher werden die angestammten Funktionen der Manager auf mittlerer Ebene im Zuge der Virtualisierung der Organisation mehr und mehr durch technologische Problemlösungen substituiert. Dies gilt ebenfalls hinsichtlich der Stabseinheiten im Unternehmen: Auch hier erfolgt die Übertragung prozessualer Funktionen auf Computernetze (vgl. Davidow/Malone 1997, S. 180ff.). Als Folge des weitgehenden Abbaus mittlerer Managementebenen erhalten die Aufbaustrukturen virtualisierter Organisationen eine flache Gestalt. Gegenüber der traditionell-realen Organisation vollzieht sich im Zuge der Virtualisierung des sozio-technischen Systems Unternehmen eine deutliche Reduktion von Hierarchie. Dies erscheint zunächst positiv im Sinne sozialer Erwünschtheit sowie betriebspraktischer Popularität, bedarf allerdings der sachlich-analytischen Bewertung in bezug auf seine Funktionalität relativ zu den Zielsetzungen des Unternehmens.

Ein wesentlicher Effekt des Abbaus hierarchischer Ebenen besteht in der *Vergrößerung der Subordinationsspannen* der Führungskräfte. So werden auf dem Hintergrund virtueller Organisation Subordinationsspannen von bis zu 200 unterstellten Mitarbeitern diskutiert, als sinnvoll erachtet und zur Umsetzung empfohlen (vgl. Davidow/Malone 1997, S. 185). Das hebt sich geradezu revolutionär ab von den Gegebenheiten im Rahmen herkömmlicher Organisation, wo zumindest im Falle qualifizierter Arbeitsinhalte einer Instanz normalerweise nicht mehr als ca. zehn Positionen unterstellt sind. Entsprechend geringer muß die Zeit für persönliche Zuwendung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern bei Virtualisierung der Organisation ausfallen. Das erfordert wachsende Kompetenzen und steigende Verantwortlichkeit auf der Mitarbeiterenebene, d.h. die konsequente Dezentralisation betrieblicher Entscheidungen.

Der strukturelle Wandel betrifft ebenfalls die *Strukturdimension „Koordination“*. Als Konsequenz der nachhaltigen Erweiterung der Subordinationsspannen tritt der Einsatz des Koordinationsinstrumentes der persönlichen Weisung notwendigerweise deutlich zurück. Statt dessen wird die Koordination mittels Selbstabstimmung der arbeitsteilig virtuell agierenden Aufgabenträger erheblich an Bedeutung gewinnen. Stark zunehmen dürfte auch die Anwendung der Standardisierung als Koordinationsinstrument. Koordination durch Standardisierung findet Ausdruck in der Vereinheitlichung und verbindlichen Vorgabe von Verfahrensweisen. Dies kann geschehen durch den Einsatz von Programmen und Plänen. Die Standardisierung läßt sich insoweit als bürokratisch-technisches Koordinationsinstrument klassifizieren, als von einzelnen Personen und ihren besonderen Eigenschaften abstrahiert wird (unpersönliche Vorgehensweise, ad rem). Es geschieht eine Abstimmung der Einzelaktivitäten vor der Arbeitsausführung, Standardisierung stellt foglich ein Verfahren der Voraus-Koordination dar. Dabei besteht die Notwendigkeit fundierter Prognosen über die Ar-

beitsverläufe und die Beschaffenheit der relevanten Umweltbedingungen. Die Koordination durch Standardisierung harmonisiert offensichtlich in hohem Maße mit den Anwendungsbedingungen der virtualitätskonstitutiven IuK (Standard-Software). Hingewiesen sei etwa auf sogenannte Groupware oder Workflow-Konzepte. Eine weitere Option zur Bewältigung der Koordinationsanforderungen in virtuellen Organisationen bieten marktliche Mechanismen. Die Abstimmung geschieht dann im Wege (weitgehend) frei verein- und verhandelbarer Austauschprozesse zwischen den (teil-) autonomen modularen Einzelsystemen der Organisation. Dies gilt insbesondere im Falle unternehmensexterner Virtualisierung durch Aufbau virtueller Netzwerke (vgl. Reiß 1998, S. 224ff.). Bei Einsatz des Koordinationsinstrumentes „Markt“ determinieren Angebot und Nachfrage die Art, den Umfang sowie die zeitliche Disposition der Leistungsbeiträge der kernkompetenten organisationalen Teileinheiten zur Bewältigung der Aufgaben des Gesamtsystems.

Der Wandel hierarchischer Strukturen im Rahmen der Virtualisierung von Organisationen hat signifikante Auswirkungen auf der Individualebene des einzelnen Stelleninhabers. Bereits oben wurde auf die kurzzyklische Entwertung von Erfahrungswissen und auf die damit zusammenhängende Fluktuation von Expertenmacht hingewiesen. Die *Dynamisierung der sozialen Rollen* im Unternehmen erfolgt jedoch noch weit umfassender. So verschwimmen die Konturen zwischen der Rolle des Vorgesetzten/der Führungskraft und der Rolle des Mitarbeiters. Die sehr weitreichende Entscheidungsdezentralisation bedeutet, daß die Träger ganz maßgeblicher betrieblicher Entscheidungen häufig nicht Managementaufgaben im Sinne der Führung von Mitarbeitern wahrnehmen. Folglich wird in der virtuellen Organisation die Entkopplung der Rollensegmente „Entscheidungsträger“ und „Vorgesetzter“ nachhaltig vorangetrieben. Der Aktionsradius einer Person resultiert zunehmend aus ihren Entscheidungsbefugnissen und immer weniger aus den übertragenen Weisungsrechten. Überhaupt erscheint die Abkehr vom traditionellen Mitarbeitertypus virtuellen Organisationsformen immanent. Die einem Manager zugeordneten „Mitarbeiter“ sind immer seltener weisungsgebundene, unterstellte Aufgabenträger, denen gegenüber der Manager das Direktionsrecht des Arbeitgebers wahrnimmt und folglich rechtlich begründete Sanktionen durchführen kann. In der virtuellen Organisation nimmt die Autonomie der „Mitarbeiter“ gegenüber der „Führungskraft“ vielmehr erheblich zu. Einem Manager können im Rahmen eines Projektes Personen aus anderen Unternehmensbereichen, freiberuflich zeitweilig involvierte Aufgabenträger, Teleheimarbeiter sowie Beschäftigte von Partnerunternehmen (Lieferanten, Partner in strategischen Allianzen etc.) zugeordnet sein. Das gewohnte Verhältnis der Unter-/Überstellung besteht in derartigen Konstellationen allenfalls ansatzweise. Folglich kommt es in virtuellen Organisationen zur Auflösung der Diffe-

renzung zwischen Manager und Nicht-Manager und damit zur Uneindeutigkeit der Rollen von Führenden sowie Geführten (vgl. Kanter 1989, S. 88ff.). Dies bedeutet unter anderem, daß die Virtualität von Organisationen auf dem Gebiet der personellen Führung bzw. des Führungsverhaltens einen Primat der Fachpromotion relativ zur Machtpromotion impliziert.

3.3 Technologisierung der Arbeitsbeziehungen

Charakteristisch für virtuelle Organisation ist die umfassende Nutzung hochmoderner IuK. Erst dadurch wird die Virtualisierung sozio-technischer Systeme möglich und ökonomisch erfolgversprechend. Der forcierte und gleichsam ins Zentrum des betrieblichen Geschehens gerückte IuK-Einsatz hat erheblichen Einfluß auf das Beziehungsgeflecht, welches das Systemelement „arbeitender Mensch“ in die organisationale Struktur integriert. Die Art dieses Einflusses sei hier als Technologisierung der Arbeitsbeziehungen bezeichnet. Gemeint ist damit, daß die Form der Einbindung von Individuen in betriebliche Zusammenhänge nachhaltig verstärkt technologievermittelt stattfindet und daß dies Formen der sozialen Systemintegration der einzelnen Akteure substituiert.

Der Schriftsteller George Orwell veröffentlichte im Jahre 1949 den weltbekannten Roman „1984“. Orwell entwirft in diesem Roman das Szenario eines totalitären Gemeinwesens, das seine Mitglieder durch umfassende Anwendung hochentwickelter Technologie nahezu vollständig überwacht. Dies führt zur weitestgehenden Aufhebung der Intimsphäre der Mitglieder des Gemeinwesens, zur Denunziation von Individuen und letztlich zum Ausschalten von Individualität. Bei Eintritt des Jahres 1984 konnten die Menschen erleichtert feststellen, daß die Orwellschen Prognosen nicht Realität geworden waren. Offenbar hatte der Schriftsteller mit seinen Visionen im Jahre 1949 geirrt. Inzwischen läßt sich dazu relativierend anmerken, daß der Irrtum vielleicht nur in bezug auf den Zeithorizont gilt, ansonsten aber die Entwicklung der IuK mit 15- bis 20-jähriger Verspätung die Verwirklichung der Orwellschen Visionen zumindest technisch möglich erscheinen läßt. Die von George Orwell aufgezeigten Gefahren bestehen gegen Ende des 20. Jahrhunderts ganz real. Das belegen die Ergebnisse einer Studie der International Labor Organisation (ILO). Danach hat in den Industrienationen die Überwachung von Mitarbeitern am Arbeitsplatz auf der Grundlage der Nutzung von IuK ein erhebliches Ausmaß erreicht und nimmt weiter zu. Modernste Technologien finden zwecks immer perfekterer und meist gegenüber dem betroffenen Mitarbeiter geheimer Fremdkontrolle Anwendung (vgl. Brors 1994, S. 58ff.). Das Überwachen der Telefone und die Sanktionierung nachgewiesener nicht-dienstlicher Gespräche gehören in vielen Organisationen zur „Normalität“ und werden offenbar von einer Mehrheit der Menschen in Betrieben und Gesellschaft als

gerechtfertigt empfunden. Aus Sicht des Individuums können solche Gegebenheiten leicht das Gefühl von Ohnmacht und Ausgeliefertheit gegenüber dem übermächtigen, subjektiv nicht durchschaubaren Technologieinsatz im Unternehmen auslösen. Die (potentielle) Einengung individueller Freiräume im Unternehmen durch den Einsatz von IuK zum Zwecke der Kontrolle der Mitarbeiter wird hier in Anlehnung an das 1984-Szenario *Orwell-Effekt* genannt. Für virtuelle Organisationen erscheint dieser Orwell-Effekt aufgrund der herausragenden Stellung der IuK besonders bedeutsam und in hohem Maße verhaltensrelevant.

Die mit organisationaler Virtualität verknüpfte Technologisierung der Arbeitsbeziehungen korreliert positiv mit der Menge und der Vielfalt der dem einzelnen Mitarbeiter zugänglichen Informationen sowie der Geschwindigkeit ihrer Beschaffung. Populäre begriffliche Kategorien wie Informationszeitalter, Informationsgesellschaft oder Datenautobahn scheinen dies nachdrücklich zu belegen. Im Zuge der Debatte um IuK wird meist implizit angenommen, daß der Einsatz neuer Informationstechnologien quasi per se die ökonomische und die soziale Effizienz fördert. Entsprechende Medien - wie e-mail oder Internet - haben ihre rasante einzelwirtschaftliche Verbreitung unter dem Etikett des ihnen zugeschriebenen Problemlösungspotentials realisiert. Inzwischen gibt es jedoch Anzeichen dafür, daß die mit den neuen Medien ausgelöste Informationsflut selbst zu einem erheblichen Problem in Betrieben wird. Das gilt zum einen im Hinblick auf wirtschaftliche Ziele, deren Erreichung durch *Informationspathologien* nachhaltig blockiert werden kann. Solche Informationspathologien wurden von Wilensky bereits 1967 als organisatorisches Problem erkannt und beschrieben, sie resultieren aus unzulänglicher Handhabung verfügbarer Informationen (vgl. Wilensky 1967, S. 175ff.). Im Kontext virtueller Organisation entstehen Informationspathologien aufgrund der Überflutung der Individuen mit subjektiv nicht verarbeitbaren Informationsmengen und -strukturen. Dies gefährdet zugleich das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Häufig sind Überlastungs- und Verunsicherungserscheinungen in bezug auf den sinnvollen Umgang mit IuK zu verzeichnen. Shenk verwendet in diesem Zusammenhang den Begriff „Virtuelle Anarchie“ (1998, S. 85). Informationen können in Zeiten ständig neuer Soft- und Hardwaregenerationen nicht mehr hinreichend analysiert werden, dadurch entstehen Ängste und Selbstzweifel des Individuums, und für die dann unvermeidlich auftretenden eigenen Fehler werden - wenn irgend möglich - andere Personen verantwortlich gemacht (vgl. Shenk 1998, S. 35ff.). Offensichtlich ist die progressiv fortschreitende Implementierung von IuK und damit auch die Virtualisierung von Organisationen mit empirisch deutlich konstatablen Dysfunktionen in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht verbunden. Dafür werden tragfähige Lösungsansätze dringend benötigt. Das betrifft insbesondere die Gestaltung der personenbezogenen Managementaktivitäten,

d.h. die Führungskräfte sind ganz persönlich gefordert, im Umgang mit ihren Mitarbeitern konstruktive Beiträge zur Problemlösung zu leisten.

Stark technologiegeprägte Arbeitsbeziehungen bedingen tendenziell die *Reduktion sozialer Kontakte* im Unternehmen. Aufgrund der räumlichen und zeitlichen Verteiltheit der Einzelaktivitäten in virtuellen Organisationen nimmt das Ausmaß der betriebsnotwendigen persönlichen Kontakte der Mitglieder drastisch ab: Video- oder Computerkonferenzen ersetzen herkömmliche Besprechungen, statt auf telefonischem Wege werden Informationen via e-mail ausgetauscht, Programme (z.B. Workflow) machen direkte persönliche Unterredungen als Koordinationsinstrument überflüssig. Insgesamt ist es für virtuelle Organisation charakteristisch, daß sie im Vergleich zu traditioneller Organisation formell weit weniger unmittelbare (Face-to-Face) persönliche Interaktion der Mitglieder benötigt. Mit den formellen Sozialkontakten verringern sich jedoch auch die informellen Beziehungen. Besonders deutlich wird dies am Beispiel von Teleheimarbeitern, deren größtes arbeitsbezogenes Problem oft in den fehlenden oder rudimentären Sozialkontakten besteht. Dabei erfüllen gerade informelle Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern elementare Bedürfnisse des sozio-technischen Systems Unternehmung. Exemplarisch sei diesbezüglich hingewiesen auf folgende Funktionen informeller Beziehungen:

- Sinnvolles Ausfüllen von Lücken im formalen organisationalen Regelwerk. Dadurch erfolgt eine Stärkung der systemischen Reaktions- und Handlungsfähigkeit beim Auftreten neuartiger Problemstellungen.
- Schnelle, direkte und ungefilterte Kommunikation innerhalb der Organisationseinheiten und zwischen den organisationalen Subsystemen.
- Befriedigung zentraler Motive der Systemmitglieder, wie Zugehörigkeit, Kommunikation, Solidarität, Anerkennung und Sicherheit.
- Gewährleistung betrieblicher Stabilität und Kontinuität bei Turbulenzen im formalen Unternehmensgefüge. Solche Turbulenzen können sich etwa ergeben aus häufigem personellen Wechsel auf den Management-Positionen, im Falle von Fusionen oder bei Verkauf des Unternehmens.

Soweit derartige konstruktive Verhaltenseffekte in virtuellen Organisationen mangels geeigneter Sozialkontakte entfallen, bedarf es der Realisierung neuer adäquater Problemlösungen. Darüber hinaus dürfte das Szenario der virtuellen Organisation als Anhäufung modularer Mensch-Maschine-Systeme aus Sicht der erwerbstätigen Personen nicht ungeteilt positive Assoziationen auslösen. Bei aller beobachtbaren Faszinationswirkung moder-

ner IuK (z.B. Internet, Mobiltelefon) vermittelt die Vorstellung weitgehend technologisierter Arbeitsbeziehungen in Organisationen eine in sozialer, aber auch in wirtschaftlicher Hinsicht recht problematische Perspektive.

4 Überlegungen zur Orientierung des Führungsverhaltens

Das Konzept der Virtualisierung von Organisationen impliziert in bezug auf die Unternehmensführung enorme Chancen, aber auch beträchtliche Risiken. Wahrscheinlich ist eine derartige Ambivalenz innovativen Ansätzen grundsätzlich immanent, im Falle virtueller Organisation besitzen die Chancen und Risiken jedoch offensichtlich herausragende Qualität. Außerdem scheint der Aspekt der Virtualisierung sozio-technischer Systeme lediglich in eingeschränktem Maße eine Option einzelwirtschaftlicher Entscheidungen darzustellen. Vieles spricht dafür, daß die Virtualität von Organisationen schon allein aufgrund ihrer zunehmenden technologischen Machbarkeit progressiv fortschreiten wird. Dieses Merkmal der Eigendynamik der technischen Entwicklung betont die folgende bildhafte Aussage: „Wir werden alle in die elektronische Welt hineingezogen, und da gibt es kein Zurück. Es ist, als bekäme man einen Wagen, aber niemand würde einem eine Straßenkarte geben oder erklären, wie er funktioniert. Wir fahren blind“ (Lewis 1995, zitiert nach Shenk 1998, S. 85).

Auf diesem Hintergrund gilt es zu untersuchen, welche Navigationsfunktionen angepaßtes Führungsverhalten seitens der Manager in virtuellen Organisationen erfüllen kann. Dazu sollen im folgenden einige grundsätzliche Überlegungen erörtert werden.

4.1 Vertrauen als Management-Prinzip

Die Virtualisierung von Unternehmen transzendiert Grenzen, sie erschließt auf der Grundlage hochleistungsfähiger IuK neue Dimensionen der Aktion und Interaktion in sozio-technischen Systemen. Charakteristisch für virtuelle Organisationen sind autonome Module, heterogene und auf die Kernkompetenzen reduzierte Einzelsysteme sowie räumliche und zeitliche Verteiltheit der Leistungserstellung. Außerdem verhalten sich virtuelle Organisationen hinsichtlich der Konfiguration und Rekonfiguration hochgradig flexibel. Vielleicht kennzeichnet die Virtualisierung eine neue Epoche organisationaler Gestaltung. Zweifellos generiert jedoch die virtuelle Organisation neue „Spielregeln“ hinsichtlich der Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder. Dies gilt auch und insbesondere in vertikaler Hinsicht. Die Aufgabenträger agieren in flachen Führungsstrukturen selbständig, eigenverantwortlich und dezentral. In diesem Zusammenhang erscheint die betriebswirtschaftlich durchaus bewährte Kategorie des Mißtrauens als Management-Prinzip kaum noch tragfähig. Mißtrauensbasiertes Führungsver-

halten ist geprägt durch negative Verhaltenserwartungen in bezug auf die Mitarbeiter (vgl. Luhmann 1989, S. 78). Eine mißtrauensorientierte Führungskraft wird folglich dazu neigen, ihren Mitarbeitern klare, detaillierte Anweisungen zu erteilen, Pünktlichkeit und Anwesenheit akribisch zu kontrollieren und kurzzyklisches Reporting über den Aufgabenvollzug sowie die Arbeitsergebnisse zu verlangen. Dabei entsteht eine „Geröllhalde des Mißtrauens“ (Sprengrer 1992, S. 39) im Unternehmen. Eine solche Orientierung des Führungsverhaltens ist mit den beschriebenen Merkmalen virtueller Organisation nicht kompatibel.

Die erfolgreiche Virtualisierung der Organisation erfordert vielmehr die Ablösung des Mißtrauens durch Vertrauen als Managementprinzip. Erst die Vertrauensbereitschaft des Vorgesetzten und die Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter ermöglichen konstruktives Zusammenwirken auf virtueller Ebene. In diesem Sinne bedeutet Vertrauen eine generalisierte Einstellung gegenüber sozialen Beziehungen, welche sich in der Bereitschaft bzw. Fähigkeit ausdrückt, unter bestimmten Bedingungen auf unmittelbare Belohnungen zugunsten späterer, dafür aber positiverer Interaktions-ergebnisse zu verzichten (vgl. Piontrowski 1976, S. 170). Vertrauens-geprägtes Führungsverhalten ist durch die Erwartung des Vorgesetzten gekennzeichnet, daß seine Mitarbeiter bei einem Minimum an formaler Reglementierung hervorragende Leistungen erbringen und in erfolgskritischen Situationen eigenständig sinnvolle Entscheidungen treffen werden. Im Gegensatz zum risikovermindernden Mißtrauen stellt das Vertrauen der Führungskraft eine riskante Vorleistung gegenüber den Mitarbeitern dar, d.h. die Vertrauensbereitschaft impliziert Verlustgefahr. Mit der Vergabe eines „Vertrauensvorschusses“ an seine Mitarbeiter überbrückt der Vorgesetzte die zeitliche Lücke zwischen der aktuellen Entscheidung und dem künftigen Erfolg (vgl. Luhmann 1989, S. 23ff.). Durch das Anwenden des Managementprinzips „Vertrauen“ erfolgt die notwendige Reduktion der enormen Komplexität interaktiver Prozesse in virtuellen Organisationen: Seitens der Führungskraft wird a priori angenommen, daß die von ihr zu führenden Personen aus der Vielzahl der Handlungsalternativen (Komplexität) gerade jene eigenständig erschließen, auswählen und umsetzen, die relativ zu den angestrebten Soll-Zuständen (Zielen) ein Höchstmaß an Zweckrationalität aufweisen. In Anbetracht der hohen Flexibilität virtueller Konfigurationen sowie den unscharfen, sich auflösenden Grenzen der organisatorischen Gebilde kann reglementierendes Mißtrauensmanagement die funktions- und erfolgs-notwendige Komplexitätsreduktion nicht oder nicht hinreichend leisten. Die Kategorie „Vertrauen“ markiert somit eine wesentliche Grundlage konstruktiver interpersoneller Aufgabenbewältigung in virtuellen Organisationen (vgl. Szyperski/Klein 1993, S. 203).

Der intendierte, planmäßige Einsatz von Vertrauen in Führungsprozesse erfordert in weiten Bereichen der betrieblichen Praxis ein vergleichsweise

radikales Umdenken. Bewährte Erfolgsmaximen aus der Vergangenheit und der Gegenwart - welche beispielsweise im Taylorismus tiefverwurzelt sind - müssen zugunsten nahezu entgegengesetzter Gestaltungskriterien aufgegeben werden. Das macht die kontrastierende Abgrenzung der lernenden und veränderungsorientierten Vertrauensorganisation gegenüber der stabilitätsorientierten Mißtrauensorganisation deutlich (vgl. Bleicher 1995, S. 226ff.):

- Eine personengebundene Soziostruktur ersetzt die aufgabengebundene Technostruktur. Das bedeutet, daß die Arbeitsteilung sowie die Herleitung von Aufgabenkomplexen und die Teambildung weitgehend nach Maßgabe der Fähigkeiten, Erfahrungen und Neigungen der Organisationsmitglieder erfolgen. Die personenunabhängige, sachbezogene Strukturierung tritt damit zwangsläufig in den Hintergrund. Personelle Änderungen in einem Subsystem beeinflussen deshalb in starkem Maße dessen Struktur.
- Es besteht die Präferenzierung organisch konzipierter Prozeßorganisation gegenüber mechanistisch angelegten Aufbaustrukturen. Handlungsleitend in bezug auf die organisationale Gestaltung ist die Realisation möglichst störungsfreier Abläufe entlang der Wertschöpfungskette. Die Aufteilung des Gesamtsystems in horizontal und vertikal differenzierte, exakt abgegrenzte Teilbereiche (Stellen und Instanzen) wird als Prozeßrestriktion aufgehoben.
- Die Konfiguration geschieht verstärkt in Netzen, weniger in Hierarchien. Kommunikationsorientierte Netzwerk-Beziehungen zwischen prinzipiell gleichgestellten Kooperationspartnern verdrängen steile hierarchische Beziehungen, die Anweisungsbefugnisse sowie Reporting-Verpflichtungen beinhalten.
- Es gilt ein Primat der Selbstorganisation relativ zur Fremdorganisation. Das betriebliche Regelwerk (Richtlinien, Verfahrensvorschriften, Ordnungen etc.) wird drastisch ausgedünnt. Die Organisationsmitglieder erhalten weitreichende Autonomie hinsichtlich der Bestimmung des Mitteleinsatzes und der Wahl der Wege zur Zielerreichung. Das Individuum ist nicht mehr primär damit beschäftigt, fremdbestimmte Verfahrensweisen umzusetzen, sondern organisiert die Aufgabenwahrnehmung überwiegend nach Maßgabe eigener Einschätzungen und Präferenzen.

Die Anwendung des Führungsmittels „Vertrauen“ erfordert das ausgeprägte Zulassen von Individualität der Geführten. Das Realisieren individu-

eller, origineller und kreativer Verhaltensweisen ist geradezu Bedingung für die Amortisation des gewährten Vertrauensvorschusses. Im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels ist analog zum Megatrend der Individualisierung der Kundenbedürfnisse eine nachhaltige Tendenz zur Individualisierung der Arbeitsorientierung der Erwerbspersonen konstatierbar. Das findet Berücksichtigung in der heuristisch-utopischen Vorstellung einer „individualisierten Organisation“ (vgl. Schanz 1994, S. 94ff.). Durch vertrauensbasierte Einräumung weitreichender Freiräume erscheint es möglich, die individuellen Motive der Mitarbeiter in eine komplementäre Beziehung zu den Flexibilitäts- und Innovativitätsanforderungen virtueller Organisation zu bringen. Eine dementsprechende Grundorientierung gehört zur Unternehmensphilosophie des Hauses Hewlett Packard. Dies vermittelt der nachstehende unternehmenspolitische Leitsatz (Fischer/Krise 1991, S. 916):

„In Anerkennung der persönlichen Leistungen und der Selbstachtung jedes Mitarbeiters baut das Unternehmen auf dessen Individualität.“

Die Virtualisierung der Organisation enthält erhebliches Potential in bezug auf das Schaffen individueller Arbeitsbedingungen der Mitglieder, da herkömmliche, die Entfaltungsmöglichkeiten des Individuums einengende Grenzen aufgelöst oder zumindest durchlässiger und weiter gefaßt werden.

Bemerkenswert erscheint ein Phänomen, welches in virtuellen Organisationen auftritt und hier als *Kontrollparadoxon* bezeichnet sei. Wie oben dargelegt, wird aufgrund des ausgeprägten Einsatzes vielseitig nutzbarer, hochleistungsfähiger IuK eine sehr weitreichende Überwachung der Organisationsmitglieder möglich. Andererseits stellt der Verzicht auf die Nutzung solcher Kontrollmöglichkeiten im Orwellschen Sinne zugunsten von Vertrauensmanagement eine wesentliche Erfolgsbedingung der Virtualisierung von Organisationen dar. Dies mag Führungskräfte in der betrieblichen Praxis anregen, das Risiko des deklaratorisch den Mitarbeitern übertragenen Vertrauens mittels der geheimen Anwendung elektronischer Überwachungsmaßnahmen abzusichern. Damit läuft die Führungskraft jedoch Gefahr, in eine Situation „zwischen den Stühlen“ zu geraten und mittelfristig nachhaltig an Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit zu verlieren. Vertrauen als Managementprinzip bedingt auch die Bereitschaft und die Fähigkeit der Führungskraft zum Verzicht auf mißtrauische Verfahrens- und Verhaltenskontrollen, insbesondere auf geheimgehaltene elektronische Überwachung der Mitarbeiter.

4.2 Betonung der Coaching-Funktion

Unter den Bedingungen virtueller Organisation vollzieht sich ein Wandel der betrieblichen Vorgesetztenrolle. Die Führungskräfte sind aufgefordert, sich gegenüber den Mitarbeitern in direkterer Hinsicht zurückzunehmen.

Von der einstigen berufsfachlichen Überlegenheit und der darin begründeten Vorbildfunktion des traditionellen Handwerksmeisters gegenüber seinen Gesellen dürfte in der schnelllebigen, high-tech-geprägten virtuellen Organisation des 21. Jahrhunderts nichts mehr übriggeblieben sein. Auch das Erteilen von Anweisungen und das Vorstrukturieren der Gruppenaktivitäten verlieren erheblich an Bedeutung. Allerdings benötigen auch virtualisierte Unternehmen im Hinblick auf die Erreichung der angestrebten Ziele sowie die Gewährleistung ihrer Handlungsfähigkeit die integrierende Funktion personeller Führung. Dies geschieht bei gegenüber früheren Konstellationen stark vermindertem Gefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Analog zu den im Leistungssport typischen Führungsbeziehungen zwischen Trainer und Team sollte auch der betriebliche Vorgesetzte primär als *Coach*, als Trainer und Begleiter der ihm zugeordneten Mitarbeiter fungieren (vgl. Dumaine 1991, S. 30f.). Zu den wesentlichen Aufgaben des Coaches gehört etwa die Zusammenstellung des Teams, d.h. Auswahl und Einsatz der Akteure. Darüber hinaus obliegt es der Führungskraft, die notwendigen Rahmenbedingungen für den reibungslosen Ablauf der Leistungsprozesse im Team zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Es darf begründet davon ausgegangen werden, daß die Mitglieder der virtuellen Teams in Anbetracht anspruchsvoller Arbeitsinhalte hohe intrinsische Motivation entfalten. Die Vorgesetztenfunktion des motivationsvermittelnden Animateurs ist daher entbehrlich. Was von der Führungskraft dagegen unbedingt geleistet werden sollte, ist die Minimierung demotivierender Einflüsse auf die Mitarbeiter (vgl. Sprenger 1992). Derartige Einflüsse resultieren insbesondere aus sinnentleerten, die individuellen Entfaltungsmöglichkeiten begrenzenden, unhinterfragten und überkommenen organisatorischen Regelungen und Mustern des Führungsverhaltens. So gesehen besteht eine herausragende Management-Aufgabe darin, die Demotivierung grundsätzlich leistungsbereiter Mitarbeiter zu verhindern oder zumindest signifikant zu verringern. Das erfordert seitens der Führungskraft den Mut, in der Vergangenheit bewährte Vorgehensweisen in Frage zu stellen.

Weiterhin ist die Coaching-Funktion in hohem Maße beratungsgeprägt (vgl. Bauer 1995, S. 200ff.; Ling 1992, Sp. 1389f.). Der klassisch-dirigistische Vorgesetzte patriarchalischen Typs wird durch die coachende Führungskraft vom Typ „Counselor“ abgelöst. Ein Manager mit einer derartigen beratungsorientierten Verhaltensdisposition kann seine Führungsfunktion durchaus auch über rechtliche Unternehmensgrenzen hinweg gegenüber externen Kooperationspartnern wahrnehmen. Gerade darin besteht - wie oben gezeigt - eine besondere Anforderung virtueller Organisation: Führungskräfte und Mitarbeiter in virtuellen Netzwerken gehören gemäß Arbeitsvertrag häufig verschiedenen rechtlich institutionalisierten Unternehmen an. Der Coach agiert als personelles Bindeglied zwischen den verschiedenen Modulen der virtuellen Organisation, steht als Dialogpartner

den involvierten Mitarbeitern zur Verfügung, gibt Feedback und vermittelt aus einer übergreifenden Perspektive neue Impulse hinsichtlich der Optimierung der individuellen Aufgabenbewältigung sowie deren Koordination mit den Beiträgen anderer Akteure. Die Coaching-Funktion umfaßt ebenfalls die Förderung der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre berufliche Weiterentwicklung.

In Anbetracht der konstatierbaren Technologisierung der Arbeitsbeziehungen im Zuge der Virtualisierung von Organisationen erscheint das Coaching in besonderem Maße geeignet, um einer drohenden Vernachlässigung sozialer Bezüge in Führungsprozessen entgegenzuwirken. Dabei dürfte seine relative Offenheit als ein bedeutender Vorteil des Coaching-Konzepts anzusehen sein. Es ist flexibel anwendbar und läßt viel Raum für die Berücksichtigung organisationsspezifischer Aspekte sowie individueller Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern und Führungskräften. Zur Verdeutlichung sind in Abbildung 6 wesentliche Elemente und grundsätzliche Ebenen von Coaching dargestellt.

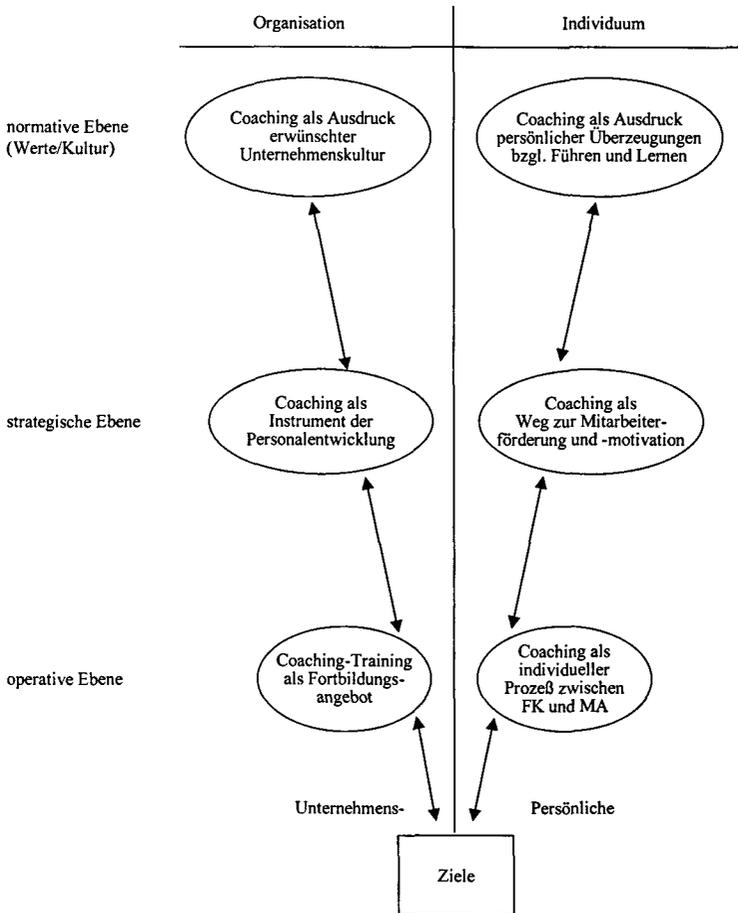


Abb.6: Elemente und Ebenen von Coaching (Hauser 1993, S. 226)

Auf der normativen Ebene bedarf das Coaching der Verankerung in der Unternehmenskultur sowie in der grundlegenden Verhaltensdisposition der Führungskräfte. Erst damit werden die Voraussetzungen für die Anwendung dieses personellen Führungsmittels im Unternehmen geschaffen. In strategischer Hinsicht hat Coaching den Charakter eines komplexen Instrumentes der Personalentwicklung und soll der Förderung sowie Motivation (Vermeidung von Demotivation) der Organisationsmitglieder dienen. Dagegen wird im operativen Bereich von der Lehr- und Lernbarkeit der Coaching-Funktion ausgegangen. Folglich gilt es, entsprechende Trainingsprogramme seitens der Organisation bereitzustellen. In der Anwen-

dung drückt sich das Coaching als Prozeß wechselseitiger Einflußnahme, Information und Unterstützung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aus. Die so verstandene personelle Führung hat sowohl die Realisation der kollektiven (wirtschaftlichen) Unternehmensziele als auch die Erfüllung der individuellen Mitarbeiterziele zum Gegenstand.

4.3 Renaissance des Management by Objectives

Als ganzheitliches Führungsmodell zählt das Management by Objectives (MbO) zu den „Klassikern“ auf dem Gebiet der Managementkonzepte. Seine in der angloamerikanischen Fachliteratur dokumentierten Ursprünge reichen zurück bis in die fünfziger Jahre. Im Laufe der Zeit hat das MbO in Theorie und Praxis vielfältige Ausprägungen und Anwendungen erfahren (vgl. Drucker 1954; Odiorne 1965; Humble 1972; Gebert 1995). Ganz offensichtlich enthält dieses Modell eine hohe Valenz in bezug auf die Gestaltung komplizierter Management-Prozesse in der organisationalen Realität. Auch im Kontext virtueller Organisation erscheint die Anwendung von Grundelementen des MbO tragfähig hinsichtlich der Lösung von Führungsproblemen. Insofern ist eine Renaissance des klassischen MbO im Informationszeitalter der Virtualisierung von Organisationen zu erwarten. Das betrifft insbesondere die den geänderten organisatorischen Rahmenbedingungen adäquate Implementierung der im folgenden dargelegten konstitutiven Prinzipien des MbO (vgl. Wunderer 1997, S. 206):

- Zielorientierung statt Verfahrenorientierung

Die Ausrichtung des Verhaltens der Organisationsmitglieder an konkretisierten Zielsetzungen verspricht höhere Effizienz als die Konzentration auf einheitliche Verfahrensweisen. Durch das Ausarbeiten und die Vorgabe detaillierter Verfahrensregeln würde die ohnehin sehr hohe Komplexität virtueller Organisation noch gesteigert. Die Zielorientierung fördert hingegen flexible Handlungsweisen der Aufgabenträger und damit die Fähigkeit des Systems und seiner autonomen Module zur reibungslosen Anpassung und Rekonfiguration. Außerdem erfüllt die Verfolgung von allen Beteiligten akzeptierter Ziele die Funktion der sachbezogenen Integration heterogener Kernkompetenzen. Die klare Definition des anzustrebenden Soll-Zustandes ermöglicht die Identifikation symbiotischer virtueller Beziehungsgeflechte sowie die Realisierung von Synergieeffekten durch zieladäquate Verknüpfung von Einzelsystemen. Eine nicht unerhebliche Schwierigkeit dürfte in der Entwicklung vertikal und horizontal abgestimmter Zielsysteme im Rahmen virtueller Zusammenarbeit bestehen. Von der Qualität dieser Zielsysteme ist nach Maßgabe des MbO jedoch der Unternehmenserfolg ganz entscheidend abhängig.

- **Regelmäßige Zielprüfung und -anpassung**

Betriebliche Ziele haben nicht den Charakter unveränderlicher Daten. Sie unterliegen vielmehr in bezug auf Art und Ausprägungen permanenten Einflüssen des Wandels im Zeitablauf. Das gilt in erhöhtem Maße für die hochdynamischen Varianten virtueller Organisation. Durch das rasante technologische Entwicklungstempo werden auch die Zielfunktionen virtueller Teams und virtueller Netzwerke beeinflusst. Andererseits können jedoch nur aktuelle bzw. aktualisierte Zielformulierungen die ihnen im MbO zugeordnete Steuerungsfunktion erfüllen. Daher ist es unabdingbar, die Zielkategorien sowohl auf Mitarbeiterebene als auch auf der Ebene der Subsysteme und für die gesamte Organisation kurzzyklisch zu überprüfen, kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls geänderten Bedingungen oder neuen Erkenntnissen anzupassen. Als Faustregel sei ein Zeithorizont von drei Monaten empfohlen. Im Einzelfall können allerdings durchaus kurzfristige Anpassungen der Ziele notwendig werden. Zu beachten ist aber, daß ständiges Hinterfragen und fortwährendes Ändern der prinzipiellen Plangrößen deren Akzeptanz durch die Organisationsmitglieder beeinträchtigen. Hier wird ein Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Kontinuität der Zielorientierungen erkennbar.

- **Partizipation der Mitarbeiter am Zielbildungsprozeß**

Das zentrale Element des MbO besteht in der Einbindung der Mitarbeiter in den Prozeß des Erarbeitens der im Unternehmen anzustrebenden Ziele. Dies bezieht sich insbesondere auf die von der betreffenden Person unmittelbar innerhalb einer umrissenen Periode zu verfolgenden Soll-Größen. Die Ziele der Organisationsmitglieder sollen demnach nicht fremdbestimmt durch das übergeordnete Management vorgegeben, sondern partiell selbstbestimmt im Wege von Verhandlungen zwischen dem jeweiligen Mitarbeiter und der zuständigen Führungskraft vereinbart werden. In der Partizipation der Mitarbeiter an der Festlegung der sie betreffenden betrieblichen Handlungsbezüge drückt sich die Orientierung an der Y-Theorie von McGregor aus. Die Y-Theorie ist eine implizite Persönlichkeitstheorie, wonach der arbeitende Mensch als leistungsbereit, durch Entfaltungsmöglichkeiten und Anerkennung aktivierbar, verantwortungsbewußt, selbstdiszipliniert sowie zur wirksamen Kontrolle des eigenen Verhaltens fähig charakterisiert wird. In der kontrastierenden Theorie X ist das dem Typ Y genau entgegengesetzte Menschenbild beschrieben. Offensichtlich gehen von den Verhaltenserwartungen - nach Theorie X oder Theorie Y - erhebliche Wirkungen auf das tatsächliche Verhalten der Organisationsmitglieder aus (self-fulfilling-prophecy). Das Partizipationspostulat im MbO basiert auf der Annahme, daß „mündige“ Mitarbeiter im Sinne der Theorie Y gegenüber den fremdbestimmt agierenden Mitarbeitern des Typs X die besseren,

weil entschieden effizienteren betrieblichen Akteure sind (vgl. Mc Gregor 1960). Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Zielbildung harmonisiert in hohem Maße mit dem Einsatz der Kategorie „Vertrauen“ als Führungsmittel: Das Management vertraut in die Fähigkeit und die Bereitschaft des einzelnen, an der Herleitung angemessener Soll-Größen konstruktiv mitzuwirken. Zugleich erhält das Organisationsmitglied einen Vertrauensvorschuß in bezug auf das time-lag zwischen aktueller Zielvereinbarung und künftiger Zielerreichung. Mit der Autorisierung gemeinsam erarbeiteter Ziele bekommt das Vertrauen der Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter außerdem den notwendigen konkretisierenden Bezug: Die fixierte Soll-Orientierung operationalisiert quasi das Vertrauen im Hinblick auf die realistische und handhabbare betriebliche Anwendung. Weitere erwartete positive Effekte der Partizipation bestehen in der Förderung von Identifikation und Commitment der Organisationsmitglieder, der Erhöhung der Realitätsnähe der organisationalen Zielentscheidungen sowie der Verbesserung der Zielkoordination zwischen den einzelnen Aufgabenträgern sowie den Teil- oder Einzelsystemen der Organisation.

- Kontrolle und Leistungsbeurteilung anhand von Soll-/Ist-Vergleichen

Im Rahmen von Soll-/Ist-Vergleichen werden die realisierten Ergebnisse regelmäßig mit den korrespondierenden Zielsetzungen konfrontiert. Der so ermittelte Zielerreichungsgrad (ZEG) erfüllt zwei wesentliche Funktionen: Zum einen ist der ZEG Auslöser von etwa erforderlichen Abweichungsanalysen, zum anderen liefert er die maßgeblichen informatorischen Grundlagen hinsichtlich der Beurteilung der Leistungen sowie des Entwicklungspotentials der Mitarbeiter. Die Notwendigkeit von Abweichungsanalysen ergibt sich, sofern die Ist-Werte im Vergleich zu den Plandaten eine definierte Toleranzgrenze überschreiten. Dabei steht insbesondere die Anpassung des Arbeitsverhaltens (Leistung) des Mitarbeiters zur Diskussion. Auf diese Weise erfolgt eine Begrenzung des dem Individuum entgegengebrachten Vertrauens. Bei konstatierbaren Resultaten außerhalb des Erwartungsbereichs geht es darum, nach Ursachen zu forschen und zügig geeignete Korrekturmaßnahmen zu ergreifen. Ein Vertrauen, welches nicht durch derartige Feed back-Mechanismen abgesichert und begrenzt wird, erscheint betriebswirtschaftlich problematisch (vgl. Krystek et al. 1997, S. 394ff.). Weiterhin bildet der ZEG die Basis der Mitarbeiterbeurteilung, und zwar sowohl vergangenheits- als auch zukunftsbezogen. Ausschlaggebend ist dann nicht, *warum* das Individuum Soll-Größen erreicht oder nicht erreicht hat, sondern nur, *ob* es dem Mitarbeiter gelungen ist, die angestrebten Ziele zu realisieren. So gesehen kann entgegengebrachtes Vertrauen auf den Mitarbeiter durchaus „fesselnd“ wirken (vgl. Luhmann 1989, S. 66ff.). Entschuldigende Argumente der Mitarbeiter („Alibi-Argumentationen“) bei

Zielunterschreitung finden im MbO allenfalls begrenzt Berücksichtigung. Hieran wird erkennbar, daß der Einsatz von Vertrauen als Führungsmittel keinesfalls den Ausdruck karitativer Sozialvorstellungen, sondern die hochanspruchsvolle Kalkülierung rationaler Managementkategorien darstellt. Das bringen Peters/Waterman (1982, S. 11) auf die prägnante Formel: „Soft is hard!“

Den dynamischen Zusammenhang wesentlicher MbO-Komponenten vermittelt Abbildung 7.

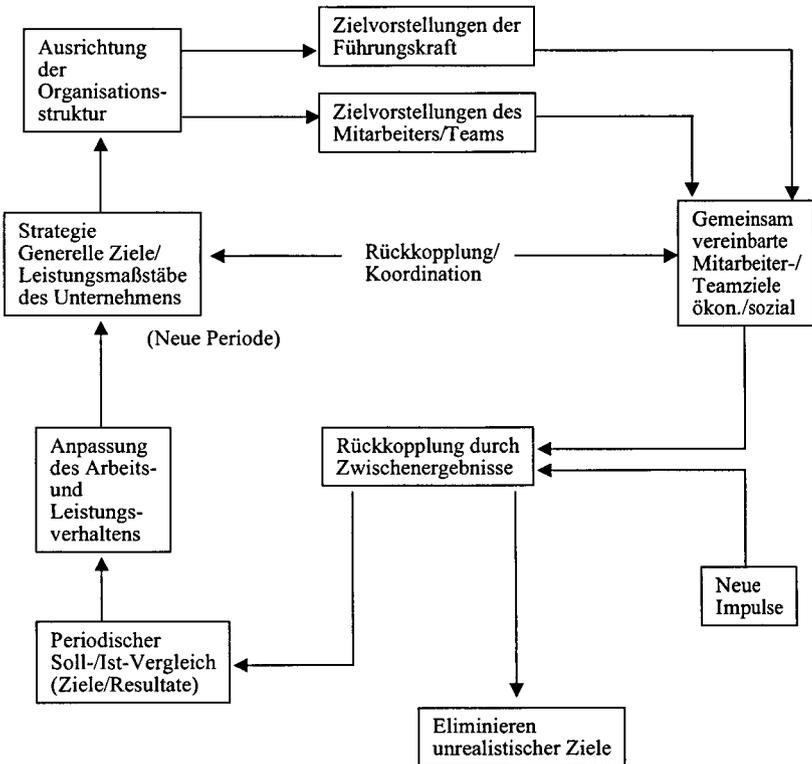


Abb.7: Der Führungsprozeß im MbO (nach Schindel/Wenger 1992, S. 258)

Auf der Grundlage der strategieinduzierten, partiell oder total virtuellen Organisationsstruktur entwickeln Mitarbeiter und Führungskräfte Zielvorstellungen, die Gegenstand von Verhandlungen, angemessen integriert und

schließlich von beiden Seiten getragen autorisiert werden. In Anbetracht der teamorientierten Arbeitsformen in virtuellen Organisationen ist die Vereinbarung von Gruppenzielen anstelle von Individualzielen zu erwägen. Dies hat allerdings den Nachteil eingeschränkter Beurteilungsmöglichkeiten in bezug auf den einzelnen Mitarbeiter. Nach Ablauf einer Zielperiode wird der gesamte Managementprozeß neu gestartet. Je nach Änderung der strategischen Schwerpunkte erfolgt die Konfigurierung neuer virtueller Organisationsformen als Rahmen künftiger Zielbildungsprozesse. Die im MbO angelegte ausgeprägte Dynamik entspricht den Flexibilitätsanforderungen virtueller Organisation.

4.4 Bedeutung der Unternehmenskultur

Im Zuge der Virtualisierung von Organisationen kommt es zur Auflösung herkömmlicher Grenzen, zur Flexibilisierung und Technologisierung von Arbeitsbeziehungen, zu schnell wechselnden Konfigurationen sowie hoher Variabilität von Plänen und Zielen. Dem betrieblichen Geschehen fehlt mehr und mehr die (Be-)Greifbarkeit. Solchen Führungskräften, denen in Anbetracht steigender Subordinations-spannen bis zu 200 räumlich und zeitlich verteilt agierende Mitarbeiter zugeordnet sind, steht wenig Zeit für den Dialog mit den einzelnen Mitarbeitern zur Verfügung. Für das Individuum kann aus solchen Gegebenheiten leicht ein Mangel an Orientierung und Zugehörigkeit resultieren. Virtuelle Organisationen benötigen deshalb in besonderem Maße Ingetrationsmechanismen, welche dem zweckgerichteten Als-ob-Gebilde subjektiv wahrnehmbaren und akzeptablen Sinn vermitteln. Damit ist die Unternehmenskultur als Summe der kollektiven Werte, Überzeugungen und Normen der Organisationsmitglieder angesprochen. Diese grundlegenden Wertbezüge lenken indirekt das Verhalten der Mitarbeiter und Teams. Gerade auf dem Hintergrund der hochdynamischen Rahmenbedingungen virtueller Arbeitsformen erscheinen kulturelle Elemente erfolgsnotwendig, da sie übergreifende Orientierungen in komplexen Situationen bereitstellen. Daher sollte ein Schwerpunkt im Management virtueller Organisationen auf die Gestaltung der Unternehmenskultur gerichtet sein. Den herausragenden Stellenwert der Unternehmenskultur im Kontext von Management verdeutlicht das 7S-Modell der Unternehmensführung. In Abbildung 8 ist das Modell graphisch als „managerial molecule“ dargestellt.

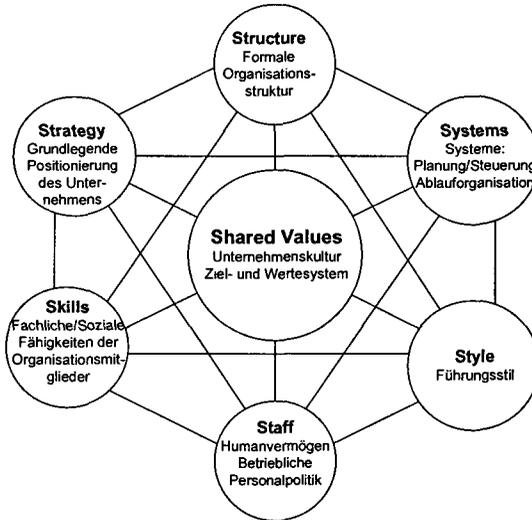


Abb.8: Das 7S-Modell der Unternehmensführung (nach Pascale/Athos 1981, S. 93)

Die drei harten S-Faktoren - Strategy, Structure und Systems - repräsentieren die organisationale „Hardware“. Demgegenüber stehen die Softfactors Skills, Staff und Style, welche die „Software“ der Organisation darstellen. Den Mittelpunkt des Management-Geschehens markieren die Shared values im Sinne der Unternehmenskultur. Sie integrieren und koordinieren den Funktionszusammenhang der organisationalen Soft- und Hardware. Erfolgsentscheidend ist es, alle S-Faktoren zu nutzen und sie optimal aufeinander abzustimmen. Dies kann nur unternehmensindividuell geschehen. Generelle Problemlösungen stehen nicht zur Verfügung (vgl. Pascale/Athos 1981, S. 206ff.). Im Zusammenhang mit der Virtualisierung von Organisationen besteht in Anbetracht der konstitutiven Bedeutung von IuK die Gefahr der relativen Überbetonung der Management-Komponente „Systems“. Der rasante technologische Fortschritt provoziert die Vorstellung, Probleme seien vorzugsweise durch Anwendung modernster elektronischer Medien lösbar. Als Folge werden die jeweils neuesten Systemversionen unreflektiert in der Organisation implementiert, auch wenn die vorhandene IuK den Bedarf noch voll erfüllen könnte (vgl. Shenk 1998, S. 92ff.). Die Technologie dominiert dann die Organisation und die personelle Führung. Durch die Betonung der unternehmenskulturellen Kriterien kann die erstrebenswerte Ausgewogenheit des Einsatzes der verschiedenen Management-Faktoren im Sinne des 7S-Modells gefördert werden. Im Falle unternehmensexterner Virtualisierung erscheint die Kompatibilität der „Shared va-

lues“ der beteiligten autonomen Partner bedeutsam. Ohne einen gewissen Grundkonsens im Wertesystem der Teilnehmer ist die erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit über herkömmliche Unternehmensgrenzen hinweg kaum vorstellbar. In der wenig strukturierten Sphäre virtueller Interaktion erhalten Wertorientierungen als Größen der sinnvollen Steuerung verteilter Einzelaktivitäten erhöhte Bedeutung. Das gilt sowohl hinsichtlich des Zusammenwirkens von Führungskräften und Mitarbeitern als auch in bezug auf die Kooperation von Individuen auf gleicher Ebene in virtuellen Teams. Ähnlich wie die Kategorie „Vertrauen“ tragen die unternehmenskulturellen Wertbezüge zur Reduktion von Komplexität bei. Die gemeinsam geteilten, sichtbar gelebten Werte prägen grundsätzliche Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder und vereinfachen damit Prozesse personeller Führung. Idealtypisch betrachtet sind die Kulturmerkmale relativ resistent gegenüber Rekonfigurierungen der virtuellen Organisation. Kulturgeprägtes Führungsverhalten vermittelt dem Individuum dann Kontinuität in ansonsten turbulenten betrieblichen Situationen und Entwicklungen.

Literaturverzeichnis

- Bauer, R. (1995): Coaching, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 200ff.
- Brors, P. (1994): Elektronische Überwachung. Grenzen verwischt, in: Wirtschaftswoche, 35, S. 58ff.
- Bund, M. (1997): Forschung und Entwicklung in der virtuellen Unternehmung, in: Wissensmanagement, 5, S. 247ff.
- Davidow, W. H./Malone, M. S. (1997): Das virtuelle Unternehmen: Der Kunde als Co-Produzent, 2. Aufl., Frankfurt/Main, New York
- Drucker, P. (1954): The Practice of Management, New York
- Drumm, H. J. (1998): Virtualität in Organisation und Personalmanagement, in: Zeitschrift Führung & Organisation, 4, S. 196ff.
- Dumaine, B. (1991): The bureaucracy busters, in: Fortune 17.6.1991, S. 26ff.
- Fischer, H./Kriese, R. (1991): Gedanken und Handlungsalternativen zum Gestalten einer ganzheitlichen Arbeits- und Lebenswelt, in: Schanz, G. (Hg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart, S. 903ff.
- French, J. R. P./Raven, B. (1974): The Bases of Social Power, in: Cartwright, D. (Hg.): Studies in Social Power, 4. Aufl., Ann Arbor, S. 150ff.
- Gebert, D. (1995): Führung im MbO-Prozeß, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart, S. 426ff.

- Goldman, S. T./Nagel, R. N./Preiss, K./Warnecke, H. J. (1996): Agil im Wettbewerb: Die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden, Berlin
- Harms, U./Krahn, H./Wedekind, J. (1998): Das Förderprogramm Virtuelle Hochschule in Baden-Württemberg, Einstieg in neue Formen des Lehrens und Lernens, in: Die neue Hochschule, 5, 6, S. 11ff.
- Hauser, E. (1993): Coaching von Mitarbeitern, in: von Rosenstiel, L./Regnet, E./Domsch, M. (Hg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart, S. 223ff.
- Humble, J. (1972): Praxis des Management by Objectives, München
- Kanter, R. M. (1989): The New Managerial Work, in: Harvard Business Review, 11, 12, S. 88ff.
- Kieser, A./Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York
- Krystek, U./Redel, W./Reppegather, S. (1997): Grundzüge virtueller Organisation: Elemente und Erfolgsfaktoren, Chancen und Risiken, Wiesbaden
- Krystek, U./Zur, E. (1997): Strategische Allianzen als Alternative zu Akquisitionen?, in: Krystek, U./Zur, E. (Hg.): Internationalisierung - Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin et al., S. 131ff.
- Lewis, P. H. (1995): Computers Beware! New Type of Virus Is Loose on the Net, in: The New York Times, 4. September 1995
- Ling, B. (1992): Mitarbeiterberatung, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, S. 1388ff.
- Luhmann, N. (1989): Vertrauen: Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart
- Mc Gregor, D. (1960): The human side of enterprise, New York
- Odiorne, G. (1965): Management by Objectives, New York
- Orwell, G. (1949): 1984, London
- Pascale, R. T./Athos, A. G. (1981): The art of Japanese Management, Harmondsworth
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982): In search of excellence, New York
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1996): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 2. Aufl., Wiesbaden
- Pionrowski, U. (1976): Psychologie der Interaktion, München
- Rayport, J. F./Sviokla, J. J. (1996): Die virtuelle Wertschöpfungskette - kein fauler Zauber, in: Harvard Manager, 2, S. 104ff.
- Reiß, M. (1998): Mythos Netzwerkorganisation, in: Zeitschrift Führung & Organisation, 4, S. 224ff.
- Schanz, G. (1994): Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination, 2. Aufl., München
- Schindel, V./Wenger, E. (1992): Führungsmodelle, in: Heinen, E. (Hg.): Betriebswirtschaftliche Führungslehre: Grundlagen - Strategien - Mo-

- delle, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 189ff.
- Scholz, C. (1996): Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation, in: Zeitschrift Führung & Organisation, 4, S. 204ff.
- Scholz, C. (1997): Strategische Organisation: Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung, Landsberg/Lech
- Shenk, D. (1998): Datenmüll und Infosmog: Wege aus der Informationsflut, München
- Simon, H. A. (1976): Administrative Behavior. A study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3. Aufl., New York
- Sprenger, R. K. (1992): Mythos Motivation: Wege aus der Sackgasse, 2. Aufl., Frankfurt/Main, New York
- Szyperski, N./Klein, S. (1993): Informationslogistik und virtuelle Organisationen. Die Wechselwirkung von Informationslogistik und Netzwerkmodellen der Unternehmung, in: Die Betriebswirtschaft, 53, 2, S. 187ff.
- Teriet, B. (1978): Zeitökonomie, Zeitsouveränität und Zeitmanagement in der Bundesrepublik Deutschland - eine Zwischenbilanz, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 2, S. 112ff.
- Wilensky, H. (1967): Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government and Industry, New York
- Wunderer, R. (1997): Führung und Zusammenarbeit: Beiträge zu einer unternehmerischen Führungslehre, 2. Aufl., Stuttgart

Rainer Janisch

Ressourcenbasiertes Management als eine Voraussetzung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit? – die derzeitige Situation chinesischer Unternehmen

1 Problemstellung und Ausgangssituation

Mit den Ende der siebziger Jahre eingeleiteten Reformen für einen umfassenden wirtschaftlichen Wandel und einer Modernisierung aller Bereiche der chinesischen Wirtschaft sollen zwei wesentliche Ziele für die VRC erreicht werden. Zum einen soll die chinesische Wirtschaft von einer überwiegend agrarischen in eine international wettbewerbsfähige Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft überführt und zum anderen die schrittweise Verdrängung staatlicher Eigentumsformen und planwirtschaftlicher Regulierungsmechanismen durch Privateigentum und die Gesetze einer sozialistischen Marktwirtschaft erreicht werden (Schucher 1999, S. 45).

Eingeleitet wurde der Reform- und Modernisierungsprozeß Ende der 70er Jahre mit den „Vier Modernisierungen: Landwirtschaft, Industrie-, Wissenschafts-, Militärwesen“. Im Zeitverlauf kann das Verhältnis von Plan und Markt in vier Phasen unterschieden werden (Hebel 1997).

In der 1. Phase der Reform (von 1978 bis 1984) galt der jeweilige Plan als Grundlage für das Verhältnis zwischen Staat (Administration) und Staatsunternehmen. Die Leitungen der Staatsunternehmen erhielten gewisse Freiheiten, so z.B. Teile der Gewinne einzubehalten, sie unterlagen aber weiterhin den administrativen Kontrollen und waren weisungsgebunden.

In der 2. Phase der Reform von 1984 bis 1992 wurde von einer Vereinbarkeit zwischen Plan und Marktwirtschaft ausgegangen und es kam zu einer Veränderung des Verhältnisses zwischen Administration und Unternehmensleitungen. Der staatliche Einfluß nahm in vielen Unternehmensbereichen ab, so u.a. bei der Materialversorgung, Preisbildung, den Anlageinvestitionen und in der Personalverwaltung und Unternehmensorganisation. Durch diese Maßnahmen nahm die Autonomie der Unternehmensleitungen zu und es kam zu ersten „Marktorientierten“ Verhaltensweisen der Unternehmensleitungen.

Die 3. Phase wurde mit der Proklamation einer „sozialistischen Marktwirtschaft“ durch Deng Xiaoping 1992 und der Verabschiedung der „Regeln zur Umwandlung der Betriebsmechanismen der volkseigenen Industrieunternehmen“ eingeleitet. Im Verlauf dieser Phase, die bis 1997 dauerte, wurde die Eigentumsfrage als ein Kern der Unternehmensreform

angegangen. Im Verlauf der Reformmaßnahmen kam es zu Umwandlungen von Staatsbetrieben in Aktiengesellschaften und GmbH's und der Gründung von Investmentfonds zur Verwaltung von Staatsvermögen. Dieser Prozeß sollte die Abkoppelung auch der staatseigenen Unternehmen aus der bürokratischen Unterordnung einleiten. Dieser Prozeß ist bis heute nicht abgeschlossen.

Anfang 1997 begann die bislang letzte Phase der Reform, in der u.a. die Reorganisation der Staatsbetriebe und die Stärkung der Rolle der Marktmechanismen, u.a. die des Arbeitsmarktes, zu den Schwerpunkten des wirtschaftlichen Reformprozesses erklärt wurde.

Einschätzung aus Sicht der Parteiführung	
Drei fundamentale, langfristige Probleme (genben wenti)	<ul style="list-style-type: none"> •Bevölkerung •Bildung •Ressourcen und Umwelt
Drei schwierige, mittelfristige Probleme (nandian wenti)	<ul style="list-style-type: none"> •Landwirtschaft •Staatsbetriebe (incl. Bankensystem) •Infrastruktur
Drei brisante, unmittelbare Probleme (redian wenti)	<ul style="list-style-type: none"> •Korruption •Kriminalität •Soziale Gegensätze

*Nach: Liu Defu, Leiter der Politgruppe im Forschungsinstitut des ZK-Hauptbüros der Kommunistischen Partei Chinas, in Xinx Ribao, 23. August 1997

Abb. 1: Einschätzung aus der Sicht der Parteiführung (China aktuell S. 1241, Nov. 1998)

Aus der Sicht der Parteiführung galt es folgende in der Abbildung 1 dargestellte reformpolitische Herausforderungen zu meistern, wobei die Reform des Bildungswesens seit Beginn des Reformprozesses immer wieder als ein Problem durch die Parteiführung definiert worden ist. Diese Sicht wurde auf dem Parteitag im März 1999 erneut bestätigt und darauf verwiesen, daß trotz aller quantitativer Fortschritte in der Entwicklung des Bildungsbereiches die für die qualitativen Anforderungen aus einer Modernisierung der Wirtschaft und die damit verbundene Bereitstellung der Human Ressourcen durch das Bildungssystem, noch immer nicht erreicht worden ist. So hat sich an der qualitativen Situation der Beschäftigten, die durch ein Überangebot von unqualifizierten und ein z.T. extremen Bedarfs an qualifizierten Arbeitskräften im Bereich der Industrie

und Dienstleistungsbranchen gekennzeichnet ist, seit Reformbeginn bis heute nichts wesentliches geändert (World Bank 1997, S.3).

Die Bundesrepublik Deutschland hat seit Aufnahme der technisch-wirtschaftlichen Zusammenarbeit im Jahre 1979, also bereits seit der ersten Phase der Reformpolitik der VRC, insgesamt über 729 Millionen DM für die technische chinesisch-deutsche Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt, wobei die Schwerpunkte der Zusammenarbeit in den Bereichen Bildung und Ausbildung sowie der Förderung wirtschaftlicher und rechtlicher Reformen und Stärkung der Privatwirtschaft lag und liegt. Sie hat damit frühzeitig versucht, einen Beitrag zur Entwicklung eines qualitativen Arbeitskräftepotential für den Modernisierungsprozeß der chinesischen Unternehmen zu leisten.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage der Personalstrategien chinesischen Unternehmen zur Erreichung ihrer Wettbewerbsziele, unter den gegebenen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß aufgrund der extremen Disparitäten im Lande eine globale Analyse nicht möglich ist. So gibt es nicht *die* chinesischen Unternehmen und nicht *die* wirtschaftliche Entwicklung, sondern eine Entwicklungsheterogenität, die wohl in keinem anderen Land in dieser Form existiert.

Die folgenden Ausführungen beschränkten sich daher auf eine entwickelte Region Chinas, dem Yangtze Delta und beruhen auf Studien, die im Rahmen einer von der GTZ durchgeführten Sektorstudie berufliche Bildung erarbeitet wurden. Hinzugezogen wurde einschlägige Sekundärliteratur und Studien anderer internationaler Geberinstitutionen.

2 Betriebliche Modernisierungsstrategien und ihr Bezug zur chinesischen Unternehmenssituation

Versucht man die unterschiedlichen betrieblichen Modernisierungsstrategien zu erfassen, so muß konstatiert werden, daß die jeweiligen Strategien eingebunden sind in die institutionellen Strukturen, Konventionen und Erwartungshaltungen sowie die kulturspezifische Umwelt des jeweiligen Landes (Biermann 1994, S. 18). So ist die jeweilige Ausprägung von Arbeitsorganisation, Arbeitsbeziehungen, Personalqualifizierung etc. das Ergebnis kollektiver und individueller Werthaltungen und Präferenzen. Diese kulturellen Leitbilder finden sich in den betrieblichen Strukturen und Spielregeln wieder. Betriebliche Modernisierungsstrategien lassen sich daher als eine Fortsetzung der traditionell verankerten Sozialisations- und Kommunikationsmuster der gesellschaftlichen Teilsysteme (z.B. Familie, Schule) interpretieren. Hofstede u.a. (Hofstede 1993, S.327ff.) verweisen u.a. darauf, daß die

ungeprüfte Übertragung von Modernisierungsstrategien aus den entwickelten Industriegesellschaften und deren international tätigen Unternehmer nur sehr eingeschränkt in andere Kulturen möglich ist.

Der von der chinesischen Regierung angestrebte Modernisierungsprozeß der Wirtschaft u.a. mit Hilfe des Transfer von modernen Managementkonzepten- und Technologien aus den westlichen Industrieländern kann nur dann gelingen, wenn er mit den kulturellen Rahmenbedingungen in China kompatibel ist.

In den multinationalen und internationalen Unternehmen wird heute, darauf verweisen die unterschiedlichsten Veröffentlichungen, ein ressourcenorientierter Managementansatz verfolgt, in dem die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens als eine strategische Ressource angesehen werden.

Die Wettbewerbsvorteile und damit die flexiblen Fähigkeiten von Unternehmen, sich Modernisierungsstrategien ihrer internationalen Konkurrenten anzupassen, beruht u.a. darauf, daß vor dem Hintergrund technologischer Entwicklungstendenzen das Produktions- und Herstellungswissen für einen langfristigen Markterfolg entscheidend ist. Dieses Wissen dokumentiert sich nicht nur in Lizenzen und Patenten, sondern auch im Wissen der Mitarbeiter. Damit wird der Mensch mit seinen Erfahrungen und Kenntnissen aus der Sicht des Ressourcenmanagements zu einem wesentlichen Faktor für den langfristigen und dauerhaften Erfolg von Unternehmen (Ridder 1996, S. 265f.).

Vor diesem Hintergrund darf bezweifelt werden, ob der alleinige Einsatz moderner Technologien ausreicht, die angestrebte Modernisierung der chinesischen Betriebe langfristig zu erreichen. Bei den eingesetzten modernen Technologien wird zwar schrittweise eine Assimilation eintreten, sie ist jedoch nur von temporärem Vorteil, da die Konkurrenz derartige Entwicklungen binnen kurzer Zeit adaptieren kann.

Um langfristig Wettbewerbsvorteile und eine entsprechende Modernisierung begründen zu können, bedarf es eines Faktors, der nicht ohne weiteres kopierbar ist und flexibel auf Modernisierungsprozesse reagieren kann.

Damit rückt die Ressource Mensch in den Mittelpunkt der Betrachtung von Modernisierungsstrategien. Entsprechend ist auch das jeweilige betriebliche Personalmanagement so anzuwenden, daß die Humanressourcen strategisch auszurichten sind. Eine lediglich operative Ausrichtung des Personalmanagements wird einer langfristigen Modernisierungsstrategie nicht gerecht, da sie letztlich nur reaktiv auf Umweltveränderungen der Unternehmen reagieren kann.

Folgt man den Überlegungen des Ressourcenmanagements, so ist auf einen weiteren Tatbestand hinzuweisen, der als Interdependenz verschiedener Dimensionen einer Modernisierungsstrategie bezeichnet

werden kann (Kern 1994, S.605ff.). Danach müssen die in der Abbildung 2 genannten 4 Dimensionen in ihren dynamischen Wechselwirkungen betrachtet werden, um eine Aussage über die Modernisierungserfolge der Unternehmen treffen zu können.

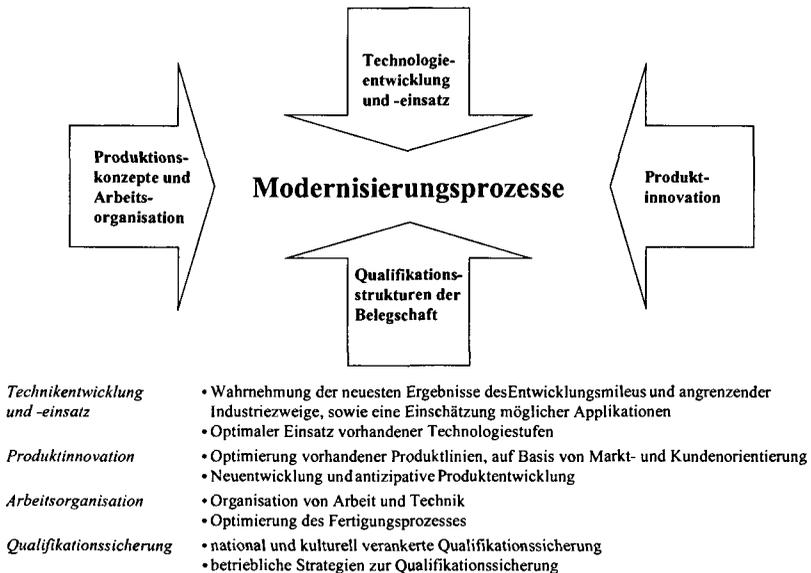


Abb. 2: Dimensionen von Modernisierungsprozessen

Im Kapitel 3 wird versucht mit Hilfe dieser 4 Dimensionen den Stand der Modernisierungsstrategie in chinesischen Unternehmen näher zu beschreiben, wobei die personellen Ressourcen aufgrund ihrer strategischen Bedeutung in den Mittelpunkt der Analyse rücken.

Wie oben bereits dargelegt wurde, ist eine solche allgemeine Beschreibung für die chinesische Wirtschaft aufgrund der heterogenen Situation nicht möglich. In einem weiteren Schritt wird daher für die Analyse das von Georg erarbeitete Kategorienschema chinesischer Unternehmen verwendet, in dem jedoch die ländlichen Unternehmen nicht erfaßt sind. Eine weitere Eingrenzung erfolgt aufgrund des vorhandenen Datenmaterials, daß nur für Joint Ventures und staatliche bzw. große Kollektivunternehmen beispielhaft vorliegt.

Dieses Vorgehen hat jedoch insofern exemplarischen Charakter für die Modernisierung der chinesischen Wirtschaft, da die untersuchten Unter-

nehmen quasi eine Leitfunktion im Modernisierungsprozeß der chinesischen Betriebe inne haben (Georg 1999, S. 234).

Georg teilt die städtischen Unternehmen in vier Kategorien ein,

- Joint Ventures, zu denen auch solche Unternehmen zählen sollen, die sich zu fast 100 Prozent in ausländischen Kapitalbesitz befinden,
- Staatliche Einheiten und große Kollektivunternehmen, deren Kapital sich im Besitz des Staates bzw. nachgeordneter staatlicher Institutionen befindet,
- kleine und mittlere Kollektivunternehmen, deren Kapital sich in quasi staatlichen Besitz befindet und
- kleine Privatunternehmen und Selbstbeschäftigung, in denen das Kapital sich in privater Hand befindet.

Die in der Abbildung 3 dargestellte Kategorisierung von Unternehmen nach der Eigentumsform ist insofern idealtypisch, da eine Vielzahl von Mischformen, die sich durch die Reformgesetze der letzten Jahre entwickelt haben, nicht erfaßt wurden. So gibt es u.a. die Möglichkeit durch den Verkauf von Anteilscheinen an die Belegschaft Aktiengesellschaften zu gründen oder das Betriebe verpachtet werden. Auch sind viele Kollektivbetriebe verkappte Privatbetriebe (Georg 1999, S. 236).

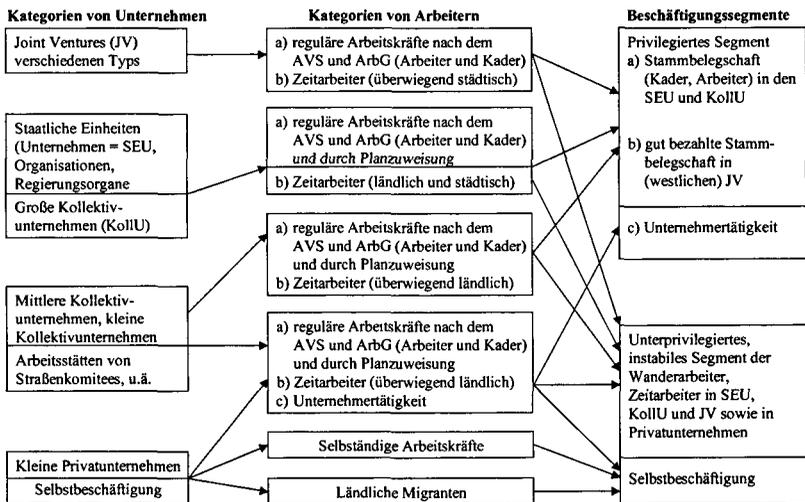


Abb. 3: Unternehmenskategorien nach der Eigentumsform

Den jeweiligen Unternehmensformen können nun die jeweiligen Beschäftigungssegmente der Belegschaft zugeordnet werden. Dabei wird in formelle und nicht-formelle Arbeitskräfte unterschieden. Die Gruppe der formellen Arbeitskräfte wird in Langzeitarbeitskräfte und Zeitarbeiter untergliedert. Aus der Abbildung 3 ist ersichtlich, daß in den im folgenden analysierten Unternehmen zwei Segmente abhängiger Arbeit anzutreffen sind:

- Stammbesellschaften, mit relativ gesicherten Arbeitsplätzen. Sie sind überwiegend in Staatsunternehmen, großen Kollektivunternehmen und Joint Ventures beschäftigt,
- Randbesellschaften, die keinen gesicherten Arbeitsplatz inne haben und entsprechend der Auftragsituation eingestellt bzw. entlassen werden.

Unter dem Aspekt von Modernisierungsstrategien chinesischer Betriebe kommt der Stammbesellschaft eine zentrale Bedeutung zu. Denn nur bei ihnen kann im Sinne eines HRM eine langfristig orientierte Personalentwicklung ansetzen. Im Kapitel 3 wird daher auf die Qualifikationsstruktur dieser Beschäftigten näher eingegangen.

3 Dimensionen betrieblicher Modernisierung in chinesischen Unternehmen

3.1 Qualifikationsstrukturen der Belegschaft

Wie oben dargestellt beziehen sich die folgenden Aussagen auf das Stammbesellschaftssegment der Beschäftigten. Eine der auffälligsten Kennzeichen des chinesischen Personalmanagements (besser Personalverwaltung) ist die bestehende Differenzierung zwischen „Personalmanagement“ und „Arbeitsmanagement“ auch für die Stammbesellschaft (Georg 1999, S. 242). Diese Trennung der Personalpolitik in politische und technisch-wissenschaftliche Kader einerseits und Arbeiter andererseits ist ein durchgängiges Prinzip in allen chinesischen Betrieben und hat alle bisherigen Reformen überlebt. Sie existiert faktisch weiter, obwohl seit 1993 eine Aufhebung der Unterscheidung zwischen Kadern und Arbeitern politisch gefordert wird.

In den unterschiedlichsten Studien und Berichten wird immer wieder auf den Tatbestand hingewiesen, daß sowohl für Kader als auch für Arbeiter ein Überangebot von unqualifizierten und ein z.T. extremer Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften besteht (World Bank 1999, S. 4).

Im Bereich der Kader fehlen insbesondere Beschäftigte der mittleren Führungsebene mit kaufmännischen Qualifikationen und Erfahrungen in

den Bereichen Finanzen, Marketing, Personalführung und Produktion. In den Joint Ventures führt dies zu einer überdurchschnittlich hohen Zahl von ausländischen Experten.

Nach einer Studie von Studwell (1998, S. 20) ist der Anteil der ausländischen Experten in chinesischen Joint Venture Unternehmen 2-2,5 mal höher als in vergleichbaren anderen asiatischen Ländern und dies trotz eines deutlich höheren Einkommensniveaus (siehe Abb. 4). Die Übertragung von mittleren Führungsaufgaben auf lokale Arbeitskräfte ist bisher nur in wenigen Fällen gelungen.

	Ausländische Experten US\$ '000	Chinesische Heimkehrer* US\$ '000	Lokale Beschäftigte US\$ '000
General manager	150-200	80-120	30-60
Financial controller	120-180	60-120	40-60
Marketing director	130-180	n/a	n/a
Sales director	120-150	60-80	40-70
Human resource manager	100-150	40-70	30-60
Plant manager	90-130	n/a	20-55

* Inhaber einer ausländischen Aufenthaltsgenehmigung oder Reisepasses

Abb. 4: Einkommensniveau vor Steuern (Korn Ferry in China Economic Quarterly)

In einigen befragten Unternehmen wurde die begonnene „Localisation-Policy“ sogar wieder rückgängig gemacht, da die eingesetzten lokalen Fachkräfte den an sie gestellten Anforderungen nicht gewachsen waren und die Unternehmen durch die fehlenden Qualifikationen und Erfahrungen des mittleren Managements in ihrer Existenz gefährdet wurden (Studwell 1998, S. 19).

Auch im Bereich des Belegschaftssegments „Arbeiter“ ist ein Mangel an qualifizierten Facharbeitern zu konstatieren. Dies gilt insbesondere für die Betriebsbereiche, in denen neue Technologien und Arbeitseinsatzkonzepte zum Einsatz kommen (z.B. Instandsetzung, CNC-Technologien, Qualitätskontrolle), und dies ist für alle Unternehmensformen und Branchen unabhängig von ihrer Rechtsform festzustellen.

So berichtet beispielsweise die Zeitschrift „Construction News“ von einer Untersuchung des Bauministeriums in Peking, das in chinesischen Großstädten 70-97% der befragten Wohnungseigentümer und Mieter mit der Qualität der Baugewerke unzufrieden sind. Nachdem auch erhebliche Mängel bei Bauausführungen des Brücken- und Dammbaus zum z.T. spektakulären Unfällen geführt haben (China Daily 3/1999), hat die chinesische Regierung bekanntgegeben, daß mehr ausländische Experten als Berater und in der Bauaufsicht eingesetzt werden sollen. Auch diese Ergebnisse und Maßnahmen verweisen auf ein Qualifikationsdefizit in den Belegschaften chinesischer Unternehmen.

In Joint Venture Unternehmen werden unterschiedliche Konzepte zur Behebung des Qualifikations- und Erfahrungsdefizits verfolgt. In großen Unternehmen wird z.T. eine Strategie der quasi Doppelbesetzung von mittleren Führungspositionen angestrebt, um so den chinesischen Mitarbeitern die Möglichkeit zum Erfahrungslernen zu ermöglichen (Learning on the Job). Einige JV-Unternehmen sind dazu übergegangen, eigene Bildungseinrichtungen aufzubauen, um ihr Führungspersonal zu qualifizieren und gehobene Facharbeiterqualifikationen zu vermitteln (Ming-Dong 1997, S. 150ff.).

Hinter diesen Maßnahmen steht die von Studwell formulierte Erkenntnis, daß das chinesische Bildungssystem trotz aller bisherigen Reformen nicht in der Lage war und ist, die für den Modernisierungsprozeß der chinesischen Unternehmen abverlangten Qualifikationen bereitzustellen: „Help yourself, because China's education system will not“ (Studwell 1998, S. 24).

Für Staatsunternehmen sind die Probleme des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten noch ausgeprägter, da sie auf gewachsene Belegschaftsstrukturen zurückgreifen müssen und staatliche Instanzen auf die Personalpolitik direkt Einfluß nehmen. So hat Schucher in seiner Analyse der Beschäftigungsstrukturen von Staatsbetrieben darauf verwiesen, daß das niedrige Qualifikationsniveau der Beschäftigten, insbesondere der mittleren Kader, den Modernisierungsprozeß dieser Unternehmen extrem behindert (Schucher 1999, S. 748).

Auch offiziell wird das Qualifikationsniveau der Beschäftigten als viel zu niedrig beurteilt. In einer Analyse der Arbeitsstatistik hat Wang darauf verwiesen, daß bei einer Einteilung in acht Qualifikationsstufen 71% der Arbeitskräfte den unteren drei Stufen zuzurechnen sind und nur 2% den oberen zwei Stufen (Wang 1995).

Die Qualifikationsstrukturen chinesischer Staatsbetriebe und die praktizierte Personalverwaltung verweisen auf eine kulturspezifische Besonderheit: die extreme Trennung von Kopf- und Handarbeit.

Die in dem chinesischen Bildungssystem angelegte einseitige, ja z.T. ausschließliche Orientierung an einer theoretischen Wissensvermittlung und der fehlenden Orientierung an „praktische“ Lehrinhalte setzt sich in der Zweiteilung der Personalverwaltung der Betriebe fort und dokumentiert sich in den, von der Personalverwaltung eingesetzten Personalinstrumenten und den damit angestrebten Zielen. So werden z.B. die Instrumente Personal- und Laufbahnentwicklung in den Staatsunternehmen fast ausschließlich für Mitarbeiter des Belegschaftssegments Kader eingesetzt (Ming-Dong 1997, S. 181) und es existiert ein jeweils in sich geschlossenes Entgeltsystem für die beiden Belegschaftssegmente.

Zwar orientiert sich das Personalmanagement von JV-Unternehmen an den Leitlinien ihrer Muttergesellschaften, es müssen aber zugleich die Vorgaben des chinesischen Arbeitsrechts und die traditionell gewachsenen gesellschaftlichen Spielregeln und Erwartungshaltungen der Beschäftigten berücksichtigt werden.

Aus diesem Grund ist wohl bei der Mehrzahl der JV-Unternehmen das Personalmanagement chinesischen Führungskräften übertragen worden. Dies garantiert auf der einen Seite die Beachtung arbeitsrechtlicher und kultureller Rahmenbedingungen, ist aber gleichzeitig ein Hemmnis bei der Durchsetzung von Reformstrategien. In den durchgeführten Befragungen wird auf dieses Spannungsverhältnis zwischen chinesischen und westlichen Mitgliedern des Managements hingewiesen (vgl. u.a. Ming-Dong 1997; Xu 1999).

Die vorgefundene Qualifikationsstruktur der Belegschaft und die, über das Personalmanagement institutionell abgesicherte, extreme Trennung von Kopf- und Handarbeit, stehen dem Einsatz eines ressourcenorientierten Managements in chinesischen Staatsunternehmen und JV entgegen.

3.2 Produktionskonzepte und Arbeitsorganisation

Arbeits- und Lebenswelt sind in China traditionell eng miteinander verbunden. Es gibt traditionell kaum eine soziale Norm, bei der eine Trennung zwischen Privatbereich und Arbeitsleben vollzogen wird. Dem Unternehmen, das ein wichtiger Teil des Privatlebens ist, wird entsprechend viel Zeit von allen Mitarbeitern gewidmet. Zentraler Orientierungspunkt ist dabei die Danwei, die organisatorisch kleinste Einheit, die aus chinesischer Sicht als „kleine Gesellschaft“ bezeichnet wird. Diese Arbeitseinheiten sind Lebensmittelpunkt für die Beschäftigten aber auch ihrer Familien. Dies gilt besonders für die Stammbesellschaften der Unternehmen, unabhängig von ihrer Stellung als Arbeiter oder Kader.

Die Danwei, die als eine Art große Familie im Sinne der traditionellen chinesischen Gesellschaft interpretiert werden kann, sorgt für eine „Rundumversorgung“ ihrer Mitglieder und ist auf eine lebenslange

Mitgliedschaft angelegt. Indem die Danwei weitgehend über die Zeit ihrer Mitglieder verfügt, steht damit auch für formelle und informelle Kommunikationsprozesse, für den Austausch von Informationen und für das Vermitteln von Erfahrungen und Qualifikationen ausreichend Zeit zur Verfügung. Über die Danwei steht das theoretische und praktische Wissen des Einzelnen dem Gesamtunternehmen ein Arbeitsleben zur Verfügung. Dieses Danwei-Prinzip muß jedoch mit der in chinesischen Unternehmen vorherrschenden Arbeitsorganisation und Qualifikationsstruktur in Verbindung gesetzt werden.

In den staatlichen Großbetrieben und den großen und mittleren Kollektivbetrieben ist das Danwei-Prinzip trotz aller bisherigen Reformen in seinen Grundzügen das noch immer vorherrschende Organisationsprinzip, vor allem bei der Stammebelegschaft sind die damit verbundenen Arbeitsprinzipien Vollbeschäftigung, lebenslange Beschäftigung und soziale Sicherung Erwartungsnormen an das Unternehmen.

Arbeitsorganisatorisch existiert bis heute eine sozialistische Massenproduktion, die auf den selben Grundlagen basiert wie die kapitalistische, nämlich auf Taylorismus und Fordismus (Georg 1999, S. 243). Arbeitsteilung und Arbeitserlegung sind die zentralen Elemente der betrieblichen Planung.

Vor dem Hintergrund des Danwei-Prinzip und einer an dem tayloristischen Prinzip orientierte Arbeitsorganisation wird das bisherige geringe Qualifikationsniveau in den chinesischen Großunternehmen verständlich. Es existiert ein enger Qualifikationszuschnitt auf bestimmte Arbeitsplätze und auf die Bedienung bestimmter Maschinen. Durch das Prinzip der lebenslangen Beschäftigung in derselben Arbeitseinheit, dem in der Regel dauerhaften Verbleib am gleichen Arbeitsplatz, bestehen wenig Anreize veränderte Arbeitsorganisationskonzepte einzusetzen und Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen. Die Unternehmen können auf das erworbene Erfahrungswissen ihrer Belegschaften zurückgreifen. Auch der Einsatz neuer Produktionstechnologien wie z.B. CNC-Maschinen veränderte den Arbeitseinsatz und die Arbeitsorganisation bisher nicht. So bleibt weiterhin die Maschinenbedingung von der werkstattexternen Planung, Programmierung, Wartung und Qualitätskontrolle getrennt (Xu 1999, S. 429).

Das Bedienungspersonal der Maschinen rekrutierte sich bisher überwiegend aus Absolventen der beruflichen Schulen der Sekundärstufe II mit einem Facharbeiterzertifikat, während das Planungs- und Wartungspersonal sich vorwiegend aus Absolventen der Fachhochschulen oder Fachschulen rekrutiert. Von Letzteren wird neben den fachlichen Kenntnissen auch ein Gesamtverständnis der jeweiligen Produktionsabläufe abverlangt.

Die Polarisierung des Personaleinsatzes und der Arbeitsorganisation ist eine Folge der polarisierten Ausbildung und der damit verbundenen Trennung von Kopf- und Handarbeit: Während die Hochschul- und Fachmittelschulabsolventen eine theorieorientierte Ausbildung ohne Praxisorientierung mitbringen, bleibt die Arbeiterausbildung weitgehend auf eine Anlernung an den Maschinen beschränkt, ohne das das theoretische Hintergrundwissen vermittelt wird.

In den JV-Unternehmen ist das Danwei-Prinzip zwar nicht mehr das organisationsleitende Prinzip, trotzdem besteht bei den Beschäftigten eine aus diesem Prinzip abgeleitete Erwartungshaltung an die Unternehmensführung. Aufgrund der deutlich jüngeren Belegschaft und den besseren Rekrutierungsmöglichkeiten von Arbeitnehmern gegenüber Staatsbetrieben, ist das durchschnittliche Qualifikationsniveau in diesen Unternehmen gegenüber den Staatsbetrieben und großen Kollektivunternehmen deutlich höher.

Trotz dieser günstigeren Ausgangsbedingungen, war auch in den untersuchten JV-Unternehmen eine tayloristische Arbeitsorganisation anzutreffen.

Diese Ergebnisse stimmen mit den Ergebnissen international vergleichender Studien überein, die auf einen engen wechselseitigen Zusammenhang zwischen den nationalspezifischen Formen beruflicher Ausbildung einerseits und den im jeweiligen Vergleichsland dominanten Qualifikations- und Organisationsstrukturen andererseits verweisen. Damit wird deutlich, daß sich aus technischen Modernisierungsprozessen nicht ohne weiteres gleiche oder ähnliche Arbeitsorganisationen bzw. Arbeitseinsatzkonzepte ableiten lassen. Betriebliche Entscheidungen zur Arbeitsorganisation werden immer auch durch Überlegungen über die Verfügbarkeit von Qualifikationen beeinflusst und müssen traditionelle Formen der Arbeitsbeziehungen berücksichtigen (Georg 1998, S.185).

Das Danwei-Prinzip, die personalpolitische Trennung von Kadern und Arbeitern und die tayloristischen Prinzipien der Gestaltung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen haben in China zu Unternehmensorganisationen geführt, die hervorragend für statische Umweltbedingungen geeignet sind. Für Unternehmen, die den dynamischen Veränderungen des internationalen Wettbewerbs ausgesetzt sind, scheinen diese Organisationsprinzipien jedoch weniger geeignet zu sein.

3.3 Technologieeinsatz und Produktinnovation

Im Rahmen von Modernisierungsprozessen befinden sich Unternehmen der Länder, die unter Reformdruck stehen, in einer Nachzüglerrolle gegenüber den Unternehmen der entwickelten Industrieländer.

Nachzüglerländer müssen dabei ihre Modernisierungsanstrengungen u.a. auf zwei fundamentale Bereiche beziehen:

1. Auf den Auf- bzw. Ausbau eines modernen Maschinen-, Produktions- und Dienstleistungssystems, verbunden mit unterschiedlichen modernen Technologien und
2. Aufbau eines allgemeinen, an modernen Zielen orientierten Bildungssystems unter Einbeziehung beruflicher Bildungsmaßnahmen (Janisch 1998, S. 137).

Aus der Nachzüglerposition erwachsen jedoch nicht nur Nachteile, sondern auch Vorzüge. So müssen nicht alle Entwicklungsbrüche und Rückschläge der entwickelten Länder nachvollzogen werden, vielmehr können neue Ideen, Maschinen und Methoden unter Beachtung der sozio-ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen eingeführt bzw. kopiert werden. Dieser Prozeß der Modernisierung muß politisch gesteuert werden und der Staat muß flankierende Maßnahme ergreifen, um die bei Modernisierungsprozessen entstehenden sozialen Spannungen zu verringern. Die VRC hat in allen bisherigen Phasen des Modernisierungsprozesses eine Strategie der staatlichen Lenkung verfolgt und dabei beachtliche Erfolge erzielt.

So ist mit Beginn der zweiten Phase des Modernisierungsprozesses mit dem Aufbau von JV-Unternehmen begonnen worden, mit deren Hilfe der Technologietransfer erreicht werden sollte. Gleichzeitig wurde auch in Staats- und großen Kollektivunternehmen damit begonnen, in neue Produktionstechnologien, moderne Maschinen und EDV-basierte Kommunikations- und Informationstechnologien zu investieren.

Eine grundlegende Modernisierung der Produktionsanlagen erfordert die Bereitstellung entsprechenden Kapitals. Produktionsanlagen lassen sich in den meisten Fällen jedoch nicht radikal und kurzfristig erneuern. Ein Ergebnis dieses technischen Erneuerungsprozesses ist, daß Produktionsanlagen und Maschinen alten, technisch überholten Typs, neben modernsten Anlagen in den staatlichen und kollektiven Großunternehmen existieren. In China gibt es jedoch auch eine große Zahl von Unternehmen, die diesen technologischen Paradigmenwechsel nicht Folge leisten können oder wollen. Sie stellen zur Zeit das größte Hindernis im Modernisierungsprozeß da, sie sind aufgrund der fehlenden Kundenakzeptanz ihrer Produkte und der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit ihrer

Produktionssystem auf staatliche Subventionen angewiesen, ohne deren Hilfe sie nicht überlebensfähig sind (Heitmann 1998, S. 1238).

Im Gegensatz zu den staatlichen und großen Kollektivunternehmen konnten die JV- Unternehmen auf das Wissen und die Kapitalkraft ihrer Stammhäuser zurückgreifen und Produktionsanlagen aufbauen, die den Anforderungen moderner Produktionsprozesse entsprechen. Auch entsprechen deren Produkte hinsichtlich Qualität und Preis den internationalen Marktbedingungen, sie verdrängen daher zunehmend Produkte chinesischer Unternehmen.

Damit kann hinsichtlich des Technologieeinsatzes in chinesischen Unternehmen eine weitere Polarisierung konstatiert werden. So existieren auf der einen Seite Unternehmen (JV und einige wenige Staats- und große Kollektivunternehmen) in denen die technologische Modernisierung weit fortgeschritten ist, auf der andere Seite eine Mehrzahl von Unternehmen, insbesondere in den Bereichen der Schwerindustrie und des Maschinen- und Anlagenbaus, in denen der Modernisierungsprozeß erst in den Anfängen seiner Entwicklung steht.

3.4 Personalpolitische Rahmendaten

Die Personalpolitik (besser sollte bei chinesischen Unternehmen von Personalverwaltung die Rede sein) bei den während der Wirtschaftsreform entstandenen privaten Unternehmen und Joint Ventures unterscheidet sich wesentlich von denen der Staatsunternehmen. So orientiert sich bei Staatsunternehmen die Personalbedarfsplanung am Produktionsplan und an technischen Koeffizienten zwischen Produktionsmenge und Arbeitseinsatz. Dabei kommen im wesentlichen zwei technische Koeffizienten zum Einsatz: Produktionsmenge pro Arbeitseinheit und Zeitbedarf pro Produkteinheit. Bei einigen Arbeitsarten finden die Ergebnisse der wissenschaftlichen Arbeitsanalyse direkte Anwendung, in anderen Fällen basiert die Ermittlung auf Erfahrungswerten. Angesichts der extremen Arbeitsteilung und Arbeitsverlegung kann der Faktor Arbeit innerhalb einer Kategorie als homogen angesehen werden. Im Rahmen einer solchen Personalbedarfsplanung spielen im wesentlichen Quantitäten eine Rolle, qualitative Aspekte haben nur eine geringe Bedeutung. Das betriebliche Personalmanagement reduziert sich damit auf die Ermittlung der technischen Koeffizienten (Georg 1999, S. 244). Aus diesem Grunde läßt sich in chinesischen Unternehmen kaum von einer betrieblichen Personalwirtschaft reden, da der Produktionsplan gemäß den traditionellen planwirtschaftlichen Überlegungen vorgegeben war und der sich daraus ergebende Arbeitskräftebedarf auch aufgrund der geringen Qualifikationsnotwendigkeiten unbeschränkt zur Verfügung stand und steht.

In den Joint-Venture-Unternehmen existiert diese traditionelle chinesische Orientierung der Personalpolitik nicht. Sie orientieren sich beim Aufbau ihrer Personalwirtschaft an den Organisations- und Verwaltungsmustern ihrer Stammhäuser. Dabei müssen sie jedoch die Rahmenbedingungen, die durch das chinesische Arbeitsrecht und auch die traditionell gewachsenen Spielregeln und Erwartungshaltungen der Beschäftigten gegeben sind, berücksichtigen.

Im folgenden sollen die wichtigsten dieser Regeln kurz aufgezeigt werden, um so den Handlungsspielraum für ein ressourcenorientiertes Management aufzeigen zu können.

1 Arbeitsgesetz

Mit dem Arbeitsgesetz, das am 5.7.1999 erlassen und am 1.1.1995 in Kraft trat, wurde ein wichtiger rechtlich-normativer Schritt zum Aufbau eines funktionsfähigen Arbeitsmarktes und für eine Flexibilisierung des betrieblichen Personalwesens geschaffen. Wesentliches Ziel des Gesetzes ist es, eine Verknüpfung der Arbeitsreform mit den Lohn- und Sozialreformen zu erreichen, u.a. durch Zusammenfassung der bereits bestehenden arbeitsrechtlichen Vorschriften.

Das wesentlich Neue des Gesetzes ist, daß es für alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Eigentumsform, für Institutionen, Behörden und gesellschaftliche Vereinigungen gleichermaßen gilt und damit für alle Arbeitsverhältnisse. So ist u.a. nach dem Gesetz das Zustandekommen von Arbeitsverträgen sowohl für Unternehmen und als auch für Arbeitskräfte gleichermaßen bindend. Nähere Bestimmungen regeln den Abschluß, den Inhalt, die Dauer und die Beendigungsmöglichkeiten der Verträge sowie deren Kündigung durch beide Vertragsparteien. In das Arbeitsgesetz haben auch erstmals Schutzbestimmungen Eingang gefunden, wie z.B. ein allgemeines Diskriminierungsverbot, ein Gleichstellungsgebot, Schutzvorschriften für bestimmte Personengruppen (Jugendliche, Frauen) und örtlich festzulegende Mindestlöhne.

Zur Zeit fehlen noch zahlreiche angekündigte gesetzliche Vorschriften, so u.a. ein Sozialversicherungsgesetz, Bestimmungen zur Arbeitslosenversicherung und zur Beschäftigungsförderung. Trotzdem schafft das Arbeitsgesetz erstmalig den Status eines vertrags- und lohnabhängigen Arbeitnehmers.

2 Personalakte

Trotzdem das neue Arbeitsgesetz keine Regelungen mehr für den Arbeitgeber enthält eine Personalakte zu führen, ist sie weiterhin ein wesentliches Instrument chinesischer betrieblicher Personalpolitik. Zu Beginn des ersten Arbeitsverhältnisses wird die Personalakte angelegt und begleitet den Arbeitnehmer während seines gesamten Erwerbslebens, also

auch bei einem Arbeitsplatzwechsel. Die Personalakte enthält neben den Angaben zur Person, zu Bildungs- und Weiterbildungsabschlüssen und zum beruflichen Werdegang, auch die jeweilige Vorgesetztenbeurteilung sowie Informationen über das Verhalten des Arbeitnehmers am Arbeitsplatz und über seine moralische Einstellung. Der Arbeitnehmer erhält keine Einsicht in seine Personalakte: bei einem Arbeitsplatzwechsel wird sie dem neuen Arbeitgeber direkt übergeben. Die in der Personalakte dokumentierte Seniorität und Berufserfahrung bestimmen im wesentlichen die Ansprüche des Arbeitnehmers auf Status, Urlaubsansprüche und Gehaltszahlungen. Auch der Arbeitsplatzwechsel von Arbeitnehmern und die dabei fällig werdende Ablösesumme zwischen abgebender und aufnehmender Einheit wird in der Personalakte dokumentiert.

So muß auch bei Neueinstellungen von Hochschulabsolventen der Arbeitgeber dann eine Ablösesumme zahlen, wenn der Hochschulabsolvent während seines Studiums staatliche Studienbeihilfen erhalten hat. Auch dieser Vorgang wird in der Personalakte dokumentiert.

In ihrer bisherigen Funktion war die Personalakte ein wirkungsvolles Macht- und Kontrollinstrument der Betriebe zur Steuerung unerwünschter Fluktuationen, insbesondere bei den betrieblich dringend benötigten Fachkräften.

Der Stellenwert der Personalakte als Macht- und Kontrollinstrument wird in Zukunft aus zwei Gründen abnehmen: zum einen sind immer mehr Betriebe bereit, für die wechselbereiten Fachkräfte Kompensationszahlungen zu leisten, sie verzichten aus Offenlegungsgründen auf die Personalakte und zum anderen steht die bisherige Funktion der Personalakte im Widerspruch zur politisch erwünschten Forderung der Mobilität von Arbeitnehmern und der Schaffung von funktionsfähigen Arbeitsmärkten (Heuser 1996).

Neben der Personalakte existiert eine weitere chinesische Besonderheit, die sowohl die Personalrekrutierung als auch die Mobilität der Arbeitskräfte tangiert. Zur Aufnahme einer Tätigkeit in einem Betrieb, unabhängig von der Rechtsform muß der Arbeitnehmer an dem Ort registriert werden, an dem der Betrieb ansässig ist. Diese als „hukou“ bezeichnete Aufenthaltsgenehmigung muß vorliegen, damit Arbeitnehmer und Arbeitgeber den vom Arbeitsgesetz vorgeschriebenen Arbeitsvertrag schließen können. Eine Abschaffung der „hukou“ zur Verbesserung der Arbeitsmobilität ist z.Z. nicht zu erwarten, da die staatlichen Verwaltungen den unkontrollierten Zustrom der Landbevölkerung in die Ballungszentren unterbinden wollen. Es gibt aber eine Vielzahl von Umgehungsstrategien, so z.B. der Kauf einer eigenen Wohnung (langin hukou). Es hat sich eine geduldete Grauzone zur Umgehung der hukou Vorschrift etabliert.

3 Entgeltsystem

Das Standardmodell industrieller Entlohnung in den westlichen Industrieländern basiert einerseits auf den personalunabhängigen Arbeitsanforderungen einer Tätigkeit und andererseits auf den individuellen Leistungen, die ein konkreter Arbeitnehmer im Vollzug der jeweiligen Tätigkeit erbringt. Dieses Standardmodell wird z.T. durch die Einführung von Korrekturfaktoren modifiziert, die an Knappheitsverhältnissen am Arbeitsmarkt oder z.B. an sozialen Faktoren ausgerichtet sind (v. Eckardstein 1988, S. 8). Ein solches, an den Zielen leistungs- und anforderungsgerechter Entlohnung orientiertes Entgeltsystem existiert in China bisher nur in Ausnahmefällen, so in einigen JV Unternehmen. So galt bis zur dritten Phase der Wirtschaftsreformen in der VR China das Prinzip niedriger und egalitärer Entlohnung bei gleichzeitiger hoher sozialer Sicherung der Beschäftigten. Neben dem Geldlohn wurden und werden umfangreiche unbare Leistungen gewährt, wie z.B. preisgünstiger Wohnraum, medizinische Versorgung und eine z.T. kostenlose Verpflegung.

Ziele der verschiedenen Lohnreformen seit Beginn der 80er Jahre war und ist es, den Lohn von den erzielten Gewinnen abhängig zu machen, die Lohndifferenzen zwischen unterschiedlichen erfolgreichen Unternehmen zu vergrößern, die einzelnen Arbeitskräfte durch leistungsabhängige Löhne zu motivieren und letztlich die Lohngestaltung in die Hände der Unternehmensleitung zu legen (Schucher 1998, S. 742).

Das 1985 reformierte Lohnsystem für Arbeiter sieht acht Lohnstufen vor. Dabei wird der Grundlohn durch die staatliche Einordnung des Betriebes in Lohnbereiche festgelegt und ist für alle Arbeiter eines Betriebes gleich. Weitere Elemente des Lohns sind Prämienzahlungen, Positionszulagen und Senioritätszuschläge. Seit 1999 ist ein dreistufiges Lohnsystem eingeführt worden, über deren Anwendung noch keine Informationen vorliegt.

Die dem Management gewährte größere Autonomie bei der Lohngestaltung führte zu einem starken Anstieg des Prämienanteils an der Summe des individuellen Lohnanteils. So konnte in verschiedenen Untersuchungen ein Prämienanteil von über 80% ermittelt werden (Schucher 1998, S. 749).

Dabei werden jedoch die Prämien nicht individuell, entsprechend des Leistungsbeitrags des Beschäftigten zugeordnet, sondern egalitär auf die Abteilungen aufgeteilt. Eine leistungsbezogene Differenzierung der Individuallöhne ist bisher noch nicht verwirklicht worden. Bisher sind die leistungs- und anforderungsunabhängigen Kriterien wie Seniorität, formaler Qualifikationsnachweis (z.B. Stufe der Fertigkeitprüfung), Position oder Arbeitsplatz die bestimmenden Lohnelemente.

Die Staatsbetriebe orientieren sich damit immer noch an den traditionellen Egalitätsvorstellungen und versuchen allzu große

Lohndifferenzen zu vermeiden. Für die Beschäftigten bedeutet die Lohnpraxis derzeit, daß sich Investitionen in die eigene Bildung und überdurchschnittliche Leistungsbeiträge nicht auszahlen. Für die Lohnhöhe wichtiger scheint weiterhin der Eintritt in ein bestimmtes Unternehmen - nicht mehr unbedingt ein Staatsunternehmen zu sein, aber ein gut gehendes (Schucher 1999, S. 51).

Da den JV Unternehmen deutlich größere Freiheiten bei der Lohngestaltung eingeräumt wurden, der Einfluß der Arbeitsbüros über die Festlegung der Höhe der Gesamtlohnsumme der Unternehmen, der Höchstgrenzen für Lohnsteigerungen und über die örtlichen Mindestlöhne geringer ist, kommt es seit Beginn der neunziger Jahre zunehmend zu einer Abwanderung von qualifizierten Fachkräften aus dem Staatssektor. Damit kann der Lohn in Zukunft zu einem personalpolitischen Instrumentarium werden.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Analyse der chinesischen Unternehmen hinsichtlich ihrer Modernisierungsstrategien und der damit verbundener Wettbewerbsfähigkeit wurde mit Hilfe der vier Dimensionen Qualifikationsstrukturen, Produktionskonzepte und Arbeitsorganisation, Technologieeinsatz und Produktinnovation durchgeführt.

Anhand der Analysekriterien konnten auf der eine Seite Erfolge eines Teils der chinesischen Betriebe im Rahmen des Modernisierungsprozesses nachgewiesen werden, dies gilt insbesondere beim Einsatz moderner Technologien und bei der Anpassung der personalpolitischen Rahmenbedingungen an Arbeitsmarktstrukturen, durch die neuen arbeitsrechtlichen Bestimmungen.

Es muß aber auf der anderen Seite eine extreme Differenzierung der betrieblichen Unternehmenspolitik festgestellt werden. So sind die Grenzen zwischen Arbeitern und Angestellten fließender geworden aber längst nicht aufgelöst, die Lohnstufeneinteilung hat ihren normativen Charakter verloren, ist aber in den Grundzügen, insbesondere in den staatlichen Unternehmen, noch immer vorhanden, so wurden anforderungs- und leistungsabhängige Entgeltelemente eingeführt, die Prinzipien Seniorität und Positionszuweisung, über formale Bildungsabschlüsse gekoppelt mit Lohnstufenzuweisungen, sind jedoch weiterhin anzutreffen. Auch hat die Einführung neuer Techniken die traditionelle Arbeitsorganisation und die Personaleinsatzkonzepte nur wenig verändert.

Diese polarisierende Tendenzen, insbesondere in der Arbeitsorganisation, verbunden mit der Trennung der Belegschaften in Kader und Arbeiter, korrespondieren mit einer generellen gesellschaftlichen Geringschätzung manueller Arbeit. Dies spiegelt sich im Bildungssystem wider

und findet seinen Ausdruck in einer entsprechenden Attraktivität höherer allgemeiner Bildungsabschlüsse, die mit entsprechender Positionszuweisung in allen Organisationsformen der Gesellschaft (white collar Problem) verbunden sind.

Die Trennung von Kopf- und Handarbeit in den Unternehmen ist ein Spiegelbild der formalen und inhaltlichen Strukturen des chinesischen Bildungssystems auf allen seinen Stufen. Dieser Befund ist identisch mit den aus international vergleichenden Studien bekannten wechselseitigen Zusammenhang zwischen Bildung und Ausbildung einerseits und den dominanten Ausprägungen betrieblicher Personaleinsatzkonzepte und Arbeitsorganisationsstrukturen andererseits. Betriebliche Personaleinsatzentscheidungen und die damit verbundene Entscheidung für eine Arbeitsorganisation, haben auch immer die Verfügbarkeit über Qualifikationen zu berücksichtigen, die den landesspezifischen Traditionen des Bildungssystems entsprechen (Georg 1998, S. 185).

Die durch das Bildungssystem mit verursachte personalpolitische Trennung von Kopf- und Handarbeit und die damit korrespondierende Anwendung tayloristischer Arbeitsorganisationskonzepte in den chinesischen Unternehmen, stehen im Widerspruch zu einem Human Resource Management Ansatz, der als Voraussetzung für eine flexible und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der chinesischen Betriebe anzusehen ist.

Die fehlende Verfügbarkeit über qualifizierte Belegschaften, wird somit zum Engpassfaktor im Modernisierungsprozeß chinesischer Betriebe. Damit wird gleichzeitig die Beschleunigung des seit ca. 20 Jahren stagnierenden Reformprozeß des chinesischen Bildungssystems zu einer Schlüsselvoraussetzung für die Erreichung der Reformziele. Die chinesische Regierung hat dieses Problem erkannt und im Frühjahr 1999 ein Aktionsprogramm beschlossen, mit dessen Hilfe die Reform des Bildungssystems beschleunigt werden soll.

Literaturverzeichnis

- Biermann, H./Greinert, W.D./Janisch, R. (1994): Systementwicklung in der Berufsbildung, Baden-Baden
- Eckardstein, D. v./Greife, W. et al. (1998): Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen, Frankfurt am Main
- Deligiertenbüro der deutschen Wirtschaft in Shanghai (1999): Infrastrukturprogramm kämpft mit erheblichen Qualitätsproblemen, in: info-Aktuell, Shanghai, 3, S. 11-12
- Georg, W. (1998): Die Modernität des Unmodernen. Anmerkung zur Diskussion um die Erosion der Beruflichkeit und die Zukunft des dualen Systems, in: Schütte, F./Uhe, E. (Hg.): Die Modernität des

- Unmodernen, Berlin, S. 177-198
- Georg, W./Köhne, G./Rützel, J. (1999): Sektorstudie Berufsbildung in der VR China, Hagen
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre 1. Bd.: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin, S. 132-134
- Hebel, J. (1997): Chinesische Staatsbetriebe zwischen Plan und Markt, Hamburg
- Heitmann, S. (1998): Chinesische Gratwanderung, in: China Aktuell, Hamburg, 11, S. 1238-1263
- Heuser, R. (1996): Wirtschaftsreform und Gesetzgebung in der Volksrepublik China, Hamburg
- Hofstede, G. (1993): Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen, in: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft, ein Handbuch, Köln, S. 327-348
- Janisch, R. (1998): Das Produktionsschulkonzept in der Berufsbildungshilfe, in: Schütte, F./Uhe, E (Hg.): Die Modernität des Unmodernen, Berlin, S. 137-147
- Kern, H./Sable, Ch. (1993): Verblaßte Tugenden - Die Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Soziale Welt, Sonderband: Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, München
- Laske, G. (1998): Länderspezifische Muster der Organisation von Modernisierungsprozessen, in: Laske, G. (Hg.): Lernen und Innovationen in Industriekulturen, Bremen, S. 91-115
- Ming-Dong, L. (1997): Rekrutierung und Qualifizierung von Fachkräften für die direkten und indirekten Prozessbereiche im Rahmen von Technologie-Transfer-Projekten im Automobilsektor in der VR China, ITB-Arbeitspapiere 21, Bremen
- Schucher, G. (1999): Chinas Beschäftigungsstrukturen im Wandel?, in: China Aktuell, Hamburg, 1, S. 45-54
- Studwell, I. (1998): Human resources in China: where we are at, in: China Economic Quarterly, 4. quarter, Beijing
- Wang, D. (1995): Voraussage zur Entwicklung der Arbeitslosigkeit in China 1996-2000, Beijing, deutsche Übersetzung des chinesischen Titels
- World Bank (1995): Labor Market Development Project, East Asia and Pacific Regional Office
- World Bank (1997): Vocational and Education Projekt, East Asia and Pacific Regional Office
- Xu, S. (1999): Befragung über die Personalqualifikation und die Berufsausbildung in einigen Betrieben in Shanghai, in: Zentralinstitut für Berufsbildung (Hg.): Berufsbildung in China, Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Peking, S. 427-433

Wolfgang Weber

Personalmanagement in Universitäten

1 Fragestellung

Im Hinblick auf die Zielerreichung erfolgreiche Maßnahmen des Personalmanagements müssen den jeweiligen Kontext berücksichtigen, in dem sie wirksam werden sollen. Es gibt eine Reihe von Beiträgen, die sich mit Besonderheiten von Maßnahmen des Personalmanagements in unterschiedlichen Organisationstypen befassen (vgl. z.B. Scholz 1999). Personalmanagement in Universitäten war bisher nur im Ausnahmefall Gegenstand wissenschaftlicher Abhandlungen. Dies ist ein Reflex der nicht minder seltenen Bemühungen um praktische Gestaltungsmaßnahmen in diesem Bereich. Einer der ersten und immer noch wenigen, die sich mit dieser Thematik durchaus gestaltungsorientiert auseinandergesetzt haben, ist Dudo von Eckardstein (1990, 1992a). Er weist im Vorwort zu dem von ihm herausgegebenen Schwerpunktheft der Zeitschrift für Personalforschung zum „Personalmanagement im Hochschulbereich“ darauf hin, dass „Personalmanagement für Universitäten sicherlich nicht maßstabsgerecht von Unternehmen, und insbesondere von Dienstleistungsunternehmen, kopiert werden kann: ... Die institutionellen Besonderheiten des Universitätsbereichs gegenüber Unternehmen verlangen vielmehr, daß die spezifischen Bedingungen der Hochschulen eingehend reflektiert werden, wenn man nicht gedanklichen Kurzschlüssen erliegen will, die zu entsprechend mangelhaft begründeten Vorschlägen führen können“ (von Eckardstein 1992b, S. 401).

Dieser Beitrag stellt ausgewählte Personalmanagement-Fragen in Universitäten in den Zusammenhang einer organisationstheoretisch untermauerten Analyse. Zunächst soll ein Zusammenhang zwischen den Aufgaben von Universitäten - nämlich Forschung und Lehre - einerseits und den darauf bezogenen Instrumenten der Steuerung hergestellt werden. Diese Darstellung folgt allgemein akzeptierten Aussagen der Organisationsforschung. Der theoretische Hintergrund bewegt sich im Rahmen ökonomischer Argumentation. Es wird unterstellt, dass sich langfristig diejenigen Instrumente, Strukturen und organisatorischen Problemlösungen durchsetzen, die im Hinblick auf die angestrebten Ziele die geringsten Kosten verursachen. Das ist im Kern die These der Institutionenökonomie, die hier nicht näher ausgeführt werden soll (vgl. z.B. Picot/Dietl/Franck 1997). Im nächsten Schritt werden die Aspekte Einfluss bzw. Macht in Universitäten angesprochen. Dies bildet den Hintergrund für die Darstellung und Diskussion aus-

gewählter Personalmanagement-Praktiken sowie deren Grenzen. Es wird vor diesem Hintergrund deutlich, dass ein wirksames Personalmanagement schon bei den Strukturentscheidungen ansetzen muss.

2 Zusammenhänge zwischen den Aufgaben und Steuerungsmechanismen

Kontingenztheoretische Ansätze unterstellen, dass bestimmte situative Konstellationen bestimmte strukturelle Lösungen determinieren. In dieser Denktradition bewegen sich die folgenden Überlegungen zunächst. Es wird nach den erwarteten Zusammenhängen zwischen dem wichtigsten Einflussfaktor, den zu erfüllenden Aufgaben, und der unter Kosten- und Effizienzaspekten günstigsten Organisationsstruktur gefragt. Da es Menschen sind, die die Strukturen schaffen und inhaltlich ausfüllen bzw. gegebenenfalls modifizieren, wird diese Perspektive ergänzt. Es bestimmen diejenigen Personen oder Gruppen, die über Einfluss bzw. Macht verfügen. Deshalb wird die Frage der Macht in Organisationen im allgemeinen und im Organisationstyp Universität im besonderen gefragt und diskutiert, auf welche Weise diese Personen und Gruppen die Hochschule indirekt - über die Gestaltung der Struktur - und direkt - durch Einzelentscheidungen - steuern.

Für die Beantwortung der Frage, welche Organisationsstrukturen unter ökonomischer Perspektive angemessen ist, ist eine Vielzahl von Faktoren relevant. Es kommt aber nicht darauf an, möglichst viele Faktoren zu berücksichtigen, sondern es kommt darauf an, dass die wichtigsten und einflussstärksten Faktoren identifiziert werden.

Hill/Fehlbaum/Ulrich (1994) konzentrieren die Analyse auf die beiden Faktoren Eigenschaften der zu erfüllenden Aufgabe und Eigenschaften der Organisationsmitglieder. Wenn man davon ausgeht, dass die Eigenschaften der Organisationsmitglieder nicht unabhängig von den zu erfüllenden Aufgaben sind, liegt zunächst eine weitere Beschränkung auf die Merkmale der zu erfüllenden Aufgabe nahe, hier auf Forschung und Lehre.

Dennoch können die handelnden Personen nicht außer Acht gelassen werden. Strukturen sind nie Selbstzweck, sondern immer Zweck bzw. Instrument zur Erreichung von Zielen. Es sei hier nur an die These von Chandler (1962) „structure follows strategy“ erinnert: Der von Menschen eronnenen Strategie folgen die Strukturen. Diese Beziehung verträgt nur bei kurzfristiger Betrachtung eine Umkehrung.

Die Analyse der Aufgaben von Universitäten knüpft bei Perrow (1970) und dessen berühmter Vier-Felder-Matrix an, die die Dimensionen Strukturiertheit der Aufgabe und Veränderlichkeit der Aufgabe umfasst.

Forschung ist eine wenig strukturierte oder - anders formuliert - eine komplexe, in hohem Maße veränderliche Aufgabe.

Die Aufgaben in Studium und Lehre sind ebenfalls komplex und veränderlich, in Teilbereichen allerdings eher stabil, z.B. bei der Vermittlung des gesicherten Methodenwissens einer Disziplin.

Das Merkmal Komplexität bzw. geringe Strukturiertheit der Aufgabe gilt aber für beide Aufgabenbereiche. Für diesen Aufgabentyp ist eine Organisationsstruktur gefordert, die folgende Merkmale aufweist: geringe Stellenspezialisierung, d.h., es ist Personal erforderlich, das über eine breite Qualifikation verfügt. Das deckt sich mit dem Bild des breit ausgewiesenen Professors an deutschsprachigen Universitäten. Das Fachwissen dieser Personen muss problemnah zur Verfügung stehen, d.h., es sind Formen der Arbeitsorganisation zweckmäßig, die schnell den sich ändernden Aufgabenstellungen angepasst werden können. Das ist bei Projektorganisation der Fall.

Innerhalb der Gruppen sind flache Hierarchien, ein hohes Maß an Partizipation und an Delegation erforderlich. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass das jeweilige Expertenwissen bei der Problembearbeitung zum Zuge kommt. Wer dieses Erfordernis ignoriert, wird kaum erfolgreich arbeiten können und deshalb z.B. bei Drittmittelgebern bald nicht mehr zum Zuge kommen.

Zweckmäßige organisatorische Strukturregelungen für Forschung und Lehre sind demnach durch geringe Stellenspezialisierung, flache Hierarchien, flexible Organisationsformen wie Projektorganisation, ein hohes Ausmaß an Delegation und an Partizipation gekennzeichnet.

Eine Detailanalyse würde dieses pauschale Bild an einige Stellen modifizieren. Wenn z.B. der Faktor Häufigkeit bzw. Größe eingeführt wird, ergibt sich eine Modifikation der oben getroffenen Aussage. Große Fakultäten können sich auch im akademischen Bereich Stellenspezialisierungen leisten, z.B. mehrere Marketingprofessuren mit unterschiedlicher Ausrichtung.

In ähnlicher Weise sind Aussagen hinsichtlich der Ablaufsicherung möglich. Zur Optimierung der Abläufe dient in der Regel deren Standardisierung, d. h. die Vorgabe von Richtlinien oder Entscheidungskriterien, von Planvorgaben und Kontrollen u. ä. Solche Regelungen sind effizient, wenn große Zahlen gleichartiger Fälle zu bearbeiten sind. Die in der Entwicklung aufwendigen Instrumente sind ökonomisch sinnvoll, wenn durch das eingesetzte Instrument viele Fälle erfasst werden. Erich Gutenberg hat diesen Zusammenhang als Substitutionsprinzip der Organisation bezeichnet (Gutenberg 1983, S. 239ff.) Bei der Erfüllung sehr komplexer, noch dazu stark veränderlicher Aufgaben, sind Ablaufprogrammierungen unzweckmäßig. Die Erfüllung solcher Aufgaben kann aber durch die Standardisierung von Fähigkeiten und durch ein hohes Maß an Identifikation (Weber 1975) mit gemeinsam geteilten Werten gesichert werden. Beides wird im deutschsprachigen Wissenschaftssystem bisher durch die Habilitation weitgehend

gesichert. Sie sichert gleichzeitig in aller Regel ein hohes wissenschaftliches Niveau und durch die Länge und Intensität der universitären Sozialisation auch eine weitgehend geteilte akademische Wertorientierung: „Langjährige Ausbildungs- und Promotions- sowie Habilitationsverfahren im deutschen Hochschulsystem können in diesem Sinne als intensive Sozialisations- und Indoktrinationsprozesse angesehen werden, welche die Habitualisierung akademischer Normen bzw. die Erziehung zum ‚homo academicus‘ sicherstellen sollen“ (Backes-Gellner 1992, S. 407).

In den akademischen Subeinheiten dominiert entsprechend Expertenmacht und Identifikationsmacht. Innerhalb dieses Rahmens ist eine schnelle, ungebundene Kommunikation bei der Problembearbeitung sowie die Möglichkeit zur projektorientierten Umstrukturierung von Arbeitsteams notwendig. Sie wird durch räumliche Nähe der Beteiligten erleichtert.

Das starke Gewicht organisationaler Sozialisationsprozesse verhindert, dass die Mischung von akademischem Personal erfolgreich vonstatten gehen kann. Es ist deshalb schwierig, unter den geschilderten Bedingungen Hochschullehrerinnen und -lehrer aus der Praxis zu berufen; die wechselseitigen Erwartungen und die praktizierten Verhaltensweisen sind so unterschiedlich, dass eine gemeinsame Wertorientierung als Integrator weitgehend ausfällt. Das an nordamerikanischen Universitäten durchaus anzutreffende Mix an Professoren mit unterschiedlichem Sozialisationshintergrund kann sich hingegen unter den dortigen Rahmenbedingungen in Kombination mit einem System von Planungs- und Kontrollinstrumenten durchaus bewähren.

Nicht näher behandelt werden im folgenden die Verwaltungstätigkeiten innerhalb von Hochschulen, die neben dem „Kerngeschäft“ in Forschung und Lehre zu erfüllen sind. Materialbeschaffung, Personalverwaltung, Haushaltsabwicklung, Postein- und Postausgang, Fahrdienst etc. sind größtenteils gut strukturierte, stabile und ähnliche Aufgaben, die in großer Menge zu erbringen sind. Hier sind selbstverständlich völlig andere strukturelle Regelungen angemessen: hohe Stellenspezialisierung, z.B. auch Trennung von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben, wenig Delegation und vergleichsweise wenig Partizipation, klare hierarchische Ordnungen, gebundene schriftliche Kommunikation, traditionelle Formen der Kontrolle und Standardisierung von Abläufen.

3 Einfluss und Macht in Universitäten

Die bisher angestellten strukturellen Überlegungen werden im folgenden in einem zweiten Schritt um die personale bzw. Einflusskomponente ergänzt. Auch Universitäten werden wie andere Organisationen durch diejenigen Personen oder Gruppen gesteuert, die über die meiste Macht verfügen. Es muss gefragt werden, was Macht verleiht.

Generell – so die Antwort – der Besitz von allem, was nachgefragt wird. Machtgrundlagen in diesem Sinne sind in Organisationen:

- Kontrolle über die kritischen Ressourcen,
- Kontrolle und Zugang zu Informationen,
- formale Autorität und
- Legitimation.

Die weiteren Überlegungen konzentrieren sich auf die beiden Faktoren kritische Ressourcen und Information. Diese beiden Faktoren dominieren das Geschehen auf der Leitungsebene der Organisation Universität.

In der Legitimation spiegeln sich die akzeptierten Werte und Normen in dem Sozialgebilde – hier der Universität – wider. Auf die Bedeutung der Wertbasis für die Abstimmung des Handelns wurde schon hingewiesen. Werte wie Hochschulautonomie, Freiheit von Forschung und Lehre, Forschen und Publizieren in möglichst angesehenen Zeitschriften erfüllen in Universitäten eine wichtige Koordinations- und Integrationswirkung.

Die formale Ordnung weist bestimmte Entscheidungsrechte zu, die aber nicht beliebig ausgefüllt werden können. Permanentes Ignorieren der Einflüsse, die über die kritischen Ressourcen wirksam werden, würde die Entscheider in schwierige Konfliktsituationen stürzen. Die kritischen Ressourcen von Universitäten sind die finanziellen Mittel, das Humanvermögen, d.h. die Kompetenz der Kerngruppe der Forschenden und Lehrenden, die allerdings nicht unabhängig von den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln ist, die Reputation der wissenschaftlichen Einrichtung in ihrem gesellschaftlichen Umfeld, die wiederum von dem Humanvermögen der Universität beeinflusst wird: Eine Universität, die über viele renommierte Forscher verfügt, hat langfristig die höhere Reputation.

Das bedeutet, dass der Faktor finanzielle Mittel letztlich ausschlaggebend ist. Diese These lässt sich durch eine Reihe von Beobachtungen erhärten. Hochschulen, in die viel Geld fließt, haben die Chance, Spitzenpositionen einzunehmen. Die Schrittabfolge lautete: Zuführung finanzieller Mittel, attraktivere Angebote an Forscher, weithin beachtete Forschungsergebnisse, Einwerben von noch mehr Geld von außen, höhere Reputation, Steigerung der Attraktivität der Hochschule für weitere gute Wissenschaftler usw. Wenn die finanziellen Mittel letztlich die entscheidende kritische Ressource für Universitäten sind, dann ist klar, dass die Universitäten weitgehend von außen kontrolliert sind.

In Deutschland liegt die Macht über die Universitäten fast ausschließlich beim Staat. Zu den staatlichen Finanzmitteln kommen allerdings die Drittmittel. Sie haben ebenfalls Einfluss auf das, was an Universitäten geschieht. In Staaten, in denen die Studierenden einen Budgetanteil mitbrin-

gen, haben die Studierenden Macht und Einfluss. Das Ausmaß ihres Einflusses hängt von der Höhe ihres Budgetanteils und von der Nachfrage nach Studienplätzen ab. Je größer die Nachfrage nach Studienplätzen ist, um so geringer ist die Macht der Studierenden. Oder umgekehrt: Je knapper die Studierenden sind, um so größer ist ihre Macht. Diese Zusammenhänge verdeutlichen, dass diejenigen, die innerhalb der Hochschule über den Haushalt (die finanziellen Ressourcen) verfügen, die meisten Einflussmöglichkeiten haben.

Das muss allerdings relativiert werden. Zunächst einmal gibt es die Möglichkeit, sich vom Hochschulhaushalt zumindest teilweise unabhängig zu machen. Auf die großen Drittmiteleinwerber haben die Universitätsorgane weniger Einfluss als auf die anderen Hochschulmitglieder. Oder umgekehrt formuliert: Einwerben von Drittmitteln stärkt die Machtposition innerhalb der Universität, weil dies Unabhängigkeit bringt bzw. Abhängigkeit von anderen Universitätsmitgliedern vermindert.

Es gehört zu den Verhaltensnormen in den Universitäten, dass diese Macht nicht direkt, sondern eher indirekt ausgespielt wird. Aus einer US-amerikanischen Universität wird z.B. berichtet, dass die Head of Departments dazu neigten, solche Kriterien für die Mittelverteilung ins Spiel zu bringen, die ihr eigenes Department bevorzugten. Sie sagten nicht: Wir möchten mehr Geld, weil wir mehr Macht haben als die anderen. Sondern vielmehr: Departments, die Unterstützung von außen haben, die über viele Studierende verfügen oder die innovative Forschungsergebnisse erzielen, müssen bei der Mittelvergabe entsprechend berücksichtigt werden. Zufällig trafen dann die von ihnen bevorzugten Kriterien auf das eigene Department zu. Durch den Hinweis auf allgemein anerkannte Werte wurde gleichzeitig Legitimation geschaffen. Daraus folgt, dass innerhalb von Universitäten die Fächer, Fachbereiche und sonstigen Einrichtungen bzw. ihre Vertreter oder Sprecher unterschiedlich viel Einfluss bzw. Macht haben. Das kann sich darin zeigen, dass insbesondere Bereiche mit einem sehr hohen Mittelaufkommen von außen sich weitgehend von anderen Einflüssen unabhängig machen können.

Vor allem aber liegt nahe, dass sich eine „dominierende Koalition“ herausbildet, die über Forderungen und Unterstützung bzw. Nichtunterstützung auf Entscheidungsgremien wie Senat, Kommissionen, Rektorat oder auf den Verwaltungschef Druck ausübt. Auf diesem Wege hat sie die Möglichkeit, Einfluss auf die Gestaltung der Strukturen zu nehmen, soweit sie nicht durch gesetzliche Vorgaben bestimmt sind. Gestaltungsspielräume bestehen z.B. bei der Bildung von Instituten, zentralen Einrichtungen, Kommissionen etc. Sie haben weiterhin die Möglichkeit, auf die Verteilung der Ressourcen und andere Einzelentscheidungen Einfluss zu nehmen, insbesondere auch auf Entscheidungen über die Kriterien der Erfolgsmessung oder der Mittelvergabe. Die Formulierung von Zielen spielt als Koordinati-

onsinstrument in Universitäten nur eine untergeordnete Rolle.

Die Ziele von Universitäten und anderen Non-Profit-Organisationen sind überall auf der Welt in der Regel vage formuliert. Ihre Funktion ist es, die Organisation in ihrer Umwelt zu legitimieren. Die Ziele werden deshalb so formuliert, dass sie möglichst allen ermöglichen, mit ihnen übereinzustimmen. Für die Erfolgsmessung stehen mehrere Ansatzpunkte zur Verfügung: Der Zielansatz verlangt explizit formulierte operationale Ziele. Solche Ziele existieren in der Regel nicht.

Der Stakeholderansatz, der sich an den Interessen verschiedener Personengruppen orientiert, führt zu pragmatischen Ansätzen wie dem des Management Audit, das vom amerikanischen Institut of Management entwickelt wurde.

Es bleibt aber die Frage, welche Kontrollsysteme so wirksam sind, dass Effizienz sichergestellt wird. Wenn nicht einmal klar ist, an welchen Zielen die Effizienz gemessen werden soll, bestehen wenig Chancen, Effizienz zu sichern.

Die Hochschulgesetze stützen bisher zumindest in den meisten deutschen Ländern eine zentralisierte Steuerung durch die Ministerien. Es sind allerdings deutliche Deregulierungstendenzen mit einer Stärkung der Autonomie der Hochschulen zu beobachten. Diese Entwicklung relativiert einige der obigen Aussagen, ohne die hier erfolgte Kennzeichnung der Rahmenbedingungen grundsätzlich in Frage zu stellen.

4 Ansatzpunkte für personalpolitische Maßnahmen

In den beiden vorangegangenen Abschnitten werden die Rahmenbedingungen eines möglichen Personalmanagements in Universitäten gekennzeichnet. Als herausragende Merkmale wurden folgende Punkte herausgearbeitet: die Zweckmäßigkeit flacher Hierarchien, ein hohes Maß an Partizipation und Delegation, Dominanz von Projektorganisation. Experten- und Identifikationsmacht als wichtigste Machtgrundlagen, durch die immer noch stark ausgeprägte zentrale bürokratische Steuerung des Systems durch die jeweils zuständige Ministerialbürokratie mit einem wenig flexiblen Dienstrecht, partielle Unabhängigkeit von den staatlichen Haushaltsmitteln und den damit verbundenen Einfluss aufgrund der Verfügbarkeit von Drittmitteln. Das Verhalten wird weitgehend über die von den Professoren verinnerlichten Werte geprägt, wobei die Selektion des wissenschaftlichen Personals und die Sozialisation im Wissenschaftssystem die zentrale Rolle für die Stabilität des Systems spielen. Die Professoren sind mit ihren Arbeitsgruppen relativ unabhängig und leisten mehr oder weniger gemeinsam die Koordinationsaufgaben.

Diese Konstellation wird häufig als Nicht-Existenz von Personalmanagement-Maßnahmen interpretiert. Das ist insofern richtig, als Maßnahmen

des verbreiteten operativen Personalmanagements in Universitäten meist kaum erkennbar sind. Es wird darauf verwiesen, dass das staatlicher Dienst- und Besoldungsrecht die Kompensationsleistungen im wesentlichen bestimmt, bei der Personalauswahl in Universitätsverwaltungen eventuell verfügbares Expertenwissen nur selten genutzt wird, systematische Personalentwicklungsmaßnahmen kaum erkennbar sind, Leistungsbeurteilungen als Grundlage für Kompensations- und Entwicklungsmaßnahmen keine erkennbare Rolle spielen und auf dem Gebiet der Mitarbeiterführung oft deutliche Defizite erkennbar sind.

Eine solche Beurteilung des Personalmanagements bzw. der Personalpolitik in bzw. von Universitäten wird den Faktoren nicht gerecht. Die Rahmenbedingungen sorgen bisher weitgehend für das Funktionieren des Universitätssystems. Von außen erkennbare Eingriffe im Sinne eines operativen Personalmanagements sind allerdings in der Tat nicht erkennbar. Die Professoren als Träger des Systems haben ein hohes Maß an individueller Freiheit, ihr Verhalten wird sozial kontrolliert, die frühzeitige Selektion von Hochbegabungen über Tätigkeiten als studentische Hilfskräfte, wissenschaftliche Mitarbeiter und Doktoranden auf Haushalts- oder Projektstellen, gegebenenfalls die weitere Beschäftigung auf einer Habilitationsstelle sowie die damit verbundenen Anreizwirkungen, die zumindest impliziten Leistungs- und Potentialbeurteilungen sind die tragenden Elemente des Systems.

Dieses System ist allerdings nicht ohne Probleme. Das Kooptationsprinzip bei der Ergänzung der Professorenschaft tendiert dazu, vorhandene Tendenzen zu verstärken und gegebenenfalls eine Qualitätsminderung in der Professorenschaft zu bewirken, soziale Kontrolle ist häufig mit der Reziprozitätsnorm gekoppelt, die Leistungsangebote in Forschung und Lehre folgen vielfach den persönlichen Interessen und Vorlieben der Lehrstuhlinhaber und verhindern damit oft optimale Angebote (vgl. hierzu Bakes-Gellner 1992, S. 409).

Es sind zwei Ansatzpunkte denkbar, dieses System zu verändern und zu optimieren. Der erste Ansatzpunkt knüpft bei den Rahmenbedingungen und deren Veränderung an. Diese Thematik beherrscht derzeit die öffentliche Diskussion in Deutschland. Schlagworte in diesem Kontext sind Deregulierung, Dezentralisierung, Erhöhung der Hochschulautonomie, Änderung des Dienst- und Besoldungsrechts sowie die Einführung von tendenziell bürokratischen Kontrollinstrumenten.

Der zweite Ansatzpunkt ist bescheidener. Er empfiehlt die Ergänzung des langfristig bewährten, jedoch suboptimalen Systems durch traditionelle Instrumente des Personalmanagements (vgl. Oechsler 1998). Dies ist eine Minimalstrategie, die jedoch deutlich spürbare Verbesserungen verspricht. Wenn dieser Weg eingeschlagen wird, liegen folgende Schritte nahe: die Nutzung von Expertenwissen bei der Einschätzung von Potentialen und den

Personalauswahlentscheidungen, die Förderung junger wissenschaftlicher Mitarbeiter durch eine gezielte Vorbereitung auf die zu erfüllenden Aufgaben in der Lehre (Hochschuldidaktische Trainingsmaßnahmen) und in der Forschung (Forschungskolloquien), Karriereberatung im Anschluss an Mitarbeiterberatungs- und -förderungsgespräche, daran anschließende Personalentwicklungsmaßnahmen durch weitere Trainings und gezielte Erfahrungsvermittlung, Anreize im monetären und nicht-monetären Bereich, aber auch Trainings im Führungsverhalten für die Vorgesetzten der wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Ziel, dieses Instrumentarium gezielt einzusetzen.

Die gegenwärtig mit großer Öffentlichkeit geführte Diskussion über eine Dienstrechts- und Besoldungsreform für die deutschen Hochschulen, insbesondere die Überlegungen über eine leistungsbezogene Vergütung, die anhaltenden Überlegungen über die Abschaffung oder Bedeutungsminderung der Habilitation, die Deregulierung des Hochschulbereichs, die Stärkung der Hochschulautonomie und der Ausbau der Finanzautonomie bedeuten, dass die oben gekennzeichneten Rahmenbedingungen einer grundsätzlichen Änderung entgegengehen. Der in vielen Aspekten an nordamerikanischen Verhältnissen orientierte sich abzeichnende Rahmen erzwingt andere als die bisher erfolgreichen Kontroll- und Steuerungsmechanismen. Wenn der wissenschaftliche Nachwuchs frühzeitig größere Selbständigkeit erhält, damit die Zahl der Hochschullehrer im engeren Sinne je Lehrinheit deutlich ansteigt und in diesem Personenkreis häufigere karrierebedingten Wechsel stattfinden, reichen soziale Kontrolle und Selektion allein als Integrations- und Koordinationsinstrument keinesfalls aus. Es wird die jetzt schon gebotene Ergänzung der traditionellen Steuerungselemente durch Maßnahmen des operativen Personalmanagements durch die Faktoren praktisch erzwungen: systematische Personalentwicklungs- und Förderungsmaßnahmen für den wissenschaftlichen Nachwuchs, systematische Erfassung und Bewertung von Forschungs- und Lehrleistungen und leistungsbezogene Kompensationsleistungen werden dann wichtige Elemente dieses veränderten Systems. Gleichzeitig wird eine mittlere Managementebene mit entsprechenden Führungsaufgaben notwendig, die bisher von der Professorenschaft eingenommen wurde. Damit stellt sich auch die Führungsaufgabe innerhalb der Universitäten neu. Wenn die bisher bestehenden Abhängigkeiten abgebaut werden, sind andere Sanktionsinstrumente erforderlich.

Strategische Überlegungen hinsichtlich der Personalpolitik in Universitäten müssen sowohl die momentanen Defizite im Bereich des operativen Personalmanagements als auch die künftigen Entwicklungen einbeziehen. Es liegt nahe, die positiven Wirkungen von Personalmanagementmaßnahmen im oben gekennzeichneten Sinne als Ergänzung der Koordinations- und Steuerungsmechanismen zu nutzen und im Hinblick auf die sich än-

dernden Rahmenbedingungen auszubauen und anzupassen.

Eingangs wurde festgestellt, dass die sich herausbildenden Strukturen und Praktiken – auch im Personalmanagement – dem ökonomisch bestimmten Druck folgen. Dieser Druck wird durch die im Gang befindliche Veränderung der Rahmenbedingungen schrittweise erhöht, erzwingt derzeit aber noch nicht systematische Personalmanagementmaßnahmen. Vorausschauende und strategisch orientierte Personalpolitik antizipiert jedoch diese Entwicklungen. Ein so angelegtes Konzept kann dazu beitragen, dass eine Universität ihre Position in der auch im deutschsprachigen Raum entstehenden Wettbewerbslandschaft im Hochschulbereich verbessert.

Literaturverzeichnis

- Backes-Gellner, U. (1992): Berufsethos und akademische Bürokratie - Zur Effizienz alternativer Motivations- und Kontrollmechanismen im Vergleich deutscher und US-amerikanischer Hochschulen, in: Zeitschrift für Personalwirtschaft, 4, S. 403-434
- Chandler, A. D. (1962): Strategy and structure, Cambridge et al.
- Eckardstein, D. v. (1990): Personalmanagement in eigener Sache - Überlegungen zu einer Personalstrategie für den akademischen Mittelbau, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1, S. 7-20
- Eckardstein, D. v. (1992a): Personalentwicklung für wissenschaftliche Mitarbeiter einer Universität. Eine Fallstudie, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4, S. 435-451
- Eckardstein, D. v. (1992b): Vorwort zur Zeitschrift für Personalforschung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 4, S. 401f.
- Gutenberg, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin, Heidelberg
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P (1994): Organisationslehre, 1, 5. überarb. Aufl., Bern et al.
- Oechsler, W. A. (1998): Human Resource Management in der Universitätsverwaltung - Von der Administration zur Strategie- und Leistungsorientierung, in: Küpper, H.-U./Sinz, E. (Hg.): Gestaltungskonzepte für Hochschule, Stuttgart
- Perrow, C. B. (1970): Organizational Analysis - a Sociological View, Belmont
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1997): Organisation - Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart
- Scholz, C. (Hg.) (1999): Innovative Personalorganisation, Neuwied et al.
- Weber, W. (1975): Identifikation, in: Gaugler (Hg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 1. Aufl., Stuttgart, Sp. 1011-1021

Autorenverzeichnis

Autorenverzeichnis

- Christoph Badelt**, O. Univ.-Prof. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien,
Abteilung Sozialpolitik
- Margret Beisheim**, Dr., Fachhochschule Salzburg
- Wolfgang Elšik**, A.O. Univ.-Prof. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien,
Abteilung für Personalmanagement
- Wolfgang Greife**, Prof. Dr., Fachhochschule Brandenburg
- Rainer Janisch**, Prof. Dr., Fachhochschule Brandenburg
- Wiegand Langemeyer**, Prof. Dr., Fachhochschule Hannover
- Bernd Lieber**, Prof. Dr., Fachhochschule Coburg
- Helene Mayerhofer**, Dr., Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für
Personalmanagement
- Wolfgang Mayrhofer**, O. Univ.-Prof. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien,
Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes
Management
- Andreas Nachbagauer**, MMag., Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung
für Personalmanagement
- Walter Oechsler**, Prof. Dr., Universität Mannheim, Lehrstuhl und Seminar
für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft
- Gabriela Riedl**, Mag., Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für
Personalmanagement
- Georg Siedenbiedel**, Prof. Dr., Fachhochschule Brandenburg
- Hartmut Wächter**, Prof. Dr., Universität Trier, Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, Schwerpunkt Arbeit-Personal-Organisation
- Herbert Walther**, Univ.-Prof. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung
für Arbeitsmarkttheorie und -politik
- Wolfgang Weber**, Prof. Dr., Universität-GH-Paderborn, Schwerpunkt
Personalwirtschaft
- Alfred Zauner**, A.O. Univ.-Prof. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien,
Abteilung für Unternehmensrecht

Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Dudo von Eckardstein, Günter Lueger, Klaus Niedl, Brigitte Schuster **Psychische Befindensbeeinträchtigungen und Gesundheit im Betrieb. Herausforderung für Personalmanager und Gesundheitsexperten**

Personalwirtschaftliche Schriften, hrsg. v. D. von Eckardstein u. O. Neuberger, Band 3
ISBN 3-87988-111-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1995, 424 S., DM 49.80

„Gesundheit von Mitarbeitern wird zunehmend als wesentliche personalpolitisch relevante Größe und auch als Wettbewerbsfaktor gesehen, und zwar aus humanitären wie auch aus ökonomischen Gründen.

Mit einer großangelegten empirischen Untersuchung haben die Autoren das psychische Befinden von Beschäftigten in Organisationen untersucht, das in den Dimensionen Suchtverhalten, Depressivität, Angst, Selbstwertprobleme, Gereiztheit und psycho-somatische Beschwerden erfaßt wird.

Es werden dabei nicht nur begriffliche Grundlagen geschaffen und Erklärungsansätze systematisch zusammengefaßt, sondern auch die Untersuchungsergebnisse übersichtlich dargestellt. Das liest sich natürlich nicht wie ein Roman, sondern muß von Verantwortlichen in Organisationen ausgewertet werden.

Aber damit endet das Buch keineswegs! Der zweite Teil widmet sich intensiv den betriebswirtschaftlichen Effekten psychischer Befindensbeeinträchtigungen und auch den Programmen zur Beratung und Unterstützung der MitarbeiterInnen. Und schließlich werden betriebliche Gestaltungsmaßnahmen vorgestellt und diskutiert.

Ein wichtiges Buch auf diesem Feld: nicht nur für die, die Konzepte suchen, sondern auch die, die etwas „unternehmen“ wollen. Für knapp 50.- DM können Sie sich bei entsprechender Eigenleistung zigtausende Mark an Beraterhonorar sparen.“

(Karsten Trebesch, zitiert aus: Organisationsentwicklung, Heft 3/95, S. 76)

*Dudo von Eckardstein, Alfred Janes, Karl Prammer, Thomas Wildner: **Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. Die Entwicklung von Lohnmodellen im System österreichischer Arbeitsbeziehungen***

Personalwirtschaftliche Schriften, hrsg. v. Dudo von Eckardstein u. Oswald Neuberger, Bd. 13
ISBN 3-87988-272-X, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998, 126 S., DM 36.80

Die Veränderung betrieblicher Lohnmodelle wird seit einiger Zeit in Theorie und Praxis intensiv diskutiert. Der Schwerpunkt der Auseinandersetzung liegt dabei auf der inhaltlichen Darstellung unterschiedlicher, teils innovativer Entgeltmodelle. Dies stellt aber eine Verkürzung der Wirklichkeit dar, da der Entwicklungsprozeß ausgeblendet bleibt. Dieser Entwicklungsprozeß (und somit auch das realisierte Lohnmodell) wird jedoch maßgeblich durch den Stil der Kooperation zwischen Management und Betriebsrat beeinflusst.

Im Vordergrund dieser Untersuchung steht die Beziehung zwischen Management und Betriebsrat bei der Überprüfung und Anpassung von Entlohnungssystemen im Bereich der Metallindustrie Österreichs anhand ausgewählter Unternehmen. Dabei werden

- die Beziehungen beschrieben und zu Kooperationsmustern verdichtet,
- die Kooperationsmuster in Hinblick auf ihre Leistungsfähigkeit und Bruchlinien auf betrieblicher Ebene diskutiert und in den Kontext überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen gestellt.

Thomas Breisig (Hg.): Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter

ISBN 3-87988-340-8, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1999, 436 S., DM 73.70, EURO 37.80

Prof. Dr. Hartmut Wächter feiert im Dezember 1998 seinen 60. Geburtstag. Zu diesem Anlaß nehmen in der vorliegenden Festschrift Weggefährt/innen, Kolleg/innen und Mitarbeiter/innen zu einem Thema Stellung, das sich wie ein roter Faden durch Hartmut Wächters wissenschaftliches Werk zieht und das derzeit aufgrund des internationalen Standortwettbewerbs wieder verstärkt im Mittelpunkt kontrovers geführter gesellschaftlicher und ökonomischer Debatten steht – die Mitbestimmung.

In 18 Beiträgen werden unterschiedliche Fragen und Probleme der Mitbestimmung oder ihrer sozialen, ökonomischen und technischen Rahmenbedingungen bearbeitet. Die Betrachtungen der Thematik sind sehr vielseitig. Strikt theoretische Beiträge sind ebenso zu finden wie stärker praxisorientierte; manche haben unmittelbar mitbestimmungsbezogene Perspektiven zum Gegenstand, andere eher die Kontextbedingungen, insbesondere im Bereich der betrieblichen Personalpolitik.

Das Buch ist in drei Bereiche untergliedert. Teil A beleuchtet Aspekte der Diskussion um die Rolle der *Mitbestimmung im ökonomischen Strukturwandel*, wobei die Beiträge Reformüberlegungen und die Suche nach geeigneten Orientierungsmustern in den Vordergrund stellen.

Teil B sammelt verschiedene Abhandlungen zu Facetten der Mitbestimmungsproblematik aus *theoretisch-wissenschaftlicher* sowie aus *empirischer Perspektive*.

Die Beiträge von Teil C des Buches widmen sich schließlich diversen *Rahmenbedingungen* der Mitbestimmung, vorzugsweise solchen des *personalpolitischen Kontextes*.

Albert Martin, Wolfgang Mayrhofer, Werner Nienhäuser (Hg.):

Die Bildungsgesellschaft im Unternehmen?

Festschrift für Wolfgang Weber

ISBN 3-87988-361-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 1999, 288 S., DM 58.10

Das Buch gibt einen Einblick in den aktuellen Stand der personalwirtschaftlichen *Weiterbildungsforschung*.

Die 13 Artikel namhafter Wissenschaftler behandeln u.a. folgende Fragen:

Welche neuen Anforderungen, etwa in Form von Schlüsselqualifikationen oder Sozialer Kompetenz, werden an die Mitarbeiter gestellt? Welche Bedeutung hat Weiterbildung bei der Bewältigung des organisationalen Wandels? Was veranlaßt überhaupt Unternehmen, in Weiterbildung zu investieren? Welche Möglichkeiten der impliziten Qualifizierung gibt es neben der institutionalisierten Weiterbildung? In welcher Weise beeinflusst Weiterbildung die betriebliche Machtstruktur, und umgekehrt: die Machtstruktur die Weiterbildung? Was ist zu beachten, wenn man – ganz pragmatisch – gute Weiterbildungskonzepte entwickeln will? Welche Bildungsanforderungen, aber auch -möglichkeiten entstehen aus der zunehmenden Internationalisierung der Unternehmen? Die Autoren widmen dieses Buch Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Weber zum sechzigsten Geburtstag.

Strategische Personalpolitik

Dieses Buch umfaßt Beiträge zur politischen und strategischen Dimension personalwirtschaftlichen Handelns und Denkens. Beides hat Dudo von Eckardstein schon sehr früh erkannt und in seiner Arbeit aufgegriffen – ihm ist dieses Buch zum sechzigsten Geburtstag gewidmet. Die politische Komponente von Personalmanagement bezieht sich auf die grundsätzlichen, langfristigen, werthaltigen und interessengeleiteten Entscheidungen in Organisationen. Personalmanagement hat daneben auch eine strategische Dimension. In der personalwirtschaftlichen Innenperspektive wird die Ausrichtung der einzelnen funktionalen Teilgebiete auf die Organisationsziele und die Verbundwirkung dieser Bereiche untereinander betont. In der Außenperspektive steht die Einbindung des Personalmanagements in den auf die gesamte Organisation bezogenen Managementprozess, insbesondere im Hinblick auf den Beitrag zum Unternehmenserfolg im Vordergrund.

Die Beiträge in diesem Band decken ein breites Spektrum politischer und strategischer Aspekte des Personalmanagements ab. Es reicht von Fragen des Arbeitsrecht und der Mitbestimmung über „klassische“ Teilfunktionen bis zu Universitäten und anderen Nonprofit Organisationen.

Die Herausgeber:

Wolfgang Elsik, A.O. Univ.-Prof. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien, Abteilung für Personalmanagement

Wolfgang Mayrhofer, O. Univ.-Prof. Dr., Wirtschaftsuniversität Wien, Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 1999
ISBN 3-87988-432-3
SG: 17 EURO 32.80



206\$0030G314