

Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable  
Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology

No. 1/2005

## **Personaleinwicklung**

*Wie man Menschen (künftig) zu Personal macht*

Manfred Moldaschl

Januar 2005

Das Personalmanagement und seine Wissenschaft, die Personalforschung, stehen vor neuen Herausforderungen. Ja, sie stehen vor einem grundlegenden Umbruch. Was noch bis vor Kurzem als „neu“ galt, wird durch aktuelle Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten und in den Unternehmen radikal überholt. Was aber ist das neue Neue? Und wohin geht die Reise der Personalforschung in den nächsten zehn, fünfzehn Jahren?

## 1 Alt und Neu

### *Das alte Neue - Individualisierung*

Individualisierung ist seit Jahren ein Hauptthema der Personalforschung (z.B. Drumm 1989) – vielleicht kann man es als „das Neue“ der letzten 15 Jahre bezeichnen.<sup>1</sup> Weil sich die *Märkte* diversifizieren und alles immer schneller wird, müssen auch die Menschen und die Menschenverwaltung immer flexibler werden. Und das heißt fast zwangsläufig: immer individueller. Gleiches bahnt sich seitens der *Subjekte* als Anforderung an die Unternehmen an. Man will nicht nur als Konsument ein individuell konfiguriertes Massenprodukt wie das Auto haben und einen individuellen Pauschalurlaub. Auch als Arbeitnehmer will man nicht als austauschbare Nummer behandelt werden, sondern als Individuum, als Person, mit einem der persönlichen Entwicklung folgenden Aufgabenzuschnitt und einer (z.B. per Cafeteriasystem) darauf individuell abgestimmten Vergütung. Für das Unternehmen läuft beides auf dasselbe hinaus: die Menschen als Kunden und als Mitarbeiter sind gleichermaßen „Umwelt“, deren wachsende sachliche und zeitliche Komplexität irgendwie verarbeitet werden muß – per Komplexitätsreduktion oder per interner Komplexitätssteigerung.

Wir sehen hier einmal davon ab, daß dieses „oder“ hinsichtlich der Verarbeitungsweise theoretisch und praktisch Welten trennt, und verstecken diese Differenz im Begriff Komplexitätsmanagement. Was aber könnte nun bei intaktem Individualisierungstrend „das Neue“ der nächsten 15 Jahre sein? Oder mit eingegrenztem Horizont gefragt: Was ist die Agenda 2020 der Personalforschung? Klammern wir auch noch die ebenso naheliegende wie tiefergelegte Antwort aus, sie brauche auch einen Schröder, so müssen wir fragen: Wird zum Charakteristikum der nächsten Dekade vielleicht das Gegenteil, also in kompensatorischer Bewegung neue Kollektivierung - in Gestalt einer zunehmend normativen corporate culture? Oder kulminiert die Individualisierung im heroischen Modus einer neuen Gründerzeit, dessen signum „das Unternehmerische“ ist (vgl. dazu Moldaschl 2003)? Oder liegt die Zukunft des Personalmanagements und seiner Personalforschung in der Individualisierung ihrer selbst?

---

1

Ohne damit disziplinäre Wertungen zu verbinden kann man auch sagen: Das was soziologische Klassiker wie Simmel und Elias als Kennzeichen der Moderne beobachtet haben, ist als Herausforderung etwas später auch in der *Wissenschaft vom Personal* angekommen.

### *Das neue Alte - Personalentwicklung*

Geht man, wie Foucault, davon aus, daß Individualität nur ein Oberflächenphänomen einer ansonsten durch Diskurse und Disziplinen formatierten Subjektivität sei; oder wie die neoklassische Ökonomie, daß es sich hierbei nur um erratische Schwankungen eines an sich stabilen Präferenzmusters handle; oder gar, wie die experimentelle Ökonomik, daß sich Individualität nur in Schwankungen der selbst wieder gesetzmäßigen Abweichungen vom Rationalmodell manifestiere: Wenn man als Personalwirtschaftler hiervon ausgeht, dann darf man Individualisierung nicht mißverstehen als einen Prozeß freier Entfaltung der Individuen. Diesem Mißverständnis sitzen bekanntlich all die Humanisten auf, von den Maslows und Herzbergs bis zu den heutigen Personalentwicklern.

„Das Ziel von Personalentwicklungsmaßnahmen ist die Erweiterung bzw. Vertiefung bereits bestehender und/ oder die Vermittlung neuer Qualifikationen. Dabei hat die Personalentwicklung zumeist die Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern“, so lautet eine gängige Definition von Oechsler (2000, S. 533). Natürlich kann man nur einer Minderheit der Personalwissenschaftler vorwerfen, sie glaubten daran und nähmen das ernst. Laske (1987) hat diese unterstellte Gleichrangigkeit von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen als „begriffliches Verwirrspiel“ charakterisiert, das lediglich die realen Dominanzverhältnisse verdecke (vgl. auch Neuberger 1989). Diejenigen aber, die kritisieren, wie es wirklich *ist*, meinen, es *sollte* so sein, daß Mitarbeiterziele gleichen Stellenwert haben. Natürlich ist das eine normative Festlegung und im Sinne Webers als unzulässige Einführung von Wertrationalität in eine wertfrei zu behandelnde wissenschaftliche Fragestellung zurückzuweisen. Wertfrei ist dagegen die Feststellung, daß diejenigen, die in den Faktor Arbeit bzw. in das Personal investieren, Anspruch auf eine angemessene Verzinsung ihres Kapitals haben und Ansprüche des Personals nur insoweit zu berücksichtigen haben, als diesem Anspruch zu- oder zumindest nicht abträglich ist.

Wenn Neuberger (1994) das vorherrschende Verständnis von Personalentwicklung als Füllung von Qualifikationslücken bzw. als „Lücken-Management“ kritisiert und fordert, es müsse um Aspekte der *Selbstentwicklung* und *Selbstorganisation* ergänzt werden, dann deutet das zumindest auf das Neue hin – so es denn in Fragen der Personalwirtschaft wirklich etwas Neues unter der Sonne gibt: Es steckt *nicht* im Begriff der Entwicklung, sondern in dem des *Selbst*. Und das darf nicht mißverstanden werden als Forderung nach Selbstverwirklichung.

### *Die neue Antwort auf ein altes Dilemma - Personaleinwicklung*

Die Anforderungen an ‚das *Selbst*‘ im Unternehmen steigen kontinuierlich, zumindest für die qualifizierten Arbeitnehmer. Nun umfassen sie auch immer mehr die Pflege, Anpassung, Korrektur und Entwicklung des eigenen Arbeitsvermögens sowie des eigenen Arbeitsumfeldes. Das fördert ein altes Dilemma: die Mitarbeiter sind selbständig und doch abhängig; autonom und doch weisungsgebunden; sie erhalten mehr Freiraum und sollen ihn doch nur für das Unternehmen nutzen; sie haben mehr Wissen und Macht und sollen davon doch möglichst keinen eigennützigen Gebrauch machen. Kurz, sie sollen nicht *als Personen* mit eigenen Zielen agieren, sondern *als Personal* die Unternehmensziele umsetzen. Das wachsende Problem wird von den unterschiedlichsten Theorien behandelt: als Transformationsproblem in der Arbeitsprozeßtheorie, als Machtspiel um Unsicherheitszonen im mikropolitischen Ansatz, als

Kontrollproblem in der Prinzipal-Agententheorie, und so fort (vgl. z.B. Ridder 1999: 533ff; Küpper, Felsch 2000).

Auch kleine Denkgebäude wie das Theorem des Darwiportunismus (Scholz 2003) nehmen sich des großen und wachsenden Problems an. Hier wird eine „Symbiose“ zwischen darwinistischer Unternehmenspolitik und einem grenzenlosen Opportunismus der nach 1970 Geborenen unterstellt. Diese Generation sei zielstrebig und leistungsorientiert, aber auch erlebnishungrig und genussüchtig, bindungslos und zu jeder Instrumentalisierung anderer bereit. Der alte soziale Kontrakt zwischen Unternehmen und Mitarbeitern – Loyalität und lebenslange Beschäftigung – sei von beiden Seiten aufgekündigt, und beide gingen von der „Amortisationszeit Null“ ihrer Leistungen aus. Daher können Scholz zufolge Instrumente wie Karriereplanung und Bildungsinvestments, Arbeitsplatzsicherheit und Unternehmensbindung, Corporate Identity und Loyalität entfallen zugunsten von „Job-Entertainment“ und hohen Löhnen für High Potentials. Warum Scholz nur der „Generation Y“ diesen Opportunismus (*homo oeconomicus*) zubilligt, bleibt unklar. Schließlich zweifelt heute kein wirklicher Ökonom mehr, daß der Mensch generell als *homo oeconomicus* zu modellieren sei.<sup>2</sup> Der größte Fehler des kleinen Denkgebäudes liegt aber darin, daß es einfach als gegeben hinnimmt, commitment sei nur noch auf Zeit und auf Basis rationaler Kalküle verfügbar, also nur in Gestalt einer jederzeit kündbaren Kooperation rationaler Egoisten. Man kann commitment und involvement aber herstellen.

## 2 Operative und strategische Personaleinwicklung

Was in diesen vom Interessenrationalismus bestimmten Ansätzen stets zu kurz kommt, ist die Ebene der kulturellen und symbolischen Integration. In der Soziologie codiert man das mit der Unterscheidung von *System- und Sozialintegration*. Im Hinblick auf das Personalmanagement befassen sich mit Sozialintegration insbesondere die Involvement- und die Commitment-Forschung, und zwar schon seit den 1960er Jahren (vgl. Conrad 1988). Im Grunde ist das Thema *Personaleinwicklung* so alt wie das Personalmanagement und seine akademische Wissenschaft. Wenn es also in diesem Bereich überhaupt etwas Neues gibt und nicht nur wechselnde Akzentsetzungen in der Behandlung von Dilemmata, so liegt das Neue eben nicht in der Notwendigkeit, eine Synthese oder Balance von System- und Sozialintegration herzustellen. Es liegt vielmehr in der Art und Weise, *wie* dies künftig angegangen wird. Aufgabe der Personalforschung ist dabei zu ermitteln, wie die Freisetzungsimpulse der Personalentwicklung durch Einwicklung kontrollierbar werden.

Wie aber paßt das zur neoklassischen Annahme vollständiger Rationalität? Müssen wir sie aufgeben? Nein, natürlich nicht. Wie üblich müssen wir lediglich eine kleine anthropologische *Zusatzannahme* treffen, wonach der Mensch unter Unsicherheit nach Orientierung strebt und Nutzen daraus zieht, wenn ihm diese ein anderer gibt. Ganz nebenbei haben wir auf

---

<sup>2</sup>

*Wirkliche* Ökonomen arbeiten mit *formalen* Modellen, in denen Verhaltenregelmäßigkeiten abgebildet und Verhalten somit mathematisch berechenbar wird. Die sogenannten oder selbsternannten anderen Ökonomen, die ihr unscharfes Denken hinter der Aussage verstecken, man könne keine allgemeinen Gesetzmäßigkeiten im menschlichen Handeln entdecken, werden über kurz oder lang verdrängt werden. Schließlich erwirbt die Gesellschaft mit den Mitteln, die sie in Wissenschaft investiert, auch Anspruch auf gesichertes Wissen (selbst wenn dieses Wissen sich noch nicht ganz mit der Wirklichkeit deckt).

diese Weise auch gleich die großen Paradigmen der Wirtschaftswissenschaften integriert bzw. kommensurabilisiert, und zwar auf der Basis des präzisieren.

### *Definition*

Zum Begriff der *Einwicklung*: Zugegeben, involvement klingt eleganter. So ist das mit vielen Anglizismen, was ihren Siegeszug durch das Managementsprech mit erklärt. Aber wenn wir sowohl das Neue daran hervorheben und uns zugleich von der Theorielosigkeit eklatanten der Involvement-Forschung abgrenzen wollen, lohnt es sich doch, den Begriff der Einwicklung neu und positiv zu rahmen (reframing, um mit Goffman zu sprechen). Zudem ist er prozessualer und „produktiver“, d.h. er spricht die Möglichkeit der Bedürfnis- und Sinnproduktion an.

Wir *definieren* also: Unter Personaleinwicklung (PEW) sind alle Maßnahmen zu verstehen, die eine Person oder Personengruppen an die Aufgabenziele und die Unternehmensziele sowie ihre Identität an die des Unternehmens binden; Maßnahmen, die ferner entsprechende Bedürfnisse aufgreifen oder produzieren; und die dies auf eine Weise tun, die wesentlich auf Selbstorganisation und Selbsttätigkeit beruht. Diese Bestimmung grenzt sich zugleich von jenen postkybernetischen Ansätzen ab, die jedes Handeln und jede Organisation als „selbstorganisiert“ beschreiben. Zugleich sind damit alle Bestimmungen ausgeschlossen, die Selbstorganisation als „Selbstbestimmung“ mißverstehen.

### *Methoden*

Um zwei Beispiele zu geben, was damit gemeint ist und wie das umgesetzt werden kann. Als erstes - was könnte mehr Überzeugungskraft haben - ein Wort des amtierenden Papstes Johannes Paul II, das dieser zur Christlichen Arbeitnehmerschaft am 19.5.1985 in Belgien sprach:

Die Menschen brauchen eine neue Wirtschaftsverfassung, in der jeder das Gefühl hat, auf eigene Rechnung zu arbeiten.

Als Experte für Spiritualität hat dieser geistige Führer (im Einklang mit der Ökonomik) erkannt, daß jeder Mensch auf eigene Rechnung arbeiten will. Und daß es dabei weniger auf die (ohnein stets zweifelhaften) Fakten ankommt, als vielmehr auf die *Wahrheit der Gefühle*. Ein anderer Papst, der in Deutschland erhebliche Wirkung entfaltet hat, ist der „Qualitätspapst“ Mazaaki Imai. Er geht ebenfalls davon aus, daß die Individuen ihre Ziele und Interessen opportunistisch rational verfolgen, weshalb man als Führungskraft um so mehr an Gefühlen und Bedeutungen ansetzen müsse, um das Handeln in die richtige Richtung zu lenken.

„Während das Hauptanliegen des Managements die Produktivitätssteigerung sein mag, ist Qualität vielmehr ein gemeinsames Anliegen von Belegschaft und Management. Wenn ein Management die Produktivität im Unternehmen steigern will, wird der Betriebsrat fragen: 'Warum denn eigentlich? Das heißt doch nur, daß wir im Grunde härter arbeiten müssen. Was ist für uns dabei drin?' Gegen Qualität kann aber niemand etwas haben“ (Imai 1992, S. 130).

Der gegenwärtige Vorstandsvorsitzende von Italien, Silvio Berlusconi, hat eindrücklich vorgemacht, wie es geht. Er verläßt sich nicht auf die politische Strategie der Argumentation (die bei ihm die Immunisierung von Vertretern der Legislative gegenüber der Judikative einschließt). Vielmehr besitzt er große Teile der Meinungsindustrie (der vierten Macht im Staate) und kauft zur Festigung der damit verbundenen ideellen Hegemonie Identifikationsobjekte

des Volkes, insbesondere Fußballklubs.<sup>3</sup> Daher kann der Personaler von Berlusconi heute mehr lernen als von Clausewitz: Man muß die Köpfe und die Herzen (und die Bilder) besetzen.<sup>4</sup> Diese Beispiele belegen freilich nur, daß die *Bereitschaft, sich einwickeln zu lassen*, nötig ist. Was sie nicht angeben ist, wie das selbstorganisiert geschehen kann. Für das *Wissensmanagement* (vgl. dazu Pawlowsky 1998) beispielsweise ist diese Frage essenziell, denn an das Wissen in den Köpfen der Mitarbeiter kommt man nur heran, wenn sie das Gefühl haben, dieses Wissen preiszugeben werde nicht zu ihrem Nachteil sein.

Die weiteren Methoden selbstorganisierter Einwicklung können hier nur in Form methodischer Prinzipien exemplarisch angedeutet werden:

- Übertragung von Verantwortung mit der Tendenz zur strukturellen Überforderung: Wer Vertrauen erhält, wird es als sein Defizit interpretieren, wenn ihm oder ihr die Erfüllung der Aufgabe nicht gelingt, und wird sich um so mehr ins Zeug legen
- Inklusion in alle Arten von Entscheidungen (auch in solche, die den Abbau des eigenen Arbeitsplatzes betreffen)
- Herstellung von Kostentransparenz über das Handeln des Einzelnen, der Gruppe, der Abteilung (multilaterales ökonomisches Panoptikum)
- Einführung immer neuer Methoden der Selbstprüfung und der Beichte bzw. des Berichtswesens, unabhängig von deren faktischem Nutzen
- Vermittlung von Sinnangeboten, gegen die niemand etwas haben kann, und die – anders als verkündete Werte der Unternehmenskultur – in der alltäglichen Interaktion handlungswirksam werden (z.B. „Kundenorientierung“)
- Anreizminimierung oder –reduktion: alles, was der Fremdsteuerung durch Anreize ähnelt, gefährdet das intrinsische commitment
- Unbedingter Anschluß an das TINA-Prinzip (there is no alternative), wobei sich die Argumentation an den globalen Diskurs anbinden und diesen permanent wiederholen muß (Redundanzprinzip)

Wendet man nun diese und weitere Prinzipien der PEW an, kann man sich viele aktuelle Auseinandersetzungen sparen. Das aktuelle Thema *Länger arbeiten* beispielsweise wird auf eine völlig unspektakuläre Weise geregelt - unterhalb jeder tariflichen Verkrustung. Involvierte Mitarbeiter empfinden es als ihre persönliche Schuld, wenn sie Termine nicht einhalten oder die vereinbarte Qualität nicht liefern können. Da kann es ruhig bei der offiziellen 35-Stunden-Regelung bleiben. Es ist auch nicht nötig, das Unternehmensklima zu vergiften, indem man generell Urlaubstage streicht. Wer wirklich eingewickelt ist – committed, involved, integriert, oder welche Vokabel man wählen mag – der wird auch nach 45 Stunden nicht fragen, ob er damit seinen Stundenlohn schmälert. Er wird, wie im Vorbild Japan, vielmehr seinen Urlaub

---

<sup>3</sup> Das Berlusconi-Prinzip der ideellen Hegemonie läßt sich – seiner Entstehung vielleicht angemessener – auch umgekehrt beschreiben: Man kauft sich mit Mediengeld in der Politik ein, um die ökonomischen und rechtlichen Bedingungen der Generierung von Geld im Mediensektor selbst zu verbessern.

<sup>4</sup> Vom zweiten Berlusconi-Prinzip der ideellen Hebelwirkung des Mediums Geld kann der Personaler auch einige Skepsis gegenüber monetären Leistungsanreizen lernen. Man kann zwar vorübergehend mit Geld die Leistungsbereitschaft stimulieren, aber eben nicht dauerhaft. Setzt man Geld dagegen ein, um die Köpfe und Herzen zu besetzen (etwa durch Firmenfeiern oder den Einkauf von Identifikationsobjekten), lassen sich sowohl die Hebelwirkung des Geldes wie auch die Nachhaltigkeit seiner Wirkung steigern.

ohnehin nicht vollständig nutzen, weil er mit seiner Arbeit nicht fertig geworden ist. Er wird, wie es schon Thomas Jefferson vom Staatsbürger verlangte, nicht fragen, was sein Land für ihn tun kann, sondern was er für sein Land, sein Unternehmen, seine Organisation tun kann.

### *Kennzahlen: Der Personaleinwicklungsfaktor*

Natürlich benötigt man *Kennzahlen*, um den Grad der Verwicklung der Person in das Unternehmen zu messen. Die wichtigste und summarische ist der *Personaleinwicklungsfaktor* ( $P^{SEIF}$ ). Er ist gleich oder größer 1, wenn das commitment der Person gegenüber dem Unternehmen größer ist als das gegenüber jedem anderen Lebensbereich der Person. Kleiner als 1 ist er, wenn ein anderer oder mehrere Lebensbereiche für das Streben der Person, ihr Wertegerüst und ihre Konsumtions- oder Wachstumsmotive (growth needs) wichtiger sind. Dies ist hier passivisch formuliert, da der  $P^{SEIF}$  sinnvollerweise nicht nur über eine Befragung der Person ermittelt wird, sondern auch durch einen Beobachter (i.d.R. den Vorgesetzten). Der  $P^{SEIF}$  setzt sich demnach als gewichtetes Mittel aus einem subjektiven und einem objektiven (Beobachter-)Urteil zusammen.<sup>5</sup> Dieser wiederum kann dann mit dem *Performance Unit Index* (PfUI) korreliert werden, einem aggregierten Maß für die Leistung der betreffenden Unternehmenseinheit (im Idealfall einer überschaubaren Business Unit oder einem Profit Center). Damit läßt sich die Hypothese empirisch prüfen, daß eine hohe Personaleinwicklung mit hoher Unit Performance einher geht. Oder einfacher formuliert: *je höher das Involvement, umso höher der Output*. Daß diese Hypothese auch von Hunderten von Studien bislang nicht wirklich bestätigt werden konnte, spricht nicht gegen die Richtigkeit der Hypothese bzw. der Fragestellung<sup>6</sup>, sondern belegt nur die Fehlerhaftigkeit der bisherigen Studien – und ihre nach wie vor zu geringe Anzahl.

### *Strategische Personaleinwicklung und –abwicklung: Das Aschenputtel-Prinzip*

Solche Kennzahlen sind die Voraussetzung, um die operative Personaleinwicklung in eine strategische Personaleinwicklung und Personalabwicklung einzubinden. Das bekannte BCG-Produktportfolio hat Odiorne (1985), der „Erfinder“ des Management by Objectives, für solche Zwecke als Personal-Portfolio adaptiert. Dieses Portfolio macht schon auf den ersten Blick klar, daß PEW-Strategien für die unteren beiden Quadranten nicht in Frage kommen, im Gegenteil. „Totholz“ und „Problem-Mitarbeiter“ müssen nicht ein-, sondern schnellstens abgewickelt werden; oder, um in Odiornes Sprachgebrauch zu bleiben, ausgeholt. Interessanterweise könnten hierfür aber durchaus einzelne Einwicklungsmethoden genutzt werden, z.B. die der Überforderung. Man geht dann einfach nur anders mit dem Nichterreichen der Ziele um als im Falle von High Performern.

---

<sup>5</sup> Daneben ist natürlich eine Reihe weiterer und konkreterer Indikatoren für das *operative Gemüts- und Gefühlscontrolling* zu entwickeln. Diese können ihrerseits in das strategische Controlling eingebunden werden, etwa mittels der Balanced Scorecard.

<sup>6</sup> So argumentieren, ganz generell, Nicolai und Kieser (2002). Sie stellen die gesamte Erfolgsfaktorenforschung in Frage. Das ist nicht nur seltsam, da sie selbst den Erfolgsfaktoren der Erfolgsfaktorenforschung nachgehen. Es ist auch offensichtlich absurd, denn ohne Erfolgsfaktoren gäbe es schließlich gar keinen Erfolg.

|             |                   |                  |                          |
|-------------|-------------------|------------------|--------------------------|
|             | <i>low</i>        | <i>Potential</i> | <i>high</i>              |
| <i>high</i> | <b>Workhorses</b> |                  | <b>Stars</b>             |
| <i>low</i>  | <b>Deadwood</b>   |                  | <b>Problem Employees</b> |

*Personalportfolio nach Odiorne (1985, S. 62)*

Ein Beispiel für die Anwendung zumindest des Grundgedankens beschrieb die Zeitschrift Wirtschaftswoche 16/2003 unter der Überschrift „Operation Kehraus“.<sup>7</sup>

„In der Münchner Infineon-Zentrale geht das Gerücht, Jack Welch persönlich habe den Managern die Idee eingebläutert: Der Infineon-Vorstand will künftig regelmäßig die schwächsten Mitarbeiter der Belegschaft durch neue, leistungsstärkere ersetzen. ... Nach Welchs Überzeugung besteht jede Belegschaft zu 20 Prozent aus Topleistern, zu 70 Prozent aus guten Mitarbeitern und zu zehn Prozent aus chronisch Leistungsschwachen, so genannten Low Performern. Die, so Welch, müsse man entlassen. Infineon-Chef Ulrich Schumacher ist dazu finster entschlossen. Und Schumacher ist lediglich der Herold einer wachsenden Bewegung in Deutschland. Viele Unternehmen verlieren die Geduld mit trägen Mitarbeitern. "Die Unternehmen stehen unter Druck und beginnen, ‚Return on Gehalt‘ einzufordern", sagt Walter Jochmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Personalberatung Kienbaum.“ (ebd., S. 78)

Allerdings wurde hier die Selektion offenbar nicht mit dem Gedanken der Selbstorganisation verbunden, was viel Unruhe in das Unternehmen brachte. Sicher ein Grund dafür, daß Infineon-Chef Ulrich Schumacher zwischenzeitlich selbst zu den Low Performern gerechnet und entlassen wurde. Und noch etwas läßt sich daran verdeutlichen: unter den Führungskräften gilt zumindest für die „Stars“ das gegenteilige Gebot der Einwicklung. Sie sollen im Regelfall keine wechselseitigen commitments aufbauen, keine Einwicklungen mit den anderen Akteuren im Unternehmen, die sie von notwendigen (TINA-) Entscheidungen abhalten könnten. Deshalb muß man sie ohnehin nach spätestens drei Jahren ablösen (up or out). Ganz nebenbei liefert der WiWo-Beitrag noch Einsichten in die Personalpolitik des in Deutschland führenden Beratungsunternehmens, deren Kern man als *Aschenputtel-Prinzip* charakterisieren könnte:

„In der schrumpfenden Strategieberatungsbranche macht das vom Weltmarktführer McKinsey vorangetriebene Auswahlprinzip Schule: Up or Out. Beratern mit absehbar schlechten Aufstiegschancen wird nahegelegt, das Unternehmen zu verlassen. Diese Trennungen liefen bisher meist im Einvernehmen ab, weil die Consultinghäuser den Abgängern helfen, bei Kundenunternehmen Fuß zu fassen“ (ebd., S. 80).

Vielleicht ist mit der herzlich-offenen Aufdeckung dieses Rekrutierungsweges für Führungskräfte ein weiterer Grund für den Niedergang des deutschen Wirtschaftsmodells gefunden. Sofern McKinsey das nicht weltweit macht. In diesem Fall müßte man sich eher Schumpeterianische Sorgen um die Zukunft des Kapitalismus machen.

<sup>7</sup>

Der Titel ist offenbar eine Reminiszenz an den Film „Kehraus“ von Gerhart Polt, der sich dort aber v.a. mit Strategien der Kundeninhibierung befaßt.



### 3 Fazit

Das klimatische Chiasma - Erwärmung des atmosphärischen und Abkühlung des sozialen Klimas - ist auch eine Herausforderung für das Personalmanagement sowie für dessen Erforschung. Die ökonomisch rationale Gestaltung aller Prozesse mittels Selbstorganisation und Wettbewerb ist ohne einen Abbau sozialer Einbindungen („Sozialklima“, Sozialkapital) kaum zu haben. Generell hat die Modernisierung alle traditionellen Werte der sozialen Einbindung zur persönlichen Disposition gestellt – auf Seiten aller Marktteilnehmer. Daß auf dem Sinnmarkt so lange Konjunkturflaute herrschte, hat neue Agenturen der Sinnproduktion auf den Plan gerufen (vgl. Meyer-Faje 1999) und der Sinnproduktionskonjunktur letztlich neuen Auftrieb gegeben. Auch das Unternehmen muß sich als eine solche Agentur verstehen, die Sinnlücken schließt, Köpfe und Herzen besetzt, und Beschäftigten das nötige ideelle Gegenwartszubehör anbietet. Von der fernöstlichen Philosophie läßt sich dabei lernen, gegenläufige Bewegungsenergien nicht zu bekämpfen, sondern sie für sich arbeiten zu lassen, sprich: Eigensinn in Sinn zu verwandeln, und Eigennutz in Nutzen.

Halten wir es mit Edwin A. Locke, einem der Miterfinder der sogenannten und vielbemühten Goal Setting Theory (Latham, Locke 1984), der in seinem letzten Buch ‚The Prime Movers: Traits of the Great Wealth Creators‘ zum Verhältnis von Geschäft, Tugend, Liebe, Religion und Stakeholder-Ideologie Folgendes feststellt:

„Earning money (as contrasted to taking or stealing money, or getting it through government favors or hand-outs) is a spiritual achievement. By spiritual, I mean that money is earned through virtue — the cardinal virtue being the relentless use of one’s rational faculty” (Locke 2000, S. 9). “...I believe the real key to the wealth creator’s motivation is, surprisingly, love — not selfless love for others, but a profoundly personal, selfish love of the work” (S. 108). ...I do not know a single case in which a businessman created wealth through the consistent utilization of these religious principles [praying for miracles, faith as a means of knowledge, and self-sacrifice] in his business affairs” (S. 191). Und: “Stakeholder capitalism is nothing more than an attempt by some people to plant their stakes on other people’s property (S. 114).

Das, was Humanisten unter dem Etikett „Persönlichkeitsentfaltung“ in die Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung einbrachten, als vermeintlich wirklich oder „oberste“ Ziele der Menschen - das darf man in unserem technologischen Zeitalter demnach ruhig der Schönheits-Chirurgie überlassen.

## Literatur

- Conrad, P. (1988): Involvement-Forschung. Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie. Berlin, New York.
- Drumm, H.J. (Hrsg.) (1989): Individualisierung der Personalwirtschaft. Bern, Stuttgart.
- Imai, M. (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. Landsberg.
- Küpper, W.; Felsch, A. (1999). Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Opladen.
- Laske, St. (1987): Personalentwicklung als Führungsmittel. In: Handwörterbuch der Führung, Stuttgart, Sp. 1656-1668.
- Latham, G.P.; Locke, E.A. (1984): Goal setting. A motivational technique that works! New Jersey.
- Locke, E.A. (2000): The Prime Movers: Traits of the Great Wealth Creators, New York.
- Meyer-Faje, A. (1999): Grundlagen des Identitätsorientierten Managements, München, Wien.
- Moldaschl, M. (2003): Von der Personalwirtschaftslehre zur Wirtschaftslehre der Person. In: M. Moldaschl; F. Thiessen (Hrsg.): Neue Neue Ökonomie der Arbeit, Marburg, S. 88-112.
- Neuberger, O. (1989). Symbolisches Management als Vermittlung zwischen Individualisierung und Organisation. In: H.J. Drumm (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft. Bern, Stuttgart, S. 69-81.
- Neuberger, O. (1994). Personalentwicklung, Stuttgart.
- Nicolai, A.; Kieser, A. (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. In: Die Betriebswirtschaft 62: 579-596.
- Odiorne, G.S. (1985): Strategic Management of Human Resources. A Portfolio Approach, San Francisco.
- Oechsler, W.A. (2000): Personal und Arbeit (7. Aufl.). München.
- Pawlowsky, P. (Hrsg.) (1998): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden.
- Ridder, H.-G. (1999): Personalwirtschaftslehre. Stuttgart.
- Scholz, C. (2003): Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt, Weinheim.