

Hans Klaus
Hans J. Schneider *Hrsg.*

Personalperspektiven

Human Resource Management
und Führung im ständigen Wandel

12. Auflage



Springer Gabler

Personalperspektiven

Hans Klaus · Hans J. Schneider
(Hrsg.)

Personalperspektiven

Human Resource Management
und Führung im ständigen Wandel

12. Auflage

Herausgeber
Hans Klaus
FBW, FH Kiel
Kiel, Deutschland

Hans J. Schneider
Forchheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-13970-4 ISBN 978-3-658-13971-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13971-1

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

Springer Gabler

9. Aufl.: © Wirtschaftsverlag Bachem 1992

10. Aufl.: © Wirtschaftsverlag Bachem 1997

11. Aufl.: © Symposion Verlag 2008

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt ändern sich ständig, oft in mehr oder weniger großen Sprüngen. Der Wandel zeigt sich zugleich in „Megatrends“: Soziodemografische Verschiebungen und Veränderungen gesellschaftlicher Werte, Digitalisierung, neue Formen unternehmerischen Wirtschaftens, Unzulänglichkeiten des Arbeitsrechts angesichts von Globalisierungseffekten gelten als zentrale Phänomene; Forderungen nach Ethik im Umgang mit Menschen werden laut. Das Management muss diesen Wandel beantworten. Dabei reichen bloße kurzfristige Anpassungen an Imperative immer wieder neuer Situationen nicht hin, sie bleiben zu wenig effizient, zu ineffektiv. Eine neue Managementkultur, die die besondere Bedeutung von Personalarbeit und Führung der Menschen bei der Beherrschung von Komplexität annimmt, birgt die Chance, proaktiv mit Wandlungen umzugehen. Veränderungen von menschlichen Motivationstendenzen sind aufzuspüren, um auf Basis flexibler Organisation das Arbeitsverhalten zu steuern und durch Kommunikation zu befördern. Die Personalteildfunktionen machen für erfolgreiche Unternehmensführung die Erkenntnis fruchtbar, dass das Personal nicht länger Lückenbüßer der Organisation sein darf; den in den Unternehmen arbeitenden „ganzen Menschen“ kommt auch strategische Funktion zu. Denn Entscheidung des Unternehmens kann nur werden, was in den Menschen an Kompetenzen und Engagement angelegt ist. Anders formuliert: Personalentscheidungen sind immer auch vorweggenommene unternehmerische Entscheidungen. Deshalb gewinnen Personalauswahl, Personalentwicklung, aber auch Vergütungsfragen und Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes überragendes Gewicht für erfolgreiches Bestehen im Wandel.

Zusammen mit Fachleuten aus unterschiedlichen Teildisziplinen eröffnen wir in diesem Buch neue Perspektiven auf Personalmanagement und Menschenführung. Diese mögen den Lesern helfen, in ihrem Tätigkeitsfeld kompetent zu handeln.

Allen Autorinnen und Autoren, die ihre Beiträge zu diesem Buch leisteten, sei von Herzen gedankt, ebenso Frau Ulrike Lörcher und Frau Katharina Harsdorf vom Lektorat des Verlages!

Kiel, Deutschland
Nürnberg, Deutschland
im April 2016

Hans Klaus
Hans J. Schneider

Inhaltsverzeichnis

1	Personalarbeit und Führung bei ständigem, nicht stetigem Wandel – eine Eröffnung unterschiedlicher Perspektiven	1
	Hans Klaus und Hans J. Schneider	
Teil I „Megatrends“ des Wandels – Anlässe für Veränderungen in Personalmanagement und Führung		
2	Soziodemografische Veränderungen – Droht Deutschland die „Demokalypse“?	17
	Laila Maija Hofmann	
3	Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?	39
	Karl-Heinz Krüger	
4	Digitalisierung als Kernbereich des technischen Wandels	73
	Wolfgang Renninger	
5	Der wirtschaftliche Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt.	87
	Christian Gade und Annemarie Böhm	
6	Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht – Die neue Unabhängigkeit und die neue Unübersichtlichkeit im Arbeitsrecht.	115
	Uwe Meyer	
7	Unternehmensethik und Personalarbeit	135
	Albert Löhr	
Teil II Eine „neue“ Managementkultur		
8	Motivation gestern, heute und morgen	163
	Hans Klaus und Hans J. Schneider	

9	Mitarbeiterführung im Wandel – Vorbereitung auf „Führung 4.0“	185
	Hans Klaus und Hans J. Schneider	
10	Organisatorische und hierarchische Konsequenzen	209
	Anton Hahne	
11	Leadership Communication	245
	Erika Regnet	
12	Interne Kommunikationssysteme und Wissensmanagement im Wandel	267
	Klaus North	
Teil III Implikationen für die Personalteildfunktionen im Wandel		
13	Personalauswahl im 21. Jahrhundert – E-Recruitment & E-Assessment	293
	Uwe Peter Kanning	
14	Personalentwicklung für eine Welt der Ungewissheit	315
	Thomas Pawlik	
15	Total Compensation	331
	Stefan Fritz und Hans J. Schneider	
16	Flexible Arbeitszeitmodelle – Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik als ganzheitlicher Ansatz zum Umgang mit dem Wandel in der Arbeitswelt	347
	Jutta Rump und Silke Eilers	

Personalarbeit und Führung bei ständigem, nicht stetigem Wandel – eine Eröffnung unterschiedlicher Perspektiven

1

Hans Klaus und Hans J. Schneider

Zusammenfassung

Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt ändern sich ständig, in mehr oder weniger großen Sprüngen. Der Wandel zeigt sich an „Megatrends“: Soziodemografische Veränderungen und gesellschaftliche Werteverstärkungen, Digitalisierung, neue Weisen unternehmerischen Wirtschaftens, Unzulänglichkeiten des Arbeitsrechts angesichts von Globalisierungseffekten gelten als zentrale Phänomene. Auch Forderungen nach Verantwortungsübernahme werden laut. Das Management muss diesen Wandel beantworten. Dabei reichen bloße kurzfristige Anpassungen an Imperative immer wieder neuer Situationen nicht hin, sie bleiben zu wenig effizient, zu ineffektiv. Eine neue Managementkultur, die die besondere Bedeutung von Personalarbeit und Führung der Menschen annimmt, lässt es möglich werden, proaktiv mit Wandlungen umzugehen. Mögliche Veränderungen von menschlichen Motivationstendenzen sind aufzuspüren, um auf Basis flexibler Organisation das Arbeitsverhalten zu steuern und durch Kommunikation zu befördern. Die Personalteildfunktionen machen für erfolgreiche Unternehmensführung die Erkenntnis fruchtbar, dass das Personal nicht länger Lückenbüsser der Organisation sein darf; den in den Unternehmen arbeitenden „ganzen Menschen“ kommt auch strategische Bedeutung zu. Denn Entscheidung des Unternehmens kann nur werden, was in den Menschen an Kompetenzen und Engagement angelegt ist: Personalentscheidungen sind vorweggenommene unternehmerische

H. Klaus (✉)
Wollbergsredder 39, 24113 Molfsee, Deutschland
E-Mail: hans.klaus@fh-kiel.de

H.-J. Schneider
Winkelreuth 15a, 91301 Forchheim, Deutschland
E-Mail: hans.schneider@th-nuernberg.de

Entscheidungen. Deshalb gewinnen Personalauswahl, Personalentwicklung, aber auch Vergütungsfragen und Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes besondere Bedeutung für erfolgreiches Bestehen im Wandel.

1.1 Vom Umgang mit Wandel

„Was bleibt von uns?“ So titelte die DIE ZEIT am 26. Februar 2015. Verschiedene Beiträge thematisierten den ständigen, oft sprunghaften Wandel im menschlichen Leben. Sie behandelten Vergangenes, beschrieben die Gegenwart und reflektierten sie als die Geschichte von morgen, berichteten von Unsicherheiten und Ängsten bezüglich der Zukunft und von der allzu menschlichen Annahme und Hoffnung, zu einem bestimmten Zeitpunkt gebe es – oder habe es gegeben – einen Zustand, den man festhalten sollte. Es ging insoweit auch um Archäologie, deren Funktion es ist, Schätze von gestern für morgen aufzubewahren. „Archäologie der Arbeit“ lautete der Titel eines von Dirk Baecker herausgegebenen Buches (Baecker 2005), dessen Beiträge den Veränderungen in vielfältigen gesellschaftlichen Bezügen der Arbeit der Menschen nachspürten und einen Blick auf den künftigen Wandel wagten, der als grundlegend, als „radikal“ gelte.

Die oft (aspekthaft) beschriebenen und ebenso oft (moralisierend) beklagten Veränderungen der Lebens- und der Arbeitswelt bringen für betriebliche Personalarbeit und Führung von Menschen in Betrieben immer wieder neue Herausforderungen. Um uns der Zukunft nicht auszuliefern, stellen wir Fragen wie diese: Wie sehen die Wandlungen genauer aus, wie die daraus erwachsenden Bedrohungen und Chancen? Was müssen Personalmanager und Führungskräfte tun, welche Methoden und Instrumente sind zu entwickeln und einzusetzen, um Arbeitsplätze mit geeigneten Aufgabenträgern besetzt zu halten und um die Menschen unter organisationalen Bedingungen zu führen? Wie werden sich diese Funktionen in Zukunft darstellen? Vor allem: (Wie) Müssen Personalarbeit und Führung sich selbst verändern?

Diesen Fragen geht das vorliegende Buch nach, gleichsam auch archäologisch, vor allem in die Zukunft gerichtet, die uns als unbestimmt und ungewiss erscheinen muss. Das heißt, Zukunft

- stellt sich uns – wie schon Vergangenheit und Gegenwart – als komplex dar, weil wir es mit so vielen, zusammenhängenden und folgelastigen Faktoren zu tun haben, dass wir diese keinesfalls auch nur einigermaßen erfassen könnten,
- gilt uns als kontingent, weil Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelt, die wir uns vorstellen könnten oder wollten, weder als so notwendig, noch als unmöglich gelten müssen,
- kann sich als emergent erweisen, insofern aus den nicht-trivialen Zusammenhängen und (Neben-)Wirkungen der Faktoren des Wandels neue Eigenschaften und Merkmale der Welt „auftauchen“, die sich nicht auf die Eigenschaften der betrachtbaren Faktoren zurückführen lassen (submergente Erscheinungen i. S. eines künftig möglichen Verschwindens heutiger Merkmale sind begrifflich eingeschlossen),

- könnte Veränderungen der Lebens- und der Arbeitsbedingungen auch mit zeitlichen Unterbrechungen (Diskontinuitäten) und nicht nur in kontinuierlichen Entwicklungen zeitigen (auch wenn das Denken etwa in „Kondratjew-Zyklen“, weil Sicherheit verheißend, verbreitet ist),
- kann Veränderungen in mehr oder weniger großen Sprüngen mit sich bringen, die basale (neue Grundlagen schaffende), radikale (an den Wurzeln der Vergangenheit und der Gegenwart wirkende) oder gar disruptive (die Entwicklung unterbrechende, substitutive oder zerstörende) Neuerungen ermöglichen.

Diese Eigenarten künftigen Wandels legen es nahe, die Fragen nach der Zukunft von Personalarbeit und Führung nicht aus nur einer Perspektive anzugehen. Wir haben deshalb Fachleute für unterschiedliche Teildisziplinen eingeladen: Sie möchten in ihren Beiträgen Fach- und Führungskräften, die für Personalarbeit und Führung (mit-)verantwortlich sind, ihre Perspektiven eröffnen. Die Autorinnen und Autoren, Fachleute, keine „Gurus“, sollen und können dabei nicht prophetisch werden oder über Zukunft spekulieren, noch können und sollen sie „erfolgssichere“ generalisierende Regeln abzuleiten versuchen. Vielmehr sortieren und analysieren sie zu beobachtende Phänomene des Wandels sowie eigene und fremde Erfahrungen in unterschiedlichen, sich ergänzenden, manchmal auch sich überschneidenden Perspektiven. Dies erklärt die insoweit bewussten Redundanzen in den Beiträgen. So entstehen wohlbegründete fachliche Ansätze, die nicht nur aktuell, sondern auch im künftigen ständigen, unstetigen Wandel professionelles Handeln in Personalarbeit und Führung tragen können. Wer mit diesem Buch arbeitet, bekommt keine Instruktion, wie Personalarbeit und Führung künftig exakt zu betreiben wären, sondern erfährt eine Initiation, bewusst und kompetent mit allfälligen, nicht absehbaren Herausforderungen umzugehen und sich selbst auf Veränderungen einzulassen und einzustellen.

Bei den Grundfunktionen der Personalarbeit in (erwerbswirtschaftlichen und Notfor-Profit-)Betrieben geht es „schon immer“ um wirtschaftlichen Einsatz und Steuerung menschlicher Arbeitskraft in organisierten sozio-technischen Handlungssystemen (vgl. zum Folgenden Klaus 2008 passim). Die Ökonomie mit ihrer Teildisziplin Personalwirtschaftslehre gewann mit ihren Modellen analytische Einsichten. Aus diesen leitete man in praktischer Absicht zusammen mit der ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Arbeitswissenschaft Vorschläge zur Optimierung der Verwertung und der Steuerung des Produktionsfaktors Personal ab; Regelwerke mit generellem Anspruch sollten der bestmöglichen, wirtschaftlichsten Bewältigung von Routinen dienen. Bekannte Beispiele stellen die frühen Ansätze des „Scientific Management“ von Frederic W. Taylor und der „Doctrine administrative“ von Henri Fayol dar. Auch „jüngere“ betriebswirtschaftliche Analyseansätze wie etwa von Erich Gutenberg werden in diesem Sinne verwendet. So konnte man die Bedeutung des Menschen im Unternehmen nur schwer greifen. Eine Stützung sah man auch in manchen soziologischen Analysen. Noch heute beruft sich die Praxis der Verwaltung von (nicht nur öffentlichen) Betrieben auf den Idealtypus der

Bürokratie von Max Weber als eine Form, die gerechter, präziser, schneller und kostengünstiger, allgemein effektiver und effizienter als alle andere Formen von Verwaltung sei.

Die genannten Ansätze beschrieben jeweils den „one best way“ für Personalarbeit und Führung bzw. beanspruchen, diesen angeben zu können. Ihre deterministische Grundhaltung erfuhr in den Kontingenzansätzen eine situative Modifizierung: es hänge davon ab, wie die Situation aussieht, damit ein personalwirtschaftliches Instrument effektiv und effizient sei. Auch hier bleibt die Annahme, dass menschliches Tun in objektiven Situationen rationalen Kalkülen folge, (in aller Regel) unbestritten. Erhalten bleibt allerdings die deterministische Sicht, wobei nun nicht mehr eine Maxime für alle möglichen Situationen die richtige sei, sondern jeweils eine bestimmte Situation einer genau bestimmten Handlungsweise der Personalarbeit bedürfe, um erfolgreich zu sein.

Die Entdeckung, dass auch Gefühle und (nicht-materielle) Bedürfnisse für den arbeitenden Menschen handlungsleitende Faktoren sein können, führte zu den bekannten Diskussionen um „Human Relations“ und „Human Resources“, zugleich auch zu Forderungen nach einer „Humanisierung des Arbeitslebens“. Seit Jahrzehnten wird damit die wirtschaftliche Bedeutung gelingender zwischenmenschlicher Beziehungen durch Personalarbeit und Führung betont, um die in den Menschen steckenden Humanressourcen auszuschöpfen. Die z. T. plausiblen und moralisch willkommenen Erkenntnisse diesbezüglicher (auch empirischer) Forschungen werden selten systematisch mit ökonomischer Analyse verknüpft. In praxeologischer Hinsicht weisen jedoch auch diese Ansätze einen generellen oder situativ relativierten Determinismus auf. Man müsse als Führungskraft entweder immer oder in bestimmten Situationen einen bestimmten Führungsstil wählen oder z. B. ein bestimmtes Prämiensystem einsetzen, um erfolgreich in dem Sinne zu sein, dass das Personal sich wie gewünscht verhalte; und was „human“, „menschengerecht“ sei, das lasse sich ebenfalls objektiv und generalisierend bestimmen oder aus Befragungsergebnissen deduzieren.

Drei Grundannahmen lassen sich hinter solchen Ansätzen identifizieren: 1) Die sachlich-fachlichen Zusammenhänge des Einsatzes menschlicher Arbeit in Organisationen seien zutreffend vorherzusagen und zu gestalten. 2) Künftige Entwicklungen der Faktoren ließen sich zutreffend prognostizieren bzw. selbst gestalten. 3) Menschliches Tun folge ausschließlich ökonomischen bzw. zweckrationalen Kalkülen; die ursprünglich analytische Figur des „homo oeconomicus“ wird als empirische oder auch als präskriptive, gar als normative behauptet. Die Beiträge dieses Buches veranschaulichen, dass die (heute zu beobachtenden) Phänomene des Wandels diesen Grundannahmen zuwiderlaufen. Es wird evident, dass die darauf aufbauenden Konzepte für Personalarbeit und Führung in den Dimensionen sachlich, menschlich-sozial und zeitlich wegen des deterministischen Charakters an ihre Grenzen stoßen. Personalarbeit und Führung bedürfen insoweit eines neuen (Selbst-)Verständnisses, um ihre Grundfunktionen bei ständigem, nicht stetigem Wandel zu erfüllen.

Diese Überlegungen werden in den Beiträgen zu den Dimensionen des Wandels im Detail entfaltet und begründet, hier sei nur der Grundtatbestand erwähnt. In der sachlichen Dimension ist bedeutsam, dass „formale“ Organisation im Bestreben, alle

Programme, Strukturen und Prozesse „ad rem“ zu regeln, nach Voraussetzung selektiv wirkt; sie schließt bestimmte Vollzüge ein, schließt andere aus. Und sie muss diese Regelungen als für eine bestimmte Dauer gültig anlegen, um zu vermeiden, dass laufend neu disponiert werden muss; nur bei gravierenden Veränderungsnotwendigkeiten aufgrund neuer Bedingungskonstellationen sollen die Entscheidungsträger (Menschen!) umorganisieren. Formale Organisation bleibt absichtlich „entpersonalisiert“, also personenunabhängig, um auch beim Wechsel des Personals die Prozesse und Strukturen aufrechtzuerhalten. Der Mensch kommt dabei im Kern nicht vor, bestenfalls als „Lückenbüßer der Organisation“, als Mittel zur Erreichung der Organisationszwecke. Auf diese Zwecke ist die Verwertung der menschlichen Arbeit gerichtet. Deshalb muss der Mensch in Wahrnehmung der Führungsfunktion „feingesteuert“ werden. Gleichzeitig besteht Einigkeit in der Einsicht, dass doch immer wieder und auf (fast) allen Ebenen einer Organisation Entscheidungen durch Menschen zu treffen sind, dass nur so der Komplexität Rechnung getragen werden kann. Dort, wo der Mensch insoweit nötig (nicht nur gewollt) bleibt, findet die psychisch-soziale Dimension ihre Einbruchsstelle. Sie wird allerdings auch als Unordnung oder gar Störung empfunden. „Hinter dem Personal“ bleiben immer die „ganzen Menschen“ relevant, mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen und Talenten, mit ihren Eigenschaften, ihren unsteten Bedürfnissen und Gefühlen, ihren Werten und Einstellungen. Gerade in der „Praxis“ wird aber auch klar, dass mit der Auswahl eines Menschen und mit seinem Einsatz in einer Struktur immer zugleich eine Vorentscheidung künftiger Entscheidungsmöglichkeiten getroffen wird: Personalarbeit gerät insoweit ebenfalls zu einer „formalen“ Dimension der Betriebe (Kühl 2011).

Mit diesen Einsichten für Personalarbeit und Führung geht es angesichts der teils gegenläufigen Geltungsansprüche der Verwertung und der Anerkennung des Menschen in der Arbeit darum, die prekäre Balance zwischen den beiden (Glaubens-)Sätzen zu finden und zu halten, die Oswald Neuberger in einem Wortspiel treffend verknüpfte: „Der Mensch ist Mittelpunkt? Der Mensch ist Mittel. Punkt!“ (Neuberger 1990). Die Führungsfunktionen Personalmanagement und Führung sind so zu gestalten und wahrzunehmen, dass die Balance zwischen Personenunabhängigkeit und Öffnung/Schließung von Entscheidungsräumen in der Umwandlung menschlichen Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung und für das Wirken von Menschen zur Handhabung von Komplexität und Dynamik unter Achtung der Humanität gelingen kann. Dabei werden alle Teilfunktionen der Personalarbeit von der Personalauswahl über die Personalentwicklung bis hin zur Personalanpassung und vor allem auch die Menschenführung in Organisationen bedeutsam. Fähigkeiten und Bereitschaften der Menschen in Organisationen sind zu schöpfen und zu erweitern. Nur so lässt sich mit dem komplexen und dynamischen Wandel der externen Einflusskonstellationen und dessen Folgen umgehen. Diese Erkenntnis, dass Potenziale des „ganzen“ Menschen, die über eine kurzfristige Verwertbarkeit hinausreichen, für Unternehmen erfolgsentscheidend werden können, rückt nur zögerlich in den systematischen Blick der Personalwirtschaftslehre (und wird mit den Konzepten von künstlicher Intelligenz und Big Data schon teils wieder bestritten).

Die Bedeutung des ganzen Menschen eröffnet sich also aus zwei Richtungen: *Einerseits* hat jede Maßnahme zur Gestaltung menschlicher Arbeit, zum effizienten Einsatz der Arbeitskraft und zur Steuerung des effektiven Arbeitsverhaltens diesen ganzen Menschen zu berücksichtigen; einzelne Maßnahmen der Personalarbeit hängen wechselseitig zusammen und können neben erwünschten Wirkungen auch nicht beabsichtigte, gar kontraproduktive Nebenwirkungen zeitigen. Ferner bildet der ganze Mensch eine zentrale Voraussetzung erfolgreicher Betriebs- und Unternehmenssteuerung, auch und gerade zum Umgang mit Wandel. *Andererseits* ist die Würde des Menschen zu wahren. Also bedarf es als Grundlage für Personalarbeit und Führung eines Denkens in verschiedenen Perspektiven bzw. Disziplinen und über deren jeweilige Grenzen hinweg. Neben der ökonomischen Sicht sind Impulse aufzugreifen und zu verarbeiten, die sozusagen von außen, u. a. von Ethik, Psychologie, Soziologie, Jurisprudenz herangetragen werden.

1.2 Zum Anliegen dieses Buches

Dieses Buch ist als Fachbuch, als Begleiter für den beruflichen Alltag – und auch für das Studium als Einstimmung auf einen solchen Alltag –, also „anwendungsorientiert“ konzipiert. Als solches kann und soll es, wie dargelegt, keine einfachen „Rezepte“ liefern, wie regel- oder routinehaft in jedem beliebigen Anwendungsfall mit Personalmaßnahmen zu verfahren sei. Das führte nach unserem Verständnis an praktischen Erfordernissen völlig vorbei, da jede (personalwirtschaftliche) Entscheidungssituation jeweils spezifische Merkmale und Merkmalsausprägungen aufweist. Vielmehr behandelt das Buch „Konzepte“, also grobe, für Abweichungen belastbare Entwürfe und schafft so die Voraussetzungen dafür, dass man in der Auseinandersetzung mit diesen *Kompetenz* für Personalarbeit und Führung erwerben kann. Als Kompetenz gelte die Fähigkeit, mit einer notwendig begrenzten Zahl von Elementen (Wissen, Können, Fertigkeiten, Beherrschung von Instrumenten usw.) eine letztlich unbegrenzte Anzahl von Handlungen der eigenen Person und anderer Personen in wechselnden Situationen zu verstehen, deren („technische“ und normative) Richtigkeit zu beurteilen und Handlungen in immer wieder neuen Situationen hervorzubringen. Um hierzu Unterstützung zu leisten, setzt sich das Buch mit den Denkhaltungen und Arbeitsweisen, die der Personalarbeit bei der Beherrschung des Wandels hilfreich sein können, elementar auseinander. Es behandelt Problemfelder, Theorien und Methoden, die geeignet scheinen, solches Denken zu fördern und professionelles Handeln in den Tätigkeitsfeldern Personal und Führung anzutreiben und zu ermutigen. Gerade auch eine theoretische Untermauerung ist für erfolgreiche Personalpraxis unverzichtbar, weil sie – hoffentlich – gute Gründe liefert für Auswahl und Einsatz bestimmter Verfahren. Wer mit unserem Buch arbeitet, kann sich Wissen aneignen und kognitive Einsichten vertiefen, kann seine Einstellungen und Haltungen zu den behandelten Themen prüfen, schärfen, gegebenenfalls revidieren und bekommt Anstöße, sich darauf vorzubereiten, in immer neuen Situationen bei allen uns Menschen innewohnenden Begrenzungen wohlüberlegt zu handeln.

1.3 Aufbau des Buches

Dieses Buch behandelt die anstehenden Fragen in drei Teilen.

Teil 1: „Megatrends“ des Wandels – Anlässe für Veränderungen in Personalmanagement und Führung

Im 1. Teil werden sechs Beiträge Phänomene des allgemeinen, auch des „globalen“ Wandels in den Segmenten des Umfelds von Unternehmen und Betrieben ausarbeiten, die den Menschen in seiner Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt gleichermaßen betreffen; es geht um die „Megatrends“ (John Naisbitt 1982). Diese Phänomene sowie deren Entstehungszusammenhänge mögen Anlässe dafür sein, in Personalmanagement und Führung ebenfalls Veränderungen einzuleiten oder deren Notwendigkeit zumindest zu erwägen. Genauer: Personalmanagement und Führung sind so aufzustellen, dass sie für ständig mögliche, aber gerade nicht stetige Veränderungen offen sind und Kompetenzen entwickeln, diese Veränderungen anzunehmen und mit ihnen umzugehen, ja ggf. gar Veränderungen selbst zu initiieren. Im Einzelnen:

Laila Maija Hofmann greift in dem Beitrag *Soziodemografische Veränderungen – Droht Deutschland die Demokalypse?* jene gesellschaftlichen Veränderungen auf, die anhand von Kennzahlen soziodemografischer Merkmale erkennbar sind. Die Veränderung der Altersstruktur wird hier in Ansatz gebracht, ebenso die Zunahme der gesellschaftlichen Diversität anhand verschiedener Indikatoren, wie sie zum Beispiel Alter, Gender und Ethnie darstellen, Letzteres durch den Flüchtlingsstrom in 2015 besonders aktuell. Demografische Daten für Deutschland werden auf Auswirkungen für Wirtschafts- und Arbeitswelt sowie für unternehmerische Personalarbeit hin analysiert. Vergleiche zu anderen ausgewählten Volkswirtschaften, innerhalb und außerhalb der Europäischen Union, sollen Anregungen für den Umgang mit der demografischen Veränderung sammeln helfen. Damit zeigt Hofmann einen Weg, die soziodemografischen Entwicklungen nicht als nur bedrohlich wahrzunehmen, wie es die Beschwörung einer „Demokalypse“ nahelegt; vielmehr gebe es Chancen, die Vielfalt der Belegschaft, wenn man sie denn nicht nur bewältigt, nicht nur „managt“, zum Vorteil der Betriebe (und der Gesellschaft) zu nutzen. Personalfachleute hätten dazu bereits eine Fülle an Ansätzen erprobt: Erfolg kann sich einstellen, wenn überzeugte Führungskräfte mit Diversity-Kompetenz, d. h. mit Fähigkeiten und Bereitschaft (!) zu Veränderungen von Einstellungen, Haltungen und Verhalten, als überzeugende Vorbilder für das gebotene „Umparken im Kopf“ wirkten.

Mit der Frage: *Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?* thematisiert *Karl-Heinz Krüger* Veränderungen unserer handlungsleitenden Werte. Einen Wertewandel erleben wir im Kontext soziodemografischer Veränderungen und unter Einfluss einer ganzen Reihe anderer, kultureller, rechtlicher, politischer und wirtschaftlicher Faktoren. Hinter uns, so Krüger, liege bereits die Generation X, zum Teil auch die Generation Y; manche malen schon das Bild einer Generation Z auf. Offen ist: Was kommt

dann? Krüger stellt seine Überlegungen mit Blick auf Mobilität, Arbeitsengagement und andere für Personalarbeit und Führung relevante Faktoren an. Er sucht nicht nur Antworten auf die Frage, ob und inwieweit den ungünstigeren Aspekten überhaupt wirksam gegengesteuert werden kann, er spürt vor allem auf, wie die positiven Merkmale und Werte der aktuellen und dann vor allem der neuen, künftigen Generationen erfolgreich integriert werden können.

Wolfgang Renninger fokussiert die *Digitalisierung als Kernbereich des technischen Wandels*. Der technische Fortschritt gilt als treibende Kraft gesellschaftlicher Veränderungen. Gefahren und Chancen werden gesehen. Die Digitalisierung eröffnet tief greifende Umgestaltungen von Produkt- und Produktionstechnologien bei Gebrauchs- und Investitionsgütern sowie neue Möglichkeiten der unternehmensübergreifenden Arbeitsorganisation; Beispiele sind Virtualisierung, Projektifizierung oder „Fabrik 4.0“. Auch der Dienstleistungsbereich mit den sogenannten Wissensunternehmen oder Geist-Kapital-Betrieben ist betroffen. Computersysteme übernehmen nicht nur manuelle Tätigkeiten, sie durchdringen auch die Arbeitswelten von „Knowledge Workers“ und Entscheidungsträgern. Erfolgreiche und verantwortungsvolle Techniknutzung kann, so der Autor, mit „Digital Dexterity“ gelingen, wenn also das Individuum in der Lage ist, die technischen Systeme so zu beherrschen, dass seine kreativen Fähigkeiten sich voll entfalten können, und wenn Betriebe ihre Mitarbeitenden mit flexiblen und agilen Strukturen bei deren persönlicher Entwicklung unterstützen.

Christian Gade und *Annemarie Böhm* nehmen sodann den *wirtschaftlichen Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt* in den Blick, genauer die Veränderungen der Art und Weise, wie Unternehmen wirtschaften, wie sie ihre Wertschöpfungsketten ausgestalten: Wie stellt sich die Wirtschaftsweise heute dar? Womit wird künftig zu rechnen sein? Die von Renninger und Hofmann thematisierten Megatrends Digitalisierung und Demografischer Wandel werden in ihrer Bedeutung für die Wirtschaftsweise reflektiert und mit Trendphänomenen wie Individualisierung, Ästhetisierung, Fragmentierung, Temporalisierung und Dissipation verknüpft. Diese Phänomene werden zur Beschreibung der Veränderungen in der Arbeitswelt („Arbeiten 4.0“) vertiefend betrachtet. Hierfür dienen die Grundfunktionen sozialer Systeme als differenzierende Systematik.

Uwe Meyer analysiert die *Entwicklungen des Arbeitsrechts: Die neue Unabhängigkeit und die neue Unübersichtlichkeit im Arbeitsrecht*. Das Arbeitsrecht bietet in seiner Ordnungsfunktion den Arbeitsvertragspartnern eine dauerhafte, friedensstiftende Basis zur Handhabung allfälliger Interessenunterschiede. Für die „abhängig Beschäftigten“ in ihrer gegenüber dem Arbeitgeber typisch schwächeren Position ist eine Schutzfunktion auszuüben, zugleich ist die Freiheit zu gewährleisten, unternehmerische Entscheidungen über den Einsatz des Faktors Personal zu treffen. Somit erfährt das Arbeitsrecht eine stärkere Binnendifferenzierung, um seine Funktionen angesichts der Wandlungen der Bedingungen immer noch – oder gar immer besser – erfüllen zu können. Am Arbeitsmarkt steht wachsendem Bedarf an Fachkräften der Entfall an Arbeitsplätzen für gering Qualifizierte gegenüber, atypische, gar prekäre Beschäftigungsverhältnisse nehmen zu, die Quote der

einer Tarifbindung unterliegenden Arbeitsplätze sinkt. Den Hintergrund der Polarisierung bildet der intensive Wettbewerb v. a. aufgrund von Globalisierungseffekten, Freizügigkeit in der EU und relativ schwacher Binnennachfrage; um Personalkosten zu senken, seien Arbeitsbedingungen zu flexibilisieren oder Selbstständige (auch ohne soziale Absicherung) zu beauftragen. Eine „neue Unübersichtlichkeit“ (ein von Jürgen Habermas bekannter Begriff) prägt den Arbeitsmarkt. Auch die anderen „Megatrends“ werden wichtig: Die Digitalisierung der Arbeit kann die Flexibilisierung durch Entkopplung von Raum und Zeit verstärken, neue Arbeitsformen entstehen. Sind also der Arbeitnehmerbegriff und der Anwendungsbereich des nationalen Arbeitsrechts zu überdenken?

Die Unzulänglichkeiten von Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht leiten über zu *Albert Löhrs* Überlegungen zu *Unternehmensethik und Personalarbeit*. Forderungen nach gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen (CSR) werden laut angesichts von Grenzen der Vorstellung, alle neu aufscheinenden Regelungsbedarfe mit neuen Gesetzen zu überziehen. In der Globalisierung fehlt es auch oft an Bereitschaft, Regelungskompetenzen an supranationale Gesetzgeber – unter Aufrechterhaltung demokratischer Legitimierung – zu übertragen. CSR soll Regelungslücken füllen. Das Konzept sieht Verantwortungsübernahme meist nur insoweit vor, als sich diese als positiv für die Gewinnerzielung erweist. Verantwortung bleibt ferner auf die Gewinnverwendung verwiesen: Aus erwirtschafteten Gewinnen ist „Gutes“ zu tun; Maßnahmen auf dem Weg zur Gewinnerzielung gelten als per se legitimiert. So wird CSR auf Spenden für „gute Zwecke“, Sponsoring, Mäzenatentum und andere Löblichkeiten reduziert, die sich in konkreten betrieblichen Aufgaben konstituierende sittliche Verpflichtung zur Verantwortung bleibt außen vor. Gegen die mangelnde Klarheit der CSR und die Vermischung der Dimensionen verweist Löhrr auf das Erfordernis einer Unternehmensethik auf Grundlage der praktischen Philosophie. Bei Personalarbeit und Führung mag es immer wieder situative Konflikte zwischen Gewinnstreben und gerechtfertigten Arbeitnehmerinteressen geben. Mit den Megatrends des Wandels tauchen neue Facetten auf, etwa aufeinander-treffende Generationen mit verschiedenen Wertegefügen, Big Data vs. Persönlichkeitsrechte, weitere Polarisierung der Arbeitskräftenachfrage durch Digitalisierung. Solche konkreten Fragen werden unter Bezug auf einschlägige „Codes of Conduct“ diskutiert, v. a. auf das „Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements“ der DGFP. Die Frage ist, ob und wie sich eine moralische Orientierung für Personalarbeit und Führung methodisch begründen lässt. Die Ethik will Orientierungen für gerechtfertigte, d. h. allgemein anerkannte Begründungen liefern. Im Zentrum der Bemühungen sollte das Leitbild eines von Vernunft getragenen, offenen Diskurses (Dialogs) mit allen Betroffenen stehen.

Teil 2: Eine „neue“ Managementkultur

Im 2. Teil des Buches, der sich als Plädoyer für eine „neue Managementkultur“ versteht, geht es um diese Fragen: Warum nehmen Menschen (heute und künftig) eine Arbeit auf, warum engagieren sie sich mehr oder weniger für ihre Aufgaben, warum verbleiben sie

an ihrem Arbeitsplatz oder warum verlassen sie diesen (offen oder nach „innerer Kündigung“ versteckt)? Was kann und soll die Personalfunktion in diesem Zusammenhang leisten? Wie muss die Führungskraft sich steuern, um das Arbeitsverhalten unter den aufgezeigten Einflüssen zielbezogen, zugleich aber human zu beeinflussen? In diesen Kontexten diskutieren fünf Beiträge Veränderungen der Managementkultur.

Der Artikel zur *Motivation gestern, heute und morgen* von Hans Klaus und Hans-J. Schneider greift unser Bild von der Motivation arbeitender Menschen auf. Wie haben wir uns gestern und heute diese Motivation erklärt, und welche Folgerungen haben wir für die Führung daraus abgeleitet? Darf man angesichts des vieldimensionalen Wandels bestimmte Regelmäßigkeiten menschlichen Arbeitsantriebs künftig weiterhin so voraussetzen? Nur mit einem profunden Verstehen der Zusammenhänge lassen sich Voraussetzungen für eine angemessene „Personalführung“ benennen. Das Motivationsbild künftiger Belegschaften dürfte sehr viel stärker als bisher ausdifferenziert zu sehen sein. Mit unterschiedlicheren Motivationslagen ist zu rechnen, auf der Basis sich wandelnder Werte arbeitender Menschen, unter Einfluss sich verändernder Arbeitsbedingungen (inhaltliche, zeitliche und soziale Aspekte von Arbeitsteilung und Koordination). Wird z. B. in global agierenden, nur für begrenzte Zeiten zusammengesetzten Teams von identischen Arbeitsantriebskräften auszugehen sein? Können diese zudem noch über alle Gruppenmitglieder hinweg als gleich ausgeprägt angenommen werden? Ist davon auszugehen, dass Motivationslagen über die Zeit stabil bleiben? Kann die Hypothese triftig sein, dass ein wesentliches Motivationsmoment darin liegen wird, eine angemessene (was heißt das schon bei großen internationalen und individuellen Unterschiedsmöglichkeiten?) Bezahlung zu erhalten? Solche Fragen dürften eher mit „Nein“ zu beantworten sein. Schon immer machen wir diese Erfahrungen: Im Arbeitsalltag zeigen verschiedene Menschen unterschiedliche Arbeitsantriebe. Derselbe Mensch erscheint einmal motiviert, ein andermal wenig einsatzbereit. Wollen wir die erkennbar unterschiedlichen Ausprägungen von Motivation und deren allfällige Veränderungen verstehen und damit umgehen, dann ist die Prämisse aufzugeben, „der Mensch“ sei mit der Figur des homo oeconomicus vollinhaltlich treffend zu umschreiben. Die Figur eines von Undurchschaubarkeit und Unberechenbarkeit, von beschränkter Rationalität und sich wandelnden Werten und Bedürfnissen gekennzeichneten „complex man“ besitzt größere Fassungskraft. Vor dem Hintergrund der Typisierungen der Generationen X, Y und Z bzw. R sind für die Arbeitsmotivation relevante Werteverchiebungen zu erwarten. Personalarbeit könnte anspruchsvoller werden, früher bewährte, auf Basis nicht mehr gültiger Annahmen zur Arbeitsmotivation entwickelte Instrumente könnten angesichts der Individualisierung weniger greifen.

Die Abhandlung *Mitarbeiterführung im Wandel – Vorbereitung auf „Führung 4.0“* von Hans Klaus und Hans-J. Schneider diskutiert die Möglichkeit, die Funktion der Menschenführung als „anders komplex als bisher“ anzunehmen, d. h. immer damit zu rechnen, dass – unter dem Einfluss eines neuen Projektes, einer veränderten Kooperationsvereinbarung mit einem neuen Partner an einem völlig anderen Ort auf dieser Welt

– sich die Ansprüche und Erwartungen an Führungskräfte im Zeitablauf drastisch verändern können. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass viele herkömmliche Konzepte in ihrer Simplifizierung nicht werden tragen können. Insoweit folgt ein Plädoyer für eine „Anreicherung“ der Führungsfunktion, hin zu einer „Führung 4.0“ im „Unternehmen 4.0“. Von Führungskräften werden andere, auch höhere Kompetenzen bezüglich des Umgangs mit sich selbst gestellt, um dann in der Führungsrolle den sozial komplexen Umgang mit neuen Menschen von anderer Werthaltung in unbekanntem technischen, wirtschaftlichen, kulturellen Konstellationen zu meistern.

Anton Hahne greift die Frage nach der künftigen Rolle von Organisation auf, indem er *Organisatorische und hierarchische Konsequenzen* der Megatrends analysiert. Arbeitsteilungs- und Koordinationsregeln werden auch künftig gebraucht, vielleicht fallen sie stärker durch dispositiven Charakter auf als durch die Dauerhaftigkeit, mit der die industrielle Arbeitsorganisation aufwartete. Organisationsgrenzen werden durchlässiger, verschwimmen gar, wenn zwecks Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung von F&E über Fertigung bis Vertrieb hochflexible Wertschöpfungsnetzwerke entstehen. Arten- und Mengenteilung der Arbeit könnten anders ausfallen als bis dato üblich. Delegation sowie Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsprozesse zur Koordination mögen strenge Informationswege oder „steile“ Hierarchien ersetzen bzw. ergänzen. Eine „Hierarchie der Notwendigkeiten“ und eine – je nach Aufgabe stark wechselnde – „Hierarchie der Kompetenzen“ könnten die Entscheidungsfindung prägen. Es wird untersucht, inwieweit formale Struktur (das Sollen) und informale Kultur (das Dürfen) komplementär wirken, indem sie einer Logik der Unbestimmtheit folgend die Arbeitsrollen nur grob umreißen. Damit könnte der Bürokratisierungsgrad abnehmen, es käme auf „Empowerment“ der Handelnden an. Gleichwohl wird, so Hahne, die Entscheidungsmacht der Hierarchie Spitze zur Wahrung der Interessen der Eigentümer und anderer Stakeholder nicht infrage gestellt. Einmal mehr zeige sich: Man muss sich von der Idee verabschieden, die ein für alle Mal optimale Struktur finden zu können. Sich eröffnende Gestaltungsoptionen sind kompetent effektiv, effizient und human auszuschöpfen.

Personalarbeit und Führung verlangen unter den aufgezeigten Auspizien vielleicht mehr denn je nach entsprechendem Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. *Erika Regnet* klärt in *Leadership Communication*, dass immer wieder und aufs Neue „Gemeinsames“ hergestellt werden muss. Missverständnisse und Blockaden sind an der Tagesordnung. Im Wandel dürfte die direkte Kommunikation zwischen Menschen in aufeinander bezogenen spezifischen Rollen (Führungskraft – Mitarbeitende) neue Qualitäten einnehmen: Anspruchsvoller in Verfahrensweisen, ggf. mit anderen Medien, denn divers zusammengesetzte und örtlich verteilte Teams bergen Herausforderungen. Und die Generation @ (mit ihren Segmenten Y und Z bzw. R) erwarte „mehr“ Kommunikation und vor allem regelmäßiges, wertschätzendes Feedback. Um gute Kommunikatoren zu sein, müssen Führungskräfte sensibel Frühwarnzeichen für Kommunikationsprobleme und -konflikte erkennen und angemessen darauf reagieren. Anhand wichtiger Kommunikationsmodelle benennt Regnet typische Störungen und deren Ursachen und behandelt Besonderheiten virtueller Zusammenarbeit.

Klaus North arbeitet heraus, wie sich *Interne Kommunikationssysteme und Wissensmanagement im Wandel* als wichtige Querschnitts- und Unterstützungsfunktionen permanent erneuern müssen. Neue Techniken der Kommunikation und ein über die Generationen hinweg rapide variierendes Verhalten bei deren Nutzung verändern die innerbetriebliche Informationsversorgung und Kommunikation. Um diese weiterhin zu gewährleisten, darf sich Wissensmanagement nicht in umfangreicheren IT-Tools erschöpfen; es stellt wegen der Wechselwirkung mit dem Menschen eine genuine Managementaufgabe von höchster Komplexität dar. Der Ansatz beschreibt auf Basis von Prozessen der Wissensarbeit und des Wertschöpfungsmodells der „Wissenstreppe“ Herausforderungen und Lösungsansätze für Information und organisationalen Umgang mit Wissen in der digitalen Transformation, d. h. auch zum Umgang mit Informationsflut durch soziale Netzwerke. Die Vorschläge werden sowohl auf den Wissensarbeitsplatz bezogen als auch auf Funktionen von Führungskräften.

Teil 3: Implikationen für die Personalteilkfunktionen im Wandel

Der 3. Teil behandelt Implikationen der Trends der Wandlungen in der Lebens-, der Wirtschafts- und der Arbeitswelt für die Personalteilkfunktionen.

Uwe P. Kanning wirft einen Blick auf die *Personalauswahl im 21. Jahrhundert – E-Recruitment & E-Assessment*. Deren Funktion könnte im aufgezeigten dynamischen Umfeld „flexibler Unternehmen“ wichtiger werden, weil mit der Stellenbesetzung, die nicht beliebig zu revidieren ist, der künftige Möglichkeitenraum für Entscheidungen gleichsam vorentschieden wird. Auch in dieser generischen Personalfunktion greift die Digitalisierung um sich, bis in das Topmanagement. Vor dem Hintergrund der rechtlich-politisch-gesellschaftlichen Trends (Antidiskriminierung hinsichtlich Alter, Gender, Migration usw.) muss nach adäquaten Verfahren und Instrumenten der Personalanwerbung und der Eignungsdiagnostik gesucht werden. Fachkräftemangel und wachsende Anforderungen an Flexibilität und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden machen die Eignungsdiagnose bedeutsamer. Ständige Wandlungen der Kompetenzerwartungen, zeitlich wechselnde Beschäftigungen und andere Einsatzorte machen ein Anforderungsprofil als überdauernde Orientierung der Personalarbeit obsolet. Die Personalauswahl lässt ihren operativen Charakter hinter sich: Sie sucht nicht mehr für eine Stelle, die es u. U. bald gar nicht mehr so geben wird, die passende Besetzung. Sie hat die Herausforderung einzulösen, Menschen daraufhin zu prüfen, ob sie vom gesamten Kompetenzgefüge und von ihrer Arbeitseinstellung her die Potenziale besitzen, aktuelle Aufgaben zu erledigen und darüber hinaus – auf anderen Stellen – auch Beiträge zur strategisch-emergenten Weiterentwicklung des Unternehmens zu leisten. Für diese Herausforderungen stehen neue Techniken wie etwa E-Recruitment und E-Assessment zur Verfügung, die heute nur ansatzweise genutzt werden.

Thomas Pawlik bearbeitet mit dem Beitrag *Personalentwicklung für eine Welt der Ungewissheit* eine Personalteilkfunktion, in der die Wandlung der Personalarbeit hin zur strategisch relevanten Funktion ebenfalls dringlich wird. Das Anforderungsprofil,

auf das hin das Personal entwickelt werden soll, kann nicht mehr als Sollvorgabe wie bei der Anpassungsweiterbildung fungieren. Die Einlagerung von Potenzialen für den ungewissen „Aufstieg“ kommt in den Blick: Personalentwicklung muss stärker auf jene „extrafunktionalen“ Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen setzen, die über die jeweils aktuellen Anforderungen hinausreichen. Besondere Aspekte, die in diese strategisch gehaltvolle Personalentwicklungsfunktion hineinwirken, sind wiederum Internationalisierung, wirtschaftliche Entwicklung, Organisationsveränderungen usw. Pawlik macht für seine Erörterungen das Konzept der „known knowns“, „known unknowns“ und „unknown unknowns“ fruchtbar.

Stefan Fritz und *Hans-J. Schneider* stellen mit Überlegungen zu *Total Compensation* auf das Erfordernis ab, auch bei der Vergütung neue Wege zu gehen. Sie zeigen, dass und wie verschiedene Komponenten materieller Kompensation für Arbeitseinsatz und -leistung im Sinne der Individualisierung ineinandergreifen müssen. Ebenso geht es um die Höhe der Entgelte und deren Zusammensetzung aus fixen und variablen Bestandteilen. Wenn veränderte Wirtschaftsweise und andere Organisationsformen die Zurechnung von Leistungsbeiträgen auf die einzelne Arbeitskraft problematischer machen, bedarf es anderer Bemessungsgrundlagen variabler Vergütungen, die aus der Sicht der Verhaltenswirkungen kritisch zu reflektieren bleiben. Für fixe Vergütungsbestandteile wird das bestehende Anforderungsprofil als Indikator des Arbeitswertes kaum noch taugen. Unter Einbezug von Prämissen zu veränderten Motivationslagen und auch zu wirtschaftlichen Erfordernissen (langfristige Wertorientierung, Projektifizierung usw.) werden (wertorientierte) Erfolgsbeteiligung, Kapitalbeteiligung und Wertguthaben vorgeschlagen. Solche Maßnahmen bilden heute schon wichtige Versuche, das Entgelt – auf allen Ebenen von Organisationen – mit dem Unternehmenserfolg zu verknüpfen. Sie sollen mittels verschiedener, der jeweiligen Situation angepasster Formen die Mitarbeiter zu Miteigentümern machen, um mehr Verteilungsgerechtigkeit, aber auch mehr und tiefere Identifikation mit dem „eigenen“ Unternehmen entstehen zu lassen.

Jutta Rump und *Silke Eilers* greifen mit dem Artikel *Flexible Arbeitszeitmodelle. Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik als ganzheitlicher Ansatz zum Umgang mit dem Wandel in der Arbeitswelt* schließlich den Zielkonflikt auf, den Trends und Entwicklungen in allen gesellschaftlichen Teilsystemen in Bezug auf die Zeitpolitik bedingen: Einerseits wird es dringlicher, angesichts einer alternden und schrumpfenden Gesellschaft alle Zeitpotenziale auszuschöpfen. Andererseits bringen Beschleunigung und steigende Komplexität des Lebens und des Arbeitens das Bedürfnis mit sich, Phasen von Ruhe und Muße (Entschleunigung) im länger werdenden Erwerbsleben zu realisieren und privaten bzw. familiären Belangen angemessen Raum zu geben. Eine Möglichkeit, den Zielkonflikt zu entschärfen, bieten innovative Arbeitszeitmodelle. Eines davon, das die gesamte Lebensarbeitszeit in den Fokus nimmt, ist die sogenannte Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In seiner ganzheitlichen Herangehensweise könnte dieses Konzept dem Wandel der Lebens- und Berufsphasen und der damit einhergehenden sehr stark schwankenden Zeitbedarfe und Zeitpotenziale der Beschäftigten über den gesamten Erwerbszyklus hinweg gerecht werden.

In dieser Konfiguration fügen sich die verschiedenen Beiträge ineinander als Angebot an Fachleute der Personalarbeit und der Führung, unter den Bedingungen ständigen Wandels, der ungewisse Zukünfte bringen wird, wohl begründete und angemessene Instrumente zur Wahrnehmung ihrer Funktionen auszuwählen und einzusetzen. Jeder Beitrag steht in seiner Perspektive auf das Thema für sich, und in diesen Unterschiedlichkeiten ergänzen sich die Beiträge zum Nutzen des Lesers.

Ein Abstract stimmt zu Beginn jedes Beitrags auf das jeweilige Thema ein, ein spezifisches Quellenverzeichnis regt die Lesenden zur weiteren Auseinandersetzung an.

Literatur

- Baecker, D. (Hrsg.). (2005). *Archäologie der Arbeit*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Klaus, H. (2008). Der ganze Mensch. Herausforderungen für die Personalarbeit. In H.J. Schneider & H. Klaus (Hrsg.), *Mensch und Arbeit* (11. Aufl., S. 21–63). Düsseldorf: Symposion.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Naisbitt, J., & Cracknell, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Neuberger, O. (1990). Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. *Personalführung*, 1, 3–10.
-

Über die Autoren

Prof. Dr. Hans Klaus war u. a. als Unternehmensberater tätig und lehrt seit 1990 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung am Institut für Management und Marketing des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Kiel. Arbeitsschwerpunkte bilden die Themenbereiche Strategisches Management, Unternehmensethik und Steuerung komplexer sozialer Prozesse.

Prof. Dr. Hans J. Schneider war Geschäftsführer eines auf Personalfragen spezialisierten Beratungsunternehmens und lehrte Personalwirtschaft an der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm Nürnberg.

Teil I

„Megatrends“ des Wandels – Anlässe für Veränderungen in Personalmanagement und Führung

Soziodemografische Veränderungen – Droht Deutschland die „Demokalypse“?

2

Laila Maija Hofmann

Zusammenfassung

„Regionen veröden!“, „Der Fachkräftemangel kostet die deutsche Wirtschaft Millionen!“ Solche und ähnliche Schreckensmeldungen begleiten seit geraumer Zeit die Debatte über die soziodemografische Veränderung in Deutschland. Die Furcht vor der „Demokalypse“, wie Guido Mingels diese Horrorszenarien zusammenfasst (2015), ist groß. Aktuell befürchten viele eine Demokalypse aus einem weiteren Grund: Es geht derzeit in den Meldungen weniger darum, dass wir immer weniger werden, sondern darum, dass zu viele zu uns zu kommen scheinen; nämlich zu viele Flüchtlinge. Also: zu wenig oder zu viel? Eins steht fest: Die soziodemografischen Entwicklungen stellen eine große Herausforderung dar für die Verantwortlichen in Staat und Gesellschaft und auch in Unternehmen.

Was genau ist eigentlich unter dem Megatrend „Soziodemografie“ zu verstehen? Der Begriff „Demografie“ hat seinen Ursprung im Altgriechischen und bedeutet übersetzt so viel wie „Beschreibung (graphé) des Volkes (demos)“. Es wird auch oftmals von „Bevölkerungswissenschaft“ gesprochen. Im Mittelpunkt steht die Analyse der Entwicklung der Struktur einer Bevölkerung über einen definierten Zeitraum nach bestimmten Merkmalen. Die bekanntesten Dimensionen, die die Zugehörigkeit zu bestimmten Bevölkerungsgruppen in der Soziodemografie bestimmen, sind das **Alter** und das **Geschlecht**.

Im vorliegenden Beitrag wird zunächst veröffentlichtes Zahlenmaterial über die aktuelle Struktur der deutschen Bevölkerung und deren Entwicklung für die nächsten Jahre zusammengetragen; und es werden Empfehlungen zum Umgang mit der

L.M. Hofmann (✉)

Fakultät Betriebswirtschaft, Technische Hochschule Georg Simon Ohm,
Bahnhofstraße 87, 90402 Nürnberg, Deutschland
E-Mail: laila.hofmann@th-nuernberg.de

Informationsfülle in der betrieblichen Personalarbeit formuliert. Anschließend betrachten wir die wichtigsten Auswirkungen der beschriebenen demografischen Veränderungen auf die Lebens- und Wirtschaftswelt. Welche Herausforderungen – aber auch welche Gestaltungsmöglichkeiten – sich aus dem demografischen Wandel für die Personal- und Führungsarbeit in Organisationen ergeben, wird abschließend diskutiert.

2.1 Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland – „Von der Pyramide zum Wolkenkratzer“

Andrea und Roland Tichy (2001) betitelt ihre Abhandlung über die demografische Entwicklung in Deutschland im Jahre 2001 mit „Die Pyramide steht Kopf“. Wie kommt man zu solchen Bildern? Die Autor_innen¹ haben sich die Abbildung des Bevölkerungsaufbaus in Deutschland nach Alter und Geschlecht und dessen Fortschreibung über einen bestimmten Zeitraum angesehen.

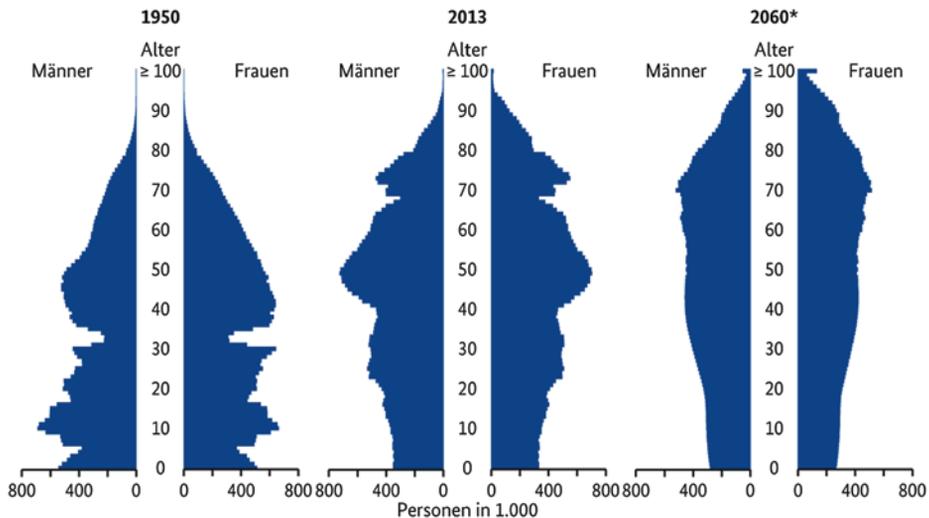
Und tatsächlich – wie aus Abb. 2.1 ersichtlich – kann man den Eindruck gewinnen, dass sich die geometrische Form langsam „umdreht“: Der schmalere Teil wandert nach unten, der obere Teil der Grafik hingegen wird breiter². Wie ist eine solche Grafik zu interpretieren?

Die Bevölkerungswissenschaftler_innen konstatieren aufgrund einer solchen Darstellung eine „Alterung der Bevölkerung“. Das heißt, dass der Anteil der Menschen in den höheren Altersgruppen im Vergleich zum Anteil in den niedrigeren Altersgruppen steigt. Recht anschaulich wird dieser Umstand anhand des sog. Medianalters, das die Bevölkerung in eine ältere und eine jüngere Hälfte aufteilt. Dieses liegt nach der Variante 2 der Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2015 bei 45,6 Jahren, 2030 bei 47,1 Jahren und steigt bis 2060 auf 49,7. Diese Variante gilt derzeit als die wahrscheinlichste. Es wird hierbei von einer stabilen Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau und einer kontinuierlichen Entwicklung der Lebenserwartung (bei Geburt im Jahr 2060 für Jungen 84,8 Jahre, für Mädchen 88,8 Jahre) sowie von einer stärkeren Zuwanderung (langfristiger Wanderungssaldo von 200.000) ausgegangen.

¹Gesellschaftliche Realität und Sprache stehen in einer Wechselbeziehung. Sprache drückt nicht nur Realitäten aus, sondern kann diese auch prägen und verändern. Der Unterstrich ist eine Variante gender-sensibler Schreibweise, mit der mehr als nur die (sprachliche) Gleichberechtigung von Frauen und Männern ausgedrückt werden soll. Sie stellt die Selbstverständlichkeit einer Zweigeschlechter-Ordnung und einer heterosexuellen Orientierung als Norm infrage und will auch denjenigen einen sprachlichen Ort verleihen, die bislang vorwiegend nicht oder nur als „Abweichung“ wahrgenommen werden (Intersexuelle, Transsexuelle, Homo- und Bi-Sexuelle usw.), (Kompetenzzentrum „Gender und Diversity“ 2014).

²Sehr gut nachvollziehen lässt sich die Entwicklung auch anhand der animierten Bevölkerungspyramide des Statistischen Bundesamts (<https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=1953&v=2>; zuletzt aufgerufen am 20.8.2015).

Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950-2060



* Ergebnis der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 2)
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2015 / demografie-portal.de

Abb. 2.1 Der Bevölkerungsaufbau in Deutschland nach Alter und Geschlecht in den Jahren 1950, 2013 und 2060. (Quelle: Demografie Portal des Bundes und der Länder [2015a](#))

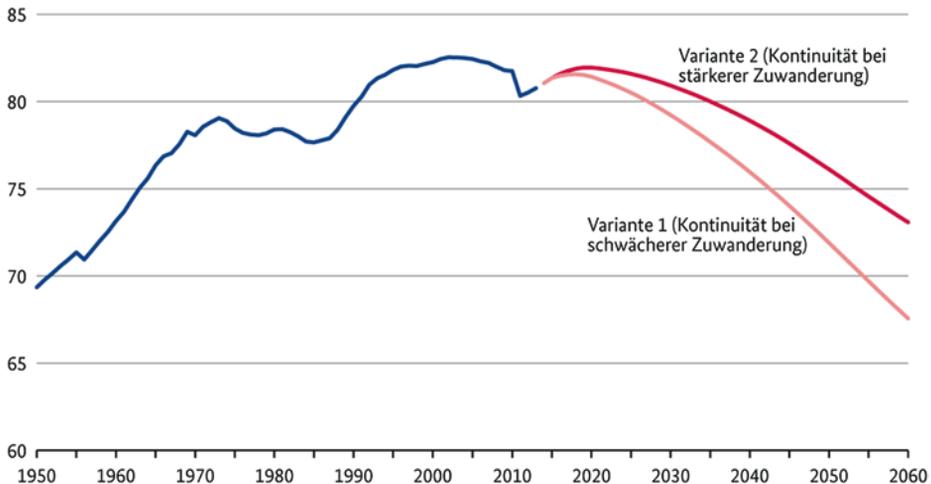
Zunächst einmal kann auf Grundlage der vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Zahlen festgehalten werden, dass die deutsche Bevölkerungszahl langfristig sinkt. Sie wird für das Jahr 2014 mit 81,1 Mio. angegeben; für 2030 rechnet man mit einer Zahl zwischen 79,2 und 81,9 Mio. und im Jahr 2060 mit 67,6 bis zu 76,9 Mio.³ Die niedrigen Werte resultieren aus der Berechnungsvariante 1, die auch eine konstante Geburten- und Sterberate, eine kontinuierliche Entwicklung der Lebenserwartung, jedoch eine langfristig niedrigere Zuwanderung in Höhe von 100.000 zugrunde legt. Die höheren Zahlen basieren auf der Annahme einer steigenden Geburtenrate, was derzeit als nicht sehr wahrscheinlich gilt. (In der bereits erwähnten Berechnungsvariante 2 liegen die Bevölkerungszahlen für 2030 bei 80,9 Mio. und im Jahr 2060 bei 73,1 Mio.) (Abb. 2.2).

Wie kommt man zu solchen Zahlen? Als Basis dienen die Daten aus den **Volkszählungen**, also einer umfänglichen Erhebung von Daten über die Bevölkerung zu einem bestimmten Stichtag. Diese wurde in Deutschland letztmalig 2011 vorgenommen. Nach Auswertung dieser Befragung mussten die demografischen Prognosen, die auf den Ergebnissen des letzten Zensus von 1987 für Westdeutschland und von 1981 für Ostdeutschland beruhten, z. T. stark korrigiert werden. So wurden die Angaben über die

³Der aktuellen Vorausberechnung liegt der Bevölkerungsbestand am 31. Dezember 2013 zugrunde, der auf der justierten Bestandsfortschreibung auf Basis des Zensus 2011 beruht (Statistisches Bundesamt [2015a](#)).

Bevölkerungszahl in Deutschland, 1950-2060*

Anzahl in Millionen



* ab 2014: Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2015 / demografie-portal.de

Abb. 2.2 Varianten der Vorausberechnung der Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2060. (Quelle: Demografie Portal des Bundes und der Länder 2015b)

Bevölkerungszahl um 1,5 auf 80,2 Mio. (Statistisches Bundesamt 2014) angehoben – mit Konsequenzen bspw. für den Länderfinanzausgleich.

Ganz klar haben wir es bei Vorausberechnungen immer mit Unsicherheiten zu tun. Fachleute sind sich einig, dass die größte Unsicherheit für die Abschätzung der Entwicklung der Bevölkerungszahl aktuell im **Wanderungssaldo**, dem Saldo der sog. Fortzüge aus Deutschland und der Zuzüge nach Deutschland, liegt. Dieser hängt auf der einen Seite ab von einer Vielzahl an demografischen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in den sog. Herkunftsländern; andererseits von der sozialen wie wirtschaftlichen Attraktivität Deutschlands. In der Vergangenheit unterlag diese Kennzahl großen Schwankungen. Seit 2010 ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Und hierbei ist nach aktueller Datenlage für die kommenden Jahre von einer weiteren Steigerung auszugehen: Immer mehr Flüchtlinge suchen in Deutschland Zuflucht vor Gewalt und Hunger in ihren Heimatländern. In der bereits zitierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts fand diese Entwicklung in der Variante mit stärkerer Zuwanderung (die sog. Variante 2) folgendermaßen Berücksichtigung: Man geht hier von einer schrittweisen Anpassung der Nettozuwanderung in Höhe von 500.000 im Jahr 2014 auf 200.000 im Jahr 2021 aus. Nach Angaben des Instituts für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) ist die ausländische Bevölkerung in den ersten acht Monaten des Jahres 2015 um rund 490.000 Personen gewachsen; wobei hier noch nicht alle Flüchtlinge erfasst wurden (IAB 2014, 2015, S. 1). Es wird angenommen, dass sich insgesamt das Wanderungsgeschehen mittelfristig (also ab 2021) beruhigt (Egeler 2015).

Zukünftig erwartet die Fachwelt einen geringeren Zustrom aus anderen europäischen Ländern, da es auch bei unseren Nachbarn eine Abnahme der Bevölkerung im sog. „wanderungsaktiven Alter“ gibt, und die ökonomischen Verhältnisse sich dort zunehmend stabilisieren. Hingegen rechnet man mit einem Anstieg der Zuwanderung aus Nicht-EU-Ländern, vor allem von Asylsuchenden aus Syrien, dem Irak und Afghanistan, der aufgrund der teilweise katastrophalen Situation in diesen Ländern noch einige Jahre andauern kann. Nach den Zahlen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) wurden im August 2015 über 30 % der Asylanträge von Flüchtlingen aus Syrien und der Arabischen Republik gestellt.

Welche Auswirkungen hat dieses Wanderungsgeschehen auf die Struktur der Bevölkerung in Deutschland? Drei Viertel der im Jahr 2013 nach Deutschland zugezogenen Personen waren unter 40 Jahre alt; der Anteil dieser Altersgruppe an der Gesamtbevölkerung lag bei etwas über 40 %. Bei den fortziehenden Personen ist der Anteil der Jüngeren etwas geringer als bei den Zuziehenden. Nach aktueller Datenlage über die in Deutschland registrierten Flüchtlinge sind 55 % dieser Gruppe jünger als 25 Jahre (IAB 2014, 2015, S. 1). Durch Zuwanderung wird also nach derzeitigem Kenntnisstand eine „**Verjüngung**“ der Altersstruktur erreicht, was jedoch nach Meinung der Fachleute nicht ausreicht, um das Durchschnittsalter der Bevölkerung langfristig im Vergleich zu heute deutlich zu senken. Bei den Zuzügen wie auch bei den Fortzügen ist der Anteil der Frauen niedriger als der der Männer und bereits über eine längere Zeit relativ konstant. Dazu kommt, dass von einer Angleichung der Lebenserwartung von Frauen und Männern ausgegangen wird. So ist zukünftig fast von einer **Gleichverteilung der Anzahl von Männern und Frauen** in der Bevölkerung auszugehen. Gemäß den Erhebungen des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2014 wurden für den Bevölkerungsteil mit Migrationshintergrund eine deutlich niedrigere **Bildungsbeteiligung** und eine höhere Arbeitslosigkeit im Vergleich zur Bevölkerung ohne Migrationshintergrund festgestellt (Statistisches Bundesamt 2015). Die berufliche Qualifikation der Flüchtlinge scheint nach derzeitiger Datenlage deutlich geringer als bei anderen Ausländer_innengruppen (IAB 2014, 2015, S. 1).

Zusammenfassend können wir also festhalten, dass nach Meinung von Fachleuten – trotz der aktuell extrem hohen Zuwanderung⁴ – die Gesamtbevölkerung in **Deutschland langfristig sinkt** und das **Durchschnittsalter steigt**. Und sie wird sicherlich noch **vielfältiger, bunter**.

Für die verschiedenen **Regionen** in Deutschland wird sich das jedoch sehr unterschiedlich darstellen: Laut der Untersuchung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) wird die Bevölkerungszahl in München bis 2030 um 20 % ansteigen, hingegen in Landkreisen wie bspw. Oberspreewald-Lausitz (Brandenburg)

⁴Lt. Pressemitteilung des Innenministeriums vom 19.8.15 werden für das Jahr 2015 800.000 Asylanträge erwartet; diese Prognose wurde bereits einen Monat später durch das Wirtschaftsministerium bereits auf 1 Mio. angehoben.

um fast 30 % sinken. Generell wird für ländliche Gegenden in Deutschland bis zum Jahr 2030 eher mit einem Bevölkerungsschwund gerechnet.

Auch die Entwicklung des Altersdurchschnitts wird regional unterschiedlich verlaufen. Erwartet wird, dass die Alterung ganz besonders in ostdeutschen Landkreisen spürbar wird. Den höchsten Altersdurchschnitt mit 56 Jahren erwarten die Fachleute im Jahr 2030 für die Stadt Suhl in Thüringen, den niedrigsten mit 43 Jahren für Offenbach in Hessen.

Zum Abschluss dieses Abschnitts einige Empfehlungen zum Umgang mit soziodemografischem Datenmaterial als Grundlage für strategische Personalentscheidungen in Unternehmen:

- Es gibt eine Reihe an Organisationen, die im Internet soziodemografische Daten z. T. kostenfrei aktualisiert und kommentiert zur Verfügung stellen. Als Beispiele seien hier genannt der Politik-Almanach (www.politik-almanach.de) Statistik-Portal „Statista“ (de.statista.com) oder das Demografie-Portal (www.demografie-portal.de).
- Fokussieren Sie auf die wichtigsten soziodemografischen Kenngrößen, die in Ihrem betrieblichen Kontext Sinn machen, und legen Sie den für Sie interessantesten Prognosezeitraum fest. In kleinen Betrieben wird das Aufgabenpaket für die verfügbaren Personalfachkräfte so vielfältig sein, dass es auf ein sehr pragmatisches Vorgehen ankommt, um nicht gänzlich auf eine Umfeldanalyse verzichten zu müssen.
- Hinterfragen Sie reißerische Schlagzeilen zu soziodemografischen Entwicklungen in den Medien. Die Medien haben die wichtige Funktion, aus der Flut von Daten auszuwählen und dabei abgewogen zu informieren. Aber es findet eben eine Auswahl statt. Oftmals wird dabei auch voneinander (leicht abgewandelt) „abgeschrieben“. So erscheinen einzelne Prognose-Szenarien einer breiten Öffentlichkeit oftmals als Fakt – und nicht als eine zu hinterfragende und immer wieder zu überprüfende Entwicklungsalternative⁵. Guido Mingels schreibt in seinem eingangs bereits erwähnten Beitrag dazu:

Die Demografie-Debatte ist von einer Reihe Mythen geprägt: von lang tradierten Glaubenssätzen, von Metaphern und Bildern, die von Medien, Politik und anderen Akteuren so lange wiederholt wurden, bis sie zu Selbstverständlichkeiten gerannen, die kaum einer mehr bezweifelt. [...] Sie beruhen auf Angst, Missverständnissen, Denkfehlern, Überinterpretationen – und der allgemeinen, fatalen menschlichen Liebe zu schlechten Nachrichten (2015, S. 43).

⁵Sehr interessante Ausführungen zu diesem Thema finden sich bei Claus Richter (www.politik-almanach.de) und Claus Kernig (2006). Siehe hierzu auch die durchaus selbstkritische Berichterstattung im Spiegel (Mingels 2015, S. 43).

Tab. 2.1 Zusammenfassung der wichtigsten soziodemografischen Daten für die Jahre 2015, 2020, 2030 und 2060. (Quelle: Statistisches Bundesamt, 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland; Variante 2^a: Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung)

	2015	2020	2030	2060
Bevölkerungszahl	81,3 Mio.	82 Mio.	80,9 Mio.	73,1 Mio.
Medianalter 50 % der Bevölkerung sind jünger und 50 % sind älter als das Medianalter	45,6 Jahre	46,1 Jahre	47,1 Jahre	49,7 Jahre
Altenquotient auf 100 20- bis unter 67-Jährige kommen ... 67-Jährige und Ältere	30	31,8	40,6	53,5
Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund ^b	20,3 % (in 2014)			

^aDen Daten liegt die sog. Variante 2 der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts zugrunde, die von einer konstanten Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau, einer Lebenserwartung bei Geburt 2060 für Jungen 84,8/Mädchen 88,8 Jahre und einem langfristigen Wanderungssaldo 200.000 (Erläuterung im Text) ausgeht

^bZur Bevölkerung mit Migrationshintergrund werden vom Statistischen Bundesamt all diejenigen gezählt, die selbst oder deren Eltern bzw. Großeltern nach Deutschland zugewandert sind; d. h. hierzu zählen Ausländer_innen, Spätaussiedler_innen, und die Eingebürgerten. Dimensionen der strukturellen Integration sind Bildung und Erwerbsbeteiligung, Einkommenshöhe und Armutsgefährdung, das Zusammenleben in Familien und Haushalten, sowie der Erwerb der deutschen Staatsangehörigkeit

Soweit zu den Empfehlungen zum Umgang mit soziodemografischen Daten für die betriebliche Personalarbeit. Tab. 2.1 fasst die wichtigsten Zahlen über die deutsche Bevölkerung zusammen.

Was das für die Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt in Deutschland bedeutet, ist Inhalt der folgenden Abschnitte dieses Beitrages.

2.2 Implikationen für die Lebenswelt – Über die Notwendigkeit zum „Umparken im Kopf“

Während die Weltbevölkerung weiter stark ansteigt, seit 1950 hat sie sich verdreifacht auf heute etwa 7,2 Mrd. Menschen, gehen die Demografie-Fachleute – wie gezeigt – von einer Verringerung der Bevölkerung in Deutschland aus. Dies würde – nach heutiger Kenntnis – zu großen Problemen einerseits für die Sozialversicherungssysteme führen, insbesondere da man aufgrund der Alterung der Bevölkerung von steigenden Gesundheitskosten ausgehen muss; zum anderen hätte es verheerende Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung Deutschlands. Einem weiteren Bevölkerungsrückgang könnte man mit der Erhöhung der Geburtenrate oder aber mit einem steigenden Wanderungssaldo entgegenwirken. Wie gezeigt, befürchten Fachleute eher eine konstante Fertilität.

Aber wäre eine Steigerung der Geburtenzahl in Deutschland tatsächlich so wünschenswert? Langfristig wird es große Versorgungsprobleme bei einer immer weiter steigenden Weltbevölkerung geben. Gerade wurde die Prognose für das Jahr 2050 um rund 170 Mio. nach oben auf 9,7 Mrd. korrigiert (Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2015). Das höchste Wachstum erwarten die Vereinten Nationen auf dem afrikanischen Kontinent. Andererseits liegen die Schätzungen der UN für die Weltbevölkerung 2100 in einer Spanne zwischen 6,2 und 15,8 Mrd., wobei die niedrigere Zahl für die wahrscheinlichere gehalten wird (Zeit Online 2013, S. 6). Und tatsächlich nimmt die Fertilität weltweit ab. Für einige Entwicklungsländer hat sie sich bereits halbiert. Gemäß der Auffassung aus Fachkreisen kann nur eine Geburtenkontrolle den Planeten retten. Seit langem ist die Tendenz bekannt, dass mit steigendem Einkommen und höherer Bildung Frauen auch in der Dritten Welt kleinere Familien wollen. Also, sollte es gelingen, den Bildungsstand weltweit zu erhöhen und den Wohlstand weltweit gleichmäßiger zu verteilen, sieht es so schlecht für das langfristige Überleben der Menschheit auf dem Planeten Erde gar nicht aus.

In Deutschland wurde jedoch in jüngster Vergangenheit vieles dafür getan, um die Geburtenrate und damit die Bevölkerungszahl zu erhöhen – u. a. auch um die Sozialversicherungssysteme bei den zu erwartendem Anstieg an Kosten im Gesundheitswesen⁶ erhalten zu können. Wäre es weltpolitisch gesehen nicht eher angeraten auf Zuwanderung zu setzen? Momentan ist das Interesse an Deutschland als Zufluchtsort und als neue Heimat sehr groß: Innerhalb von einem Vierteljahr wurde die Zahl der für 2015 erwarteten Asylanträge um mehr als das Doppelte nach oben korrigiert. Und auch für die nächsten Jahre ist mit weiterer Zuwanderung zu rechnen. Warum sollte auch die Anzahl der Flüchtlinge abnehmen? Der Zugriff auf Information über das Internet ist weltweit so viel einfacher geworden. Menschen, die in Not leben, empfangen Bilder aus wohlhabenden⁷ und friedlichen Gesellschaften. Da ist es doch nur verständlich, wenn man versucht, der Not zu entfliehen, um für sich und seine Kinder eine „bessere“ Zukunft zu schaffen. Und derzeit zeichnet sich keine schnelle Lösung für die politischen Krisenherde bspw. in Syrien ab. Hinzu kommen die Gefahren durch Naturkatastrophen, wie bspw. Dürreperioden in Afrika, die Menschen dazu zwingen, sich anderswo Nahrung und ein Auskommen zu suchen.

Um diese Entwicklung nicht als Bedrohung, sondern insbesondere als Chance für die deutsche Gesellschaft zu sehen, müssen viele „im Kopf umparken“. Es ist mehr als verständlich, in großer Sorge vor dem Unbekannten, dem Fremden zu sein. Auch etwas abzugeben von dem, was man sich über Jahre erarbeitet hat, ist nicht leicht. Politik und

⁶Siehe hierzu bspw. die Zusammenfassung von Textor (2010).

⁷Kurz vor Beginn des Weltwirtschaftsforums in Davos im Januar 2015 stellte die Wohlfahrtsorganisation Oxfam neue Zahlen über die weltweite Verteilung des Wohlstands vor. Demnach wird 2016 das reichste Prozent der Bevölkerung über 50 % des Wohlstands besitzen. (2009 waren es noch „nur“ 44 %.) (Zeit Online 2015).

Gesellschaft stehen vor einer riesigen Integrationsaufgabe, die aber zunächst einmal einen ungeheuren Verwaltungsakt bedeutet. Viele Ankommende müssen erst einmal mit dem Nötigsten versorgt und dann menschenwürdig untergebracht werden. Begleitend sind Aktivitäten notwendig, die das Miteinanderleben in einer Gesellschaft vereinfachen, wenn nicht gar erst ermöglichen. Und mit einiger Wahrscheinlichkeit wird es zu Rückschlägen und Enttäuschungen kommen. Es wird Menschen geben, die werden die Gastfreundschaft ausnutzen. Einen Rahmen zu schaffen, der Zuwanderung erlaubt und gleichzeitig gesellschaftliche Werte schützt, stellt eine riesige Herausforderung dar. Viele werden von den Zugewanderten eher eine – gemäß Fachjargon – **Assimilation**, also eine einseitige, vollständige Anpassung an die Mehrheitsgesellschaft, erwarten; um eine **Integration** zu erreichen, wäre ein wechselseitiger Prozess der Annäherung notwendig, um die Gesellschaft als Ganzes weiter zu entwickeln (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) 2010).

Rein statistisch gesehen ist die Angst vor Überfremdung völlig unnötig. Deutschland ist längst ein Einwanderungsland: Die Berechnungen des Statistischen Bundesamts auf Basis des Mikrozensus 2014 weisen aus, dass in Deutschland mit derzeit rund 81 Mio. Einwohner_innen 16,4 Mio. Menschen leben, die selbst oder deren Eltern zugewandert sind oder als Ausländer_innen hier geboren wurden. Das heißt also, dass jede_r Fünfte einen Migrationshintergrund hat. Jede_r Siebte (also fast 11 Mio. Menschen) ist selbst aus dem Ausland zugewandert. Und die Gesellschaft profitierte bisher von der Zuwanderung: Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung zahlte 2012 jede_r Ausländer_in durchschnittlich rund € 3300,- mehr Steuern und Sozialabgaben als er bzw. sie an staatlichen Leistungen erhielt (www.bertelsmann-stiftung.de/sozialstaat-studie). Trotzdem glaubt die Mehrheit der Deutschen, dass die Zuwanderung die Sozialkassen belastet. Und diese Sorge steigt angesichts der Flüchtlingsdebatte.

Ein „Umparken im Kopf“ wäre sicherlich auch in anderer Hinsicht hilfreich:

- Schirmachers Veröffentlichung „Der Methusalem-Komplot“ aus dem Jahr 2005 löste in Deutschland (wieder einmal) eine Debatte über „Horror szenarien“ von einer vergreisenden Gesellschaft und verödeten Landstrichen aus. Kernig befürchtete für Deutschland angesichts eines damals, im Jahre 2006, für das Jahr 2034 prognostizierten Altenquotienten von 72 einen „Rentner-Tsunami“ (2006). (Inzwischen geht man für das Jahr 2034 von einem deutlich niedrigeren Altenquotienten von 56 aus⁸.) **Alter und Altern** sind in unserer Gesellschaft mehrheitlich offenbar negativ konnotiert. Die „Alten“ sind nicht mehr produktiv, liegen der Gesellschaft auf der Tasche, belasten die Sozialversicherungssysteme und tragen nichts (mehr) zur Gesellschaft bei. Laut dem Gutachten des Sachverständigenrats von 2011 wird die Arbeitsproduktivität über das Erwerbsleben hinweg einerseits durch die Erfahrungsleistung sowie andererseits

⁸Überarbeitete Bevölkerungsprognose auf der Grundlage des Zensus von 2011.

durch physische und kognitive Leistung determiniert. Zwar nehmen physische und kognitive Fähigkeiten über die Lebensarbeitszeit gesehen ab, die Erfahrungsleistung hingegen steigt. Wissenschaftliche Untersuchungen lassen vermuten, dass die durchschnittliche Arbeitsproduktivität insgesamt im Altersverlauf in etwa konstant bleibt. In vielen anderen Gesellschaften werden „die Alten“ und die damit in Verbindung gebrachte Lebenserfahrung besonders geschätzt, und das Familienoberhaupt, meist *der Älteste*, hat die Entscheidungshoheit.

- Das Szenario der „verödeten Landstriche“ mit vornehmlich älterer Bevölkerung lässt sich bereits mancherorts besichtigen. Der Trend zur **Verstädterung** ist ein weltweiter: Für 2050 geht man davon aus, dass 70 % der Bevölkerung in Städten leben. (1950 waren es unter 30 %.) In Deutschland leben heute schon fast drei Viertel der Bevölkerung in Städten – und der Trend wird lt. Fachmeinung weiter anhalten. Dies führt zu einer Reihe an Herausforderungen bzgl. der Versorgung dieser Gebiete. Inwieweit der Ideenreichtum mancher Gemeinden eine Trendwende in Sachen Landflucht herbeiführen kann, ist derzeit offen. Die Idee, die freien Wohnflächen in diesen Gebieten den Flüchtlingen zur Verfügung zu stellen, wird derzeit diskutiert, wobei sich wohl alle Beteiligten über die besonderen Herausforderungen zum Thema Integration bewusst sind.
- Ist ein „Umparken im Kopf“ auch immer noch notwendig in Bezug auf das soziodemografische Kriterium „**Geschlecht**“? Die Debatte um die Frauenquote in Unternehmen, die uns im nächsten Abschnitt noch beschäftigen wird, erregt und wird wohl auch noch in Zukunft die Gemüter erregen. Gesellschaftspolitisch ist hierzu festzuhalten, dass es in Deutschland zwischenzeitlich recht gut bestellt ist um den geschlechtergerechten Zugang zur Bildung. Aufstiegschancen im Beruf, Einkommen und Armutsgefährdung im Alter hängen jedoch nach wie vor deutlich vom Geschlecht ab.
- Erste Bedenken werden inzwischen laut über die **bildungspolitische** Entscheidung, die Erhöhung der Anzahl an Hochschulabsolvent_innen insbesondere auf Kosten der Berufsausbildung zu fokussieren⁹. Die traditionsreiche deutsche duale Ausbildung verliert im eigenen Land an Renomé. Man gilt nichts mehr ohne einen akademischen Abschluss. Wie noch zu zeigen sein wird, führte das bereits in den letzten Jahren dazu, dass die Betriebe ihre Ausbildungsplätze – wenn überhaupt – nur mit großer Anstrengung besetzt bekamen. Andererseits hat Deutschland laut einer OECD-Studie (2014) aus dem Jahre 2012 großen Nachholbedarf bezüglich der Gerechtigkeit beim Bildungszugang. Deutschland besetzt im internationalen Vergleich nur einen der hinteren Plätze, was die Chance auf einen Bildungsaufstieg betrifft. Also auch hier ein Umdenken notwendig: Der Zugang zu Bildung darf nicht vom Bildungsabschluss des Elternhauses abhängen!

⁹BMBF (2015): <http://www.bmbf.de/de/6549.php>.

2.3 Implikationen für die Wirtschaftswelt – Mythos Fachkräftemangel?

Zuwanderung ist – wie gezeigt – für das Fortbestehen der deutschen Sozialversicherungssysteme notwendig (siehe bspw. Sachverständigenrat 2011), dies kann allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn die Neankömmlinge auch in das Arbeitssystem integriert werden (können). Wirtschaftspolitisch interessiert demzufolge, ob ausreichend viele und insbesondere diejenigen zuwandern, die Deutschland zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit braucht.

Das Statistische Bundesamt meldete für den August bzw. den September 2015 folgende (gerundete) Zahlen:

- Erwerbstätige: 42,94 Mio.
- Erwerbslose: 1,83 Mio. (Erwerbslosenquote¹⁰: 4,4 %)
- Gemeldete Stellen: 0,6 Mio.

Laut Statistischem Bundesamt ist die Zahl der Erwerbslosen der zentrale Angebotsindikator des Arbeitsmarktes. Sie sagt aus, wie viele arbeitswillige und -fähige Menschen momentan keine Erwerbstätigkeit finden. Auch wenn wir die unterschiedlichen Abgrenzungen der Begrifflichkeiten durch das Statistische Bundesamt und die Bundesagentur für Arbeit, und die unterschiedlichen Definitionen von „erwerbsfähiges Alter“ in den Fachveröffentlichungen unberücksichtigt lassen¹¹, kann man aus diesen Zahlen keinen Mangel ablesen: Es sind dreimal mehr Arbeitswillige und -fähige verfügbar als offene Stellen gemeldet. Aber die Betriebe müssen ihre offenen Stellen nicht melden; d. h., es ist davon auszugehen, dass es deutlich mehr unbesetzte Jobs in den Unternehmen gibt. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, versucht deshalb im Rahmen eines jährlich durchgeführten Betriebspanels genauere Daten über das tatsächliche Stellenangebot in der deutschen

¹⁰Anteil der Erwerbslosen an allen Erwerbspersonen (Erwerbstätige + Erwerbslose).

¹¹Anders als die Bundesagentur für Arbeit verwendet das Statistische Bundesamt aus Gründen der internationalen Vergleichbarkeit seit Kurzem die Definitionen der International Labour Organization (ILO) für ihre Arbeitsmarktstatistik. Demnach gilt als erwerbstätig „jede Person im erwerbsfähigen Alter, die in einem einwöchigen Berichtszeitraum mindestens eine Stunde lang gegen Entgelt oder im Rahmen einer selbstständigen oder mithelfenden Tätigkeit gearbeitet hat“. Auch wer sich in einem formalen Arbeitsverhältnis befindet, das er im Berichtszeitraum nur vorübergehend nicht ausgeübt hat, gilt als erwerbstätig. Als erwerbslos werden nicht erwerbstätige Personen von 15 bis 74 Jahren bezeichnet, die in den vier Wochen vor der Befragung aktiv nach einer Tätigkeit gesucht haben und eine solche innerhalb von zwei Wochen aufnehmen könnten; wobei es unerheblich ist, ob die betreffenden Personen bei einer staatlichen Institution gemeldet sind. Martina Rengers schreibt in einer Veröffentlichung des Statistischen Bundesamts, dass man üblicherweise die Altersgruppe 20- bis 64-jährig als das erwerbsfähige Alter bezeichnet (2012). Wenn das nicht verwirrend ist ...

Wirtschaft zu erhalten. In einer Analyse des Arbeitskräftebedarfs stellte das Institut in der Zeit zwischen 2006 und 2012 fest, dass die Zahl der Beschäftigten kontinuierlich zunahm und die Zahl der Arbeitslosen sank (IAB 2014, S. 16). (Diese Tendenz setzt sich bis 2015 fort.) Insgesamt kommen die Fachleute auf Grundlage ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass auf gesamtwirtschaftlicher Ebene nicht von einem Engpass oder gar einer Mangelsituation gesprochen werden kann (IAB 2014, S. 17). Auch Gaedt bezeichnet in seinem Buch den Fachkräftemangel als einen Mythos (2014). Er belegt diese Behauptung mit Beispielen über den Umgang von Arbeitgebenden mit gegenwärtigen und potenziellen Mitarbeitenden: Wenn es wirklich einen solchen Bedarf an Fachkräften gäbe, so Gaedt, würden Unternehmen sich mehr Mühe in der Ansprache von Bewerber_innen geben und keine 08/15-Stellenanzeigen schalten, oder Hochschulabsolvent_innen deutlich seltener befristete Arbeitsverträge anbieten, sondern alles daran setzen, diese langfristig an sich zu binden.

Also gesamtwirtschaftlich betrachtet liegt derzeit (noch?) kein Fachkräftemangel vor. Allerdings wurden in der Vergangenheit bereits erhebliche **regionale und berufsbezogene Unterschiede** deutlich: Als eher angespannt bezeichneten die Wissenschaftler_innen die Situation in Schleswig-Holstein/Hamburg, Bayern und Hessen; ebenso wurden Indikatoren für eine Engpasssituation für Pflegeberufe, erzieherische und sozialpädagogische Berufe und vor allem bei technischen Berufen (Maschinenbau- und Elektrotechnikingenieur_innen, Elektriker_innen sowie Informatiker_innen) (IAB 2014, S. 18) festgestellt. Zwar veröffentlichte das Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) 2012 eine Studie, nach der „Fachkräftemangel“ allein in der IT-Branche rund € 11 Mrd. pro Jahr kostet; im April 2013 konnte man in „Die Welt“ jedoch lesen, dass sich offenbar die Investitionen in den Kampf gegen den Ingenieur_innenmangel auszahlen – wie eine Studie des VDI, durchgeführt gemeinsam mit dem Institut der deutschen Wirtschaft, belegt (abzurufen im Internet: <http://www.welt.de/115148933>). Hier werden vier Gründe für diese Trendwende genannt:

- Zuzug ausländischer Fachkräfte.
- Es sind zunehmend mehr weibliche Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt verfügbar.
- Unternehmen setzen vermehrt auf ältere Ingenieur_innen (50+).
- Die Anzahl an Studierenden in den Ingenieurwissenschaften hat stark zugenommen.

Daran erkennt man, dass sich die Bemühungen der Gesellschaft und der Unternehmen um Fachkräfte lohnen; dass man etwas gestalten kann. Aber man muss dran bleiben. Wie bereits gezeigt, gehen ab 2020 die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand.

Andererseits tut sich seit einiger Zeit auch sehr viel in der Automatisierungstechnik. Laut einer Studie der Bank ING-Diba sind 59 % der derzeitigen Arbeitsplätze von der fortschreitenden Technologisierung bedroht (ING-Diba 2015¹²). Diese Untersuchung

¹²Siehe auch Kaiser, Tobias (2.5.2015): „Maschinen könnten 18 Mio. Arbeitnehmer verdrängen.“ online im Internet: WeltIn 24 GmbH 2015 <http://www.welt.de/140401411>.

lehnt sich an die Arbeiten von Frey und Osborne aus dem Jahr 2013 an. Die beiden Forscher hatten die Situation auf dem amerikanischen Arbeitsmarkt analysiert. Allgemein muss davon ausgegangen werden, dass die Bedrohung eines Arbeitsplatzverlusts umso höher ist, je geringer die Qualifikation. Beispielsweise können bereits heute durch den Einsatz von Drohnen Arbeitskräfte bei Zustelldiensten oder in der Lagerhaltung recht einfach ersetzt werden. Selbst für Pflegeberufe wird der Einsatz von Robotern möglich sein. Humanoide Roboter können jetzt schon Mimik nachahmen und so Empathie suggerieren. Der Prozess ist jedoch ein schleichender. Es wird noch einige Jahre dauern, so die Meinung der Expert_innen, bis wirklich massenhaft Arbeitskräfte durch Roboter ersetzt werden können (siehe auch Beitrag 4 in diesem Band). Das birgt eine ganze Menge sozialen Sprengstoff.

Zusammenfassend kann man festhalten: Das Angebot an Arbeitskräften insgesamt auf dem deutschen Arbeitsmarkt scheint derzeit (noch) ausreichend. Die Situation stellt sich jedoch regional und qualifikationsspezifisch sehr unterschiedlich dar. Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge in nächster Zeit könnte z. T. kompensiert werden durch die Eingliederung von Zugewanderten in den Arbeitsmarkt. Um dies erfolgreich zu gestalten, sind jedoch massive Investitionen in die Qualifizierung notwendig. Dabei steht an erster Stelle die Sprachausbildung, um die Eingliederung ins Ausbildungssystem überhaupt zu ermöglichen. Daneben wird es bei einem Großteil der Flüchtlinge notwendig sein, für psychologische Betreuung zu sorgen. Einen hohen Stellenwert hat in der Flüchtlingsthematik die Beschleunigung der Antragsbearbeitung, um den Betroffenen selbst, aber auch Arbeitgebenden Sicherheit geben zu können. Die Nachfrage nach gut ausgebildetem Personal wird aufgrund der nach wie vor recht positiven Erwartungen der deutschen Wirtschaft in den nächsten Jahren wohl nicht abnehmen (siehe hierzu die Ausführungen in Beitrag 5 „Wirtschaftlicher Wandel“). Mittel- und langfristig zeichnet sich ab, dass eine Fülle von Tätigkeiten, die derzeit von eher gering Qualifizierten ausgeführt werden, durch Automatisierungstechnik ersetzt werden kann, und so die Nachfrage nach Arbeitskräften eher abnehmen wird.

2.4 Implikationen für die Arbeitswelt – Multikulti, jetzt wird's bunt!

Die soziodemografischen Veränderungen wirken sich auf die Betriebe in Deutschland sehr unterschiedlich aus: Ein Krankenhaus in einem ländlichen Gebiet hat i. d. R. sicherlich große Schwierigkeiten qualifiziertes Personal zu finden und langfristig zu binden. Völlig anders sieht die Situation gewiss bspw. für ein international tätiges Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad aus, wenn es für den Standort München Nachwuchs sucht; selbst für Positionen in den oben beschriebenen Engpassqualifikationen.

Allen gemeinsam ist jedoch, dass ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Organisation in einem gelungenen Umgang mit Vielfalt, dem Diversity Management, liegt. Angesichts der aktuellen Flüchtlingsdebatte wird die Bedeutung noch steigen.

In den beiden folgenden Abschnitten wird beispielhaft angerissen, welche Implikationen sich zum einen für die Personalarbeit in Organisationen aus einem Ansatz der „Vielfalt“ ergeben (können) und was das zum anderen für die Führung von Mitarbeitenden bedeutet. Vertiefende Informationen zu den meisten dieser Aspekte finden sich auch im zweiten und im dritten Teil des vorliegenden Buches.

2.4.1 Personalarbeit als das Management von „Diversity“

Die Vorteile, die Organisationen sich durch ein erfolgreiches Diversity Management erhoffen, sind vielfach beschrieben. Es geht u. a. um die Steigerung von Kreativität durch die Zusammenführung verschiedener Perspektiven, die Vergrößerung des Absatzpotenzials durch Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedarfe auf Kund_innenseite oder die Erhöhung Arbeitgebendenattraktivität (Hofmann 2014) (Abb. 2.3).

Von Unternehmen werden dabei unterschiedliche Philosophien verfolgt: Manche verfolgen nach dem sog. „Defizitmodell“ und versuchen (vermeintlich) „naturbedingte“ Benachteiligungen durch Fördermaßnahmen auszugleichen, um Gerechtigkeit zu schaffen. Als Beispiel sei die sog. Frauenquote für Führungspositionen genannt. Diese Initiativen haben enorm zu einer Sensibilisierung für das Thema beigetragen.

Ein anderes Ziel wird mit dem **Differenzansatz** verfolgt. Hierbei geht man davon aus, dass es Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppierungen gibt, also bspw. zwischen Männern und Frauen, Jungen und Alten. Diese Unterschiede werden als wertvoll und wichtig erachtet, und es wird davon ausgegangen, dass sie sich gegenseitig ergänzen.

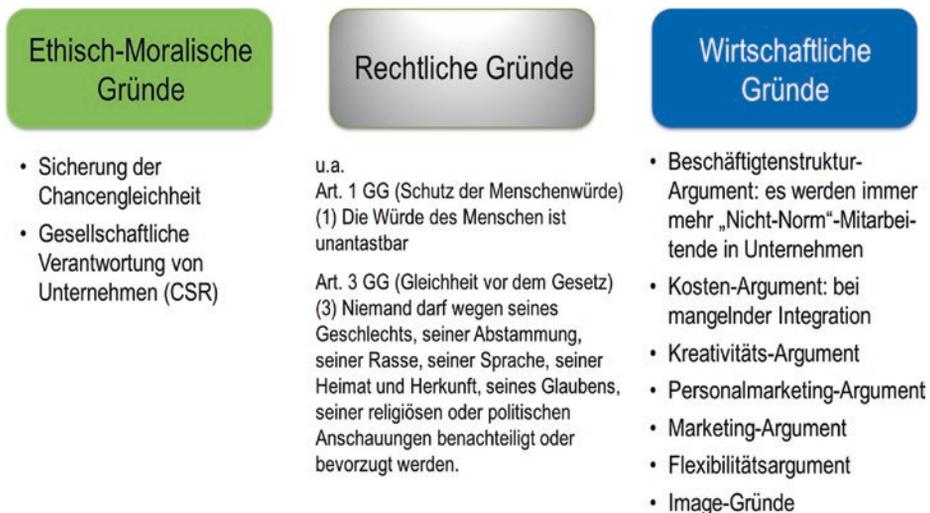


Abb. 2.3 Argumente für ein Diversity Management in Organisationen. (Vgl. Krell 2004; Müller und Sander 2011)

Eine konkrete Maßnahme in diesem Zusammenhang wäre bspw. die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze: Die Mitglieder unterschiedlicher Altersgruppen werden zwar nicht gleich behandelt, aber gleichwertig. Der Nachteil des Differenzansatzes liegt in der Gefahr der Überbetonung der Unterschiedlichkeit und damit der Stereotypisierung (Müller und Sander 2011, S. 111 f.).

Ein weiteres Konzept, der **Diversity-Ansatz**, geht im Kern davon aus, dass jedes Individuum sich von anderen unterscheidet und einmalig, sicher jedoch gleichwertig ist. So ist eine Mitarbeiterin nie nur der Gruppe der Frauen zuzuordnen, sondern gehört zu einer ganzen Reihe anderer Kategorien, wie bspw. der Gruppe der jüngeren Mitarbeitenden, mit Migrationshintergrund, der Hochqualifizierten etc.

In diesem Zusammenhang trifft man auf den Begriff der „**Intersektionalität**“. Hierunter wird i. A. verstanden, dass die einzelnen Kategorien wie bspw. „Gender“, „Alter“ oder „Nationalität“ nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Man muss sie in ihren Verwobenheiten bzw. Wechselwirkungen untereinander analysieren (vgl. bspw. Walgenbach 2012). So stellt sich bspw. aktuell die Frage, inwieweit ältere Frauen mehr Diskriminierung erfahren als ältere Männer. In Deutschland kümmern sich mehrheitlich Frauen nicht nur um die Kindererziehung, sondern später dann auch um pflegebedürftige Angehörige; was i. d. R. zu einer wiederholten Unterbrechung der Berufstätigkeit und damit zu Nachteilen in der Altersversorgung führt.

Die Kategorien, die in der Diversity-Diskussion zur Sprache kommen, wurden von Gardenswartz und Rowe in ihrem Modell der „4 Ebenen von Vielfalt“ zusammengefasst (2008) (Abb. 2.4).

Hierbei handelt es sich um eine Art „Zwiebel-Modell“. Die Persönlichkeit liegt im Kern. Die sog. „Big 6“ des Diversity-Managements (die Dimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, physische Fähigkeiten/Beeinträchtigungen, Religion/Weltanschauung) liegen im Inneren und gehen auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zurück. Sie sind gar nicht bzw. nur sehr schwer zu verändern. Je weiter außen ein Merkmal sich findet, desto einfacher ist es beeinflussbar. Wie man sich unsicher ob der Fülle an Dimensionen vorstellen kann, liegt der Nachteil des Diversity-Ansatzes in der großen Komplexität und damit in der Gefahr der Überforderung von Organisationen. Hier kann es dann schon mal „zu bunt“ werden.

Deshalb wird in jüngerer Zeit ein weiteres Denkmodell, nämlich der **Dekonstruktionsansatz** propagiert. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass es sich bei den einzelnen Vielfaltdimensionen um soziale Konstruktionen handelt. Man hat also bspw. nicht ein bestimmtes Geschlecht, sondern man hat gelernt, sich den entsprechenden Geschlechtskonventionen angemessen zu verhalten („doing gender“). Zielsetzung dieses Ansatzes ist es nun, diese Konstrukte durch kritisches Hinterfragen zu „dekonstruieren“. Es soll die jeweilige konkrete Ausgangslage kritisch hinterfragt und anschließend situationsgerecht gehandelt werden. Bspw. könnte man bei der Frage nach der Entstehung des eigenen Führungsleitbildes auf stereotype Vorstellung von Alter und/oder Geschlecht treffen, die es sich dann ggf. zu überdenken lohnt (Müller und Sander 2011, S. 114). Mit

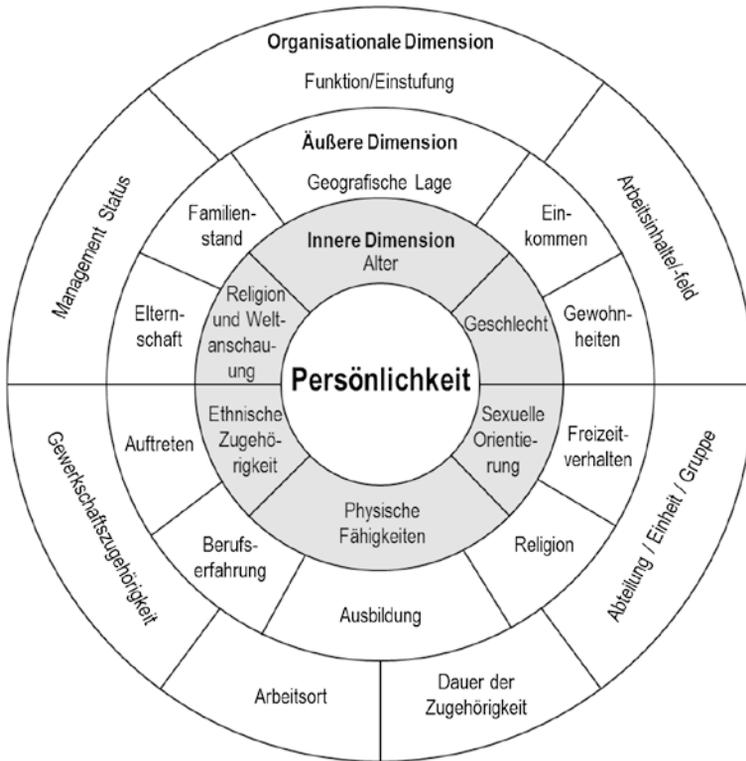


Abb. 2.4 Die 4 Ebenen von Vielfalt nach Gardenswartz und Rowe. (Quelle: angelehnt an Gardenswartz und Rowe 2008, S. 31)

welcher Philosophie auch immer – wie oben bereits berichtet – konnten offensichtlich schon einige Unternehmen Erfolge mit ihrem Management von Vielfalt erzielen.

So versuchen einige Betriebe Chancengleichheit beim Personalauswahlprozess herbeizuführen, indem sie ihre Auswahlkriterien auf Diskriminierungspotenzial hin überprüfen. Also steht dort zum Beispiel zu lesen, dass junge Verstärkung für das Team gesucht wird, sind offensichtlich Bewerbungen von älteren Personen unerwünscht. Von Unternehmensseite werden auch die Auswahlverfahren selbst überprüft und bspw. auf eine anonymisierte Bewerbung bestanden oder Arbeitsproben „verdeckt“ abgegeben. Gleiche Ansätze gibt es auch für die Aufstiegsverfahren: Welche Kriterien werden bei Beförderungen angelegt? Wie ist der Selektionsprozess für Führungspositionen gestaltet?

Maßnahmen, die von Unternehmen eingesetzt werden, wenn es insbesondere um die Kategorie „Alter“ geht, zielen zum einen darauf ab, Mitarbeitende möglichst lange gesund, motiviert und qualifiziert im Betrieb zu halten; zum anderen geht es um die Sicherung des Know-hows für das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden der Kolleg_innen. Zu nennen sind hier bspw.:

- Alter(n)sgerechte Personalentwicklungskonzepte (siehe Pawlik in diesem Band)
- Flexible Arbeitszeitmodelle (siehe Rump und Eilers in diesem Band)
- Altersgerechte Arbeitsbedingungen und Gesundheitsförderung (siehe Rump und Eilers in diesem Band)
- Wissenstransfer (auch um den drohenden Wissensabfluss durch Verrentung oder Pensionierung vorzubeugen) durch Einführung von Wissens-Tandems altersgemischten Teams, älteren Mitarbeitenden als Berater_innen oder Mentor_innen (siehe auch North in diesem Band).

Zu den Initiativen einer **gender**-sensiblen Personalpolitik zählen u. a.

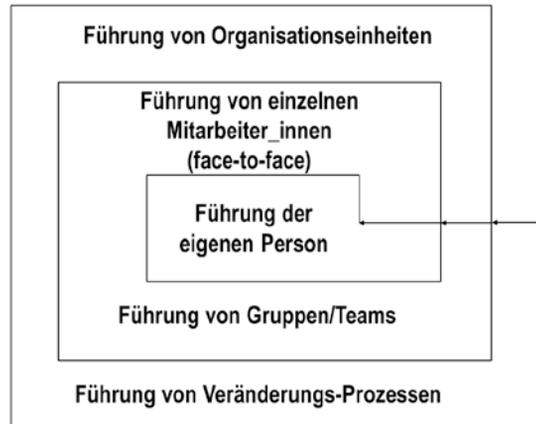
- Realisierung von Chancengleichheit beim Zugang zu und in Führungspositionen und anderen Bereichen (bspw. durch die Überprüfung von Auswahlkriterien und –verfahren bei der externen Personalauswahl, durch die Überprüfung der Kriterien bei Aufstiegsbeurteilungen, durch Mentoring-Programme) (siehe auch Kanning und Pawlik in diesem Band)
- Abbau x und Entgeltpolitik (siehe auch die Beiträge Rump und Eilers und Fritz und Schneider in diesem Band)
- Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer ohne diskriminierende Folgen (siehe auch Rump und Eilers in diesem Band)
- Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und -motivation von Führungskräften
- Erweiterung des Berufswahlspektrums für junge Frauen und Männer (vgl. u. a. Krell 2004).

Um bspw. muslimischen Mitarbeitenden die Ausübung ihrer **Religion** zu ermöglichen, haben eine Reihe an Unternehmen Gebetsräume eingerichtet. In einigen Unternehmen haben sich Gruppierungen gebildet, die die Interessen von **Homosexuellen** vertreten (bspw. Daimler). Für Jugendliche **ohne Berufsabschluss** bieten einige Unternehmen besondere Ausbildungsprogramme an.

Eine ganze Reihe an Unternehmen bemühen sich derzeit insbesondere um **Flüchtlinge** – auch als potenzielle Arbeitnehmer_innen. Auch die Industrie- und Handelskammern engagieren sich mit unterschiedlichen Projekten – u. a. um unbesetzte Ausbildungsstellen besetzen zu können (siehe bspw. IHK Schwaben, online im Internet: www.schwaben.ihk.de/aus_und_weiterbildung) An der Beschleunigung der Verfahren, ggf. einer Verkürzung der Dauer des Arbeitsverbots und weiteren Erleichterungen für Arbeitgebende bei der Einstellung von Flüchtlingen wird aktuell mit Hochdruck gearbeitet.

Will man die Vorteile von Vielfältigkeit langfristig und nachhaltig nutzen, reicht es allerdings nicht aus, unzählige Einzelmaßnahmen umzusetzen. Es gilt eine Unternehmenskultur der Vielfalt zu entwickeln, eine Willkommenskultur, um einerseits Unterschiedlichkeit zu fördern, und andererseits auch Orientierung zu geben und Stabilität zu

Abb. 2.5 Die Führungsspirale. (Quelle: Eigene Darstellung)



signalisieren. Eine solche Entwicklung stellt in aller Regel einen Veränderungsprozess dar, der professionell koordiniert und geführt werden muss. Und hierfür gilt – neben einer Vielzahl an weiteren Erfolgsfaktoren, dass sehr viel Geduld und Durchhaltevermögen gefragt sind. Es geht ja, wie beschrieben, oftmals darum, grundlegende Annahmen und individuelle Grundeinstellungen gegenüber Rollenbildern und Stereotypen zu hinterfragen.

Eine besondere Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Führungskräfte. Die Glaubwürdigkeit des Managements gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse. Steht unser Top-Management tatsächlich hinter dem Kulturwandel-Projekt? Ist es ihnen ernst mit dem Diversity-Management?

2.4.2 Herausforderung „Führung in der Vielfalt“ – Allen gerecht werden und sich selbst treu bleiben?

Führung heißt, Einfluss nehmen auf das Verhalten von Menschen (Rosenstiel 2009). Dabei umfasst Führung unterschiedliche Ebenen, die aus der sog. „Führungsspirale“ gut ersichtlich sind (Abb. 2.5).

Gelungene Führung basiert i. d. R. auf einer erfolgreichen Führung der eigenen Person. Die Komplexität der Führungsaufgabe steigt mit jeder Ebene. So gilt es im nächsten Schritt eine kommunikationsfähige Basis mit einzelnen „Geführten“ aufzubauen. Auf der nächsten Stufe kommt das Führen in gruppendynamischen Prozessen hinzu, dann das Management einer Organisationseinheit im Hinblick auf die unternehmerische Zielsetzung. Die Führung in Veränderungsprozessen umfasst schließlich alle die genannten Aufgaben und stellt zusätzlich Anforderungen an die Fähigkeit zum Umgang mit Change.

Wollen Unternehmen eine Kultur der Vielfalt etablieren, empfiehlt es sich, die Diversity-Kompetenz im Betrieb auszubauen – vor allem bei den Führungskräften. Dazu gehört zum einen das Erkennen und Verstehen von Diversity-Konzepten, die Kenntnis über Vielfaltdimensionen, Hintergründe und Zusammenhänge, die Situation im eigenen Verantwortungsbereich (**Wissens-Ebene**). Hierunter fällt auch das Wissen um die wichtigsten Phänomene, die zu einer ungewollten Diskriminierung führen können, wie bspw. die **Stereotypisierung** (sog. statistische Diskriminierung). Hierbei wird das eigene Urteil aufgrund eines Informationsmangels an verallgemeinernden Annahmen festgemacht. („Ältere Menschen sind häufig krank.“, „Asiat_innen sind immer freundlich.“, „Frauen fallen aufgrund von Schwangerschaft aus.“) Auch das Phänomen der **homosozialen Reproduktion** kann bei der Auswahl von Mitarbeitenden eine große Rolle spielen, da bspw. Beförderungsentscheidungen nach dem Kriterium der Ähnlichkeit getroffen werden. Oder das sog. **„Token-Phänomen“**: Token bedeutet übersetzt so viel wie „Einzelfall“. Das Phänomen ist bei Menschen zu beobachten, die innerhalb einer Gruppe zu deren Minderheit gehören; also bspw. die einzige Frau in einem Leitungsteam. Durch den Minderheitenstatus fällt sie mehr auf und wird aufmerksamer beobachtet. Passiert ein Fehler, hört man „typisch Frau“. Es gehört auch die Kenntnis der **interkulturellen Managementforschung** dazu. Zwar bergen die Kulturkategorien bspw. nach Geert Hofstede die Gefahr der Stereotypisierung (Hofstede et al. 2010). Meist bieten sie jedoch auch Orientierungshilfe, wenn man mit Menschen aus verschiedenen Ländern, unterschiedlicher ethnischer Herkunft zusammen arbeitet.

Die nächste Lernebene umfasst das **Können**: Die Fähigkeit zur Anwendung von Instrumenten zur Integration von Mitarbeiter_innen unterschiedlicher Herkunft, bspw. die Fähigkeit zur Führung heterogener Teams.

Grundlage für eine glaubhafte Anwendung und eine nachhaltige Nutzung des Erlernen stellt eine gut reflektierte persönliche **Haltung** in Diversity-Fragen dar. Zu welchen Vielfaltskategorien gehöre ich selbst; was sind meine Rollenerwartungen; was meine grundlegenden Werte, die mein Handeln leiten? (Müller und Sander 2011, S. 14). Wie gut kann ich mich in die Lage anderer versetzen? Welche Bedeutung messe ich dem Thema Diversity bei? Und wo liegen meine Grenzen?

Um als Unternehmen attraktiv für Talente zu sein und einen möglichst hohen Nutzen aus einer vielfältigen Zusammensetzung der Belegschaft ziehen zu können, kommt es also insbesondere auf die interkulturelle bzw. Diversity-Kompetenz von Führungskräften an. In den Personalabteilungen kann eine Vielzahl an Konzepten entwickelt und eine Menge an Initiativen gestartet werden, um durch ein aktives Diversity-Management u. a. den Nachwuchs für den Betrieb zu sichern; die Integration in den Arbeitsalltag und damit die langfristige Bindung von Arbeitskräften erfolgt maßgeblich über die Führungskraft.

2.5 Let's do it! – Gestaltung einer Gesellschaft des langen Lebens in Vielfalt

Wir haben gesehen, die Bewertung der soziodemografischen Entwicklung hängt von der Perspektive ab: Weltweit betrachtet, ist ein Bevölkerungsrückgang fast schon notwendig, um ausreichend Ressourcen für alle zu haben. Der Bevölkerungsrückgang aus Sicht einer Volkswirtschaft bedroht hingegen deren Leistungsfähigkeit.

Aktuell stellt sich die Situation für Deutschland, was das Arbeitskräfteangebot angeht, besser dar als oftmals befürchtet. Es ist eng in einigen Berufsfeldern und Regionen, aber offenbar tragen viele unternehmerische Initiativen bereits Früchte, einige Daten haben sich etwas anders als vorausberechnet entwickelt (u. a. auch wegen der derzeitigen hohen Zuwanderung), und einige Aufgabenfelder in Betrieben sind weggefallen; durch die Entwicklungen in der Automatisierungstechnik werden weitere Tätigkeiten obsolet.

Bildungspolitisch scheint etwas im Argen zu liegen, wenn viele einen Ausbildungsberuf als minderwertig, wenig erstrebenswert erachten. Viele Themen in Zusammenhang mit der Zuwanderung von Flüchtlingen müssen dringend bearbeitet werden. Auch für die zukünftige Ausgestaltung der deutschen Sozialversicherungssysteme angesichts eines steigenden Medianalters müssen neue Ansätze gefunden werden.

In den Unternehmen geht es heute schon und wird es zukünftig noch mehr darum gehen, wie die Vielfalt der Belegschaft nicht nur „gemanagt“, sondern zum Vorteil der Organisation genutzt werden kann. Personalfachleute haben dazu bereits eine ganze Fülle an Ansätzen erprobt. Der Erfolg hängt von überzeugten und überzeugenden Führungskräften mit Diversity-Kompetenz ab.

Wir sind den soziodemografischen Entwicklungen nicht hilflos ausgeliefert. Aber es wird auf den Ideenreichtum und den Willen zur Umsetzung ankommen, um die viel beschworenen Horrorszenarien nicht Wirklichkeit werden zu lassen (siehe u. a. Geus 2015; Mingels 2015; Robert Bosch Stiftung 2013).

Literatur

- Backes, L., Bartsch, M., Neumann, C., & Schmid, B. (2015). Die Schrumpfkur. *Der Spiegel*, 14(2015), 54–60.
- Bartsch, M., Fichtner, U., Jung, A., Mingels, G., & Müller, K. (2015). 2030 – Es kommen härtere Jahre. *Der Spiegel*, 12(2015), 22–32.
- Bertelsmann Stiftung. (2015). *Change reader megatrends*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF). (2010). *Bundesweites Integrationsprogramm. Angebote der Integrationsförderung in Deutschland – Empfehlungen zu ihrer Weiterentwicklung*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). (2015). *BBSR-Analysen Kompakt 12/2015 – Wachsen oder Schrumpfen?* Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.
- Demografie Portal des Bundes und der Länder. (2015a). Zahlen und Fakten – Hochaltrigkeit wird ein Massenphänomen. http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Zahlen-Fakten/Bevoelkerung_Altersstruktur.html. Zugegriffen: 12. Okt. 2015.

- Demografie Portal des Bundes und der Länder. (2015b) Zahlen und Fakten – Bevölkerungszahl nimmt in Zukunft ab. <http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Zahlen-Fakten/Bevoelkerungszahl.html>. Zugegriffen: 12. Okt. 2015.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2015). DGFP-Praxispapiere Megatrends und HR Trends 2015, DGFP.
- Deutsche Stiftung Weltbevölkerung. (2015). <http://www.presseportal.de/pm/24571/3083153>. Zugegriffen: 29. Juli 2015.
- Egeler, R. (2015). Statement zur „Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060 – Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung“ auf der Pressekonferenz vom 12.04.15. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/bevoelkerung/bevoelkerung_2015_pk.html. Zugegriffen: 21. Aug. 2015.
- Elmer, C. (2015). Deutschland in fünfzehn Jahren. <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/deutschland-in-fuenfzehn-jahren-so-entwickeln-sich-die-regionen-a-1020269.html>. Zugegriffen: 14. März 2015.
- Fraunhofer Institut. (2012). *Fachkräftemangel und Know-how-Sicherung in der IT-Wirtschaft - Lösungsansätze und personalwirtschaftliche Instrumente*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford Martin School Working Papers, September. http://www.futuretech.ox.ac.uk/sites/futuretech.ox.ac.uk/files/The_Future_of_Employment_OMS_Working_Paper_0.pdf.
- Gaedt, M. (2014). *Mythos Fachkräftemangel: Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schiefläuf*. Weinheim: Wiley.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). *Diverse teams at work – Capitalizing on the power of diversity* (2. Aufl.). Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Geus, A. de. (2015). Gefangen oder gestalten – Chance Megatrends? In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Change – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung*, 2015(1), S. 64. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Hofmann, L. (2014). Unternehmenskultur und (Gender)Diversity. In N. Homma, R. Bauschke, & L. Hofmann (Hrsg.), *Einführung Unternehmenskultur* (S. 203–217). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkow, M. (2010). *Cultures and organizations* (3. Aufl.). London : McGraw-Hill.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. (2014). Betrieblicher Arbeitskräftebedarf 2006–2012, IAB Forschungsbericht 3/2014. Nürnberg.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. (2015). Flüchtlinge und andere Migranten am deutschen Arbeitsmarkt: Der Stand im September 2015, IAB Aktuelle Berichte 14/2015. Nürnberg.
- IngDiba. (2015). Die Roboter kommen – Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt, Economic Research vom 30.05.2015. https://www.ing-diba.de/ueber-uns/presse/publikationen/#!klapper_10_2_2. Zugegriffen: 30. Mai 2015.
- Kernig, C. (2006). *Und mehret Euch? – Deutschland und die Weltbevölkerung im 21. Jahrhundert*. Bonn: Dietz.
- Kompetenzzentrum „Gender & Diversity“. (2014). Anmerkung zur Schreibweise mit dem Unterstrich. <http://www.th-nuernberg.de/institutionen/ohm-kompetenzzentren/kompetenzzentrum-gender-and-diversity/wofuer-die-schreibweise-mit-dem-unterstrich/page.html>. Zugegriffen: 5. Okt. 2015.
- Krell, G. (2004). Managing Diversity und Gender Mainstreaming: Ein Konzeptvergleich. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(4), 367–376.
- Mingels, G. (2015). Die Demokalypse bleibt. *Der Spiegel*, 15, 42–47.
- Müller, C., & Sandner, G. (2011). *Innovativ führen mit Diversity Kompetenz*. Bern: Haupt Verlag.

- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *PISA 2012 Ergebnisse: Exzellenz durch Chancengerechtigkeit (Band II): Allen Schülerinnen und Schülern die Voraussetzungen zum Erfolg sichern, PISA*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207486-de>.
- Prognos, AG. (2012). Studie Arbeitslandschaft 2035 – Eine Studie der Prognos AG im Auftrag der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
- Rengers, M. (2012). Ungenutztes Arbeitskräftepotenzial in der Stillen Reserve, Statistisches Bundesamt – Wirtschaft und Statistik.
- Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.). (2013). *Zukunft der Arbeit*, Stuttgart. <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/45249.asp>.
- Rosenstiel, L.v. (2009). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. (2011). *Herausforderung des demografischen Wandels – Expertise im Auftrag der Bundesregierung*. Paderborn: Bonifatius GmbH Buch-Druck-Verlag.
- Schirmmayer, F. (2005). *Das Methusalem Komplott*. Verlag: Heyne.
- Statistisches Bundesamt. (2014). Im Fokus vom 10.04.2014. <https://www.destatis.de/DE/Zahlen-Fakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html;jsessionid=36E35C2911B7A78D68FF960FFB70F596.cae2>. Zugegriffen: 21. Sept. 2015.
- Statistisches Bundesamt. (2015a). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Bevölkerung mit Migrationshintergrund 2014, Fachserie 1 Reihe 2.2*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt. (2015b). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt. (2015c). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Vorläufige Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung auf Grundlage des Zensus 2011*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Textor, M. (2010). *Zukunftsentwicklungen: Trends in Technik, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik*. Norderstedt: Books on Demand.
- Tichy, A., & Tichy, R. (2001). *Die Pyramide steht Kopf*. München: Piper Verlag.
- Walgenbach, K. (2012). Intersektionalität – eine Einführung. <http://www.portal-intersektionalitaet.de>. Zugegriffen: 19. Okt. 2015.
- Zeit Online. (2013). Optimisten gegen Pessimisten - Die große Frage unserer Zeit: Welche Welt-sicht bringt uns weiter? (S. 6). <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2014/01/optimismus-pessimismus-zukunft>. Zugegriffen: 3. Dez. 2013.
- Zeit Online. (2015). Oxfam-Armutsbericht: Ein Prozent der Weltbevölkerung hat mehr als alle anderen. <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-01/oxfam-armutsbericht-ein-prozent-der-weltbevoelkerung-reicher-als-der-rest>. Zugegriffen: 19. Sept. 2015.

Über die Autorin

Prof. Dr. Laila Maija Hofmann lehrt Personal, Organisation und Genderstudien an der Fakultät Betriebswirtschaft der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm Nürnberg. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Gebieten Employer Branding und Globale Führungskräfteentwicklung.

Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?

3

Karl-Heinz Krüger

Zusammenfassung

Wir erleben einen Wandel handlungsleitender Werte aufgrund soziodemografischer Veränderungen und unter Einfluss vieler anderer Faktoren in Kultur, Recht, Politik und Wirtschaft. Die Generation X ist größtenteils längst im Erwachsenenalter und damit im Berufsleben angekommen, zum Teil auch die Generation Y; manche malen uns das Bild einer Generation Z auf. Offen ist: Was kommt dann? Mit Blick auf Mobilität, Arbeitsengagement und andere für Personalarbeit und Führung entscheidende Rahmenbedingungen stehen neue Herausforderungen an. Es geht nicht nur um Antworten auf die Frage, ob und inwieweit den ungünstigeren Aspekten des Wertwandels überhaupt wirksam gegengesteuert werden kann, sondern vor allem um die Überlegung, wie positive Merkmale und Werte der aktuellen und der neuen, künftigen Generationen erfolgreich integriert werden können.

3.1 Ausgangssituation: Gesellschaftlicher Wertewandel im Kontext weiterer Megatrends

„Wir können es uns nicht länger leisten, unsere Zukunft den Experten zu überlassen ...“ hat Hans Christoph Buch (deutscher Schriftsteller und Journalist) einmal gesagt (zitiert nach: Duden Band 12, 2008, S. 919). Leicht gesagt, aber schwer umzusetzen, denn bei der Frage, wie etwa die Zukunft Deutschlands im Jahr 2030 aussehen wird, landet man nun einmal bei diversen Experten, z. B. bei Horst W. Opaschowski. Dieser ist beispielsweise der Auffassung, dass zum genannten Zeitraum folgende Bedingungen vorliegen

K.-H. Krüger (✉)
Lettenberg 4, 91242 Ottensoos, Deutschland
E-Mail: karl-heinz.krueger@th-nuernberg.de

werden: Einst normale Arbeitsverhältnisse im Sinne unbefristeter Vollzeitbeschäftigung werden von Gelegenheits- und befristeten Beschäftigungen abgelöst worden sein, Arbeit auf Abruf wird die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit weiter auflösen, und der demografische Wandel wird bei der sinkenden Zahl von Beschäftigten zu mehr Leistungsdruck führen (Opaschowski 2013).

Einmal abgesehen davon, dass eine derartige Prognose längst erkennbare Trends lediglich fortschreibt, geht es vor diesem Hintergrund im vorliegenden Beitrag im Wesentlichen darum, entscheidende Merkmale der zukünftig absehbaren Arbeitswelt etwas näher zu betrachten. In diesem Zusammenhang sind die folgenden Entwicklungen als Megatrends anzusehen, die auch die Werthaltungen und Verhaltensmuster der jungen Generation heute und in der Zukunft bestimmen werden:

- Der demografische Wandel.
- Der vielfach beschworene Fachkräftemangel.
- Die rasante technische Entwicklung, verbunden mit einer zunehmenden Digitalisierung und Virtualisierung [Stichwort: Industrie 4.0; Anmerkung d. Verf.].
- Die zunehmende Verknappung der Rohstoffsituation und Energieversorgung.
- Die weiter fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und damit verbundene Internationalisierung der Unternehmens-Geschäftsfelder.
- Auf gesellschaftlicher Ebene außerdem die weiter zunehmende Sensibilisierung für Nachhaltigkeit, Feminisierung, Individualisierung, und last but not least
- der (gesellschaftliche) Wertewandel, der auch Kernaspekt des vorliegenden Beitrags ist (DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung 2011, 2015; Robert Bosch Stiftung 2013).

Die unmittelbaren Nachwirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 sind in der deutschen Wirtschaft inzwischen erstaunlich gut überwunden worden. Allerdings wäre zum oben genannten Aspekt der Verknappung noch die (in politischen Kreisen permanent verdrängte) Tatsache zu ergänzen, dass in der nächsten Zeit nicht auf ein starkes Wirtschaftswachstum gebaut werden kann; während die Politik – jedenfalls offiziell – noch der Vorstellung eines exponentiellen Wachstums anhängt, geht die Wirtschaftsforschung längst von der realistischen Vorstellung linearen Wachstums mit überschaubaren Wachstumsraten aus. Merkmal der Zukunft wird daher eine „relative Knappheit“ sein; wir sind sicher kein armes Land, aber die Verteilung ist nicht in Ordnung.

Eine Schwierigkeit der folgenden Analyse liegt in der Erkenntnis, dass der Megatrend Wertewandel logischer Weise nicht getrennt von den übrigen Trends betrachtet werden kann, die Entwicklungen beeinflussen sich gegenseitig. So ist die Entwicklung gesellschaftlicher Werte immer schon eingebettet gewesen in die historischen sowie damit gegebenen politischen, wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen bzw. Entwicklungen (siehe Abb. 3.1).

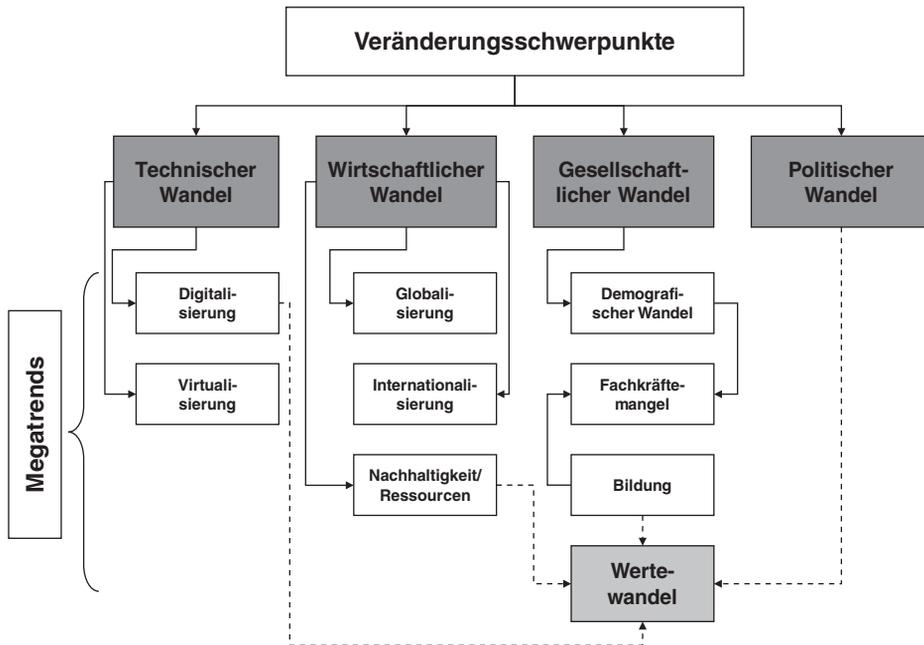


Abb. 3.1 Rahmenbedingungen des Wertewandels. (Quelle: Eigene Darstellung)

3.2 Generationsmuster und deren Werte – eine Bestandsaufnahme

Nach den Generationen X und Y sind wir jetzt bei der Generation Z angekommen. Ihre Mitglieder haben zwar altersmäßig gerade erst den Führerschein gemacht, rüsten sich aber schon für das Berufsleben. Generation Z ist anders als ihre Vorgänger: Sie ist hochgradig auf ihre eigenen Ziele konzentriert und definitiv kein Teamspieler. Als ‚Digital Native‘ verarbeitet sie selektiv und zum eigenen Nutzen Informationsfluten aus unterschiedlichsten Medien. Sie kommuniziert freundlich lächelnd mit anderen Individualisten über sich selber, über ihre Facebook-Lebenslinie und natürlich über ihren Arbeitgeber. Zu diesem hat sie noch weniger Loyalität als zu ihrer Turnschuhmarke (Scholz 2015b).

Stimmt nicht ganz, möchte man hinzufügen; schließlich hat sich die Fachwelt bzw. einschlägige Literatur auch schon mit den „Babyboomern“ beschäftigt, die jetzt langsam ins Rentenalter kommen bzw. dort schon angelangt sind, dafür besteht die besagte Generation Z – am anderen Ende der Generationenskala – aus Vertretern, die in die Arbeitswelt eintreten. Und damit sind wir wieder bei der Zukunft, nach dem Motto „Die Zukunft kommt [bei manchen Dingen; Anmerkung d. Verf.] in Raten, das ist das Erträgliche an ihr“ (Alfred Polgar, österreichischer Schriftsteller und Kritiker; zitiert nach: Duden Band 12, 2008, S. 920).

Die methodische Ausgangslage zur Analyse des gesellschaftlichen Wertewandels besteht in einer inzwischen inflationären Verwendung von Generationenbegriffen nach dem Muster ‚Generation plus Buchstabe‘ (und da sind wir sowieso buchstäblich am Ende, denn was kommt nach X, Y und Z?) oder ‚Generation plus kulturelles Phänomen‘ – etwa „Generation Praktikum“, hierzu unten gleich mehr. Es genügt zunächst festzuhalten, dass diese Bezeichnungen soziologisch nicht ganz korrekt sind, sondern häufig in populärwissenschaftlicher Vereinfachungsmanier missbraucht werden. Eine zu starke Vereinfachung liegt auch darin, Generationenbegriffe nur am Geburtsjahrgang zu fixieren; hierauf bzw. auf die notwendige Abwägung der Vor- und Nachteile des Generationenkonzepts wird noch zurückzukommen sein.

Unabhängig davon: Im vorliegenden Beitrag geht es um Werthaltungen verschiedener Generationen. Dabei beschränkt sich die folgende Abhandlung nicht nur mit der jüngsten Generation – so zukunftsweisend sie ist. Schließlich arbeiten in den Unternehmen verschiedene Generationen zusammen – und müssen miteinander auskommen!

3.2.1 Von den Babyboomern zur Generation Z – Fortsetzung der Generationendebatte

Der Generationenbegriff findet seinen Einsatz regelmäßig bei dem Versuch, gesellschaftliche Veränderungsprozesse und die in ihnen agierenden Menschen einzuordnen und Verhaltens- sowie Denkmuster zu interpretieren. Dabei zeigt sich eine Schwierigkeit darin, unterschiedliche Generationen angemessen voneinander abzugrenzen. Während dies auf familiärer Ebene in der Regel ohne weiteres möglich ist – für den Verfasser ist es relativ leicht, sich in der Familienabfolge zwischen den Vorgänger- und Nachfolgenerationen zu verorten¹ –, fällt eine gesamtgesellschaftliche Zuordnung vergleichsweise weniger trennscharf aus. Deutlich wird dies nicht zuletzt durch die Vielzahl an Klassifizierungen und Zuschreibungen, die sich in der Literatur finden.

Wo fangen wir an? Nachfolgend diverse Beispiele:

- Da gibt es die Kriegskinder (1937–1946), in der Nachkriegszeit Konsumkinder (1947–1956) und Krisenkinder (1957–1966), Medienkinder (1967–1976) sowie Netzkinder (1977–1986) (Oertel 2007).
- Ein anderer Ansatz nennt die Nachkriegsgeneration (1935–1945), die Wirtschaftswundergeneration (1946–1955), Baby Boomer Generation (1956–1965), Generation Golf (1966–1980) und die Internetgeneration (ab ca. 1981) (Bruch et al. 2010), manchmal auch als Generation @ (in seiner Personal-Computer-Jugend nannte der Verfasser dieses Zeichen ‚Klammeraffe‘) bezeichnet; mit Generation Facebook ist eine neue Variante hinzu gekommen.

¹Eine ähnlich grobe Klassifikation besteht in der Unterscheidung zwischen der älteren, mittleren und jüngeren Generation.

- Da war doch noch etwas? Ach ja, denken wir an Helmut Schmidt, Bundeskanzler a. D., der uns immer wieder vor Kameras klar gemacht hat, dass Rauchen unschädlich ist, Tabak ist schließlich ein Naturprodukt, deshalb raucht ein Zigarettenraucher auch ohne Filter, damit die wertvollen Inhaltsstoffe nicht verloren gehen – Herr Schmidt wird zur Flakhelfergeneration gezählt.
- Eine Besonderheit: die 68er-Generation; insofern auffallend, als der Generationenbegriff an den Ereignissen eines Jahres anstatt einer Zeitspanne fixiert wird; ähnlich der Begriff der Millennials, der an der besagten Zeitenwende anknüpft.
- Weitere Beispiele gefällig? Die (Kuschel-)Generation Golf; spätestens hier müssten die Soziologen intervenieren: Solange nicht alle Menschen einer definierten Zeitspanne Golf fahren, ist diese Begriffsbildung wissenschaftlich nicht korrekt, schließlich gibt es auch keine Generation Maybach!
- Oder – selbstverständlich aus einer kritisch zu hinterfragenden Quelle – die Generation doof (Bonner und Weiss 2008), nach Auffassung der „Entdecker“ eine Generation mit Vertretern, „die den Dax nicht vom Dachs“ unterscheiden können (Bonner und Weiss 2008, S. 11). Da stellt man sich den Auszug aus einem Aufsatz zu den Widrigkeiten des Lebens vor: Der Dax kroch aus der Höle und wurde kurz danach von einem Audo (fränkischer Dialekt) überfahren. Dafür erhohlte sich der Dachs von der Wirtschaftsflaute. Der Verfasser des vorliegenden Beitrages gelangte einmal versehentlich bei einer Recherche zu einem Gitarrenproblem in ein Internetforum von Musikern. Bei den dortigen Kommentaren gab es diverse Ähnlichkeiten mit dem Aufsatz-Beispiel.
- Ein weiteres, in der einschlägigen Literatur gebräuchliches, Konzept beginnt nach dem gleichen Muster mit den geburtenstarken Jahrgängen – Babyboomer (ab 1950 Geborene) –, setzt dann aber nach dem Muster Generation plus Buchstabe fort mit Generation X (ab 1965 Geborene), Generation Y (ab 1980 Geborene) und endet inzwischen bei Generation Z (ab 1995 Geborene)(unter anderem Scholz 2003). Die Besonderheit dieses Ansatzes liegt darin, dass er einen Jahrgang ausweist, ab dem die Generationen beginnen, aber keinen Endjahrgang, was – wegen der bereits thematisierten Schwierigkeiten der Abgrenzung – zu Überschneidungen führt bzw. diese zulässt.

Was zeigen die Beispiele? Dass es überwiegend gebräuchlich ist, Generationen durch jeweils einen Zeitraum mit gemeinsam erlebten, stark prägenden, ähnliche Denk- und Verhaltensmuster beeinflussenden, historischen Entwicklungen oder Ereignissen zu definieren. Diese Sichtweise geht auf einen Zeitschriftenartikel des Soziologen Karl Mannheim zurück, der aus dem Jahr 1928 stammt. In der Folge hat sich die Analyse von Generationen von der Ebene der Familie auf die Ebene der Gesellschaft erweitert; hier dient der Generationenbegriff dazu, gesellschaftlichen Wandel zu reflektieren (Mannheim 1964 [1928]; Becker 2008; Jureit 2006, 2010).

- Auch wenn die Bezeichnung der Babyboomer sowie der Generationen X und Y als eigenständige Generationen aus soziologischer Sicht nicht unumstritten ist, so sprechen für eine solche Unterscheidung jedoch verschiedene Argumente.
- So sind nun einmal die Babyboomer die Vertreter der geburtenstarken Jahrgänge in der Nachkriegszeit des zweiten Weltkrieges, die das deutsche Wirtschaftswunder in der Zeit von Ludwig Erhard miterlebt haben.
- Der Übergang zur Generation X war „durch eine deutliche Abnahme der Geburtenraten gekennzeichnet“, ebenso durch einen „langsamen Rückgang des Wirtschaftswachstums“ (Otto und Remdisch 2015, S. 50).
- Die Generation Y besteht aus den Jahrgängen, die mit dem Eindringen des Computerzeitalters in alle Lebensbereiche beginnen, und von der rasant zunehmenden Digitalisierung geprägt sind.
- Last but not least: die Generation Z wurde um den Jahrtausendwechsel geboren und kennt nichts Anderes als die heutigen Kommunikations- und Informationstechnologien.

Für diesen Beitrag wird deshalb die in der neueren Literatur offensichtlich bevorzugte Klassifikation verwendet, die mit den Babyboomern beginnt und inzwischen mit Generation Z endet. Diese hat auch den unschätzbaren Vorteil, dass sie semantisch stark konnotierte Begriffe vermeidet, die den Blickwinkel stark einengen können – mit Ausnahme der Betonung der geburtenstarken Jahrgänge bei den Babyboomern.

Die methodischen Probleme der Generationenendebatte liegen darin begründet, dass es für die zeitlichen Übergänge zwischen den Generationen in der Literatur und Forschung unterschiedliche Akzente bzw. Festlegungen gibt und eine einheitliche internationale Systematik oder ein valides wissenschaftliches Konzept nicht existiert. Dies erschwert auch die Vergleichbarkeit und Interpretation bisheriger empirischer Ergebnisse aus Umfragen und Studien. Deshalb wird (in Anlehnung an Otto und Remdisch 2015, S. 51) auf die Jahresangaben zurückgegriffen, in denen die Mehrzahl relevanter Veröffentlichungen für die zeitlichen Grenzen der Generationen übereinstimmt.

Da sich viele Publikationen und Studien der jüngeren Vergangenheit auf die Generation Y (als bis dahin „letzte“ Generation in der Reihe) beziehen, oder lediglich die „junge“ oder „jüngere“ Generation betrachten und/oder von mittleren und älteren Generationen abgrenzen, wird der Bezug bzw. Übergang zur Generation Z (als vorläufig neues Ende der Reihe) ja erst durch die zeitliche Abgrenzung deutlich (siehe Tab. 3.1 – die Ziffern in Klammern verdeutlichen die Bandbreite in den einschlägigen Quellen). Die strenge Abgrenzung zur nächsten Generation durch Angabe eines Endjahrgangs darf allerdings nur als ungefähre Orientierung angesehen werden, da sich in der Praxis Überschneidungen ergeben. Späte Vertreter der Vorgeneration und frühe Vertreter der Nachfolgegeneration leben ja unter den gleichen Lebensumständen. Hilfreich ist es, nur die Anfangszeitpunkte zu definieren und davon auszugehen, dass die Generation Y die ab 1980 Geborenen und die Generation Z die ab 1995 Geborenen umfasst. In diesem Fall wurde die Generation Y und ihre Werteorientierung in der Arbeitswelt – etwa für

Tab. 3.1 Zeitliche und sachliche Abgrenzung der Generationen. (Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Otto und Remdich 2015, S. 51)

	Geburtszeitraum	Prägende Einflüsse	Heutiges Alter
Generation Babyboomer	1946–1964	Aufarbeitung von 2. Weltkrieg und Kriegsfolgen Wirtschaftsaufschwung/ „Wirtschaftswunder“	51–69 Jahre
Generation X	1965–1979	Individualisierung Bildung von Subkulturen (Jugend/ Studenten) und Protest- bewegung Erste Ölkrise/ „Ölpreisschock“ Begin- nender demografischer Wandel (Antibabypille)	36–50 Jahre
Generation Y	1980–1994 (bis 2000)	Einzug des Comput- erzeit- alters in fast sämtliche Lebensbereiche/ Digitalisierung	15–50 Jahre
Generation Z	ab 1995 (ab 2001)	Wirtschaftliche Unsicher- heit/Finanzkrise „Nine Eleven“ und internationale Folgen	19 Jahre und jünger

Arbeitgeber oder für die Forschung – ungefähr ab Mitte der 1990er Jahre feststellbar; sie war in einem Alter, in dem junge Leute in die Ausbildung eintreten oder vor dem Abitur stehen. Für die Generation Z gilt dies ungefähr ab 2010.

Um es als Hinweis für die Interpretation des folgenden Stands der Forschung vorweg zu nehmen: Wenn in aktuelleren Studien von der Generation Y die Rede ist (als noch Studierende) (Signium International 2013), handelt es sich eigentlich um eine Mischung aus Vertretern der Generation Z und späten Vertretern der Generation Y. Bei der weiter unten ausgewerteten letzten Shell Jugendstudie besteht die Stichprobe eindeutig aus Vertretern der Generation Z.

3.2.2 Bereits vorliegende Erkenntnisse über die bisherige Generationenfolge

Inwieweit sich die Werte, Einstellungen (und im Einzelnen davon geprägte Verhaltensmuster) der im Titel dieses Beitrags genannten Generationen in einem längeren Zeitraum verändert haben, kann und soll an dieser Stelle nicht ausführlich behandelt werden. Dies ist Gegenstand eines früheren Beitrags (Krüger 2008). Hinzu kommt ein methodisches Problem, welches an dieser Stelle nicht gelöst werden kann, nämlich das empirische Datenquellen immer nur einen Momentausschnitt hinsichtlich der betrachteten

Generation, doch wieder orientiert am Alter, abbilden. Die Konsequenz daraus ist, dass nicht sicher interpretiert werden kann, welche Unterschiede allein dem (jeweiligen) Alter zuzurechnen sind, und welche innerhalb der Generationen, auch wenn sie älter werden, stabil bleiben (Otto und Remdich 2015, S. 54, 64). Daher ist es sinnvoll, bei der Interpretation von Forschungsergebnissen die jeweiligen Lebensumstände, den Bildungsstand und die berufliche Situation zu berücksichtigen (sehr akribisch hierzu, deshalb im Folgenden zusammengefasst Otto und Remdich 2015, S. 54 ff.); dies geschieht zunächst bis einschließlich Generation Y, der in der Forschung der jüngeren Vergangenheit jüngsten Generation.

3.2.2.1 Werte und Leistung der drei betrachteten Generationen

- a) Babyboomer
 - Sie arbeiten hart, aber nicht mehr als nötig.
 - Sie sind gruppenorientiert, dem Arbeitgeber gegenüber loyal.
 - Freiheit ist weniger wichtig als den anderen Generationen (!?).
 - Sie denken hierarchisch, sind wettbewerbsorientiert und streben Führungsverantwortung an.
 - Ein sicherer Arbeitsplatz und Ausgleich von Arbeit und Privatleben sind wichtig.

- b) Generation X
 - An erster Stelle steht Zufriedenheit und ein glückliches Leben.
 - Gearbeitet wird gerne autonom, das Interesse an der Übernahme von Führungsverantwortung ist seltener.
 - Ihre Loyalität gilt weniger dem Arbeitgeber, vielmehr einzelnen Vorgesetzten.
 - Sie legen Wert auf Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität.
 - Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben: wichtiger als bei den Babyboomern.

- c) Generation Y
 - Sie ist Technikaffin, nicht übermäßig harmoniebedürftig.
 - Gleichzeitig ist sie grundsätzlich teamorientiert und flexibel bei Veränderungen.
 - Die Loyalität gilt weniger dem Arbeitgeber als der Tätigkeit.

Unterschiede zwischen den Generationen werden bei der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Thematik der beruflichen Werthaltungen nicht nur durch die Generationenzugehörigkeit, sondern auch durch das aktuelle Lebensalter bzw. die aktuelle Lebensphase erklärt. Wird die Situation, in der sich die jeweilige Generation befindet, zusätzlich betrachtet, dient dies als Interpretationshilfe sowie dem besseren Verständnis bzw. sind die Werthaltungen der verschiedenen Generationen besser nachvollziehbar.

3.2.2.2 Unterschiede in den privaten Lebensumständen

- a) Babyboomer – „50 plus mit erwachsenen Kindern“
- Durchschnittliches Alter 56.
 - Männer stärker vertreten (60 %).
 - 65 % verheiratet (ansonsten feste Partnerschaft 20 %, Rest ohne Partner).
 - 84 % haben Kinder, bei 32 % leben die Kinder noch im selben Haushalt.
 - 7 % pflegen im selben Haushalt erwachsene Angehörige.
- b) Generation X – „Aktive Eltern in festen Partnerschaften“
- Durchschnittliches Alter 42 Jahre.
 - Frauen fast gleich häufig (53 %) vertreten.
 - 61 % verheiratet; 70 % haben Kinder, bei 63 % leben diese noch im selben Haushalt.
 - Ca. 3 % pflegen im Haushalt erwachsene Angehörige.
- c) Generation Y – „Junge Menschen mit wenigen Verpflichtungen“
- Durchschnittliches Alter 26 Jahre.
 - Frauen 41 %, Rest Männer.
 - Feste Partnerschaft 48 %, o. P. 33 %, verheiratet 19 %, nur 14 % eigene Kinder.

3.2.2.3 Unterschiede in der beruflichen Situation

- a) Babyboomer – „Berufserfahrene mit zum Teil geringer Qualifikation“
- Zwei Drittel haben eine Berufsausbildung abgeschlossen²
 - Geringster Anteil Meisterfortbildung, Akademiker 16 %.
 - Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit 15 Jahre.
 - Relativ großer Anteil an- oder ungelernt (36 %).
 - 89 % unbefristet beschäftigt.
- b) Generation X – „Etablierte Fach- und Führungskräfte“
- c) Generation Y – „Gut ausgebildete Berufseinsteiger“
- 70 % haben Berufsausbildung, geringste Anteile an Meistern und Absolventen!
 - Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit 4 Jahre.
 - Unbefristet beschäftigt 58 %.

²Zu beachten ist, dass es sich bei der Stichprobe um Mitarbeiter in mittelständischen Unternehmen handelt. Im Hinblick auf Großunternehmen müssen die Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden.

An dieser Stelle kann eine genauere Interpretation empirischer Ergebnisse unter Berücksichtigung von Lebensumständen und beruflicher Situation nicht erfolgen; verständlich wird aber beispielsweise der Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz vor dem Hintergrund, dass die Generation X familiäre Verpflichtungen hat. Bezeichnend auch der geringere Anteil unbefristet Beschäftigter bei Generation Y. Auch vor diesem wirtschaftlichen Hintergrund wird die wahrgenommene Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes nachvollziehbar.

3.2.2.4 Attraktivitätsmerkmale von Arbeitgebern aus Sicht verschiedener Generationen

Muster in den Befragungsergebnissen, die besonders auffällig sind (siehe Tab. 3.2):

- Die geringe Bedeutung des Unternehmensstandorts für die Babyboomer, und das genaue Gegenteil bei Generation Y.
- Die Bedeutung der finanziellen Situation und die langfristige Erfolgsvision des Arbeitgebers aus Sicht der Babyboomer, was durch finanzielle private Verpflichtungen zu erklären ist.
- Die Bedeutung von Entwicklungsmöglichkeiten und hohem Arbeitslohn für Generation Y, allerdings mit einem – relativ gesehen – geringeren Anteil an Nennungen.

3.3 Werthaltungen der jüngeren Generation(en) – aktuelle Forschungsergebnisse

Ein methodisches Problem besteht – wie bereits betont – darin, dass die einschlägige empirische Forschung nicht immer streng an den sozialwissenschaftlichen Rollenkonzepten orientiert ist. Wenn in relevanten Studien von Jugend oder jungen Arbeitnehmern die Rede ist, wird nicht zwischen den hierbei in Frage kommenden Generationen Y und Z unterschieden, sondern eine bestimmte Alterskohorte zugrunde gelegt. Eine Recherche mit Hilfe der üblichen Suchmaschinen hat ergeben, dass es im deutschsprachigen Raum explizit noch keine Studien zur Generation Z zu geben scheint, schon gar nicht in den üblichen Bibliotheksbeständen (eine Ausnahme ist der Hinweis auf eine Studie der HS Lüneburg, für die jedoch keine abschließende Publikation gefunden wurde und die vermutlich zurzeit noch durchgeführt wird). Selbst Fachzeitschriften, die normalerweise schnell auf neue Themen reagieren, beschäftigen sich noch mit der Generation Y (Demmer 2014; Pfeil und Lewe 2014; Kraus 2014). Die Auseinandersetzung in der Literatur bezieht sich sehr häufig auf „die jüngere Generation“, sodass hilfsweise andere Studien zum Vergleich herangezogen werden, die auf die Altersklasse derjenigen Vertreter bezogen sind, die als Generation Z bezeichnet werden.

Um es vorweg zu nehmen: der folgende Überblick lässt bereits Widersprüche im Meinungsbild der jungen Generation(en) erkennen, z. B. zwischen dem Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz und Loyalität zum AG; ebenso zwischen Leistungsorientierung und Work-Life-Balance.

Tab. 3.2 Attraktivitätsmerkmale von Arbeitgebern in der Wahrnehmung unterschiedlicher Generationen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die empirischen Ergebnisse von Otto und Remdisch 2015, S. 61)

	Babyboomer	Gen X	Gen Y	Gesamt
Gute Lage des Standorts	33,3	42,1	45,7	40,6
Flexible Arbeitszeiten	33,3	46,3	34,5	39,7
Gute Produkte und Leistungen des Unternehmens	40,5	37,9	32,8	37,3
Positive finanzielle Situation des Unternehmens	40,5	24,3	24,1	28,7
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	25,4	20,6	23,3	22,6
Akzeptable Arbeitsbelastung	19,0	21,0	28,4	22,4
Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit	20,6	22,4	23,3	22,1
Herausfordernde Tätigkeiten	14,3	21,5	19,8	19,1
Innovatives Unternehmen	16,7	15,9	17,2	16,4
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	21,4	13,6	12,9	15,6
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	6,3	9,3	15,5	10,1
Hoher Arbeitslohn	0,8	5,6	6,9	4,6
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	2,4	3,3	7,8	4,2

3.3.1 Studien im Auftrag von oder in Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen

Personalberatungsunternehmen im Besonderen und Unternehmensberatungen im Allgemeinen zeigen immer wieder ein großes Interesse an neuen Themenfeldern und profilieren sich damit auf dem Dienstleistungsmarkt. Auch Großunternehmen mit ihren wirtschaftlichen und organisatorischen Möglichkeiten signalisieren mit ihrem Interesse an neuen Entwicklungen ein vorausschauendes Personalmarketing und eine planmäßige Rekrutierung. Daher erstaunt es nicht, dass die genannten Organisationen entweder selbst praxisorientierte Untersuchungen durchführen oder diese in Auftrag geben. Vor diesem Hintergrund ist auch die diesbezügliche Fokussierung auf die Generation Y bzw. jüngere Zielgruppen verständlich. Im Folgenden werden ausgesuchte themenrelevante Studien ausgewertet und einer kompakten Vergleichsanalyse unterzogen:

- Die Studie „Generation 05“ vom Manager Magazin (manager magazin 2005).
- Eine vergleichbare Studie zur Zielgruppe von Studierenden von Ernst & Young (Ernst und Young 2009).
- Die McDonald’s Ausbildungsstudie (McDonald’s Inc. 2013).
- Eine Untersuchung im Auftrag von Signium International (Signium International 2013).

Damit ist ein akzeptabler Zeitraum von 2005 bis 2013 abgedeckt, bei dem erwartungsgemäß gewisse Entwicklungen bzw. charakteristische Veränderungen erkennbar werden sollten. Zweifellos ist zu beachten, dass in den Studien unterschiedliche Zielgruppen befragt wurden – von Schülern über Auszubildende oder Studierende bis hin zu ‚Young Professionals‘ mit erster Berufserfahrung. Dies ist bei Vergleichsanalysen zu berücksichtigen.

Die Zielgruppen der Studien im Auftrag des manager magazins, von Ernst & Young und Signium International waren Studierende an Hochschulen, bei E&Y weltweit. Interessant an der McDonald's Studie ist, dass sowohl Schüler als auch Auszubildende – immerhin schon in das Arbeitsleben eingetreten – und Studenten befragt wurden (letztere, ohne explizite Information in den Studien, treten häufig im Rahmen von Praktika oder Werkstudententätigkeit in das Arbeitsleben ein). Der Stichprobenumfang ist in den genannten Studien repräsentativ. Eine erste grobe Bewertung bestätigt die in den einschlägigen Quellen längst festgestellte Bedeutung von Work-Life-Balance und flexiblen Arbeitszeiten. Darüber hinaus

- wird Wert auf soziale Beziehungen am Arbeitsplatz und auf ein gutes Team- und Betriebsklima gelegt sowie der Wunsch nach Unterstützung, erst recht Anerkennung, geäußert;
- werden in unserer modernen Zeit konservative Werte wie Sicherheit des Arbeitsplatzes und angemessenes Gehalt erkennbar.

Eine genauere Darstellung von Einzelergebnissen zeigt Tab. 3.3. Die Auswertung soll in kompakter form lediglich die auffälligsten Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede kommentieren bzw. interpretieren.³

- Mit Ausnahme der Auszubildenden fällt auf, dass der sozialen Komponente der Tätigkeit, den Arbeitsinhalten und Tätigkeitsbedingungen hohe Bedeutung zukommt. Die Ergebnisse der Ausbildungsstudie sind so zu interpretieren, dass dieser wichtige Einstieg in das Arbeitsleben erst einmal auch von der Sache her bewältigt werden muss, als Übergang von der Schule in den Betrieb; der Kontakt zu Menschen kommt nur bei weniger als einem Drittel der Befragten ins Blickfeld.
- Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass eine Tätigkeit im Ausland bei Auszubildenden eine vergleichsweise geringe Rolle spielt. Das ist insofern überraschend, als die Globalisierung ja zu den Megatrends gezählt wird, der Werthaltungen und Einstellungen prägen müsste. Außerdem erlaubt das Berufsbildungsgesetz, Teile der

³Bei der Ausbildungsstudie sind bei einigen Items zwei Prozentsätze angegeben; der erste gibt die relative Häufigkeit der Nennungen von Auszubildenden, der zweite die von Schülern wieder; bei nur einem Wert sind keine signifikanten Unterschiede feststellbar. Bei den Werten der Studentenstudie (Ernst & Young) handelt es sich um Mittelwerte auf einer Skala zwischen 1 (unwichtig) und 4 (sehr wichtig).

Tab. 3.3 Vergleichende Darstellung der Ergebnisse ausgewählter Studien

Studie „Generation 05“ Manager Magazin	Studentenstudie Ernst & Young
<ul style="list-style-type: none"> • Interessante Arbeitsinhalte (93 %) • Anerkennung der eigenen Leistung (86 %) • Ausgewogene Balance zwischen Arbeits und Privatleben (82 %) • Persönliche Entwicklungschancen (81 %) • Weiterbildungsmöglichkeiten (81 %) • Selbständiges Arbeiten (80 %) • Vereinbarkeit von Beruf und Familie (79 %) • Arbeitsplatzsicherheit (73 %) • Erreichen einer Führungsposition mit entsprechender Verantwortung (55 %) • Möglichkeit zu internationalen Kontakten (53 %) • Hohes Einkommen (42 %) • Hohes Prestige des Berufs oder der Position (27 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegialität (3,55) • Jobsicherheit (3,47) • Führungsstil (Respekt, Vertrauen; 3,44) • Selbständigkeit/Eigenverantwortliches Arbeiten (3,33) • Vereinbarkeit von Beruf und Familie (3,28) • Weiterbildungsmöglichkeiten (3,27) • Gehalt/mögl. Gehaltssteigerungen (3,24) • Flache Hierarchie/Teamarbeit (3,16) • Karrierechancen (3,01) • Innovativität/Innovationskraft des Unternehmens (3,01) • Attraktive/s Arbeitsumgebung/Büro (2,98) • Gesellschaftliche Verantwortung/gesellschaftliches Engagement des Unternehmens (2,93) • Flexible Arbeitszeiten (2,92) • Standort des Unternehmens/Nähe zum Wohnort (2,88) • Internationale Arbeitsmöglichkeit (2,69)
McDonald's Ausbildungsstudie 2013	Studie im Auftrag von Signium International 2013
<ul style="list-style-type: none"> • Eine Arbeit, die Spaß macht (71 %) • Sicherer Arbeitsplatz (64 %) • Beruf, der den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entspricht (50/54 %) • Nette Arbeitskollegen (47/43 %) • Ein Beruf, der Zukunft hat und Erfolg verspricht (43/47 %) • Anerkennung der eigenen Leistung (41/36 %) • Arbeit, die sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lässt (35 %) • Leistungsorientierte Bezahlung (34/32 %) • Abwechslungsreiche Tätigkeit (32 %) • Ein Beruf, in dem ich mich weiter entwickeln kann (32/32 %) • Viel Kontakt mit anderen Menschen (30 %) • Hohes Einkommen (25 %) • Geregelter Arbeitszeit, wenig Überstunden (19/15 %) • Mögl., i. Ausland z. arbeiten (11/15 %) • Angesehener Arbeitgeber (8 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Arbeitsatmosphäre und Zusammenarbeit im Team (90 %) • Sinnvoller und erfüllender Beruf (87 %) • Erfüllbare Ziele (82 %) • Gute Vereinbarung von Beruf und Familie (81 %) • Sicherer Arbeitsplatz (81 %) • Abwechslungsreicher Job (78 %) • Weiterbildungsmöglichkeiten (75 %) • Selbständiges Arbeiten, flache Hierarchien (72 %) • Flexible/r Arbeitszeiten/-Ort (71 %) • Selbstverwirklichung (66 %) • Gutes Unternehmensimage (65 %) • Wenig Stress/viel Freizeit (58 %) • Klare Führung nach klaren Regeln (58 %) • Überdurchschnittl. Gehalt (55 %) • Mentoringprogramm, Coaching (43 %) • Neueste Arbeitstools (37 %) • Internationales Arbeitsumfeld (36 %) • Incentives (Firmenhandy, -wagen) (34 %)

Ausbildung im Ausland zu absolvieren. Dass dies in der Wahrnehmung von Auszubildenden eine so geringe Rolle spielt kann bedeuten, dass die Unternehmen selbst diesen Aspekt weniger forcieren, möglicherweise aus Kostengründen.

- Die Abweichung der relativen Häufigkeiten zwischen Auszubildenden und Schülern ist nicht sehr groß, zeigt aber im Ansatz nachvollziehbare Unterschiede der Orientierungen auf.
- Work-Life-Balance bleibt ein Thema, ein sicherer Arbeitsplatz wird mit unterschiedlichen Akzenten positiv eingeschätzt.
- Unter Beachtung der auch beim Thema Vergütung etwas unterschiedlichen Bewertung verschiedener Zielgruppen überrascht die immer noch postmaterialistisch geprägte Orientierung. Diese ist in diversen Studien, die im Einzelnen hier nicht aufgeführt werden sollen, immer wieder nachgewiesen worden. Der Gedanke an Antworttendenzen nach dem Prinzip der sozialen Erwünschtheit liegt hier zumindest nahe.

Eine zusammenfassende Bewertung führt zu der Schlussfolgerung, dass Auftragsstudien aus der Wirtschaft einen guten und durch etwaige Folgestudien aktuellen Überblick über die besonderen Erwartungen der Generation Y an ihren Arbeitgeber und erwünschte Arbeitsbedingungen schaffen; durch die Beauftragung entsprechender (Marktforschungs-)Institute kann zwar von einer angemessen sorgfältigen Vorgehensweise ausgegangen werden. Im Gegensatz zu wissenschaftlichen Untersuchungen sind in vielen Fällen jedoch – außer Angaben über den Stichprobenumfang und die grobe Art der Vorgehensweise (heutzutage häufig Online-Umfragen) – zum Forschungsdesign und den Erhebungsinstrumenten wenig nachvollziehbare Einzelheiten angegeben, weshalb der Einfluss durch die Art der Fragestellung nicht immer sicher eingeschätzt werden kann.

3.3.2 Wissenschaftliche Untersuchungen zum gegenwärtigen Wertewandel

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass in relevanten Studien häufig von Jugend, jungen Arbeitnehmern oder der jüngeren/jungen Generation die Rede ist und nicht streng zwischen den hierbei in Frage kommenden Generationen Y und Z unterschieden, sondern eine bestimmte Alterskohorte zugrunde gelegt wird. Daher werden die für Deutschland repräsentativen Studien unabhängig von der Passgenauigkeit zum hier zugrunde gelegten Generationenkonzept ausgewertet, das heißt, dass hilfweise solche Studien zum Vergleich herangezogen werden, die auf die Altersklasse bezogen sind, die – auch – als Generation Z bezeichnet wird.

3.3.2.1 Allgemeine, berufsübergreifende Ergebnisse

Um die bisher dargestellten deskriptiven Ansätze, konzeptionellen Überlegungen und empirischen Ergebnisse zu den hier interessierenden jüngeren Generationenkonzepten insbesondere in Bezug auf die Generation Z auf eine gesicherte empirische Basis zu

stellen erscheint es sinnvoll, die neueste SHELL-Jugendstudie 2015 zugrunde zu legen (Shell Deutschland Holding 2015). Bei einem Vergleich der letzten beiden SHELL-Jugendstudien aus den Jahren 2006 und 2010 fiel bereits auf, dass bestimmte Tendenzen bzw. Trends sich zwar abgeschwächt oder verstärkt haben, dies aber in nicht allzu starken Bewegungen; auffällige Trendveränderungen waren nicht zu erkennen.

Als Stichprobe dienten junge Leute zwischen 12 und 25 Jahren (aus damaliger Sicht die Jahrgänge 1984–1997). Damit waren überwiegend Vertreter der Generation Y und erste (frühe) Vertreter der Generation Z abgedeckt. Die neueste Studie deckt stichprobenmäßig das exakt gleiche Altersspektrum ab, die Erhebungen erfolgten im ersten Quartal 2015. Dies ergibt die Jahrgänge von 1990 bis 2003 und bedeutet, dass auch in der neuen Studie (späte) Vertreter der Generation Y, aber bereits überwiegend Vertreter der Generation Z befragt wurden. Aus Gründen des Umfangs beschränkt sich die folgende Analyse auf wesentliche Trends; spezielle Erwartungen an und Haltungen bzw. Einstellungen zu Beruf und Arbeitswelt bleiben zunächst weitgehend ausgeklammert.

3.3.2.1.1 Einstellungen zu relevanten Rahmenbedingungen

Globalisierung

Ein in unserer Gesellschaft durchaus kritisch bewerteter Aspekt wurde von Jugendlichen in Deutschland in den Studien von 2006 und 2010 nicht nur negativ bewertet: die Globalisierung. 84 % verbanden sie (2010) an erster Stelle mit der Freiheit, in der ganzen Welt reisen, studieren oder arbeiten zu können. Zunehmend wurde die weltweite Verflechtung auch mit wirtschaftlichem Wohlstand assoziiert. Im Jahr 2006, also noch vor der Wirtschafts- und Finanzkrise, war dies nur bei 37 % der Befragten der Fall, und nach der neuesten Studie scheint das Thema an sich sowie die Grenze zwischen Globalisierungsbefürwortern und -gegnern kein Thema mehr zu sein; stattdessen sind andere Themen in den Blickpunkt gerückt (dazu später).

Internet

Das Freizeitverhalten der Jugendlichen unterscheidet sich immer noch je nach sozialer Herkunft. Während sich Jugendliche aus privilegierten Elternhäusern verstärkt mit Lesen und kreativen Tätigkeiten befassen und vielfältige soziale Kontakte pflegen, sind Jugendliche aus sozial benachteiligten Familien vornehmlich mit Computer und Fernsehen beschäftigt. Allen gemeinsam ist jedoch die über alle Gruppierungen inzwischen gegen 100 % strebende Internetzugang (99 %), allenfalls die Vielfalt der Internetzugänge (Smartphone mit 81 % inzwischen an erster Stelle, der traditionelle Computer folgt mit 42 % erst auf dem dritten Platz) unterscheidet sich noch nach der sozialen Schicht (Vgl. hierzu und zum Folgenden Leven und Schneekloth 2015, S. 123 ff.). Dabei ist nicht nur die Zahl der Internetnutzer gestiegen, sondern auch die Zahl der Stunden, die Jugendliche im Netz verbringen: im Schnitt inzwischen mehr als 18 h pro Woche (was sich der Verfasser fast nicht vorstellen kann; geht ja noch, würde er hinzufügen, angesichts

des durchschnittlichen wöchentlichen Fernsehkonsums in anderen Bereichen unserer Gesellschaft).

Das Nutzungsspektrum reicht dabei von Jugendlichen, die die gesamte Funktionsbreite des Internet nutzen, über solche, die das Netz für Kontakte nutzen zu denen, die das Netz überwiegend als Mittel zum Zweck der Information oder Unterhaltung ansehen. In der aktuellen Studie wurden mittels Clusteranalyse die folgenden Gruppen mit ähnlichem Nutzerverhalten zusammengefasst (vgl. Leven und Schneekloth 2015, S. 146 ff.):

- **Informations-Nutzer:** Exakt 25 % der Jugendlichen nutzt das Internet als Quelle vielfältigster Informationen, die anderen Nutzungsmöglichkeiten spielen eine geringere Rolle.
- **Medienkonsumenten:** Bei einem nicht gerade signifikant niedrigerem Prozentsatz (24 %) steht die Unterhaltung im Vordergrund – Videos, Kinofilme, Fernsehprogramm, Musik heruntergeladen oder Spiele werden bevorzugt genutzt. Bei beiden bisher betrachteten Gruppen (hierzu gehören überwiegend jüngere Nutzer) spielen die Kontaktmöglichkeiten eine geringere Rolle.
- **Digitale Bewohner:** 20 % der Stichprobe nutzen das breite Spektrum der Internetfunktionen umfassend, mit Dominanz der Unterhaltung und der Information; auch hier: geringe Bedeutung der interaktiven sozialen Dimension.
- **Gelegenheitsnutzer:** Ein etwas geringerer Prozentsatz (19 %) nutzt das Internet nur gelegentlich (durchschnittlich 11 h pro Woche) und steht vor allem den sozialen Netzwerken kritisch gegenüber (immerhin 48 % der Gelegenheitsnutzer).
- **Interaktive Selbstdarsteller:** 12 % der (eher älteren und bereits erwerbstätigen) Jugendlichen möchten im Netzwerk „mit dabei sein“ und sind aktiv mit Blogs, Produktbewertungen bzw. laden Fotos und Videos ins Netz hoch (könnte man hier von informationellem Exhibitionismus sprechen?).

Als vorläufiges Fazit kann gezogen werden, dass die junge Generation (als Mischung aus Y und Z) hinsichtlich der Internetnutzung durchaus nicht über einen Kamm geschert werden kann, und sich auch ein nicht unbedeutlicher Teil der Risiken des Internet bewusst ist.

3.3.2.1.2 Grundhaltungen und Werte

Optimismus

Positiv denken ist weiter „in“. Gegenüber 2006 hat sich der Optimismus der Jugendlichen signifikant erhöht: 61 % (2010: 59 %) blicken ihrer Zukunft zuversichtlich entgegen, 36 % äußern sich unentschieden und nur 3 % sehen ihre Zukunft eher düster. Einzig bei Jugendlichen aus sozial benachteiligten Familien zeigt sich (im Vergleich zu 2010 stabil!) ein anderes Bild: Hier ist nur noch ein Drittel (33 %) optimistisch. Insgesamt wird ein „solider Optimismus“ konstatiert, trotz vielfältiger „Sorgen und Ängste und trotz der Fülle von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen“ (Leven

et al. 2015, S. 100). Dies bedeutet, dass junge Leute trotz der grundsätzlich optimistischen Stimmung auch die kritischen Entwicklungen wahrnehmen und an die Möglichkeit von Risiken und Brüchen in der Lebensplanung denken.

Werte

Die Werte und Lebenseinstellungen von Jugendlichen sind weiterhin pragmatisch (was sich spätestens in der Studie 2010 abzeichnet und weiter verstärkt hat – deshalb wird von einer „pragmatischen Generation im Aufbruch“ geschrieben; Quenzel et al. 2015, S. 375): Der persönliche Erfolg in der Leistungsgesellschaft (Fleiß und Ehrgeiz 2010 für 60 %, 2015 für 57 % besonders wichtig) behält eine hohe Bedeutung, ist 2015 gegenüber der Vorstudie jedoch etwas rückläufig (Gensicke 2015, S. 237 ff.). Dies gilt auch für den Erfolg in der Konsumgesellschaft, interessanter Weise auf niedrigerem Niveau (Hoher Lebensstandard 2010 für 41 %, 2015 für 35 % besonders wichtig). Hinter diesen verdichteten Werten stehen durchaus differenzierte berufliche Orientierungen. Leistung wird nicht um jeden Preis angestrebt; für immerhin 18 % muss der Beruf Sinn stiften (Idealisten wieder auf dem Vormarsch?), und darf schon gar nicht auf Kosten der Familie gehen; für 91 % der Jugendlichen darf die Familie gegenüber dem Beruf nicht zu kurz kommen. Von dem in früheren Studien angestrebten Spaß und Lebensgenuss ist in der aktuellen Studie – und dies ist erstaunlich – nicht mehr die Rede.

Eine etwas abnehmende Tendenz, wenn auch noch auf hohem Niveau, zeigt die positive Bewertung der Beziehungen zum privaten sozialen Umfeld. Die Bedeutung der (Herkunfts-)Familie hat für Jugendliche zwar weiterhin einen hohen Stellenwert (lässt hier immer noch das ‚Hotel Mama‘ grüßen?); um aber im Leben glücklich und zufrieden sein zu können, wird eine eigene Familie signifikant weniger für erforderlich gehalten (63 % der Befragten gegenüber 76 % in der Studie von 2010). Die Haltung zur Herkunftsfamilie ist damit zu erklären, dass sie schon aus traditioneller Sicht, vor allem in einer Zeit steigender Anforderungen im Bildungssystem und beim Einstieg in die Arbeitswelt, Rückhalt und emotionale Unterstützung bietet. Geringfügig abgenommen hat der Wunsch nach eigenen Kindern (64 % gegenüber 69 % im Jahr 2010). Was Freundschaften betrifft, wird angesichts der Inflation der Kontaktmöglichkeiten im Internet ein beginnender Überdruß erkennbar – die Leichtigkeit, mehrere Hundert digitale Freunde zu haben, steht gleichzeitig der Schwierigkeit gegenüber, echte und innige Freundschaften zu pflegen (Gensicke 2015, S. 241).

Für die Generation Y wurde ja bereits ein Wertewandel weg von postmaterialistischen hin zu materialistischen Werten propagiert, „...die mit Fleiß und Konzentration, Ordnung und Sicherheit verbunden sind“ (Shell Deutschland Holding 2010, S. 47). Die Studie von 2010 zeigte, dass sich dieser Trend in der Stichprobe, in der die Generation Z dominiert, weiter verstärkt hatte. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass das Umfeld der damaligen Stichprobe durch die Nachwirkungen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise geprägt war. Die Sicherung materiellen Wohlstands war nicht mehr garantiert, und die Ängste und Sorgen der Jugendlichen kreisten seinerzeit vorrangig „um

die Frage, wie man durch eine gute Ausbildung eine günstige Position am Arbeitsmarkt erringt und dem drohenden Schicksal der Arbeitslosigkeit ...entgeht.“ (Shell Deutschland Holding 2010, S. 188). Inzwischen hat die Dominanz eines hohen Einkommens als Bestandteil der beruflichen Erwartungen abgenommen, es steht nicht mehr an erster Stelle, sondern wird durch ideelle Erwartungen (eigene Ideen einbringen können) und den Wunsch kompensiert, dass der Beruf ein vernünftiges Auskommen ermöglicht, aber auch genügend Freizeit neben der Berufstätigkeit zulässt.

Gesellschaftliche Orientierungen und Interesse am Weltgeschehen

Das Interesse an gesellschaftlichen Entwicklungen bleibt ausgeprägt, das Interesse am Weltgeschehen nimmt wieder zu, wird aber verstärkt mit Krisen assoziiert und hat zu gestiegenen Ängsten vor Terror und Krieg in Europa geführt (Shell Deutschland Holding 2015, S. 26; Schneekloth 2015, S. 153 ff.). Das Thema Zuwanderung erfährt demgegenüber eine durchaus wachsende Akzeptanz. In der letzten Studie (2010) waren 70 % der Jugendlichen der Auffassung, sich gegen Missstände in Arbeitswelt und Gesellschaft zur Wehr setzen zu müssen. Bedenklich erschien damals die weiter abgenommene Bereitschaft, abweichende Meinungen, denen man selbst nicht zustimmen kann, zu tolerieren. Inzwischen ist gegenüber 2010 die Bereitschaft zur Toleranz wieder geringfügig gestiegen (56 statt 54 % halten dies für wichtig), die Bereitschaft, sozial Benachteiligten zu helfen, ist geringfügig weiter gestiegen (auf 61 gegenüber 59 %; Gensicke 2015, S. 247, 264 ff.).

Im Vergleich zu älteren Jugendstudien: Neue Werteorientierungen erkennbar

Neu scheint die signifikant erkennbare Neigung zu sein, Gesetz und Ordnung zu respektieren. Nach der aktuellen Studie ist dies noch wichtiger als Fleiß und Ehrgeiz (Gensicke 2015, S. 240). Junge Leute fordern inzwischen auch verbindliche moralische Regeln im sozialen Umgang, sind bereit, sich selbst daran zu halten und auf dieser Basis ihr Leben eigenverantwortlich und unabhängig zu gestalten.

Ebenfalls neu hinzugekommen ist ein wieder stärkeres Interesse an politischen Entwicklungen. Dieses hatte ab den 1990er Jahren deutlich an Bedeutung verloren. Nach einem Tiefpunkt im Jahr 2002 (30 %) bezeichnet sich aktuell ein größerer Anteil (41 %) der Jugendlichen wieder als politisch interessiert. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden inzwischen wieder etwas positiver wahrgenommen (Shell Deutschland Holding, S. 20 ff.; Leven et al. 2015, S. 96). Es ist allerdings kein Widerspruch zur weiterhin ausgeprägten Politikverdrossenheit; Interesse für Entwicklungen in Gesellschaft und Politik – insbesondere der internationalen – ja, aber bei gleichzeitiger Überzeugung, an negativen Entwicklungen nichts ändern zu können.

3.3.2.1.3 Fazit zur allgemeinen Jugendforschung

Bezeichnenderweise sind die Autoren als Sozialwissenschaftler zunächst vorsichtig genug, aus dieser gegenüber den letzten beiden Jugendstudien in einzelnen Aspekten erkennbaren Trendwende nicht bereits eine neue Generation (im Sinne des oben

dargestellten sozialwissenschaftlichen Generationenbegriffs) zu definieren, sondern allenfalls erste Zeichen für eine neue „Generationsgestalt“ zu sehen. Insbesondere zeigen sich diese Zeichen bzw. „Triebkräfte des Wandels“ nach Auffassung der Autoren bei den Jugendlichen aus mittleren und oberen sozialen Schichten (Quenzel et al. 2015, S. 379 ff.). Obwohl grundlegende Tendenzen weiter bestehen bleiben, werden von den aktuellen Daten zusammenfassend folgende Anzeichen für eine gewisse Trendwende (und vielleicht doch neue „Generation“) abgeleitet:

- Weiterhin hohe Bildungserwartungen, mit inzwischen überdurchschnittlicher Tendenz in Richtung einer akademischen Ausbildung; inzwischen übersteigt die Zahl der Studienanfänger die der Ausbildungsanfänger im dualen System.
- Sehr hohe Berufserwartungen und Ansprüche an zukünftige Arbeitgeber (hierzu später mehr), auch im Hinblick auf anspruchsvolle Tätigkeiten, mit gleichzeitig hohen Erwartungen an das Leben jenseits des Berufs.
- Differenzierte Erwartungen im Verhältnis zwischen beruflichem Engagement, Freizeit und Familie.

Als vorläufige Schlussfolgerung kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass eine so umfassende Untersuchung wie die Shell-Jugendstudie 2015 keine pauschalisierenden Aussagen zulässt, aber interessante Cluster an Werthaltungen erkennen lässt. Dies wird bei genauerer Betrachtung auch für die Generation Z gelten, sodass Unternehmen wie schon in der Vergangenheit überlegen müssen, wie Mitarbeiterinnen mit unterschiedlichen Werthaltungen zu motivieren und zu halten sind.

Dort, wo in der hier ausgewerteten aktuellen Jugendstudie auf berufsrelevante Aspekte eingegangen wird sei anzumerken, dass die Ergebnisse, beispielsweise zur Sicherheit des Arbeitsplatzes, auch in anderen Studien nachgewiesen werden konnten (siehe Signium International 2013; Ernst und Young 2014), deshalb wurde dieser Aspekt im vorliegenden Beitrag außer Acht gelassen; empirische Ergebnisse zu wichtigen Einzelaspekten beruflicher Orientierungen werden im Folgenden anhand zusätzlich vorliegender wissenschaftlicher Studien betrachtet.

3.3.2.2 Berufs- bzw. arbeitsbezogene Ergebnisse

3.3.2.2.1 Erwartungen der jungen Generation bzw. Generation Z an die Arbeitswelt und an den Arbeitgeber

Antworten zur Frage nach den Erwartungen von Studierenden und jungen ‚Beschäftigten‘ sind Gegenstand von Umfragen unter Studierenden und jungen Berufstätigen, die jährlich weltweit von Universum Communications im Rahmen sehr großer Stichproben (mehr als 500.000 Befragte in 32 Ländern) durchgeführt werden (hierzu und zum Folgenden Lake 2015, S. 29 ff.). Die Attraktivitätskriterien wurden dabei in folgende vier Themenbereiche differenziert:

- Ansehen und Image des Arbeitgebers (unternehmensbezogene Kriterien);
- Eigenschaften des Jobs (Tätigkeitsinhalte und -anforderungen, Weiterbildungsmöglichkeiten);
- Mensch und Kultur (soziales Umfeld und Eigenschaften des Arbeitsplatzes);
- Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten (monetäre Vergütung und Karriere/Laufbahn).

Erwartungen an den idealen Arbeitgeber bei der Zielgruppe der Studierenden

Dabei wurden die Befragten um Angaben zu der Frage gebeten, welche verschiedenen Eigenschaften sie mit konkreten, zuvor als ideal ausgewählten Arbeitgebern verbanden. Die Ergebnisse (in Form einer Rangfolge) bestätigen insofern die Erkenntnisse aus anderen Studien, als die sozialen Faktoren (Betriebsklima, soziales Umfeld) eine ähnlich große Bedeutung haben, ebenso eine sichere Anstellung. Überraschend ist, dass ein attraktives Grundgehalt den ersten Rangplatz einnimmt, und die Anerkennung der eigenen Leistung den letzten.

Erwartungen an den idealen Arbeitgeber bei der Zielgruppe der Young Professionals

Während bei den Studierenden die vielfältigen Arbeitsaufgaben an vierter Stelle standen, ist dies bei den Young Professionals die anspruchsvolle Tätigkeit (die bei den Studierenden an sechster Stelle stand); die vielfältigen Arbeitsaufgaben ergeben sich dann wohl von selbst (5. Platz bei den Young Professionals; Lake 2015, S. 38 f.). Ein hohes Einkommen in der Zukunft hat bei den Young Professionals eine etwas (= um zwei Rangplätze) geringere Bedeutung als bei den Studierenden. Die Anerkennung der Leistungen spielt bei den Young Professionals überhaupt keine Rolle mehr; dies ist möglicherweise dadurch zu erklären, dass diese aufgrund erster Berufserfolge gegeben ist und in der Wahrnehmung deshalb nicht im Vordergrund steht.

3.3.2.2.2 Karriereziele von Studierenden und Young Professionals

Hierbei steht weniger die kurzfristige Orientierung zur Attraktivität des Arbeitgebers, vielmehr die langfristig angestrebten Ziele der Studierenden im Vordergrund. Tab. 3.4 stellt eine Zusammenfassung der Ergebnisse dar, gewissermaßen als Quintessenz; außer der Differenzierung in die beiden Zielgruppen sind auch die Werte angegeben, die in der Studie innerhalb der beiden Zielgruppen speziell für Ingenieure ermittelt wurden.

Einzelergebnisse zu kommentieren ist im Hinblick auf den vorgegebenen Umfang dieses Beitrags nicht möglich, auffallend sind jedoch die folgenden Aspekte:

- Work-Life-Balance ist wie in vielen anderen Studien, die im Übrigen eine Zunahme der Bedeutung im Zeitverlauf konstatieren, Spitzenreiter.
- Auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die intellektuelle Herausforderung folgen auf den Plätzen danach; bei den Ingenieuren ist interessanterweise bei einigen Items die relative Häufigkeit niedriger als bei Wirtschaftswissenschaftlern.

Tab. 3.4 Karriereziele von Studierenden und jungen Berufstätigen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Ergebnisse von Lake 2015)

Karriereziele nach Zielgruppe und Stichprobe (Angaben in Prozent)	Studierende		Young Professionals	
	Ingenieure	Insgesamt	Ingenieure	Insgesamt
Ausgewogene Work-Life-Balance	48	51	58	63
Sicherer und beständiger Job	49	46	55	51
Intellektuelle Herausforderung	29	35	35	51
Leitende Führungsposition	29	29	28	46
Unternehmerische, kreative und Innovative Aufgaben	24	24	31	20
Internationale Laufbahn	19	22	16	20
Selbständigkeit oder Unabhängigkeit	17	20	18	18
Status als technischer oder Fachexperte	29	18	9	12
Gemeinwohl/öffentliches Wohl Im Fokus	15	17	11	10

- Eine Karriere als Führungskraft dominiert bei jungen Wirtschaftswissenschaftlern, am niedrigsten ist die Attraktivität einer Führungslaufbahn bei jungen Naturwissenschaftlern.

Nunmehr kann ein vorläufiges Fazit gezogen werden; in Abb. 3.2 sind die wesentlichen Eigenschaften der hier betrachteten Generationen zusammenfassend abgebildet – unter Berücksichtigung der Generation Z. Dabei werden die Erkenntnisse zur jüngeren Generation bzw. der Generation Z den Grundhaltungen und Werten der Vorgenerationen gegenüber gestellt. Es wird also noch darum gehen, die Akzente, die durch die Werthaltungen und Erwartungen der Generation Z gegeben sind, vor dem Hintergrund der aktuellen Trends noch genauer herauszuarbeiten (zugrunde gelegt wurden auch die textlichen Ausführungen bei Scholz 2003).

3.4 Ausblick – die Generation Z und die Folgen

Dass ein sich in der Gesellschaft vollziehender Wertewandel auch in die Arbeitswelt hinein wirkt, bemerken Unternehmen bzw. Personalverantwortliche nicht erst seit heute. Wie Personalwirtschaft, -management und -politik auf die Megatrends reagieren, ist Gegenstand der anderen Beiträge in diesem Sammelband, daher wird an dieser Stelle nicht darauf eingegangen.

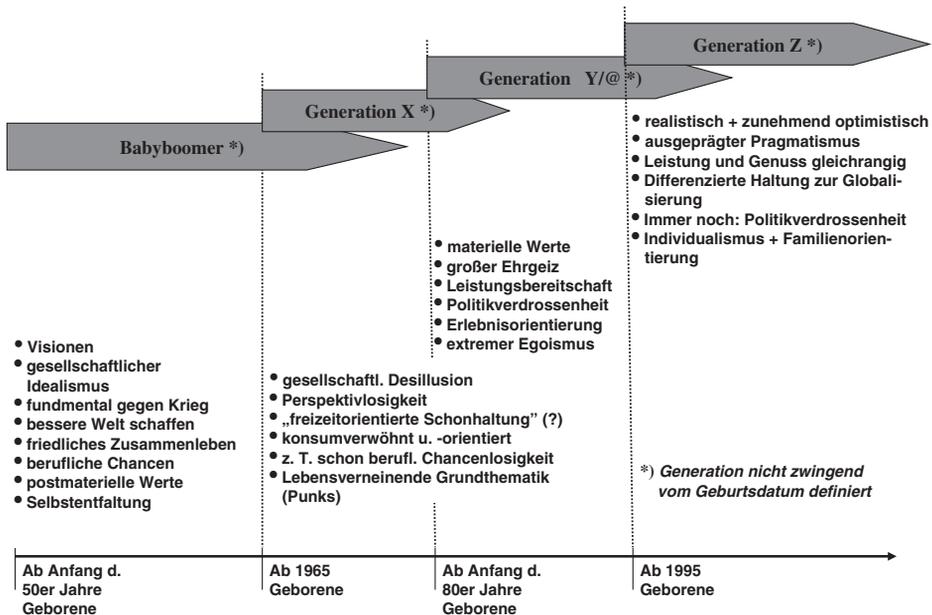


Abb. 3.2 Denkhaltungen und Werte des betrachteten Generationen-Spektrums. (Quelle: Eigene Darstellung)

3.4.1 Generation Z – Horrorvision oder Wellnessfaktor für Unternehmen?

Anhand der dargestellten empirischen Ergebnisse konnten Werthaltungen, Einstellungen und Orientierungen nachgewiesen werden, die noch keine so deutlichen Indikatoren für eine gravierende Trendwende erkennen ließen. Wodurch fällt also Generation Z, von C. Scholz werbewirksam im Spektrum zwischen Schreckgespenst und Heilsbringer eingeordnet (Scholz 2015a, S. 20–26), gegenüber den Vorgängergenerationen besonders auf (vgl. zum Folgenden, soweit nichts anderes angegeben: Scholz 2015a, S. 41 ff.)?

3.4.1.1 Veränderte Eigenschaften und Verhaltensmuster

Positive Eigenschaften und Verhaltensweisen

- Multitaskingfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Eigeninitiative, Lernbereitschaft
- Schreibmaschine und Münztelefone sind dieser Generation nur aus dem Museum bekannt; ein Leben ohne Handy, Navi, Digikamera und Facebook ist kaum noch vorstellbar (Lehky 2011).

- Medienkompetenz, E-Mails können auch von zu Hause aus beantwortet werden; damit besteht keine Notwendigkeit, innerhalb der arbeitsvertraglichen Arbeitszeit ständig im Büro zu sein.
- Informationsstand (allerdings ohne Prüfung der Verlässlichkeit von Quellen; informiert zu sein bedeutet nicht, strukturiert gelernt zu haben, Zusammenhänge zu erkennen).
- Angeblich: Flexibler einsetzbar, aufgrund moderner Medien ständig – wegen ständiger Erreichbarkeit auch für Arbeitgeber – auf Abruf; auch die Grenze zwischen Arbeit und Beruf wird dadurch aufgehoben (ständige Erreichbarkeit kann auch zur Besessenheit werden, im Privatleben wird dies oft intensiv praktiziert).

Negative Eigenschaften und Verhaltensweisen

- Naivität, aber auch Börsartigkeit im Umgang mit neuen Medien, Cybermobbing, ‚Shitstorms‘, damit verbundene Verleumdungen – Frustration wird im Netz abgebaut, im Rahmen von Blogs und Foren; Auseinandersetzungen werden in der Anonymität des Netzes ausgetragen.
- Kritische Formen der Mediennutzung in der Arbeitswelt: Verletzung der arbeitsvertraglichen Nebenpflicht Vertraulichkeit (z. B. in Foren; ‚Ausplaudern‘ von betrieblichen Interna mit deutlich größerer Verbreitung, als dies am Stammtisch zu tun); private Nutzung von dienstlichen Medien.
- Kritische Mediennutzung in allen Lebensbereichen: mit dem ‚Mäusekino‘ hantieren, während man sich im Gespräch mit anderen befindet, beim gemeinsamen Essen oder in der Vorlesung beim Professor sitzt.
- Unfähig, Verantwortung zu übernehmen; purer Egoismus.
- „Materialistische Monster“, die andere herablassend behandeln, „die nicht das Glück ... reicher Eltern haben“ (Scholz 2015a, S. 23).
- Ablehnung jeglicher Hierarchie – hier nicht ganz eindeutig einzuordnen; diese Haltung dürfte sich garantiert abschwächen, wenn die Generation Z eine akzeptable Karrierestufe erreicht hat; dann achtet sie mit Sicherheit auch auf Hierarchie und Status. Und außerdem: es handelt sich nicht um die erste aufmüpfige Generation. Das berühmte Zitat von Sokrates, bei dem gar nicht sicher ist, ob es von ihm stammt, kommt einem hier in den Sinn...

3.4.1.2 Besondere Lebensumstände

- Als besonders behütete Generation, deren Eltern sogar zum Studienbeginn an die Hochschule mitkommen, und von der man sich fragt, ob sie im Beruf ohne Kindermädchen auskommt.
- Als von den Lügen der Bologna-Reform und deren Folgen betrogene Generation: verschultes Studium ohne akademische Freiheiten, die angeblich mit dem Bachelor

schon einen ersten berufsqualifizierenden Abschluss bekommen sollte, die aber ohne Master offenbar nur schwer von der Wirtschaft akzeptiert wird (Spiegelonline 2015).

- Als von Wirtschaftskrise und finanziellen Belastungen des Staates aufgrund internationaler Verpflichtungen belastete Generation.
- Als von der Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen betroffene Generation: Befristete Arbeitsverhältnisse, Zeitarbeit, Werkverträge.
- Als Generation, die mit der zunehmenden Schere zwischen prekär und reich leben muss, und die angesichts von Verhältnissen, von denen sie glaubt, sie sowieso nicht ändern zu können (Realismus, s. o.) immer politikverdrossener wird.

3.4.1.3 Überzogene Erwartungshaltung – im Ansatz wirklichkeitsfremd, zum Unmut von Arbeitgebern

- Das Bewusstsein ihrer „demografischen Überlegenheit“ (Scholz 2015a) führt aus der Sicht von Arbeitgebern zu überzogenen Ansprüchen und zu arrogantem Auftreten, auch gegenüber Älteren, was das Generationenmanagement schwierig bleiben lässt.
- Statt zunächst einmal, etwa nach dem Studium, die erste Stelle und deren Anforderungen zu bewältigen – traditionell: sich erst einmal zu bewähren – werden schon vor Antritt der ersten Stelle (siehe die obigen empirischen Ergebnisse) individuelle Entwicklungsmöglichkeiten propagiert.

Spätestens an dieser Stelle fällt der Graben zwischen Erwartungen der Generation Z und der Wirklichkeit auf. Da der demografische Wandel in vielen Medien häufig kritiklos hochgespielt wird scheint übersehen zu werden, dass der damit verbundene Fachkräftemangel nur bestimmte Studienabschlüsse (MINT-Fächer) betrifft, andererseits der Mangel vor allem die ‚handfesten‘ Berufe betrifft (Kettner 2012) – insgesamt droht eher wieder eine Akademikerschwemme. So hat der frühere Bundesbildungsminister Julian Nida-Rümelin in verschiedenen Quellen die Besorgnis geäußert, dass zu viele junge Menschen lieber an die Hochschule gehen, anstatt eine solide berufliche Ausbildung im Betrieb zu wählen (Nida-Rümelin 2013, 2014). Dass die Bedeutung einer soliden beruflichen Ausbildung im dualen System zu sehr unterschätzt wird, bedauern auch die Dachorganisationen von Wirtschaft und Handwerk.

An dieser Stelle vielleicht auch der Hinweis, dass junge Menschen mit erfolgreich abgeschlossener Ausbildung und Fortbildung im Rahmen staatlich anerkannter Abschlüsse (Meister, Fachwirte, Fachkaufleute) – bei seriösen Bildungsträgern erworben – eine ernst zu nehmende Konkurrenz zu Bachelor-Absolventen darstellen, die ein zu verschultes und verkürztes Studium (Breitenwirkung statt Tiefgang) hinter sich haben.

3.4.2 Handlungsempfehlungen an die Unternehmen

3.4.2.1 Attraktivität des Arbeitgebers auch für die Generation Z stärken

1. Als Arbeitgeber attraktiv sein für alle Generationen, indem man sich auf die spezifischen Stärken und Werte des Unternehmens fokussiert (vgl. hierzu und zum Folgenden auch Otto und Remdisch 2015, S. 64 ff.). Dass dies besondere Aktivitäten in Richtung einer als besonderes schwierig einzuschätzende Generation erfordert, liegt nahe, insbesondere einer Generation, mit denen Führungskräfte aufgrund ihrer in einer ganz anderen Zeitspanne erfolgten Sozialisation, wegen abweichender Moral- und Wertvorstellungen, in Konfliktsituationen geraten können.
 - Die Empfehlung, auf den Wertewandel achten, ist definitiv nicht neu; die Neuaufgabe der Forderung richtet sich auf jeweils neue Erkenntnisse.
 - Ebenso ist auf den Abgleich zwischen Wunsch und Wirklichkeit zu achten; hierzu ist zu klären, wie weit das Unternehmen noch von seinem unternehmenskulturellen Idealbild entfernt ist; hierzu können Mitarbeiterbefragungen ein geeignetes Mittel sein.

2. Ein angepasstes Employer Branding einsetzen
 - Auf Aspekte achten, die die Bindung einer eingeschränkt loyalen Generation an das Unternehmen stärken, aber auch Erwartungen und Ansprüche ‚gerade rücken‘. Ähnlich, wie sich Bewerber im Vorstellungsgespräch so vorteilhaft wie möglich darstellen, kann unterstellt werden, dass dieser Neigung auch Unternehmen im Rahmen des Personalmarketing tun – hier wäre eine ehrliche Information über Möglichkeiten und Grenzen erforderlich, wenn dies aus Sicht mancher Unternehmen bzw. Unternehmensvertretern angesichts des martialisch beschworenen ‚War for Talents‘ weltfremd erscheinen mag (einen Hoffnungsschimmer bietet diesbezüglich Fassbender 2015).
 - Beispiele für unkonventionelle Recruiting-Events, die insbesondere die junge Generation ansprechen sollen, gibt es vor allem für die Zielgruppe der Auszubildenden, noch ausgeprägter für angehende Akademiker gegen Ende ihres Studiums (Felser 2010, S. 62 ff.).
 - Hierzu kann auch an einen Versuch von Siemens erinnert werden: Recruitainment durch Online-Karrierespiele (S. Gersdorf und B.-F. Voigt 2004; aktuell G. Hesse und R. Mattmüller 2015).
 - Angesichts der bereits erwähnten Verschlinkung von Hierarchien gehören inzwischen alternative Laufbahnkonzepte in Richtung von Fach- und Projektlaufbahnen zum personalwirtschaftlichen Instrumentarium (Domsch und Ladwig 2011), diese passen auch aus dem Blickwinkel des Wertewandels in die heutige Zeit. Im

Rahmen des Personalmarketing kommuniziert, muss dies bei der Generation Z (aber auch noch Y) auf fruchtbaren Boden fallen.

3. Attraktiv sein für alle Lebensphasen – Lebensphasenspezifische Personalarbeit
 - Genauer: darauf achten, in welcher Lebensphase sich die einzelnen „Generationen“ befinden (s. o.).
 - Schlagwort: Demografiemanagement; geprägt wurde in diesem Zusammenhang bereits ein neues Managementprinzip: Management by Generation (stammt nicht von The Who!).

3.4.2.2 Anforderungen an die Führung von Mitarbeitern

Sensibilisierung und Weiterbildung der Führungskräfte für generationenübergreifende Führung; Förderung generationenübergreifender Aktivitäten; Systematisches Training mit differenzierten Trainingsinhalten (!), hierzu zählen u. a. das Wissen über die Spezifika der einzelnen Generationen und Tools für generationenübergreifende Zusammenarbeit (Mentorenkonzepte, Gesundheitsförderung, Lerntandems usw.). Zur folgenden Frage beschränken sich die Ausführungen auf den medien- und informationstechnischen Aspekt (Otto und Remdich 2015, S. 66); wie führt man im digitalen Zeitalter – im Übergang von Generation Y zu Z?

- a) Generell: Führung von sich selbst – bei allen Beteiligten!
 - Ständige Erreichbarkeit kann zu Überlastung führen; aber Rat auf „Abschalten“ stößt auf Unverständnis (hierzu und zum Folgenden Lehky 2011).
 - Leben im Stand-by-Modus – schlechtes Image von Muße? („Müßiggang ist aller Laster...“) – ohne notwendige „Eigenzeit“.

Was die Führungskraft tun kann:

Nicht mehr ständige Erreichbarkeit und ungezügelter Mediennutzung.

Statt dessen: Selbstdisziplin; Handy und Mail effizienter und sparsamer nutzen, Nachfragen auch einmal telefonisch, bei Mails CC-Wahn eindämmen; Spielregeln einführen: wie schnell muss auf Mails geantwortet werden? Klären, was bis zum nächsten regelmäßigen Tages-/Wochenmeeting warten kann.

Mails nur dreimal am Tag abrufen/Auto-Reply-Funktion; akustisches Signal für Mail-Eingang zeitweise unterdrücken; für die Erreichbarkeit per Handy werktags eine zeitliche Grenze setzen.

- b) Wie führt man Digital Natives?
 - Multitasking als tägliche Routine; vernetzt; Zusammenarbeit ohne Rücksicht auf Ort und Position, wenig Verständnis für Technikverweigerung.
 - Zeitliches Aufschieben von Kontaktbedürfnissen ist dieser Generation fremd, auch was Besprechungen betrifft.

Was die Führungskraft tun kann:

1. Den Schritt zu einer weniger hierarchischen Arbeitsweise tun
 Wenn Freiräume erweitert werden sollen, müssen klare Rahmenbedingungen existieren und entsprechende Erwartungen kommuniziert werden; welche Spielregeln gelten z. B. für die Zusammenarbeit?
 Am Ende muss weiterhin jemand Entscheidungen treffen und die Verantwortung dafür übernehmen, d. h. Führung ganz ohne Macht ist nicht denkbar.
2. Leitplanken setzen statt Vorschriften machen
 Frage des privaten Surfens; soll und kann man dies überhaupt verhindern?
 Für Sicherheitslücken sensibilisieren; diskutieren, welche Firmeninterna in Chatrooms und sozialen Netzwerken nichts zu suchen haben.
 Offline-Zeiten für ungestörte, konzentrierte Arbeitsphasen schaffen.

3.4.3 Und was kommt dann? ...

Bei Z ist das Alphabet zu Ende; beginnen wir dann doch mit einer neuen Zeitrechnung/ Generationenrechnung: Generation A? Irgendein Publizist wird garantiert sogar auf die Idee kommen, dort weiterzumachen. Zurück zum Anfang ...; zumindest zurück zu alten Werten? Man denke – bei aller kritischen Distanz – an die Warnungen von Papst Franziskus, an den Dalai-Lama, der in den Medien bereits Moral von Führungskräften reklamiert hat (Wirtschaftswoche 2008). In einer Untersuchung (George 2015) wurde nachgewiesen, dass bei jungen Leuten die Glaubwürdigkeit von Führungskräften sehr stark gesunken ist; hier gilt es anzuknüpfen; eine eigentlich weltfremde Forderung, denn just, als diese Zeilen entstanden, überstürzten sich in den Medien die Meldungen zum neuesten VW-Skandal (ja nicht der erste in der jüngeren Vergangenheit, siehe die López-Affäre 1993, den Schmiergeld- und Lustreisenskandal im vergangenen Jahrzehnt, in den auch maßgebliche Betriebsräte verwickelt waren). Selbst wenn Martin Winterkorn persönlich von dem Betrug nichts gewusst haben sollte – es waren dann vermutlich Führungskräfte auf den nachgelagerten Ebenen, die dies mit zu verantworten haben. Aber, nicht realistisch, sondern resignierend: Gier ist immer stärker als Ethik und Werte.

Eine Idee für eine Nachfolgegeneration ist schon da! Als nächstes kommt, wenn man internationalen Quellen im schnelllebigen Internet glauben kann, die Generation Omega (J. Greenhall 2014; M. Markowitz 2014); dies wirft allerdings die Frage auf, was dies zu bedeuten hat. Schließlich ist der Buchstabe Omega im griechischen Alphabet der letzte – wie das Z im deutschen; danach wäre die Generation Omega schlichtweg die Nachfolgegeneration von Generation Y. Ein Gedanke drängt sich aber auf: Omega als Begriff für eine bestimmte Zielgruppe stammt aus der Gruppendynamik (Schindler 1957). Omega ist dort innerhalb einer Gruppenrangfolge, z. B. nach der Position Alpha (Gruppenführer), Beta (graue Eminenz aufgrund von Experten- bzw. Hintergrundwissen), Gamma (normale Gruppenmitglieder) ein Querdenker. Allerdings vermeidet der Verfasser, hier von einer Generation zu sprechen; Querdenker hat es zu allen Zeiten gegeben, sie sind

nur nicht immer gern gesehen oder in der Arbeitswelt akzeptiert gewesen, außer in Bereichen wie Forschung und Entwicklung, außerhalb der Wirtschaft etwa in der Kunst, aber schon gar nicht im Rahmen der kaufmännisch/betriebswirtschaftlichen Verwaltung (bewusst gewählte Bezeichnung!). Dies müsste aber sorgfältig untersucht werden, um nicht nur auf die Einschätzung von Personalberatern angewiesen zu sein (Heinrich 2011).

Eignet sich aufgrund der bisherigen Analyse die Generation Z als Reservoir für Querdenker? Aufgrund der realistischen Grundeinstellung eher nicht. Angesichts der erkennbaren Megatrends und dem Zwang zur Innovation wäre zu wünschen, dass die Teilmenge der Querdenker, auch in der jungen Generation, in der Wirtschaft eine stärkere Geltung erhält.

Was fällt einem auf die obige Frage noch ein? Der Mensch verlernt möglicherweise die natürliche, mündliche Sprache und die Lust, sich persönlich zu treffen anstatt nur virtuell. Oder die Kondratjewischen Wellen kommen aus den Tiefen des Gedächtnisses: Genauso, wie nach dieser Theorie Hochkonjunkturen und Krisen wellenartig immer wieder kehren, kommt aufgrund der politischen Verhältnisse vielleicht wieder ein neues „Biedermeier“, ein Rückzug auf sich selbst, Familie und die eigene kleine Welt? Schließlich hat in der Vergangenheit auch eine Veränderung von materialistischen zu postmaterialistischen Haltungen und jetzt wieder zurück stattgefunden!

Die Bedeutung der Familie steigt angeblich wieder; wie sieht es mit den zunehmenden Single-Haushalten aus? Und: Wo bleibt die Generation P (wie Peace), die gegen Irakkrieg und andere vergleichbar grausame Kriege demonstriert (wie die Generation des Verfassers gegen den Vietnamkrieg)? Konkret warten wir noch auf eine sorgfältige empirische Forschung, die sich kritisch und differenziert mit der Generation Z auseinandersetzt und viele Postulate als Mythen enttarnt, die von diversen Interessengruppen aus politischen Gründen derzeit in die Welt gesetzt werden.

Als Fazit in weniger konzeptioneller, sondern eher personalwirtschaftlicher Hinsicht, wären folgende Überlegungen zur Generation Z gerechtfertigt (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- Die Neigung, Führungsverantwortung zu übernehmen, ist nicht mehr so stark ausgeprägt – was angesichts flacher Hierarchien sicher auch eine Anpassung der Erwartungen an die Verhältnisse darstellt. Aufgrund von Lean Management (Verschlankung von Hierarchien) und ähnlichen Reorganisationswellen wetteifern Karriereinteressierte schließlich um immer weniger Führungspositionen.
- Die jungen Menschen arbeiten sehr gerne in einem festen Rahmen, beispielsweise von 9 bis 17 Uhr. Außerhalb dieses Zeitraums aber möchten sie eher nicht an Job oder Firma denken. Arbeitgeber müssen sich wohl von der Idee der Jungen als immer verfügbare Arbeitnehmer verabschieden. Damit wären Arbeitgeber gezwungen – die Personalkostendebatte hat der Verfasser im Blick – ihre Organisation zu überdenken. Sie

flexibilisieren Arbeitszeiten und Arbeitsverhältnisse (!) schließlich seit einiger Zeit auch.⁴

- Diverse Quellen weisen immer wieder auf das Überstundenvolumen der deutschen Wirtschaft hin, und sprechen von einer hohen Dunkelziffer der nicht offiziell angemeldeten, schon gar nicht bezahlten Überstunden. Bezeichnend ist auch ein „Feuerwehrmannurteil“ des EuGH, der ausgerechnet einem öffentlichen Arbeitgeber (Stadt Halle) vorgeworfen hat, die Europäische Arbeitszeitverordnung in unzulässiger Weise zu verletzen (Europäischer Gerichtshof EuGH, Urteil vom 25.11.2010, Aktenzeichen C-429/09). Wünschen wir der Generation Z, dass sie daran etwas ändert.
- Im Übrigen sagt ein Bonmot von Eugen Roth, der angesichts der brachialen Vorgehensweise heutiger ‚Comedians‘ eine angenehm subtile Komik an den Tag gelegt hat: „Ein Mensch sagt, und ist stolz darauf, er geh’ in seinen Pflichten auf. Bald aber, nicht mehr ganz so munter, geht er in seinen Pflichten unter“ (Gedicht ‚Allzu eifrig‘, 1966).
- Die Generation, wurde empirisch nachgewiesen, ist realistisch. Das heißt aber, sie macht sich keine Illusionen darüber, wie ungerecht Gesellschaft und Arbeitswelt beschaffen sind, und weiß, was auf sie zukommt. Sie sieht – trotz beschworenen Fachkräftemangels, Massenentlassungen, Managergehältern in Millionenhöhe, Umweltproblemen, Klimawandels und nur am nächsten Wahlsieg interessierter Politiker. Und sie sieht, dass sich trotz der gesellschaftlichen Diskussionen nichts geändert hat und glaubt auch nicht daran, dass sich etwas ändert – schon gar nicht, dass sie selbst etwas an den Verhältnissen ändern kann.

Aus Arbeitgebersicht sind einige dieser Aspekte sicher nicht immer angenehme Aussichten – Arbeitgeber werden sich aber so oder so angemessen um diese jüngste Generation bemühen müssen.

Noch eine abschließende Bemerkung: Im vorliegenden Beitrag konnten nur aus Sicht des Verfassers besonders ins Auge stechende Ergebnisse und Überlegungen dargestellt, kommentiert, bewertet und reflektiert werden. Eine ausführliche Behandlung der Thematik muss einer ausführlicheren Publikation vorbehalten bleiben.

Wie geht es weiter? Da es schwierig ist, verschiedene Entwicklungen, beispielsweise im Hinblick auf Zuwanderung, etwa von Kriegsflüchtlingen oder Wirtschaftsmigranten, in einigermaßen zuverlässiger Weise zu prognostizieren, heißt es ansonsten an dieser Stelle: **Keine Ahnung!** Es bleibt nichts anderes, als die Zukunft auf uns zukommen zu lassen und zu versuchen, sie vorausschauend anzugehen! *„Die Zukunft hat viele Namen.*

⁴Die Fülle der ArbeitsgerichtsUrteile – allein schon die auf höchster Instanz beim Bundesarbeitsgericht entschiedenen –, in denen Verletzungen des Arbeitszeitgesetzes thematisiert sind, oder solche, bei denen der rechtswidrige Einsatz von Arbeitskräften im Rahmen von Werkverträgen – eigentlich im Rahmen illegaler Arbeitnehmerüberlassung (in diesem Zusammenhang war bereits auch ein namhafter deutscher Autohersteller involviert) – auslösender Tatbestand waren, kann an dieser Stelle – leider – nicht behandelt werden.

Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare. Für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte. Für die Tapferen ist sie die Chance“ (Victor Hugo; zitiert nach Duden Band 12, 2008, S. 919).

Literatur

- Becker, H. A. (2008). Karl Mannheims „Problem der Generationen“ – 80 Jahre danach. *Zeitschrift für Familienforschung – Journal of Family Research*, 20(2), 203 ff.
- Bonner, S., & Weiss, A. (2008). *Generation doof – Wie blöd sind wir eigentlich?* Bergisch-Gladbach: Verlagsgruppe Lübbe.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (Hrsg.). (2011). *Megatrends und HR Trends. Praxispapier*, 7, Düsseldorf.
- DGFP Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (Hrsg.). (2015). Megatrends 2015. <http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/dgfp-studie-megatrends-2015-digitalisierung-gewinnt-weiter-an-bedeutung-fuer-das-personalmanagement-4295>. Zugegriffen: 08. Mai 2015.
- Demmer, C. (2014). So anders sind die gar nicht. *Personalwirtschaft*, 10, 20–23.
- Domsch, M. E., & Ladwig, D. H. (Hrsg.). (2011). *Fachlaufbahnen – Alternative Karrierewege für Spezialisten schaffen*. Köln: Wolters Kluwer Deutschland.
- Duden (2008). Band 12: *Zitate und Aussprüche - Herkunft und aktueller Gebrauch*. Mannheim: Bibliographisches Institut - Duden Verlag.
- Ernst & Young GmbH. (2009). Studenten in Deutschland 2009. Was sie bewegt. Wohin sie wollen. [http://www.de.ey.com/Publication/vwLUAssets/Deutsche_Studenten:_Keine_Angst_vor_Arbeitslosigkeit/\\$FILE/Studentenstudie_2009.pdf](http://www.de.ey.com/Publication/vwLUAssets/Deutsche_Studenten:_Keine_Angst_vor_Arbeitslosigkeit/$FILE/Studentenstudie_2009.pdf). Zugegriffen: 08. Mai 2015.
- Ernst & Young GmbH. (2014). EY Studentenstudie 2014 – Studenten in Deutschland 2014. Werte, Ziele, Perspektiven. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/\\$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf). Zugegriffen: 08. Mai 2015.
- Fassbender, G. (2015). Recruiting mit gesundem Menschenverstand: Was kann man Bewerbern und Unternehmen heute raten? In S. Gradinger & R. Rosch (Hrsg.), *Nachhaltig führen mit gesundem Menschenverstand* (S. 72 ff.). Wien: Goldegg.
- Felser, G. (2010). Personalmarketing. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Gensicke, T. (2015). Die Wertorientierungen der Jugend (2002–2015). In Shell Deutschland Holding (Hrsg.), S. 237 ff. Hamburg: Fischer Taschenbuch.
- George, W. (2015). Mitgefühl bei Führungskräften. In T. Singer & M. Ricard (Hrsg.), *Mitgefühl in der Wirtschaft – Ein bahnbrechender Forschungsbericht* (S. 196 ff.). München: Knaus.
- Gersdorf, S., & Voigt, B. F. (2004). Spielerisch neues Personal finden. *PERSONAL – Zeitschrift für Human Resource Management*, 56(4), 10–13.
- Greenhall, J. (2014). Introducing Generation Omega. <https://medium.com/emergent-culture/introducing-generation-omega-f1cfdaea0b49#.r6tqrb6>. Zugegriffen: 23. Nov. 2015 (Eingestellt: 04. Nov. 2014).
- Heinrich, C. (2011). Querdenker. *Die Zeit*, Nr. 2. ZEIT-Online, <http://www.zeit.de/2011/02/C-Quereinsteiger>. Zugegriffen: 24. Sept. 2015 (Eingestellt: 05. Jan. 2011).
- Hesse, G., & Mattmüller, R. (Hrsg.). (2015). *Perspektivwechsel im Employer Branding*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Jureit, U. (2006). *Generationenforschung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Jureit, U. (2010). Generation, Generationalität, Generationenforschung, Version 1.0.
- Kraus, G. (2014). Die wahren Gründe erkennen. *Personalwirtschaft*, 10, 27–29.
- Krüger, K.-H. (2008). Wertewandel und personalpolitische Auswirkungen. In H. J. Schneider & H. Klaus (Hrsg.), *Mensch und Arbeit – Handbuch für Studium und Praxis* (11. Aufl., S. 629 ff.). Düsseldorf: Symposion.
- Lake, S. (2015). Karriereziele und Erwartungen an den Arbeitgeber von Studierenden und jungen Berufstätigen: Umfrageergebnisse 2008 bis 2013. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen*, (S. 29 ff.). Wiesbaden: Springer Gabler. Springer E-Book. <http://www.springer.com/978-3-658-05083-2>. Zugegriffen: 17. Aug. 2015.
- Lehky, M. (2011). *Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. Managen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Leven, I., et al. (2015). Familie, Bildung, Beruf, Zukunft: Am liebsten alles. In Shell Deutschland Holding (Hrsg.), S. 47 ff.
- Leven, I., & Schneekloth, U. (2015). Freizeit und Internet: Zwischen klassischem „Offline“ und neuem Sozialraum. In Shell Deutschland Holding (Hrsg.), S. 111 ff.
- manager magazin (2005). Jugendstudie „Generation 05“. Was Studenten über ihre Zukunft denken. <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,345522,00.html>. Zugegriffen: 08. Mai 2015.
- Mannheim, K. (1964 [1928]). Das Problem der Generationen. In K. Mannheim (Hrsg.), *Wissenssoziologie – Auswahl aus dem Werk* (S. 509 ff.). Berlin: Luchterhand.
- Markowitz, M. (2014). Millennials Aren't Generation Y, We're Generation Omega – Stories about Millennials' character flaws aren't just wrong; they're cover for the real perpetrators of crimes against the future. <http://www.thenation.com/article/millennials-arent-generation-y-were-generation-omega>. Zugegriffen: 23. Nov. 2015 (Eingestellt: 30. Mai 2014).
- McDonald's Deutschland Inc. (Hrsg.). (2013). Pragmatisch glücklich: Azubis zwischen Couch und Karriere – Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis unter 25 Jahren. http://mcdw.ilcdn.net/MDNPROG9/mcd/files/pdf/090913_Publikationsstudie_McDonalds_Ausbildungsstudie.pdf. Zugegriffen: 08. Mai 2015.
- Nida-Rümelin, J. (2013). Wir sollten den Akademisierungswahn stoppen. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung. Zugegriffen: 01. Sept. 2013.
- Nida-Rümelin, J. (2014). Der Akademisierungswahn: Zur Krise beruflicher und akademischer Bildung. Hamburg: Edition Körber-Stiftung.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement im Unternehmen, Reihe Schriften aus dem Centrum für Management C/M*. Wiesbaden: Gabler.
- Opaschowski, H. W. (2013). *Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus Verlagsgruppe Random House.
- Otto, C., & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 47 ff.). Wiesbaden: Springer Gabler. Springer E-Book: <http://www.springer.com/978-3-658-05083-2>. Zugegriffen: 17. Aug. 2015.
- Pfeil, S., & Lewe, P. (2014). Was ist dran am Mythos der Sinnsucher? *Personalwirtschaft*, 10, 24–26.
- Quenzel, G., Hurrelmann, K., & Albert, M. (2015). Jugend 2015: Eine pragmatische Generation im Aufbruch. In Shell Deutschland Holding (Hrsg.), S. 375 ff.
- Robert-Bosch-Stiftung. (Hrsg.). (2013). Die Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission „Zukunft der Arbeitswelt“ der R.-B.-Stiftung. http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf. Zugegriffen: 12. Mai 2015.

- Roth, E. (1966). *Das Eugen Roth Buch*. München: Hanser.
- Schindler, R. (1957). 1957. Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. *Psyche – Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 11(5), 308–314.
- Schneekloth, U. (2015). Jugend und Politik: Zwischen positivem Gesellschaftsbild und anhaltender Politikverdrossenheit. In Shell Deutschland Holding (Hrsg.), S. 153 ff.
- Scholz, C. (2003). *Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Scholz, C. (2015a). *Generation Z – Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Scholz, C. (2015b). Willkommen in der Arbeitswelt. <http://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt>. Zugegriffen: 21. Aug. 2015.
- Shell Deutschland Holding. (Hrsg.) (2010). *Jugend 2010 – Eine pragmatische Generation behauptet sich*. Hamburg: Fischer Taschenbuch.
- Signium International. (2013). *Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Zukunftsinstitut GmbH – Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung, Düsseldorf.
- SpiegelOnline. (2015). Wirtschaft klagt über Bachelor-Absolventen. <http://www.spiegel.de/uni-spiegel/studium/dihk-studie-wirtschaft-unzufrieden-mit-bachelor-absolventen-a-1030095.html>. Zugegriffen: 12. Jan. 2016.
- Wirtschaftswoche. (2008). Der Selbstlose – Der Dalai Lama redet Managern ins Gewissen, 18, 116 ff. Düsseldorf, Handelsblatt Verlag.

Weiterführende Literatur

- Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement*. München: Hamp.
- Docupedia-Zeitgeschichte. <http://docupedia.de/zg/Generation?oldid=106418>. Zugegriffen: 17. Mai 2015 (Eingestellt: 11. Feb. 2010).
- Frauenfeld, N. (2013). Von Y nach Z – Sind Sie bereit für die neue Generation?, Success Across News Story 07/2013. http://www.successacross.com/fileadmin/user_upload/pdfsder-news/2013-07-29_Von_Y_nach_Z.pdf. Zugegriffen: 05. Sept. 2015.
- Gradinger, S., & Rosch, R. (Hrsg.). (2015). *Nachhaltig führen mit gesundem Menschenverstand*. Wien: Goldegg.
- Hartmann, M. (Hrsg.) (2015). Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt – HR-Aufgaben optimal vernetzen, Wiesbaden: Springer Gabler. Springer E-Book. <http://www.springer.com/978-3-658-05083-2>. Zugegriffen: 17. Aug. 2015.
- Kettner, A. (2012). *Fachkräftemangel – Fakt oder Fiktion? Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland*. IAB-Bibliothek des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Bielefeld: Bertelsmann.
- Kohli, M., & Szydlik, M. (Hrsg.). (2000). *Generationen in Familie und Gesellschaft – (Lebenslauf, Alter, Generation)*. Leverkusen: Leske + Budrich.
- Lama, D., & Muyzenberg, L. van den (2008). *Führen, gestalten, bewegen – Werte und Weisheit für eine globalisierte Welt*. Frankfurt: Campus.
- Mörstedt, A.-B. (PFH Private Hochschule Göttingen, ohne Datum). Erwartungen der Generation Z an Unternehmen. Präsentation an der IHK Magdeburg. <http://www.magdeburg.ihk.de/blob/mdiik24/bildung/News/downloads/2633700/1eccc41c253c66edc13f04d4536ed14f/Generation-Z—Frau-Prof—Dr—Moerstedt-data.pdf>. Zugegriffen: 19. Juli 2015.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2nd Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Rump, J., & Eilers, S. (2011). *Generationenbegriffe und Generationenverhältnisse*. Ludwigshafen. Shell Deutschland Holding. (Hrsg.) (2015). *Jugend 2015 – Eine pragmatische Generation im Aufbruch*. Hamburg: Fischer Taschenbuch.
- Singer, T., & Ricard, M. (Hrsg.). (2015). *Mitgefühl in der Wirtschaft – Ein bahnbrechender Forschungsbericht*. München: Knaus.
- Völmicke, E. (2014). Das Märchen vom Akademisierungswahn. *Die Zeit*, Nr. 50. <http://www.zeit.de/2014/50/bildung-akademiker-wohlstand-freiheit>. Zugegriffen: 28. Sept. 2015 (eingestellt: 4. Dez. 2014).

Über den Autor

Prof. Dr. Karl-Heinz Krüger lehrt (auch nach seiner Emeritierung) Personalwirtschaft an der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm Nürnberg. Seine besonderen Lehr-, Forschungs- und Trainingsschwerpunkte sind Trends in der Arbeitswelt sowie in Personalmanagement und -führung; Internationales Personalmanagement sowie Berufsbildung/Berufs- und Arbeitspädagogik.

Wolfgang Renninger

Zusammenfassung

Ausgehend von dem Begriff des technischen Wandels im Kontext wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Zusammenhänge wird auf die Eigenschaften und Merkmale des digitalen Fortschritts als treibende Kraft der Veränderung eingegangen. Computersysteme übernehmen nicht nur manuelle Arbeitstätigkeiten und -inhalte, sondern dringen zunehmend auch in die Arbeitswelten von Disponenten, Ingenieuren und Entscheidungsträgern („Knowledge Worker“) ein. Es erwachsen massive Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Einkommen gerade in der breiten Mittelschicht der industriellen Gesellschaften. Unternehmen schaffen es vielfach nicht, mit der Dynamik der technischen Entwicklung Schritt zu halten. Es gilt, die Möglichkeiten der Digitalisierung konsequent – aber auch ethisch verantwortlich – umzusetzen und wirtschaftlich auszuschöpfen. Insbesondere junge Unternehmen und Start-ups nutzen mit innovativen Ideen und Nutzungskonzepten schon die Chancen und platzieren sich aussichtsreich auf den Märkten. Sie schaffen es, ein menschenzentriertes Weltbild zu leben, in dem die Technik dazu beiträgt, menschliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Computer nicht ersetzen können, zu fördern; sie entwickeln mit diesen Potenzialen neue Geschäftsideen und Lösungen, was sie letztendlich wiederum wirtschaftlich erfolgreich werden lässt. Dies gelingt, wenn „Digital Dexterity“ herrscht, wenn also sowohl der Einzelne als Individuum in der Lage ist, die technischen Systeme so zu beherrschen, dass seine kreativen Fähigkeiten sich voll entfalten können, und wenn auch die Unternehmen ihre Mitarbeitenden mit flexiblen und agilen Strukturen effizient unterstützen.

W. Renninger (✉)

Fakultät Betriebswirtschaft, OTH Amberg-Weiden, Hetzenrichter Weg 15, 92637

Weiden, Deutschland

E-Mail: w.renninger@oth-aw.de

4.1 Technologischer Wandel und technischer Fortschritt

Spricht man vom technischen oder technologischen Wandel (diese beiden Begriffe sollen an dieser Stelle nicht weiter unterschieden werden) in Wirtschaft und Gesellschaft, so wird dies i. d. R. mit Entwicklungen in unterschiedlichen Technologiebereichen in Verbindung gebracht. Abhängig von der Dynamik und Sichtbarkeit des Wandels verwendet man in diesem Zusammenhang gerne Begriffe wie Basistechnologien, Zukunftstechnologien, Schrittmachertechnologien, Schlüsseltechnologien oder auch Querschnittstechnologien (vgl. Zimmermann 2007). So finden sich heute Technologiefelder wie die Biotechnologie, die Solartechnologie, die Neurotechnologie oder auch die Informations- und Kommunikationstechnologie, um nur einige zu nennen, die mit ihren Auswirkungen für Wirtschaft und Gesellschaft immer wieder im Fokus der öffentlichen Diskussion stehen.

Trend- und Zukunftsforscher, aber auch Unternehmen, die ihre strategische Positionierung unterstreichen wollen, führen gerne Megatrends auf, die gesellschaftliche und marktrelevante Phänomene aufgreifen und hierbei wiederum verschiedene Technologiebereiche subsumieren (siehe z. B. www.zukunftsinstitut.de). Solche bekannten Megatrends sind heute sicher Themen wie Mobilität, Gesundheit, Globalisierung oder Sicherheit.

Technischer Wandel, in welcher Form und welcher Ausprägung er auch immer zu beobachten ist, ist eng mit dem Begriff des technischen Fortschritts verknüpft. Während „Wandel“ überwiegend als neutraler Begriff verstanden wird und sowohl positive (Wandel als Fortschritt) als auch negative (Wandel als Bedrohung) Wertungen beinhalten kann, ist der Begriff technischer Fortschritt in der Tradition der makroökonomischen Wachstumstheorie stets positiv besetzt (vgl. Grupp 1997). So definiert z. B. Ott den technischen Fortschritt einerseits als „Schaffung neuer, d. h. bis zu der betreffenden Zeit unbekannter Produkte“, und andererseits als „Übergang zu neuen Produktionsverfahren, die es gestatten, eine gegebene Menge von Produkten mit geringeren Kosten bzw. mit den gleichen Kosten eine größere Produktionsmenge herzustellen“ (Ott 1959).

Der Begriff der Digitalisierung bezieht sich im engeren Sinne zunächst auf die Transformation analoger Größen in ein digitales Format (engl. digitizing). Hier geht es also um den technischen Prozess der Digitalisierung von Texten, Bildern, Audiodaten, Mess- und sonstigen Daten in ein digitales, binäres Format zur Speicherung und Weiterverarbeitung des ursprünglich gewonnenen Materials. Digitalisierung im erweiterten Sinne dagegen nimmt Bezug auf die mit der Digitalisierung verbundenen strukturellen Veränderungen (engl. digitalization) auf Ebene des Individuums, einzelner Organisationen oder ganzer Gesellschaften (vgl. Hess 2013).

In Bezug auf die obigen Ausführungen wird auch der Begriff Digitalisierung in verschiedenen Kontexten mit unterschiedlichen Bewertungsmustern verwendet.

Digitalisierung im Sinne von technologischem Wandel ist häufig mit marktschreierischen Bedrohungsszenarien verbunden. „Digitalisierung bedroht fast jedes zweite Unternehmen“, „Ohne Schock kein Wandel“ oder „Wenn man den Wandel zur Digitalisierung

verschläft“ lauten dann auch typische Schlagzeilen sowohl in der Fach- als auch der Boulevardpresse. Gemeinsam mit Ausdrücken wie „Digitale Disruption“, „Digitale Revolution“ oder auch „Digitale Angreifer“ repräsentiert diese Begriffsverwendung wohl eher eine emotionale Bewertung möglicher Auswirkungen der Digitalisierung.

Digitalisierung im Sinne von technischem Fortschritt dagegen ist in seiner Verwendung eindeutig positiv besetzt. So beginnt die digitale Agenda für Deutschland mit den Worten „Der digitale Wandel (der ‚digitale Fortschritt‘, Anm. des Verfassers) bietet große Chancen, unseren Wohlstand und die Lebensqualität zu steigern und Deutschlands Zukunftsfähigkeit zu sichern“ (BMW i et al. 2014). Digitalisierung wird in diesem Zusammenhang als politisches Gestaltungsinstrument für Wirtschaft und Gesellschaft verstanden, um unternehmerische Chancen zu heben, Innovationskraft zu bündeln und neue Beschäftigungspotenziale zu eröffnen (vgl. BMW i 2014).

Folgerichtig finden sich auf allen politischen Ebenen, von einzelnen Parteien bis hin zur Europäischen Union, Positionspapiere und Grundsatzaussagen zur Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, um die gewaltigen Möglichkeiten, die mit der Digitaltechnik verbunden werden, Bürgern und Unternehmen national und international zugänglich zu machen. Dabei erwartet die Politik, gemäß einer Pressemitteilung der Europäischen Kommission vom Februar 2015, vor allem zusätzliche Wachstumsimpulse (bis zu 250 Mrd. EUR in Europa) und damit verbunden Hunderttausende neuer Arbeitsplätze.

Auch die Wirtschaftsverbände setzen auf die Wachstumseffekte der Digitalisierung. Eine vom Verband der bayerischen Wirtschaft in Auftrag gegebene Studie spricht in diesem Zusammenhang vom vierten evolutionären Schritt der industriellen Entwicklung (vbw 2015).

Und die Dimensionen der Gestaltung dieser Entwicklung sind vielfältig. So wirbt z. B. eine überparteiliche Organisation, D64 – Zentrum für Digitalen Fortschritt e. V., mit einem freiwilligen digitalen Jahr, das junge Menschen in die Lage versetzen soll, sich eine gewisse Zeit mit digitalen Themen zu befassen: „Wir wollen die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung der Gesellschaften fördern und daher Projekte ermöglichen, bei denen junge Menschen einen Beitrag leisten können. Die Bandbreite reicht von der Arbeit im Kindergarten über die Entwicklung einer Website für eine kulturelle Einrichtung bis hin zur Heranführung an digitale Werkzeuge für Senioren oder gar das Entwickeln einer Geschäftsidee“ (<https://d-64.org/themen/freiwilliges-digitales-jahr/>, aufgerufen am 01.02.2016).

Digitalisierung im Zusammenhang mit Megatrends schließlich unterstellt der Digitaltechnologie häufig die Rolle einer Basis- oder Schlüsseltechnologie für kommende Einsatzszenarien. Ob Zukunftsfelder wie Gesundheit, Individualisierung, Bildung, Urbanisierung oder andere mehr (die einschlägigen „Hitlisten“ bieten je nach Autor gerne 10, auch 20 oder mehr von solchen Schlagworten), sie alle setzen auf die Potenziale einer digitalen Welt unter ihrem jeweiligen Blickwinkel. Einige dieser Megatrends haben auch einen unmittelbaren Bezug zur Informations- und Kommunikationstechnologie, darunter sicher Begriffe wie Industrie 4.0, Internet der Dinge, 3-D Technologie, Konnektivität oder auch intelligente Produkte. Sie betrachten die unmittelbarere Auswirkung der Digitalisierung in unserer Welt.

4.2 Eigenschaften/Merkmale des digitalen Fortschritts

Unabhängig von der Verwendung und der Bewertung des Begriffs der Digitalisierung beeinflusst der digitale Fortschritt unbestritten viele der heute in der öffentlichen Diskussion wahrgenommenen Technologie- und Wirkungsfelder. Kaum ein Artikel oder Experteninterview, in dem nicht auf die Wechselwirkungen und die Einflüsse der Digitalisierung auf alle Ebenen und Bereiche des privaten und öffentlichen Lebens hinweisen wird.

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Betrachtet man die einschlägigen Beispiele für die Durchdringung der Digitalisierung in unterschiedlichen Bereichen, kann man verschiedene Eigenschaften und Merkmale des digitalen Fortschrittes erkennen, die ursächlich für diese Breitenwirkung verantwortlich sind. Sie sollen im Folgenden aufgeführt werden.

4.2.1 Überproportionaler Erkenntnisgewinn

Die Bedeutung einer Technologie für Wirtschaft und Gesellschaft hängt nicht zuletzt vom aktuellen Stand der Forschung und der damit verbundenen Dynamik des Wissensgewinns in den Kern- und anliegenden Bereichen einer Technologie ab. Ein Indikator hierfür ist die Anzahl der Patente, die weltweit in bestimmten Technologiefeldern zu beobachten sind. So zeigen z. B. Patentanalysen der Prognos AG in den Kernbereichen der digitalen Technologien¹ über den Zeitraum zwischen 1990 bis 2013 einen dramatischen Zuwachs der weltweit angemeldeten Patente (von ca. 2000 im Jahr 1990 auf über 40.000 im Jahr 2013) (vgl. vbw 2015). Mit kurzen Eintrübungen in Verbindung mit der New-Economy-Krise und der Finanzkrise ist somit über den gesamten Zeitraum von 24 Jahren in allen technischen Kernbereichen der Digitalisierung ein massiver Erkenntnisgewinn zu beobachten.

Dieser Erkenntnisgewinn führt über Innovationen zu neuen digitalen Produkten und Verfahren, strahlt aber auch in andere Wissens- und Technologiebereiche hinein. So wird in derselben Untersuchung auch der Einfluss der digitalen Kerntechnologien auf weitere Wirkungsfelder untersucht. Auch hier zeigt das Ergebnis den treibenden Effekt der Digitalisierung auf neue Produktionsprozesse und unternehmensübergreifende Kommunikationsformen, zunehmende Konnektivität jedweder Endgeräte („Internet der Dinge“), Verlagerung von IT-Prozessen in die „Cloud“, Nutzung und Analyse großer Datenmengen („Big Data“) oder Themen der Sicherheit sowie des Energieverbrauchs (vbw 2015).

¹Eingeschlossene Kernbereiche: Computertechnologie, IT-Methoden für Managementaufgaben, Halbleiter, Digitale Kommunikation, Audiovisuelle Technologien (vbw 2015).

4.2.2 Niedrige Akzeptanzschwelle

Innovationen, die aus den Forschungsergebnissen entstehen, können sich umso schneller verbreiten, je höher die Akzeptanz auf individueller, gesellschaftlicher oder auch organisatorischer Ebene ist. Zur Erklärung des Akzeptanzverhaltens haben sich aus der Innovationsforschung heraus verschiedene Modelle entwickelt, von denen das von Rogers wohl das bekannteste ist. Er unterstellt in seinem konzeptionellen Rahmen, dass die Adaption (Verbreitung) einer Innovation umso größer ist,

- je subjektiv vorteilhafter sie für den Nutzer,
- je weniger komplex sie in der Bedienung,
- je einfacher sie zu erproben,
- je einfacher ihre Anwendung kommunizierbar und
- je kompatibler sie mit dem eigenen Verhalten und den eigenen Wertvorstellungen ist (Rogers 1995).

Auch wenn die Produkte und die Verfahren, die mit dem Siegeszug der Digitalisierung auf den Markt gekommen sind, zunächst noch sehr erklärungsbedürftig waren und auf tradierte Verhaltensnormen der Anwender stießen, hat sich diese Situation inzwischen drastisch geändert.

Auf der Angebots-/Entwicklungsseite hat sich in der Ausgestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstelle ein stark benutzerzentriertes Verständnis etabliert (Gross 2014). Aus der Disziplin der Software-Ergonomie, die sich seit jeher mit der Gebrauchstauglichkeit von interaktiven Software-Systemen auseinandersetzt, haben sich verschiedene Design-/Entwicklungsprinzipien und -methoden entwickelt, die den Anwender oder Nutzer einer Software oder eines Gerätes in den Mittelpunkt des Entwurfs rücken. So hat Alan Cooper schon im Jahr 1999 die Verwendung von fiktiven Charakteren („Personas“) vorgeschlagen, die als Archetypen auf reellen Daten der künftigen Nutzer basieren (Cooper 2008). Zwei der heute sehr populären Ansätze gehen in die gleiche Richtung. So propagiert die 2007 am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam angesiedelte School of Design Thinking einen gleichnamigen Ansatz, der u. a. auf Larry Leiffer, einen Professor der Stanford Universität zurückgeht und einer kombinierten Vorgehensweise aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen in interdisziplinären Teams besteht. Zahlreiche internationale Unternehmen und Organisationen jeglicher Größe, darunter auch SAP als Weltmarktführer betrieblicher Standardsoftware, nutzen heute diese Entwicklungsmethode (siehe z. B. Plattner et al. 2011). Schließlich finden sich unter dem Schlagwort User Experience Ansätze, die wiederum die Erfahrungen des Nutzers im Umgang mit einem Produkt in den Mittelpunkt des Designprozesses stellen (siehe z. B. Moser 2012).

Die Folge dieser Entwicklung sind Endgeräte, die im Sinne der Akzeptanzkriterien von Rogers wenig komplex, einfach zu erproben und in ihrer Anwendung leicht kommunizierbar sind. Ein Smartphone zu bedienen stellt sich heute letztendlich ebenso einfach dar wie die Navigation in einem spezialisierten Modul zur Datenanalyse in einer Unternehmenssoftware.

Auf der Nachfrageseite hat sich, nicht zuletzt über die Ausbreitung sozialer Netzwerke, insbesondere die Kompetenz der Anwender im Umgang mit digitalen Endgeräten und Programmen/Apps („Digital Literacy“) in den letzten Jahren über alle Bevölkerungsgruppen erheblich gesteigert, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Die Unterschiede erklären sich aus der noch immer zu beobachtenden „Digitalen Kluft“ zwischen den verschiedenen Nutzergruppen. Offenbar spielen für die Nutzung des Internets und der digitalen Medien neben dem bloßen technischen Zugang auch verschiedene soziale Prägungen und persönliche Eigenschaften eine Rolle. So führt van Dijk in seinen umfangreichen Untersuchungen der europäischen Situation vier Zugangskriterien auf, die die Nutzung beeinflussen:

- Motivation zur Nutzung digitaler Technologien
- Physischer Zugriff auf diese digitalen Technologien
- Persönliche Fähigkeiten (Skills) für den Umgang mit den Medien und ihren Inhalten
- Nutzungsintensität und Nutzungsart (Dijk 2012).

Den Erkenntnissen van Dijks zufolge hat sich über die letzten 10 Jahre die Kluft zwischen den Nutzergruppen, die sich typischer Weise in Alter, Geschlecht, sozialer Herkunft, Bildungsstand, körperlichem Zustand oder psychografischen Merkmalen wie Persönlichkeit und Milieuzugehörigkeit unterscheiden, sowohl in Bezug auf den physischen Zugang zu digitalen Technologien, aber auch in Bezug auf die Motivation zur Nutzung signifikant verringert, während bei den persönlichen Skills und der Nutzungsvielfalt bis heute wenig bis keine Veränderungen zu beobachten sind. Interessanter Weise scheint auch mit der zunehmenden Nutzung sozialer Netzwerke in den letzten Jahren diese Kluft weiter zu bestehen oder sich sogar zu verstärken (vgl. z. B. Koenig und Rustad 2015), auch wenn gerade ältere Menschen diese zunehmend für ihre familiären sozialen Netzwerke nutzen (vgl. Lenhart 2008).

Letztlich verstärkt das Zusammenwachsen der Zugangskriterien Motivation und physischer Zugang nach van Dijk die Akzeptanzkriterien des persönlichen Nutzens, der leichten Erprobbarkeit und der Kompatibilität mit den eigenen Verhaltensweisen nach Rogers; damit verstärkt sich auch das Phänomen, dass digitale Innovationen heute i. d. R. nicht nur bei den „Digital Natives“ (Generationen der nach 1980 Geborenen) auf eine hohe Akzeptanz stoßen.

4.2.3 Breites Anwendungsspektrum

Wie zu Beginn des Beitrages bereits ausgeführt ist mit dem Siegeszug der Digitalisierung eine nie zuvor zu beobachtende Anwendungsvielfalt einhergegangen. Die Kerndisziplinen der Informations- und Kommunikationstechnik beeinflussen mit ihren Innovationen heute faktisch alle Bereiche unseres Lebens. Dabei wird in der öffentlichen Diskussion kaum mehr zwischen den zugrunde liegenden Basistechnologien und deren Anwendung in unterschiedlichsten Kontexten unterschieden.

Tab. 4.1 Kernbereiche der Digitalisierung

Big Data	3-D Technologien
Cloud Computing	Künstliche Intelligenz
Internet der Dinge	Robotik
Informationssicherheit	Mobile Technologien
Gamification	Virtuelle Realität
Embedded Systems	Digital Media Processing
Dezentrale Systeme	Mensch-Maschine-Interaktion

Auf der Suche nach aktuellen Themenstellungen der Digitalisierung im engeren Sinne finden sich in Förderinitiativen von Bund und Ländern oder ausgewählten Studien von Hochschulen und Beratungshäusern typischer Weise eine Reihe von Forschungsfeldern, die heute als Kernbereiche der Digitalisierung identifiziert werden können (z. B. Lembke 2015, BMWi 2014 oder StMWi 2015). Dazu zählen u. a. die in Tab. 4.1 aufgeführten Felder.

Diese Digitalisierungsfelder bilden die Basis für Anwendungen in nahezu allen Lebensbereichen, angefangen von der Gestaltung der persönlichen Kommunikationsbeziehungen (Soziale Netzwerke) über die Unterstützung im täglichen Leben (smart Home), die Begleitung des lebenslangen Lernens (E-Learning), die Sicherstellung der medizinischen Versorgung (E-Health) und einer zukunftsorientierten Mobilität (e-Car) oder die Bereitstellung von Serviceleistungen im Gemeinwesen (E-Government).

Das gleiche gilt für Verwaltung und Wirtschaft, wo es nahezu in jeder Branche, sei es im Industrie- oder Dienstleistungsumfeld, innovative Beispiele und Entwicklungen für den Einsatz der Digitalisierung gibt. Die Unternehmensberatung Accenture weist seit einigen Jahren den Digitalisierungsfortschritt der 500 größten deutschen Unternehmen anhand eines Digitalisierungsindex aus, der über vier Bewertungskriterien (Strategie, Produkt, Vertrieb und Prozesse) gebildet wird. Er bestätigt die kontinuierliche Ausbreitung der Digitalisierung über alle untersuchten Branchen hinweg, wenngleich in unterschiedlicher Intensität. So liegt die Rohstoff-Industrie mit einem Index von 1,4 (von 4) am unteren Ende der Skala während die IT-Industrie erwartungsgemäß mit einem Index von 2,9 das Ranking anführt (vgl. Accenture 2016).

Natürlich interessiert in diesem Zusammenhang vor allem die Frage, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Wertschöpfung in unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen hat. Untersuchungen belegen, dass mit der gestiegenen Digitalisierung rechnerisch über alle Wirtschaftsbereiche hinweg (hoch, stark oder gering digitalisierte) rund ein Drittel an Zuwachs der Wertschöpfung nachgewiesen werden kann. Dies entspricht in Deutschland z. B. einer zusätzlichen Wertschöpfung von mehr als 10 Mrd. EUR pro Jahr (vbw 2015).

Für die rasante Ausbreitung spricht auch dafür, dass digitale Innovationen gleichermaßen in neue Produkte und Dienstleistungen, vor allem aber auch in die Gestaltung von Geschäftsprozessen bis hin zu neuen Geschäftsmodellen Einzug gehalten haben.

4.2.4 Disruptives (und evolutionäres) Innovationspotenzial

Der digitale Wandel ist nicht zuletzt durch sein disruptives Innovationspotenzial immer wieder in die Schlagzeilen der Medien geraten. Der Begriff der disruptiven Innovation geht zurück auf Clayton M. Christensen, der Ende der 90iger Jahre aufgrund seiner Beobachtungen dieses Phänomen erstmalig beschrieben hat. Dabei handelt es sich um das Aufkommen neuer Technologien, die zunächst mehr oder weniger unbeachtet in Branchennischen oder außerhalb eines etablierten Marktes entstehen, sich im Verlauf der Zeit aber mit großer Dynamik zu dominierenden Treibern entwickeln und mit ihren Auswirkungen Marktstrukturen komplett verändern oder gar zerstören können und die Erfolgsträchtigkeit bisheriger Geschäftsmodelle erodieren (Christensen 1997). Amazon, Ebay, Airbnb, Paypal, Spotify, WhatsApp, myTaxi, oder Zalando sind nur einige bekannte Beispiele solcher disruptiven Erscheinungen, die mit der Ausbreitung der Digitalisierung in Verbindung gebracht werden.

In der Unternehmenspraxis steht die Frage der Substituierbarkeit eigener Produkte oder Dienstleistungen auch schon vor der Digitalisierung im Fokus strategischer Planungsüberlegungen. So betrachtet man z. B. bei der Branchenstrukturanalyse nach Porter u. a. auch das Bedrohungspotenzial substituierender Technologien auf das Produkt- und Dienstleistungsportfolio eines Unternehmens (vgl. z. B. Kerth et al. 2011).

Bezogen auf die Entwicklung der Digitalisierung wird in der öffentlichen Diskussion vor allem das Substitutionspotenzial digitaler Technologien auf den Faktor Arbeit teilweise sehr emotional diskutiert. So verweisen verschiedene Studien aus dem angelsächsischen Raum generell auf erhebliche Rationalisierungspotenziale im Sinne einer zukünftigen Substitution von menschlicher Arbeit durch Digitalisierung und Computerisierung (Hirsch-Kreinsen et al. 2015). Demnach rechnet man damit, dass rund die Hälfte (47 %) aller Tätigkeiten in USA zukünftig automatisiert werden. Auch die Industrie werde angesichts der Substitution manueller Produktionsarbeiten durch neue Fertigungstechnologien (z. B. 3-D-Druck) von diesem Automatisierungsprozess betroffen sei (Frey und Osborne 2013).

Dennoch sollte man sich von einer allzu pauschalen Einschätzung der Digitalisierung als „Killertechnologie“ hüten. So geht z. B. nach den Ergebnissen einer Fraunhofer IAO-Studie die überwiegende Mehrheit der deutschen Industrieunternehmen zumindest davon aus, dass die menschliche Arbeit in der industriellen Produktion in den nächsten Jahren bedeutsam bleiben werde (Spath et al. 2014). In einer Untersuchung an der dualen Hochschule Baden-Württemberg zur Einschätzung möglicher disruptiver Auswirkungen der Digitalisierung auf deutsche Unternehmen ergab sich, dass von den befragten 21 Unternehmen aus acht Branchen nur zwei bis drei der hinterfragten acht digitalen Trendtechnologien ein disruptives Potenzial zugestanden wird. Dies sind die Themen Big Data, Social Business und tlw. Cloud Computing. Den anderen untersuchten Themen, nämlich Gamification, Industrie 4.0, Internet of Things, Mobile Payment und Sharing Economy dagegen wird ein eher evolutionärer Einfluss auf die bestehenden Produkte, Dienstleistungen und Wertschöpfungsketten bestätigt (Lembke 2015).

4.3 Digitalisierung als „Emerging Technology“

Die oben beschriebenen Merkmale der Digitalisierung, nämlich überproportionaler Erkenntnisgewinn, niedrige Akzeptanzschelle, breites Anwendungsspektrum und hohes (disruptives oder evolutionäres) Innovationspotenzial stehen auch für Eigenschaften, die man sog. „Emerging Technologies“ zuordnet. Dabei handelt es sich um Technologien oder Technologebündel, die gekennzeichnet sind durch

- ihre radikale Neuheit (radical novelty),
- relativ hohe Verbreitungsgeschwindigkeit (relatively fast growth),
- relative Reife (coherence),
- breites Anwendungsfeld (prominent impact) sowie eine
- gewisse Unvorhersagbarkeit in ihren Auswirkungen (uncertainty and ambiguity) (Rotolo et al. 2015).

Als solche unterliegen Emerging Technologies besonderer Aufmerksamkeit von Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Das IT-Marktforschungsunternehmen Gartner veröffentlicht in jährlichem Rhythmus den „Hype Cycle for Emerging Technologies“, in dem die aktuellen Trends der Informations- und Kommunikationstechnik in einem Koordinatensystem aufgeführt werden. Die y-Achse zeigt dabei stets den Grad der allgemeinen Erwartungen an einzelne IT-Technologien an, die x-Achse beschreibt den Verlauf über die Zeit: Anfängen von einer Phase der Neugier beim Aufkommen einer neuen Technologie („Innovation Trigger“) mit einer schnell wachsenden, inflationären Erwartungshaltung, die irgendwann ihren Höhepunkt erreicht („Peak of inflated Expectation“) und in eine Phase der Ernüchterung übergeht („Trough of Disillusionment“), um dann vor einer realistischen Erwartungshaltung („Slope of Enlightenment“) ein der Technologie angemessenes Produktivitätsniveau zu erreichen („Plateau of Productivity“) (www.gartner.com) Die Abb. 4.1 zeigt den aktuellen Hype Cycle aus dem Jahr 2015.

In Bezug auf Personalarbeit und Führung bzw. allgemeiner auf die Arbeitswelt fällt auf, dass viele der genannten Technologien dramatische Änderungen in der Interaktion zwischen Mensch und Maschine und neue Anwendungsfelder der Informations- und Kommunikationstechnik erwarten lassen. Die Zeitschrift Computerwoche hat in ihrer Ausgabe vom 15.12.2015 eine interaktive Animation der Hype-Cycles über die Jahre 2005 bis 2015 zusammengestellt, in der die Veränderungen über die Zeit sehr plastisch dargestellt werden (<http://www.computerwoche.de/a/gartner-trends-im-reality-check,3070089>).

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Digitalisierung mit ihren typischen Merkmalen als Kernbereich des technischen Wandels angesehen werden kann.

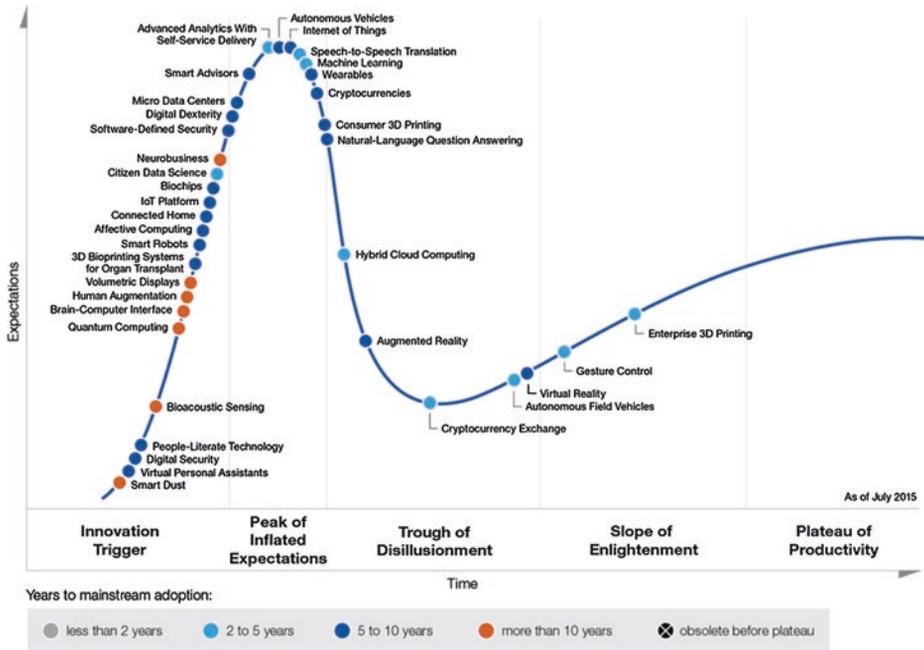


Abb. 4.1 Emerging Technology Hype Cycle 2015. (Quelle: Gartner, Inc. 2015)

4.4 Digitalisierung und menschliche Arbeitskraft

Angesichts des enormen Veränderungspotenzials, das in der Digitalisierung liegt, sei abschließend zu diesem Beitrag noch einmal die Frage nach der substituierenden Wirkung der Digitalisierung auf die menschliche Arbeitskraft thematisiert. Wie in Abschn. 4.2.4 bereits angesprochen, ist es unbestritten, dass es aufgrund der Automatisierung der Arbeitsabläufe in nahezu allen Branchen und Funktionen in einem nie zuvor beobachtbaren Tempo und Ausmaß zu erheblichen Strukturbrüchen in der Arbeitswelt kommt. Dabei ist zu beobachten, dass in den letzten Jahrzehnten Computersysteme nicht nur manuelle Arbeitstätigkeiten und -inhalte übernommen haben, sondern zunehmend auch in die Arbeitswelten von Disponenden, Ingenieuren und Entscheidungsträgern („Knowledge Worker“) eingedrungen sind. In der Folge ist von massiven Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Einkommen gerade in der breiten Mittelschicht der industriellen Gesellschaften auszugehen (Brynjolfsson und McAfee 2015). Die beiden Autoren stellen in ihren Untersuchungen aber auch fest, dass viele Unternehmen es noch nicht geschafft haben, als Organisation an sich mit der Dynamik der technischen Entwicklung Schritt zu halten, um die Möglichkeiten, die mit der Digitalisierung verbunden sind, auch konsequent umzusetzen. Gleichzeitig gilt es rational zu entscheiden, welche mögliche Änderung auch verantwortlich umgesetzt werden soll. Insbesondere sehen sie hier Chancen für junge Unternehmen und Start-ups, die mit innovativen Ideen und Nutzungskonzepten

genau dies schaffen und sich erfolgreich auf den Märkten platzieren können. Der Schlüssel hierzu liegt nach ihrer Meinung in einem menschenzentrierten Weltbild, in dem die Technik dazu beiträgt, menschliche Fähigkeiten und Fertigkeiten zu fördern, die nicht durch Computer ersetzt werden können, und damit neue Geschäftsideen und Lösungen zu entwickeln, die letztendlich zu einem wirtschaftlichen Mehrwert führen. Brynjolfs-son und McAfee beschreiben dies treffend mit den Worten „racing with machines“ im Gegensatz zu „racing against them“ (ebenda).

Diese Sichtweise wurde bereits Anfang der 60iger Jahre von Douglas C. Engelbart in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht, als er mit seinen Forschungsarbeiten den verstärkenden Einfluss von „sophisticated methods and high-powered electronic aids“ auf die Problemlösungsfähigkeit von Individuen untersuchte (Engelbart 1962). Dabei setzt er explizit auf die Koexistenz von technischem und menschlichem Lösungsverhalten, wobei letzteres durch intuitives Vorgehen, heuristische Ansätze (trial and error) oder schlichtes Gefühl für eine Situation gekennzeichnet ist.

In der Konsequenz stellt sich damit die Frage, wie es Arbeitnehmern und Unternehmen gelingen kann, die hoch technisierte Arbeitswelt so zu nutzen, dass sie die individuellen und intellektuellen Fähigkeiten des Einzelnen stärken und es so in einem symbiotischen Ansatz zu neuen, kreativen Lösungen kommen kann. Welche Eigenschaften sind es, die den Menschen auch künftig von hoch entwickelten und intelligenten Systemen unterscheidet? Welche Rolle kann der Mensch in diesem Wechselspiel einnehmen?

Kirby und Davenport beschreiben in ihren jüngsten Untersuchungen fünf Wege als Überlebensstrategie in einer automatisierten Welt (Kirby und Davenport 2015): Step up – Step aside – Step in – Step narrowly – Step forward. Die Autoren setzten dabei ebenfalls auf den Gedanken einer Kooperationsstrategie im Sinne einer Erweiterung und Ergänzung von Arbeitsinhalten durch die verfügbare Technik („Augmentation“): „With an augmentation mindset, knowledge workers will come to see smart machines as partners and collaborators in creative problem solvings“ (ebenda).

Die „Step up“ Strategie setzt auf die intellektuelle Fähigkeit des Einzelnen, vorhandene Technik so zu nutzen, dass darauf aufbauend neue Erkenntnisse und Konzepte erstellt werden können. Sie wird nach Einschätzung der Autoren nur für die wenigsten Arbeitnehmer eine Option sein, die sich u. a. durch eine extreme Innovationsfähigkeit auszeichnen müssen. Dagegen zielt die Strategie „Step aside“ auf menschliche Eigenschaften, die ebenfalls nicht kodifizierbar sind und technische Systeme immer ergänzen werden, nämlich die Fähigkeit, in sozialen und emotionalen Dimensionen zu denken und zu handeln. Sei es bei der Ausgestaltung von Kundenbeziehungen, der Anbindung von Lieferanten, der Gestaltung von neuen Produkten oder Serviceleistungen oder der Zusammenarbeit in multikulturellen Teams, überall spielen „weiche“ Faktoren in unserer hoch vernetzten, global agierenden Welt in vielen Bereichen eine entscheidende Rolle. Diese Eigenschaften zu fördern und zu pflegen wird deshalb künftig sicher noch bedeutender werden, als es heute schon der Fall ist. Die anderen drei Strategien sind eher als „Nischenstrategien“ zu verstehen. „Step in“ spricht die Pflege und das Monitoring der technischen Systeme als Arbeitsinhalt an. „Step narrowly“ setzt auf Arbeitsfelder,

die (noch) nicht von IT-Systemen durchdrungen sind, und „Step forward“ schließlich bezieht sich auf die Weiterentwicklung von Technologien als Kernelement möglicher Arbeitsinhalte.

Brynjolfsson und McAfee sehen ebenfalls Innovations- und Problemlösungsfähigkeit sowie emotionale Intelligenz als die Kompetenzbereiche, in denen der Mensch technischen Systemen überlegen ist (Brynjolfsson und McAfee 2015). Inwieweit sich daraus tatsächlich Wettbewerbsvorteile generieren lassen hängt allerdings von den inneren und äußeren Rahmenbedingungen ab. Sowohl der Einzelne als Individuum muss in der Lage sein, die technischen Systeme so zu beherrschen, dass seine kreativen Fähigkeiten sich voll entfalten können, als auch Unternehmen müssen dafür Sorge tragen, ihre Mitarbeiter mit flexiblen und agilen Strukturen effizient zu unterstützen. Man spricht in diesem Zusammenhang heute gerne von „Digital Dexterity“ und meint damit die Fähigkeit von Individuen und Unternehmen, erfolgreich auf die digitale Transformation zu reagieren (vgl. z. B. Bonnet et al. 2015 oder die Positionierung im oben erwähnten Emerging Technology Hype Cycle 2015, Abb. 4.1).

Was „Digital Dexterity“ konkret für Unternehmen bedeuten könnte, zeigt der folgende Ausschnitt eines Interviews mit Martina Koederitz, die im Top Management der Fa. IBM tätig ist:

Wir haben diese Techniken aber auch gemeinsam mit Partnern, Kunden und Lieferanten im Einsatz, um zum Beispiel globale Teams für eine Kundenanforderung zusammenzustellen, Experten für ein Problem schneller zu finden oder gemeinsam in Projekten zu arbeiten. So können wir schnell auf Änderungen im Markt reagieren. Ein konkretes Beispiel sind Innovation Jams, deren Technologie von uns entwickelt wurde. Dabei handelt es sich um digitale Massen-Brainstormings, die wir seit mehreren Jahren einsetzen. Ziel ist es, gemeinsam mit Partnern und Kunden neue Ideen und Antworten zu finden und damit unsere Produkte und Lösungen weiterzuentwickeln. Jüngstes Beispiel aus Deutschland ist der Social Business Jam aus dem letzten Jahr, bei dem neue Einsatzmöglichkeiten für Social Software in Unternehmen diskutiert wurden (Koederitz 2013).

Vor diesem Hintergrund mahnen Wissenschaftler und Berufsverbände seit Jahren die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen im Bereich der Bildung, der Förderung junger Talente und des Ausbaus innovativer Wirtschaftsstrukturen an. Leider ist die Bestandsaufnahme aus deren Sicht bisher eher ernüchternd. So hat man am MIT eine „Initiative on the Digital Economy“ ins Leben gerufen, die sich im Juni 2015 mit einem offenen Brief an die Öffentlichkeit gewandt haben, unterschrieben von 700 Vertretern aus Wirtschaft und Forschung, darunter fünf Nobel Preis Gewinner, in dem sie einen Aktionsplan zur Lösung der Herausforderungen der Digitalisierung auf Wirtschaft und Gesellschaft (aus Sicht der USA) vorschlagen (MIT IDE 2015).

Auch in Deutschland scheint die Situation nicht besser zu sein. So bestätigen jüngste Gutachten der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) der Bundesregierung erheblichen Handlungsbedarf in Bezug auf die Förderung digitaler Kompetenzen (vgl. EFI 2016).

Nicht zuletzt soll dieses Buch einen Beitrag zu dieser Thematik leisten.

Literatur

- Accenture. (Hrsg.). (2016). *Digitalisierung entzaubern – wie die deutschen Top500 digitale Blockaden lösen*. Accenture: Kronberg.
- Bonnet, D. et al. (2015). *Organizing for digital: Why digital dexterity matters*. Capgemini consulting.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2015). The great decoupling. *Harvard Business Review*, June.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie BMWi. (Hrsg.). (2014). *Entwicklung digitaler Technologien*. PRpetuum GmbH München.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi et al.). (Hrsg.). (2014). *Digitale Agenda 2014–2017*. PRpetuum GmbH München.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma – when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cooper, A. (2008). The origin of personas. *The Cooper Journal*, No. 5. https://www.cooper.com/journal/2008/05/the_origin_of_personas. Zugegriffen: 24. Febr. 2016.
- Dijk, J. van. (2012). The evolution of the digital divide. In J. Bus (Hrsg.), *Digital enlightenment yearbook 2012*. Amsterdam: IOS Press.
- Engelbart, D. C. (1962). Augmenting human intellect: A conceptional framework, SRI summary report AFOSR-3223.
- Expertenkommission Forschung und Innovation. (2016). Überblick über die erstellten Studien aus dem Jahr 2016. <http://www.e-fi.de/177.html>. Zugegriffen: 24. Febr. 2016.
- Frey, C., & Osborne, M. (2013). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?* Oxford: University of Oxford.
- Gross, T. (2014). Software-Ergonomie. In Gronau, N. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon*. www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de. Zuletzt bearbeitet am 25.08.2014.
- Grupp, H. (1997). *Messung und Erklärung des technischen Wandels: Grundzüge einer empirischen Innovationsökonomik*. Berlin: Springer.
- Hess, T. (2013). Digitalisierung. In Gronau, N. (Hrsg.), *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik – Online-Lexikon*. www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de. Zuletzt bearbeitet am 10. Okt. 2013.
- Hirsch-Kreinsen, H., & Hompel, M. (2015). Digitalisierung von Industriearbeit: Forschungsstand und Entwicklungsperspektiven. Technische Universität Dortmund.
- Kerth, K., Asum, H., & Stich, V. (2011). *Die besten Strategietools in der Praxis: welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?* (5. Aufl.). München: Hanser.
- Kirby, J., Davenport, T. (2015). Beyond automation. *Harvard Business Review*, June. S. 58 ff.
- Koederitz, M. (2013). Interview: „Wir erleben die zweite Phase der digitalen Revolution“. In F. Keuper, K. Hamidian, E. Verwaayen, T. Kalinowski, & C. Kraijo (Hrsg.), *Digitalisierung und Innovation: Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven*. Wiesbaden: Springer.
- Koenig, T., & Rustad, M. (2015). Digital scarlet letters: Social media stigmatization of the poor and what can be done. *Nebraska Law Review*, 93(3), 593.
- Lembke, G. (Hrsg.). (2015). *Digitalisierung, Disruptiver Megatrend oder evolutionärer Treiber? Eine Quantitative Befragung von Unternehmen in Deutschland*. Mannheim: Duale Hochschule Baden-Württemberg.
- Lenhart, A. (2008): Adults and social network websites. Report. PewResearchCenter, Washington DC.
- MIT IDE. (2015). Open letter on the digital economy. <http://openletteronthedigitaleconomy.org>. Zugegriffen: 24. Febr. 2016.
- Moser, C. (2012). *User Experience Design: Mit erlebniszentrierter Softwareentwicklung zu Produkten, die begeistern*. Berlin: Springer.

- Ott, A. E. (1959). Technischer Fortschritt. In *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften* (Bd.10). Stuttgart: Fischer.
- Plattner, H., Leifer, L., & Meinel, C. (2011). *Design thinking: Understand – improve – apply*. Berlin: Springer.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4. Aufl.). New York: Simon & Schuster.
- Rotolo, D., Hicks, D., & Martin, B. R. (2015). What is an emerging technology? *Research Policy*, 44(10), 1827–1843.
- Spath, D., Ganschar, O., Gerlach, S., Hämmerle, M., Krause, T., & Schlund, S. (2014). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- StMWi. (Hrsg.). (2015). *Zukunftsstrategie BAYERN DIGITAL*. StMWi München.
- Vbw. (Hrsg.). (2015). *Digitalisierung als Rahmenbedingung für Wachstum – Update*, Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft München.
- Zimmermann, K. (2007). *Technologieklassifikationen und -indikatoren*, Vortrag, 31. Jahrestagung der Gesellschaft für Klassifikation, 07–09. März 2007. Technische Universität Chemnitz.

Über den Autor

Prof. Dr. Wolfgang Renninger lehrt Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Technischen Hochschule Amberg-Weiden und beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Informations- und Kommunikationstechnik auf Wirtschaft und Gesellschaft.

Der wirtschaftliche Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt

5

Christian Gade und Annemarie Böhm

Zusammenfassung

Um den für die Zukunft erwarteten Wandel der Wirtschaft zu beschreiben, werden verschiedene gesellschaftliche Megatrends in ihrem Zusammenwirken aufgegriffen: Individualisierung, Ästhetisierung, Fragmentierung, Temporalisierung, Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel. Um die sich wandelnde Gestalt der Arbeitswelt hin zu Arbeiten 4.0 abzubilden, werden die Phänomene Egozentrierung und Spezialisierung, Akzeleration und Flexibilisierung sowie Dissipation und Projektfizierung fruchtbar gemacht. Auf dieser Basis werden Vorschläge diskutiert, wie das Personalmanagement in seinen Handlungsfeldern agieren könnte, um weiterhin seine Beiträge für die Grundfunktionen von Unternehmen erfolgreich leisten zu können.

5.1 Einführung

Wie verändert sich die Wirtschaft? Wie verändert sich die Arbeitswelt? Welche Gestalt nimmt sie an? Welche Herausforderungen stellen sich für Unternehmen? Welche Handlungsfelder ergeben sich für das Personalmanagement?

Anders ausgedrückt: Inwiefern schlagen sich bspw. Digitalisierung und Temporalisierung in einer zunehmenden Intensivierung der Leistungserbringung (Akzeleration) und Flexibilisierung nieder? Was bedeutet das für die Leistungserbringung, die

C. Gade (✉) · A. Böhm

Campus Schwerin, Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Wismarsche Straße 405, 19055 Schwerin, Deutschland

E-Mail: Christian.Gade@arbeitsagentur.de

A. Böhm

E-Mail: Annemarie.Boehm2@arbeitsagentur.de

Zusammenarbeit und das Lernen in und von Organisationen und was kann das Personalmanagement hier tun?

Aufbauend auf der Analyse von für die Arbeitswelt relevanten Megatrends werden in diesem Beitrag Phänomene von Arbeiten 4.0 betrachtet. Beschrieben werden diese unter Heranziehung der Grundfunktionen sozialer Systeme: Leistung, Kooperation und Lernen. Hieran anknüpfend, werden in den Funktionsbereichen des Personalmanagements abzuleitende Gestaltungsansätze aufgezeigt.

5.2 Der wirtschaftliche Wandel im Wirkungsfeld der Megatrends

Der Begriff „Megatrend“ liegt im Trend. Genauso wie die Versionierung von Veränderungsprozessen (z. B. Arbeitswelt 4.0, Industrie 4.0, Globalisierung 2.0). Aber was genau beschreibt man mit Megatrend bzw. welche Form von Veränderungsprozessen sollten sinnvollerweise mit diesem Wort zusammengefasst werden? Der Begriff geht zurück auf Naisbitt und Cracknell (1982): „Megatrends: Ten new directions transforming our lives“. Megatrends werden als Entwicklungsprozesse verstanden, die einen umfassend prägenden und dramatischen Einfluss auf die Gesellschaft ausüben (Naisbitt und Cracknell 1982). Dabei werden implizit drei Dimensionen eines Megatrends deutlich, die auch Vielmetter und Sell (2014, S. 6) beschreiben: Zeitliche Ausdehnung, Räumliche Ausdehnung und Intensität. Die zeitliche Ausdehnung kann mit hoher Wahrscheinlichkeit für mindestens eine Dekade in die Zukunft beschrieben werden. In ihrer räumlichen Ausdehnung wirken die Veränderungen Nationen übergreifend und innerhalb dieser auf das politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche System. In ihrer Auswirkung bringen sie grundlegende Veränderungen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft hervor, indem sie Ausgangspunkt zahlreicher weiterer Trends sind.

Im Folgenden werden die Megatrends betrachtet, die den wirtschaftlichen Wandel hervorbringen. Es werden bewusst und zielgerichtet die Teileffekte beschrieben, die die Wirtschaft und über diesen Weg die wirtschaftlichen Akteure (hier insbesondere die Unternehmen und die Beschäftigten) in der Arbeitswelt im Allgemeinen und im Speziellen betreffen.

Alle betrachteten Trends des wirtschaftlichen Wandels entstehen durch die ökonomischen Entscheidungen der Akteure. Das Verhalten der Beschäftigten und der Unternehmen sowie der politischen Akteure ist insofern Ursache und gleichermaßen Wirkungsfeld der Trends. Megatrends zeichnen sich aber wie beschrieben durch eine enorme zeitliche und räumliche Ausdehnung aus, die erhebliche und komplexe Auswirkungen auf die Prozesse in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft hervorbringen. Der Umfang und die Komplexität der Wirkung erzeugen nicht selten die Wahrnehmung einer Eigendynamik, die den Trend nicht mehr als Summe der ökonomischen Entscheidungen sondern als „Ursache an sich“ erscheinen lassen.

In einem ersten Schritt werden die Megatrends des Wertewandels: Individualisierung, Ästhetisierung, Fragmentierung und Temporalisierung betrachtet. Individualisierung und Ästhetisierung entfalten ihre Wirkung durch die Entscheidungen bzw. das Verhalten der Individuen und betreffen dadurch das Individuum als wirtschaftlichen Faktor direkt. Die Arbeitsmarktorganisationen werden durch diese Effekte über ihre Beschäftigten indirekt beeinflusst. Eine entsprechende Moderation der Effekte erfolgt durch die Personalarbeit im Unternehmen. Die Trends Fragmentierung und Temporalisierung wirken auf die Organisationen und Individuen gleichermaßen.

Darüber hinaus gibt es Megatrends, die in erster Linie und in direkter Form die Unternehmen betreffen und durch das ökonomische Agieren der Unternehmen entstehen. Auch die Individuen als Beschäftigte in den Unternehmen werden von diesen Effekten beeinflusst – jedoch mittelbar. Hier sei insbesondere der Megatrend Globalisierung angesprochen. Dieser kann – wie der Demografische Wandel als zentraler Trend des gesellschaftlichen Wandels und wie die Digitalisierung als wegweisender Trend des technischen Wandels – durch den Umfang und die Komplexität der Erscheinung bereits als Ursache an sich betrachtet werden.

5.2.1 Werte und Wirtschaft im Wandel

Im Folgenden werden die Megatrends Individualisierung, Ästhetisierung, Fragmentierung und Temporalisierung betrachtet, die als „Quadrige der Postmoderne“ (Becker und Beck 2014) Phänomene des wirtschaftlichen Wandels hervorbringen.

5.2.1.1 Individualisierung

Mit Individualität wird das Bewusstsein der eigenen Identität als unteilbare und einmalige Existenz hinsichtlich Eigenschaften und Fähigkeiten sowie Einstellungen und Werte bezeichnet (Häcker und Stapf 1998, S. 347; zur Abgrenzung des Identitätsbegriffs ferner Holtbrügge 2013, S. 56 ff.). Das Bewusstsein über diese Individualität kann das Bedürfnis zum Ausleben der Besonderheiten der psychischen Innenwelt in der physischen Außenwelt erzeugen (Abels 2010, S. 44 f.).

Über eine innere Wahrnehmung – das Selbstbewusstsein – erlebt das Individuum einen Status quo der Innenwelt. Insbesondere durch die Sättigung der Grundbedürfnisse und die existenzielle Sicherheit, das gestiegene Bildungsniveau und die technologische Entwicklungen (Becker und Beck 2014, S. 18 f.) befindet sich der Mensch in sicheren Rahmenbedingungen, sich seiner bestehenden Existenz bewusst werden zu können. Durch die Wahrnehmung der vielseitigen durch die Außenwelt induzierten Entwicklungsmöglichkeiten reflektiert das Individuum den Status quo und entwickelt ein Portfolio an bestehenden, gewünschten und noch zu erstrebenden Eigenschaften, Fähigkeiten, Einstellungen und Werten. Im Zuge der Selbstverwirklichung als ständiger Prozess des Lebensdesigns wird der Status der Umsetzung dieser anvisierten Identität und ihre konkrete Ausgestaltung permanent überprüft und zum (einzigem) Bezugspunkt des Handelns

erhoben (Lyotard 1994, S. 53 f.). Die Individuen selbst stehen im Mittelpunkt der eigenen Entscheidungen und definieren ihre Rolle in den einzelnen Lebensbereichen selbst (Eberling 2004). Dies kann sich in dem Trend der zunehmenden Abkehr von gesellschaftlich vordefinierten Mustern äußern. Frei nach dem Motto: „Alles kann, nichts muss!“ wird das zunehmende Streben nach Individualität und somit Einmaligkeit durch bewusstes, selbstbestimmtes Handeln zum Kern des Trends Individualisierung. In der Arbeitswelt kann diese Distinktion zunehmend zu einer Spezialisierung der Arbeitskräfte führen.

Die Dimensionen der Individualisierung lassen sich in die Kategorien familiär, sozial, ökonomisch, geografisch, kulturell und moralisch unterteilen. In der Betrachtung des Individuums als ökonomisches Subjekt ist hier insbesondere die soziale Dimension hervorzuheben, die aufzeigt, dass nicht die familiäre Zuordnung den „sozialen Status“ festlegt, sondern das eigene Verhalten (Hornberger 2006, S. 11 f.). Über diese Dimension lässt sich beispielsweise die steigende Bedeutung der Arbeit als Teil der Identität erklären. Diese soziale Dimension der Individualisierung wird gerade im Zusammenspiel mit dem Megatrend der Digitalisierung bedeutend und entfaltet im Zusammenspiel mit den technischen Innovationen im Effekt der räumlichen und zeitlichen Eingrenzung Wirkung (Schweiger 2009, S. 45). Die geografische Dimension der Individualisierung tritt in Erscheinung, wenn sich Individuen zunehmend weniger durch einen räumlichen Bezugspunkt – wie etwa einen Heimatort – definieren. Im Rahmen der beruflichen Tätigkeit sind diese Individuen zunehmend zur regionalen Mobilität bereit. Sich nicht von außen verpflichten zu lassen, für eine bestimmte Personengruppe Verantwortung zu übernehmen, beschreibt die moralische Dimension der Individualisierung (Hornberger 2006, S. 11 f.). Diese Facette der Individualisierung lässt erhebliche Auswirkungen auf die Wertschöpfung in Gruppen antizipieren.

Zur Beschreibung der Personengruppe, die diesen Trend stark prägt, wird der Begriff Generation Y verwendet (Sheahan 2005). Vor allem die Geburtenjahrgänge 1985 bis 2000 streben nach Sinnhaftigkeit von Arbeit und der Vereinbarkeit zwischen beruflicher und freizeithlicher Ausgestaltung ihres Lebens (BMAS 2015, S. 18). Die anvisierten Identitäten des Individuums im privaten Leben und in der Arbeitswelt gerade eines Generation Y-Individuums können durchaus zueinander in Konflikt stehen. Diese Konfliktsituationen können durch den Megatrend der Ästhetisierung verstärkt werden.

5.2.1.2 Ästhetisierung

Auch den Trend „Ästhetisierung“ bringen die Individuen durch ihre Entscheidungen hervor. Das Streben nach „Ästhetik“ (eigentlich: Lehre vom Sinnlichen) steht im Zentrum des Trends und beschreibt die Abkehr vom Universalitäts- und Rationalitätsprinzip (Holtbrügge 2013, S. 244 f.). Das Individuum erschafft sich als normativen Kern seines Lebensstils eine „Lebensphilosophie“, die auf Genuss und Lust ausgerichtet ist (Schulze 2005, S. 112 f.). Während die Individualisierung eher als kognitiv geprägte Egozentrierung¹ gesehen werden kann, ist die Ästhetisierung ihr emotionaler Gegenspieler. Das

¹Der Begriff wird in Abschn. 5.3.1 genauer differenziert.

arbeitende Individuum ist nicht länger der existenzfundierende „homo faber“, sondern eher der „homo ludens“, dessen intrinsische Motivation zur Partizipation in der Arbeitswelt von Genuss, Lust und Wohlbefinden gelenkt wird bzw. werden will (Becker und Beck 2014, S. 40).

Das Individuum nimmt sich als Designer seines eigenen Lebens wahr. Die Arbeit wird zum durch bewusste Entscheidungen und Geschmacksurteile hervorgebrachten Identitätsfaktor (Eberling 2004). Äußere Restriktionen, wie etwa eine starr vordefinierte Ausgestaltung der zeitlichen (und räumlichen) Arbeitsbedingungen, können von dem individualisierten Ästheten als Einschränkung seiner angestrebten Arbeitssouveränität² wahrgenommen werden.

Dem gegenüber erlegt sich das Individuum mit dem inneren Willen zur Ästhetisierung des Lebens einen Druck zur Erfüllung der Lustempfindung des „Gönn’ dir“ in allen Lebensbereichen auf. Dabei stehen sich Individualisierung und Ästhetisierung im Arbeitsleben möglicherweise – aber nicht zwingend – konfliktär gegenüber. In jedem Fall jedoch setzt diese Dualität das Individuum unter ständigen Entscheidungsdruck (Glißmann und Peters 2001), neben dem zeitlichen Ausmaß der Arbeitsleistung auch die inhaltliche Ausgestaltung der spezifischen Arbeitswelt so zu formen, dass Lebensdesign und Lebensphilosophie entsprechend umgesetzt werden.

5.2.1.3 Fragmentierung

Fragmentierung beschreibt den Prozess der zunehmenden „Zerteilung“ einer zuvor als Einheit betrachteten Größe in kleine Einzelteile. Dieser Prozess ist beispielsweise im Bildungssystem zu beobachten. Im Zuge der Implementierung des Bachelor- und Mastersystems in Deutschland sind alle Hochschulen dazu verpflichtet, ihre Studienprogramme modular aufzubauen (Kultusministerkonferenz 2010, S. 8). Der beschriebene Effekt der zunehmenden Spezialisierung im Rahmen der Individualisierung wird durch die entsprechenden Bildungsprogramme – z. B. hoch spezialisierte Studiengänge im Master-, aber auch im Bachelor-Bereich – unterstützt. Diese Spezialisierungseffekte werden in der Arbeitswelt weiter verstärkt (Becker und Beck 2014, S. 31 f.). Dabei tauchen neue Arbeitsmodelle wie etwa das Crowdfunding auf. Beim Crowdfunding werden große Projekte in möglichst kleine Einzelaufgaben zerteilt, die dann von Crowdworkern als Beschäftigte des Unternehmens oder als selbstständige Unternehmensexterne durch elektronische Vernetzung global verteilt sein können (BMAS 2015, S. 16). Inwiefern die ganzheitliche Betrachtung des übergeordneten Projekts und seiner Ziele gewährleistet bleibt, ist abhängig von der Qualität und Intensivität der Begleitung durch die Projektkoordination, die im Zuge der Projektifizierung, als Prozess der Zunahme des Arbeitens in Projektform, an Bedeutung gewinnt (Kalkowski und Mickler 2002, S. 122).

²Beschreibt die Möglichkeit, Dauer und Lage der Arbeitszeit selbst zu bestimmen.

5.2.1.4 Temporalisierung

Der Megatrend der Temporalisierung beschreibt das Phänomen der zunehmenden Verzeitlichung der Lebenswelten frei nach dem Motto „You only live once!“. Diese äußert sich insbesondere in der Hervorhebung des gegenwärtigen Handelns und in dem Bedeutungsverlust des Vergangenen sowie des Zukünftigen. Diese Prioritätenverschiebung kann in Zusammenwirkung mit dem Trend Ästhetisierung verstanden werden. Individuen erhöhen ihr Wohlbefinden im Jetzt, indem sie eventuelle Auswirkungen auf die Zukunft ausblenden.

Temporalisierung weist auch auf den Effekt der zunehmenden Bedeutung des Faktors Zeit im Erleben hin. Durch die Dominanz des „Lebens in Zwischenräumen“ rückt die Qualität des Erlebten in den Hintergrund (Becker und Beck 2014, S. 38). Dieser Effekt wird durch technische Innovationen, deren Auswirkungen in Abschn. 5.2.2 beschrieben werden, intensiviert. Die Zunahme des Faktors Zeit im Erleben erstreckt sich auch auf das Arbeitsleben. Im Zusammenwirken mit dem Trend zur Fragmentierung im Phänomen der Projektifizierung wird durch entsprechende Projektplanung Arbeit immer mit der Zeitdimension verknüpft, um das Ausmaß der Leistung zu bestimmen. Diese strukturelle Komponente des Arbeitens in Projektform kann somit den Effekt der Temporalisierung erhöhen und für eine entsprechend wahrgenommene Erhöhung der Arbeitsintensivität sorgen.

Diese Intensivität wird zusätzlich durch die die Wertschöpfung des Unternehmens direkt betreffende Temporalisierung unterstützt. Die sogenannte Akzeleration fasst die fortlaufende Beschleunigung in der Wertschöpfung bei steigender Komplexität der Aufgaben und zunehmenden Lernanforderungen zusammen (BAuA 2012, S. 11).

Als treffendes sprachliches Bild wird die Auswirkung dieses Phänomens auf die Beschäftigten als Phänomen des Slippery Slope zusammengefasst: die Überforderung, wenn man sich gleichzeitig auf in verschiedenen Geschwindigkeiten abrutschendem Terrain befindet (Rosa 2012, S. 185 f.). Inwiefern gesundheitliche Beeinträchtigungen eintreten, lässt sich nur schwierig empirisch darstellen. Wenn jedoch eine Überlastung mit einer (erheblichen) Ausdehnung der Arbeitszeit beantwortet wird, ist eine klare Tendenz zum vermehrten Auftreten psychischer Erkrankungen darstellbar (BAuA 2012, S. 114).

Sowohl eine übermäßige physische Präsenz der Arbeitswelt im Sinne einer über die vertragliche Fixierung hinausgehenden Verlängerung der Arbeitszeit und eines Arbeitens trotz Erkrankung als auch eine ständige psychische Präsenz der Arbeitsaufgaben werden als „Präsentismus“ diskutiert (Steinke und Badura 2011; Becker und Beck 2014, S. 34 f.). Dieser Effekt kann mit negativen Auswirkungen auf die Gesundheit einhergehen (Hansen und Andersen 2009).

5.2.2 Die Digitalisierung der Wirtschaft

Die Digitalisierung oder der auch als digitaler Wandel bezeichnete Trend fasst eine Vielzahl unterschiedlicher Veränderungen zusammen, die durch den Einsatz neuer

Informations- und Kommunikationstechnologien hervorgerufen werden (BMAS 2015, S. 14). Ausgangspunkt ist der, durch das zentrale Informations- und Kommunikationsmedium Internet ermöglichte, omnipräsente, umfassende und dynamische Informationsfluss, der insbesondere durch die (mobile) Nutzung des Internets geebnet wird. Das sogenannte Web 2.0 zeichnet sich durch die vermehrte Nutzung von auf Interaktion ausgerichteten Informationsflüssen in Wikis, Blogs, Sozialen Netzwerken und webbasierten Spielen aus. Der Internetnutzer wird zum „Prosumer“ (Kotler 1986), da er nicht mehr nur Informationen konsumiert, sondern selbst entwickelt und verbreitet. Eine zentrale Rolle nehmen insbesondere die Sozialen Netzwerke ein, die neben einer digitalen Kommunikation als Pendant zum analogen Gespräch auch die Erzeugung einer virtuellen Realität zulassen (Brühl 2015, S. 22 ff.). Neben grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungen, die die Individuen und ihre Interaktion betreffen, werden auch zahlreiche ökonomische Prozesse grundlegend beeinflusst.

Über die Digitalisierung der Unternehmen erreicht der digitale Wandel nicht nur die Objekte der Produktion, sondern auch die Subjekte – die Arbeitnehmer. Nach den Daten des Statistischen Bundesamtes nutzte im Jahr 2014 über die Hälfte der Beschäftigten einen Computer mit Internetanschluss zur Leistungserbringung (BMAS 2015, S. 16). Die zunehmende Digitalisierung der Arbeit durch den Einsatz von vernetzten Computern, Smartphones und weiteren Technologien ebnet auch den Weg in die Entgrenzung der Arbeitsverhältnisse. Die beschriebenen gesellschaftlichen Aspekte des Wandels unterstützen im Zusammenspiel der Megatrends Individualisierung und Ästhetisierung die Entgrenzung. Arbeit wird zunehmend als Element der Identität empfunden. Die Digitalisierung bindet die Leistungserbringung nicht an zeitliche oder räumliche Rahmenbedingungen. Nach technischen Maßstäben kann somit zu jeder Zeit an jedem Ort Leistung erbracht und somit gleichzeitig Identität und Wert „geschöpft“ werden (Schweiger 2009, S. 43 f.).

In den ökonomischen Prozessen der Unternehmen gibt es vielseitige Möglichkeiten zur produktivitätssteigernden Implementierung von Informations- und Kommunikationstechnologien. Neben dem Potenzial eines digital organisierten Lieferantennetzwerks zu flexibler Inputsteuerung, können der Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Produktion oder die Auswertung von großen Datenmengen im zielgruppenorientierten Marketing die Leistungserbringung revolutionieren. Demgegenüber stehen die Risiken der Informationsschnelligkeit beispielsweise in Bezug auf die Sicherung des geistigen Eigentums der innovationsintensiven Wirtschaft.

Der Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2015 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie bietet einen Einblick in das Ausmaß der Digitalisierung der deutschen Unternehmen. Der Wirtschaftsindex Digital bildet ab, wie weit die Unternehmen digitale Technologien und Dienste nutzen, sich auf die Digitalisierung ausgerichtet haben und inwiefern die Digitalisierung bereits den Geschäftserfolg beeinflusst (BMWi 2015, S. 89). Dabei zeigt sich, dass die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) „naturgemäß“ überdurchschnittlich digitalisiert ist. Auch wissensintensive sowie Finanz- und Versicherungsdienstleister, aber auch der Handel

und die Energie- und Wasserversorgung weisen einen hohen Digitalisierungsgrad aus. Unterdurchschnittlich digitalisiert sind die Bereiche Verkehr und Logistik, Chemie und Pharma, Maschinen- und Fahrzeugbau, das sonstige Verarbeitende Gewerbe und das Gesundheitswesen (BMWi 2015, S. 90 f.). Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass die Digitalisierung als Megatrend einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmen der deutschen Wirtschaft ausübt.

Der digitale Wandel verändert das gesamte Unternehmen. Beispielsweise revolutionieren die Sozialen Netzwerke die Personalbeschaffung. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Cyber-Physischer-Systeme im Produktionsprozess verändert die Beschäftigungsstruktur. Aber auch durch die Erhebung und Auswertung von großen Datenmengen „Big Data“ entstehen neue Möglichkeiten zur zielgruppenspezifischen Ausrichtung von Marketing und Vertrieb (Keller et al. 2015).

Als zentrale Facetten des digitalen Wandels werden im Folgenden „Big Data“ und „Industrie 4.0“ aufgegriffen.

Der mit „Big Data“ bezeichnete Trend umfasst Sammlung und Auswertung immer größerer Datenmengen (BMAS 2015, S. 14) und die Auswirkungen der Nutzung dieser Datenmengen auf das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben (Mayer-Schönberger und Cukier 2013; Bitkom 2012). Zum Teil finden diese Auswertungen zum ökonomischen Zweck der Optimierung auch in der Wertschöpfung von Unternehmen Anwendung. Wie ausgeführt, werden die Chancen von „Big Data“ insbesondere zur Optimierung des Vertriebs diskutiert (Experton Group 2012). Aber auch die Verwendung in Wissens- und Personalmanagement sind zentrale Wirkungsfelder.

„Big Data“ im Personalumfeld der Unternehmen betrifft alle Daten, die über das Personal gesammelt werden. Hier lassen sich zwei große Teilbereiche unterscheiden. Zum einen den Einsatz von „Big Data“ in der Beschaffung benötigter Mitarbeiter, die insbesondere durch die Datennutzung aus Sozialen Netzwerken ermöglicht wird. Zum anderen findet die Analyse von „Big Data“ Anwendung in der Personalplanung, Qualifizierung und Leistungsmessung der Beschäftigten. Neben demografischen Daten und Daten zu Fertigkeiten und Fähigkeiten (z. B. Vorqualifikation, Praxiserfahrung, Weiterbildung) können Leistungsdaten (z. B. Leistungsbeurteilung, Umsatz, Projekterfolg und Auszeichnungen) und Entgeltdaten (z. B. Gehaltentwicklung, Boni) zur Analyse herangezogen werden. Aber auch Daten aus individuellen digitalen Aktivitäten (z. B. soziale Profile, „Footprints“, Postings, Bewertungen, Beiträge in Wikis) können „interessante“ Einblicke für das Personalmanagement bieten. Im Personalcontrolling kann die Leistung der Beschäftigten gezielt beobachtet und über Anreizsysteme unterstützt werden. Den Nachteilen einer alternden Beschäftigungsstruktur kann über gezieltes Wissensmanagement und Personalrekrutierung entgegen gewirkt werden (Jentzsch 2013, S. 60 f.). Darüber hinaus entsteht insbesondere in großen Unternehmen die Möglichkeit, über große Datenmengen Talent-Ströme zu erkennen und auszubauen (Davenport et al. 2010, S. 3 ff.). Auch die Verringerung der Mitarbeiterfluktuation mit den entsprechenden unternehmensinternen Synergieeffekten durch den Einsatz von „Big Data“ in der Mitarbeitergewinnung bilden ein weiteres Anwendungsfeld (Albrecht und Bonifer 2015, S. 239 f.).

Ein weiterer zentraler Trend der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts ist in der Fertigungsindustrie zu beobachten. Der mit „Industrie 4.0“ zusammengefasste Trend der „vierten industriellen Revolution“ fasst die Veränderungen zusammen, die zentral durch die Informations- und Kommunikationstechnologien, „das Internet der Dinge und Dienste“, „Cyber-Physical Systems“, „Augmented Reality“, „Semantic Web“ und „Künstliche Intelligenz“ hervorgerufen werden. Ausgangspunkt dieser Innovationen sind die Einflüsse des gesellschaftlichen Wandels in den Megatrends Individualisierung und Ästhetisierung. Diese lassen ein gesellschaftliches Streben nach individuellen Produkten, die differenzierte Anforderungen in Hinblick auf die technische Umsetzung, das Design und die Funktionalität aufweisen aber dennoch im Wettbewerb um schnelle Lieferung und Preis bestehen können, erkennen. Die Antwort der Fertigungsindustrie ist die „Kundenindividuelle Massenfertigung“, die in „Smart Factorys“ einen Kompromiss zwischen hoher Flexibilität in der Anpassung der Produktionskapazitäten und einer kosteneffizienten Produktion finden, indem neue Technologien eingesetzt werden (Brühl 2015, S. 61 ff.). Diese auf Flexibilität ausgerichtete Organisationsform verstärkt das Phänomen der Akzeleration und verändert die Organisation in den Unternehmen hin zum projektbasierten Arbeiten.

Der Trend des „Internets der Dinge und Dienste“ beschreibt den Effekt, dass physische Objekte (z. B. Maschinen) Informationen untereinander austauschen und selbst Aktivitäten auslösen können, die wiederum neue internetbasierte Dienstleistungen hervorbringen (Brühl 2015, S. 64 f.). In der „Smart Factory“ wird die mögliche Kommunikation der (KI-)Fabrikeinheiten unter anderem über die komplexe Verknüpfung physischer Objekte und Prozesse mit informationsverarbeitenden virtuellen Objekten und Prozessen („Cyber-Physical Systems“) dazu genutzt, die Produktionsprozesse weitgehend automatisiert ablaufen zu lassen. Die Auswertung von „Big-Data“ erlaubt auch komplexe Optimierungsprozesse individualisierter Massenfertigung (Wang et al. 2016, S. 3 ff.).

In welchem Umfang und in welcher Weise sich der Technologieeinsatz auf die Arbeitswelt auswirkt, wird kontrovers diskutiert. Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Beschäftigungsbilanz der Tätigkeiten mit hohem Routinegrad im Zuge der Automatisierung negativ ausfällt (Autor und Dorn 2013, S. 1589 f.). Inwiefern technologische Innovationen neue Beschäftigungsmöglichkeiten erschließen können und diese die Beschäftigungsbilanz ausgleichen, wird in der wissenschaftlichen Diskussion infrage gestellt (Frey und Osborne 2013; Brynjolfsson und McAfee 2014). Die geringe Nachfrage nach „mittleren“ Qualifikationen führt zur Polarisierung (auch: „Dualisierung“) der Beschäftigung, während die Nachfrage nach hohen und niedrigen Qualifikationen steigt (Schönberg et al. 2009). Das Ausmaß atypischer Beschäftigungsverhältnisse (Teilzeit, befristete Beschäftigung, geringfügige Beschäftigung und Zeitarbeit bzw. Leiharbeit) nimmt zu, wogegen sich der Niedriglohnssektor verfestigt. Diese Entwicklungen treffen auf einen stabilen Bereich der Normalarbeitsverhältnisse (Eichhorst et. al. 2010). Auch weil geringfügige Beschäftigungen und Leiharbeit nicht als direkte Übergänge in Normalarbeitsverhältnisse (Lehmer 2012) gelten können, ist zu erwarten, dass sich unsichere und prekäre Beschäftigungsverhältnisse ausdehnen (BMAS 2015, S. 24).

5.2.3 Die globalisierte Wirtschaft

Globalisierung erfreut sich als die zentrale Worthülse für jegliches Wachstum und Veränderung im internationalen Kontext erheblicher Beliebtheit. Auf die in der Wissenschaft durchaus kontrovers geführte Diskussion zur spezifischen Abgrenzung des Effektes und seiner Folgen soll an dieser Stelle jedoch lediglich verwiesen werden (Stiglitz 2002; Bhagwati 2004; Osterhammel und Petersson 2003).

Hier sollen insbesondere die Dimensionen des wirtschaftlichen Wandels, die mit diesem Begriff beschrieben werden können, im Vordergrund stehen. Als Globalisierung kann die internationale Verflechtung von Volkswirtschaften verstanden werden, die sich durch die zunehmende Entstehung von weltweiten Märkten für Güter, Rohstoffe und Kapital ergibt. In diesem Prozess sinkt die Bedeutung der Nationalstaatlichkeit zugunsten der internationalen Märkte. Diese Verflechtungen entstehen insbesondere durch die Vereinheitlichung wirtschaftspolitischer Regulation, die Verringerung von Handelsbarrieren, durch den technischen Fortschritt, die Verringerung der Transaktionskosten durch eine ausgebaute Transportinfrastruktur und die durch die Digitalisierung entstehende Informationsschnelligkeit (Brühl 2015, S. 145 f.).

Die erhebliche räumliche und zeitliche Ausdehnung der Globalisierung als Megatrend lässt sich etwa an ausländischen Direktinvestitionen oder am Wachstum des internationalen Handels darstellen (OECD 2010, S. 8 f.). Im Vergleich von Warenproduktion und Warenhandel zeigt sich, dass der internationale Handel mehr als dreimal so schnell wie die weltweite Produktion wächst (WTO 2015, S. 39 ff.). Die Verflechtung der Volkswirtschaften nimmt auf Angebots- wie auf Nachfrageseite zu.

Die zunehmende Möglichkeit internationalen Transfers wirkt insbesondere auf die globalen Industrien in den Bereichen Energie, Pharma, Telekommunikation, Automobil sowie Gewinnung und Verarbeitung von Rohstoffen (Brühl 2015, S. 147). Auf der Anbieterseite der Märkte dominieren multinationale Unternehmen, die ihre Wertschöpfung fragmentieren und global zerstreuen („Dissipation“). Diese Marktakteure gelten als die wichtigsten Treiber der Globalisierung, da sie über die an Komplexität zunehmenden multinationalen Netzwerke auf neue Rahmenbedingungen (bspw. Veränderungen der Nachfrage, der rechtlichen Bedingungen und der Inputkosten) reagieren können (OECD 2010, S. 155 ff.). Zu betonen ist, dass immer mehr globale Wertschöpfungsketten von multinationalen Unternehmen und Netzwerke entstehen (OECD 2010, S. 207 ff.), die eine grenzüberschreitende Optimierung der Produktion ermöglichen. Dabei sind global agierende Unternehmen in einem besonderen Maße auf die Möglichkeiten der Fragmentierung im Sinne einer Projektifizierung angewiesen, um der durch Unternehmensgröße und Multinationalität zunehmenden Komplexität im Zuge der Akzeleration zu begegnen. Das Crowdfunding bietet an dieser Stelle gerade mit der durch den digitalen Wandel erleichterten komplexen Vernetzung erhebliches Potenzial.

Neben einem simultanen Transfer von Kapital sowie Zwischen- und Endprodukten, entstehen im Rahmen des Megatrends Globalisierung auch die Trends zur Internationalisierung von Technologien und hoch qualifizierten Beschäftigten (OECD 2010, S. 113 ff.).

Der zuletzt genannte Effekt wird in Hinblick auf die zunehmende Bereitschaft der Beschäftigten zur Mobilität durch die geografische Dimension der Individualisierung entsprechend gestützt.

Die globale Optimierung kann sich in einer Verlagerung der arbeitsintensiveren Abschnitte der Wertschöpfungskette in Länder, die sich beispielsweise durch niedrigere Lohnkosten, geringere Kosten der Administration und erheblich geringere Steuer- und Abgabenbelastungen auszeichnen, äußern (Fraunhofer ISI 2012). Zum Teil sind von diesen Verlagerungen auch wissensintensive Abschnitte der Wertschöpfungskette betroffen. Gegenüber den beschriebenen entstehenden Kostenvorteilen beeinflussen jedoch weitere Determinanten das Optimierungsproblem der multinationalen Wertschöpfung, sodass gerade der Megatrend des digitalen Wandels hin zur „Smart Factory“ mit hohem Flexibilitätsbedarf innerhalb der Produktion auch die Sicherung der Qualität und Kapazitätsauslastung sowie die Verringerung von Koordinations- und Transportkosten entsprechend Berücksichtigung finden muss. „Smart Factories“ steigern den wissensintensiven und verringern den arbeitsintensiven Anteil der Produktionsprozesse und verändern somit das globale Optimierungsproblem (Fraunhofer ISI 2012).

5.2.4 Demografische Aspekte des wirtschaftlichen Wandels

Die wissenschaftliche Diskussion zum Megatrend „Demografischer Wandel“ in der quantitativen und qualitativen Beschreibung möglicher Auswirkungen ist weitreichend. Eine Betrachtung in diesem Beitrag kann diese Vielseitigkeit in keiner Weiser abbilden. Ziel dieses Abschnitts ist zu zeigen, wie der Demografische Wandel als Megatrend gemeinsam mit den anderen beschriebenen Trends den Wirtschaftlichen Wandel umrahmt. Aktuelle Prognosen zeigen, dass auch weiterhin die Zahl der Erwerbstätigen sinken wird. Für den Arbeitsmarkt 2030 wird der Rückgang um 2,9 Mio. Erwerbspersonen quantifiziert, wobei die zentralen Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik zur Fachkräftesicherung schon berücksichtigt sind, nämlich die Beschäftigungssicherung für ältere Arbeitskräfte (1,2 Mio.), eine höhere Erwerbsbeteiligung der Frauen (0,5 Mio.) und eine Ausdehnung der Arbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten (0,9 Mio.) (BMAS 2013b, S. 4 f.).

Diese Entwicklung erzeugt einen Mis-Match von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt, der gerade im Zusammenwirken mit der Polarisierung im Bereich der Fachkräfte umfangreich ausgeprägt ist bzw. sein wird. Die Bundesagentur für Arbeit grenzt in ihrer Publikation „BA 2020: Bringt weiter“ zehn Handlungsfelder ab, um das Fachkräfteangebot zu steigern, zeigt allerdings auch auf, dass ein Teil des Mis-Match durch eine Erhöhung der Wertschöpfung der vorhandenen Arbeitskräfte ausgeglichen werden muss (BA 2016, S. 8 ff.). Diese Notwendigkeit ist als zusätzliche Triebkraft einer weiter zunehmenden Akzeleration zu werten. Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs besteht der Bedarf, auch in den Unternehmen alle Potenziale auszuschöpfen. Der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der „Silver-Potentials“ sollte entsprechend

durch das Personalmanagement über eine spezifische Weiterbildung begleitet und gefördert werden (Prezewowsky 2007, S. 65). Auch Erwerbstätigkeit von Frauen sollte weiter ausgebaut werden (BMAS 2015, S. 26; BA 2016, S. 9).

Der Anstieg der Arbeitszeitvolumen z. B. durch die Aufstockung von Teilzeitbeschäftigungen kann zum Megatrend Ästhetisierung im Konflikt stehen, wenn die Arbeitgeber es nicht schaffen, die Arbeitsumstände so zu formen, dass Arbeit im Sinne der Ästhetisierung zunehmend auch als Genuss empfunden werden kann. In der Rekrutierung ist die Erhöhung der Wettbewerbsintensität um qualifiziertes Personal zu erwarten. Hier ergeben sich gerade im Zusammenwirken mit den Megatrends der Individualisierung und Ästhetisierung Ansatzpunkte. Arbeitgeber sollten sich über ein gezieltes Arbeitgeberbranding auf dem Arbeitsmarkt als die Arbeitgeber präsentieren, die die Möglichkeiten der persönlichen Selbstverwirklichung und das Wohlergehen am Arbeitsplatz fördern. Die Implementierung eines komplexen internen Weiterbildungssystems, flexible Arbeitszeitmodelle und einen hohen Digitalisierungsgrad können dabei als Signale für „gute Arbeit“ interpretiert werden.

Es bleibt abzuwarten, inwiefern der sich bereits jetzt abzeichnende Megatrend der Migrationsbewegung durch die entsprechende Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik einen Beitrag zur Kompensation des Demografischen Wandels leisten kann.

5.3 Arbeiten 4.0: Herausforderungen

Die Analyse in Abschn. 5.2 dieses Beitrags stellte eine Vielzahl von Phänomenen einer Wirtschaft im Wandel heraus, die anhand der Megatrends kategorisiert und hergeleitet wurden (siehe Abb. 5.1: Phänomene des wirtschaftlichen Wandels). Diese Wirkungsanalyse wird nun als Grundlage für die Betrachtung der zentralen Phänomene des Arbeitens 4.0 verwendet. Spezialisierung und Egozentrierung sind zwei Phänomene, die insbesondere durch die Individuen als Beschäftigte der Organisationen Wirkung entfalten. Darüber hinaus lassen sich die Phänomene Dissipation und Projektifizierung auf Ebene der Organisationen herausstellen. Die zunehmende Akzeleration und Flexibilisierung wirken auf die Beschäftigten im Rahmen ihrer Tätigkeit bei der Leistungserbringung in der Organisation. Zur differenzierten Darstellung der Facetten dieser Phänomene in ihrer Komplexität werden sie anhand der Grundfunktionen Sozialer Systeme betrachtet.

Unter Zugrundelegung einer funktionalanalytischen Betrachtung lassen sich Systeme mit ihren Einzelementen als strukturierte Ganzheiten verstehen. Ihr Funktionieren wird durch die für das System notwendige Interdependenz von Funktionen erklärt. Der Beitrag, den ein „Systemteil für einen bestimmten Zustand des Gesamtsystems ... leistet“ (Esser et al. 1977, S. 17), wird hierbei als „Funktion“ bezeichnet. Es lassen sich Merkmale identifizieren, deren Wegfallen den Charakter eines Systems infrage stellen würde (Luhmann 1987, S. 15). Angewandt auf Organisationen können „Leistung“, „Kooperation“ und „Lernen“ als Grundbedürfnisse bzw. Grundfunktionen sozialer Systeme betrachtet werden. Als zweckorientierte soziale Systeme müssen Organisationen

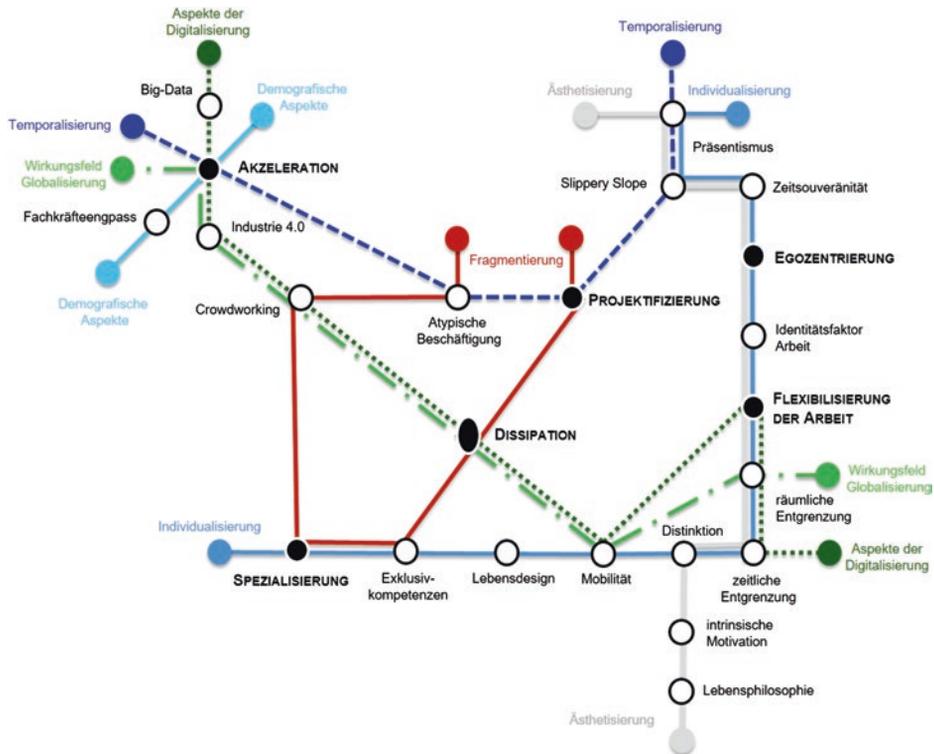


Abb. 5.1 Phänomen des wirtschaftlichen Wandels. (In Anlehnung an: Zukunftsinstitut (2016) Megatrend-Map)

Leistungsbeiträge erbringen. Ohne Leistungsbeiträge würden Organisationen nicht bestehen können. Im arbeitsteiligen System können Leistungsbeiträge nur dann erbracht werden, wenn sich die Beteiligten abstimmen. Ohne Kooperationsbeiträge würde das System zerbrechen. Um in einer sich verändernden Umwelt bestehen zu können, müssen sich Organisationen an die Veränderungen der Organisationsumwelt anpassen. Somit sind für die Existenz von Organisation neben Leistungs- und Kooperationsbeiträgen auch Lernbeiträge erforderlich (Martin 2002, S. 495 f.; Martin 2001).

Die drei Grundfunktionen sozialer Systeme werden im folgenden Abschnitt herangezogen, um die zentralen Phänomene des Arbeitens 4.0 differenziert zu betrachten.

5.3.1 Egozentrierung und Spezialisierung

Das Phänomen der „Egozentrierung“ beschreibt als Neologismus den Prozess einer zunehmenden inneren Wahrnehmung der Individuen durch sich selbst und die darauf aufbauende Herleitung des Verhaltens anhand dieses zentralen Bezugspunktes. Es ist

insofern von der „Egozentrik“ oder auch dem „Egozentrismus der Wahrnehmung“³ abzugrenzen, als dass sich die Voranstellung nicht durch eine fehlende Unterscheidung zwischen Innen- und Außenwelt ergibt, sondern erst durch eine bewusste Trennung dieser Perspektiven entsteht (Piaget 2015, S. 155). Die Egozentrierung wird durch die Megatrends Individualisierung und Ästhetisierung hervorgebracht. Wie in 2.1 herausgestellt wurde, entwickelt das Individuum zunehmend ein Bedürfnis nach Individualität. Zur Herausstellung der einzigartigen Identität muss sich das Individuum seiner Eigenschaften, Fähigkeiten, Einstellungen und Werte bewusst werden (Selbstbewusstsein), anhand der facettenreichen durch die Außenwelt induzierten Entwicklungschancen eine anvisierte Identität formulieren (Selbstbestimmung) und diese entsprechend durch eigenes Verhalten ausleben (Selbstverwirklichung). Dieser Prozess ist als ständig begleitende Kommunikation mit der eigenen Innenwelt zu verstehen, wobei die Außenwelt eine umrahmende, aber keine determinierende Funktion wahrnimmt (Becker und Beck 2014, S. 14 f.).

Im Zusammenhang mit den Rahmenbedingungen, die beispielsweise das Bildungssystem schafft, lässt sich konstatieren, dass sich das Streben nach Einzigartigkeit und die damit einhergehende Distinktion von anderen in dem Spezialisierungsgrad der beruflichen Bildung und der akademischen Bildung wiederfinden lassen (Becker und Beck 2014, S. 31 f.). So wird der Spezialisierungsgrad bzw. die Spezifität der beruflichen Qualifizierung im europäischen Vergleich als sehr hoch eingeschätzt (Ebner 2013, S. 80–87). In der akademischen Bildung findet man neben den systemisch auf die Wissensverbreiterung ausgelegten Bachelorstudiengängen eine Vielzahl hoch spezialisierter Masterstudiengänge, die sowohl aus der Perspektive der Studierenden als auch der diese Qualifikationsprofile nachfragenden Unternehmen hohe Akzeptanz erfahren (Becker und Beck 2014, S. 31 f.). Die Studierendenzahlen der dualen Studienangebote etwa wachsen kontinuierlich (BiBB 2014, S. 7–12). Aufbauend auf die in Ausbildung bzw. Studium entwickelte Spezialisierung werden die Exklusivkompetenzen in der Arbeitswelt mittels praktischer Erfahrungen ausgebaut.

Das Individuum als Manager seiner Biografie ist jedoch nicht nur „Ökonom“, sondern auch „Designer“ seiner Lebenswelt. Neben einer rational beschreibbaren Egozentrierung im Sinne einer Lebenskonzepts muss eine weitere Dimension der Entwicklung des Selbst als Zentrum des eigenen Verhaltens beschrieben werden. Das Phänomen der Ästhetisierung kann als eigendynamischer Prozess verstanden werden, der nicht länger in das zweckrationale Handeln eingebettet ist. Insbesondere in Hinblick auf den Aspekt der Temporalisierung, das Gegenwärtige hervorzuheben, äußert sich das Bedürfnis nach ästhetischer Wahrnehmung durch eine Selbstbezüglichkeit, die in ihrer Eigendynamik – Wahrnehmen um der Wahrnehmung Willen – nach gegenwärtigem Vollzug strebt und sich in einer emotionalen Involviertheit des Individuums manifestiert. Dabei werden der individuelle Ästhetisierungswunsch nach Genuss- und Lustempfindung oder auch Kreativität und der Ästhetisierungsimperativ unterschieden (Reckwitz 2013, S. 24 f.).

³Der Begriff „Egozentrismus“ wurde insbesondere durch die Entwicklungspsychologie geprägt und definiert.

Während der erstgenannte einem individuellen Bedürfnis entspringt, wird der zweitgenannte dem Individuum als gesellschaftliche Norm auferlegt. Dieser Imperativ steht in starkem Konflikt zu der durch die Individualisierung hervorgebrachten Abkehr von gesellschaftlich vordefinierten Mustern.

Hieraus abgeleitet soll hinsichtlich der Grundfunktion Leistung der Aspekt „Raumgebung für Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung“ als eine Herausforderung von Arbeiten 4.0 für die in Abschn. 5.4 vorgesehene Betrachtung von Ansatzpunkten personalwirtschaftlicher Gestaltung Berücksichtigung finden.

Überdies ist eine veränderte Zusammensetzung des Personals hinsichtlich des Spezialisierungsgrads zu konstatieren. Wie bereits erwähnt, begünstigt der digitale Wandel die Polarisierung der Beschäftigungsstruktur. Becker und Beck (2014) kennzeichnen die Pole als „Humanvermögenskapitalisten“ und „Humanvermögenspauperisten“. Die Mitglieder der zuletzt genannten Gruppe können durch beispielsweise die hohe staatliche Standardisierung der Ausbildung (Ebner 2013, S. 87) lediglich tätigkeitsabhängige Peripheriekompetenzen aufbauen und sind an den Arbeitgeber gebunden (Becker und Beck 2014, S. 23). Eine zunehmende Polarisierung der Beschäftigung kann das Ausmaß der prekären Beschäftigungsverhältnisse erhöhen (Dobischat et al. 2009). Wegen der geringen Verhandlungsmacht in der Organisation ist davon auszugehen, dass die Situation der Humanvermögenspauperisten den Anstieg der atypischen Beschäftigung im Bereich der Zeitarbeit bzw. Leiharbeit und der geringfügigen Beschäftigung vorantreibt (IAB 2015, S. 3). Den Humanvermögenskapitalisten gelingt es jedoch, die Spezialisierung im Sinne des Aufbaus einer personensingulären Professionalität zu nutzen, um eine entsprechende Macht zur Verhandlung von Einkommen und weiteren Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Wachsende Expertenmacht kann jedoch auch mit einer Verringerung der Arbeitsleistung dieser Personengruppe einhergehen und sich somit negativ auf die Leistung der Organisation auswirken (Becker et al. 2012, S. 29 f.). Gerade in Bezug auf die Herausforderungen des Demografischen Wandels muss die Organisation diesem Leistungsabfall durch Personalentwicklungsmaßnahmen, die die Macht der Experten im Sinne eines Talentmanagements konstruktiv lenken können, entgegenwirken (Becker et al. 2012, S. 29 ff.).

Basis dieses Talentmanagements können gerade in großen Organisationen die „Big-Data“ sein. Diese bieten den Vorteil, dass sie in einer hohen Komplexität erhoben werden und somit von den Individuen nicht bewusst verzerrt werden können (Davenport et al. 2010, S. 6). Zusammenfassend kann durch die Implementierung eines entsprechenden Weiterbildungssystems die Spezialisierung in der Organisation risikohemmend hinsichtlich der Expertenmacht eingesetzt werden. Darüber hinaus ergeben sich gerade durch die Individualisierung und Ästhetisierung Ansatzpunkte zur Gestaltung eines erfolgreichen, weil intrinsisch motivierten Lernens in der Organisation.

Für die weitere Betrachtung wird der „Ausgleich von Expertenmacht“ als Herausforderung hinsichtlich der Grundfunktion Lernen festgehalten.

In einem letzten Schritt geht es um die Wirkung von Egozentrierung und Spezialisierung auf die Kooperation als Grundfunktion sozialer Systeme. Einbezogen wird die in 2.1.1 hergeleitete moralische Dimension der Individualisierung. Egozentrierung, die Fokussierung und Umsetzung der eigenen Interessen und Bedürfnisse, kann dazu führen, dass sich die Individuen nicht dazu verpflichten lassen, für eine bestimmte Personengruppe Verantwortung zu übernehmen (Hornberger 2006, S. 11). Dies kann gerade in der zunehmenden projektbasierten Arbeitsweise problematisch werden, wenn die Projektkoordination nicht entsprechend steuernd eingreift. Denkbar sind auch Auswirkungen auf den Austausch von Wissen und Erfahrungen in der Organisation, der durch bewusste Distinktion gestört werden kann. Wie entsprechende Maßnahmen im Lernen der Organisation eingesetzt werden können, um aus einem Team aus Experten ein Expertenteam zu formen, wird umfangreich diskutiert (Salas et al. 1997, 2004).

Bzgl. der Grundfunktion Kooperation findet in Abschn. 5.4 die Herausforderung der „Übernahme von Verantwortung für andere“ weitere Berücksichtigung.

5.3.2 Akzeleration und Flexibilisierung

Das Phänomen der „Akzeleration“ beschreibt den Prozess der zunehmenden Beschleunigung in der Wertschöpfung bei steigender Komplexität der Aufgaben und zunehmenden Lernanforderungen (BAuA 2012, S. 11). Diese zunehmende Intensivierung der Leistungserbringung wird durch Demografischen Wandel, Digitalisierung, Temporalisierung und Globalisierung hervorgerufen. Während der Demografische Wandel es notwendig macht, aus den bestehenden Beschäftigungsverhältnissen durch Effektivitätssteigerung die Wertschöpfung zu erhöhen, vergrößert der digitale Wandel über die zunehmende Komplexität der Aufgaben die Lernanforderungen für die Organisation und ihre Beschäftigten. Die zunehmende Bedeutung des Faktors Zeit in der Leistungserbringung (Temporalisierung) wirkt zum einen über die Projektifizierung in der Wertschöpfung, zum anderen auch über die Flexibilisierung in der Ausgestaltung der Leistungserbringung. Darüber hinaus kann sich das globale Agieren eines Unternehmens über die Komplexität der zu erfüllenden Aufgaben auf die Organisation und die Beschäftigten auswirken.

Akzeleration und Flexibilisierung bedeuten Herausforderungen für die Erfüllung der Grundfunktion Leistung. Die über die Egozentrierung plausibilisierbare Nachfrage nach Produkten, die die individuellen Vorstellungen von z. B. Design und Funktionalität integrieren, erfordert eine hohe Flexibilität in der Anpassung der Produktionskapazitäten im Unternehmen. Diesem Bedarf kann über atypische Beschäftigungsformen wie etwa Leiharbeit und befristete Beschäftigung entsprochen werden. Neben den primär auf die Kapazitätsplanung bezogenen Aspekte der Leistungserbringung, entstehen auch innerhalb der Wertschöpfung Flexibilisierungseffekte, die im Folgenden in dem Phänomen „Entgrenzung“ betrachtet werden (Schweiger 2009, S. 43 f.).

Die Entgrenzung lässt sich in ihrer räumlichen und ihrer zeitlichen Dimension beschreiben. Zum einen sind die Beschäftigten, die einen Großteil ihrer Arbeit

computergestützt durchführen, nicht zwingend an einen Arbeitsplatz gebunden. Durch die Mobilität des Arbeitswerkzeugs Computer werden Arbeitsmodelle wie Tele-Arbeit im Homeoffice denkbar. In einer BMAS-Studie zur Arbeitsqualität und zum wirtschaftlichen Erfolg gaben 30 % der Angestellten an, gelegentlich von zu Hause aus zu arbeiten oder zumindest einige Male in der Woche ihre Freizeit für berufliche Dinge zu nutzen (12 % der Befragten). Die entsprechende relative Häufigkeit dieser Merkmale im Bereich der Arbeiter zeigt deutlich geringere Ausmaße (BMAS 2013a, S. 139 ff.). In den Niederlanden ist ein Anspruch auf die Leistungserbringung im Homeoffice im privaten und öffentlichen Sektor gesetzlich fixiert. Zwar können Arbeitgeber die Anträge auf Homeoffice immer noch ablehnen, müssen dies jedoch entsprechend begründen. Zum anderen bietet die räumliche Entgrenzung umfangreiche Möglichkeiten zur Arbeitsflexibilisierung und kann damit als ein wichtiger Baustein zur Selbstverwirklichung im Megatrend Individualisierung gelten. Auch für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Aspekt dieser Selbstverwirklichung, die in Deutschland von 41 % der abhängig Beschäftigten als problematisch bewertet wird (BAuA 2012, S. 50 f.), bietet bspw. die Teilzeitarbeit Potenzial.

„Normalarbeit“, die eine klare Grenze zwischen die berufliche und die private Welt des Individuums setzt, wird im Zuge der Digitalisierung durch räumlich und zeitlich flexible Formen der Leistungserbringung ersetzt (Dohl et al. 2000, S. 12 f.). Dadurch müssen die eigenen Grenzen zwischen Berufsleben und Privatleben über eine bewusste Auseinandersetzung ständig situativ definiert werden. Erfolgt keine bewusste Auseinandersetzung bzw. kann kein innerer Kompromiss gefunden werden, können die Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Entgrenzung der Arbeit durch eine Überbelastung zu gesundheitlichen Nachteilen der Arbeitnehmer führen (Schweiger 2009, S. 43 f.). Hier kann das Personalmanagement begleiten.

Als Herausforderung hinsichtlich der Erfüllung der Grundfunktion Leistung soll hier der „Umgang mit Entgrenzung“ festgehalten werden.

Der Bedarf einer Flexibilisierung der Kapazitätsplanung in der Organisation kann über eine befristete, bedarfsgerechte Integration von Arbeitsleistung unternehmensextern und unternehmensintern gedeckt werden. Unternehmensinterne Varianten bilden zumeist atypische Beschäftigungsformen, deren Ausmaß zunimmt (IAB 2015, S. 3). Beschäftigungsformen wie etwa Leiharbeit und befristete Beschäftigung wirken auch auf die Kooperation als Grundfunktion sozialer Systeme. Die Koordination der Arbeit kann hinsichtlich der Form der Versachlichung unterschieden werden. Die persönliche Koordination findet entweder hierarchisch (Vorgesetzter, Arbeitgeber) oder horizontal (Kollegen) statt. Die unpersönliche Koordination kann über eine Standardisierung der Arbeitsprozesse, der Qualifikationen und der Ergebnisse erfolgen (Apitzsch 2009, S. 89). Wird die Flexibilisierung der Leistungserbringung in der Organisation über befristete Arbeitsverträge umgesetzt, treten Arbeitgeber und Arbeitnehmer in eine Arbeitsbeziehung. Dabei ist das Ergebnis bei befristeten Verträgen häufig spezifisch fixiert. Der Arbeitgeber ist dem Arbeitnehmer gegenüber weisungsbefugt und die Arbeitsverträge sind weitgehend standardisiert (in Anlehnung an Martin 2002, S. 493). Wird die Flexibilisierung der

Leistungserbringung in der Organisation über Leiharbeit umgesetzt, treten Arbeitgeber und Arbeitnehmer in ein Mietverhältnis, das insbesondere durch eine „Dreiecksbeziehung“ zwischen dem Leiharbeitnehmer, dem Vermieter und dem Mieter determiniert wird. Sowohl der Mieter als auch der Vermieter sind dem Leiharbeitnehmer gegenüber weisungsbefugt, und die Arbeitsverträge sind weitgehend nicht standardisiert (Martin 2002, S. 493).

Neben einer Koordination durch die Führungskraft ist durch die Einbindung des befristet Beschäftigten bzw. des Leiharbeitnehmers in die Organisation eine kollegiale Koordination möglich. Darüber hinaus ist auch über klar definierte Prozesse in der Organisation und die Ergebnisorientierung der Arbeitsaufgabe eine Koordination und Kontrolle der Aufgabenerfüllung möglich. Der Arbeitgeber kann durch seine Weisungsbefugnis gegenüber dem Arbeitnehmer ein erfolgreiches Projektmanagement umsetzen, muss dafür dem befristet beschäftigten Arbeitnehmer entsprechende Schutzrechte (z. B. Kündigungsschutz, Sozialversicherungsrechtliche Absicherung) gewähren, die bei Leiharbeitnehmern eher weniger umfangreich vorliegen. Im Gegensatz zur Kooperation als Organisationsverhältnis erfolgt der Einsatz von Selbstständigen im Rahmen des Marktaustauschs, in dem eine transaktionale Abstimmung stattfindet (Martin 2002, S. 493 f.). Dies wird nachfolgend vertieft.

Die „Integration von atypischen Beschäftigungsformen“ stellt eine Herausforderung für die Erfüllung der Grundfunktion Kooperation dar.

Hinsichtlich der Grundfunktion Lernen führen beide Phänomene zu erhöhten Anforderungen. Diese entstehen durch die zunehmende Beschleunigung der Wertschöpfung und die sich erhöhende Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben (BAuA 2012, S. 11). Letztere wird beeinflusst durch die Effekte von Digitalisierung und Projektifizierung. Durch diese Trends entstehen Arbeitssituationen, die, aufgrund der sich wandelnden und volatiler werdenden Aufgaben, mit Unsicherheiten einhergehen. Neben der sich verändernden Konfiguration der „normalen“ Leistungserbringung, d. h. des Rollenverhaltens, entstehen auch durch die in 3.3 vertiefte zunehmende Projektarbeit weitere Anforderungen, die aufgrund der Flexibilisierung (laufend) variieren. Handlungsspielräume verändern sich und Führungs- sowie Geführtensituationen werden durch das Hinzukommen unterschiedlicher Ansprüche und Anspruchsteller komplexer. Die Organisation mit ihren Beschäftigten muss es lernen, mit Mehrdeutungen, sogenannten Ambiguitäten, umzugehen.

Gemäß der Sozialisationstheorie (Feldman 1981) ist die Klärung von Rollen Voraussetzung dafür, entsprechendes Rollenverhalten zeigen zu können. Nerdinger beschreibt Extra-Rollenverhalten als „soziale[n] Kitt“ ..., „der Unternehmen zusammenhält“ (Nerdinger 1995, S. 18; grundlegend dazu Organ 1988). Gerade bei Ungewissheit hinsichtlich der Anforderungen in Bereichen, die vorab nur bedingt definiert werden können, bedarf es eines Extra-Rollenverhaltens, um in diesen Bereichen Beiträge zur Funktionserfüllung zu liefern. Voraussetzung hierfür ist sozialisationstheoretisch argumentiert neben der Aufgabenklärung die Übereinstimmung mit Werten und Normen der Gruppe bzw. der Organisation (Feldman 1981, S. 311, Abb. 1). Dieses alles findet zudem im

Kontext der Zusammenarbeit und des sich aufeinander einlassen Müssens von Generationen statt, bspw. Babyboomer und Generation Y mit ihren unterschiedlichen Vorstellungen von Leben und Arbeit (Gade 2015).

Der „Umgang mit Ambiguitäten“ stellt eine Herausforderung hinsichtlich der Erfüllung der Grundfunktion Lernen dar.

5.3.3 Dissipation und Projektifizierung

Das Phänomen der „Dissipation“ beschreibt den Prozess der Zerstreuung. Der Begriff ist der technischen Thermodynamik entnommen und beschreibt den verlustbehafteten Vorgang, bei dem hochwertige mechanische Arbeit in minderwertige „innere Energie“ übergeht (von Böckh und Strip 2016, S. 86 f.). Im ökonomischen Sinn kennzeichnet Dissipation die (globale) Zerstreuung der Wertschöpfung; in Kontrast zur Wortherkunft muss damit nicht zwingend eine „Entwertung“ verbunden sein. Die Megatrends, die dieses Phänomen hervorbringen, sind insbesondere Fragmentierung und Globalisierung sowie der digitale Wandel. Durch eine zunehmende Fragmentierung der Wertschöpfung im Unternehmen können Arbeitsaufträge unternehmensintern oder unternehmensextern verteilt werden. Die Dissipation ist durch den Aspekt der Fragmentierung eng mit dem Phänomen der Projektifizierung verbunden, der Zunahme der projektbasierten Wertschöpfung (Kalkowski und Mickler 2002, S. 122). Projektarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass die Gesamtaufgabe in einzelne Arbeitsschritte untergliedert wird und für diese Arbeitsschritte eine zeitliche Reihenfolge der Erfüllung (Projektplan) definiert wird. Klare Zwischenziele und Zielüberprüfungsmöglichkeiten rücken den Faktor Zeit in der Leistungserbringung in den Vordergrund (Megatrend Temporalisierung).

Die Flexibilisierung kann die Unternehmen dazu veranlassen, die Kernkompetenzen, die stetig in der Wertschöpfung benötigt werden, im Unternehmen zu belassen und die weiteren Wertschöpfungsanteile, die einer hohen Veränderung unterliegen, in Form von Projekten zu fragmentieren und nur bei Bedarf temporär in die Wertschöpfung zu integrieren (Kalkowski und Mickler 2002, S. 122 f.). Flexible Projektstrukturen können unternehmensintern durch befristete Verträge und Leiharbeit oder unternehmensextern durch externe Selbstständige umgesetzt werden. Das vermehrte Ausweichen auf die unternehmensexterne Umsetzung in Form von Werkverträgen ist eine empirisch beobachtbare Entwicklung (BMAS 2015, S. 24), die sich auch im Crowdfunding manifestiert.

Projektifizierung und Dissipation stellen Anforderungen an die Koordination von Teilaufgaben, die aufgefangen werden müssen, um die Güte und Ganzheitlichkeit der Leistungserbringung zu sichern. Geschieht dies nicht, kann Dissipation in Sinne der physikalischen Bedeutung zur „Entwertung“ des Ergebnisses führen, was die Organisation in der Wahrnehmung der materiellen Grundfunktion Leistung erheblich stören kann. Für eine erfolgreiche projektbasierte Leistungserbringung in der Organisation müssen die einzelnen Projekte ihren qualitativen und quantitativen Beitrag zur Gesamtaufgabe leisten. Es ist erforderlich, eine Struktur zu implementieren, die trotz Teilung

und Zerstreuung der Leistungserbringung ein ganzheitliches Ergebnis sicherstellt. Diese zunehmend komplexer werdende Aufgabe obliegt einem Projektmanagement (Kalkowski und Mickler 2002, S. 122).

Die „Ziel(erreichungs)nachhaltung in Projekten“ soll als Anforderung zur Erfüllung der Grundfunktion Leistung festgehalten werden.

Ebenso bestehen Herausforderungen hinsichtlich der Erfüllung der Grundfunktion Kooperation. Diese ergeben sich zum einen durch die Zerteilung der Arbeitsaufgaben in einzelne Einheiten (Projekte) im Prozess der Fragmentierung (Projektifizierung). Zum anderen erwächst aus der weiten Zerstreuung der Aufgaben im Prozess der Dissipation die Notwendigkeit, diese in angemessener Weise zu steuern und Personal in adäquater Weise zu führen. In multinationalen Unternehmen hat dieses über große räumliche Distanzen zu erfolgen. Hilfreich ist hierbei, dass durch die Digitalisierung entsprechende Kommunikation über einen virtuellen gemeinsamen Raum möglich wird.

Zudem ergeben sich gerade im Hinblick auf das Crowdfunding besondere Herausforderungen. Während die Integration von befristet Beschäftigten in die Organisation als Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung ausgestaltet werden kann, muss das Arbeitsverhältnis in der Integration von Selbstständigen in die Wertschöpfung als Transaktion bewertet werden. Der Arbeitnehmer bzw. Auftragnehmer wird zum Marktpartner. Durch die marktbasierete Determination des Austausches sind die Verträge wenig standardisiert. Der Auftraggeber hat im Vertrag die Möglichkeit, die zu erbringende Leistung klar zu definieren und diese im Rahmen der Abnahme des erstellten Werkes zu kontrollieren. Diese Form der Koordination und Kontrolle ist der einzige Weg der Beeinflussung. Da der Auftraggeber keine Weisungsbefugnis gegenüber dem Auftragnehmer hat, ist der Weg über eine persönliche Form hierarchischer oder kollegialer Koordination verschlossen (Martin 2002, S. 493 f.).

Die Herausforderung der „Führung virtueller Teams“ soll hier bzgl. der Grundfunktion Kooperation festgehalten werden.

Hinsichtlich der Grundfunktion Lernen entfaltet insbesondere im Rahmen des in 2.4 beschriebenen Fachkräfteengpass der Demografische Wandel seine Wirkung. Es ist infrage zu stellen, ob der globale Markt der als Crowdworker agierenden Fachexperten entstehende Bedarfe verlässlich abdecken kann. Es kann strategisch sinnvoll sein, auch solche Arbeitskräfte in die Organisation fest einzubinden, die lediglich in Zeitabschnitten und daher flexibel im Wertschöpfungsprozess benötigt werden, wenn die entstehenden (Ausfall-)Kosten der Leistungserbringung sehr hoch sind.

In der Wahrnehmung der Grundfunktion Lernen ergibt sich gerade durch das Zusammentreffen der beschriebenen koordinativen Herausforderungen einer projektbasierten Wertschöpfung, die sich durch den Faktor der Dissipation auch auf unterschiedliche Kulturkreise global ausweiten kann, ein immenser Bedarf, die Kompetenzen im Unternehmen auf- und auszubauen. In dieser Betrachtung scheint es kurzfristig umso reizvoller, entsprechende Projekte außerhalb des Unternehmens durch Crowdworker erarbeiten zu lassen, da die Aufwendungen der Weiterbildung und weiteren Entwicklung der Auftragnehmer nicht im Unternehmen kompensiert werden müssen. Langfristig gesehen

sollte die Organisation den externen Selbstständigen etwa über eine gesteigerte Vergütung der Leistung Anreize setzen, einen entsprechenden Kompetenzaufbau nachzuhalten, da sonst die Erfüllung der Grundfunktion und darüber die Existenz der Organisation gefährdet wird.

Bzgl. der Grundfunktion Lernen ist die „Entwicklung (externer) Kompetenzen und (interne) Bereitstellung“ als Anforderung festzuhalten.

5.4 Arbeiten 4.0: Handlungsfelder

Die aufgezeigten Aspekte von Megatrends und ihre Manifestierung in den betrachteten Phänomenen von Arbeiten 4.0 stellen die Personalarbeit vor große Herausforderungen. Das Personalmanagement kann dazu beitragen, die betrachteten Grundfunktionen sozialer Systeme zu erfüllen. Anknüpfend an das Spannungsfeld zwischen organisationaler Beschaffenheit der erwarteten Beiträge zur Erfüllung der drei Grundfunktionen Leistung, Kooperation und Lernen einerseits und der personalen Ressource andererseits, werden exemplarisch Gestaltungsansätze des Personalmanagements aufgezeigt, die eine gute Arbeit 4.0 befördern.

Zur Systematisierung personalwirtschaftlicher Gestaltung werden sechs Grundfunktionen bzw. Handlungsfelder des Personalmanagements herangezogen (Martin 2001, S. 44): Auswahl des Personals (Selektion), sachliche und soziale Einpassung (Sozialisation), Motivierung (Anreizgestaltung), Leistungsüberwachung (Kontrolle), Ausgestaltung von Aufgaben und Arbeitsprozessen (Arbeitsgestaltung) sowie Einbindung in die Organisation (Integration).

Differenziert nach der Intensität der personalwirtschaftlichen Gestaltung, lassen sich operative Gestaltung (unmittelbares Arbeitshandeln), präventive Gestaltung (vorgelagerte Regelsysteme) und innovative Gestaltung (neue Arbeitssysteme) unterscheiden (Gade 2007, S. 45). Zunehmende Intensität geht hierbei mit abnehmender Reversibilität einher. So kann bspw. ein Lob für besondere Arbeitsqualität eher zurückgenommen (d. h. nicht wiederholt) werden als eine implementierte Qualitätsprämie (präventive Gestaltung). Noch mehr Friktionen erzeugte die Zurücknahme einer etablierten Partizipation (innovative Gestaltung) bspw. des Einbezugs des Verkaufs in die Beurteilung der Qualität von Produkten.

Exemplarisch werden nachfolgend gestalterische Implikationen betrachtet, die an Herausforderungen von Arbeiten 4.0 ansetzen. Diese Herausforderungen sind hier zusammenfassend aufgeführt:

Egozentrierung und Spezialisierung

- Leistung: Raumgebung für Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung
- Lernen: Ausgleich von Expertenmacht
- Kooperation: Übernahme von Verantwortung für andere

Akzeleration und Flexibilisierung

- Leistung: Umgang mit Entgrenzung
- Lernen: Umgang mit Ambiguitäten
- Kooperation: Integration von atypischen Beschäftigungsformen

Dissipation und Projektifizierung

- Leistung: Ziel(erreichungs)nachhaltung in Projekten
- Lernen: Entwicklung (externer) Kompetenzen und (interne) Bereitstellung
- Kooperation: Führung virtueller Teams

Bezogen wird sich im Folgenden auf die Phänomene Egozentrierung und Spezialisierung mit ihren Herausforderungen (siehe Abb. 5.2).

Als präventive Gestaltung im Funktionsbereich Arbeitsgestaltung kann die Schaffung von „attraktiven Arbeitswelten“ helfen, den individuellen Ästhetisierungswunsch nach Genuss zu befriedigen. Gerade auch um kreative Prozesse zu befördern, sollten in der Organisation räumliche Bereiche angeboten werden, die die Lust am Arbeiten fördern. Insbesondere der Generation Y wird der Wunsch nach einer flexiblen und kreativen Arbeitswelt zugeschrieben, die ein „Leben beim Arbeiten“ ermöglicht. Auch ein „situationsspezifisches Loben und Fördern“ ermöglicht das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse und Orientierungen (Gade 2015, S. 115 ff.). Beide Gestaltungsansätze sind geeignet, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung zu unterstützen und so Leistungsbeiträge für die Organisation zu generieren.

Die Implementierung eines „Wissensmanagements“ kann Organisationen in die Lage versetzen, angesichts der Zunahme transaktionaler „Beschäftigungsverhältnisse“ (bspw. Crowdfunding), außerhalb der Organisation liegendes Know-how nachhaltig nutzbar zu machen und somit Lernbeiträge zu generieren. Hierdurch kann Expertenmacht ausgeglichen werden. Zudem kann die breite Teilhabe am Wissensmanagement einer weitergehenden Polarisierung der Beschäftigungsstruktur entgegenwirken. „Talentmanagement“ unterstützt ein Employer Branding und schafft Anreize gerade für an der eigenen Entwicklung Interessierte, Organisationen beizutreten und Engagement zu zeigen.

Die Fokussierung auf eigene Bedürfnisse im Rahmen einer zunehmenden Egozentrierung bringt die Herausforderung, Beschäftigte dafür zu gewinnen, Verantwortung nicht nur für sich, sondern auch für andere zu übernehmen. Die Einführung von „Mentoring- und Patensystemen“ etabliert neue Arbeitssysteme und liefert somit Kooperationsbeiträge für die Organisation. Zudem unterstützt der persönliche Kontakt die Entwicklung betriebsspezifischen Wissens. Externe Mentoren oder Mentees würden neue Ideen und Impulse in die Organisation bringen und weitere Lernbeiträge schaffen. Durch die Etablierung von Zielvereinbarungsgesprächen können Beiträge für alle Grundfunktionen geschaffen werden. Neben der Vereinbarung von auf individuelle Kompetenzen und Neigungen zugeschnittenen Leistungszielen können kompetenzbezogene Entwicklungsziele vereinbart werden, aber auch solche zur Erhöhung der Bereitschaft, Verantwortung für

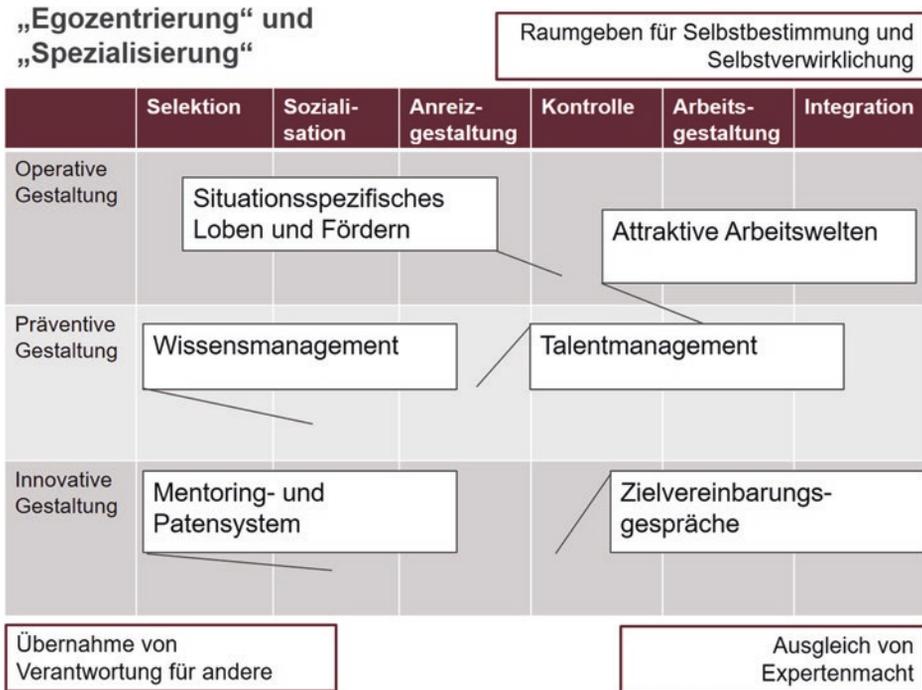


Abb. 5.2 Arbeiten 4.0: Ansatzpunkte personalwirtschaftlicher Gestaltung am Beispiel der Phänomene Egozentrierung und Spezialisierung. (Quelle: Eigene Darstellung)

andere zu übernehmen. Zielvereinbarungssysteme können das Kooperationsverhalten in Organisationen beeinflussen.

Die hier nur knapp aufgezeigte Systematik ganzheitlicher Personalarbeit kann helfen, eine innerhalb und zwischen den Funktionsbereichen stimmige Gestaltung zu befördern. Je widerspruchsfreier diese Gestaltung ist, umso eher können die anvisierten Wirkungen der Gestaltung erzielt werden.

5.5 Fazit

Wie verändert sich die Wirtschaft? Der wirtschaftliche Wandel wird stark geprägt durch Megatrends, d. h. durch räumlich und zeitlich ausgedehnte Veränderungsprozesse wie Individualisierung, Ästhetisierung, Fragmentierung und Temporalisierung sowie die Aspekte der Digitalisierung, der Globalisierung sowie des demografischen Wandels, die auf die Arbeitswelt wirken.

Wie verändert sich die Arbeitswelt? Welche Gestalt nimmt sie an? Die als Arbeiten 4.0 bezeichnete Arbeitswelt ist geprägt durch die Phänomene Egozentrierung und Spezialisierung, Akzeleration und Flexibilisierung sowie Dissipation und Projektifizierung.

Welche Herausforderungen stellen sich für Unternehmen? Um zu überleben, müssen Organisationen die Grundfunktionen sozialer Systeme, Leistung, Kooperation und Lernen erfüllen. Anhand der Phänomene von Arbeiten 4.0 lassen sich als Herausforderungen für die Leistungserbringung die Raumgebung für Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, der Umgang mit Entgrenzung sowie die Ziel(erreichungs)nachhaltung in Projekten differenzieren. Herausforderungen für das Lernen der Organisation sind der Ausgleich von Expertenmacht, der Umgang mit Ambiguitäten sowie die Entwicklung (externer) Kompetenzen und (interne) Bereitstellung. Herausforderungen im Rahmen der Erbringung von Kooperationsbeiträgen sind die Übernahme von Verantwortung für andere, die Integration von atypischen Beschäftigungsformen sowie die Führung virtueller Teams.

Welche Handlungsfelder ergeben sich für das Personalmanagement? Einem systematischen Ansatz folgend, lassen sich exemplarisch für die Phänomene Egozentrierung und Spezialisierung „Situationsspezifisches Loben und Fördern“, „Attraktive Arbeitswelten“, „Wissensmanagement“, „Talentmanagement“, „Mentoring- und Patensystem“ sowie „Zielvereinbarungsgespräche“ als relevante Gestaltungsansätze des Personalmanagements herausstellen

Literatur

- Abels, H. (2010). *Identität (2. überarb. und erw. Aufl.)*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Albrecht, C., & Bonifer, G. (2015). Zukunftsorientiertes Personalmanagement mit SAS als Garant wertorientierter Unternehmensführung. In S. Strohmeier & F. Piazza (Hrsg.), *Human Resource Intelligence und Analytics: Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends* (S. 221–250). Wiesbaden: Springer.
- Apitzsch, B. (2009). Von internen zu informellen Arbeitsmärkten? Die Auswirkungen der Projektifizierung von Arbeit und Beschäftigung auf Lebensverläufe, soziale Integration und Interessensvertretung am Beispiel von Architektur und Medien. Dissertation, Universität Duisburg-Essen.
- Autor, D., & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103(5), 1553–1597.
- BA. (2016). *BA 2020 bringt weiter: Fachkräfte für Deutschland*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- BAuA. (2012). *Stress Report Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Becker, M., & Beck, A. (2014). *Die Quadriga postmoderner Beliebigkeit und ihre Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft: Eine empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung von Individualisierung, Fragmentierung, Temporalisierung und Ästhetisierung*. München: Hampp.
- Becker, M., Beck, A., & Herz, A. (2012). Macht der Experten – Ohnmacht der Unternehmen. Empirische Studie zur Entwicklung und Steuerung wachsender Expertenmacht in alternden und schrumpfenden Organisationen. *DGFP-Personalführung Fachbeiträge Forschung & Wissenschaft*, 2, 27–33.
- Behrends, T., Jochims, T., & Nienhüser, W. (2015). *Erkenntnis und Fortschritt. Beiträge aus Personalforschung und Managementpraxis*. München: Hampp.
- Bhagwati, J. N. (2004). *In defense of globalization*. Oxford: Oxford University Press.

- BiBB. (2014). *Ausbildung Plus Duales Studium in Zahlen*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Bitkom. (2012). *Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte*. Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
- BMAS. (2013a). *Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben – Erster Zwischenbericht*. Forschungsbericht Arbeitsmarkt. 442.
- BMAS. (2013b). *Arbeitsmarktprognose 2030 Eine strategische Vorausschau auf die Entwicklung von Angebot und Nachfrage in Deutschland*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales Referat Information, Publikation, Redaktion.
- BMAS. (2015). *Arbeit weiter denken. Grünbuch Arbeiten 4.0*. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft.
- BMWi. (2015). *Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2015*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Öffentlichkeitsarbeit.
- Böckh, P. von., & Stripf, M. (2016). *Technische Thermodynamik: Ein beispielorientiertes Einführungsbuch*. Wiesbaden: Springer.
- Böhler, T., Neumaier, O., Schweiger, G., & Sedmak, C. (2009). *Menschenwürdiges Arbeiten: eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Brühl, V. (2015). *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts: Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie*. Wiesbaden: Springer.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: Norton.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.
- Dobischat, R., Fischell, M., & Rosendahl, A. (2009). Beschäftigung in der Weiterbildung. Prekäre Beschäftigung als Ergebnis einer Polarisierung in der Weiterbildungsbranche. Schwarzbuch Beschäftigung in der Weiterbildung. 44–80.
- Dohl, V., Kratzer, N., & Sauer, D. (2000). Krise der NormalArbeit(s)Politik: Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. *WSI Mitteilungen*, 53(1), 5–17.
- Eberling, M. (Hrsg.). (2004). *Prekäre Balancen: flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen*. Berlin: Edition sigma.
- Ebner, C. (2013). *Erfolgreich in den Arbeitsmarkt?: Die duale Berufsausbildung im internationalen Vergleich*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Eichhorst, W., Kuhn, A., Thode, E., & Zenker, R. (2010). *Traditionelle Beschäftigungsverhältnisse im Wandel. Benchmarking Deutschland: Normalarbeitsverhältnis auf dem Rückzug*. Bonn: IZA research report.
- Esser, H., Klenovits, K., & Zehnpfennig, H. (1977). *Wissenschaftstheorie 2. Funktionsanalyse und hermeneutisch-dialektische Ansätze*. Stuttgart: Teubner.
- Experton Group. (2012). *Datenexposition in der Unternehmens-IT*. München: Experton Group AG, BT Germany.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Review*, 6, 309–318.
- Fraunhofer, I. S. I. (2012). „Made in Germany“ oder Niedriglöhne? *Produktionsverlagerung und Auslandsproduktion*. Karlsruhe: VDI, Fraunhofer ISI.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation. Oxford: Paper for the Oxford University Engineering Sciences Department and the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology Workshop on Machines and Employment.
- Gade, C. (2007). *Ökologieorientierte Anreizgestaltung – Erklärung ökologieschonenden Arbeitsverhaltens und Gestaltung ökologieorientierter Anreizsysteme*. München: Hampp.

- Gade, C. (2015). Demografie und personalwirtschaftliche Gestaltung. In Behrends, T., Jochims, T., & Nienhüser, W. (Hrsg.), *Erkenntnis und Fortschritt. Beiträge aus Personalforschung und Managementpraxis* (S. 114–121). München: Hampp.
- Gleißmann, W., & Peters, K. (2001). *Mehr Druck durch mehr Freiheit: Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Häcker, H., & Stapf, K. H. (1998). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Huber.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2009). Sick at work – A risk factor for long-term sickness absence at a later date? *Journal of Epidemiology and Community Health*, *63*, 397–402.
- Holtbrügge, D. (2013). *Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Springer.
- Hornberger, S. (2006). *Individualisierung in der Arbeitswelt aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Bern: Lang.
- IAB. (2015). *Aktuelle Berichte Zentrale Befunde zu aktuellen Arbeitsmarktthemen*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Jentsch, A. (2013). Nutzung von Big Data für die strategische Personalplanung. *HR Performance*, *6*, 60–63.
- Kalkowski, P., & Mickler, O. (2002). Zwischen Emergenz und Formalisierung – Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. *SOFI-Mitteilungen*, *30*, 119–134.
- Keller, B., Klein, H. W., & Tuschl, S. (Hrsg.). (2015). *Zukunft der Marktforschung: Entwicklungschancen in Zeiten von Social Media und Big Data*. Wiesbaden: Springer.
- Kotler, P. (1986). The prosumer movement. A new challenge for marketers. *NA – Advances in Consumer Research*, *13*, 510–513.
- Kultusministerkonferenz. (2010). Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i. d. F. vom 04.02.2010.
- Lehmer, F. (2012). Dient die Arbeitnehmerüberlassung für Langzeitarbeitslose als Brücke in nachhaltige Beschäftigung. *Sozialer Fortschritt*, *61*(8), 190–197.
- Luhmann, N. (1987). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Lyotard, J.-F. (1994). *Das postmoderne Wissen – Ein Bericht* (4. Aufl.). Wien: Passagen-Verlag.
- Martin, A. (2001). *Personal – Theorie, Politik, Gestaltung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Martin, A. (2002). Funktionsbedingungen der Neuen Beschäftigungsverhältnisse - Eine Verhaltenswissenschaftliche Analyse. *Zeitschrift für Personalforschung*, *16*(4), 490–509.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. Bosten: Houghton Mifflin Harcourt.
- Naisbitt, J., & Cracknell, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Nerdinger, F. W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- OECD. (2010). *Measuring globalisation: OECD economic globalisation indicators 2010*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development publishing.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Free Press.
- Osterhammel, J., & Petersson, N. P. (2003). *Geschichte der Globalisierung: Dimensionen, Prozesse, Epochen*. München: Beck.
- Piaget, J. (2015). *Das moralische Urteil des Kindes: Schlüsseltexte*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Prezewowsky, M. (2007). *Demografischer Wandel und Personalmanagement: Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung*. Wiesbaden: Springer.

- Reckwitz, A. (2013). *Die Erfindung der Kreativität. Kulturpolitische Mitteilungen*, 2, 23–34.
- Rosa, H. (2012). *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung: Umriss einer neuen Gesellschaftskritik*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Johnston, J. H. (1997). How can you turn a team of experts into an expert team? Emerging training strategies. *Naturalistic decision making*, 1, 359–370.
- Salas, E., Stagl, K. C., & Burke, C. S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: Research themes and emerging needs. *International review of industrial and organizational psychology*, 19, 47–92.
- Schönberg, U., Dustmann, C., & Ludsteck, J. (2009). Revisiting the German wage structure. *Quarterly Journal of Economics*, 124(2), 809–842.
- Schulze, G. (2005). *Die Erlebnisgesellschaft: Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schweiger, G. (2009). Arbeit im Strukturwandel. In Böhler, T., Neumaier, O., Schweiger, G., & Sedmak, C. (Hrsg.), *Menschenwürdiges Arbeiten: eine Herausforderung für Gesellschaft, Politik und Wissenschaft* (S. 39–71). Wiesbaden: Springer.
- Sheahan, P. (2005). *Generation Y. Thriving and surviving with generation Y at work*. Melbourne: Hardie Grant.
- Steinke, M., & Badura, B. (2011). *Präsentismus, Ein Review zum Stand der Forschung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Stiglitz, J. E. (2002). *Die Schatten der Globalisierung*. Berlin: Goldmann.
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (Hrsg.). (2015). *Human Resource Intelligence und Analytics: Grundlagen, Anbieter, Erfahrungen und Trends*. Wiesbaden: Springer.
- Vielmetter, G., & Sell, Y. (2014). *Leadership 2030: The six megatrends you need to understand to lead your company into the future*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Wang, S., Wan, J., Li, D., & Zhang, C. (2016). Implementing smart factory of industrie 4.0: An outlook. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 2016, 1–10.
- WTO. (2015). *International Trade Statistics 2015*. Genf: World Trade Organisation.
- Zukunftsinstitut. (2016). Megatrend-Map. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/megatrend-map-die-facetten-der-new-work/>. Zugegriffen am: 08. März 2016.

Über die Autoren

Prof. Dr. Christian Gade ist seit 2009 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Personalmanagement, Human-Resource-Management und Organisation an der Hochschule der Bundesanstalt für Arbeit (HdBA) in Schwerin und seit November 2012 Erster Prorektor der HdBA. Schwerpunkte in Forschung, Lehre und Beratung sind Mitarbeitermotivation, Führungsbeziehungen und organisatorischer Wandel.

Annemarie Böhm M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule der Bundesanstalt für Arbeit (HdBA) in Schwerin im Bereich der Hochschulentwicklung mit dem Schwerpunkt auf Wissenschaftliche Weiterbildung und in die Forschung in den Themen „Evaluation von Berufsorientierungscamps“ sowie „Wandel der Arbeitswelt“ eingebunden.

Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht – Die neue Unabhängigkeit und die neue Unübersichtlichkeit im Arbeitsrecht

6

Uwe Meyer

Zusammenfassung

Der Arbeitsmarkt ist gekennzeichnet durch einen wachsenden Bedarf an Fachkräften bei gleichzeitigem Wegfall von Arbeitsplätzen für gering qualifizierte Arbeitnehmer. Dies und die Zunahme der atypischen Beschäftigung und die immer geringer werdende Tarifbindung sind Gründe für das Auseinanderdriften des Arbeitsmarktes für gesuchte Fachkräfte einerseits und wenig abgesicherte gering qualifizierte Arbeitnehmer andererseits. Der Druck auf die Unternehmen, Arbeitsbedingungen zu flexibilisieren und Lohnkosten zu senken, bleibt dagegen unverändert hoch. Auch die zunehmende Beschäftigung von Selbstständigen ohne soziale Absicherung führt dazu, dass das Arbeitsrecht seine Schutz- und Ordnungsfunktion zu verlieren droht. Dieser neu entstandenen Unabhängigkeit und der neuen Unübersichtlichkeit versucht die Rechtspolitik und die Rechtsprechung zurzeit zum einen mit einem verstärkten Schutz der Arbeitnehmer und durch eine Stärkung der Tarifautonomie entgegenzutreten, zum anderen gibt es auch Tendenzen zu einer weiteren Flexibilisierung des Arbeitsrechts. Dies und die fortschreitende Digitalisierung der Arbeit bis hin zum sogenannten Crowdfunding führen mittelfristig zu der Frage, ob der Arbeitnehmerbegriff und der Anwendungsbereich des Arbeitsrechts neu überdacht werden müssen.

6.1 Einleitung

Aufgrund der weiter fortschreitenden Digitalisierung und Internationalisierung der Arbeit steht das Arbeitsrecht möglicherweise vor sehr großen Umbrüchen. Die neuen

U. Meyer (✉)

August-Bebel-Str. 6, 19055 Schwerin, Deutschland

E-Mail: Dr.iur.UweMeyer@t-online.de

Flexibilisierungsmöglichkeiten und Forderungen der Arbeitgeber deuten dies bereits heute an. Der Begriff der Flexibilisierung, der seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts das Arbeitsrecht beherrscht, steht auch weiterhin im Mittelpunkt der arbeitsrechtlichen Diskussionen in Politik und Rechtswissenschaft und auch in der betrieblichen Personalarbeit und in den Verhandlungen zwischen den Betriebs- und Tarifpartnern.

Der Begriff steht weiterhin im Mittelpunkt, die Inhalte aber haben sich verschoben. Die Flexibilisierungen im Hinblick auf Arbeitsentgelt, Arbeitszeit und Arbeitsort, die die Diskussionen in den neunziger Jahren und zu Beginn des neuen Jahrhunderts beherrschten, sind im traditionellen Arbeitsrecht an Grenzen gestoßen. Um Arbeitsplätze zu sichern, haben Gewerkschaften und Betriebsräte in diesen Bereichen in der Vergangenheit weitgehenden Flexibilisierungen im Rahmen der geltenden Gesetze zugestimmt und gemeinsam mit den Arbeitgebern in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen umgesetzt. Die neuen Flexibilisierungsfragen werden unter dem Schlagwort „Arbeit 4.0“ diskutiert und stellen einige der bisherigen arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen grundsätzlich infrage.

Teilweise werden von Arbeitgebern im Bereich von Arbeitsentgelt, Arbeitszeit und Arbeitsort Forderungen nach weiterer Flexibilisierung durch eine Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen erhoben. So wurde unlängst von Arbeitgebern die weitgehende Flexibilisierung der Arbeitszeitregelungen im Arbeitszeitgesetz gefordert. Solche Änderungen durch den Gesetzgeber dürften aber zurzeit eher unrealistisch sein. Im Hinblick auf die Lohnhöhe hat es in Deutschland sogar eine gesetzliche Einschränkung gegeben: Seit dem 1. Januar 2015 gilt das Mindestlohngesetz, das erstmals in der Bundesrepublik einen branchenübergreifenden, gesetzlichen Mindestlohn fest schreibt. Ursache für diese politische Richtungsänderung war unter anderem die in den letzten Jahren immer weiter zurückgehende Tarifbindung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern und der in den letzten Jahren stark gewachsene Niedriglohnbereich in Deutschland mit teilweise extrem niedrigen Löhnen.

Flexibilisierung heißt in diesem Jahrzehnt aber auch Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse als solche, also von den tarifgebundenen, unbefristeten Vollzeitbeschäftigungen hin zu den atypischen oder auch prekären Arbeitsverhältnissen. Die Anzahl der befristeten Arbeitsverhältnisse ist weiterhin hoch. Viele aktuelle Fragestellungen im Arbeitsrecht drehen sich weiterhin um die Voraussetzungen für wirksame Befristungen des Arbeitsverhältnisses, zum Beispiel, ob nach einer sachgrundlosen Befristung ein lebenslanges Verbot für eine neue sachgrundlose Befristung besteht. Auch die hohe Teilzeitquote, insbesondere bei Frauen in den alten Bundesländern, ist weiterhin Gegenstand zahlreicher Diskussionen. Die Änderungen im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) haben in den letzten Jahren die Arbeitnehmerüberlassung für die Arbeitgeber weniger attraktiv gemacht. Umso mehr stehen die Werkvertragsarbeitnehmer und die Werkvertragsnehmer im Fokus des aktuellen Arbeitsrechts.

Weitere Schlagwörter in der arbeitsrechtlichen Diskussion sind die „ständige Erreichbarkeit“ und die „Entgrenzung der Arbeit“. Insbesondere durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel stellen sich neue Fragen im Hinblick auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsinhalt der Arbeitnehmer. Mit dem Begriff des Crowdfunding wird eine neue Beschäftigungsform beschrieben, die durch die modernen Kommunikationsmittel möglich wird, und die das herkömmliche Arbeitsverhältnis selbst infrage stellt. Es bleibt die Frage, ob und welche arbeitsrechtlichen Fragestellungen sich mit dem nationalen Recht lösen lassen und in welchen Bereichen einheitliche Regelungen, die für alle Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) gelten, notwendig oder zumindest sinnvoll sind. Der vorliegende Beitrag soll einen Überblick über diese aktuellen Fragen des Arbeitsrechts geben.

6.2 Der Arbeitsmarkt

Auch der Arbeitsmarkt, der die empirische Grundlage des Arbeitsrechts bildet, ist weiterhin in Bewegung. Dabei wird neben der hohen Arbeitslosigkeit in Deutschland und in Europa insbesondere die Zunahme der atypischen Beschäftigung in Deutschland in den arbeitsrechtlichen Diskussionen problematisiert. Zudem und ganz aktuell wird auch die Integration der Flüchtlinge und Asylsuchenden in den Arbeitsmarkt eine große Aufgabe der Zukunft werden (Bundesagentur für Arbeit, Potenziale nutzen – geflüchtete Menschen beschäftigen, Informationen für Arbeitgeber, Nürnberg [2015](#)).

6.2.1 Empirische Grundlagen des Arbeitsmarktes

Die Entwicklung des Arbeitsmarktes der letzten Jahre in Deutschland ist geprägt von einem deutlichen Rückgang der Arbeitslosigkeit und einem Anstieg der Beschäftigung: von 4,8 Mio. Arbeitslosen (13 %) im Jahre 2005, über 3,4 Mio. Arbeitslose (9,1 %) im Jahre 2009 nach Ausbruch der Finanzkrise und 2,9 Mio. (7,5 %) im Jahre 2014 bis zu einer Zahl von 2,7 Mio. Arbeitslosen im September 2015 (Bundesamt für Statistik [2015a](#), Arbeitslosigkeit). Gleichzeitig ist die Anzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Deutschland von 26,2 Mio. im Jahre 2005 über 27,6 Mio. 2009 bis hin zu 30,1 Mio. im Jahre 2014 angestiegen (Bundesamt für Statistik [2015b](#), Beschäftigung). Diese Entwicklung ist im Vergleich zu den anderen Arbeitsmärkten in Kontinentaleuropa und insbesondere zu den südeuropäischen Ländern sehr positiv, im Vergleich zu England und den USA aber nicht herausragend.

Gleichzeitig ist aber auch der Anteil der atypischen und der prekären Arbeitsverhältnisse unter den Erwerbstätigen seit 2005 angestiegen. Als typisches Arbeitsverhältnis gilt allgemein ein sozialversicherungspflichtiges und unbefristetes Vollzeitverhältnis bei einem Arbeitgeber, bei dem auch die Arbeit erfolgt. Atypisch sind demnach die Beschäftigung als (Solo-)Selbstständiger, die befristeten Arbeitsverhältnisse, die

Teilzeitarbeit und die Arbeitnehmerüberlassung (Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, *Atypische Beschäftigung* 2015). Aber auch eine Beschäftigung im Niedriglohnbereich, zumindest soweit sie dazu führt, dass der Arbeitnehmer unter die Armutsgrenze rutscht, ist prekär (Schubert, NJW 2010, S. 2613, 2615). Wie hoch der Anteil der atypischen Arbeitsverhältnisse an der Gesamtbeschäftigung ist, hängt stark davon ab, welche Arbeitsverhältnisse man dazurechnet und auf welcher Datenbasis die Berechnung erfolgt. In der Regel wird von einem Anteil der atypischen Arbeitsverhältnisse zwischen 25 und 40 % ausgegangen (Schubert, NJW 2010, S. 2613, 2615).

6.2.2 Arbeit 4.0 und Arbeitsmarkt

Die weitere Entwicklung und insbesondere die Digitalisierung und die Internationalisierung des Arbeitsmarktes wird seit einiger Zeit unter dem Begriff „Arbeit 4.0“ diskutiert (BMAS, *Arbeit weiter denken – Grünbuch Arbeiten 4.0* 2015; Wetzel, *Arbeit 4.0* 2015; Zumkeller, *Arbeit 4.0* 2015: Deregulierungsbedarf ohne Ende?). Unter dieser Überschrift werden Megatrends aber auch konkrete Detailfragen zusammengefasst, wie zum Beispiel Wissensgesellschaft, Industrie 4.0 (Digitalisierung der Industrie) (Bräutigam und Klindt, NJW 2015, S. 1137), Big Data, Dienstleistung on Demand, Crowdfunding, Mobiles Arbeiten, Auseinanderdriften des Arbeitsmarktes, Prekäre Beschäftigungen, Weiterbildung, entgrenzte Arbeit, Gesundheitsmanagement und einiges mehr. Eine arbeitsrechtliche Fachzeitschrift hat eine aktuelle Ausgabe ganz dem Thema Arbeit 4.0 gewidmet (Däubler und Klebe, NZA 2015, S. 1032; Günther und Böglmüller, NZA 2015, S. 1025; Lingemann und Otte, NZA 2015, S. 1042).

Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist zurzeit großen Veränderungen unterworfen (Bundesagentur für Arbeit, BA 2020 2013,). Mittelfristig werden deshalb die strukturellen Probleme des Arbeitsmarktes in den Vordergrund rücken, insbesondere der Rückgang des Arbeitskräfteangebots durch die demografische Entwicklung und Abwanderung. Gleichzeitig gibt es einen Zuzug von Arbeitskräften, der eine Integration dieser Personen in den Arbeitsmarkt erfordert. Tendenziell wird es zu einem Wegfall von einfachen Tätigkeiten und einer Zunahme von qualifizierten Tätigkeiten kommen. Zudem wird es tendenziell einen weiteren Wegfall von Arbeitsplätzen mit typischen Normalarbeitsverhältnissen und eine Zunahme atypischer, prekärer Beschäftigung geben (Befristete Arbeitsverträge, Teilzeit, Arbeitnehmerüberlassung, Subunternehmer und freie Mitarbeit) (BMAS, *Arbeit weiter denken – Grünbuch Arbeiten 4.0* 2015; Horstmeier 2009, S. 8 ff. und 23 ff.).

Der bereits jetzt zu verzeichnende und sich künftig noch verstärkende Rückgang des Arbeitskräfteangebots und die Zunahme von qualifizierten Tätigkeiten werden voraussichtlich zu einem ausgeprägten Fachkräftemangel in Deutschland führen. In einzelnen Branchen (zum Beispiel bei Ärzten, Lehrern und Ingenieuren) ist dieser Fachkräftemangel heute bereits deutlich spürbar und bereitet den betroffenen Unternehmen teilweise große Probleme. Da zudem viele Arbeitsplätze für gering qualifizierte Tätigkeiten auch

zukünftig wegfallen werden, wird die Arbeitslosenquote bei wenig und gering qualifizierten Arbeitskräften hoch bleiben und damit auch die Arbeitslosenzahl insgesamt (BMAS, Arbeit weiter denken – Grünbuch Arbeiten 4.0 2015).

Schließlich wird in der Gruppe der wenig und gering qualifizierten Arbeitnehmer (allerdings auch bei qualifizierten Arbeitnehmern) aller Wahrscheinlichkeit nach die Anzahl der relativ schlecht entlohten, prekären Arbeitsverhältnisse zunehmen. Diese Tendenz könnte durch die hohe Anzahl an Flüchtlingen, die in den Arbeitsmarkt zu integrieren sind, verstärkt werden, da – so scheint es zumindest jetzt – nur ein kleiner Teil dieser Personen hoch qualifiziert ist, ein großer Teil jedoch nur über geringe Qualifikationen für den deutschen Arbeitsmarkt verfügt (Arbeitsministerin Andrea Nahles 2015, 10.09.2015, <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-09/fluechtlinge-arbeitsmarkt-arbeitslosenquote-qualifizierung>). Das Problem heißt mittelfristig also vereinfacht dargestellt: Fachkräftemangel bei gleichzeitiger hoher Arbeitslosigkeit von geringer qualifizierten Kräften. Die Konsequenzen werden sehr problematisch sein: Der Fachkräftemangel könnte den Wirtschaftsaufschwung bremsen, die hohe Arbeitslosigkeit soziale Probleme verursachen. Und beide Probleme verstärken sich gegenseitig durch die jeweiligen finanziellen Folgen.

Die Lösung kann nur in einer künftig weitaus stärkeren Förderung der Bildung, Ausbildung und Weiterbildung in Deutschland bestehen. Es wird aber gegebenenfalls politisch schwer durchsetzbar, wesentlich mehr Geld für die Bildung auszugeben. Und bei einer weiter bestehenden hohen Arbeitslosigkeit, Fachkräfte aus dem Ausland anzuwerben, ist politisch ebenso schwer durchsetzbar. Hinsichtlich der Anwerbung ausländischer Fachkräfte kommt eine für Deutschland schwierige Konkurrenzsituation mit anderen westeuropäischen Ländern hinzu, die ähnliche demografische Probleme haben. Die noch gar nicht absehbare Entwicklung im Bereich der Flüchtlinge und überhaupt des Zuzugs von Arbeitskräften, auch zum Beispiel aus den immer noch von der Finanz- und Wirtschaftskrise schwer gezeichneten südeuropäischen EU-Mitgliedstaaten, erschwert Prognosen über die mittelfristige Entwicklung des deutschen und des europäischen Arbeitsmarktes erheblich.

6.2.3 Der europäische Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt in der EU ist zwar uneinheitlich, in vielen Ländern ist jedoch eine sehr hohe Arbeitslosigkeit gerade bei jungen Menschen zu verzeichnen (Eurostat 2015). Insbesondere in den von der Finanz- und Wirtschaftskrise stark betroffenen Ländern Griechenland (26,5 %), Spanien (24,5 %), Portugal (14,1 %), Irland (11,3 %) und Italien (12,7 %), aber auch in Frankreich (10,3 %) ist die Arbeitslosigkeit sehr hoch und wird mehr und mehr zu einem großen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Problem.¹ Insgesamt sind in der EU 22 % der Menschen zwischen 15 und 24 Jahren

¹Alle Arbeitslosenquoten beziehen sich auf das Jahr 2014.

arbeitslos (Eurostat 2015). Die Situation hinsichtlich der atypischen Arbeitsverhältnisse ist in den Mitgliedstaaten der EU sehr unterschiedlich, da die gesetzlichen Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich sind. Für die eben genannten Länder mit sehr hoher Arbeitslosigkeit ist die Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und des Arbeitsrechts, auch aufgrund der Bemühungen Deutschlands und anderer nordeuropäischer Mitgliedstaaten und des Internationalen Währungsfonds (IWF), seit einigen Jahren ein wichtiges Thema. Dazu kommt für diese Länder und alle anderen Mitgliedstaaten der Veränderungsdruck durch die Internationalisierung und Digitalisierung der Wirtschaft. Insgesamt ist der Arbeitsmarkt und das Arbeitsrecht der EU und aller ihrer Mitgliedstaaten einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt, dessen konkrete Auswirkungen kaum abzusehen sind. Jedenfalls steht aber auch in der EU der Begriff der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und des Arbeitsrechts im Mittelpunkt der Debatte.

6.3 Flexibilisierung und Tarifbindung

Die Auseinandersetzung um die Fragen, ob und inwieweit eine weitere Flexibilisierung des Arbeitsmarktes und des Arbeitsrechts wünschenswert ist oder ob der Schutz der Arbeitnehmer gestärkt werden muss, findet in Deutschland aktuell auf den Gebieten der Tarifbindung, der atypischen Arbeitsverhältnisse und – gerade beginnend – des Arbeitnehmerbegriffs statt.

6.3.1 Tarifbindung

Seit einigen Jahren schon nimmt die Tarifbindung sowohl von Arbeitgebern als auch von Arbeitnehmern ab, immer weniger Arbeitgeber sind Mitglied in einem Arbeitgeberverband oder schließen Firmentarifverträge ab. Auch die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften gehen seit Jahren erheblich zurück. Dies führt dazu, dass die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften immer weniger in der Lage sind, Arbeitsbedingungen durch Tarifvertrag zu regeln. Es liegt also immer mehr in der Hand der einzelnen Arbeitgeber und Arbeitnehmer die Arbeitsbedingungen arbeitsvertraglich zu regeln. Gleichzeitig üben Globalisierung und internationaler Wettbewerb einen immer stärkeren Druck auf die Personalkosten aus. Die demografische Entwicklung und die Zunahme hoch qualifizierter Tätigkeiten führen zudem zu einem geringeren Angebot an hoch qualifizierten Arbeitskräften. Dies führt in Deutschland zu einem immer weiteren Auseinanderdriften der Löhne und der Arbeitsbedingungen insgesamt. Der Gesetzgeber versucht diesem Auseinanderdriften durch den gesetzlichen Mindestlohn und durch das Tarifeinheitsgesetz entgegen zu wirken.

6.3.1.1 Das Mindestlohngesetz

Lange Zeit waren nicht nur die Arbeitgeberverbände, sondern auch die Gewerkschaften gegen einen gesetzlichen Mindestlohn in Deutschland, da dies ein Eingriff in die Tarifautonomie sei und so gegebenenfalls der Abschluss von Tarifverträgen, die gerade die Mindestlöhne festlegen sollten, überflüssig werden könnte. Angesichts des teilweise dramatischen Anwachsens des Niedriglohnbereichs auf dem deutschen Arbeitsmarkt in den letzten Jahren und den teilweise extrem niedrigen Löhnen haben die Gewerkschaften ihre Ansicht geändert und sich mit großer Mehrheit für einen gesetzlichen Mindestlohn ausgesprochen (Jens Schubert 2015, Mindestlohngesetz, S. 27 ff.). Am 1. Januar 2015 ist nun als Artikel 1 des Tarifautonomiestärkungsgesetzes² das Mindestlohngesetz (MiLoG) in Kraft getreten, das einen branchenübergreifenden, flächendeckenden Mindestlohn, allerdings mit einigen Ausnahmen, in Höhe von 8,50 EUR vorsieht. Dieses Gesetz ist die mit Abstand wichtigste Neuerung des deutschen Arbeitsrechts der letzten Jahre.

6.3.1.1.1 Der Inhalt des MiLoG

Laut § 1 MiLoG hat jeder Arbeitnehmer in Deutschland einen unabdingbaren Anspruch auf ein Arbeitsentgelt von mindestens 8,50 EUR pro Stunde. Allerdings enthält das MiLoG auch zahlreiche Ausnahmen für bestimmte Arbeitnehmergruppen, die keinen Mindestlohn bekommen müssen oder für die es zeitlich begrenzte Übergangsregelungen gibt. Daneben enthält das MiLoG Regelungen für die Erhöhung des Mindestlohnbetrages durch die zuständige Kommission, Regelungen zur Durchsetzung und Kontrolle des Mindestlohns und eine Haftung des Auftragsgebers für Subunternehmer (Heuschmid und Hlava, NJW 2015, S. 1719; Spiegelberger und Schilling, NJW 2014, S. 2897). Der § 22 MiLoG regelt den persönlichen Anwendungsbereich des Gesetzes. Das MiLoG gilt grundsätzlich für alle Arbeitnehmer (soweit nicht die Ausnahmen eingreifen). Es gilt damit insbesondere nicht für alle Arten von selbstständig Beschäftigten.

Es gilt nicht für Jugendliche unter 18 Jahren ohne Berufsausbildung. Es gilt auch nicht für Arbeitnehmer, die vor Begründung eines neuen Arbeitsverhältnisses mindestens zwölf Monate arbeitslos waren, in den ersten sechs Monaten dieses neuen Arbeitsverhältnisses. Schließlich gilt das MiLoG nicht für Auszubildende nach dem BBiG und für ehrenamtlich Tätige. Praktikanten gelten grundsätzlich als Arbeitnehmer im Sinne des MiLoG, allerdings werden einige Praktika ausdrücklich aus dem Anwendungsbereich wieder herausgenommen. Eine zeitlich begrenzte Nichtanwendung des Gesetzes ergibt sich aus § 24 MiLoG für Arbeitnehmer, die unter den Geltungsbereich des Arbeitnehmerentsendegesetzes (AEntG), des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) oder eines für allgemeinverbindlich erklärten Tarifvertrags fallen, der ein niedrigeres Entgelt vorsieht, und für Zeitungszusteller.

Die wichtigste Konsequenz des MiLoG ist die Verpflichtung des Arbeitgebers, abgesehen von den genannten Ausnahmen, den Mindestlohn entsprechend der Berechnungsregeln des Gesetzes zu zahlen. Dies gilt grundsätzlich für alle Arbeitnehmer, also auch

²Gesetz zur Stärkung der Tarifautonomie vom 11.08.2014, BGBl. I 2014, 1348.

für prekäre Arbeitsverhältnisse, wie Teilzeit- oder geringfügig Beschäftigte. Daneben enthält das MiLoG zahlreiche Melde-, Dokumentations- und Mitwirkungspflichten, um den zuständigen Behörden die Kontrolle, ob der Mindestlohn tatsächlich gezahlt wird, zu ermöglichen (Schrader und Novak, NJW 2015, S. 1783).

6.3.1.1.2 Bewertung des MiLoG

Angesichts der sehr niedrigen Löhne in vielen Branchen und der damit verbundenen staatlichen Subventionierung dieser Niedriglöhne durch ergänzende Sozialleistungen erscheint es tatsächlich als ein Gebot der Gerechtigkeit, einen gesetzlichen Mindestlohn auch in Deutschland zu verankern. Einem möglichen Verlust von Arbeitsplätzen durch weniger wettbewerbsfähige Preise stehen neue Arbeitsplätze aufgrund einer gestiegenen Nachfrage wegen der höheren Löhne gegenüber. Niedrige Löhne haben ebenso wie hohe Löhne sowohl positive als auch negative Folgen. In der Volkswirtschaft gibt es – grob gesagt – zwei Lager: Die Befürworter niedriger Löhne wollen den Export, die Befürworter höherer Löhne wollen die Inlandsnachfrage stärken. Hinzu kommt, dass sehr niedrige Löhne in einem Sozialstaat ergänzende Sozialleistungen erforderlich machen können. Dann kommt es zu einer Subventionierung von Niedriglöhnen durch den Staat. Niedrige Löhne können so eine Abwärtsspirale in Gang setzen (Lohndumping). Auch die Nachteile auf Arbeitgeberseite durch die Dokumentationspflichten sind zugunsten einer tatsächlichen Überprüfbarkeit und Durchsetzbarkeit des Mindestlohns hinzunehmen.

In der aktuellen Diskussion sind heute in der Wissenschaft, in der Politik und in den Medien neben den genannten Argumenten gegen den Mindestlohn auch immer mehr Argumente für einen höheren Mindestlohn zu hören. Ein höherer Mindestlohn und generell höhere Löhne in Deutschland könnten die Binnennachfrage erhöhen und die starke Abhängigkeit Deutschlands vom Export vermindern und gleichzeitig verhindern, dass die Schere zwischen niedrigen und hohen Löhnen immer weiter auseinander geht. Schließlich könnte ein höherer Mindestlohn auch ein Baustein sein, die wirtschaftlichen und politischen Probleme der Eurozone zu lösen und auch hier das Auseinanderdriften der Mitgliedstaaten aufzuhalten.

Aus rechtlicher und sozialpolitischer Sicht werden die vielen Ausnahmen von der Geltung des Mindestlohns als problematisch angesehen. Auch lässt das Gesetz einige wichtige Fragen zum Mindestlohn offen, die von den Arbeitsgerichten zukünftig zu entscheiden sein werden, wie zum Beispiel die Definition der ehrenamtlich Tätigen (Plagemann et al., NJW 2015, S. 439). Gegen einige Regelungen des MiLoG, sowohl Anwendungs- als auch Ausnahmeregelungen, bestehen verfassungsrechtliche Bedenken, so zum Beispiel gegen die Anwendung des MiLoG auf ausländische Kraftfahrer im grenzüberschreitenden Verkehr und gegen die Ausnahmeregelungen für Kinder und Jugendliche und für Zeitungsausträger (Sittard und Rawe, NJW 2015, S. 2695).

6.3.1.2 Die Zukunft der Tarifbindung

Mit einem weiteren neuen Gesetz versucht der Gesetzgeber das Tarifvertragsrecht und die Tarifbindung in der Praxis besser handhabbar zu machen. Am 10. Juli 2015 ist das

neue Tarifeinheitsgesetz in Kraft getreten. Das Gesetz regelt das Verhältnis und den Vorrang verschiedener Tarifverträge für den Fall, dass in einem Unternehmen mehrere Gewerkschaften unterschiedliche Tarifverträge für ihre jeweiligen Mitglieder abschließen wollen. Etwas vereinfacht ausgedrückt, soll in Zukunft nur der Tarifvertrag der Mehrheitsgewerkschaft, also der mit den zahlenmäßig meisten Mitgliedern, gelten, soweit die beteiligten Gewerkschaften keine einvernehmliche Regelung finden. Während die kleinen Gewerkschaften dieses Gesetz ablehnen und sogar für verfassungswidrig halten, ist eine Mehrheit im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) für die Regelung.

Auch von arbeitsrechtlicher Seite sind verfassungsrechtliche Bedenken laut geworden (Ewer, NJW 2015, S. 2230), teilweise wird auch die Wirkung des Gesetzes infrage gestellt (Fischinger und Monsch, NJW 2015, S. 2209). Es bleibt also abzuwarten, ob das Gesetz in der Praxis überhaupt eine Wirkung haben wird und wie das BVerfG die Verfassungsmäßigkeit und damit die Wirksamkeit des Gesetzes beurteilt. Den Erlass einer einstweiligen Anordnung hat das BVerfG zwar abgelehnt, aber nur weil es unmittelbar drohende Gefahren für die Arbeitskämpfe der kleinen Gewerkschaften nicht gesehen hat (BVerfG, 06.10.2015 – 1 BvR 1571/15). Eine Vorentscheidung des BVerfG in der Hauptsache, die das BVerfG für Ende des Jahres 2016 angekündigt hat, ist damit aber nicht verbunden.

Für die Zukunft stellt sich rechtspolitisch die Frage, ob die immer mehr zurückgehende Tarifbindung auch weiterhin durch immer mehr allgemein geltende Gesetze wie das Mindestlohngesetz ersetzt werden muss, oder ob es gelingen kann, die Tarifbindung für Arbeitnehmer und Arbeitgeber wieder attraktiver zu machen. Schließlich kann auch schlicht die Unübersichtlichkeit durch unterschiedliche Arbeitsbedingungen aufgrund der fehlenden Tarifbindung hingenommen werden.

6.3.2 Flexibilisierung und atypische Beschäftigung

Mithilfe der atypischen Beschäftigungsformen, insbesondere mit befristeten Arbeitsverhältnissen, Leiharbeit und solchen Beschäftigungsformen, die nicht unter das Arbeitsrecht fallen, kann durch die erleichterten Beendigungsmöglichkeiten und geringere Entlohnung eine Flexibilisierung der Beschäftigungsbedingungen und der Entlohnung erreicht werden (Schubert, NJW 2010, S. 2613). Aufgrund des immer noch wachsenden Kostendrucks im internationalen Wettbewerbs werden deshalb diese Beschäftigungsformen auch weiterhin für die deutschen Arbeitgeber eine große Rolle spielen.

6.3.2.1 Befristete Beschäftigung

Ein wichtiges Instrument der Flexibilisierung von Beschäftigung für die Arbeitgeber ist nach wie vor die Möglichkeit, Arbeitsverhältnisse nach dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zu befristen, um Arbeitsverhältnisse, wenn es die betriebswirtschaftliche Situation erfordert, ohne den komplexen Kündigungsschutz beachten zu müssen, wieder beenden zu können. Gleichzeitig haben befristete Arbeitsverhältnisse aufgrund der

Unsicherheit im Hinblick auf den Bestand des Arbeitsplatzes beim Arbeitnehmer erhebliche negative Auswirkungen. Wegen der fehlenden Bereitschaft, eine Familie zu gründen oder größere Anschaffungen zu tätigen, wenn ein Arbeitnehmer für längere Zeit immer nur befristet beschäftigt wird, können diese Befristungen auch Folgen für die Gesellschaft und die Volkswirtschaft haben.

Nach § 14 TzBfG können in Deutschland Arbeitsverträge befristet werden, wenn ein Sachgrund für die Befristung besteht (Abs. 1) oder ohne Sachgrund bis zu einer Gesamtdauer von zwei Jahren, wenn es sich um eine Neueinstellung handelt und zwischen den Parteien des Arbeitsverhältnisses zuvor noch kein Arbeitsverhältnis bestanden hat. Die aktuelle Rechtsprechung des EuGH und des BAG hat auf der einen Seite die Rechte des befristet beschäftigten Arbeitnehmers durch eine Missbrauchskontrolle gestärkt. Die Missbrauchskontrolle des EuGH und des BAG gilt insbesondere den Arbeitsverhältnissen, die mehrfach über einen langen Zeitraum immer wieder mit einem Sachgrund befristet wurden, und den Arbeitsverhältnissen, bei denen sich der Missbrauch aus dem Zusammenwirken formell unterschiedlicher Arbeitgeber ergibt (Junker 2015, Rdn 436 f.; vom Stein, NJW 2015b, S. 369).

Auf der anderen Seite hat das BAG die Stellung des Arbeitgebers durch die Einführung der Dreijahresfrist bei der Zuvorbeschäftigung der sachgrundlosen Befristung verbessert. Nach Ansicht des BAG wäre ein Verbot einer weiteren sachgrundlosen Befristung wegen Verstoßes gegen Art. 12 des Grundgesetzes (GG) verfassungswidrig, wenn die Zuvorbeschäftigung mehr als drei Jahre zurück liegt, da ein solches Verbot zur Vermeidung des Missbrauchs von sachgrundlosen Befristungen nicht erforderlich sei. Nach dieser neuen Rechtsprechung des BAG ist also nach Ablauf von drei Jahren eine erneute sachgrundlose Befristung nach Abs. 2 des § 14 TzBfG zwischen denselben Arbeitsvertragsparteien zulässig (BAG 06.04.2011 – 7 AZR 716/09 – NZA 2011, S. 905; 21.09.2011 – 7 AZR 375/10 – NZA 2012, S. 255; Junker 2015, Rdn 436).

Die Entscheidung des BAG, dass eine erneute sachgrundlose Befristung eines Arbeitsvertrages zulässig ist, wenn eine Zuvorbeschäftigung mehr als drei Jahre her ist, wird aber nicht von allen Arbeitsgerichten mitgetragen (Haufe Personaloffice 2015). Das LAG Baden-Württemberg hält die sachgrundlose Befristung des Arbeitsvertrages weiterhin in der Regel für unwirksam, wenn zu irgendeiner Zeit in der Vergangenheit bereits ein Arbeitsverhältnis zwischen den Parteien bestand (LAG Baden-Württemberg, Urteil v. 26.9.2013, 6 Sa 28/13). Nur besondere Beschäftigungen zum Beispiel als Werkstudent sollen danach unbeachtlich sein. Das ArbG Braunschweig hält sogar die neue Rechtsprechung des BAG selbst für verfassungswidrig und hat deshalb das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) angerufen (ArbG Braunschweig, Urteil v. 3.4.2014, 5 Ca 463/13).

Das BVerfG wird also entscheiden müssen, ob eine erneute sachgrundlose Befristung nach mehr als drei Jahren zulässig ist oder nicht. Bis dahin ist den Arbeitgebern aufgrund der unsicheren Rechtslage und der Gefahr, dass bei der Unzulässigkeit der Befristung ein unbefristeter Arbeitsvertrag entsteht, zu raten, keine sachgrundlose Befristung zu vereinbaren, wenn jemals in der Vergangenheit ein Arbeitsverhältnis zwischen den Parteien bestand.

6.3.2.2 Arbeitnehmerüberlassung und Werkvertragsarbeitnehmer

Die Arbeitnehmerüberlassung oder Leiharbeit war in den vergangenen Jahren Gegenstand vielfältiger gesetzlicher Neuregelungen in Deutschland und in der EU und auch Gegenstand zahlreicher arbeitsgerichtlicher Entscheidungen (BAG 10.07.2013 – 7 ABR 91/11 – NJW 2014, S. 331; Nießen und Fabritius, NJW 2014, S. 263; Lemke und Ludwig, NJW 2014, S. 1329). Insbesondere die Einführung verschiedener Mindestlöhne und die Beschränkung der Arbeitnehmerüberlassung auf eine „vorübergehende“ Überlassung hat diese Form des Drittpersonaleinsatzes für viele Arbeitgeber uninteressant gemacht. Stattdessen weichen viele Arbeitgeber auf Werkvertragsnehmer und Werkvertragsarbeitnehmer aus. Werkvertragsnehmer sind keine Arbeitnehmer, sondern Selbstständige, die weisungsfrei bestimmte, klar abgegrenzte Aufgaben für den Auftraggeber übernehmen. Da es sich nicht um Arbeitnehmer handelt, kann die Entlohnung unterhalb des Mindestlohns liegen und auch das sonstige Arbeitsrecht ist, von wenigen Ausnahmen bei arbeitnehmerähnlichen Personen abgesehen, nicht anwendbar.

Werkvertragsarbeitnehmer sind Arbeitnehmer, die nicht beim Auftrag gebenden Unternehmen angestellt sind, sondern beim Werkvertragsunternehmen. Es handelt sich damit auch um eine Form des Drittpersonaleinsatzes. Die Werkvertragsunternehmer sind häufig nicht tarifgebunden, sodass niedrigere Löhne gezahlt werden können. Zudem kann der Auftraggeber, ähnlich wie bei der Arbeitnehmerüberlassung, den Vertrag mit dem Werkvertragsunternehmen einfach kündigen, ohne einen arbeitsrechtlichen Kündigungsschutz beachten zu müssen. Der einzige Unterschied zur Arbeitnehmerüberlassung besteht im Weisungsrecht gegenüber dem Arbeitnehmer. Während das Weisungsrecht bei der Arbeitnehmerüberlassung auf den Entleiher übergeht, verbleibt es beim Einsatz von Werkvertragsarbeitnehmern beim Arbeitgeber.

Es kann davon ausgegangen werden, dass gerade in der Industrie und dort insbesondere in den Branchen mit hoher Tarifbindung und hohen Löhnen, Werkvertragsnehmer in größerem Umfang eingesetzt werden. Da es sich aber insoweit nicht um Arbeitsverträge handelt, gibt es keine verlässlichen Statistiken über die genaue Anzahl. Im Hinblick auf den Einsatz von Werkvertragsarbeitnehmern hat die IG Metall durch eine Betriebsratsumfrage einige empirische Zahlen in verschiedenen Branchen erhoben. Bei den Autoherstellern sollen fast ein Viertel aller Mitarbeiter Arbeitnehmer von externen Werkvertragsunternehmen sein, in einzelnen Werken sogar ein Drittel oder die Hälfte (IG Metall 2015b, Werkvertragsarbeitnehmer). Im norddeutschen Schiffbau ist die Situation ähnlich (Institut Arbeit und Wirtschaft 2014, Werkvertragsarbeitnehmer). Der Deutsche Gewerkschaftsbund und die IG Metall haben aktuell eine Kampagne gegen den Missbrauch von Werkverträgen gestartet (IG Metall 2015a, Werkverträge). Diese Form der atypischen Beschäftigung könnte in Zukunft eine noch größere Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielen, insbesondere in der besonderen Form des Crowdfunding in der Industrie 4.0 (siehe unter 4).

6.3.2.3 Praktikanten und Scheinselbstständige

Auch das Praktikum, das zum einen für junge Menschen in der Berufsorientierungsphase und für Berufsanfänger große Vorteile haben kann, das zum anderen aber in der Praxis auch zur Umgehung des arbeits- und sozialrechtlichen Schutzes des Mitarbeiters genutzt werden kann, ist weiterhin Gegenstand zahlreicher Diskussionen (Burkard-Pötter und Sura, NJW 2015, S. 517). Im MiLoG hat der Gesetzgeber versucht, über die grundsätzliche Anwendung des MiLoG für viele Arten von Praktika einen gewissen arbeitsrechtlichen Schutz festzulegen. Da allerdings zahlreiche Ausnahmen zugelassen wurden und weiterhin eine gesetzliche Abgrenzung des Praktikanten vom Arbeitnehmer fehlt, sind auch in Zukunft in der arbeitsrechtlichen Praxis zahlreiche Probleme bei den Praktika zu erwarten.

Weiterhin von Bedeutung ist die Scheinselbstständigkeit. Mitarbeiter, die statusrechtlich eigentlich als Arbeitnehmer einzustufen sind, werden, um die Anwendung des Arbeitsrechts zu umgehen oder um Sozialversicherungsbeiträge zu sparen, als Selbstständige ausgegeben, als freie Mitarbeiter oder als Werkvertragsnehmer zum Beispiel. Vielleicht wird die Beschäftigung von Scheinselbstständigen in Zukunft noch attraktiver, da das MiLoG nur für Arbeitnehmer gilt, und deshalb freien Mitarbeitern, Werkvertragsnehmern und anderen Selbstständigen auch erheblich weniger als der gesetzliche Mindestlohn gezahlt werden kann. Dies wäre jedoch schlicht gesetzeswidrig und kann neben den arbeitsrechtlichen und sozialversicherungsrechtlichen auch strafrechtliche Konsequenzen haben (BAG 25.09.2013 – 10 AZR 282/12 – NJW 2013, S. 3672; Zieglmeier, NJW 2015, S. 1914).

6.3.2.4 Regulierungsbedarf oder nicht?

Aufgrund der starken Verbreitung der atypischen Beschäftigung und gerade auch der prekären Soloselbstständigkeit und der Werkverträge stellt sich die Frage, ob die atypischen Beschäftigungsformen stärker reglementiert werden müssen oder ob diese Beschäftigungen im Sinne einer Flexibilisierung des Arbeitsrechts wünschenswert sind. Dies wird in der Zukunft weiterhin Gegenstand der Diskussion in Politik und Arbeitsrechtswissenschaft sein. Auch wenn die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse im Hinblick auf flexible Beschäftigungsbedingungen und niedrige Löhne aufgrund des Kostendrucks in den Unternehmen nicht außer Acht gelassen werden dürfen, so sind doch Mindeststandards und Mindestlöhne für eine soziale Marktwirtschaft und für den sozialen Frieden in der Gesellschaft unabdingbar. Gerade im Hinblick auf die zunehmende selbstständige Beschäftigung muss deshalb über den künftigen Anwendungsbereich des Arbeitsrechts nachgedacht werden.

6.3.3 Anwendungsbereich des Arbeitsrechts

Der vermehrte Einsatz von Selbstständigen (insbesondere Subunternehmer, Werkvertragsnehmer und freie Mitarbeiter) und die geringere Tarifbindung führen zusammen

mit der demografischen Entwicklung und der Zunahme hoch qualifizierter Tätigkeiten zu einem Auseinanderdriften des Arbeitsmarktes. Auf der einen Seite stehen die gering verdienenden und sozial wenig abgesicherten und eher gering qualifizierten (oder geringgeschätzten) Arbeitnehmer, die häufig atypisch beschäftigt sind, und die prekären Selbstständigen. Auf der anderen Seite befinden sich die gut verdienenden und sozial gut abgesicherten hoch qualifizierten Arbeitnehmer und Unternehmer. Daraus folgt, dass die alte arbeitsrechtliche Trennungslinie zwischen sozial und wirtschaftlich schwachem Arbeitnehmer und sozial und wirtschaftlich starkem Arbeitgeber immer mehr verwischt. Damit verliert das Arbeitsrecht, das auf dieser Trennung aufbaut, seine Regulierungsmöglichkeiten. Zudem geht die vereinheitlichende Funktion des Arbeitsrechts verloren, da zwischen den verschiedenen Branchen, aber auch innerhalb derselben Branche und im selben Unternehmen teilweise extrem unterschiedliche Arbeitsbedingungen bestehen, die zu einer bislang nicht gekannten Unübersichtlichkeit bei den Beschäftigungsbedingungen führt.

Kann der Begriff des Arbeitnehmers, für den allein das schützende Arbeitsrecht gilt, in der bisherigen Abgrenzung zum Selbstständigen aufrechterhalten werden, oder ist es zum Beispiel notwendig, viel stärker als bisher, die sozial und wirtschaftlich schwachen Selbstständigen auch mit unter den Schutzbereich des Arbeitsrechts zu nehmen? Sind auf der anderen Seite Sonderregelungen für weitere Arbeitnehmergruppen erforderlich, wie zum Beispiel ältere oder sehr gut verdienende Arbeitnehmer?

Der Arbeitnehmer definiert sich nach der Rechtsprechung des BAG und der Arbeitsrechtswissenschaft in erster Linie über die persönliche Abhängigkeit, das heißt der Arbeitgeber ist hinsichtlich Arbeitsort, -zeit und -inhalt weisungsberechtigt gegenüber dem Arbeitnehmer (Junker 2015, Rdn 91 ff.). Dieser Arbeitnehmerbegriff kommt aus der Industriegesellschaft des 20. Jahrhunderts, in dem die Arbeit nach Weisung des Arbeitgebers die weit überwiegend anzutreffende Form der Beschäftigung war. Dies ist in der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts nicht mehr der Fall. Die abhängige Beschäftigung nach Weisung ist nur noch eine von vielen möglichen Formen der Beschäftigung und nimmt zahlenmäßig immer mehr ab. Daneben gibt es vielfältige Formen der Beschäftigung, die verschiedene Grade von Freiheiten für den Mitarbeiter mit sich bringen.

Bislang wird der Selbstständige, der Arbeitsort, -zeit und -inhalt im Wesentlichen selbst bestimmen kann, aber wirtschaftlich von einem Auftraggeber abhängig ist, weil er mehr als die Hälfte seiner Arbeitszeit für diesen Auftraggeber aufwendet oder mehr als die Hälfte seiner Einnahmen von diesem bezieht, als „arbeitnehmerähnliche Person“ bezeichnet. Für die wirtschaftlich abhängigen arbeitnehmerähnlichen Personen gilt das Arbeitsrecht jedoch grundsätzlich nicht, von wenigen Ausnahmen, wie zum Beispiel das Bundesurlaubsgesetz mit dem gesetzlichen Mindesturlaub oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz mit seinen Diskriminierungsverboten, abgesehen (Junker 2015, Rdn 97).

In Zukunft könnten mehr arbeitsrechtliche Regelungen auch für arbeitnehmerähnliche Personen Geltung bekommen. Diskutiert wird dies auf EU-Ebene bereits für das Mutterschutzgesetz. Denkbar wäre aber auch die Anwendung des Mindestlohngesetzes oder gar

des Kündigungsschutzes auf arbeitnehmerähnliche Personen, was eine sehr starke Ausweitung des arbeitsrechtlichen Schutzes auch auf Selbstständige bedeuten würde. Kurz- oder mittelfristig ist deshalb eine politische Umsetzung solcher Forderungen sicher nicht zu erwarten.

6.4 Neue arbeitsrechtliche Regelungen

Im Hinblick auf neue arbeitsrechtliche und arbeitsvertragliche Regelungen stehen die Auswirkungen moderner Kommunikationsmittel und die Arbeit 4.0 im Vordergrund der aktuellen Diskussion. Es stellt sich die Frage, die zwischen Arbeitgebern einerseits und Gewerkschaften und Betriebsräten andererseits heftig umstritten ist, ob die in der modernen Arbeitswelt etablierten neuen Kommunikationswege, wie E-Mail, Smartphone, Internet etc., stärker gesetzlich reglementiert werden müssen, um eine Entgrenzung der Arbeitszeit und immer weitere Verdichtung von Arbeit und den sich daraus ergebenden gesundheitlichen und gesellschaftlichen Gefahren zu begegnen, oder inwieweit die rechtlichen Rahmenbedingungen den betrieblichen Notwendigkeiten und diesen neuen Möglichkeiten angepasst werden müssen und somit eine weitere Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort ermöglichen sollen.

Besonders grundlegende arbeitsrechtliche Fragen, die das Potenzial in sich tragen, das gesamte Arbeitsrecht neu zu denken, wirft das sogenannte Crowdfunding auf (Däubler 2015, Internet und Arbeitsrecht, S. 316 ff.; Däubler und Klebe, NZA 2015, S. 1032). Crowdfunding ist quasi die bekannte konzerninterne Matrixstruktur übertragen auf den internationalen, weltumspannenden Arbeitsmarkt. Viele Unternehmen, gerade in der IT-Industrie gehen dazu über, immer mehr einzelne Aufgaben oder Projekte weltweit für Selbstständige auszuschreiben. Dies führt dazu, dass zum einen das Arbeitsrecht überhaupt keine Anwendung findet und, soweit der Selbstständige aus einem Nicht-EU-Land kommt, eventuell sogar eine ganz andere Rechtsordnung gilt. Zum anderen ist dann auch die Entlohnung abhängig von der Einkommenssituation des jeweils betroffenen Landes, kann also wesentlich geringer sein als in Deutschland. Die Suche nach den passenden Dienstleistern erfolgt häufig über externe Internetplattformen, die teilweise als weiterer Vertragspartner dazwischen geschaltet werden und die ganze Vertragsabwicklung übernehmen (Däubler 2015, Internet und Arbeitsrecht, S. 320).³ Diese Beschäftigungsform könnte für viele klassische Arbeitnehmertätigkeiten eingesetzt werden (Däubler 2015, Internet und Arbeitsrecht, S. 319),⁴ mit der Folge, dass das deutsche Arbeitsrecht hier zukünftig völlig ins Leere laufen wird.

Ein weiteres aktuelles Thema im Arbeitsrecht ist das Gesundheitsmanagement (vom Stein et al. (Hrsg.) 2015a, Gesundheitsmanagement). Unter dem Eindruck der

³Zum Beispiel „Clickworker“, „twago“, „TopCoder“, „Freelancer“.

⁴Laut Däubler, a. a. O. schätzt zum Beispiel das Kieler Weltwirtschaftsinstitut die Zahl der verlagerten Arbeitsplätze auf bis zu 40 %.

demografischen Entwicklung und des sich abzeichnenden Fachkräftemangels, aber sicher auch um Personalkosten zu senken (Heider, NJW 2015, S. 1051), rückt die Sorge um die Gesundheit und damit auch der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer immer mehr in den Blickpunkt der Arbeitgeber und der Gewerkschaften und Betriebsräte. Aber auch andere neue und bekannte arbeitsrechtliche Probleme haben den Gesetzgeber, die Arbeitsgerichte und die Arbeitswissenschaft in letzter Zeit beschäftigt (Frank Zundel, NJW 2015, S. 134 und 916).

6.5 Ausblick auf die mittel- und langfristige Entwicklung

Die demografische Entwicklung, die Ab- und Zuwanderung und der daraus resultierende Fachkräftemangel und Überhang von gering qualifizierten Arbeitskräften wird wohl auch mittel- und langfristig das größte Problem bleiben. Daneben wird die Veränderung des Arbeitsrechts durch die weiter fortschreitende Globalisierung und durch die Zunahme atypischer Arbeitsverhältnisse, insbesondere die Zunahme von wirtschaftlich abhängigen Selbstständigen, die Politik und das Rechtssystem vor neue große Herausforderungen stellen. Wenn die gut qualifizierten Arbeitnehmer neben vielfältigen Chancen auf dem Arbeitsmarkt hohe Löhne bekommen und eine auch ansonsten gute Absicherung haben, die schlechter qualifizierten Arbeitnehmer mit niedrigen Löhnen und in prekären Beschäftigungsverhältnissen weitgehend auf den Schutz des Arbeitsrechts verzichten müssen, verliert das herkömmliche Arbeitsrecht einen Teil seiner Bedeutung. Das Arbeitsrecht kann dann seine soziale Schutzfunktion nicht mehr erfüllen, sodass es gegebenenfalls neuer vertragsrechtlicher Instrumente bedarf.

Besonders deutlich wird dies im Hinblick auf wirtschaftlich abhängige Selbstständige, die im Wesentlichen für einen Auftraggeber arbeiten und sehr wenig verdienen.⁵ Diesen sozial besonders schutzbedürftigen Akteuren ist der Schutz des Arbeitsrechts und zum größten Teil auch die sozialversicherungsrechtliche Absicherung völlig versagt. Auf diese Entwicklung wird das Arbeitsrecht neue Antworten finden müssen. Diese könnten zum Beispiel in der Erstreckung arbeitsrechtlicher Vorschriften auch auf wirtschaftlich abhängige Selbstständige gefunden werden, wie der Gesetzgeber dies bereits im neuen Pflegezeitgesetz vorgesehen hat und wie es im Hinblick auf den Mutterschutz in der Europäischen Union diskutiert wird. Auch ein ganz neu definierter Arbeitnehmerbegriff und damit ein anderer Anwendungsbereich des Arbeitsrechts scheint langfristig nicht ausgeschlossen.

Gerade auch die neuen Möglichkeiten der Gestaltung der Arbeit durch die fortschreitende Digitalisierung, die unter dem Begriff Arbeit 4.0 diskutiert werden, werden neue

⁵Laut BA haben Ende 2014 ca. 114.000 Selbstständige zusätzlich Hartz-IV-Leistungen erhalten, das waren mehr als doppelt so viele wie zwei Jahre zuvor; siehe <http://www.zeit.de/online/>.

Anforderungen an das Arbeitsrecht stellen, zum Beispiel im Hinblick auf die Regelung der Arbeitszeit und die Entgrenzung der Arbeit durch ständige Erreichbarkeit bis hin zu ganz neuen Beschäftigungsformen wie das Crowdfunding. Beim Crowdfunding zeigt sich beispielhaft wie die dem ganzen Arbeitsrecht zugrunde liegende Gegenüberstellung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern ihre Ordnungsfunktion verliert. Wie eine Stärkung des arbeitsrechtlichen Schutzes effektiv erfolgen kann, ohne das Erfordernis einer flexiblen Gestaltung der Arbeitsbedingungen aus den Augen zu verlieren, ist in der arbeitsrechtlichen Diskussion heute noch nicht absehbar (Däubler 2015, Internet und Arbeitsrecht, S. 330 ff.; BMAS 2015, Arbeit weiter denken – Grünbuch Arbeiten 4.0, S. 57).

Antworten auf die neuen Fragestellungen, die Internationalisierung und Digitalisierung an das Arbeitsrecht herantragen, können in einer globalisierten Welt effektiv nur mithilfe überstaatlicher Regelungen gefunden werden. Dies macht das Beispiel des Crowdfunding besonders deutlich. Zumindest sollten einheitliche Regelungen in der EU gefunden werden, gegebenenfalls durch eine Erweiterung der Gesetzgebungskompetenzen der EU. Angesichts der großen Probleme der Finanz- und Wirtschaftskrise und nun auch der Flüchtlingskrise und der daraus resultierenden politischen Krise ist die EU aber zurzeit in vielen Bereichen nur beschränkt handlungsfähig. Aufgrund der zunehmenden Renationalisierung der Politik und der großen Meinungsunterschiede fällt es den handelnden Organen der EU auch in anderen Politikfeldern zunehmend schwerer, Kompromisse zu finden. Deshalb kann mit guten Gründen bezweifelt werden, ob die EU in der nächsten Zeit in der Lage ist, weitreichende Regelungen im Arbeitsrecht in Kraft zu setzen.

6.6 Konsequenzen der skizzierten Entwicklung und Zusammenfassung

Drei sogenannte Megatrends lassen sich im Arbeitsrecht identifizieren, die besonders wichtig erscheinen: Zum Ersten geht die Tarifbindung der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer immer weiter zurück, zum Zweiten nimmt die Anzahl und die Bedeutung atypischer Arbeitsverhältnisse immer mehr zu, in jüngster Zeit insbesondere die der Werkvertragsarbeitnehmer und zukünftig vielleicht noch mehr die der Soloselbstständigen, und zum Dritten erfolgt ein weiterer Schub hinsichtlich der Flexibilisierung der Arbeit aufgrund der Digitalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft. Alle diese Trends führen zu einer immer weitergehenden Spaltung des Arbeitsmarktes zwischen gut verdienenden und geschützten Arbeitnehmern und solchen, die wenig verdienen und wenig arbeitsrechtlichen Schutz genießen.

Die Rechtspolitik und die Rechtsprechung reagieren auf diese Entwicklung teilweise mit ordnungspolitischen Maßnahmen wie beim Tarifeinheitsgesetz, teilweise mit einer Stärkung der Arbeitnehmerrechte, wie beim MiLoG oder bei der Leiharbeit, teilweise

aber auch mit der Lockerung der Schutzvorschriften, wie bei der sachgrundlosen Befristung. Für die Arbeitgeber und die Arbeitnehmer und deren Gewerkschaften ist die Situation zweischneidig.

Auf der einen Seite sind auch die Arbeitgeber nicht für eine bedingungslose Flexibilisierung, denn fehlende Mindeststandards und fehlende Gewerkschaften als Ansprechpartner führen auch für die Arbeitgeber zu einer unübersichtlichen Situation und sehr leicht zu einem ruinösen Wettbewerb der schlechtesten Arbeitsbedingungen. Auf der anderen Seite zwingen die Internationalisierung und gerade auch die Digitalisierung, die Arbeit von jedem Ort der Welt aus möglich macht, die Arbeitgeber in einen internationalen Wettbewerb um die besten Mitarbeiter, aber auch um die niedrigsten Kosten und damit um niedrige Löhne. Vor dem gleichen Dilemma stehen die Arbeitnehmer und Gewerkschaften: Selbstverständlich wollen sie eine Erhöhung der arbeitnehmerschützenden Standards, der Wegfall von Arbeitsplätzen aufgrund von Kostenproblemen oder fehlenden Fachkräften kann aber auch nicht im Interesse der Arbeitnehmer sein.

Die Antwort auf das beschriebene Dilemma kann nur eine doppelte Strategie sein. Auf der einen Seite muss es einen politischen Kompromiss über die Mindeststandards und die Mindestlöhne in Deutschland geben, für Arbeitnehmer in Normalarbeitsverhältnissen und in atypischen Arbeitsverhältnissen und schließlich auch in wirtschaftlich abhängiger selbstständiger Tätigkeit. Auf der anderen Seite müssen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft noch viel mehr aufwenden, um die Ausbildung und auch die Weiterbildung zu verbessern, um dadurch die Anzahl der gering qualifizierten Beschäftigten möglichst zu verringern. Nach einer aktuellen Studie hatten 2013 in Deutschland 13,8 % der Menschen zwischen 20 und 29 Jahren keinen Berufsabschluss. Dies ist im Hinblick auf die Zukunft der Volkswirtschaft und die Zukunft dieser Menschen in Deutschland nicht akzeptabel. Welche Auswirkungen die Digitalisierung für die Arbeit 4.0 zukünftig darüber hinaus noch zeigen wird, ist heute noch nicht absehbar, da auch die tatsächlichen Auswirkungen auf die betriebliche Organisation noch nicht feststehen. Dies wird in den nächsten Jahren sicherlich ein zentrales Thema im Arbeitsrecht bleiben. Die Digitalisierung wird auf jeden Fall weitere Freiheiten bei der Gestaltung der Arbeit und neue Formen der Beschäftigung mit sich bringen – eine neue Unabhängigkeit und eine neue Unübersichtlichkeit.

Literatur

- Bräutigam, P., & Klindt, T. (2015). Industrie 4.0, das Internet der Dinge und das Recht. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 1137.
- Bundesagentur für Arbeit. (2013). BA 2020, Nürnberg. <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta2/~edisp/16019022dstbai437412.pdf>. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Bundesagentur für Arbeit. (2015). Potenziale nutzen – geflüchtete Menschen beschäftigen, Informationen für Arbeitgeber, Nürnberg. http://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mjc3/~edisp/16019022dstbai771709.pdf?_ba.sid=L6019022DSTBAI771708. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.

- Bundesamt für Statistik. (2015a). Arbeitslosigkeit in Deutschland im Jahr 2015. <http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Arbeitsmarkt.html;jsessionid=362E2B0FD762A4C6B24EA1E8B4903A0F.cae4>. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Bundesamt für Statistik. (2015b). Beschäftigung in Deutschland im Jahr 2015. <http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Arbeitsmarkt/Erwerbsstaetigkeit/TabellenBeschaeftigungsstatistik/Insgesamt.html>. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales – BMAS. (2015). Arbeit weiter denken – Grünbuch Arbeiten 4.0, Berlin. www.arbeitenviernull.de. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Burkard-Pötter, J., & Sura, S. (2015). Das Praktikum im neuen Gewand – Praxiseinblicke zwischen Mindestlohn und prekärem Beschäftigungsverhältnis. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 517.
- Däubler, W. (2015). *Internet und Arbeitsrecht* (5. Aufl.). Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Däubler, W., & Klebe, T. (2015). Crowdwork: Die neue Form der Arbeit – Arbeitgeber auf der Flucht? *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 2015, 1032.
- Eurostat. (2015). Statistisches Amt der Europäischen Union, Luxemburg. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=de&pcode=tsdec450&plugin=1>. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Ewer, W. (2015). Aushöhlung von Grundrechten der Berufs- und Spartengewerkschaften – das Tarifeinheitsgesetz. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 2230.
- Fischinger, P. S., & Monsch, C. (2015). Tarifeinheitsgesetz und Arbeitskampf. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 2209.
- Günther, J., & Böglmüller, M. (2015). Arbeitsrecht 4.0 – Arbeitsrechtliche Herausforderungen in der vierten industriellen Revolution. *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 2015, 1025.
- Haufe Personaloffice. (2015). Arbeitsrechtliche Änderungen Jahreswechsel 2014/2015 7.1. http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/jahreswechsel-20142015-arbeitsrechtliche-aenderungen-71-befristung-ohne-sachgrund-zuvorbeschaeftigung_idesk_PI10413_HI7445585.html. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Heider, B. (2015). Wirksame Maßnahmen des Arbeitgebers zur Verringerung von Fehlzeiten. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 1051.
- Heuschmid, J., & Hlava, D. (2015). Die Durchsetzung des Mindestlohngesetzes. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 1719.
- Horstmeier, G. (2009). *Prekäre Beschäftigungsverhältnisse*. Berlin: De Gruyter.
- IG Metall. (2015a). Werkverträge. <http://www.fokus-werkvertraege.de/>. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- IG Metall. (2015b). Werkvertragsarbeitnehmer. www.igmetall.de/autohersteller-und-zulieferer-geschaeftsmodell-werkvertrag-16499.htm. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Institut Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen. (2015). Atypische Beschäftigung. <http://www.Sozialpolitik-aktuell.de>. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität und der Arbeiterkammer Bremen. (2014). LAGS - Agentur für Struktur- und Personalentwicklung GmbH, IG Metall Bezirk Küste. http://www.cms.igmetall-kueste.de/files/D_a250033645.pdf. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Junker, A. (2015). Grundkurs Arbeitsrecht (14. Aufl.). München: Beck (Rdn. 436 f.).
- Lemke, M., & Ludwig, P. M. (2014). Die Leiharbeit im Wechselspiel europäischer und nationaler Regelungen. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 1329.
- Lingemann, S., & Otte, J. (2015). Arbeitsrechtliche Fragen der „economy on demand“. *Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht*, 2015, 1042.
- Nahles, A. (2015). <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-09/fluechtlinge-arbeitsmarkt-arbeitslosenquote-qualifizierung>. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.

- Nießen, T., & Fabritius, B. (2014). Was ist vorübergehende Arbeitnehmerüberlassung – Das Rätsel weiter ungelöst? *Neue Juristische Wochenschrift*, 2014, 263.
- Plagemann, H., et al. (2015). Vereinsvorstände – sozialversicherungspflichtig beschäftigt? *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 439.
- Schrader, P., & Novak, N. (2015). Die Dokumentationspflicht nach dem Mindestlohngesetz. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 1783.
- Schubert, J. (2010). Das Normalarbeitsverhältnis in der arbeits- und sozialrechtlichen Wirklichkeit. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2010, 2613, 2615.
- Schubert, J., et al. (2015). *Das neue Mindestlohngesetz*. Baden-Baden: Nomos.
- Sittard, U., & Rawe, L. (2015). Der Mindestlohn und das BVerfG. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 2695.
- Spiegelberge, M., & Schilling, A. (2014). Das Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2014, 2897.
- Stein, J. vom. (2015a). *Gesundheitsmanagement und Krankheit im Arbeitsverhältnis*. München: Beck.
- Stein, J. vom. (2015b). Missbrauchskontrolle bei befristeten Arbeitsverträgen. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 369.
- Wetzels, D. (2015). *Arbeit 4.0*. Freiburg: Herder.
- Zieglmeier, C. (2015). Die sozialversicherungsrechtliche Statusbeurteilung – ein unterschätztes Compliancerisiko. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 1914.
- Zumkeller, A. R. (2015). Arbeit 4.0: Deregulierungsbedarf ohne Ende? http://www.haufe.de/personal/arbeitsrecht/kolumne-arbeitsrecht-arbeit-40-deregulierungsbedarf-ohne-ende_76_306016.html. Zugegriffen: 27. Okt. 2015.
- Zundel, F. (2015). Die Entwicklung des Arbeitsrechts im Jahr 2014. *Neue Juristische Wochenschrift*, 2015, 134, 916.

Über den Autor

Prof. Dr. iur. Uwe Meyer war Rechtsanwalt in einer internationalen Anwaltskanzlei in Berlin und Professor an der Hochschule Offenburg, er lehrt seit 2007 Bürgerliches Recht und Arbeitsrecht an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit in Schwerin.

Albert Löhr

Zusammenfassung

Der Beitrag arbeitet die zentrale Bedeutung der Ethik für die professionelle Personalarbeit und für die allgemeine Führung von Mitarbeitenden heraus. Die konkreten Fragestellungen werden unter Bezug auf einschlägige Wertegerüste (Codes of Conduct) diskutiert, insbesondere das „Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements“ der DGFP (Der DGFP Arbeitskreis „Code of Conduct“ hat in 2004–2005 in zahlreichen Diskussionen und mit Hilfe einer Befragung von Personalmanagern ein Angebot für ein derartiges Wertegerüst entwickelt, auf das in diesem Beitrag stark Bezug genommen wird. Mitwirkende an dieser Diskussion waren: Dr. Sascha Armutat, DGFP e. V., Prof. Dr. Gerhard Blickle, Universität Bonn, Dr. Hans Böhm, DGFP e. V., Christiane Geighardt, DGFP e. V., Prof. Dr. Albert Löhr, TU Dresden/IHI Zittau und Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, Rainer Schmidt-Rudloff, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Prof. Dr. Artur Wollert, Gemeinnützige Hertie-Stiftung und Ex-DGFP-Geschäftsführer. Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.), Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements – ein Diskussionsbeitrag. Praxispapier, DGFP, Düsseldorf, 2005). Da bei Personalarbeit und Führung immer der Mensch im Mittelpunkt des Handelns steht, ist die Frage nach den herrschenden Regeln (Normen und Werten) des Umgangs miteinander konstitutiv für alle Personal- und Führungsaufgaben. Ein bestimmtes Wertegerüst – eine persönliche Moralvorstellung – hat dabei jeder Entscheidungsträger in der Personalarbeit, jede Führungskraft, dies lässt sich gar nicht vermeiden. Diese faktisch herrschenden Moralen stehen in einer sich dynamisch und für viele grundlegend verändernden Arbeits- und Lebenswelt unter ständigem Anpassungs- und

A. Löhr (✉)
Zweidlerweg 6, 96050 Bamberg, Deutschland
E-Mail: Albert.Loehr@t-online.de

Legitimationsdruck. Die Frage dabei ist, ob und wie sich eine nicht nur beliebige, sondern vertretbare moralische Orientierung – das Wertegerüst der personalverantwortlichen Person bzw. der Führungskraft – methodisch begründen lässt. Hier will die moderne Ethik Orientierungen für gerechtfertigte, d. h. allgemein anerkenungsfähige Begründungsansätze liefern. Verschiedene Vorschläge für ein fundiertes Wertegerüst, die für den speziellen Orientierungsbedarf in der Personalarbeit entwickelt wurden, werden kurz vorgestellt und auf praktische Konsequenzen geprüft. Im Zentrum aller Bemühungen sollte aus Sicht der modernen Ethik das Leitbild eines offenen Diskurses (Dialogs) mit den Betroffenen stehen. Dies schlägt sich dann konkret in den Überlegungen zur Ausgestaltung bestimmter Personalfunktionen nieder. Damit soll Unternehmensleitungen, Führungskräften und institutionellen Personalmanagern als Funktionsträgern der betrieblichen Personalarbeit sowie allen Studierenden des Feldes Personal eine Orientierung für die meist schwierigen und konflikthaltigen Ethikthemen im Personalbereich geboten werden.

7.1 Ethik und Moral – Ein Grundverständnis

Zu Zwecken der ersten Einführung haben wir soeben die Bezeichnungen Ethik und Moral ziemlich beliebig und damit (philosophisch) „undiszipliniert“ verwendet. Das soll sich im Folgenden ändern. Ethische und moralische Fragen haben direkt mit dem menschlichen Handeln zu tun. Ihre Grundlage haben sie einerseits in der Feststellung, dass Menschen frei sind zu handeln, also sich zwischen Alternativen nach einer gewissen Abwägung entscheiden zu können. Das unterscheidet das Handeln vom Verhalten, das sich als gesetzesförmiges Reaktionsmuster rekonstruieren lässt. Andererseits leben Menschen immer in der Gemeinschaft mit Anderen und müssen das in ihrem Handeln berücksichtigen (vgl. zur Einführung z. B. Pieper 1994). Hilfen für diesen Ausgleich zwischen Freiheit und Einheit bieten die in Kultur und Institutionen verankerten Normen und Werte: Sie bilden eine orientierende Klammer für die Menschen, indem sie Regeln festlegen, wie man miteinander umgehen soll – zum Beispiel im Zusammenhang der Wirtschaft. Wichtig wird dabei aber der sehr wesentliche begriffliche Unterschied zwischen Moral und Ethik – kurz: zwischen dem Faktischen und dem Vernünftigen.

Moral bezeichnet die Gesamtheit jener Werte und Normen, die durch eine faktische gemeinsame Anerkennung der Menschen eines Kulturkreises als verbindlich angesehen werden. Wegen der Pluralität von Kulturkreisen spricht man in diesem Zusammenhang völlig zu Recht im Plural von „Moralen“, oft auch innerhalb bestimmter Kulturkreise. *Normen* stellen dabei, das sei hier deutlich hervorgehoben, Aufforderungen zu bestimmten Handlungsweisen dar (Sollensätze), *Werte* inhaltliche Leitvorstellungen über das, was Menschen eines Kulturkreises oder in einer Institution für bedeutsam halten (Seinsätze). Die Moral als Werte- und Normenmaßstab regelt das Verhältnis des Menschen zu

sich, zu seinen Mitmenschen, zur Gesellschaft und zur Natur, indem sie hilft, selbstbestimmt das Richtige zu tun.

► Zur genaueren Diskussion sollte man sich an folgende zentralen Definitionen (2) halten:

Moral bezeichnet die faktisch in einer sozialen Gemeinschaft herrschenden Werte und Normen. (Auch Räuberbanden haben eine Moral – die „Ganovenethik.“)

Ethik bezeichnet eine methodisch nachvollziehbare Begründung von Moralvorstellungen mit dem Ziel der allgemeinen und freien Anerkennung (Allgemeingültigkeit). (Es gibt allerdings konkurrierende Ethikansätze – sowie Bemühungen um eine „Weltethik“.)

Sittlichkeit bezeichnet die individuelle Orientierung an moralischen Regeln („motivation to act“) – wobei sich dies im Einzelfall sowohl auf die Einhaltung von hergebrachten Moralens (etwa dem Enchiridion von Epiktet oder den Réflexions von La Rochefoucauld: „gute Sitten“) als auch auf die Ethik i. e. s. (etwa bei Kant: am „Sittengesetz“) beziehen kann.

Aber sind diese Moralens immer schon *gut, richtig, legitim*? Im Alltag erfolgt die moralische Legitimation von Handlungen häufig mit Hilfe von pragmatisch verkürzenden Annahmen („Meinungen“) wie z. B.

- dem Vorbringen eines nur oberflächlich durchdrungenen Sachverhalts, z. B. „Kündigungen sind aufgrund der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens unvermeidlich“,
- einem negativen oder positiven Gefühl, das man bei einer Handlungsoption hat, z. B. „Mein Eindruck ist, dass dieser Bewerber nicht in unsere Unternehmenskultur passt“,
- die spekulative, nicht näher begründete Kalkulation möglicher Folgen, z. B. „Wenn wir keine Personalanpassungsmaßnahmen vornehmen, besteht für die ganze Belegschaft die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes“, oder
- die Bezugnahme auf unhinterfragte Traditionen oder einen eingeschliffenen Moralkodex, z. B. „Die oberste Leitlinie für unser Verhalten sind die Ideale des Firmengründers“.

Solche abgekürzten Begründungen sind in der Praxis häufig erfolgreich und entlasten das allgemeine Denken und Handeln. Werden sie allerdings als „Routinen“ unreflektiert auf Dauer und unter allen Umständen angewendet, können sie leicht in die Irre und zu fatalen Konsequenzen führen. Darum ist es wichtig, sich die grundsätzlichen Wege vor Augen zu führen, auf denen man in philosophischer Fundierung nach Begründungen für seine moralischen Entscheidungen sucht. Anders formuliert: Man muss eine Unterscheidung treffen zwischen Moral als den faktisch geltenden Orientierungen und

der Ethik als methodisch begründet geltenden Orientierungen (vgl. Steinmann und Löhr 1994, S. 62 ff.).

Die *Ethik* ist die Wissenschaft von den methodisch nachvollziehbaren Begründungen moralischen Handelns, oder allgemeiner: die Untersuchung von Begründungsstrategien auf die philosophische Basisfrage: Was sollen wir tun? Die Ethik bzw. Praktische Philosophie, von der es seit der Antike eine Vielzahl an „Ansätzen“ gibt, will dadurch bloße moralische „Meinungen“ von methodisch begründbaren Urteilen unterscheiden. Dabei sucht sie

- als analytische Ethik (beschreibend) oder
- als normative Ethik (vorschreibend)

nach legitimen Wegen der Begründung. Neuerdings entwickelt sich als spezieller Zweig der empirischen Verhaltensforschung auch eine sog. „experimentelle Ethik“, die hier bei genauerer Betrachtung allerdings nur als Spielart der breit betriebenen Moralforschung gelten kann, denn sie bleibt zwangsläufig bei der – unkritischen – Feststellung faktischer Verhaltenstendenzen stehen.

Aus analytischer Perspektive kann man demgegenüber zeigen, dass bisher folgende Positionen einen normativ-ethischen Geltungsanspruch erhoben haben (vgl. als Übersicht Frankena 2000):

- Die Berufung auf eine göttliche Offenbarung hat lange Tradition, auf sie konnte zum Beispiel Moses bei der Übernahme der 10 Gebote am Berg Horeb (Sinai) verweisen.
- Der Bezug auf ein Naturrecht wird seit Aristoteles gepflegt durch die These, bestimmte Normen lägen quasi in der Natur der Sache oder des Menschen, zum Beispiel eine unterschiedliche Rolle von Mann und Frau. Man müsse diese Natur nur richtig (wahr) erkennen.
- In jüngster Zeit erfährt das Naturrecht eine technisch inspirierte Renaissance im Biologismus der Neuro-Forschung, die den locus operandi moralischer Urteilskraft in den Synapsen und biochemischen Prozessen bestimmter Gehirnregionen zu verorten sucht.
- Formalisten suchen lediglich den Nachweis einer inneren Logik der moralischen Entscheidungsbegründung, insbesondere die konsistente und widerspruchsfreie Ableitung der einbezogenen Faktoren aus einem Prämissensystem.
- In der Moderne hat der Dezisionismus seit Carl Schmitt große Bedeutung erlangt, indem behauptet wird, dass nur diejenigen Normen eine „Gültigkeit“ besitzen, die faktisch von Mächtigen durchgesetzt werden.
- In Verkürzung des Dezisionismus begnügt sich der Instrumentalismus mit einem begründungsfreien Verweis auf angeblich schon gerechtfertigte Ziele des Handelns, um aus diesen bestimmte Maßnahmen ableitend „rechtfertigen“ zu können.
- Gegen den modernen, in der Post-Moderne gar zum Prinzip gesteigerten Verzicht auf Begründungsbemühungen setzt die Diskursethik darauf, dass man in einer pluralistischen Welt zwar keine inhaltliche Ethik mehr begründen könne, wohl aber noch ein Verfahren zur Begründung allgemein verbindlicher Normen. Dieses Verfahren ist der

in kommunikativen Auseinandersetzung erzeugte, in freiem Einvernehmen der Beteiligten hergestellte Konsens (vgl. Habermas 1983, S. 53 ff.).

Moralische Argumentationskonzepte lassen sich also unterschiedlich aufbauen. Einerseits können generelle Werteordnungen herangezogen werden, die für die jeweilige Überlegung ausschlaggebend sind. Andererseits lassen sich moralische Urteile durch den Hinweis auf die Konsequenzen der Anwendung einer bestimmten Handlung begründen. Diese Formen der Argumentation werden häufig unter Bezug auf Max Weber als gesinnungsethische und verantwortungsethische Position unterschieden (vgl. Weber 1992, S. 70 f.).

Gesinnungsethisch argumentiert, wer von festen Prinzipien ausgeht und Handlungen durch die Prinzipientreue rechtfertigt: Die Frage, ob der „genetische Fingerabdruck“ ein probates Mittel der Personalauswahl ist, beantwortet der in der Tradition europäischer Menschenrechtsgedanken verwurzelte Gesinnungsethiker vermutlich mit einem entschiedenen Nein: Hier werden auf eine für ihn nicht zu billigende Art und Weise Persönlichkeitsrechte außer Kraft gesetzt, die für ihn prinzipiell zu befolgen sind und nicht-disponible Orientierungen für sein Handeln darstellen.

Verantwortungsethisch argumentiert, wer bei seinem moralischen Urteil die Gesamtheit der möglichen Folgen einer Handlung in Betracht zieht. Die Stellungnahme zum genetischen Fingerabdruck fällt daher differenzierter aus: Unter Umständen, z. B. zur Verhinderung, dass ein genetischer Defekt durch die Arbeitsbedingungen zur gesundheitlichen Beeinträchtigung eines Mitarbeiters führen kann, kann ein Gen-Screening ein verantwortungsethisch legitimes Mittel der Personalauswahl sein.

So plakativ und eingängig diese Differenzierung auf den ersten Blick ist, so verwoben wird sie auf den zweiten. Schon Max Weber hat darauf hingewiesen, dass Gesinnungsethiker nicht „verantwortungslos“ und Verantwortungsethiker nicht „gesinnungslos“ handeln, beide ethischen Geltungsansprüche sind immer kritisch aufeinander bezogen: Um Folgen überhaupt beurteilen zu können, braucht man eine bestimmte „Gesinnung“, und eine ethische Gesinnung entsteht im Grunde nur wegen bestimmter Folgen des Handelns.

Charakteristisch für die ethische Urteilssuche sind im konkreten Einzelfall in der Regel Dilemmatastrukturen, also

- die offene Frage, welcher Wert bzw. welche Norm denn anzuwenden ist;
- ein Konflikt zwischen mehreren relevanten Werten bzw. Normen;
- die Frage, ob und wie weit man bestimmte Werte bzw. Normen gegen Widerstände „durchhalten“ muss.

Diese dilemmatische Widersprüchlichkeit des ethischen Urteils im inhaltlichen Einzelfall hat zur Folge, dass man sich über ein allgemein anerkanntes Verfahren verständigen muss, mit dem die möglichen Widersprüche behandelt werden können. Die moderne Philosophie bezieht sich hier unter Verweis auf Jürgen Habermas und andere Autoren auf den „herrschaftsfreien Diskurs“ als Regulationsinstanz, während so genannte „Realpolitiker“ immer noch auf die die Position des früheren Rechtsphilosophen Carl Schmitt

zurückgreifen (müssen), dass ethische Normen ihre faktische gesellschaftliche Verbindlichkeit nur durch geschickte Machtpolitik erhalten können (vgl. Schmitt 1993).

Der freie Diskurs wird bei Jürgen Habermas und anderen Autoren (wie Karl-Otto Apel, Wolfgang Kuhlmann, Peter Ulrich), die oft auch den Begriff Dialog bevorzugen (wie Friedrich Kambartel, Paul Lorenzen, Jürgen Mittelstraß), als ein idealer Referenzpunkt beschrieben, der in der praktischen Kommunikation immer nur näherungsweise erreicht werden kann, wenn überhaupt. Der Diskurs soll dabei machtfrei, unvoreingenommen, nicht-persuasiv und sachkundig geführt werden. Als Ziel dieses herrschaftsfreien Diskurses wurde lange Zeit der allseitige freie Konsens angestrebt, d. h. die über rationale Argumente in einer offenen Kommunikation unter allen Betroffenen gewonnene „freie Einsicht“ in den „eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Arguments“ (Habermas). So erreicht man ein verallgemeinerungsfähiges Urteil. In jüngerer Zeit hat Harald Wohlrapp (2008) jedoch dafür argumentiert, dass es im Dialog nicht zwingend auf die faktische Zustimmung jedes Einzelnen als Konsens ankäme, sondern nur auf die „Einswandfreiheit“ von Diskursergebnissen, d. h. dass es – zumindest vorerst – keine weiteren Argumente gegen eine bestimmte Beurteilung gibt. Opponenten sollen also nicht einfach unbegründet „nein“ sagen können (Konsensverweigerer), sondern müssen ihrerseits auch nachvollziehbare Begründungen liefern können.

Moderne Ethik als Diskursethik, so jedoch der entscheidende Punkt aller dieser Ansätze, kennt keine anderen Instanzen oder Autoritäten mehr als das Verfahren des offenen Diskurses unter mündigen Bürgern, denn in einer pluralistischen Welt gibt es keine anderen allgemein verbindlichen Instanzen (mehr), die zur Prüfung von Diskursergebnissen „angerufen“ werden könnten. Der Mensch ist auf sich und seine Kommunikationsfähigkeiten gestellt, sonst nichts (vgl. Habermas 1981).

Zu fragen ist dann: Was heißt das für die Personalarbeit?

7.2 Ethik – Die Relevanzfrage

7.2.1 Ethik im Unternehmen – eine Herausforderung für alle Mitarbeiter

Ethik für Unternehmen und ihre Personalarbeit und für ihre Führungskräfte – ist das nur ein „Gesäusel“, mit dem endlich wieder Schluss sein müsse, wie der frühere Nestlé-Chef Helmut Maucher einst genervt zu Protokoll gab? (Maucher 1990). Liegt Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, vielleicht gerade auch ein leichtes Grinsen auf den Lippen, tendenziell Richtung Zynismus – oder eher Mitleid mit den „Gutmenschen“? Denken auch Sie sofort an die „Normalität“ gewisser Praktiken, von denen man zwar weiß, dass sie nicht ganz korrekt sind, aber eben zum Job und zur Karriere, zum täglichen Leben möchte man sagen, einfach dazu gehören?

Für die Profis: das Trimmen von Spesenabrechnungen, das Beschönigen von Quartalsberichten und Kennzahlen („cooking, forging, trimming“) zum eigenen Vorteil, oder

das kreative Austauschen von Gefälligkeiten? Dieses ständige Wegschauen und Wegducken bei ungemütlichen Themen, sodass die Angestelltenkriminalität aus den eigenen Reihen mit riesengroßem Abstand das bedeutendste Wirtschaftsdelikt ist?

Für Studierende: dieses „copy & paste“ bei der letzten Hausarbeit, dieses coole Abwarten und Hinhalten der Kommilitonen bei der letzten Gruppenarbeit, diese dreiste Krankmeldung bei der letzten Klausur über „Doc Holiday“, oder dieses clevere Buchverstellen in der Bibliothek (bei Theologen übrigens signifikant verbreiteter als bei Wirtschaftlern). Dieses ständige Heucheln, Intrigieren und Herumlügen in Bewerbungen und Vorstellungsgesprächen, nur damit man ein Praktikum bei einem namhaften Konzern ergattert?

Wenn diese kurzen, natürlich völlig unvollständigen Skizzen Ihre feste Auffassung von angemessener Arbeitseinstellung umreißen, dann „lohnt“ sich ein Weiterlesen hier nicht wirklich. Dann müssen Sie einfach nur tatkräftig so weitermachen, bis der große Knall kommt (wie zum Beispiel in der Finanzkrise 2008/2009, im VW Abgasskandal oder bei den „Smartest Guys in the Room“ von Enron). Reduzieren Sie Ihr Verständnis von Ethik in der Personalarbeit auf das freiwillige Grillen beim Sommerfest im Kindergarten oder eine großzügige Spende über € 20, die man zu Weihnachten genervt für die Flüchtlingshilfe oder SOS Kinderdörfer überweist, damit man seine Ruhe hat von dem Gesäusel. Für alle anderen – seien Sie versichert: Das häufig nur süffisante Lächeln vergangener Tage über das „seichte Thema“ Ethik vergeht heute immer mehr Entscheidungsträgern, die mit „dem Personal“, also mit Menschen zu tun haben. Denn die harte Erkenntnis, nicht irgendeiner Theorie, sondern der Praxis selbst, ist: Ethik, also Werte und Normen, steht im Kern des unternehmerischen Handelns, insbesondere in der Verantwortung für Personalarbeit und Führung.

► Zur genaueren Diskussion sollte man sich an folgende zentralen Definitionen (1) halten:

Mit *Maximen* bezeichnet man mit I. Kant grundlegende persönliche Handlungsgrundsätze (Bsp.: „Ich vermeide süffisante Bemerkungen gegenüber Untergebenen.“). Sie haben damit zunächst lediglich subjektive Gültigkeit, die erst im Streben nach Vernunft auf allgemeine Gültigkeit hin überprüft wird (Kategorischer Imperativ: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“).

Unter *Normen* versteht man üblicherweise intersubjektiv gültige Aufforderungen, also personen- und situationsunabhängig geltende *Sollenssätze*. Sie stehen für den einzelnen Handlungsträger nicht zur Disposition (Bsp.: „Diskriminiere niemanden wegen seine Herkunft!“).

Werte haben demgegenüber den Status von *Aussagesätzen*, die grundlegende Überzeugungen sozialer Gemeinschaften zum Ausdruck bringen (Bsp.: „Mitarbeiter sind unser höchstes Gut.“). Sie sind in der Regel unbewusst und bilden die Grundlage des Normensystems.

Ethik ist dabei vor allem, aber bei weitem nicht nur „Chefsache“ – denn niemand in Organisationen kann Konflikten ausweichen, wir alle müssen sie im täglichen Handeln in eigener Entscheidung bewältigen. Ethische Dilemmata gibt es im Großen und im Kleinen: Bei der Bestechung einer Regierung für Großaufträge (vgl. Müller 2008) genauso wie bei klitzekleinen Manipulationen von Daten für Abgassteuerungsgeräte oder beim geschickten Abrechnen der letzten Dienstreise. Vor allem darf man dabei nicht dem Missverständnis erliegen, dass man sich und sein Gewissen durch gute Taten „freikaufen“ kann. Denn bei der Ethik geht es nicht um warmherzige Philanthropie, also um jene freiwilligen Spenden, die aus Überschüssen des Geschäftsbetriebes – sofern welche erzielt werden – zu besonderen Anlässen an Bedürftige ausgeschüttet werden. Das macht auch die Mafia. Es geht vielmehr immer um die Frage der Verantwortung für die Kernaktivitäten unternehmerischen Handelns, also um die konkreten Produkte und Dienstleistungen (den Realgüterprozess), um die hierfür notwendigen Steuerungsmaßnahmen, modern genannt: Governance-Strukturen (den Managementprozess), und um die Ausgestaltung der Finanzkreisläufe (vgl. Crane und Matten 2007; Küpper 2006; Lütge und Homann 2013; Maak und Ulrich 2007; Noll 2002; Steinmann und Löhr 1994; Wieland 2007).

Wem das zu abstrakt ist, der sei an das vielfältig dokumentierte Versagen in der Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung noch einmal mit ein paar Beispielen erinnert: die gezielten Manipulationen des Libor-Zinssatzes durch Großbanken, das weltweite Korruptionssystem bei Siemens, die Verlagerung von Arbeitsplätzen nach Gutsherrenart bei Nokia, die Vetternwirtschaft zwischen Management und Betriebsrat bei Volkswagen, Managergehälter jenseits der öffentlichen Akzeptanzschwellen bei Kreditinstituten oder Automobilherstellern, Milliardenpleiten durch Bilanzierungsdelikte bei Enron oder Parmalat, Angestelltenüberwachung bei Lidl, Hungerlöhne für asiatische Näherinnen, Zwangsarbeit in pakistanischen Textilfabriken – ganz zu schweigen von alltäglichen Erfahrungen der Personalarbeit wie Vergütungsungleichheiten, erzwungene Überstunden, Mobbing am Arbeitsplatz, überforderte Abteilungsleiter mit skurrilem Führungsverhalten, Tricks in der Leistungsdokumentation oder dem mikropolitischen Waffenarsenal der Beziehungsgewinner gegenüber den -verlierern. Der Rahmen dieses Beitrages würde gesprengt, suchte man auch nur annähernd alle jene Phänomene zu beschreiben, die aus dem betrieblichen Geschehen nicht wegzudiskutieren sind und die Frage nach Moral oder Ethik der Akteure in Personalarbeit und Führung aufkommen lassen (vgl. statt vieler schon Beckerath 1988; Steinmann und Löhr 1992; Wittmann 1998; neuerdings Kaiser und Kozica 2012). Was man aber aus den vielen kleinen und größeren Skandalen lernen kann, ist vor allem eine unbequeme Lektion: In der Regel handelt es sich nicht um dolose *Einzelthaten*, so viel kriminelle Energie und Verschleierungsvermögen kommt nur in seltenen Ausnahmen zum Tragen (wie im Beispiel Jérôme Kerviel). Meistens müssen wir von großflächigen *Netzwerken* des Mitwissens und Mittuns ausgehen, in denen kollektiv am Desaster mitgewirkt, weggesehen, toleriert oder aktiv und passiv unterstützt wurde (wie in den Beispielen Enron, Siemens, oder jüngst Volkswagen). Daher ist die Ethik im Unternehmen eine Herausforderung für jedermann, nicht nur für ein paar wenige Spezialisten.

Selbstverständlich halten wir uns dabei alle selbst im Grunde für „gute“ Menschen und würden jeden Vorwurf ethischer Verantwortungslosigkeit weit von uns weisen. Würde jemand – am Ende auch noch ein untergebener Mitarbeiter, der für sich reklamiert, ein „Whistleblower“ zu sein (vgl. Leisinger 2003) – aufstehen und behaupten, unsere Handlungs-Maximen seien fragwürdig und ein wesentlicher Grund für die genannten Probleme, dann würden wir das sicher nicht auf uns sitzen lassen und irgendwie dagegen vorgehen: manche beleidigt und auf Revanche sinnend, manche zynisch und herabsetzend, manche sachlich und argumentativ, manche formal zurückweisend, manche emotional und wütend, viele mit Drohungen oder unter Einschalten eines Anwaltes: Üble Nachrede, § 185 StGB! Denn wir halten uns alle selbst für gute Menschen, die nur bestmöglich ihre Pflicht erfüllen. Ein Problem mit der Ethik haben in dieser Sichtweise höchstens andere, oder es liegt im „System“ begründet (Luhmann 1986, S. 115), also in den geheimnisvollen Strukturen und Kräften (vgl. Foucault 1976), denen wir alle in der Wirtschaft ausgesetzt sind und für die eigentlich niemand ad personam verantwortlich zu sein scheint: Ulrich Beck nannte das die „organisierte Unverantwortlichkeit“ der modernen anonymen Großsysteme (vgl. Beck 1986; Ortmann 2010). Die kurze Botschaft: der Wettbewerb erzwingt bestimmtes Handeln. Wer etwas ändern will, müsste grundlegend die Strukturen ändern, aber das will und tut niemand, und deswegen hat Ethik keine Chance oder ist nur etwas „für den Deppen“ (Weise 1995).

Dieses Ausblenden und Wegdelegieren individueller Verantwortung ist bequem und hat eine gewisse Tradition in hierarchischen Systemen (vgl. differenziert Waters 1978): Befehlshierarchie – Handlungszwänge – Anpassungsdruck: „Go along and get along. Als Einzelner kann ich doch sowieso nichts machen.“ Und in der Tat gibt es auch einen theoretisch sattelfesten Grund gegen die Idee, Menschen einfach mit Appellen dazu zu „verurteilen“, ethische Prinzipien in den gegenläufigen Anreizstrukturen der Wirtschaft zu beachten: Die anonymen Wettbewerbskräfte des Marktes und die konkreten Anreizsysteme in den Unternehmen würden doch zu häufig Heldenmut verlangen, nur um ethischen Prinzipien gerecht zu werden. Man kann vom „Verkäufer des Monats“ aber schlecht verlangen, beim Einwerben von Aufträgen stets die Konkurrenz auszubooten und gleichzeitig ohne fragwürdige Methoden zu arbeiten. Anreizstrukturen und ethische Prinzipien müssen daher in Einklang gebracht werden – ein weiter Weg, wenn man unsere üblichen Entlohnungs- und Karrieremuster ansieht.

7.2.2 Compliance vs. Integrität

Es ist daher auch durchaus richtig, sich um eine Reform der *Anreizsysteme* in Unternehmen zu bemühen, wie es zahlreiche Konzepte der Wirtschaftsethik lehren (vgl. etwa Homann und Bloome-Drees 1992; Lütge und Homann 2013; oder Wieland 2007) und wie es in der Ausbreitung des Compliance-Managements seinen konkreten Niederschlag gefunden hat (vgl. etwa Wieland et al. 2014). *Compliance* meint vom Ansatz her, die Befolgung geltender Rechtsregeln und interner Vorschriften aus Gründen der Haftungsvermeidung

sicherzustellen (nicht: als Selbstzweck). Sie wird regelmäßig gestaltet und betrieben in der Anreiz- und Sanktionslogik von Juristen mit Instrumenten extrinsischer Motivation: genaue Vorgaben, lückenlose Überwachung, ausgeprägtes Berichtswesen, Belohnung, Bestrafung, Misstrauen gegenüber jedermann (vgl. grundlegend Paine 1994). Die – kurzfristig erzielbaren – Erfolge von Compliance Management sind seit der Bekämpfung der Korruptionskultur bei Siemens unbestritten, seine Defizite jedoch ebenfalls.

- Compliance-Systeme und Anreizstrukturen können niemals differenziert und fein genug gestrickt sein, um jegliches Fehlverhalten abzudecken. Es gibt immer Lücken. Man stimuliert geradezu die kreative Suche nach Lücken im Überwachungs- und Sanktionierungsapparat: wie kann ich der Überwachung ein Schnippchen schlagen, und falls ich doch erwischt werde: „lohnt“ sich vielleicht die Strafe?
- Compliance verdrängt intrinsische Motivation. Die negativen Auswirkungen überzogener Kontrollen sind längst bekannt: „Kontroll-Paradoxon“ (Argyris) und „Verdrängungseffekt“ (Osterloh und Frey). Die empirische Forschung zeigt, dass extrinsische Motivatoren zwar disziplinieren und konformes Verhalten herstellen sollen, aber eben auch in hohem Maße intrinsische Motivation verdrängen und erodieren lassen. Ganz wie beim Kind, dem man für das Geschirrspülen 1 € gibt und das allmählich nichts mehr im Haushalt freiwillig macht, sondern nur noch gegen Entlohnung.
- Am grundlegendsten: Die Praxis besteht regelmäßig nicht einfach aus einem „Anwendungsproblem“ von festen Normen oder Vorschriften, sondern meistens aus fundamentalen Wertekonflikten, will sagen: echten Dilemmata. Der verantwortlich handelnde Mensch muss diese tätig auflösen im Wissen, keine perfekte Lösung zu bekommen. Wenn 400 Mitarbeiter entlassen werden müssen, gibt es nur Härtefälle und Ungerechtigkeiten. In Dilemmata kann man sich nicht hinter Vorschriften verstecken, sondern es braucht individuelle moralische Urteilskraft, ethisch orientierte Lösungssuche und intrinsische Handlungsmotivation.

Wenn wir uns also im engeren Sinne mit der Personalarbeit im Unternehmen beschäftigen, kann ethische Verantwortung nicht schon a priori vollständig in formale Systemanreize gefasst und damit vom Individuum „wegdelegiert“ werden. Ganz sicher wird man immer Spielregeln festlegen und im Sinne der Compliance auf ihre Einhaltung achten müssen. Aber Wirtschaft heißt letztlich immer Handeln von Akteuren in Situationen, die eine *Abwägung zwischen Alternativen* nötig machen. Aus der Freiheit zum (unternehmerischen) Handeln folgt zwingend, dass es immer um die situationsangemessene Bewertung von Alternativen geht und wir damit als Basis auch immer den moralisch urteilsfähigen Mitarbeiter brauchen. Jeder Mitarbeiter, jeder Entscheider, jeder Eigentümer ist verantwortlich für sein Handeln, für seine eigene und freie Wahl, etwas Bestimmtes zu tun oder zu unterlassen – oder innovativ nach neuen Alternativen zu suchen. Diese Freiheitsspielräume und damit Handlungsspielräume begründen Verantwortung, und die moderne, stark dezentralisierte Unternehmung begründet mehr solcher Handlungsspielräume als je zuvor. Markante Strategiekonzepte wie die „Levers of Control“ von Robert

Simons (1995) schreiben dem Belief System und damit den unternehmensweit verankerten Kernwerten dabei zentrale Relevanz für das strategische „opportunity seeking“ zu. Die Lehre von Personalarbeit und Führung hat also reichlich Anlass, das weit verzweigte und tief greifende Problem der Verantwortung mit Blick auf das herrschende Wertegerüst des Personals im Unternehmen zu thematisieren und kritisch zu reflektieren (vgl. Ortman 2010).

Hierzu wird bereits viel getan. Ob Wertemanagement, Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Citizenship, Corporate Governance Kodizes, unzählige praktische Initiativen bis hin zur Kampagne „Unternehmenswerte“ der Bundesregierung – die Diskussion zeigt eindrücklich, dass sich Unternehmen in ihrer Verantwortung für das Umfeld und für die Mitarbeiter klar positionieren und dies auch müssen, um sich nachhaltig am Markt zu entwickeln. Die Verantwortung gewinnt im Zuge des allfälligen Wandels immer neue Facetten: In den Betrieben aufeinander treffende Generationen mit unterschiedlichen Kompetenzen und verschiedenen Wertgefügen, mehrere Ethnien mit konfliktären Moralen, Big Data vs. Persönlichkeitsrechte, weitere Polarisierung der Arbeitskräftenachfrage durch Digitalisierung, Entkopplung der Arbeit von Raum und Zeit ... Bezüglich der hintergründigen „Megatrends“ sei auf die Beiträge im ersten Teil dieses Buches verwiesen.

Personalmanager gestalten an vorderster Stelle die Unternehmensentwicklung im Bereich der ethischen Grundlagen, der ethischen Kultur des Unternehmens und der individuellen Werte. Gerade im Personalmanagement muss man sich daher sowohl an den Kriterien der Wirtschaftlichkeit als auch an allgemein akzeptierten Werten orientieren. Bei allen personalbezogenen Gestaltungsaufgaben sind Manager – egal ob als Führungskräfte mit Personalverantwortung oder als institutionelle Personalmanager – an ethische Orientierungsgrößen gebunden.

In diesem Zusammenhang werden nicht nur spezifische moralische Anforderungen an sie selbst als Manager gestellt, die aus ihrer unmittelbaren Verantwortung für die Menschen im Unternehmen resultieren. Es ergibt sich auch die mittelbare Aufgabe jeden einzelnen Funktionsträgers im Personalmanagement bzw. jeder einzelnen Führungskraft, andere für die moralische Dimension unternehmerischer Entscheidungen zu sensibilisieren. Es geht dabei zum einen um die Auswirkungen von Entscheidungen auf die eigenen Mitarbeiter, zum anderen um die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf andere relevante Stakeholder wie z. B. die Kapitalgeber, die Kunden oder die Gesellschaft allgemein. Überzeugungskraft gewinnen die Argumente vor allem dann, wenn sie sich auf ein möglichst allgemein geteiltes Wertegerüst für das Personalmanagement beziehen.

7.3 Professionelle Personalarbeit und Verantwortung

Personalarbeit gilt vorrangig als *professionelle Aufgabe* der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der institutionellen Personalmanager eines Unternehmens. Im Zuge der Diffusion nahezu aller Personalfunktionen in die gesamte Unternehmung hinein ist in den heute dezentralisierten Strukturen faktisch allerdings jeder „führende“ Mitarbeiter

mit Personalaufgaben betraut. Personalarbeit als *Jedermann-Aufgabe* beschäftigt sich mit allen Herausforderungen und Maßnahmen, die sich aus der Notwendigkeit der Integration von Menschen in das Unternehmen ergeben. Durch das Schaffen von personalbezogenen Zielen, Strategien und Instrumenten prägt sie das Verhalten aller Angehörigen des Unternehmens (vgl. Hilb 2002). So gesehen sind aus Personalarbeit und Führung zwar multipersonal und dezentral verankerte Schlüsselqualifikationen geworden, aber sie müssen in bestimmten Kernaspekten doch höchst professionell betrieben werden. Dies ist im Grunde dasselbe Problem wie mit der allseitigen Forderung nach ökonomischem Denken: natürlich sollen alle Mitarbeiter effizient denken und handeln, aber im Controlling wird diese Aufgabe professionalisiert und institutionell verankert.

Dieser Sichtweise liegt ein Selbstverständnis der Personalarbeit mit deutlichen Tendenzen zur *Profession* (Beruf: Personalmanagement) zugrunde, die als solches auch ein berufliches Leitbild braucht. Dabei ist zu bedenken, dass ein Beruf im Sinne von Art. 12 I GG juristisch betrachtet zwar nur als auf Dauer angelegte, der Schaffung und Erhaltung einer Lebensgrundlage dienende Betätigung anzusehen ist, die nicht schlechthin gemeinschädlich ist. (BVerfGE 7, 377 (397)). In soziologischer Betrachtung weist jedoch insbesondere Münch (1994) darauf hin, dass zu einem Beruf immer auch ein hergebrachtes „Ethos“ gehört, also eine unverzichtbare, die Ausübung des Berufes integral tragende Wertestruktur (vulgo: die „Berufung“), die alle Ausübenden des Berufes miteinander teilen. Wenn man so will, entleert sich der Beruf ohne dieses Ethos hin zum „Job“, einer Tätigkeit ohne innere normative Rückbindung. Es liegt daher auf der Hand, dass gerade für die Personalarbeit, in der es unausweichlich um den Umgang mit Menschen geht, die Diskussion um die Berufsethik des Personalmanagers konstitutives Element des Aufgabenprofils sein muss.

Unternehmen können die Herausforderungen durch den rasanten technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel nur mit entsprechend qualifizierten und hervorragend integrierten Mitarbeitern meistern. Wenn die Menschen und deren professionelle Qualifikationen in Zukunft die ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktoren der Unternehmen sind, hat das Personalmanagement die Bedeutung einer strategisch zentralen unternehmerischen Teilfunktion. Die Personalarbeit ist dementsprechend ein integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik. Gestützt auf geeignete Instrumente und organisatorische Rahmenbedingungen richten sich die Aktivitäten des Personalmanagements konsequent auf den Unternehmenserfolg aus und erbringen einen transparenten Wertschöpfungsbeitrag. Daraus resultieren verschiedene Aufgabenkomplexe, die alle Funktionsträger eines professionellen Personalmanagements zu gestalten haben (vgl. DGFP 2004):

- das *Wertschöpfungsmanagement*, bei dem es um die Generierung und die Begründung von strategischen Wertschöpfungsbeiträgen des Personals geht und das sich aus Aufgaben des strategischen Managements der Humanressourcen zusammensetzt;
- das *Instrumenten- und Prozessmanagement*, das sich mit den strukturellen Grundlagen des betrieblichen Personalmanagements beschäftigt und einerseits Aufgaben

der Schaffung einer integrierten Instrumentenlandschaft, andererseits der Gestaltung effektiver und effizienter Personalprozesse umfasst;

- das *Kultur- und Kompetenzmanagement*, das auf eine Gestaltung der personenbezogenen, intangiblen Werte des Unternehmens abzielt, bei denen die Entwicklung der Unternehmenskultur, die Gestaltung des organisationalen Wandels und die personale Kompetenzentwicklung im Vordergrund stehen;
- das *Beziehungsmanagement*, bei dem es um die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zusammen mit den verschiedenen Stakeholdern des Personalmanagements geht und das dabei einerseits das Management der internen, andererseits der externen Beziehungen zum Inhalt hat.

Die Aktivitäten des Personalmanagements bewegen sich dabei originär im Spannungsfeld zwischen dem Unternehmen als wirtschaftlichem Betrieb und als Sozialgemeinschaft (vgl. Wollert 2001). Sie orientieren sich an der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Zugleich werden die Personalmanager immer auch mit legitimen Erwartungen und Bedürfnissen der Mitarbeiter konfrontiert. Wenn wir von hoch entwickelten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften reden, sind diese zwar meist konform mit den Organisationszielen, zum Teil gibt es allerdings auch erhebliche Unterschiede. Trotz der übergeordneten Bedeutung der Organisationsinteressen können folglich Wertekonflikte entstehen. Sie gehören, ohne hier verhärtete ideologische Positionen in Anspruch zu nehmen, zu den alltäglichen Grunderfahrungen einer modernen, pluralistischen Gesellschaft und treten erfahrungsgemäß in allen Personalmanagementaktivitäten deutlich zutage (vgl. Wollert 2001). Daher besitzen alle Funktionsträger des Personalmanagements – Unternehmensleitung, Führungskräfte mit Personalverantwortung und institutionelle Personalmanager – eine besondere Verantwortung für die Menschen im betrieblichen Leistungserstellungsprozess (vgl. Blickle 2004b).

Wie wir alle wissen, haben sich diese Aufgaben und ethischen Herausforderungen im Prozess der Globalisierung und der Einbeziehung von Entwicklungsländern in die international verteilten Wertschöpfungsprozesse vervielfacht und werden in immer wieder neuen Facetten als Probleme der Einhaltung von Menschenrechten und Arbeitsstandards an die Unternehmen herangetragen. Die professionellen Kernaufgaben des Personalmanagements werden dadurch nicht einfacher oder weniger, sondern erweitern sich noch um die interkulturelle Dimension und die notwendige Kompetenz zur legitimen Auseinandersetzung mit völlig neuen Stakeholdern, zum Beispiel Menschenrechtsaktivisten in Bangladesch, Umweltaktivisten in Indonesien, Arbeitsrechtlern in China oder Gewerkschaftskämpfen in Mittelamerika. Wenn es dann kaum noch rechtlich verbindliche Rahmenordnungen gibt, wächst den Unternehmungen und ihren Personalmanagern gar eine exponentiell steigende ethische Selbst-Verantwortung zu (vgl. Habermas 1998 und seine Ausführungen zur „postnationalen Konstellation“).

7.4 Legitimationsebenen für Personalmanagementaktivitäten

Was bedeuten diese diskursethischen Überlegungen für die Funktionsträger der Personalarbeit im weiteren und des Personalmanagements im engeren, die sich in verschiedenen Aufgabenbereichen vor moralisch relevante Entscheidungen gestellt sehen und ihre Entscheidungen vor unterschiedlichen Personengruppen begründet vertreten müssen?

Man darf zunächst feststellen: Personalverantwortliche und Führungskräfte müssen nicht wirklich jede einzelne Entscheidung diskursiv begründen, um ethisch verantwortlich zu handeln. Sie können sich in ihrem Urteil vielfach auf bereits etablierte Rahmenbedingungen stützen, die für sie „quasi diskursentlastend“ wirken. Nicht jede Spielregel für Entscheidungen muss neu begründet und erfunden werden, die meisten gibt es schon und man kann sich auf sie beziehen, insbesondere im Kontext einer rechtsstaatlichen Ordnung. Von überragender Bedeutung bleibt jedoch auch bei solch abkürzenden Begründungen die ethische Basis, dass nämlich bei allen Entscheidungen im Prinzip die argumentativ gewonnene Einsicht der Betroffenen gewährleistet sein muss, um ethische Qualität reklamieren zu können. Wer die diskursiven Grundlagen willentlich aussetzt, wird zum bloßen Machtpolitiker. Das Vorbild der Führungskraft ist hierbei äußerst stilprägend.

Folgende Legitimationsgründe können vielfach als „Diskursentlastungen“ herangezogen werden:

- *Überinstitutionell begründete Normen und Werte des Rechtssystems:* Die Artikel des Grundgesetzes sowie arbeitsrechtliche oder tarifvertragliche Bestimmungen sind Beispiele für eine im Kontext des Rechtsstaates bereits als hinreichend begründet anzusehende Legitimation von Entscheidungen mithilfe institutionalisierter Werte, da und wenn sie selbst diskursiv begründet wurden. Sind zum Beispiel betriebsbedingte Kündigungen im Rahmen einer notwendigen Restrukturierung erforderlich und muss der Personalmanager begründen, warum bestimmten Mitarbeitern eine Kündigung ausgesprochen wurde, dann kann er seine Begründung so legitim auf die Grundsätze der Sozialauswahl gemäß § 1 KSchG beziehen.
- *Übergeordnetes Unternehmensinteresse:* Dabei geht es für Abwägungen der Funktionsträger im Personalmanagement sowohl um kurzfristige Ausrichtungen als auch um die strategische Orientierung an der langfristigen Überlebensfähigkeit der Institution. Entscheidungen des Personalmanagements sind in diesem Sinne legitim, wenn sie das langfristige Überleben eines Unternehmens sichern, dessen Strategie sich auf eine diskursiv hergestellte Übereinkunft stützen kann.
- *Verfahrensgerechtigkeit:* Konkrete Entscheidungen im Personalmanagement können dann als ethisch gerechtfertigt angesehen werden, wenn sie auf der Basis von zuvor reglementierten und von den wesentlichen Bezugsgruppen anerkannten Entscheidungsabläufen getroffen wurden: Eine diskursiv gewonnene Betriebsvereinbarung zur leistungsorientierten Vergütung unterstützt die Begründung, warum „Underperformer“ einen geringeren, „Overperformer“ dagegen einen höheren variablen Entgeltanteil erhalten.

- *Individuelles Wohl der Betroffenen:* Dieses kann dann ins Entscheidungskalkül einfließen, wenn die überinstitutionellen Regelungen, die institutionellen Orientierungen und die Verfahrensregeln keine definitive Entscheidung möglich machen. Man muss sich aber darüber im Klaren sein, dass auch dieses individuelle Wohl ethisch nur in freien Diskursen mit den Betroffenen „herausgefunden“ werden kann und nicht einfach durch „Willkür“ der Leitungsebene unterstellt werden darf, wie dies manchmal in patriarchalischen Unternehmenskulturen des Mittelstandes anzutreffen ist.
- *Persönliches Gewissen:* Es geht hier um die Sichtweise, die ein Personalmanager oder eine Führungskraft bei moralisch problematischen Fragen im inneren Zwiegespräch heraus hört, wenn er bzw. sie sich gemäß individueller Wertmaßstäben um einen fiktiven Diskurs mit den Betroffenen bemüht. Auch hier gilt: Ein ethisch fundiertes „Gewissen“ sollte sich nicht durch introvertierte oder gar selbstgerechte Monologe konstituieren, sondern auf einer diskursiv breit angelegten Bildung der Persönlichkeit fußen.

Diese Legitimationsebenen zeigen auf, in welchem gedanklichen Kontext ein Wertegerüst für gute Personalarbeit angesiedelt sein muss. Sie beantworten allerdings noch nicht die Frage nach *konkreten* handlungsleitenden Werten. Anregungen dafür und Ansatzpunkte für ein substanzielles Wertegerüst enthalten ausgewählte Versuche, sich einem Code of Conduct für Personalmanager zu nähern. Solche Versuche haben Wissenschaftler und für das Personalmanagement relevante Organisationen wie die DGFP unternommen. Die wichtigsten Diskussionsbeiträge sind Gegenstand des folgenden Abschnitts.

7.5 Wertegerüste für das Personalmanagement – ausgewählte Beispiele

7.5.1 Ein Wertegerüst für Führungskräfte im Personalmanagement (nach A. Wollert)

Der von Artur Wollert erarbeitete Vorschlag für einen Kodex speziell für Führungskräfte im Personalmanagement ist ein in Deutschland besonders diskutiertes Beispiel für Wertegerüste (vgl. zum folgenden Wollert 2003). Wollert geht in seinen Überlegungen von der Aufgabenstellung des Personalmanagements aus. In einem Unternehmen als einem arbeitsteiligen System sind die Führungskräfte und die im Personalmanagement Tätigen verantwortlich für denjenigen Funktionsausschnitt, der mit den Personalaufgaben zusammenhängt. Ein Kodex für das Personalmanagement muss sich daher einerseits an den Besonderheiten orientieren, die mit den Funktionen des Personalmanagements einhergehen; andererseits muss er konform zu den Werten des Grundgesetzes sein. Ausgehend von der dort in GG Art. 1 verankerten Menschenwürde als übergeordnetem Grundwert hält Wollert vor allem folgende allgemeinen Prinzipien für konstituierend:

- fairer Ausgleich (Gerechtigkeit)
- wechselseitige Loyalität
- Begründung von Entscheidungen
- Beteiligung der Betroffenen.

Die konkreten Ziele für Personalmanager hängen dann grundsätzlich vom individuellen Unternehmen und seinen Zielen ab. An deren konkretisierender Formulierung müssen Personalmanager sich aktiv beteiligen und an ihrer Umsetzung mitwirken. Dabei ist festzustellen, dass es bereits Ziele gibt, die heute für die meisten Organisationen gelten:

- Leistung und Gegenleistung in Einklang bringen
- Eigenverantwortung fördern
- Perspektiven bieten
- Individualität respektieren (hineinversetzen und Interessen beachten)
- Flexibilität praktizieren.

Durch eine Personalarbeit, die sich an diesen Grundsätzen orientiert, werden Personalmaßnahmen transparent und verständlich; die Personalpolitik wird im Unternehmen zu einem Kontinuitätsfaktor, der den Mitarbeitern Sicherheit gibt und es möglich macht, Flexibilität und Leistung von ihnen einzufordern. Das setzt für Wollert die in Tab. 7.1 zusammengefassten Arbeitsprinzipien und Charaktereigenschaften der Führungskraft im Personalmanagement voraus, für die wiederum gilt, dass jedes Unternehmen entscheiden muss, welche Maßstäbe für die Auswahl seiner Personalmanager zugrunde gelegt werden.

Wollerts Ausführungen machen zum einen auf die grundsätzliche Notwendigkeit eines Wertegerüsts für die praktische Orientierung der Personalarbeit aufmerksam; zum anderen zeigen sie auf, dass Konformität mit dem Grundgesetz, Sinnstiftung für die Mitarbeiter und Orientierung an den Unternehmenszielen wichtige Konstruktionsprinzipien sind, die bei einem Wertegerüst für das Personalmanagement berücksichtigt werden müssen.

7.5.2 Code of Conduct des Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

In seinem „Code of Professional Conduct“ formuliert das britische Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Standards eines professionellen Verhaltens für seine rund 140.000 Mitglieder (vgl. CIPD 2004 und http://www.cipd.co.uk/binaries/code-of-professional-conduct_july-2015.pdf). Demnach sind die Mitglieder des CIPD gehalten, durch das Befolgen des Kodex den guten Ruf der Profession zu wahren und ihr Ansehen zu heben. Der Kodex ist in vier Felder zu je fünf Verpflichtungsthemen („members shall ...“) strukturiert: 1) Professional Competence and Behavior; 2) Ethical Standards and Integrity; 3) Representative of the Profession; 4) Stewardship.

Tab. 7.1 Maßstäbe für die Auswahl von Personalmanagern. (Quelle: Wollert 2003)

Leitlinie	Würde der anvertrauten Mitarbeiter wahren
Ziele/Werte:	Leistung fordern und fördern
	Perspektiven der Entfaltung bieten
	Mitarbeiter ist immer auch Ziel, niemals nur Mittel des Handelns
	Individualität respektieren
	Verantwortung übertragen
Arbeitsprinzipien:	Flexibilität fördern
	Orientierung an den Unternehmenszielen
	Systematisches, wirtschaftliches Arbeiten
	Verständlichkeit und Transparenz
	Konstruktivität und Vertrauen
Charakter/Haltung:	Fair und zuvorkommend sein auch gegenüber Mitarbeitern
	Sensibilität
	Verlässlichkeit
	Konflikt-/Kompromissfähigkeit
	Zivilcourage
	Kommunikationsfreude
	Fantasie und Kreativität
Vorbild sein	

Von den Professionals wird damit erwartet, kontinuierlich ihre Leistung zu verbessern sowie ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu aktualisieren und aufzufrischen. Sie sollen die Menschen im Unternehmen im Hinblick auf die gegenwärtigen und künftigen Anforderungen des Unternehmens möglichst umfassend entwickeln und Eigenständigkeit fördern. Das CIPD fordert, etablierte Verfahren der Personalarbeit in der angemessensten Art und Weise anzuwenden und Strukturen zu schaffen, die das Unternehmen befähigen, seine Ziele bestmöglich zu erreichen. CIPD-Mitglieder sollen gerechte und vernünftige Standards im Umgang mit den Menschen in ihrem Wirkungsbereich fördern und selbst einhalten, Beschäftigungspraktiken zur Bekämpfung von Diskriminierung praktizieren sowie gerechtfertigte Vertraulichkeitsbedürfnisse respektieren. Sie sollen ferner im Hinblick auf Informationen und Ratschläge, die sie Arbeitgebern und Arbeitnehmern geben, mit der erforderlichen Sorgfalt vorgehen und den Anforderungen der Rechtzeitigkeit, der Angemessenheit und der Genauigkeit gerecht werden. Sie sind gehalten, die Grenzen ihres eigenen Wissens und ihrer eigenen Fähigkeiten anzuerkennen und keine Tätigkeiten auszuüben, auf die sie nicht angemessen vorbereitet sind. Schließlich wird an die Mitglieder des CIPD die ethische Erwartung gerichtet, in ihrem Berufsalltag integer, ehrlich und sorgfältig zu sein und sich angemessen zu verhalten. Sie sollen in Übereinstimmung mit dem Gesetz handeln und ungesetzliches Verhalten weder anregen noch unterstützen und nicht in einem geheimen Einverständnis mit Arbeitgebern, Arbeitnehmern oder anderen Parteien, die sich ungesetzlich verhalten, handeln.

7.5.3 Code of Conduct der Society for Human Resource Management (SHRM)

Die Society for Human Resource Management (SHRM) hat einen „SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management“ verfasst (vgl. SHRM 2004). Dieser Kodex ist nach folgenden Kernprinzipien gegliedert:

- professionelle Verantwortung
- professionelle Entwicklung
- ethische Führung
- Gerechtigkeit
- Umgang mit Interessenkonflikten
- Gebrauch von Informationen.

Es werden dabei jeweils kurz das Kernprinzip und die damit verbundene Absicht erläutert, bevor konkrete Verhaltensrichtlinien abgeleitet werden. Die konkreten Verhaltensrichtlinien betreffen:

- Verantwortung und Entwicklung: Die SHRM-Mitglieder haben die höchsten Standards ethischen und professionellen Verhaltens einzuhalten, den Wirkungsbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg zu messen, die Gesetze zu befolgen und in Übereinstimmung mit den Werten der Profession zu arbeiten. Sie sollen ein Höchstmaß an Dienstleistung, Leistung und sozialer Verantwortung anstreben und für den angemessenen Einsatz der Mitarbeiter sowie für deren Achtung eintreten. Weiterhin wird von ihnen erwartet, dass sie in etablierten Foren offen an Debatten teilnehmen, um Entscheidungen zu beeinflussen, dass sie Gelegenheiten zur formellen Weiterbildung wahrnehmen, dass sie kontinuierlich ihre Fähigkeiten weiterentwickeln und neu erworbenes Wissen im Personalmanagement anwenden. Die Mitglieder sollen zum „body of knowledge“, zur Entwicklung der Profession und der Individuen durch Lehre, Forschung sowie Verbreitung von Wissen beitragen. Die SHRM-Mitglieder müssen sich zertifizieren lassen.
- Führung: Die Mitglieder sind verpflichtet, in jeder professionellen Situation ethisch zu handeln und gegebenenfalls die Handlungen von Individuen oder Gruppen zu hinterfragen, um sicher zu stellen, dass die Entscheidungen ethisch sind und in ethischer Art und Weise umgesetzt werden. Sie sollen Rat von Experten einholen, wenn Zweifel im Hinblick auf die ethische Korrektheit einer Situation bestehen und andere durch Lehre und Mentoring zu ethischen Multiplikatoren machen. Zu den zentralen Forderungen der SHRM an ihre Mitglieder gehört der respektvolle Umgang miteinander. Die Verhaltensrichtlinien verlangen, die Einzigartigkeit jedes Individuums als Wert zu respektieren, die Menschen mit Würde, Respekt und Mitgefühl zu behandeln, um eine vertrauensvolle Arbeitsumgebung ohne Belästigung, Einschüchterung und Diskriminierung zu schaffen. Es ist zu gewährleisten, dass jeder die Gelegenheit erhält, seine

Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln und ein Bekenntnis zur Vielfalt im Unternehmen sicherzustellen.

- **Gerechtigkeit:** Prozesse, die eine gerechte, konsistente und gleiche Behandlung aller gewährleisten, sollen gefördert, entwickelt, verwaltet und verfochten werden. SHRM-Mitglieder sind gefordert, unabhängig von persönlichen Interessen Unternehmensentscheidungen zu unterstützen, die sowohl ethisch als auch legal sind, verantwortlich zu handeln und in den Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, ein vernünftiges Management zu praktizieren.
- **Interessenkonflikte:** Die Unternehmensleitlinien zum Umgang mit Interessenkonflikten sollen beachtet und vertreten werden. Die eigene Position darf nicht eingesetzt werden, um persönlichen, materiellen oder finanziellen Gewinn zu erzielen oder einen solchen Eindruck zu erwecken. Im Rahmen der Personalarbeit darf eine bevorzugte Behandlung weder angestrebt noch gewährt werden. Die SHRM fordert ihre Mitglieder auf, die eigenen Verpflichtungen zu priorisieren, um Interessenkonflikte zu identifizieren und Konflikte – falls sie auftreten – auf die relevanten Stakeholder zu begrenzen.
- **Informationspolitik:** Für den Umgang mit Informationen gilt für die SHRM-Mitglieder: Informationen werden ausschließlich mit ethischen und verantwortlichen Mitteln gewonnen und verbreitet. Es wird sichergestellt, dass nur angemessene Informationen für Entscheidungen, die das Beschäftigungsverhältnis betreffen, herangezogen werden; Personalmanagementinformationen werden auf einem aktuellen und präzisen Stand gehalten; die Sicherheit vertraulicher und geheimer Informationen wird überwacht; Korrektheit und Vollständigkeit aller über die Personalmanagementleitlinien, -methoden und -fortbildungen verbreiteten Informationen wird durch angemessene Maßnahmen gewährleistet.

7.5.4 Das DGFP-Wertegerüst für Funktionsträger im Personalmanagement¹

7.5.4.1 Zentrale Werte der vorgestellten Wertegerüste

Betrachtet man die vorgestellten Wertegerüste (Codes of Conduct) insgesamt, so kann man sagen, dass – unabhängig von der genaueren Ausformulierung – in aller Regel drei Werte von zentraler Bedeutung sind: Wahrung der Menschenwürde, Beachtung geltender Gesetze und das Gerechtigkeitsprinzip. Im weiteren Sinne gehören auch das Streben nach einer kontinuierlichen Verbesserung der eigenen Leistung, die Orientierung an den Unternehmenszielen, die Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter – insbesondere im Hinblick auf die persönliche Fortbildung – und ein adäquates Informationsverhalten zu den Werten, die in mehr als einem Fall hervorgehoben werden. Adäquates Informationsverhalten bedeutet hierbei die rechtzeitige und genaue Weitergabe von aktuellen,

¹Siehe hierzu explizit: DGFP (2005, S. 18 ff.).

korrekten und angemessenen Informationen sowie die Gewährleistung zugesicherter Vertraulichkeit. Die Forderung, Entscheidungen zu begründen, steht im Zusammenhang mit dem CIPD-Anspruch der Ehrlichkeit und Integrität. Auch die übrigen Aspekte der drei Wertegerüste stehen nicht im Widerspruch, sondern ergänzen sich sinnvoll.

Auf der Grundlage dieser wesentlichen Werte-Konvergenzen und mit der Absicht einer Konzentration auf eine Mindestanzahl von orientierenden Normen lässt sich das nachfolgend beschriebene und diskutierte Wertegerüst der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) für ein ethisch orientiertes Personalmanagement ableiten (vgl. im Folgenden DGFP 2005 passim), das in den Jahren 2004/2005 von einem DGFP-Arbeitskreis „Code of Conduct“ entwickelt wurde.

7.5.4.2 Präambel

Grundsätzlich sollen für eine professionelle Personalarbeit folgende Prinzipien gelten:

Unternehmensleitung, Führungskräfte mit Personalverantwortung und institutionelle Personalmanager als Funktionsträger des Personalmanagements sind im Unternehmen verantwortlich für die Integration der Menschen in den betrieblichen Leistungserstellungsprozess durch die Erarbeitung von Zielen, Strategien und Instrumenten, die das Verhalten der Angehörigen des Unternehmens prägen.

Auf dem Weg zu professionellen Standards wurden die Aufgaben eines Personalmanagements erschöpfend beschrieben, die Anforderungen an Funktionsträger abgeleitet und schließlich die zugehörigen Ziel-Kompetenzen definiert (vgl. DGFP 2002). Die professionellen Standards wurden in acht Lernfeldern mit konkreten Lernzielen und -inhalten operationalisiert. Als neuntes Lernfeld überlagert die Zielsetzung einer optimalen Persönlichkeits- und Sozialkompetenz alle anderen (vgl. DGFP 2004). Diese professionellen Standards orientieren sich insbesondere am Gestaltungsparadigma der „Lernenden Organisation“. Dieses umfasst bereits ethische Grundregeln.

Es ist sinnvoll und notwendig, diese Grundregeln in konkreten Verhaltensleitlinien für Funktionsträger des Personalmanagements zu explizieren und abzurunden. Ihre spezifische Aufgabe ist es, die Organisationsinteressen möglichst konfliktarm mit den individuellen Interessen und legitimen sonstigen Interessen in Einklang zu bringen. Dabei sind neben den gesetzlichen Kodifizierungen alltäglich anerkannte Regeln von Anstand und Fairness zu beachten, die sich letztlich auch in moralischen Grundsätzen manifestieren. Vor diesem Hintergrund sollten sich professionelle Funktionsträger des Personalmanagements zu den nachfolgend beschriebenen moralischen Verhaltensregeln bekennen.

7.5.4.3 Wertegerüst – Grundregeln für ein werteorientiertes Personalmanagement

- *Die Würde des Einzelnen respektieren:* Funktionsträger des Personalmanagements respektieren in allen Handlungen die Unantastbarkeit der Würde jedes Einzelnen. Diese Regel darf auch durch wirtschaftliche Zwänge nicht eingeschränkt oder außer Kraft gesetzt werden.

- *Chancengerechtigkeit – Selbstentfaltung fördern*: Funktionsträger des Personalmanagements fördern die Selbstentfaltung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Mit ihren Handlungen streben sie an, für die Menschen im Unternehmen geeignete und entwicklungsförderliche Rahmenbedingungen zu schaffen.
- *Verantwortung über die Organisation hinaus übernehmen*: Funktionsträger des Personalmanagements sind sensibel für die Entwicklungen in ihrem politischen und gesellschaftlichen Umfeld, für die Auswirkungen ihrer Handlungen auf ihr Umfeld und offen für Lösungen, die nach Möglichkeit engagiert im Dialog gesucht werden sollten.
- *Balance der relevanten internen Interessen anstreben*: Funktionsträger des Personalmanagements handeln in dem Bestreben, für das Wohl der Organisation mit ihren Aktivitäten eine situative Balance zwischen Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiterinteressen unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Verantwortung im Rahmen des geltenden Rechts herzustellen.
- *Verfahrensgerechtigkeit sichern*: Funktionsträger des Personalmanagements treffen ihre Entscheidungen auf der Basis eines transparenten, akzeptierten und als gerecht anerkannten Verfahrens. Jede Entscheidung muss in einem Dialog mit den relevanten Anspruchsgruppen vertreten werden können (auch wenn dieser praktisch häufig gar nicht durchgeführt werden muss).
- *Integer und reflexiv sein*: Funktionsträger des Personalmanagements streben nach Integrität und sind darin Vorbild. Sie räumen der moralischen Reflexion bei ihrem Handeln einen hohen Stellenwert ein.

7.6 Konsequenzen für die Personalarbeit – Orientierung für die Praxis

Obwohl derzeit nicht davon ausgegangen werden kann, dass es einen Wertekanon gibt, den alle Personalverantwortlichen teilen, sind Prioritäten erkennbar: Die persönliche Integrität und die Wahrung der individuellen Würde sind zentrale Werte, an denen sich jede personalbezogene Entscheidung orientieren muss. Im Berufsalltag eines Personalmanagers hat außerdem die Verantwortung für den Unternehmenserfolg eine besondere Bedeutung.

Alle Funktionsträger der Personalarbeit haben besondere ethische Verantwortung. Denn jeder Personalverantwortliche erlebt täglich konfliktträchtige Situationen in Form echter moralischer Dilemmata ohne eindeutige Lösungsmöglichkeit; institutionelle Personalmanager erleben sich dabei vor allem zwischen den Interessen verschiedener Anspruchsgruppen stehend – Unternehmensleitung, Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaften, Öffentlichkeit, am Ende auch ihren eigenen Werten und Interessen.

Von einem Wertegerüst sind Orientierung und Sensibilisierung für ethische Fragen in dieser täglichen Personalarbeit zu erwarten. Wenn es durch formale Sanktionsmaßnahmen

gestützt wird, gewinnt es an Glaubwürdigkeit. Ein besonders geeigneter Sanktionsmechanismus ist neben dem Kritikgespräch mit Vorgesetzten der Diskurs mit den Betroffenen selbst. Wie wir aus den sozialwissenschaftlichen Forschungen wissen, stabilisieren sich in der sozialen Kommunikation die wechselseitig anerkannten Werte, ab einem gewissen Niveau an moralischem Gleichklang entsteht Vertrauen als zentrale Resultante. Die entscheidende Voraussetzung für lebendige Werte und Vertrauen in ihre Gültigkeit für die Personalarbeit ist daher die persönliche Selbst-Verpflichtung aller Funktionsträger, der Unternehmensleitung, der Führungskräfte und der institutionellen Personalmanager auf den offenen Diskurs in Personalfragen als Leitbild, oder knapp: als Vorbild.

Wenn ein solches Wertegerüst grundsätzlich auf Akzeptanz in der Praxis des Personalmanagements stößt und festzustellen ist, dass diese Werte noch optimaler im Alltag gelebt werden könnten, dann liegt die Frage auf der Hand: Wie lässt sich das Wertegerüst auf die Praxis der einzelnen Unternehmen übertragen? Fest steht, dass die Umsetzung situationsangemessen unter einem Primat der diskursiven Verständigung erfolgen muss, wobei die spezifischen Rahmenbedingungen beachtet werden müssen. Es kann folglich nur darum gehen, einen Transfer des Wertegerüsts auf die spezifischen Unternehmensgegebenheiten über mehrere Ebenen in Gang zu bringen:

1. Ebene: Grundsatzverankerung

Zum Ersten ist es sinnvoll, das Wertegerüst in die allgemeinen Leitsätze für die Führung und das Personalmanagement des Unternehmens zu integrieren. So erhalten sie Orientierungswirkung für alle Aktivitäten des Personalmanagements.

2. Ebene: Kernprozesse im Personalmanagement

Zum Zweiten ist es notwendig, die Kernprozesse der Personalarbeit bzw. des Personalmanagements danach zu durchleuchten, ob und inwieweit sie wertekonform ausgestaltet sind, um gegebenenfalls eine werteorientierte Prozessoptimierung einzuleiten können (vgl. Blickle 2004a). Hilfestellung können hier Checklisten geben, in der die wesentlichen Wertimplikationen der Personalprozesse abgefragt werden, z. B.:

- *Rahmenbedingungen*: Gibt es Unternehmensleitlinien, in denen die Werte guter Personalpraxis Bestandteil sind? Gibt es Leitsätze für das Personalmanagement, in denen die Werte Bestandteil sind?
- *Personalauswahl*: Wird bei der Personalauswahl auf eine realistische Darstellung der Aufgaben und der Unternehmenssituation geachtet? Wird die Personalauswahl transparent und gerecht auf Basis klar definierter Auswahlkriterien durchgeführt?
- *Führung*: Gibt es ein Zielvereinbarungssystem, in dem die Wertekonformität des Verhaltens eine Rolle spielt? Unterstützen Instrumente der Mitarbeiterführung die Möglichkeit des diskursiven Austauschs und die Verfahrensgerechtigkeit, insbesondere bei den Beurteilungs- und Zielvereinbarungsverfahren?
- *Personalentwicklung*: Gibt es ein transparentes Potenzialbeurteilungsverfahren im Unternehmen? Werden bei der Personalentwicklung die diagnostizierten Mitarbeiterpotenziale und die vom Mitarbeiter geäußerten Ziele und Wünsche diskursiv ausgeleuchtet und berücksichtigt? Gibt es Coachingmaßnahmen zum werteorientierten Verhalten, z. B. auch Diskurstrainings?

- *Anreizsysteme*: Gibt es transparente Kriterien für die individuelle Leistungsbeurteilung? Wird das Entgeltsystem als verfahrensgerecht zustande gekommen wahrgenommen?
- *Arbeitsgestaltung*: Sind die meisten Tätigkeiten so organisiert, dass sie Planungs-, Durchführungs- und Evaluationskomponenten besitzen? Stellen die Arbeitsbedingungen die körperliche und psychische Unversehrtheit der Mitarbeiter sicher?

Die Wertekonformität muss dabei in einem angemessenen Verhältnis zu den sonstigen situativ relevanten Anforderungen stehen; insbesondere sind unternehmensinterne Faktoren und förderliche bzw. hemmende Einflussfaktoren aus dem Unternehmensumfeld (Marktentwicklung, Wettbewerbssituation, technologische und arbeitsorganisatorische Innovationen etc.) zu berücksichtigen.

3. Ebene: Sensibilisierung

Zum Dritten ist es hilfreich, durch gezielte Maßnahmen für die Verbreitung der Grundsätze im gesamten Unternehmen zu sorgen. Eine solche Maßnahme kann und sollte vor allem zum Beispiel die Integration der Werteorientierung in die Zielvereinbarungen mit der Unternehmensleitung sein. Damit wird ein Anlass geschaffen, um regelmäßig über die Einhaltung der Werte zu sprechen und die Nichteinhaltung zu sanktionieren. Auch spezielle Weiterbildungs- und Coachingangebote können eine sensibilisierende Wirkung entfalten. Am bedeutendsten ist allerdings die Unterstützung durch die Unternehmensleitung und das Vorleben der Werte durch die Führungskräfte – das zeigen auch alle empirischen Befragungsergebnisse.

Schließlich gewinnt ein ethisch orientiertes Wertegerüst nur durch eine Vielzahl solcher Initiativen in der gesamten Wirtschaft einen allgemein verbindlichen Stellenwert und trägt dazu bei, die Gemeinschaft derjenigen, die Personalarbeit in den Unternehmen täglich praktisch gestalten, zu einer „Wertegemeinschaft Personal“ zu entwickeln. Die Ethik wird ja deswegen auch als „Praktische Philosophie“ bezeichnet, weil sie in der Praxis gelebt werden muss. Ohne Praxis gibt es keine Ethik, oder mit Erich Kästner (Kästner 2015): „Es gibt nichts Gutes. Es sei denn: Man tut es.“

Literatur

- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beckerath, G. von (1988). *Verhaltensethik im Personalwesen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Blickle, G. (2004a). Ethik am Arbeitsplatz. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie D/III/3: Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 181–245). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G. (2004b). Zur Ethik der Arbeit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 143–154). Bern: Huber.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2004). Code of professional conduct and disciplinary procedures. http://www.cipd.co.uk/binaries/code-of-professional-conduct_july-2015.pdf. Zugegriffen: 12. Feb. 2016.

- Crane, A., & Matten, D. (2007). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (2. Aufl.). New York: Oxford University Press.
- DGFP. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.). (2002). *Herausforderung Personalmanagement – Auf dem Weg zu professionellen Standards. Ergebnisse des Arbeitskreises „Personalfunktion der Zukunft“*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- DGFP. Deutsche Gesellschaft für Personalmanagement e. V. (Hrsg.). (2004). *PIX – der Personalmanagement-Professionalisierungs-Index der DGFP*. Bielefeld: Bertelsmann.
- DGFP. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.). (2005). *Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements – ein Diskussionsbeitrag. Praxispapier* (4. Aufl., S. 18 ff.). Düsseldorf: DGFP.
- Foucault, M. (1976). *Mikrophysik der Macht*. Berlin: Merve.
- Frankena, W. (2000). *Analytische Ethik. Eine Einführung* (5. Aufl.). München: DTV.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde.* Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1983). Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm. In J. Habermas (Hrsg.), *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln* (S. 53–125). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Habermas, J. (1998). *Die postnationale Konstellation*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hilb, M. (2002). *Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente*. Neuwied: Luchterhand.
- Homann, K., & Blome-Drees, F. (1992). *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen: Vandenhoeck.
- Kaiser, S., & Koziца, A. (Hrsg.). (2012). *Ethik im Personalmanagement. Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen*. München: Hampp.
- Kästner, E. (2015). *Es gibt nichts Gutes, außer: Man tut es. Kurz und bündig. Epigramme mit Zeichnungen von Christoph Niermann*. Zürich: Atrium.
- Küpper, H.-U. (2006). *Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Leisinger, K. (2003). *Whistleblowing und corporate reputation management*. München: Hampp.
- Luhmann, N. (1986). *Ökologische Kommunikation*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lütge, C., & Homann, K. (2013). *Einführung in die Wirtschaftsethik* (3. Aufl.). Münster: LIT-Verlag.
- Maak, T., & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Maucher, H. (1990). „Dieses ethische und soziale Gesäusel“. Nestle-Chef Helmut Maucher fordert mehr Kampfgeist im deutschen Management. *Manager Magazin*, 36–37.
- Müller, L. (2008). Schmiergeld war gestern! Die neuen Tricks der Saubermänner. *Capital*, 47(10), 21–34.
- Münch, R. (1994). Zahlung und Achtung. Die Interpenetration von Ökonomie und Moral. *Zeitschrift für Soziologie*, 23(1994), 388–411.
- Noll, B. (2002). *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Ortmann, G. (2010). *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*. Weilerswist: Velbrück.
- Paine, L. S. (1994). Organizing with Integrity. *Harvard Business Review*, 72(1994), 106–117.
- Pieper, A. (1994). *Einführung in die Ethik*. Tübingen: A. Francke.
- Schmitt, C. (1993). *Legalität und Legitimität* (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Watertown: Harvard Business Review Press.
- Society for Human Resource Management. (2004). SHRM Code of Ethical and Professional Standards in Human Resource Management. Alexandria. <http://www.shrm.org/ethics/code-of-ethics.asp>. Zugegriffen: 12. Feb. 2016.

- Steinmann, H., & Löhr, A. (1992). Ethik im Personalwesen. In E. von Gaugler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (2. Aufl., S. 843–851). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Steinmann, H., & Löhr, A. (1994). *Grundlagen der Unternehmensethik* (2. Aufl., S. 62 ff.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Waters, J. A. (1978). Catch 20.5: Corporate morality as an organizational phenomenon. *Organizational Dynamics*, 6(4), 3–19.
- Weber, M. (1992). *Politik als Beruf (Neudruck)*. Stuttgart: Reclam.
- Weise, P. (1995). Moral: Die Handlungsbeschränkung für den Deppen? In E. K. Seifert & B. P. Priddat (Hrsg.), *Neuorientierungen in der ökonomischen Theorie: Zur moralischen, institutionellen und evolutorischen Dimension des Wirtschaftens* (S. 73–105). Marburg: Metropolis.
- Wieland, J. (2007). *Die Ethik der Governance* (5. Aufl.). Marburg: Metropolis.
- Wieland, J., Steinmeyer, R., & Grüninger, S. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Compliance-Management. Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen* (2. Aufl.). Berlin: Schmidt.
- Wittmann, S. (1998). *Ethik im Personalmanagement*. Bern: Paul Haupt.
- Wohlrapp, H. (2008). *Der Begriff des Arguments*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Wollert, A. (2001). *Führen, Verantworten, Werte schaffen. Personalmanagement für eine neue Zeit*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch Verlag.
- Wollert, A. (2003). Verhaltensregeln für Personalmanager im Rahmen der Corporate Governance-Diskussion. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), *Human resource management*. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst – 48. Ergänzungslieferung.

Über den Autor

Prof. Dr. Albert Löhr ist seit 1999 Professor für Sozialwissenschaften am Internationalen Hochschulinstitut Zittau der TU Dresden und leitet dort den MA-Studiengang „Business Ethics & CSR Management“. Er war von 2003–2014 Direktor des IHI Zittau und von 2001–2011 Vorsitzender des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE).

Teil II

Eine „neue“ Managementkultur

Zusammenfassung

Im Arbeitsalltag zeigen verschiedene Menschen unterschiedliche Arbeitsantriebe. Derselbe Mensch erscheint einmal motiviert, ein andermal wenig einsatzbereit. Wollen wir die erkennbar unterschiedlichen Ausprägungen von Motivation und deren allfällige Veränderungen verstehen, vor allem in Betrieben auch damit umgehen, dann ist die Prämisse aufzugeben, der Mensch sei mit der Figur des Homo oeconomicus vollinhaltlich treffend zu umschreiben. Die Figur des von Undurchschaubarkeit und Unberechenbarkeit, von beschränkter Rationalität und sich wandelnden Werten und Bedürfnissen gekennzeichneten „complex man“ besitzt demgegenüber größere Fassungskraft. Im permanenten, diskontinuierlichen Wandel der Lebenswelt verändern sich gerade auch die handlungsleitenden Werte der Menschen. Welche Bedeutung kommt; diesem Phänomen in der Arbeitswelt zu? Vor dem Hintergrund der Typisierungen der Generationen X und Y sowie des Übergangs zur Generation Z ist zu fragen, mit welchen für die Arbeitsmotivation relevanten Werteverstärkungen zu rechnen ist. Personalarbeit könnte anspruchsvoller werden: Früher vielleicht bewährte, auf Basis genereller Annahmen zur menschlichen Arbeitsmotivation entwickelte und eingesetzte Standardinstrumente in HRM und Führung könnten angesichts der Individualisierung immer weniger greifen.

H. Klaus (✉)
Wollbergsredder 39, 24113 Molfsee, Deutschland
E-Mail: hans.klaus@fh-kiel.de

H.J. Schneider
Winkelreuth 15a, 91301 Forchheim, Deutschland
E-Mail: hans.schneider@th-nuernberg.de

8.1 Motivation: Worum geht es?

Verändert sich mit dem ständigen, jedoch nicht stetigen, sondern sprunghaften Wandel der Gesellschaft auch die Arbeitsmotivation „des Menschen“? Gibt es neue, stichhaltige Erkenntnisse zu den Fragen, wie, wozu, warum, in welcher Intensität der Mensch seine Kompetenzen und seine quantitative Leistungsfähigkeit in die Arbeit einbringt? Überlegungen zu diesen brisanten Fragen richten sich auf den Antrieb des Menschen zur Entfaltung seiner Potenziale. Sie korrespondieren mit Überlegungen zu Personalmanagement, Strukturgestaltung und Personal- bzw. Menschenführung, die für Effektivität, Effizienz und Humanität der Unternehmensführung basal sind. Die Motivation des einzelnen Menschen in seiner Arbeit hängt mit vielen, vielfältigen Kräften in unterschiedlichen Konstellationen zusammen. Sie bildet eine entscheidende Variable, wenn es um die Frage des „richtigen“ Führens geht, um die Möglichkeiten gezielter Beeinflussung und Steuerung menschlichen Handelns in der Arbeit.

Verneinten wir einen Wandel der Arbeitsantriebskräfte, dann ginge es „nur“ darum, überdauernde und allgemeingültige Motive und Motivationsstrukturen zu ergründen, was die verschiedenen Inhaltstheorien ja anbieten. Wenn wir aber Veränderungen bejahen (müssen), dann stellen sich gewichtige Herausforderungen und weitere Fragen: Welche Handlungsantriebe dürfen wir als überdauernd voraussetzen? Welche ändern sich derzeit und künftig? Und in welche Richtung und mit welcher Stärke könnten sie sich aus welchen Gründen wandeln?

Es bleibt eine Prämisse zum Einsatz menschlicher Arbeit in Betrieben und zur Mitarbeiterführung: Der Mensch entspricht nicht immer fraglos den „Zumutungen“ der ihm zugedachten Rolle. Er könnte seine Wünsche, Vorstellungen, Bedürfnisse, Einstellungen, aber auch seine Talente und Kompetenzen begrenzt oder gar „unterdrückt“ sehen: durch geforderte Pünktlichkeit, Pflicht zur Erledigung auch uninteressanter, monotoner oder gar abstumpfender Aufgaben sowie zur Einhaltung des Dienstweges usw., kurz: durch in hohem Maße selektive Verhaltenserwartungen. Ein immer vorhandener Grundantrieb erführe Barrieren oder Einschränkungen durch organisatorische Bedingungen und durch das Verhalten und die persönlichen Ansprüche anderer Menschen im Betrieb, aber auch durch allgemeine oder private eigene Lebensumstände.

Gehört der erwähnte Grundantrieb zum „Humanum“, zu dem typisch Menschlichen? Zu der Frage, was den Menschen als Menschen ausmache, seien hier ausgewählte anthropologische – nicht-biologistische – Charakterisierungen bzw. Menschenbilder mit Bezug zur Arbeit vorgestellt (vgl. im Folgenden Vollmer 1990 passim).

Als „Homo faber“ ist der Mensch gekennzeichnet als schaffendes Wesen, das zur Erleichterung seines Alltags Werkzeuge herstellt und gebraucht. Das Bild des „Homo creator“ betont die schöpferischen Fähigkeiten, die der Mensch zur Gestaltung seiner Lebenswelt einsetzt. Der „Homo laborans“, der arbeitende Mensch, erfährt seine Charakterisierung durch die elementare Eigenschaft, sich in der Arbeit anzustrengen, meist

körperlich, aber auch geistig; diese Arbeit manifestiert sich in der selbst entworfenen Leistung und drückt eine Freiheit aus, die den Menschen vom Tier unterscheidet. Bei der Figur des „Homo oeconomicus“ werden Kosten-Nutzen-Kalküle als typisch menschlich unterstellt. Das analytische Denken der Ökonomie fokussiert dabei die strenge Rationalität, die sich in der auf Leistung und Gegenleistung angelegten Lohnarbeit des Menschen als „animal rationale“ niederschlägt; andere Disziplinen erachten den Menschen als meist von Trieben, Emotionen und Werten geleitet, aber doch immerhin zur Vernunft fähig („animal rationale“ nach Immanuel Kant) und zumindest gelegentlich vernünftig handelnd. Keine dieser Charakterisierungen erfasst, weil je nur ein einziges Merkmal betonend, „den Menschen“ vollständig. Vielleicht wäre am treffendsten noch das scheinbare Paradoxon, allen Menschen sei gemeinsam, voneinander verschieden zu sein. Verstehen wir allerdings die Charakterisierungen als komplementär, so erscheint die Figur des „complex man“, dessen unterschiedliche Merkmale sich als funktional für das Überleben der Spezies Mensch und für Entwicklung der Vielfalt verstehen lassen.

8.2 Arbeit – ein vieldimensionaler Begriff

Vorstehende Überlegungen sind eng verknüpft mit einer Konnotation von Arbeit, die Mühe, Last und Anstrengung ebenso beinhaltet wie Freude an Tätigkeit und Werk, Selbstverwirklichung in der Arbeit und Genuss der Früchte der Arbeit. – Die letzteren, positiven Anmutungen von Arbeit finden sich oft in vorwissenschaftlichen, romantischen Verklärungen bäuerlicher oder handwerklicher Arbeit. Um die motivationalen Aspekte aus überdauernden Merkmalen und aus Veränderungen von Arbeit im Wandel der Zeit aufzuspüren, ist der Arbeitsbegriff zu präzisieren (vgl. Klaus 2008, S. 24 m. w. N.). „Arbeit“ soll jenes menschliche Tun heißen, das auf die wiederholte Befriedigung von Bedürfnissen (empfundene Mängel) durch materielle und immaterielle Güter gerichtet ist; diese Güter sind durch Einsatz von Arbeit erst verfügbar zu machen. Mit Arbeit kann der Mensch das für seine Bedürfnisse nutzen, was die Natur ohne sein Zutun hervorbringt. So bestimmt, ist Arbeit von Spiel bzw. (tätiger) Muße abgegrenzt. Spiel und tätige Muße werden zwar auch absichtlich und mit Hilfsmitteln zusammen mit Menschen betrieben, sind aber wesentlich nicht auf Gütererstellung oder Entgelt gerichtet, werden nicht als Last noch als Lebensnotwendigkeit empfunden. Dieser Arbeitsbegriff umfasst grundsätzlich auch das nicht ökonomisch verwertete Tätigsein, hier sei jedoch die Erwerbsarbeit fokussiert, v. a. in ihrer Form als abhängige Beschäftigung in Organisationen zum Zwecke der Bestreitung des Lebensunterhalts (Lohnarbeit). In der Arbeitswelt funktional ausdifferenzierter Gesellschaften mit rationaler, industrieller Wirtschaftsweise vollzieht sich Erwerbsarbeit typischerweise arbeitsteilig, routinemäßig, wenig selbstbestimmt und in gewissem Sinne „entfremdet“. Solchen Arbeitsformen wird eine geringe Motivationswirkung zugesprochen. Allerdings mögen auch die Einsicht in die

Lebensnotwendigkeit von Arbeit und die Haltung der Pflichterfüllung als Arbeitsantriebe wirken. Wenn in diesem Zusammenhang eine Motivationswirkung hinterfragt wird, dann aufgrund der Hypothese, nur „anspruchsvolle“ Arbeit ermögliche Selbstverwirklichung und damit Motivation.

Die Vieldimensionalität der (Erwerbs-)Arbeit spiegelt sich in Beiträgen unterschiedlicher Disziplinen (vgl. zum Folgenden Klaus 2008, S. 24 ff. m. w. N.):

- Das betriebswirtschaftliche „Personalwesen“ und die Managementlehre befassen sich mit Herausforderungen des Personaleinsatzes in Betrieben aus der Perspektive der Bewirtschaftung des Faktors Arbeit.
- Sozial- und Ordnungspolitik kümmern sich um Arbeitsschutz und (finanzielle) Versorgung der Menschen ohne Arbeit, ebenso um Mindestlöhne und Vergütungsgrenzen „nach oben“.
- Arbeitsrecht und Jurisprudenz beschäftigen sich mit dem Rahmen für die Gestaltung individueller und kollektiver Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern sowie mit Regelungen für die Prozesse zur Klärung von Unstimmigkeiten.
- Volkswirtschaftliche Überlegungen betreffen vor allem Allokation und Entlohnung von Arbeit (international, national, regional usw.).
- Arbeitsmedizin, -physiologie und -psychologie bezwecken, Beeinträchtigungen durch Arbeit zu vermeiden und zu therapieren; ein betriebliches Gesundheitsmanagement soll biophysisches, psychisches und soziales Wohlbefinden fördern.
- Soziologie und Psychologie behandeln die gesellschaftliche Organisation von Arbeit und deren Anforderungen an den Menschen. Sie beschäftigen sich mit der Qualität des Arbeitslebens und mit Emergenzen aus der Zusammenarbeit von Menschen im Betrieb (Unternehmens- bzw. Organisations-„Kultur“).
- Die Arbeitswissenschaft untersucht ebenfalls Wirkungen von Anforderungen und Bedingungen der Arbeit, mit einem Fokus auf deren körper- und körperfunktionsgerechte Gestaltung („Ergonomie“).
- Im Zusammenwirken von Psychologie und (sozialwissenschaftlich orientierter) Managementlehre ergaben sich aus der Diskussion um Inhaltstheorien der Motivation Vorschläge für weitreichende Veränderungen: „Neue Formen der Arbeitsorganisation“ brachten eine Abkehr vom Fließband, überhaupt von hochgradig spezialisierter und vorstrukturierter Arbeit. Abwechslungsreichere und verantwortungsvollere Arbeit sollte mehr Motivation der Arbeitskraft ermöglichen, die Humanressourcen ausschöpfen und so Arbeitsproduktivität und Unternehmenserfolg erhöhen. Grundig, Saab/Scania und Volvo bildeten frühe Initiativen; Konzepte wie „job enlargement“, „job rotation“, „job enrichment“ und „teilautonome, selbststeuernde Arbeitsgruppen“ folgten, werden immer noch (nicht nur für die Industrie) diskutiert und angewandt. Ökonomisches Kalkül schafft heute Bedingungen, die einst zur „Humanisierung“ gefordert wurden. Neben ergonomischer Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen

geht es um „Ent-Taylorisierung“ der Arbeit. Die Merkmale Abwechslung und Spielräume hob in jüngerer Zeit auch das Lean-Management-Konzept hervor.

Welche Einflüsse auf die Motivation mögen die sich abzeichnenden Veränderungen etwa gesellschaftlicher, technologischer oder wirtschaftlich-organisatorischer Art bringen? Zur Analyse sei das Konstrukt Motivation rekapituliert.

8.3 Das Konstrukt Motivation

Eine Mitarbeiterin, die sich besonders engagiert und einsatzbereit zeigt, gilt als hoch motiviert. Einem Auszubildenden, der häufig krank ist oder sich unpünktlich zeigt, wird nachgesagt, er sei demotiviert. Wer „Dienst nach Vorschrift“ macht, also die erwartete Durchschnittsleistung zeigt, gilt als unmotiviert. Der Begriff Motivation ist vom lateinischen Verb *movere* (für: bewegen, anregen, beeinflussen, antreiben) abgeleitet und kann allgemein verstanden werden als „aktivierend(e) Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“ (Rheinberg 2010, S. 365). Motivationstheorien beschreiben Hintergründe dessen, was wir beobachten können: Arbeitsverhalten und Arbeitsergebnis. Diese „Leistung“, die Performanz entsteht auf der Basis individueller Motivationstendenzen durch willentliche Aktivierung der Kompetenzen. Als „Kompetenzen“ gelten „solche Fähigkeiten oder Dispositionen, die ein sinnvolles und fruchtbares Handeln in offenen, komplexen, manchmal auch chaotischen Situationen erlauben, die also ein selbstorganisiertes Handeln unter gedanklicher und gegenständlicher Unsicherheit ermöglichen“ (Erpenbeck und Rosenstiel 2007, S. XI). Hinter der Frage nach „Aktivierung“ steckt die Frage nach der Motivation zur Arbeit: Wozu, warum, unter dem Einfluss welcher Faktoren und wie ruft ein Mensch seine jeweiligen Möglichkeiten ab und setzt sie in Handeln um?

Um die Bedeutung des Wandels in Lebens- und Arbeitswelt sowie der gesellschaftlichen Werte bei Beantwortung dieser Fragen zu berücksichtigen, orientieren wir uns an den Grundkonstrukten der Motivationspsychologie. Diese sucht Richtung, Dauerhaftigkeit und Stärke zielgerichteten menschlichen Handelns zu erklären und will Vorhersagen über Antriebe und Antriebsgrundlagen ermöglichen, um gezielten Einfluss auf menschliches Verhalten vorzubereiten. Sie verweist ähnlich wie die Anthropologie auf universelle Charakteristika, auf eine motivationale Grundausrüstung des Menschen, die dessen Handeln „in seiner Grundtendenz und in seiner elementaren Struktur“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 1) bestimme. Diese Charakteristika umfassen (vgl. Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 2):

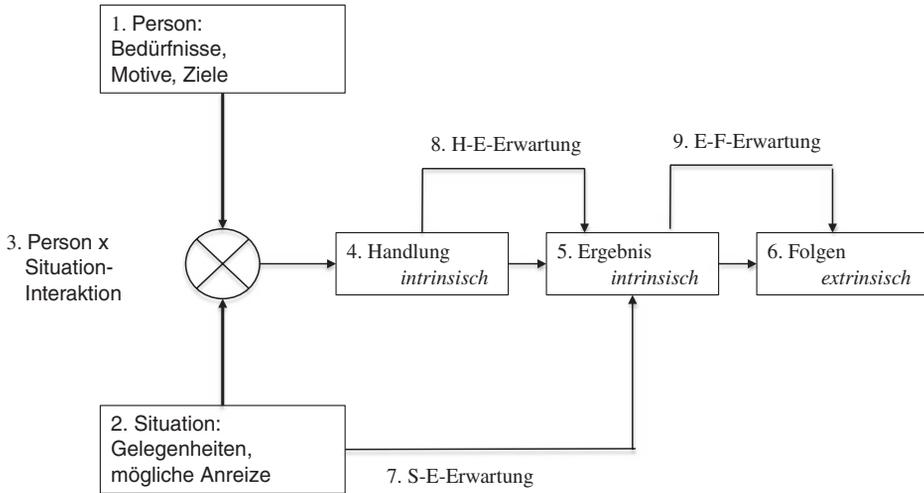


Abb. 8.1 Überblicksmodell motivierten Handelns: Einflussfaktoren und Verlauf. (Quelle: Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 5)

- **Streben nach Wirksamkeit:** Dieses Streben des Menschen nach direkter Kontrolle der physischen (und der sozial-gesellschaftlichen) Umwelt bildet ein „Erbe der Verhaltensevolution“.
- **Zielengagement und Zieldistanzierung:** Der Mensch setzt Gedanken, Informationsverarbeitung, Gefühle, Einstellungen, Werte, Kompetenzen und andere kognitive, affektive oder motivationale Ressourcen koordiniert ein, um ihm wichtige Ziele zu erreichen, auch unter Ausblendung von Nebenwirkungen und Anstrengungen („Go-Modus“), oder er gibt nicht (mehr) lohnend oder erreichbar erscheinende Ziele auf („Stopp-Modus“) und wendet sich anderen zu.

Im Motivationsprozess spielen viele verschiedenartige Faktoren eine Rolle, die das in Abb. 8.1 dargestellte Überblicksmodell zu Einflussfaktoren und Verlauf motivierten menschlichen Handelns zusammenfasst.

Eine aktuelle Motivation eines Menschen, ein bestimmtes Ziel anzustreben, ergibt sich demnach aus dem Zusammenwirken von personenbezogenen und situationsbezogenen Einflüssen einschließlich angestrebter und erwarteter Handlungsergebnisse und deren Folgen.

Zu den *Personfaktoren* gehören nach Heckhausen und Heckhausen drei Bereiche:

- **Universelle Bedürfnisse und Verhaltenstendenzen.** Es handelt sich hierbei um elementare, alle Menschen leitende physische Bedürfnisse (Hunger, Durst, Schlafen/Ruhen

und Sexualität etc.), wie sie auch die Inhaltstheorien der Motivation beschreiben und kategorisieren (z. B. Maslow 1981 und Alderfer, McGregor, Argyris, Herzberg), sowie um das erwähnte Streben nach Wirksamkeit, das wiederum „hinter“ anderen Motiven steht. Hierher gehört auch das Streben nach umstandslos, rasch und selbstverständlich möglichem Anschluss der eigenen Handlungen an Handlungen von Kolleginnen und Kollegen im alltäglichen, sachlich, zeitlich und sozial komplexen Arbeitsvollzug. Zu den die Verhaltenstendenzen bestimmenden Faktoren zählen auch handlungsrelevante Werte, die das Individuum mit anderen Menschen teilt, sowie soziale Repräsentationen im Sinne von gemeinsamem Wissen.

- Zu den die Verhaltenstendenzen bestimmenden Faktoren gehören auch handlungsrelevante Werte, die das Individuum mit anderen Menschen teilt, sowie soziale Repräsentationen im Sinne von gemeinsamem Wissen.
- Individuelle Motivdispositionen („implizite Motive“). Mit dieser Kategorie von Einflussfaktoren in motivationalen Prozessen wird abgestellt auf allfällige Antriebsunterschiede zwischen Menschen: individuelle Unterschiede im Handeln lassen sich auf unterschiedliche Dispositionen zurückführen, etwa persönliche Eigenschaften und Einstellungen, individuelle Gewohnheiten, die „Persönlichkeit“. Dispositionen gelten als teils vererblich, teils aber auch – bei aller Stabilität – durch Lernen und Entlernen im sozialen Umfeld veränderlich, indem man sich an anderen Menschen orientiert und mit diesen kommuniziert (vgl. Priddat 2013, S. 145 f.). Sie sind sehr bedeutsam, weil sie filtern, welche Bedürfnisse zum Tragen kommen bzw. welche Ziele verfolgt werden. Insofern führen implizite Motive zu einem situationsunabhängig und über längere Zeit konsistenten Verhalten eines Menschen.
- Individuelle Zielsetzungen („explizite Motive“). Diese beziehen sich auf bewusste, also kognitiv, in der Regel auch sprachlich repräsentierte (jedenfalls repräsentierbare) Selbstverständnisse, Überzeugungen, Werte und Ziele, die ein Mensch sich in einer konkreten Situation vornimmt und als für sich handlungsleitend ausweist. Stimmen implizite und explizite Motive überein, dann kann der Mensch seine Ressourcen abgestimmt und für ihn zufriedenstellend einsetzen, um seine Ziele zu erreichen. Ein Auseinanderfallen impliziter und expliziter Motive kann Handeln ineffizient machen oder zu motivationalen Störungen wegen emotionaler Missempfindungen führen („kognitive Dissonanzen“).

Situationsfaktoren sind bei der Erklärung von Handlungsmotivation zu berücksichtigen, um – vor allem in komplexen Handlungszusammenhängen – nicht zu kurzschlüssigen Erklärungen gelingenden oder misslingenden menschlichen Handelns zu kommen. Folgende Größen besitzen im Kontext von Arbeit Bedeutung, wenn man erklären will, „warum ein Mensch sich in bestimmten Situationen so und nicht anders verhält“ (Oechler 2011, S. 333):

- Die Arbeitsumgebung, v. a. die herrschende Unternehmens- bzw. Führungskultur mit den eingesetzten materiellen und immateriellen Incentives.
- Die der Psyche, dem Geist und dem Körper individuell gemäße Arbeitsgestaltung: Arbeitsinhalte und empfundener Leistungsdruck, ebenso Ergonomie, Farbe, Licht, Klima usw.
- Das Handeln von Mit-Arbeitenden, d. h. von Kolleginnen und Kollegen, Untergebenen, Vorgesetzten, aber auch Unternehmensexternen.

Dass ein situationaler Anreizfaktor zur aktuellen Motivationsstruktur eines Menschen passen muss (vgl. Schmalt und Langens 2009, S. 23 f.), ist unmittelbar einsichtig. Ein bestimmter Anreiz kann bei verschiedenen Menschen unterschiedliche Motivationsprozesse auslösen. *Gefühle* spielen eine große Rolle: Ein Mitarbeiter mag (Vor-)Freude empfinden, wenn er ein Projekt übertragen bekommt, für ihn ist mit der neuen Aufgabe ein positiver Affekt verknüpft. Ein anderer mag derselben Aufgabe wegen der (ungewissen) Veränderungsfolgen (größere Verantwortung?) voller Angst entgegensehen. Hier spiegelt sich die Schwierigkeit des Einsatzes generalisierender Führungsinstrumente wider, die von jedem Individuum in je eigener Weise affektiv bewertet werden können (vgl. Beckmann und Heckhausen 2010, S. 106). Die Einschätzung eines angebotenen Anreizes hängt auch mit den *Erwartungen* zusammen. Das Individuum wägt ab, ob ihm das Ziel auch realistisch zu erreichen erscheint. Es beurteilt „die wahrgenommene Chance, dass sich aus einer Situation ein bestimmter Zielzustand ergibt“ (Beckmann und Heckhausen 2010, S. 107). Anreize und Erwartungen werden in Erwartungs-Wert-Modellen der Motivation verknüpft („expectancy-valance“, vgl. Vroom 1964), denen zufolge Ziel und wahrgenommene Realisierbarkeit nur zusammen Motivation entstehen lassen.

8.4 Motivation – Volition – Handeln (Handlungsregulation durch Motivation und Volition)

Motive, die durch die Situation angeregt werden, rufen nicht unmittelbar (Arbeits-)Handeln hervor, die entstehende Motivationstendenz muss erst noch „den Charakter einer Handlungsabsicht gewinnen, es muss sich eine Intention bilden“ (Heckhausen und Heckhausen 2010, S. 7). Diese Intention ist dafür verantwortlich, dass menschliches Handeln angesichts der unterschiedlichen Motivationslagen geordnet abläuft, dass also nicht eine mehr oder weniger zufällig aktuell dominierende Motivation zur Unterbrechung des Handelns führt. Die willensbezogenen Prozesse der Steuerung von Aktivitäten bis zur Zielrealisierung werden Volitionen genannt.

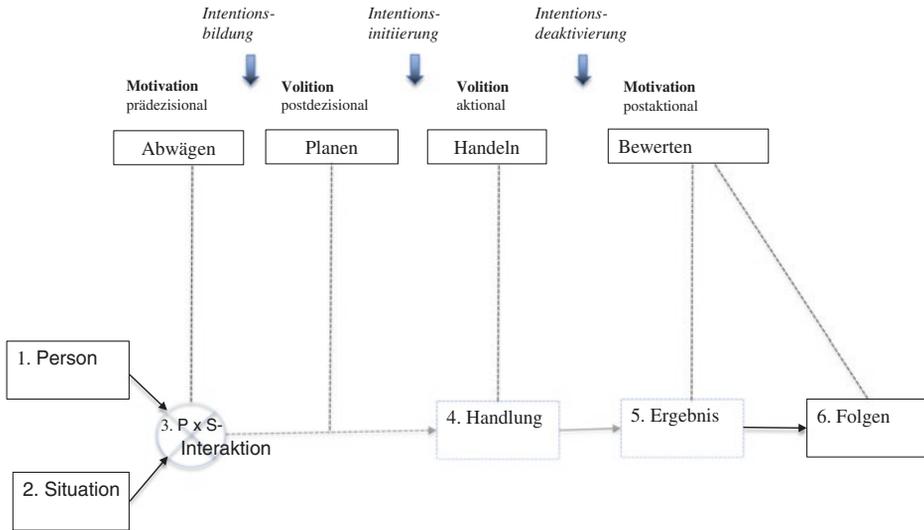


Abb. 8.2 Um Volitionen erweitertes Modell eines motivierten Handlungszyklus. (Quelle: Heckhausen und Heckhausen, S. 8)

Zur Veranschaulichung dient das auch als Rubikon-Modell bekannte erweiterte Überblicksmodell von Heckhausen und Heckhausen (Abb. 8.2). Es beinhaltet die für reguliertes Handeln bedeutsamen Übergänge zwischen motivationalen und volitionalen Phasen, in denen rational-kognitive Abläufe mit emotionalen ein komplexes Gefüge bilden (vgl. Heckhausen und Heckhausen, S. 7 f.):

- Die Intensionsbildung stellt den ersten Übergang dar, von Abwägung und Entscheidung mit Zielauswahl zur geistigen Vorwegnahme der folgenden Handlung (Planen). Der Rubikon wird überschritten: Ja, ich will das tun!
- Die anschließende Intensionsinitiierung als zweiter Übergang zwischen den Volitionsphasen betrifft den Anstoß vom Planen zum Handeln: Die Umsetzung der Intention wird mit vollem Engagement angegangen, die Ressourcen werden eingesetzt. Die Selbstregulation durch Informationsverarbeitung und -bewertung vollzieht sich wesentlich auf dem Pfad, den die einmal getroffene Zielentscheidung aufmacht.
- Nach Abschluss der Handlung (oder Abbruch mangels Erfolg) werden die Handlungsfolgen bewertet. Dieser dritte Übergang führt von der volitionalen Phase in eine motivationale, die Intention wird deaktiviert. Ein neuer Handlungszyklus beginnt.

Vor diesen Hintergründen wurde und wird danach geforscht, wie die Führung mittels verschiedener Instrumente, Incentives materieller und immaterieller Art, durch die

Persönlichkeitswirkung der Führungskräfte und durch Führungshandeln es bewerkstelligen könnte, Menschen zur Arbeit zu motivieren: man müsse die „richtigen“ Anreize einsetzen. Eine solche Rede von der „Motivierung“ im Sinne einer gezielten Beeinflussung der Beweggründe des Arbeitshandelns korrespondiert mit einem mechanistischen Ursache-Wirkungs-Denken und mit dem engen Bild des „homo oeconomicus“, das man an den arbeitenden Menschen anlegt. Wir argumentieren, das umfassende Bild des „complex man“ sei anthropologisch gemäßer, die Motivierungssattitüde sei unzulänglich, nicht zuletzt, weil die auf extrinsische Motivierung setzenden Maßnahmen intrinsische Antriebe auch unterdrücken können („crowding out“-Effekt). Wegen des individuellen Gepräges menschlicher Motivstrukturen verbieten sich Aussagen „gesetzmäßigen“ Charakters, etwa derart, dass das Verhalten eines jeden arbeitenden Menschen stringent auf ganz bestimmte unbefriedigte Bedürfnisse zurückzuführen sei und dass deshalb nur eine bestimmte Arbeitsgestaltung, ein bestimmtes Prämiensystem oder ein bestimmter Führungsstil erfolgreich sein könnte. Solchen deterministischen Aussagen, seien sie genereller oder situativer Art, sei eine Absage erteilt. Stattdessen dürfen wir bestenfalls mit sozialen Regelmäßigkeiten für eine Dominanz von Bedürfnissen zu bestimmten Zeiten und Kulturen rechnen; Analoges gilt für die Erfolgsträchtigkeit von strukturellen oder personalen Einflussversuchen.

Welche Einflüsse auf die Motivationstendenzen arbeitender Menschen lassen sich angesichts der Veränderungstrends, der erkennbaren grundsätzlichen Entwicklungsrichtungen in der Lebens- und Arbeitswelt ausmachen? Wir greifen für erste, typisierende Antworten auf ausgewählte, in Teil I des Buches diskutierte Megatrends des permanenten diskontinuierlichen Wandels zurück.

8.5 Motivation zur Arbeit im permanenten, diskontinuierlichen Wandel

8.5.1 Werte als bedeutsame Personfaktoren: Der Wandel im Übergang der Generationen

Ausprägung und relative Stärke der individuellen Bedürfnisse werden durch unterschiedliche gesellschaftliche bzw. kulturelle „Filter“ beeinflusst. Solche als Filter wirkenden Einflussfaktoren sind die eine Kultur prägenden Werte. Um verstehen zu können, ob und welche Veränderungen der basalen Motivationstendenzen sich vollzogen haben, gerade anstehen und künftig zu erwarten sind, sei auf den Versuch eingegangen, die Wertvorstellungen der unterschiedlichen „Generationen“ zu resümieren, die in der Arbeitswelt bedeutsam werden und aufeinandertreffen könnten. Dabei orientieren wir uns an der auf Westeuropa und die USA fokussierenden Kategorisierung der Generationen. Osteuropa und andere Regionen der Erde bleiben außer Betracht; dort haben politische und gesellschaftliche Umwälzungen in den letzten Jahrzehnten teilweise formale und informale Ordnungssysteme außer Kraft gesetzt und möglicherweise zu einem arbeitsrelevanten

Wertewandel beigetragen. Ob und in welcher Weise dies Demotivations- und Remotivationsprozesse hervorgerufen hat, müsste entsprechende Forschung noch herausarbeiten, um die Hintergründe menschlichen Arbeitshandelns noch besser zu verstehen.

Mittels des soziodemografischen Merkmals Geburtsjahrgang werden die Generationen üblicherweise wie folgt abgegrenzt (vgl. Bruch et al. 2010, S. 95):

- Nachkriegsgeneration (ca. 1935 bis 1945)
- Wirtschaftswundergeneration (ca. 1946 bis 1955)
- Baby Boomer Generation (ca. 1956 bis 1965)
- Generation X bzw. Generation Golf (ca. 1966 bis 1980)
- Generation Y (ca. 1981 bis 1994) und
- Generation Z bzw. R (ab 1995; Y und Z werden auch als Generation @ zusammengefasst)

Diese Generationen seien jeweils kurz psychografisch zu charakterisieren versucht: Die Baby Boomer Generation mit ihren geburtenstarken Jahrgängen endete um 1965 mit dem sogenannten Pillenknick (vgl. Bruch et al. 2010, S. 102). „Generation X“ (für „XTRA“) entstammt der von Dennis Couplan vorgenommenen Beschreibung der „immer schneller werdenden Kultur“ (Couplan 2004) dieser Gruppe in Amerika; der Beiname „Golf“ ist dem Roman „Generation Golf“ von Florian Illies entliehen, der das Lebensgefühl im Zeitraum von Mitte der 1960er Jahre bis Ende der 1970er Jahre beschreibt (vgl. Bruch et al. 2010, S. 105). Der Internetgeneration (Generation @) bzw. den Generationen Y und Z gehören die „Digital Natives“ an, die mit Computer und Internet aufgewachsen sind, die e-communication beherrschen und soziale Netzwerke als wesentliches Austauschforum nutzen.

Tab. 8.1 umreißt für diese verschiedenen Generationen in typisierender Weise Eigenschaften und Wertvorstellungen sowie arbeitsrelevante Einstellungen und Erwartungen an Personalarbeit und Führung; eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Wertewandel und seinen Auswirkungen, insbesondere beim Auftreten der Generation Z, liefert Krüger (in diesem Band).

Die so typisierten Wertvorstellungen der Generationen lassen – ohne individuelle Prägungen und Abweichungen zu negieren – vorsichtige Schlüsse auf unterschiedliche Motivationstendenzen zu: Die hohe Leistungsorientierung der *Nachkriegsgeneration*, ihr Pflichtbewusstsein und ihr Respekt vor der Hierarchie korrespondierten mit der Dominanz von Motiven wie materieller Wohlstand, Sicherheit, Fremdanerkennung, die sich mit materiellen Anreizkonzepten treffen ließen. Die umstands- und fraglose Verfolgung von Pflichtwerten gehörte zu einer Haltung, die sich auch in dem klaren Willen niederschlug, in der Arbeit Anstrengung zu zeigen, ohne über andere Ziele zu reflektieren. Diese Generation befindet sich derzeit überwiegend schon im Ruhestand.

Die *Wirtschaftswundergeneration* nähert sich dem Rentenalter. Sie stand Ende der 1970er Jahre mitten im Leben. Für Deutschland meinte man damals wahrzunehmen, dass neue Orientierungen traditionelle Werte ablösen: „Von Pflicht- und

Tab. 8.1 Typische Eigenschaften und Wertvorstellungen der Generationen. (In Anlehnung an: Bruch et al. 2010, S. 94 ff.; Scholz 2014; Krüger in diesem Band)

Nachkriegsgeneration	Geprägt durch Taylorismus, zuverlässig, Respekt gegenüber Hierarchie und Vorgesetzten, loyal, gehorsam, männerdominierte Arbeitswelt, Leistungsorientierung, Disziplin, Pflichtbewusstsein, „leben, um zu arbeiten“
Wirtschaftswundergeneration	Abkehr vom Taylorismus, zunehmende Mitarbeiterorientierung, Human Relations-Bewegung, mitarbeiterorientierte Personalarbeit, weniger autoritätsgläubig, Selbstbestimmung und Mitsprache
Baby Boomer Generation	Wohlstandsgeneration, leistungsorientiert, technischer Fortschritt, wachsende Freizeit, „arbeiten, um zu leben“, kooperative Führung, Mitbestimmung, Teamarbeit, Umweltbewusstsein, Emanzipation
Generation X/Golf	Wohlstand, Karriere, Sicherheit, neue Technologien (Computer), Pragmatismus, Zuverlässigkeit, Abkehr von postmaterialistischen Wertvorstellungen
Generation Y	Computer- und internetaffin, beherrscht moderne Kommunikationsformen und soziale Netze (vernetzt), work-life-balance, teamorientiert, Mitsprache und Mitentscheidung, am selbst gesetzten „Sinn“ der eigenen Tätigkeit orientiert, Kompetenz geht vor Hierarchie
Generation Z	Kommunikation nicht mehr nur face-to-face, immer online, sucht schnell und ungeprüft Information bedarfsweise, auf eigene Ziele und eigenes Wohlergehen im hier und jetzt konzentriert, instrumentelle Teamplayer, realistisch-pragmatische Einstellung zu Arbeit und Arbeitgeber, einsatzbereit in festem Rahmen

Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten“ (Klages 1993). Pflichterfüllung, Regelinhaltung, Anerkennung formaler Autorität („Sekundärtugenden“) wurden zunehmend hinterfragt, galten weniger. Andere Werte griffen Platz. Die zunehmende Freizeit prägte das Bewusstsein und das alltägliche Leben. Private Interessen wurden genauso wichtig wie Erwerbsarbeit, wenn nicht wichtiger. Kritik an gesellschaftlichen Bedingungen wurde laut; „Primärtugenden“ wurden betont. Die abnehmende Bedeutung der Pflichtwerte galt manchen als „Werteverfall“. Diese Wandlungen betrafen alle Lebensbezüge, somit auch die Arbeitswelt. Zwar zeigte diese Generation unverändert hohe Leistungsorientierung, bildete im wachsenden Wohlstand zugleich schon Präferenzen für angereicherte, verantwortungsvollere Aufgaben sowie selbstständige Entscheidungen aus. Für das Arbeitsverhalten bewirkten die Wertverschiebungen über ein steigendes Interesse an Handlungsspielräumen und „Sinn“ in der Arbeit, dass die Mitarbeitenden ihren Rollenvorgaben nicht immer fraglos und selbstverständlich folgten. Die Menschen forderten kollegialen und kooperativen Umgang stärker ein als in der Vorläufergeneration. Führung und Personalarbeit wurden „schwieriger“.

Baby Boomer Generation und *Generation X* zeigten und zeigen sich im Beruf sehr engagiert und karrierewillig; man nahm Arbeitsanforderungen und Erschwernisse durch schwankende Arbeitsmarktchancen an, richtete das Streben nach Erfüllung stärker auf das Privatleben. Für die späten 1990er Jahre meinten Forscher, eine Renaissance traditioneller Werte (besonders im Arbeitsleben im Zuge schlechterer Arbeitsmarktchancen) feststellen zu können. Der wirtschaftliche Erfolg dieser Generationen beruhte darauf, „dass sie sich und ihr Lebenskonzept den Arbeitsanforderungen untergeordnet haben“ (Gebhardt et al. 2015, S. 9).

Welche Werte werden für Menschen der *Generation @* bzw. der *Generationen Y* und *Z* im Arbeitsleben künftig handlungsleitend sein? „Die Digital Natives ... fordern Partizipation auf Augenhöhe. Sie beurteilen Arbeitsaufträge nach Sinnhaftigkeit und persönlichem Lerninteresse ... Nicht zuletzt waren ihre Eltern bestes Vorbild dafür, wie wenig ... familienvereinbar ein Workaholic-Leben ist“ (Gebhardt et al. 2015, S. 9; vgl. Armour 2005). Die Angehörigen der *Generation @* wollen eigenverantwortlich Aufgaben erledigen, die sie interessieren, sie erwarten persönliche Wertschätzung, freundlichen Umgang und zeitnahe Anerkennung für Leistung, und sie wollen die sie aktuell betreffenden Belange selbst entscheiden oder doch wenigstens an den Entscheidungen teilhaben. Unbedingte Pflichtwerte früherer Generationen, z. B. Fleiß und Gehorsam, stehen gegenüber der Orientierung an einem kurzfristigen individuellen Nutzen und Wohlbefinden hintan (vgl. Gebhardt et al. 2015, S. 9). Allerdings finden sich Hinweise auf eine „Wertesynthese“ (Klages und Gensicke 2006). Pflichtwerte und neue Selbstentfaltungswerte stünden nicht notwendig als Antipoden zueinander. Sie könnten gar eine produktive Wechselwirkung entfalten: Angehörige der *Generation Y* fragen stets „Warum?“, „Wozu ist das für mich gut?“ (weshalb „Y“ auch als „Why?“ verstanden wird). Sie zeigen hohen Arbeitseinsatz, wenn dieser eine Erfüllung ihrer Vorstellungen verheißt. Mit solchen Überlegungen werden bestimmte neue Wertetypen konstruiert. Im Kern steht vor allem für die *Generation Z* die (nicht ganz neue) Überlegung, dass mit den Umfeldveränderungen der letzten Jahrzehnte eine starke Tendenz zur „Individualisierung“ des Wertegefüges zwischen Nutzen und persönlichen Ansprüchen – und damit auch der Motivationstendenzen – korrespondiere (vgl. Klages und Gensicke 2006).

Das Spannungsfeld von Nutzenorientierung und persönlicher Erfüllung greift auch die 17. Shell-Jugendstudie als wesentliche Aspekte der Erwartungen an den Beruf auf; daneben werden die Kategorien Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, Planbarkeit der Berufstätigkeit und Karriereorientierung berücksichtigt. Anhand dieser Aspekte kristallisiert man vier Grundtypen der Berufsorientierung der aktuell jungen Menschen heraus (vgl. Albert et al. 2015, S. 16 f.).

Die „*Durchstarter*“ (mit 37 % die größte Gruppe) heben für ihr Berufsleben die Kategorien Nutzen und persönliche Erfüllung etwa gleich stark hervor. Sie fordern ein, dass die Arbeit an die sonstigen Lebensbedingungen angepasst wird und für sie planbar bleibt; sie bejahen eine Karriereorientierung. „*Bodenständige*“ junge Menschen (27 %, zweitgrößte Gruppe) stellen den Nutzen im Berufsleben vorne an. Die berufliche

Karriere muss für sie gut planbar sein, der Beruf sich an das private Leben anpassen lassen. Der Wunsch nach Erfüllung ist für diese Gruppe weniger stark als für die Durchstarter. Anders suchen die „Idealisten“ (18 %) im Berufsleben am stärksten die Erfüllung; der Beruf soll hauptsächlich Sinn (individuell und sozial) stiften. Dieser Typus zeigt die geringsten Ausprägungen bei Nutzen- und Karriereorientierung sowie die niedrigsten Ansprüche an die Planbarkeit des Berufslebens. Die „Distanzierten“ (mit ebenfalls 18 %) hegen hinsichtlich aller fünf Aspekte relativ geringe Erwartungen an das Berufsleben.

Aus dieser Typisierung wird weiter gefolgert, dass unterschiedliche Ansätze der Arbeitgeber (u. a. Akteure) entscheidend werden, um diese Generation motivieren und angemessen ins Berufsleben einbinden zu können. Bei allen Typenunterschieden und zunehmender Individualisierung der Ansprüche gelten vor dem Hintergrund steigenden Bildungsgrades und guter wirtschaftlicher Bedingungen Entspanntheit und Experimentierfreude zu den wesentlichen Grundhaltungen; deshalb spricht Klaus Hurrelmann, Co-Autor der Shell-Jugendstudie, auch von „*Generation R*“ (für *relaxed*; Kerstan 15. Okt. 2015).

Nach diesen Befunden bzw. Einsichten trifft man in der Arbeitswelt, um die Brücke zum Menschenbild zu schlagen, den „complex man“ an. Das komplexe Individuum zeigt viele, vielfältige Interessen, entwickelt sich ständig weiter, passt nicht in Schablonen, ist neben dem Geldverdienen zur Unterhaltssicherung auch und vor allem an Selbstbestimmung in der Arbeit interessiert, handelt gerade nicht nur streng zweckrational, sondern ist auch stark emotional getrieben. Der Ansatz der „bounded rationality“ und andere Entwicklungen zum Menschenbild im Sinne einer „psychologischen Ökonomik“ (vgl. Kahnemann 2003) erlauben in dieser Hinsicht eine prima vista gültige Deutung. Generalisierbare Aussagen dazu, „mit wem“ Personalarbeit und Führung zu tun hätten, erscheinen kaum noch triftig (vgl. Priddat 2013, S. 138 ff.).

8.5.2 Situationsrelevante Veränderungen

Der Grundannahme der Person-Situation-Interaktion zur Erklärung und zur Prognose menschlichen (Arbeits-)Handelns folgend behandelte der vorstehende Abschnitt menschliche Motivationstendenzen. Welche Einflüsse hält nun das sich verändernde gesellschaftliche Arbeitsumfeld als Anreize zur Motivationsaktivierung bereit?

Unsere Gesellschaft galt bisher als Arbeitsgesellschaft; deren Grundmerkmale aus individueller Perspektive lassen sich wie folgt rekapitulieren (vgl. Klaus 2008, S. 23):

- (Erwerbs-)Arbeit stellt für die Menschen einen besonders bedeutsamen Lebensbereich dar, jedenfalls für Menschen im „arbeitsfähigen“ Alter, für das heute die Grenzen mit 15 und mit 67 Jahren gesetzt sind.

- Mit dem Arbeitsentgelt (Lohn) sichern Menschen den Lebensunterhalt für sich und ggf. auch für Angehörige.
- Die Arbeit verschafft Position und Ansehen in der Gesellschaft. Sie bildet eine wesentliche Größe einer als subjektiv sinnvoll wahrgenommenen Lebensgestaltung.
- Arbeit schränkt gleichzeitig auch Gestaltungsfreiheiten sinnvollen oder „guten“ Lebens ein. Mit dem Begriff konnotiert sind, wie erwähnt, immer auch die Merkmale Arbeitslast und Arbeitsleid.
- Einschränkungen der Möglichkeiten, seine individuellen Bedürfnisse zu befriedigen, gelten als durch den Lohn kompensierbar.

Im Zuge der in Teil I dieses Buches behandelten Megatrends für die Lebens- und Arbeitswelt scheinen sich Veränderungen von erheblicher Bedeutung anzubahnen, die auch eine „Entgrenzung“ (Mutz 2002, S. 21) der Arbeit bedeuten. Mit der Globalisierung sind die Grenzen für Wirtschaft und Arbeit erheblich durchlässiger, die Menschen beweglicher geworden – müssen dies aber auch sein, um den neuen Ansprüchen Genüge zu tun –, ihre Beziehungen überschreiten Kontinente und Kulturen. Viele Unternehmen wirtschaften in ihrem Wertschöpfungsprozess nicht mehr rein lokal oder regional. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Vorleistungen oder auch Betriebsmittel bzw. deren einzelne Bestandteile werden aus dem Ausland, ggf. von anderen Kontinenten bezogen. Der Absatz eigener Leistungen ist nicht durch Landesgrenzen beschränkt. Personal kommt aus anderen Kulturen, Nationen und Ländern (und geht dorthin). Kapitalinvestitionen werden weltweit dort getätigt, wo Effizienz- und Rentabilitätsvorteile vermutet werden, und zwar in sehr kurzfristiger Umsteuerung. Die Attribute internationalisiert und globalisiert können also für die arbeitsteilige Wirtschaftsweise als heute und künftig wohl zutreffend gelten. Die gesellschaftlichen Konzepte und gar die nationalen Rechtssysteme können die Implikationen noch nicht erfassen. Künftig werden in derselben Organisation häufiger als heute Menschen verschiedener Kulturen zusammenarbeiten, sie werden sich austauschen und verständigen, vielleicht in einer „lingua franca“, um deren Rolle noch das Englische und das Spanische konkurrieren. Einflüsse der sogenannten Dissipation (vgl. schon Priddat 2002) führen dazu, dass Unternehmens- und Branchengrenzen „zerfließen“, es entstehen neue Formen, wie z. B. Wertschöpfungsnetzwerke zwischen den „alten“ Wirtschaftszweigen, die ehemals getrennt agierten und in einer relativ festen Supply Chain im Austausch standen. Die Digitalisierung der Datenströme ermöglicht – und „erzwingt“ – neue Geschäftsmodelle in Gütererzeugung und Dienstleistung (vgl. Renninger in diesem Band). Die Beherrschung des entsprechenden IT-Know-hows (v. a. Software) wird zur Schlüsseltechnologie; dieser „Enabler“ erlaubt es, beliebige Arbeitsprozesse abzubilden, zu strukturieren und zu kontrollieren, wodurch bisherige Technologien und Nutzungskonzepte substituiert würden und neue Leistungen emergieren. Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerungen – der „demografische Wandel“

– vollziehen sich in den Regionen unterschiedlich. Dies alles wird verschiedene Konsequenzen zeigen.

Es ist damit zu rechnen, dass wie bisher schon verschiedene Generationen in Organisationen zusammenwirken, allerdings künftig bei relativ deutlicheren Werteverstärkungen oder gar -brüchen zwischen den Generationen – wir kommen darauf zu sprechen. Andererseits werden Menschen mit unterschiedlichem Durchschnittsalter die Regionen der Erde prägen. So werden etwa Südosteuropa, Asien oder Südamerika aufgrund hoher Geburtenraten ein deutlich geringeres Durchschnittsalter aufweisen als Mitteleuropa. Je nachdem, ob und wie die Entwicklung des Bildungsstandes in diesen Regionen konvergieren oder divergieren wird, könnten diese Regionen in Wettbewerb zueinander treten, wenn sich die Ressourcen des „Humankapitals“ international unterschiedlich verteilen.

Unter dem Einfluss des Zusammenwirkens dieser Megatrends und weiterer Faktoren ergeben sich (nur heute?) unbestimmbare Herausforderungen an Gestaltung und Einsatz menschlicher Arbeit nicht nur hinsichtlich der Sicherung des Volumens der Erwerbsarbeit, sondern v. a. auch bezüglich qualitativer Verschiebungen. Derzeit sind noch die „Normalarbeitsverhältnisse“ der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft einschließlich des „klassischen“ Dienstleistungssektors mit ihrer abhängigen Beschäftigung typisch; daneben entwickeln sich neue Formen „flexibler“ Erwerbsarbeit, z. B. Teilzeitbeschäftigungen bis hin zu prekären Erscheinungen, quasi-selbstständige Beschäftigungen, oft auch in Formen mit zeitlicher Begrenzung („Projektifizierung“) und mit häufigem Wechsel von Arbeitsstelle und Arbeitsinhalt („Diskontinuitäten“) (vgl. Meyer in diesem Band). In der Diskussion ist auch nicht erwerbsartige Eigenarbeit, die insbesondere (von Frauen) in Haushalt und Familie oder im Wege des Do-it-yourself erbracht wird; von der „Tätigkeitsgesellschaft“ ist die Rede, die auch das Tätigsein außerhalb erwerbswirtschaftlicher Verwertung einschließt. Was bedeuten diese Phänomene für die „Anreize“, die auf die Motivationstendenzen einwirken?

8.5.3 Aktuelle und künftige Entwicklungen zu den Motivationslagen von Menschen

Das komplexe Konstrukt der Arbeitsmotivation ist empirisch wenig erforscht, man ist versucht zu sagen, es entzieht sich einer empirischen Erforschung im Sinne des Strebens nach generalisierenden Befunden auf der Basis umfassender Modelle. Wir können Motivation nur – oder: immerhin – verstehen als ein Konstrukt für Handeln, das sich nur mit unterschiedlichen, „nicht-kommensurablen“ Theorien deuten lässt (vgl. Pridat 2013, S. 142). Zu einzelnen Aspekten des Motivationsphänomens liegen triftige, valide und zuverlässige Ergebnisse in großer Zahl und Variationsbreite (Prozessschritte, Inhaltstheorien, Anreiztypen, Motivationsobjekte) vor (vgl. die verschiedenen Beiträge in: Heckhausen und Heckhausen 2010, passim). Fundierte Einblicke in die komplexen Zusammenhänge verschaffen dabei vor allem qualitative Untersuchungen zur

Erschließung der Sinngehalte arbeitender Menschen. Doch deren Verallgemeinerbarkeit bleibt notwendig beschränkt.

Führungskräfte scheinen allerdings immer noch (vorwissenschaftliche) Beiträge zu „wirklichen“ Arbeitsantrieben zu suchen und zu akzeptieren. Ein plakatives Beispiel für Sicherheit verheißende Ergebnisse, die sogleich mit Verhaltensratschlägen an Führungskräfte verknüpft werden, liefert die Unternehmensberatung Manpower mit Befunden zu den zehn wichtigsten Faktoren der Jobmotivation in Deutschland (vgl. im Folgenden Manpower 2015). Während die Zwei-Faktoren-Theorie (Vgl. Herzberg 2003; Bassett-Jones und Lloyd 2005; Herzberg et al. 2010) noch postulierte, dass hauptsächlich die Arbeitsinhalte interessant gestaltet werden müssten, spielen laut Manpower aktuell das gute Arbeitsverhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten bei zwei Dritteln der Deutschen die Rolle des Top-Motivators, für fast die Hälfte der Befragten wirke auch ein guter Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen nach Feierabend motivierend. Ausdruck der guten Beziehung mit der Führungskraft sei ein Lob vom Chef. Als arbeitsorganisatorisch relevanten Umfeldfaktor der Motivation führt ein Drittel einzig die Teamarbeit an. Als bedeutsam für die Motivation werden noch Faktoren genannt, die die persönlichen Freiräume erhöhen (50 %: flexible Arbeitszeit) bzw. die eigenen gesundheitsfördernden Aktivitäten der Beschäftigten unterstützen (31 %: betriebliche Gesundheitsförderung, verstanden als Beratung durch den Betriebsarzt und vom Arbeitgeber bezahlte Präventionskurse). Unter solchen Bedingungen bzw. mit solchen Förderungen arbeiteten die Menschen befreiter. Symbole der Wertschätzung der Arbeitenden durch das Unternehmen zählten nicht mehr zu den wichtigsten Arbeitsmotivatoren: 17 % sehen in einem Blumengeschenk zum Geburtstag oder in einer Jubiläumsüberraschung einen Ansporn.

Hintergründe dieser Ergebnisse lägen in der von den Beschäftigten wahrgenommenen zunehmenden Arbeitsbelastung („Stress“) im konjunkturellen Aufschwung, weil Betriebe ihre Personalausstattung nicht adäquat erhöhten. Unter solchen Bedingungen gewinnen „praktische Gesten“ (Manpower 2015) an Bedeutung. So nimmt etwa ein Sechstel eine Snack-Box mit Süßigkeiten positiv wahr; 14 % finden es motivierend, wenn Kollegen Kuchen fürs Team spendieren.

Es bleiben Fragen: Wie sind diese Ergebnisse zustande gekommen, sind die Befunde gültig und zuverlässig, lassen sich aus ihnen begründete Vorschläge für allgemein wirksame Anreizfaktoren ableiten? Sollten Unternehmen also für eine höhere Jobmotivation Getränke zur Verfügung stellen, guten Kaffee anbieten, Pflanzen aufstellen, ...? Die Studie von Manpower gibt vor, „bevölkerungsrepräsentativ“ zu sein, bei 1011 befragten Bundesbürgern. Schon die Begrenzung auf das Untersuchungsgebiet Deutschland schränkt die Verwertung der Befunde ein. Was ist, wenn eine deutsche Führungskraft bzw. ein deutscher Betrieb im Zuge der Veränderungen in Gesellschaft, Bevölkerungsstruktur, Technologie usw. es gerade mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen zu tun haben, die in einem internationalen Projekt oder in einem virtualisierten Unternehmen bei Entkopplung von Raum und Zeit zusammenarbeiten (müssen)?

Insgesamt erscheint die Einsicht wichtig, dass wir, gerade auch angesichts der diskutierten Megatrends im permanenten, diskontinuierlichen Wandel, mit einer Zunahme von Diversität und Dynamik von Motivationstendenzen, von Situationen und demzufolge von menschlichen Handlungsmöglichkeiten zu rechnen haben werden (vgl. Priddat 2013, S. 151): Es werden mehr und u. U. größere Unterschiede zwischen den Menschen auftreten(können) (vgl. Kanning in diesem Band). Und wegen der sozialen Bedingtheit von Motivationstendenzen und Anreizchancen wird mit Instabilitäten und Variationen der Motivation des einzelnen Menschen über die Zeit zu rechnen sein.

Damit wird eine Erkenntnis drängend, die allerdings noch nicht gebührende Resonanz in der Theoriebildung zu Führung und Personalmanagement gefunden hat: Das Motiv- bzw. Antriebsbild eines Menschen ist individuell, entsteht aber zugleich im kulturellen und kommunikativen Kontext mit anderen Menschen im jeweiligen Bezugsfeld. Ein insoweit interessantes Inhaltsmodell der Antriebsaktivierung stammt von dem amerikanischen Psychologen Steven Reiss (vgl. Reiss 2000). Dieser geht mit seinem „Motivprofil“ davon aus, dass jeder Mensch zu einem bestimmten Zeitpunkt eine je individuelle Merkmalsausprägungskombination von 16 unterschiedlichen Lebensmotiven besitzt; über die Zeit würde sich das grundsätzlich stabile Motivprofil verändern können. Rechnerisch kann das Reiss-Profil über 2000 Mrd. unterschiedliche Motivkombinationen erfassen. Zwei Menschen würden demnach keine Motivationstendenz identisch erfahren und ausleben. Dementsprechend würden von einer Führungskraft gesetzte Anreize unterschiedlich wahrgenommen und Menschen in ihren Volitionsphasen unterschiedlich aktivieren.

8.6 Zentrale Folgerungen

Welche Folgerungen ergeben sich aus den vorstehenden, sicherlich nur cursorischen Skizzen? Fünf Akzentuierungen seien vorgenommen.

Individualisierung der Personalarbeit und Führung beim Anreizmanagement

Im Zuge zunehmender Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse zur Effizienzsteigerung des Faktors Arbeit diskutiert die Fachwelt die „Individualisierung“ von Personalarbeit und Führung; die praktische Umsetzung scheint damit nicht immer Schritt zu halten. Individuelle Aus-, Fort- und Weiterbildungspläne, individuelle Entwicklungs- und Karrierepläne sollen entworfen und vereinbart werden, mit auf Potenziale und Wünsche der einzelnen Arbeitskraft abgestimmten Inhalten; Arbeitszeiten seien abweichend vom „Normalarbeitsverhältnis“ hinsichtlich Umfang, Lage und Verteilung neu festzulegen; Leistungsbeurteilungen sollten sich auf individuell vorab vereinbarte Mengen- und Gütelevels beziehen (MbO); im sogenannten Cafeteria-System bestimme der Arbeitende innerhalb eines vorab fixierten Gesamtrahmens, welche Vergütungskomponenten (Barentgelt, Versicherungen, Firmenwagen etc.) er bekommt. Hintergrund dieser Diskussion bildet nicht zuletzt die Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung. Unternehmen wetteiferten deshalb mit Konzepten des Employer Branding um einsatzfähige und

-bereite Arbeitskräfte und wollten diesen auf die individuellen Wünsche abgestimmte Bedingungen anbieten, um Eintritts-, Bleibe- und Arbeitsmotivation zu erzeugen. Angesichts der aufgezeigten weiteren Dimensionen der Diversität der Arbeitenden wird die flexible Individualisierung wohl weiter vorangetrieben werden müssen.

Die Valenz des Geldes: Entlohnung als Motivationsfaktor

Von Geld bzw. Entlohnung als Motivationsfaktor war in den vorstehenden Überlegungen mehrfach die Rede. Unternehmen geht es immer wieder neu um die „richtige Bemessung“ des Entgelts. „Menschen arbeiten, um Geld zu verdienen.“ – Aufgrund der Funktion des Arbeitseinkommens bleibt diese Aussage hinsichtlich der „Eintrittsmotivation“ und der „Bleibemotivation“ gültig. Sie sagt aber wenig über die Bedeutung der Entlohnung für die „alltägliche“ Motivation zur bzw. in der Arbeit. Die Vergütung als materieller Anreiz aktiviert unterschiedliche Menschen je nach deren aktueller Motivationstendenz und Situation spezifisch. Geld erscheint als ein Hygienefaktor oder als Motivationsfaktor je eigener Art, der einem Menschen sowohl für die Befriedigung von Grundbedürfnissen als auch für Selbstverwirklichung bedeutsam werden kann. Einen stichhaltigen Grund für hohen Arbeitseinsatz im Vergleich zum „Müßiggang“ wird (mehr) Geld als Handlungsergebnis seines Arbeitseinsatzes dann bieten, wenn dieses ihm „etwas“ bedeutet und wenn er annehmen kann, aufgrund höheren Arbeitseinsatzes auch tatsächlich mehr Geld zu bekommen. Die Bedeutung, den „Wert“ des Arbeitsentgeltes bemisst das Individuum danach, inwieweit es dieses zur spezifischen Bedürfnisbefriedigung verwendet. Zutreffende Generalisierungen einer Motivationswirkung von Geld sind schwer möglich. Gleichwohl stellt Geld bzw. Arbeitsentgelt immer noch einen faszinierenden Wirkfaktor eigener Art dar (Vgl. zum Folgenden schon Withauer 2002): Es fungiert als Mittel zu Lebensunterhalt und Sparen/Sicherheit, vor allem als Symbol beruflicher Leistung und Position (gerade im sozialen Vergleich der Mitarbeitenden) sowie des gesellschaftlichen Status. Wie diese Funktionen genau ausfallen, das entfaltet sich vor dem Hintergrund von individueller Geschichte, kulturellen Traditionen im Unternehmen, in Familie, Bezugsgruppen, Ethnie usw. Angesichts des Wertewandels und zunehmender Heterogenität der Arbeitenden stellt sich das Geldmotiv als komplexes Bündel anderer Motive unter den Beweggründen menschlichen Tuns dar. Es sind viele psychisch-emotionale Aspekte „am Werk“. Die beobachtbare Übung, schwerpunktmäßig über materielle Incentives motivieren zu wollen, gerät unter diesen Aspekten leicht zur Fehlentwicklung. Fingerspitzengefühl und eine Abstimmung der Maßnahmen auf die einzelne Person und auf die Bedingungen scheinen notwendiger denn je.

Abbau von Motivationsbarrieren statt Motivierungsversuchen

Dem in der vorwissenschaftlichen Ratgeberliteratur dominierenden Denken, man müsse nur die richtigen Instrumente (Leistungsprämien, Auszeichnung als „Mitarbeiter*in des Monats“) zur Motivierung der Mitarbeitenden über ihre „niederen“ Bedürfnisse einsetzen, ist eine klare Absage zu erteilen. Solches Denken verträgt sich nicht mit der

Individualität noch mit der relativen Instabilität der Motivationen. Vor allem verkennt es die Chancen, die in einer nachhaltigen „Motivation von innen“ stecken (vgl. Wunderer 2008). Diese kann erwachsen, wenn der Mensch in der Arbeit neben den allfälligen Zumutungen und Einschränkungen auch Möglichkeiten erfährt zur Befriedigung von Bedürfnissen nach Entfaltung und Wachstum, über die er „von Natur aus“ jedenfalls auch verfügt. Gelten die erfahrenen Zumutungen dem Menschen als subjektiv besonders hinderlich, hat das Management diese perzipierten Motivationsbarrieren abzubauen; besser ließe es die Hindernisse erst gar nicht entstehen.

Potenzialorientierte Personalentwicklung statt kurzfristiger Abrichtung

Um dem grundsätzlichen Stellenwert des Personals bei der Unternehmenssteuerung im strategischen Kontext gerecht zu werden, scheint in der Praxis ein Neujustieren der Personalfunktionen geboten. Grundsätzlich ist zu bedenken, dass Personalauswahlentscheidungen nicht nur zur Auffüllung der vorgängigen Organisationsstruktur dienen, sondern selbst als vorweggenommene strukturhafte Entscheidungen anzusehen sind (vgl. Kühl 2011, S. 107 ff.): Nur das, was mit der Personalentscheidung vorentschieden ist, kann später noch Entscheidung des Unternehmens werden. Die Personalarbeit kann und darf deshalb nicht nur auf eine „Abrichtung“ abstellen, auf eine ausschließliche Orientierung der Aus-, Fort- und Weiterbildung am Ausgleich kurzfristiger Qualifikationsdefizite des Personals beim Vollzug der Planung und der organisatorischen Vorgaben. Diese rein operative, reaktive Perspektive der Personalfunktion, die bei „plötzlichen“ Veränderungen bzw. Defiziten einsetzt, ist zu überformen durch proaktives Gestalten, indem Talente und Kompetenzpotenziale der Menschen systematisch gefördert werden, um mit Unwägbarkeiten und Risiken bzw. Ungewissheiten der Zukünfte umzugehen (vgl. den Beitrag von Pawlik in diesem Band). In Verknüpfung der Kompetenzen mit den Werten und Haltungen des Menschen wird das Bild der „Mündigkeit“ als Orientierung für Personalarbeit und Führung vervollständigt (vgl. Klaus 2009). Der Mündige vereint die operative Wertbarkeit (Effizienz) des bloß Tüchtigen mit strategisch relevanten Kompetenzen und den zugehörigen Einstellungen und Antrieben zur „selbstständigen“ Arbeit (Effektivität); zugleich bildet er eine „Einbruchstelle“ für normative Überlegungen, für das Aufgreifen der Verantwortung des Unternehmens.

Vertrauen in den ganzen Menschen statt Verstärkung von Kontrollen

Dürfen sich Führung und Personalarbeit vom Bild des Mündigen leiten lassen, oder muss die Gefahr zu groß scheinen, von Inkompetenz und mangelndem Einsatzwillen der Arbeitskräfte enttäuscht zu werden? Um Enttäuschungen vorzubeugen, hülfe die Orientierung am bloß tüchtigen Menschen, der extrinsisch motiviert, in die Organisation eingepasst, geleitet, unterwiesen, hinsichtlich Menge und Güte seiner Leistung beurteilt und kontrolliert sowie leistungsgerecht vergütet werden „will“, um effizient zu arbeiten. Praxis und ökonomische Fachdiskussion lassen sich, wenn wir es zutreffend sehen, überwiegend von dieser Orientierung, nicht aber vom Bild des Mündigen leiten. Man versucht (zu oft noch), mittels eines immer weiter ausdifferenzierten Instrumentenkastens den

Leistungseinsatz herbeizusteuern. Dies verursacht zunehmend Aufwand zur Bewirtschaftung des Produktionsfaktors Arbeit („Transaktionskosten“), erfordert Entwicklung und Einsatz immer neuer Methoden nach dem Motto des „mehr desselben“ (vgl. Watzlawick 1986), um den komplexen Menschen doch noch unter Kontrolle zu bekommen. Welche Erklärung lässt sich für dieses Phänomen geben? Ein Deutungsangebot lautet: Personalarbeit bzw. Führungskräftehandeln, vereinfachend: das Management fußt insoweit auf Misstrauen gegenüber dem Partner, dem Faktor Arbeit bzw. dem arbeitenden Menschen: Kontrolle als „geronnenes“ Misstrauen. Gibt es einen Ausweg? Es sei – auf der Basis klarer Strukturen, fairer Verträge und offener Kommunikation (intransitiv gebraucht als Austausch zwecks Konsens, nicht im Sinne von „Jemand etwas mitteilen“) – Vertrauen als funktionales Äquivalent und als Komplement zu Misstrauen vorgeschlagen. Doch dies ist eine andere Geschichte, auf die wir im Beitrag „Führung“ eingehen.

Literatur

- Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G., & TNS Infratest, S. (2015). 17. Shell Jugendstudie. Hamburg: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Armour, S. (2005). Generation Y: They've arrived at work with a new attitude. USA Today. von: http://usatoday30.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm. Zugegriffen: 15. Juli 2015.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of management development*, 24(10), 929–943.
- Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2010). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 105–143). Berlin: Springer.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Springer.
- Couplan, D. (2004). *Generation X*. München: Goldmann.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Gebhardt, B., Hofmann, J., & Roehl, H. (2015). *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.). (2010). *Motivation und Handeln* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard business review*, 81(1), 87–96.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2010). *The motivation to work 12th*. Brunswick: Transaction Publishers.
- Kahnemann, D. (2003). A psychological perspective on economics. *American Economic Review*, 93(2), 162–168.
- Kerstan, T. (15. Okt. 2015). Das wird die Generation R. Interview mit Klaus Hurrelmann. *Die Zeit*, Nr. 42 (<http://www.zeit.de/2015/42/shell-studie-jugend-generation>).
- Klages, H. (1993). Wertewandel in den 90er Jahren. In L. v. Rosenstiel, M. Djarrahzadeh, H. E. Einsiedler, & R. K. Streich (Hrsg.), *Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahre* (2. Aufl., S. 1–16). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Klages, H., & Gensicke, T. (2006). Wertesynthese – funktional oder dysfunktional. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 58(2), 332–351.
- Klaus, H. (2008). Der ganze Mensch. Herausforderungen für die Personalarbeit. In H. J. Schneider & H. Klaus (Hrsg.), *Mensch und Arbeit* (11. Aufl., S. 21–63). Düsseldorf: Symposion.
- Klaus, H. (2009). Employability und Studium. In P. Speck (Hrsg.), *Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung* (4. Aufl. aktualisierte und erweiterte, S. 169–187). Wiesbaden: Gabler.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Manpower (2015). Studie zur Arbeitsmotivation: Das spornt die Deutschen an. <https://www.manpower.de/neuigkeiten/presse/pressemitteilungen/studie-zur-arbeitsmotivation-das-spornt-die-deutschen-an/#index>. Zugegriffen 16. Mai 2015.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt.
- Mutz, G. (2002). Pluralisierung und Entgrenzung in der Erwerbsarbeit, im Bürgerengagement und in der Eigenarbeit. *Arbeit*, 14 (11), 21–32.
- Oechsler, W. (2011). *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. Oldenbourg: München.
- Priddat, B. P. (2002). Das Verschwinden der langen Verträge. In D. Baecker (Hrsg.), *Archäologie der Arbeit* (S. 65–86). Berlin: Kadmos.
- Priddat, B. P. (2013). Die neue Bevölkerung der Ökonomie. Multiple, faire, unwissende und emotionale Akteure. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 14(2), 135–156.
- Reiss, S. (2000). *Who am I? The 16 basic desires that motivate our behaviour and define our personality*. New York: Penguin Putnam.
- Rheinberg, F. (2010). Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 365–387). Berlin: Springer.
- Schmalt, H.-D., & Langens, T. A. (2009). *Motivation* (4. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley.
- Vollmer, G. (1990). *Evolutionäre Erkenntnistheorie* (5. Aufl.). Stuttgart: Hirzel.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Watzlawick, P. (1986). *Vom Schlechten des Guten. Oder Hekates Lösungen*. München: Piper.
- Withauer, K. (2002). *Menschen führen* (7. Aufl.). Renningen-Malmsheim: Expert-Verlag.
- Wunderer, R. (2008). Internes Unternehmertum. In H. J. Schneider, H. Klaus, (Hrsg.), *Mensch und Arbeit* (11. Aufl. S. 265 ff.). Düsseldorf: Symposion.

Über die Autoren

Prof. Dr. Hans Klaus war u. a. als Unternehmensberater tätig und lehrt seit 1990 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung am Institut für Management und Marketing des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Kiel. Arbeitsschwerpunkte bilden die Themenbereiche Strategisches Management, Unternehmensethik und Steuerung komplexer sozialer Prozesse.

Prof. Dr. Hans J. Schneider war Geschäftsführer eines auf Personalfragen spezialisierten Beratungsunternehmens und lehrte Personalwirtschaft an der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm Nürnberg.

Mitarbeiterführung im Wandel – Vorbereitung auf „Führung 4.0“

9

Hans Klaus und Hans J. Schneider

Zusammenfassung

Bei den Herausforderungen an die Führung von Menschen angesichts permanenten, diskontinuierlichen Wandels werden alle Entwicklungen von Gesellschaft, Wirtschaftsweise bzw. Organisationsformen des Wirtschaftens, Technologie und anderer situativer Bedingungen in ihren komplexen Wechselwirkungen bedeutsam. Unser Augenmerk gelte hier besonders dem Aspekt, dass heute und in Zukunft verschiedene Generationen mit den angesprochenen erheblichen Unterschieden in Werthaltungen, Einstellungen und Ansprüchen zugleich zu führen sind. Analog der Rede vom Unternehmen 4.0 geht es für die Menschenführung der Zukunft um die Kompetenz, mit zunehmender sozialer Komplexität umzugehen. Und für diese Kompetenz erwachsen Ansprüche daraus, dass Führungskraft und Mitarbeitende zunächst nur unterschiedliche, zugleich komplementäre Rollen i. S. selektiver Verhaltenserwartungen ausfüllen sollen, aber zugleich eben „auch Menschen“ sind.

9.1 Führung in der Diskussion

Im März 2015 gab es für deutsche Führungskräfte – wieder einmal – negative Schlagzeilen. Sie hätten nicht das für ihre Position nötige Talent, 70 % der Arbeitnehmer seien wegen mangelhaften Führungsverhaltens ihrem Arbeitgeber nur gering emotional

H. Klaus (✉)
Wollbergsredder 39, 24113 Molfsee, Deutschland
E-Mail: hans.klaus@fh-kiel.de

H.J. Schneider
Winkelreuth 15a, 91301 Forchheim, Deutschland
E-Mail: hans.schneider@th-nuernberg.de

verbunden und machten Dienst nach Vorschrift, viele hätten schon innerlich gekündigt (Gallup 2015, S. 1). Die zitierte Studie beantwortet auch gleich die Frage, was eine Führungskraft „genau“ tun sollte, um „richtig“ zu führen, um ihren Führungsaufgaben effektiv (es soll ein bestimmtes Mitarbeiterhandeln bewirkt werden), effizient (weder Zeit noch andere Ressourcen sind zu vergeuden) und human (ein allgemein akzeptiertes, faktisch manchmal verletzes Prinzip) nachzukommen: Die Führungskraft muss – neben dem selbstverständlichen positiven Feedback – die „drei Z für hervorragende Führung“ (Gallup 2015, S. 1) anwenden: Für ihre Mitarbeiter in allen Fragen ansprechbar sein („Zugänglichkeit“); wissen, wofür die Mitarbeiter gerade zuständig sind, und mit ihnen darüber reden („Zuständigkeit“); die Teammitglieder unterstützen, Prioritäten und Leistungsziele festlegen („Zielorientierung“).

Offen bleibt: Kann eine Führungskraft mit diesem Stil das gewünschte Verhalten aller Mitarbeitenden jederzeit zielsicher hervorrufen? Welche Rolle spielen Absichten und Verhaltensweisen der Vorgesetzten? Oder wirkt eine Führungskraft ausschließlich durch (angeborene) Persönlichkeitseigenschaften? Und wie sind diese Überlegungen einzuschätzen angesichts der technologischen Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung, wenn neue Geschäftsmodelle die bisherigen zerstören („Disruption“) und die veränderten Wertschöpfungsketten auch eine andere Personalpolitik und verändertes Führungsverhalten erfordern könnten? Welche Verhaltensweisen könnten und sollten Führungskräfte zeigen, wenn Mitarbeitende heute keine abgeschotteten Arbeitszimmer mehr wünschen, sondern ein „open space office“, das Transparenz verschaffe und nicht mehr Hierarchie symbolisiere. Was ist, wenn arbeitende Menschen aufgrund veränderter Einstellungen die bisherige „9to5“-Arbeitszeit ablehnten? Um solche Fragen dreht sich die Diskussion um Führung, sei sie anwendungsorientiert oder eher theoretischen Charakters (vgl. Neuberger 2002). Vorschläge, Rezepte und theoretische Ansätze sind zahlreich und vielfältig, Führungskräften fällt eine Orientierung für ihr eigenes Verhalten schwer. Insoweit nimmt es nicht Wunder, wenn sie allzu bereitwillig nach simplifizierenden Vorschlägen, die Verhaltenssicherheit versprechen, greifen.

9.2 Die Führungsfunktion

Bei „Führung“ geht es darum, Mitarbeitende anzuleiten und zu einem aufgabengerechten Verhalten zu veranlassen. Dies ist eine für den erfolgreichen Bestand und die Weiterentwicklung des Unternehmens unabdingbare Managementfunktion. Führung ergänzt insoweit die Organisation, die mit Regelungen zu Arbeitsteilung und Koordination die strukturellen, auf Dauer angelegten und personenunabhängigen Vorgaben für Aufgabenerledigung schafft. Im Anschluss an diese Vorgaben erledigt Führung die „Feinsteuerung“ der Arbeit im vorstrukturierten Rahmen um die laufende, konkrete Veranlassung, Koordination und Unterstützung der Arbeitsausführung (vgl. hierzu und zum Folgenden Klaus 2009).

Tab. 9.1 Charakteristika des Führungsphänomens. (Quelle: Eigene Darstellung)

Funktionen	Lokomotion und Kohäsion
Soziale Interaktion	Wechselseitiger Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
Einflussbeziehung	Asymmetrie: Vorgesetzter mit Sanktionspotenzial und Informationsmonopol

Mit dieser Grundlegung kann das Phänomen der Führung von Mitarbeitern in Unternehmen verfeinernd charakterisiert werden (Tab. 9.1):

- Die Einflussnahme einer Führungskraft gegenüber Mitarbeitern umfasst die beiden Grundfunktionen Kohäsion und Lokomotion. Die Kohäsionsfunktion dient der Sicherung des menschlichen Zusammenhalts der Mitglieder eines Unternehmens, eines Betriebs oder einer Arbeitsgruppe und deren Aktionsfähigkeit. Die Lokomotionsfunktion ist auf Zielerreichung der arbeitenden Menschen (in der Gruppe) gerichtet.
- Führung vollzieht sich in einem wechselseitigen sozialen Prozess. Durch konkretes Handeln und durch Kommunikation über Rolle, individuelle Bedürfnisse und persönliche Belange beeinflussen Führungskräfte ihre Mitarbeiter, die Mitarbeiter beeinflussen auch Haltungen und Handlungen ihrer Führungskräfte.
- Die Führungskraft soll „Untergebene“ beeinflussen. Zu diesem Zweck sind die formalen Einflusschancen „asymmetrisch“ verteilt und zugunsten der bzw. des „Vorgesetzten“ in der Hierarchie verankert. Die Führungskraft verfügt über Weisungsbefugnisse, kann negative wie positive Sanktionen geben und kann entscheiden, welche der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen die Mitarbeitenden erhalten. So besitzt sie – in welcher Ausprägungsform und in welchem Ausmaß auch immer – bei Entscheidungen ein prinzipielles „Übergewicht“ gegenüber den zu führenden Mitarbeitenden.

Das Verständnis von Führung als asymmetrischer sozialer Einflussprozess führt zu der Frage: Was ist „richtiges“ Führen in dem Sinne, dass die zu führende Person aufgabenkonformes Verhalten zeigt? Um Aussagen über Erfolgsaussichten eines bestimmten „Führungsstils“ treffen zu können, sind folgende Aspekte zu ergründen:

- Welche Bedeutung haben spezifische Stile für Führungsprozess und Erfolg?
- Welche Rolle spielen Eigenschaften und weitere Merkmale der Persönlichkeiten, die in diesem Prozess interagieren?
- Welche Besonderheiten und Bedeutungen ergeben sich daraus, dass Menschen, die sich in vielen und vielfältigen Hinsichten (arbeitsrechtlicher Status, Geschlecht, Alter, Ausbildungsstand usw.) unterscheiden, in Organisationen regelmäßig in Gruppen arbeiten (sollen)?

- Welche unterschiedlichen Beweggründe liegen dem Verhalten der Mitarbeitenden zugrunde und wie und mit welchen Wirkungen formen sie sich in sozialen Zusammenhängen und unter sonstigen Situationsbedingungen aus?

Bei der Betrachtung des Führungsprozesses gelten also Person und Handeln der Führungskraft und das Individual- sowie das Gruppenverhalten der arbeitenden Menschen als die komplexen Variablen, die für den Erfolg des Führungsprozesses eine Rolle spielen.

Im Mittelpunkt dieses Beitrages steht die Analyse der Herausforderungen an die Führung von Menschen angesichts des permanenten, diskontinuierlichen Wandels in Gesellschaft, Wirtschaftsweise und Organisation, Technologie usw. Unter diesen sich verändernden situativen Bedingungen gilt unser Augenmerk vor allem auch dem Aspekt der „Führung von Generationen“. Dass unterschiedliche Generationen in einem Unternehmen zu führen sind, ist keine neue Erfahrung bzw. neue Erkenntnis. Sinnvoll wird dieser Fokus, weil (wieder einmal?) ein mit dem Generationenwechsel einhergehender tief greifender Wertewandel beobachtet wird: Worin und wie stark unterscheiden sich aktuelle und zukünftige Generationen in ihren Wertvorstellungen von bisherigen Generationen grundsätzlich voneinander? Wie müssten Führungskräfte ihr Verhalten ausrichten, damit ihre Einflussversuche die Menschen heute und morgen überhaupt erreichen? Aus diesen Überlegungen resultiert die Anschlussfrage, welches Führungsverhalten „Führung 4.0“ (Dietz 2015, S. 22) auszeichnet.

9.3 Führungsansätze im Wandel der Zeit

9.3.1 Moden und Mythen der Diskussion zur Führung

Wir können, analog Alfred Kiesers luzider Analyse des Organisierens (vgl. Kieser 1996), in der Führungsdiskussion „Moden & Mythen“ feststellen. In Führungskräftezirkeln und Publikationen lösen unterschiedliche Führungsansätze, also Aussagen dazu, wie richtig zu führen sei, „Modewellen“ gleich, einander ab. So wurde einmal das Managerial Grid hochgelobt, ein andermal wurden Management-by-Konzepte „gehypht“. Solche Meinungsäußerungen durchströmten Lehrbücher, Zeitschriften und Seminare und „benetzten“ Führungskräfte wie Managementstudierende mit immer „neuen“, „innovativen“, jedes Mal aber mit „den richtigen“ Erkenntnissen. Wie für Moden bzw. Wellen typisch, ebten sie nach relativ kurzer Zeit wieder ab – und ließen Ratsuchende hilflos zurück. Gleichzeitig hielten und halten sich überdauernde Mythen zur Führung, etwa die „Great-man-Theory“ mit ihrer Behauptung, dass Menschen mit bestimmten angeborenen Charaktereigenschaften „immer“ erfolgreiche Führer seien. – Solche Äußerungen zum Führungsphänomen muten schon mystisch an, sie entziehen sich, weil die Betrachtungsdimensionen verschwimmen, jeder Analyse, jeder wissenschaftlichen Kritik und vor allem der professionellen Anwendung. Nachfolgend werden die in Tab. 9.2 aufgeführten

Tab. 9.2 Hauptströmungen der Führungsdiskussion. (Quelle: Klaus und Schneider 2008, S. 224 ff., 230 ff.)

Strömung	Erscheinungsform, Merkmale
Führung durch Strukturvorgabe	Taylorismus, Bürokratieansatz
Personale Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Führung durch Persönlichkeit/Eigenschaftenansatz/Great Man Theory • Verhaltens- bzw. Führungsstilansatz: Verhaltensgitter, Harzburger Modell („one best way“) • Situative Führung: „one best way for each given situation“: Suche nach dem Fit zwischen Situation und Führungsverhalten
Symbolische Führung	Führungskraft als „Zeichensetzer“ für die Unternehmenskultur

zentralen Strömungen rekapituliert (vgl. im Folgenden Klaus und Schneider 2008, S. 224 ff., 230 ff.).

9.3.2 Hauptströmungen

9.3.2.1 Führung durch Strukturvorgabe

Diese Perspektive auf das Führungsphänomen lässt sich wie folgt rekonstruieren: Die gewünschte Verhaltenssteuerung von Menschen ist durch Vorgabe präziser Strukturelemente für die Aufgabenerfüllung zu erreichen. Die sozusagen mittelbar, unpersönlich wirkenden Elemente finden sich etwa in Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Arbeits- und Verfahrensanweisungen. Sowohl Beeinflusser wie auch zu Beeinflussender gelten als rational, ja „mechanistisch“ handelnde Wesen, die ohne jedes soziale Bedürfnis funktionieren, allein vom Geldmotiv getrieben sind. Dieser Vorstellungswelt sind z. B. Taylorismus („wissenschaftliche Betriebsführung“) und Bürokratieansatz zuzuordnen. Konsequenterweise ist dies auch so gedacht und pointiert ausgedrückt: Führung (als Verhaltenssteuerung) geht in Organisation (Strukturgestaltung) auf. Diese Funktion vermag Organisation jedoch nicht (vollständig) zu erfüllen, vor allem dann nicht, wenn Aufgaben sich rasch und umfassend ändern bzw. wenn mit Störungen zu rechnen ist, weil Menschen auch nicht-rational handeln. „Führung durch Strukturvorgabe“ kann deshalb nicht als erkenntnis- und handlungsleitend für Führungsfragen gelten. Das bedeutet nicht, dass Strukturelemente für die Verhaltensbeeinflussung von Menschen nicht wichtig seien; allerdings ist die Fassungskraft dieser Perspektive – isoliert in strengem Ursache-Wirkungs-Denken angelegt – für das Führungsphänomen theoretisch und praktisch zu gering.

Dieser Ansatz korrespondiert mit der „Agency“-Diskussion der Institutionenökonomie (vgl. Schreyögg und Geiger 2015): Dort geht es um die Herausforderung des Prinzipals (Führungskraft), den beauftragten Agenten (Arbeitskraft) angesichts einer Asymmetrie von Informationen, Wissen, Fähigkeiten und anderen Ressourcen so zu

steuern, dass der Agent im eigenem Nutzenkalkül nicht gegen den Nutzen des Prinzipals handelt. Der Prinzipal wird Strukturen (Verträge über Aufgaben und Arbeitsweise) und Kontrollmechanismen schaffen und Anreize setzen, um die Antriebsstrukturen des Agenten so zu aktivieren, dass dieser erwartetes Verhalten zeigt.

9.3.2.2 Personale Führung

Die in den 1970er und 1980er Jahren dominierenden Modelle der personalen Führung betonen die unmittelbare Bedeutung von Person und Handeln der Führungskraft. Die Bandbreite dieses Denkens reicht von der (ins 19. Jahrhundert zurückreichenden) Idee, alleine die Persönlichkeitseigenschaften des Vorgesetzten bewirkten das gewünschte Handeln der Mitarbeitenden, bis hin zu der – verbreiteten, plausibleren – These, dass ein (mehr oder weniger partizipativer) Führungsstil je nach Situation („situative Führung“) erfolgreich sei.

Nach der Idee der *Führung durch Persönlichkeit (Eigenschaftenansatz)* ist Führungserfolg durch die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft bestimmt, durch Eigenschaften, die im Wesentlichen als angeboren, als nicht erlernbar angenommen gelten. Um Führungserfolg zu erzielen, seien „großartige Persönlichkeiten“ für Führungspositionen auszuwählen („Great-Man-Theory“), so lautete der grundsätzliche praktische Schluss. Diese Sichtweise fand und findet Anklang in Unternehmungen. Kataloge als führungsrelevant erachteter Eigenschaften wurden teils intuitiv abgeleitet; man versuchte aber auch, mittels aufwendiger statistischer Methoden die Merkmale erfolgreicher Führungskräfte empirisch herauszukristallisieren. Diskutiert wurden Faktoren wie Intelligenz, Anpassungsfähigkeit, Dominanzstreben, Durchsetzungsfähigkeit, Entschlusskraft, Selbstvertrauen. Der Zusammenhang zwischen bestimmten Eigenschaften und Führungserfolg erscheint nicht als signifikant. Für die alleinige Erklärung von Führungserfolg gilt der Eigenschaftenansatz als gescheitert.

Gemäß dem *Verhaltens- bzw. Führungsstilansatz* soll die Führungskraft in jedem Falle durch ihren Führungsstil Motivation der Mitarbeiter bewirken können. Oft wird postuliert, dass ein personenbezogenes bzw. partizipatives (statt aufgabenbezogenes bzw. autoritäres) Führungsverhalten „immer“ zu Erfolg führe. Das erwähnte „Managerial Grid“ von Blake und Mouton allerdings zeichnete den 9.9-Führungsstil, der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung je in höchster Ausprägung miteinander verknüpft, als „das“ gebotene, leicht trainierbare Führungsverhalten aus. Zu den Verhaltensansätzen rechnet auch das „Harzburger Modell“ mit der Idee der Führung im Mitarbeiterverhältnis mit ausgeprägter organisatorischer Unterstützung. Den zu beeinflussenden Menschen schreibt man bei diesem Führungsverständnis auch „höhere“ Bedürfnisse zu als nur das Streben nach Befriedigung physiologischer Grundbedürfnisse und nach Sicherheit, z. B. den Wunsch nach befriedigenden Sozialkontakten oder Anerkennung. Dies ist Folge stärkerer Rezeption der Motivationsforschung mit ihren „humanistischen“ Thesen. Maslow (Bedürfnispyramide) oder Herzberg (Zweifaktorenansatz: Hygienefaktoren und Motivatoren) etwa kennzeichneten den Menschen als auch nach „Höherem“ strebend; die höheren Bedürfnisse sollten in allen Lebensbezügen und somit auch in der Arbeit gelten.

Der *situative Ansatz* (*Kontingenzansatz*) trat mit Kritik am Verhaltensansatz auf den Plan: Aufgrund der Unterschiedlichkeit von Situationen könne kein Führungsstil eine rundweg höhere Leistungswirksamkeit als die anderen Stile aufweisen; die Anforderungen an das Führungsverhalten ergäben sich aus der spezifischen Situation. Situationsfaktoren sind – je nach Modell unterschiedlich einbezogen und gewichtet – die handelnden Menschen, deren Ansprüche an die Arbeit, die Aufgabe, die Organisation und auch die übergreifende (Arbeits-)Umwelt. Die Art und Weise der Führung muss zur jeweils aktuellen Situation „stimmig“ sein. Will eine Führungskraft erfolgreich sein, hat sie auf ein „fit“ ihres Verhaltens mit der Situation zu achten. Wegen seines versteckten Determinismus ist der Situationsansatz umstritten: Aus der Kritik am Verhaltensansatz heraus verneint er, dass es den „one best way“ des Führungsverhaltens gebe, kommt aber zu dem Schluss, dass jede Situation nach einem ganz bestimmten Führungsstil verlange („one best way for each given situation“).

9.3.2.3 Symbolische Führung

Der seit den 1990er Jahren diskutierte Ansatz deutet die Rolle der Führungskraft in sehr besonderer Weise um (vgl. Schreyögg und Geiger 2015): Diese setze durch ihr alltägliches Handeln, durch Einsatz spezifischer (Führungs-)Instrumente „Zeichen“, mit denen sich die Mitarbeiter identifizieren, weil und soweit diese Zeichen der „Unternehmenskultur“ entsprechen, also dem von allen der Organisation zugehörenden Personen akzeptierten und gelebten Bündel von Werten und Normen. Die Grundthese lautet: Menschliches Verhalten im Betrieb und damit Führungserfolg ist eine Wirkung gelebter Unternehmenskultur mit ihren ständig sichtbaren Zeichen. Die Führungskraft interessiert dann als Träger bzw. Vermittler von Symbolen der Kultur. Wenn alle Mitglieder eines Unternehmens einheitliche, ihr Verhalten stark prägende Wert- und Normvorstellungen (= „Kultur“) besitzen, sind Strukturvorgaben zur Verhaltenssteuerung und personale Einflussnahmeversuche entbehrlich (Kultur als Führungssubstitut). Decken sich Kultur und Unternehmensziele bzw. Maßnahmen zur Zielerreichung nicht, ist die herrschende Kultur zu modifizieren. Aus dieser Betrachtung resultieren dann Vorschläge für ein „Kulturmanagement“, in dessen Rahmen die Rolle der Führungskraft darin besteht, eine zu den Zielen passende Unternehmenskultur zu schaffen und zu stabilisieren. Die Diskussion um symbolische Führung hat das Wissen um das Phänomen Führung um wichtige Aspekte bereichert; aber mit dem Verweis auf die Kultur alleine lässt sich das Verhalten von Menschen ebenfalls nicht erschöpfend verstehen noch greift Kulturmanagement für sich, v. a. nicht kurzfristig im Arbeitsalltag.

9.3.2.4 Aktuelle Diskussionslinien

Aktuell scheint keine Strömung als Paradigma zu fungieren. Die Fachwelt diskutiert verschiedene Ansätze nebeneinander.

Das in Betrieben durchaus verbreitete Konzept des *transaktionalen* Führungsverhaltens (vgl. Enste et al. 2013, S. 16 f.) sieht die zweckbezogene Transaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Mittelpunkt. Beide, so die Prämisse, streben nach

Maximierung des eigenen Nutzens (vgl. Frankowski 2013, S. 35 f.). Die Führungskraft habe den Mitarbeitern also zu vermitteln, dass diese ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen, wenn sie im Sinne des Unternehmens handeln. Als häufig anzutreffende Erscheinungsform gilt das MbO, die Führung durch Zielvereinbarungen. Der Verstärkung des Einflusses dienen Anreize, z. B. Belohnungen für in Aussicht gestellte Zielerreichungsprämien. Dabei scheint allerdings das bekannte Manko durch: Führung erfolgt schwerwichtig über materielle Motivierungsfaktoren, mag so kurzfristig gewünschtes Verhalten auslösen, während die langfristige Wirkung wegen des Crowding-out-Effekts offen bleiben muss.

Eine *transformationale* Führung soll übergeordnete Ziele erreichen, Visionen formulieren, auch moralische Leitlinien vorgeben, um die Entwicklung der Mitarbeiterpersönlichkeit zu fördern (vgl. Kunze 2014, S. 34). Die Führungskraft soll durch ihr Verhalten als Vorbild von Integrität, Fairness und Gerechtigkeit fungieren (vgl. Enste et al. 2013, S. 16 f.). Während die transaktionale Führung auf extrinsische Motivierungseffekte individueller Anreize setzt, soll transformationale Führung intrinsische Motivation ermöglichen. Die internationale GLOBE-Studie, die weltweit Führungskräfte nach ihren Führungspräferenzen befragte, wies die transformationale Führung trotz kultureller Unterschiede als das beliebteste Führungsverhalten aus (vgl. Enste et al. 2013, S. 17). Geschehnisse der jüngeren Vergangenheit haben den Ruf nach einem an Grundwerten orientierten Führen gerade in Deutschland lauter werden lassen. „Das Prinzip des guten Vorbildes ... heißt also, nicht nur von Werten zu reden, sondern diese auch zu leben. Aufgrund der hohen Vorbildfunktion einer Führungskraft wurde dieser Aspekt auch in neuere Führungstheorien wie der Theorie der transformationalen Führung explizit aufgenommen“ (Frey 2015, S. 54). Neuere Studien zeigen positive Auswirkungen der transformationalen Führung auf die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern, Arbeitsgruppen und damit auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen. Es gibt jedoch Stimmen, die diese positiven Auswirkungen in Zweifel ziehen (vgl. Kunze 2014, S. 34). Nicht zuletzt werden Erinnerungen an den gescheiterten Eigenschaftsansatz (Great-Man-Theory) wachgerufen.

Nach wie vor wird – in der Tradition des Verhaltensansatzes – die grundsätzliche Frage diskutiert, ob Führung eher autoritär oder kooperativ (partizipativ) ausgestaltet sein soll (vgl. Enste et al. 2013, S. 14). Der autoritäre Führungsstil als eines der ältesten und bekanntesten Stilkonstrukte sei gerade im Produktionsbereich und/oder in Krisenzeiten nach wie vor häufig anzutreffen. Umgekehrt wird postuliert, dass in den heutigen „digitalisierten“ Unternehmen ein partizipativer Führungsstil notwendig sei (situative Wendung), um wachsende Eigenverantwortung, Wertschätzung und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und damit Leistungsbereitschaft und Mitarbeiterzufriedenheit zu gewährleisten (vgl. Enste et al. 2013, S. 19). Als Varianten bzw. Weiterentwicklungen des partizipativen Führens können Konzepte der Teamführung und das Mitunternehmertum (Mitarbeiter als Mitunternehmer) gelten. Das *Teamführungskonzept* verlangt vom Vorgesetzten, nicht nur die einzelnen Mitarbeitenden zu steuern, sondern auch die Gruppe als Ganzes mit ihrer Gruppendynamik zu lenken (vgl. Enste et al. 2013, S. 20).

Das Führungskonzept „*Mitarbeiter als Mitunternehmer*“ hat seine Wurzeln in der betrieblichen Partnerschaft (u. a. Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter) und reicht bis weit in das 19. Jahrhundert zurück (vgl. Gaugler 1999, S. 3 ff.). Dieser insbesondere von Wunderer (vgl. Wunderer 2008, S. 159 ff.) weiterentwickelte Entwurf intensiviert die partizipative Führung durch eine verstärkte Einbindung der Mitarbeitenden in Strukturen (z. B. „Property Rights“ im engen Sinne durch Kapitalbeteiligung) und in Entscheidungsprozesse, um zu „ganzheitlicher Unternehmensführung“ zu gelangen (vgl. Frankowski 2013, S. 40).

Im *Einflussprozessansatz* (vgl. Klaus und Schneider 2008) wird Führung als wechselseitiger, intendierter Einflussversuch verstanden, für dessen Erfolg neben situativen Gegebenheiten auch die Einflusspotenziale wichtig werden, die der Führungskraft von den zu Beeinflussenden zugeschrieben werden. Relevante „Machtgrundlagen“ können sein: Legitimation des Führungsversuches in den Augen der Mitarbeiter, Belohnung, Bestrafung, Expertenwissen und Persönlichkeitswirkung, ggf. auch Informationsmacht. Diese Betrachtung ist hilfreich für die Weitung des Problemzugangs, Ratschläge mit generalisiertem Anspruch sind daraus kaum abzuleiten.

9.4 Herausforderungen einer Führung im digitalen Zeitalter: Leadership 4.0

9.4.1 Was ist, was bleibt, was kommt?

Was bleibt an Erkenntnissen nach diesem Blick auf Moden und Mythen? Die analytische Einsicht in die Komplexität der Führungsfunktion findet empirische Anhaltspunkte. Dies begründet einen Primat für Ansätze größerer Fassungskraft, die Orientierungswissen liefern. Menschenführung war und ist „schwer“, weil sie immer wieder vor anderen Herausforderungen steht. Die Flut der Führungswegweiser in den sich abwechselnden Ansätzen ist Beleg dafür, ebenso das große, thematisch oszillierende Angebot an Seminaren zum „richtigen Führen“, die trotz hohen Aufwandes i. d. R. wenig effektiv bleiben, auch weil sie sich stets „innovativ“ auf je einen Aspekt, der bisher noch nicht berücksichtigt worden sei, kaprizieren. Es ist davon auszugehen: Führungsprobleme werden sich auch in Zukunft stellen, von einer alle Führungskräfte zufrieden stellenden Lösung bleiben wir weit entfernt. Klassische Fragestellungen werden durch neue Herausforderungen ergänzt oder überlagert. Der wieder einmal eintretende Wertewandel verändert die Motivationslagen der Menschen (Bedürfnisse und Ziele; vgl. den Beitrag zu Motivation von Klaus und Schneider in diesem Band) und deren Erwartungen an das Verhalten von Führungskräften. Die Digitalisierung in den Organisationen und im Privatleben der Menschen revolutioniert die Wirtschaftsweise in Güterproduktion und Dienstleistung, v. a. aber auch das gesamte Kommunikationsverhalten, und schafft neue Formen gesellschaftlicher und rechtlicher Kontrolle über soziale Netzwerke (vgl. Enste et al. 2013, S. 7). Schließlich wird der demografische Wandel zu einem noch nie da gewesenen

Neben- und – hoffentlich – Miteinander von vielfältigen Generationen führen (vgl. Bruch et al. 2010, S. 135), die sich in ihren Werten stark unterscheiden. Niedrige Geburtenraten, steigende Lebenserwartung und längere Lebensarbeitszeiten (vgl. Enste et al. 2013, S. 6) bergen Effekte, denen Personalmanagement und -führung Rechnung tragen müssen. Aspekte diverser Ansprüche an Führung aufgrund „neuer“ Werte und wegen Wertevielfalt in demselben zeiträumlichen Kontext seien im Folgenden herausgegriffen.

9.4.2 Generationen und Landeskulturen: Divergierende Werte und unterschiedliche Ansprüche an Führung

Um zu überdenken, welche Führungsansprüche mit den verschiedenen Wertvorstellungen einhergehen, greifen wir zunächst die im Beitrag „Motivation“ vorgenommene Unterscheidung der Generationen auf. Die Grundüberlegung lautet: Aufgrund der je typischen Wertvorstellungen und der dadurch geprägten Motivationstendenzen besitzen Angehörige einer Generation typische Einstellungen zur Arbeit, zeigen ein bestimmtes Arbeitsverhalten, wollen in einer bestimmten Art und Weise angesprochen werden, zeigen also spezifische Ansprüche an die Führung. Dies beeinflusst, so die leitende Idee, das Handeln der Führungskräfte, die „ihre Leute erreichen wollen“.

Die hohe Leistungsorientierung der Nachkriegsgeneration, ihr Pflichtbewusstsein und ihr Respekt vor der Hierarchie konnten mit autoritärem Führungsverhalten korrespondieren. Die Führungspräferenzen der Wirtschaftswundergeneration waren im Vergleich dazu wesentlich stärker auf kooperatives Verhalten der Führungskräfte ausgelegt; auch diese Generation nähert sich dem Rentenalter. Baby Boomer Generation und Generation X hätten „sich und ihr Lebenskonzept den Arbeitsanforderungen untergeordnet“ (Gebhardt et al. 2015, S. 9). Die Generation Y („Why“) dagegen zeigt durchaus Leistungsbereitschaft und Engagement in sie interessierenden Feldern, sie stellt Fragen danach, warum Aufgaben nötig würden und wozu etwas für sie gut sei. Damit fordert sie Offenheit und Kooperation ein. Eine zugleich festgestellte Orientierungslosigkeit im Überangebot von (gerade auch beruflichen) Optionen verlangt Führungskräften aber auch ab, die schwierige Balance von Richtungsvorgabe und Freiraum immer aufs Neue zu suchen. Mit dem Auftauchen von Angehörigen der Generation Z bzw. R (vgl. die Verweise in dem Beitrag zu Motivation von Klaus und Schneider in diesem Band) stellt sich die Frage erneut: Wie wird diese heranwachsende Generation wohl zu führen sein? Erste Befunde legen es nahe, dass Partizipation auf Augenhöhe eingefordert werden wird, dass Arbeitsaufträge nach (wechselndem, situativ empfundenem) Sinn und individuellem Lerninteresse gesucht bzw. akzeptiert werden. Das hohe Maß an Entspanntheit und Unverkrampftheit, das man dieser Generation nicht zuletzt aufgrund weitgehender materieller Sicherheit und Unabhängigkeit zuschreibt, verknüpft mit ausgeprägter, in sich ruhender Moralität führten zu einem starken Selbstbewusstsein, das nach einem individuell abgestimmten Führungsverhalten verlangte.

Entgegen den Postulaten der eben bezogenen Studien, die Werte der Generationen unterschieden sich, trat im Februar 2016 die sogenannte „Vermächtnis-Studie“ (ZEIT, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung und infas Institut für angewandte Sozialwissenschaften; vgl. im Folgenden Allmendinger 2016) auf den Plan. Der zentrale Befund lautet, die Angehörigen der derzeit in Deutschland lebenden Generationen teilten ähnliche Werte, schätzten aber ihren Alltag und ihre Lebensbedingungen (Bildung, Einkommen, Freundeskreis/Bezugspersonen usw.) unterschiedlich ein und verhielten sich entsprechend verschieden. Im Verhalten finden sich allerdings Bezüge zur Generationszugehörigkeit. Diese Hinweise sind wertvoll für das Verständnis beobachtbarer Verhaltensdifferenzen. Soweit eine erste Analyse der Untersuchungssettings dies zulässt, gehen Unterschiede der Befunde einher mit Unterschieden in der Definition v. a. des Begriffs „Werte“. Zugleich offenbaren sich grundsätzliche Schwierigkeiten der Erforschung menschlicher Sinngehalte (vgl. analog Klaus et al. 2015, S. 41 ff.). Da die Unterschiede beim für Personalarbeit und Führung vorrangig wichtigen Verhalten von Menschen zwischen den Studien gering bleiben, meinen wir b. a. W. mit der Generationenorientierung arbeiten zu dürfen.

Die Unterschiede im Verhalten der zu führenden Mitarbeitenden bzw. in deren Ansprüchen an Personalarbeit und Führung auf Basis von Wertedivergenzen wurden eben als Korrelat der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Generationen behandelt. Werteunterschiede und Differenzen bei den Ansprüchen an die Führung bestehen aber auch, und dies wird für das „Interkulturelle Managements“ schon sehr lange und breit diskutiert, zwischen Menschen, die unterschiedlichen Wertegemeinschaften angehören, weil sie aus spezifischen Landeskulturen bzw. Ethnien stammen. Besonderheiten werden anhand von kulturprägenden Merkmalen wie Traditionsbewusstsein, Autoritätsgläubigkeit, Offenheit, Handlungsorientierung, Einstellung zur Natur usw. von Autoren in unterschiedlicher Weise operationalisiert (vgl. etwa Trompenaars; Hofstede). Eine Führungskraft hätte, wenn sie mit Menschen unterschiedlicher kultureller Prägung zu tun hätte, die kulturellen Besonderheiten gleichsam als Imperative aufzugreifen und die Menschen jeweils ihrer individuellen Kultur gemäß zu behandeln; träfen unterschiedliche Kulturen bei Zusammenarbeit in interkulturellen Teams zusammen, dann ginge es in der Führung ferner um das Ausloten möglicher Konfliktquellen aufgrund der Kulturunterschiede und um die entsprechende Verhaltensbalancierung.

9.4.3 Gleichzeitige Führung verschiedener Generationen

In Organisationen arbeiten Angehörige der verschiedenen Generationen mit den angesprochenen erheblichen Unterschieden in Werthaltungen, Einstellungen und Ansprüchen in der Regel zusammen oder jedenfalls gleichzeitig. Sie sind also zugleich zu führen. Daraus resultiert die Frage, wie die Führungskraft den „Spagat“ schaffen kann, die Unterschiede aufzufangen und zu beantworten, vielleicht sogar positiv aufzugreifen und

mögliche Bereicherungen, die sich aus Unterscheiden und Interdependenzen ergeben, fruchtbar zu machen.

Diesen Überlegungen bewegen sich auf der Dimension des Gruppenverhaltens und seiner Effekte. Für Führung und Personalarbeit interessant ist das Phänomen Gruppe deshalb, weil aus den Interaktionsprozessen innerhalb der Gruppe ein Verhalten entsteht, das sich nicht als Addition der Handlungen der Individuen erklären lässt: Gruppenverhalten ist etwas anderes als die Summe des Verhaltens der Individuen. Vielmehr hat man es mit der als undurchschaubar und unbeherrschbar geltenden „Gruppendynamik“ zu tun. In Gruppen wirken eigenwillige Kräfte, die eine Führungskraft aufzugreifen hat, vor allem wenn neben den beabsichtigten Effekten der („formalen“) Gruppenzusammensetzung auch ungewünschte Nebeneffekte „informeller“ Art zu bedenken sind. Für die Untersuchung von Gruppenprozessen (vgl. zum Folgenden Steinmann et al. 2013, S. 544 ff.) spielen neben Umgebungsfaktoren (Aufgabe, Organisationsstruktur, Informationswege, konkretisierte Gruppenziele, Statussymbole, Anreizsystem) vor allem die Mitglieder und deren kulturelle Werte und Einstellungen als „Gruppeninputs“ die zentrale Rolle. Im Interaktionsprozess der Gruppe ergeben sich gruppeninterne Normen, Standards und Ziele, die bei entsprechender Kohärenz das Handeln der Gruppe stark prägen und einen Zusammenhalt der Gruppe ermöglichen, der für die Gruppeneffektivität mit ausschlaggebend ist.

Bei der Forschung nach Gründen für hohe Gruppeneffektivität (Stabilität der Gruppe und Produktivität) zeigten sich folgende Tendenzen (immer „ceteris paribus“):

- **Gruppengröße:** Mit steigender Anzahl der Mitglieder wächst deren Zufriedenheit. Bedeutsam dafür ist der Anstieg möglicher zwischenmenschlicher Kontakte, jedenfalls bis zu einer gewissen Größenordnung. Nicht belegt ist der Gedanke, dass mit zunehmender Gruppengröße auch die Produktivität steige bzw. dass eine kleine Gruppe produktivitätshemmend sei. Kleine Gruppen arbeiten bei sehr schwierigen Aufgabenstellungen, die intensive Zusammenarbeit der Mitglieder der (formalen) Gruppe erfordern, erfolgreicher. Bei psychomotorischen Leistungen (z. B. Tragen eines Gegenstands an einen anderen, vorher exakt bestimmten Ort) und bei komplexen bzw. kreativen Aufgaben kann steigende Gruppengröße die Leistungen mindern. Die in diesen Fällen geringere Leistungsmotivation fußt auf vermehrten Reibungsverlusten, dem anwachsenden Koordinationsaufwand und daraus, dass der Einzelne seinen individuellen Leistungsbeitrag weniger deutlich zu erkennen vermag.
- **Homogenität:** Erfahrungsgemäß arbeiten homogene Gruppen, die grundsätzlich hoch kohäsiv sind, bei standardisierten Aufgaben und objektiven Leistungskriterien effektiver und effizienter; umgekehrt erweisen sich heterogene Gruppen als erfolgreicher bei Arbeitsaufgaben, die eher wenig vorstrukturiert sind. Dieses Ergebnis lässt sich insoweit gut nachvollziehen, als mit geringerer Vorstrukturierung die Komplexität der Arbeitsaufgabe einer Gruppe steigt, die nur durch eine größere Qualifikations- und Einstellungsbandbreite der Gruppenmitglieder kompensiert werden kann.

- Gruppenkohäsion: Steigender Gruppenzusammenhalt bewirkt nicht zwangsläufig eine Erhöhung der Gruppenproduktivität. Allerdings steht Gruppenkohäsion in Zusammenhang mit einigen wichtigen Produktivitätsvoraussetzungen: Bei hohem Gruppenzusammenhalt sinken in der Tendenz Fluktuation und Absentismus, wächst die Arbeitseinsatzbereitschaft. Als plausible – und wichtige – Erklärung für dieses Phänomen gilt: Der Mensch nimmt mit seinem Arbeitsverhältnis verbundene Pflichten und Zumutungen als umso weniger belastend wahr, je wohler er sich in der Gruppe fühlt. Führungskräfte sind grundsätzlich gut beraten, durch eine entsprechende Modifikation der Gruppenbedingungen Voraussetzungen für Kohäsion zu schaffen. Zu diesen gehören organisatorische Veränderungen, Delegation von Entscheidungsbefugnissen, Änderungen des Handelns der Führungskräfte in Richtung Moderation mit fester Verankerung in der Unternehmenskultur und nicht zuletzt auch die Förderung von Fach-, Methoden-, Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen der Menschen in einer entsprechenden Personalentwicklungsoffensive (vgl. Bruch et al. 2010, S. 247).
- In Bezug auf die Generationenunterschiede (und analog auf die mit Kulturunterschieden korrelierenden Ethnien) wird mit einer zunehmenden Heterogenität von Arbeitsgruppen zu rechnen sein: Lebensphasen mit Alterungseffekten und Leistungsunterschieden, Werteunterschieden, Interessenlagen und entsprechend divergierenden Motivationstendenzen treffen aufeinander (vgl. Bruch et al. 2010, S. 246). Für effiziente Beziehungen muss eine Führungskraft alle genannten Faktoren für jeden einzelnen Mitarbeitenden individuell und dann ferner vor allem auch im Zusammenwirken in der Gruppe ausloten. Besondere Aufmerksamkeit verdiene dabei die „asymmetrische Führungsbeziehung“ (Bruch et al. 2010, S 246) zwischen einer jungen Führungskraft und einer Arbeitskraft aus einer älteren Generation.

9.5 Führen heißt soziale Komplexität annehmen

9.5.1 Arbeitende Menschen: Bloße Rollenträger oder „ganze Menschen“?

Mit den vorstehenden Gedanken sollte es einzusehen sein, dass simplifizierende Aussagen, wie sie sich in vielen Führungskonzepten fanden, und damit die Empfehlung „eines“ optimalen Führungsverhaltens ins Leere laufen (müssen). Die Erkenntnisse rechtfertigen immerhin die Schlussfolgerung, dass „Führung 4.0“ im westlichen Kulturkreis auf dem Fundament partizipativer und kooperativer Elemente aufgebaut sein wird. Damit könnten Verhaltensweisen dominieren, die in den Führungsmodellen immer schon bzw. immer einmal wieder mitdiskutiert wurden; beispielhaft dafür sind das 9.9-Führungsverhalten aus dem Managerial Grid, das Konzept „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ oder auch transaktionale und transformationale Führung. Eine solche einfache

Betrachtung kann sich als unzulänglich erweisen, insoweit sie der „sozialen“ Komplexität nicht Rechnung trägt. Die Führungsfunktion annehmen bedeutet, die Herausforderungen dieser Komplexität anzunehmen: Der Führungsprozess bleibt in seinen Phasen, vielfältigen Bedingungen und Ergebnissen wegen der wechselseitigen Zusammenhänge der Faktoren sowie wegen der Folgelastigkeit und der Möglichkeit unerwünschter Nebenwirkungen undurchschaubar. Dies trifft schon zu in der Sachdimension (Aufgaben und Abläufe, Strukturen und Prozesse) und in der formalen Dimension des Managements (Liquidität, Gewinn und Wert, Rentabilität) wie auch in der zeitlichen (langfristig vs. kurzfristig); auf diese Dimensionen ist die Führung von Menschen immer auch bezogen, wegen der erwünschten Effektivität und Effizienz. Vor allem aber herrscht Komplexität in der sozialen Dimension, die „die Menschen“ in die Führungsfunktion einbringen: Die Mitarbeitenden sind nie bloße Rollenträger, sie bleiben immer als „ganze Menschen“ bedeutsam.

Führung vollzieht sich gemäß den Agency-Überlegungen im einfachsten Fall zwischen zwei Menschen in unterschiedlichen Rollen: Führungskraft und Mitarbeitender. Die arbeitsteiligen Rollen sind aufeinander abgestimmt, die Menschen als Rollenträger in ihrer Zusammenarbeit aufeinander angewiesen – der Vorgesetzte allerdings wegen der Notwendigkeit der Arbeitsteilung stärker auf den Mitarbeitenden als umgekehrt, da anspruchsvolle und umfangreiche Aufgaben nur in spezialisierter Arbeitsteilung und Delegation zu bewerkstelligen sind. Wegen des sonst nicht bearbeitbaren Dilemmas von Routine und Innovation muss man sich auf den ganzen Menschen „hinter“ dem Mitarbeitenden einlassen.

Das Bedingungsgefüge der Führung ist also schon beim Verhältnis der Führungskraft zu einem Menschen komplex und herausfordernd. Die soziale Komplexität nimmt „enorm“ zu, wenn die Führungskraft es – wie in praxi überwiegend – nicht nur mit einem Menschen zu tun hat, sondern mit mehreren. Diese Mehreren sind nun wieder potenziell unterschiedlich, in allen Persönlichkeitsmerkmalen, den Talenten und Kompetenzen, den Motiven, den Befindlichkeiten und den Werten. Als Deutungsangebot zur Unterschiedlichkeit menschlicher Antriebe wurde das Modell der 16 Lebensmotive von Steven Reiss angeführt (vgl. den Beitrag zu Motivation von Klaus und Schneider in diesem Band), dem zufolge 2000 Mrd. unterschiedliche Motivkombinationen denkbar seien (vgl. Reiss 2000), sodass kaum je zwei Menschen ein Motiv identisch erführen. Da zudem äußere Lebensumstände und herrschende Kultur ebenso unterschiedlich seien und auf die Aktivierung von Motivationstendenzen nicht-linear einwirkten, nehmen Undurchdringbarkeit und Unvorhersehbarkeit zu. Bilden die „mehreren“ Menschen eine Arbeitsgruppe oder ein Team, so steigt die Komplexität, das ist evident, nicht „proportional“ zur Anzahl der Menschen, sondern unter Umständen in nicht vorher abschätzbarer Potenz, zudem können neue inhaltliche Akzente emergieren. Für diese These kann hier der Hinweis auf die sattsam bekannte „Gruppendynamik“ genügen.

Tab. 9.3 Strategien zum Umgang mit der Komplexität in der Führung. (Nach Klaus und Wilhelm 2009)

Bezugspunkt	Merkmal
Soziale Dimension	Wahl zwischen Vertrauen und Misstrauen gegenüber Mitarbeitenden
Vertrauensgrundlagen der Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Stärke • Neue Haltung zur eigenen Führungsfunktion

9.5.2 Vertrauen und Misstrauen zur Komplexitätsbewältigung

Die „ganzen“ Menschen lassen Führung zum undurchdringbaren Phänomen werden, verworren und nicht leicht entwirrbar, in der künftigen Entwicklung nicht vorhersehbar, unklar hinsichtlich (Neben-)Wirkungen, die Führungsverhalten bringen könnte (vgl. hierzu und zum Folgenden Klaus 2009). So liegt der *prima vista* rationale Versuch nahe, diese Komplexität dadurch aufzufangen, dass man die Rolle aller Mitarbeitenden nach sachlichen Anforderungen immer wieder neu und feiner zu strukturieren versucht, etwa mit ausdifferenzierter Stellenbeschreibung und Arbeitsanweisung, mit detailliertem Zeitplan, mit Vorgabe von „ausbalancierten“ Erfolgskennziffern. Jedoch kann dieser Versuch nach Voraussetzung nur begrenzt greifen, da soziale Komplexität mit Maßnahmen auf der Sachebene oder auf der Ebene der formalen Steuerungselemente nicht vollständig kompensiert werden kann. Und schon der Versuch würde weitere zwischenmenschliche (und sachliche sowie zeitliche) Folgekosten bringen. Der Gesamtkomplexität in der Führung von Menschen (s. Tab. 9.3) kann letztlich nur auf der personalen Ebene Rechnung getragen werden: die Führungskraft ist mit all ihren Ressourcen gefordert (vgl. Klaus 2008, S. 32; Schurer 2009).

In der Führungsbeziehung wird man sich mit einer mehr oder weniger groben Umschreibung der Rollen begnügen und auf die Menschen setzen müssen. Damit die Zusammenarbeit überhaupt zustande kommen und dann fortgesetzt werden kann, wird ein neuartiger Mechanismus zum Umgang mit der *sozialen Komplexität* nötig. Die Führungskraft leistet vor, überträgt an den Mitarbeitenden arbeitsteilig strukturierte Aufgaben, macht sich von diesem abhängig. Sie bedarf der Entlastung, um dies auszuhalten und sich Handlungsmöglichkeiten offen halten zu können, die für die Aufrechterhaltung der Beziehung zu dem Mitarbeitenden und auch für sachliche und formale Bezüge der Rolle notwendig sind. Ein solcher Mechanismus kann „Vertrauen“ oder „Misstrauen“ sein (vgl. Luhmann 2000).

Zur Stützung der Zusammenarbeit kann einmal *Vertrauen* der Führungskraft in ihre Mitarbeitenden dienen. Das ist die Erwartung, dass der Kooperationspartner die ausstehende, hinsichtlich Umfang und Qualität unsichere Gegenleistung auf jeden Fall erbringen wird. Es überbrückt die Unsicherheit und das Zeitproblem bezüglich der Gegenleistung. Die Führungskraft stellt den Mitarbeitenden ein, gibt ihm Handlungsspielräume, überträgt ihm Entscheidungsbefugnisse, verlässt sich auf ihn; sie gewährt

also einen Vorschuss auf den Erfolg der Zusammenarbeit im Voraus auf Zeit und auf Widerruf. Sie besitzt nur beschränkte Informationen über den Partner. Diese überzieht sie und schreibt dem Partner zu, dass dieser sich künftig immer wieder in gleicher Weise oder zuverlässig oder ... wie bisher verhalten wird. Die Führungskraft geht also im Vertrauen davon aus, die Rolle würde eingehalten, obwohl der Mensch die Möglichkeit nicht-erwarteten Handelns hat. Vertrauen macht so die künftige Gegenleistung in einem bestimmten Maße sicher; die Führungskraft bleibt in der Lage, so zu handeln, „als ob“ die Gegenleistung schon erbracht worden wäre.

Erst nach Erbringung der Gegenleistung kann die vorleistende Führungskraft beurteilen, ob das Vertrauen gerechtfertigt war oder nicht und ob es deshalb weiter gewährt oder entzogen werden soll. Die zu diesem Urteil notwendige Prüfung von Umfang und Qualität der Gegenleistung anhand von (Zwischen-)Ergebnissen kann – wegen der notwendigen Entlastung der Führungskraft – niemals eine voll-inhaltliche Kontrolle des Tuns und der Ergebnisse des Mitarbeitenden sein, sondern bleibt auf vereinfachende Indikatoren beschränkt. Unmittelbar einsichtig wird dieses Argument für das Konstrukt „Arbeitsleistung“ vor allem bei Dienstleistungen und anderen durch „Qualität“ geprägten Tätigkeiten. Die vorleistende Person kontrolliert im Zuge von Arbeitsberichten oder Leistungsbeurteilungen nicht die Fakten, sondern ihr Vertrauen, nur mittelbar dadurch die Fakten und auch nur bestenfalls stichprobenhaft. Das Ergebnis ist Grundlage weiterer Vertrauensgewähr – oder des Vertrauensentzugs.

Solange Vertrauen gewährt bzw. immer wieder erneuert wird, bleibt die Vertrauensgebende Führungskraft (handlungs-)entlastet. Sie kommt insoweit ohne weitere Informationen über den Mitarbeitenden bzw. dessen Handeln aus und braucht keine eigenen Einflussversuche auf den Arbeitsvollzug vorzunehmen. Fällt das Vertrauen weg, so werden die ursprünglichen Möglichkeiten zwischen den Partnern wiederhergestellt, die Führungskraft wird wieder belastet; gemeinsames bzw. im Hinblick auf die Ziele koordiniertes Handeln würde unmöglich. Bleibt die Führungskraft auf den Mitarbeitenden angewiesen, vertraut aber nicht (mehr), so bedarf sie eines gleichwertigen Mechanismus' der Reduzierung von sozialer Komplexität.

Sie muss ihre Erwartungen gegenüber dem Mitarbeitenden ins Negative zuspitzen, d. h. *misstrauen*: Sie muss erwarten, dass der Mitarbeitende das nicht tut, von dem dieser weiß, dass die Führungskraft es will; oder sie muss erwarten, dass der Mitarbeitende gerade das tut, was sie nicht von ihm will. In diesem Misstrauen muss die Führungskraft auf den Mitarbeitenden bzw. dessen Handlungen unmittelbar Einfluss zu nehmen suchen – und wieder selbst aktiv werden. Gleichzeitig wird sie von den Informationen über den Mitarbeitenden stärker abhängig, als wenn sie vertraute. Vertrauen besitzt gegenüber Misstrauen die größere Reichweite in Bezug auf die Reduktion sozialer Komplexität. Im Führungsalltag werden diese Zusammenhänge verdeutlicht durch Personalinformationssysteme, Dokumentationspflichten, das gesamte „moderne“ personalwirtschaftliche Instrumentarium, das – auch – als „zu Instrumenten geronnenes“, institutionalisiertes Misstrauen des Managements gegenüber den arbeitenden Menschen zu verstehen ist.

Vertrauen und Misstrauen sind als Entlastungsmechanismen funktional gleichwertig, reichen aber unterschiedlich weit. Die Führungskraft kann und muss also zwischen ihnen wählen. Ohne eine Festlegung bliebe die Funktion der Komplexitätsreduktion unerfüllt, man könnte nicht zusammenarbeiten. Vertrauen und Misstrauen sind wegen des Risikos einer Enttäuschung bzw. wegen der Belastung durch Informationsverarbeitung aber nicht jeweils umfassend durchzuhalten, ohne die jeweiligen Grundlagen zu überprüfen. Ob und wann Vertrauen oder Misstrauen zum Umgang mit sozialer Komplexität gewählt wird, hängt vor allem mit dem Enttäuschungsrisiko der Führungskraft zusammen. Es geht deshalb nicht um blindes oder fragloses Vertrauen, sondern nur um eine (in Grenzen) rational begründbare Gewährung (vgl. Kühl 2003).

Als *Vertrauensgrundlagen* dienen der Führungskraft einmal die vertrauensbildenden Aspekte aufseiten der Mitarbeitenden: Qualifikation und Kompetenzen, Arbeitseinsatz, guter Leumund, bisherige Leistungen. Diese Perspektive ist kompatibel mit der Sicht, dass man um Vertrauen werben müsse, hier: dass der Mitarbeitende sich das Vertrauen der Führungskraft verdienen müsse. Zweitens werden als Vertrauensgrundlagen die Ressourcensituation bzw. die Stärke der Führungskraft bedeutsam (vgl. Klaus 2009):

- Je genauer die Führungskraft die Rollenerwartungen an Mitarbeitende festlegen und je problemloser sie Abweichungen von diesen Erwartungen feststellen kann, umso eher kann sie Vertrauen schenken.
- Je schneller und umstandsloser sie die Zusammenarbeit abbrechen kann, umso eher kann sie Vertrauen einsetzen. Neben dem verlässlichen arbeitsrechtlichen Rahmen sind organisatorische Bedingungen und Ressourcen sowie eigene Kompetenzen gefordert: Kann die Führungskraft die Aufgabe wieder selbst wahrnehmen oder an andere geeignete Arbeitskräfte übertragen?
- Je leichter die Führungskraft Enttäuschungen kompensieren, z. B. Leistungsminde-rungen, Produktionsausfälle o. ä. ausgleichen kann, umso eher kann sie in riskante Vorleistung gehen und sich voller Vertrauen auf den Menschen einlassen.
- Je besser die Führungskraft die Vertrauenswürdigkeit der Arbeitskraft einschätzen kann, also aufgrund Darstellung und Dokumentation die Gewähr dafür gegeben sieht, dass Erwartungen erfüllt werden können, umso leichter trägt das Vertrauen.

9.6 (Wie) sind Voraussetzungen für Führung lernbar?

Für den Umgang mit sozialer Komplexität taugen nach den vorgetragenen Argumenten simple Rezepte nicht, die mit dem Anspruch exakter Wirkungsprognosen vorgeben, wie sich die Führungskraft zu verhalten habe. Es kann nur um Konzepte, um „grobe Pläne“ gehen, die Orientierungen bieten, die robust sind, belastbar für Vielfalt und Veränderungen und für Abweichungen von der eigenen Einschätzung der Situation „heute und morgen“ (vgl. hierzu und zum Folgenden Klaus 2009).

Die Kenntnis der oben überblicksartig rekonstruierten Führungstheorien und das Wissen um empirische soziale Regelmäßigkeiten mögen helfen, die Bewusstheit zu vergrößern, reicht aber nicht hin. Zu den unabdingbaren Elementen der einzufordernden Haltung gehören Urteilskraft und Mut, ebenso Empathie für die Menschen, mit denen man umgeht, Bereitschaft und Fähigkeit zu Dialog und Dissoziation.

Zur Annäherung an eine Antwort auf die Frage nach der Lernbarkeit führen wir uns vor Augen: Führung lässt sich als Handeln verstehen (auch wenn oft von Führungsverhalten die Rede ist). Die Führungskraft setzt zur Erreichung ihrer Zwecke (gezielte Beeinflussung der Mitarbeitenden) bestimmte Mittel (persönliche Verhaltensweisen, Führungsinstrumente, Symbole) ein, und zwar in einer je spezifischen Situation (verschiedene Mitarbeiter mit unterschiedlichen Kompetenzen und Bedürfnissen, Arbeitsbedingungen usw.). Für die konkrete Ausformung dieses „Führungsstils“ verbleibt Spielraum. Maßnahmen der Führungskräftebildung verfolgen sinnvollerweise das allgemeine Ziel, das Handlungsrepertoire von Führungskräften zu vergrößern, damit diese mit ex ante nicht bestimmbareren Situationen umzugehen lernen. Passgenaue Handlungsweisen und Kompetenzen für den Umgang mit dieser Komplexität in jedweder Situation lassen sich nicht deduzieren.

Eine wichtige Voraussetzung für eine Veränderung von Handlungsweisen bilden also Wissen und Einsicht in die Problemzusammenhänge und ferner in etwaige Unzulänglichkeit bisherigen Handelns. Diese Einsicht ist hin und wieder zu hören oder zu lesen, etwa wenn in unvorhergesehenen Krisensituationen mit als „neu“ bezeichneten Problemen oder Konflikten die bisherigen, auf Erfahrungen in der Vergangenheit fußenden Lösungsansätze als nicht mehr tauglich bezeichnet und „Innovationen“ gefordert werden. – Allein: Neue Perspektiven werden nicht eingenommen, weil man zu Änderungen eigener Haltungen, die dem Handeln zugrunde liegen, doch nicht bereit ist, sondern auf die alten Ansätze zurückgreift (Rekursivität).

Hilfreich für die Initiierung von Änderungen ist, dass die Führungskraft überhaupt die Möglichkeiten alternativen Handelns (er-)kennt, wozu wiederum die Auseinandersetzung mit verschiedenen theoretischen Modellen dienen kann. Diese Elemente der Handlungsdisposition lassen sich als kognitiv kennzeichnen, sie verdanken sich einer rationalen Bearbeitung von Herausforderungen, Möglichkeiten und Zusammenhängen. Dass Führungskräfte allein die richtigen Fragen sich stellen oder gestellt bekommen, hilft insoweit schon, die Einsicht in Möglichkeit und Notwendigkeit von Verhaltens- und Einstellungsänderungen zu fördern. Als affektive Komponente wird die positive Einstellung der Führungskraft zur Notwendigkeit von Reflexion und adäquater Aussteuerung des eigenen Handelns unterstellt.

Selbst wenn „Wissen um“ und „positive Einstellung zu“ als Veränderungsvoraussetzungen gegeben sind, bedarf die Führungskraft immer wieder des konkreten Anstoßes, die eigene Verhaltensprägung auf den Prüfstand zu nehmen und ggf. zu ändern. Hier geht es um die konative Dimension von Führungskräfteentwicklung.

Im Zusammenhang mit der Ausrichtung von Führungshandeln ist schließlich auch eine wertende, „normative“ Komponente anzusprechen (vgl. Klaus und Wilhelm 2009 und Löhr in diesem Band). Nicht selten sind Einstellungen derart anzutreffen, dass mit Mitarbeitenden in untergeordneten Positionen, mit „unreifen“ Personen oder mit Menschen anderer kultureller Hintergründe grundsätzlich „so und nicht anders“ (z. B. autoritär) umgegangen werden sollte, weil „diese das gewohnt seien und brauchten“, weil anders der Führungsversuch erfolglos bleibe (vgl. „Theory X“ nach McGregor). „Situatives“ Denken stützt diese Haltung mit Verweis auf den nur so gegebenen „fit“ zwischen Situation und Verhalten. Die wertende Frage ist hier, ob nicht grundsätzlich jede Arbeitskraft, egal in welcher Rolle, egal in welchem Land als ganzer Mensch anzunehmen und zu respektieren sei. Je nachdem, wie die Führungskraft diese Frage beantwortet, tun sich unterschiedliche Perspektiven und Einsichten auf, die in eine Bereitschaft zur Handlungsänderung münden.

Der Führungsaufgabe wohnt Komplexität inne, sachlich, zeitlich, vor allem sozial. Die im Laufe der Zeit so zahlreich hervorgebrachten Ansätze und Modelle tragen, wie wir deutlich gemacht haben, dieser Komplexität nicht angemessene Rechnung, sodass Handlungen auf deren Basis zum Scheitern verurteilt sind. Das rasche Kommen und Gehen von Modewellen der Konzepte spiegelt die Suche der Führungspraxis nach zufrieden stellenden Handlungsorientierungen wider.

Wenn Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte nicht auf die der Führungsfunktion innewohnende Komplexität abstellen, lässt sich dies auf eine eher positivistische und mechanistische Denkweise zu Management zurückführen. Die Haupteigenschaften dieses Paradigmas lassen sich wie folgt zusammenfassen: Hierarchie, Maschinenweltanschauung, fixe Planung, Führungskraft als Macher, Denken in „hard facts“, Organisation, Druck ausüben, Objektivität, Struktur, Ursache-Wirkungs-Denken, Richtig-/Falsch-Klassifikationen und geplante Veränderung (vgl. Königswieser 1992, S. 2). Organisationen werden als triviale Maschinen verstanden, in denen eine Planungsumsetzung durch die Steuerung und Regelung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen möglich ist. Bei Anerkennung der Komplexität der Führungsfunktion erscheint ein solches Verständnis als nicht angemessen (vgl. Backhausen und Thommen 2006, S. 40).

„Systemisches Denken“ erscheint dagegen als vielversprechende Basis, um der Komplexität Rechnung zu tragen. Es konnte sich allerdings in der Führungsdiskussion bisher nur sehr eingeschränkt durchsetzen, weil es als irritierend und ungewöhnlich empfunden wird (vgl. Backhausen und Thommen 2006, S. 28). Wirtschaftsunternehmen, allgemeiner: Organisationen als komplexe Systeme aufzufassen bedeutet, sie als ein sensibles Gefüge von (teilweise) autonomen Komponenten (Teilsystemen) zu betrachten. Und das beinhaltet immer auch eine teilweise Aufgabe der gerne eingenommenen Machbarkeitsattitüde. Geht man aber davon aus, die verschiedenen Teile eines komplexen (sozialen) Systems sind untereinander verwoben, dann anerkennt man, dass Rückkopplungen und eine dem System innewohnende Dynamik es unmöglich machen, Handlungen des Systems oder seiner Teile vollständig vorherzusagen oder das System in Ziel-Mittel-Ketten

zu „zerlegen“. Eine solche Sicht bietet gegenüber dem mechanistischen Paradigma einige Vorteile. Die Aufmerksamkeit wird auf die Dynamik des Systems gelenkt. Einer undefinierbaren Menge an Rückkopplungen wird Rechnung getragen, und Prozesse statt Strukturen gewinnen an Bedeutung. Die wichtige Rolle der Personalfunktion lässt sich auf diese Weise erklären, weil die nötige Flexibilität angesichts ständiger Veränderungs- und Anpassungsnotwendigkeit nur durch entsprechende Mitarbeitende sichergestellt werden kann (vgl. Kühl 2010, S. 10 ff.). Kritisch denkende und Routinen infrage stellende Organisationsmitglieder sind gefragt, und mit diesen hat die Führungskraft dann zu tun.

Darüber hinaus wird das individuelle Menschenbild der Führungskraft zum Thema des Lernens von Führungskräften. Man sieht sich, wie erwähnt, stets den ganzen Menschen gegenüber, deren Einstellungen, Werte und individuelle Bedürfnisse auch in der Arbeit von Bedeutung sind. Das dominierende Bild vom Homo oeconomicus, der ausschließlich extrinsisch zu motivieren ist, ist zu erweitern, hin zum angemesseneren Bild des Mündigen (vgl. Klaus 2008, S. 36 ff.), um den Weg auch für Vertrauen in die Mitarbeitenden zur Reduktion sozialer Komplexität zu ebnen. Bildungsmaßnahmen müssen den Führungskräften dazu dienen können, sich des eigenen Menschenbildes bewusst zu werden und es gegebenenfalls zu überdenken.

Führungskräfte sind der Notwendigkeit ausgesetzt, sich immer wieder aufs Neue zwischen Assoziation (in der Gemeinschaft mit den Mitarbeitenden sein) und Dissoziation (die Interaktionen „von außen“ beobachten) sowie zwischen Misstrauen und Vertrauen auszusteuern. Dazu müssen sie lernen, Reflexionen über ihre eigene Persönlichkeitsstruktur sowie über das Verhältnis zu den Mitarbeitenden in den Arbeitsalltag zu integrieren. Sie sollten ermuntert werden, sich der eigenen Sichtweise, der Sichtweisen anderer, der Zusammenhänge und der Folgelastigkeit ihres Handelns bewusst zu werden. Nur so lässt sich die eigene Handlungsfähigkeit erhalten.

Ach ja, dann ist da noch die Sache mit der Kommunikation: Wir haben vorstehend resümiert, dass Menschen in unterschiedlicher Weise leben und arbeiten möchten sowie dabei ihre Vorstellungen verwirklichen möchten. Wir dürfen davon ausgehen, dass Menschen auch in je besonderer Weise angesprochen werden möchten. Gerade für die Führungsfunktion ist dies wichtig. Führungskräfte müssen Menschen als Individuen adressieren, teils auch Gruppen ansprechen, Ihnen Informationen weitergeben, auch Anweisungen erteilen, aber eben auch mit diesen Menschen kommunizieren. Dies heißt, mit verbalen und nonverbalen Elementen der Kommunikation den bzw. die anderen Menschen erreichen, in einem Austausch kommen, ein gemeinsames Verständnis von Problemen, Lösungsmöglichkeiten, Ideen, Vorgehensweisen erarbeiten. Es geht darum, den oder die anderen Menschen so anzusprechen, wie diese angesprochen beziehungsweise behandelt werden wollen. Auf der Basis von Empathie ist eine Kommunikationsweise gefordert, hinter der eine Haltung von Anerkennung des anderen Menschen, eine Haltung des Respekts steht. Eine Orientierung gibt Marshall B. Rosenberg in seinem Konzept gewaltfreier Kommunikation (non-violent communication; vgl. Rosenberg

2010). Um den anderen Menschen (hier: den Mitarbeitenden) nicht zu verletzen durch Wortwahl, Ton usw., wird es für den Kommunikator (hier die Führungskraft) wichtig, den anderen Menschen und dessen Verhalten zu beobachten und zu beschreiben, seine persönlichen Empfindungen offen zu legen und persönliche Wünsche zu formulieren. Diese Wünsche können sich auch auf Arbeitsweise, Arbeitsergebnis und Arbeitseinsatz des Mitarbeitenden beziehen. Die eigene Person wird damit nicht wertend über den anderen Menschen in dessen Rolle gestellt, sondern man tauscht sich auf Augenhöhe aus. Es geht darum: Nicht vorgeblich sachlich, aber „bohrend“ nachfragen, seine fachliche Überlegenheit ausdrücken; sondern erfragen, wie das Gegenüber die Sachlage sieht, ob man richtig verstanden hat, paraphrasieren, mit eigenen Worten wiederholen. Es geht um die selbstverständliche Anwendung der Regeln guter Kommunikation.

9.7 Ausblick

Insgesamt eröffnet sich eine anspruchsvolle Perspektive, die Coaching, Supervision und ähnliche Beratungsmodi als Elemente der Führungsfunktion sieht. Der zu führende Mensch bzw. die zu führende Gruppe wird als „System“ (je unterschiedlichen und variierenden Komplexitätsniveaus) verstanden. Führung bildet damit eine „systemische Intervention“, als das Geben von Impulsen, die das jeweilige System nach Maßgabe seiner nicht hintergehbaren Möglichkeiten be- und verarbeitet. Das fokale System soll ange-regt werden, seine Einstellungen zu reflektieren und Haltungen zu gewinnen, um ggf. zu Änderungen beim Handeln zu gelangen. Jedes System gilt als „operativ geschlossen“, seine eigene Wirklichkeit lebend, es kann Impulse von außen, z. B. Einflussver-suche durch die Führungskraft, nur in diesem Rahmen eigener subjektiver Sinngehalte entschlüsseln und verorten. Eine „erfolgreiche“ Führungskraft findet vor diesem Hinter-grund die Balance zwischen dem In-Gang-Setzen von Selbststeuerungskräften des Sys-tems und aktiven Steuerungsimpulsen in die Prozesse; ergänzend bzw. vorgängig sind auch strukturelle Vorgaben ggf. zu ändern. Sie sieht sich Anforderungen gegenüber, die sich mit Begriffen wie Empathie, Balance von Nähe und Distanz, Präsenz und Unvorein-genommenheit, Metakommunikation, systemisches Fragen angedeutet wurden.

Literatur

- Allmendinger, J. (2016). Deutsche teilen gemeinsame Werte. In ZEITonline vom 17. Februar 2016. <http://www.zeit.de/gesellschaft/2016-02/jutta-allmendinger-vermaechtnis-studie-einkommen-sozialstaat>. Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2006). *Coaching. Durch systemisches Denken zur innovativen Personalentwicklung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Springer.
- Dietz, S. (2015). Der lange Weg zur Führung 4.0. *Personalmagazin*, 7, 22 ff.

- Enste, D., Eyerund, T., & Knelsen, I. (2013). *Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert*. München: Roman Herzog Institut.
- Frankowski, S. (2013). *Erfolgreiche Personalführung der Generationen Y und Z. Mitarbeiterpräferenzen und ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg*. Hamburg: Diplomica.
- Frey, D. (2015). *Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig ist*. München: Roman Herzog Institut.
- Gallup. (2015). Kostenfaktor schlechte Führung. Presseerklärung zum Engagement Index Deutschland 2014. <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>. Zugegriffen: 19. Feb. 2016.
- Gaugler, E. (1999). Mitarbeiter als Mitunternehmer – Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In R. Wunderer (Hrsg.), *Mitarbeiter als Mitunternehmer* (S. 3 ff.). Neuwied: Luchterhand.
- Gebhardt, B., Hofmann, J., & Roehl, H. (2015). *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kieser, A. (1996). Moden & Mythen des Organisierens. In *Die Betriebswirtschaft*, S. 287 ff.
- Klaus, H. (2008). Der ganze Mensch. Herausforderungen für die Personalarbeit. In H. J. Schneider & H. Klaus (Hrsg.), *Mensch und Arbeit* (11. Aufl., S. 21 ff.–63). Düsseldorf: Symposium.
- Klaus, H. (2009). Mitarbeiterführung als komplexe Herausforderung. Eine unbequeme Orientierung jenseits von Mythen und Moden in der Diskussion um das „richtige“ Führungsverhalten. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 104(10), 827 ff.
- Klaus, H., & Schneider, H. J. (2008). Personalführung. In H. J. Schneider & H. Klaus (Hrsg.), *Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis* (11. Aufl., S. 219 ff.). Düsseldorf: Symposium.
- Klaus, H., & Wilhelm, J. (2009). (Wie) kann man Führen lernen? Impulse von Coaching-Konzepten für das Training von Führungskräften. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 104(11), 1003 ff.
- Klaus, H., Kajdacsy, S. v., & Haverbier, J. (2015). *Einstellungen Personalverantwortlicher zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen*. Wiesbaden: Springer.
- Königswieser, R. (1992). Widerstände gegen Systemische Unternehmensführung. In R. Königswieser & C. Lutz (Hrsg.), *Das systemisch-evolutionäre Management: Der neue Horizont für Unternehmen* (2. Aufl., S. 1–9). Wien: Orac.
- Kunze, F., & De Jong, S. (2014). Transformationale Führung: Empathie kann Gruppenleistung gefährden. *Personal Quarterly*, 2, 34–40.
- Kühl, S. (2003). Die Grenzen des Vertrauens. *Harvard Business Manager*, 112–113.
- Kühl, S. (2010). *Die formale Seite der Organisation. Überlegungen zum Konzept der entschiedenen Entscheidungsprämissen*. Working Paper der Universität Bielefeld (2).
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität* (4. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Reiss, S. (2000). *Who am I? The 16 basic desires that motivate our behaviour and define our personality*. New York: Penguin Putnam.
- Rosenberg, M. B. (2010). *Gewaltfreie Kommunikation* (9. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Schreyögg, G., & Geiger, D. (2015). *Organisation* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., & Koch, J. (2013). *Management* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Schurer, B. (2009). It's not the Economy, Stupid! It's the Education! – Über die Verständlichkeit des Selbstverständlichen. In *bwp@Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, Ausgabe 16, S. 1 ff. http://www.bwpat.deausgabe16/schurer_bwpat16.pdf. Zugegriffen: 23. Dez. 2015.

Wunderer, R. (2008). Unternehmer in Unternehmen – fordern und fördern. In H. J. Schneider & H. Klaus (Hrsg.), *Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis* (11. Aufl., S. 159–172). Düsseldorf: Symposion.

Über die Autoren

Prof. Dr. Hans Klaus war u. a. als Unternehmensberater tätig und lehrt seit 1990 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung am Institut für Management und Marketing des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Kiel. Arbeitsschwerpunkte bilden die Themenbereiche Strategisches Management, Unternehmensethik und Steuerung komplexer sozialer Prozesse.

Prof. Dr. Hans J. Schneider war Geschäftsführer eines auf Personalfragen spezialisierten Beratungsunternehmens und lehrte Personalwirtschaft an der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm Nürnberg.

Anton Hahne

Zusammenfassung

Die Durchlässigkeit und das Verschwinden von Organisationsgrenzen bei der gleichzeitigen Aufwertung von Selbstorganisationsprozessen bedingen die Empfehlung für moderne Organisationen, ausgeprägte „steile“ Hierarchien zu reduzieren. Die Aufbauorganisation wird in der modernen Organisationsgestaltung gegenüber der Ablauforganisation nachrangig, vor allem gegenüber der Perspektive der Geschäftsprozesse. Enthierarchisierung, oft gekoppelt mit Entbürokratisierung und Empowerment, führt zu flachen Hierarchien und konsequenter Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen nach unten oder zum Outsourcing. Gruppenarbeit mit Selbstabstimmung fördert die Motivation der Arbeitenden, auch wenn Selbstorganisation nicht immer problemlos funktioniert. Als sicher kann trotzdem gelten, dass bei aller Tendenz zu partizipativen Organisationsprinzipien ein Festhalten an der Zentralentscheidungsgewalt der Hierarchiespitze, die die Interessen der Eigentümer bzw. Shareholder vertritt, nicht infrage gestellt werden wird. Die optimale Struktur lässt sich dabei allerdings nicht ein für alle Mal festlegen: Wer dies doch erwartet, bleibt wie Sisyphos in der Mühsal einer unlösbaren Aufgabe gefangen, statt die Freiheiten neuer Gestaltungsformen effizient zu nutzen.

10.1 Hinführung

„Als Erstes lasst uns alle Manager feuern“, empfahl der amerikanische Ökonom und Unternehmensberater Gary Hamel schon vor einigen Jahren (Hamel 2011). Managementaktivitäten

A. Hahne (✉)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Wismar, Philipp-Müller-Straße 14, 23966 Wismar, Deutschland

E-Mail: anton.hahne@hs-wismar.de

seien die ineffektivsten im Unternehmen. Verwirklicht sieht Hamel seine Utopie eines hierarchiefreien Unternehmens bei dem Tomatenhersteller Morning Star (Haas 2015), bei dem Textilhersteller Gore (Fehrmann 2015) oder in der Bio-Supermarktkette Whole Foods (Hamel und Breen 2008; Hamel 2013). *Hierarchielosigkeit* sei erforderlich, denn Vorgesetzte auf höheren Hierarchiestufen rekrutierten vornehmlich sich selbst und ihre opportunistische Gefolgschaft, demotivierten andere fähige Mitarbeiter, die auch auf eine Beförderung warteten, verlor den Kontakt zur Basis und unterdrückten Innovationen.

Tatsächlich scheint der Abbau von Hierarchien mehr als ein Modetrend zu sein. Die Sozialwissenschaften lehren uns aber, dass Hierarchie ein zentrales Ordnungsprinzip jedes Handelns darstellt und den Rahmen fast jeder arbeitsteiligen Organisation in Wirtschaft und Gesellschaft bietet. Die Unterscheidung in ein Oben und ein Unten gibt die notwendige Orientierung, wer mehr und wer weniger Status, Rechte und Einflussmöglichkeiten hat.

- Ist die Abschaffung der Aufbauorganisation zwangsläufig die Konsequenz aller modernen Organisationsentwicklungen?
- Ist ein Nivellieren der Unterschiede zwischen Oben und Unten wirklich gewünscht?
- Und welche Chancen und Risiken werden in neuen Strukturen der Zusammenarbeit gesehen?

Schon seit den 90er-Jahren ist die Tendenz in der Organisationsgestaltung zu erkennen, Koordination zu dezentralisieren, dabei flache Hierarchien und modulare Einheiten zu bevorzugen. Der egalitäre Gegenpol zur Hierarchie, oft *Heterarchie* genannt, findet sich in Start-ups in der Gründerphase, in etablierten Unternehmen in verschiedenen Formen der autonomen Gruppenarbeit, gelegentlich auch in der virtuellen Online-Zusammenarbeit. Es ist zu klären, mit welchen Varianten die organisationale Arbeit künftig strukturiert werden soll.

10.2 Arbeitsteilung und zentrale Ordnungsprinzipien im Wandel

Der teils turbulente Wandel, dem Organisationen ausgesetzt sind, stellt zwar nicht die Arbeitsteilung per se infrage, die strukturellen Anforderungen bedingen aber ein Überdenken zentraler Ordnungsprinzipien. Vahs (2015) sieht dabei primär vier Determinanten: Effektivitäts- und Effizienzerfordernisse, z. B. durch steigenden Kostendruck, Flexibilitäts- und Innovationsbedarfe, z. B. durch kürzere Produktlebenszyklen, Humankapitalorientierung, z. B. durch Werteverstärkungen bei den Mitarbeitern, und Globalisierung, z. B. durch transnationale Wertschöpfungsbeziehungen (siehe Abb. 10.1).

Grundsätzlich wird in Unternehmen Ordnung geschaffen durch die Gestaltung von Strukturen, wobei die Organisationselemente Aufgaben, Informationen und Macht analysiert und im Sinne einer *Differenzierung* auf die Strukturträger Mensch und Arbeitsmittel verteilt werden (Stahle 1999; Picot et al. 2005).

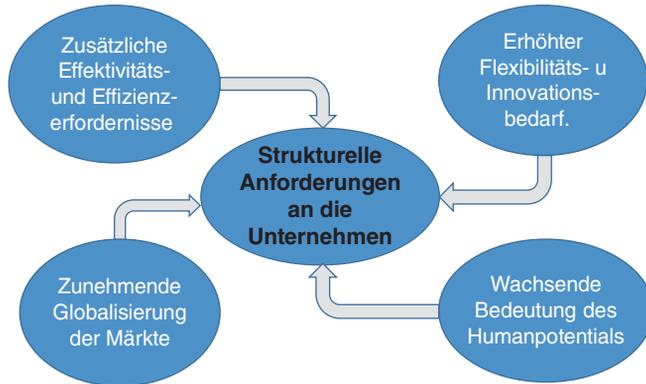


Abb. 10.1 Wesentliche Determinanten der „Organisation der Zukunft“. (in Anlehnung an Vahs 2015, S. 544)

Die zielentsprechende Koordination (*Integration* beziehungsweise *Synthese*) erfolgt im zweiten Schritt. Dieser ist nicht nur bei Ziel- und Interessendivergenzen der Beteiligten erforderlich. Auch bei Konformität der Interessen von Share- und Stakeholdern ist die Abstimmung und Harmonisierung von Handlungen der Organisationsmitglieder sowie die Ausrichtung im Hinblick auf Ziele und Zwecke zwangsläufig notwendig.

- ▶ *Koordination* – ohne die kein zielgerichtetes wirtschaftliches Handeln möglich wäre – erfolgt durch strukturelle Gestaltung (hierarchische Abteilungsbildung oder organisationsinterne Märkte) durch Standardisierung (Regeln und Programme), durch operative Planung oder durch Selbstabstimmung.

Unternehmen verlassen sich in der Praxis nicht auf einen der Koordinationsmechanismen allein (Vahs 2015, S. 103 ff.; Staehle 1999, S. 558 ff.). Der **Hierarchie** wurde in der Vergangenheit fast immer der Vorzug gegeben, **Regeln und Programme** kamen an zweiter Stelle bei Routinetätigkeiten und generellen längerfristigen Richtlinien vor. **Operative Planungsmaßnahmen**, der dritte Mechanismus, greifen dann, wenn die Langfristigkeit und Allgemeingültigkeit nicht gegeben ist. Die Koordination mittels **Selbstabstimmung** in Gruppen ist einerseits eine notwendige Ergänzung, weshalb man gelegentlich auch von *Sekundärorganisation* spricht, andererseits kann sie als *Substitut* der Hierarchie zentrale Bedeutung gewinnen.

Prozessmanagement, bzw. das Denken in Prozessen, stellt dabei einen Paradigmenwechsel dar: Bei der traditionellen Form der funktionalen Arbeitsteilung wurde und wird auch heute noch der Gesamtprozess in viele kleine Arbeitsschritte zerlegt. Diese überträgt man den Spezialisten, welche sich oft nur für ihre separaten Tätigkeiten verantwortlich fühlen. Die Wahrnehmung des Gesamtprozesses durch den einzelnen Mitarbeiter schwindet. Es entstehen ferner Schnittstellen zwischen den einzelnen Arbeitsgängen und Barrieren zwischen den Abteilungen, was bekanntermaßen zu Reibungsverlusten,

Wartezeiten, Missverständnissen und Abstimmungsproblemen führt. Über den Paradigmenwechsel zum Projekt- und Prozessmanagement wird später in Abschn. 10.9 noch genauer zu reden sein.

► **Sekundärorganisationen** sind durch ein zweites nebengeordnetes Strukturierungskonzept gekennzeichnet, etwa eine Parallel-Hierarchie, das Produktmanagement, eine Projektgruppen-Organisation oder auch durch das Prozessmanagement.

10.3 Flache Hierarchien, Lean Management, Leitungs- und Kontrollspanne

Flache Hierarchien und eine schlanke Unternehmensführung sind Kennzeichen des *Lean Management*, das in den letzten drei Jahrzehnten das Managementkonzept mit dem größten Einflusspotenzial auf die praktische Organisationsgestaltung war.

Ausgangspunkt des Lean Managements waren Untersuchungen zu Gründen weltweiter Erfolge japanischer Automobilhersteller, die am Massachusetts Institute of Technology (MIT) durchgeführt wurden. Die Ergebnisse wurden unter Verwendung des Begriffs *Lean Production* von Womack et al. (1990) veröffentlicht, im deutschsprachigen Raum bald umfassender als *Lean Management* verbreitet. Obwohl es sich also vordergründig nur um ein Produktionssystem handelt (im Wesentlichen um das Toyota-Produktionssystem, das die Vorteile handwerklicher Produktion [Qualität und Flexibilität] mit den Vorteilen der Massenproduktion [niedrige Kosten und hohe Skaleneffekte] verbindet), hat es grundsätzliche Bedeutung für die Organisationsgestaltung. Ulich (2011, S. 353 ff.) merkt zwar an, die MIT-Studie habe in Japan selbst eher Unbehagen ausgelöst, denn auch dort nehme die Bereitschaft ab, in den drei sogenannten D-Branchen zu arbeiten: dirty, dangerous and difficult. Doch haben derartige Einwände der Popularität des Ansatzes keinen Abbruch getan.

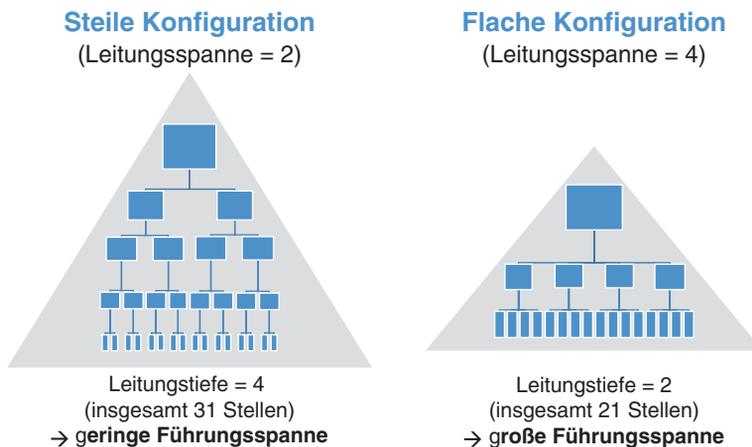


Abb. 10.2 Konfiguration und Leitungsspanne. (modifiziert nach Vahs 2015, S. 102)

Der entscheidende Aspekt des Lean Management ist der Versuch, durch partielle Enthierarchisierung dysfunktionalen Wirkungen zu begegnen (Janning 2002). Dabei werden mittlere Funktionsebenen zusammengefasst oder ganz gestrichen. Wie noch gezeigt werden soll, lassen sich derartige Neustrukturierungen durch Schwächen der hierarchischen Steuerung erklären, aber auch durch rapide gewandelte technische Möglichkeiten der Kommunikation und damit Veränderungen der Herrschaftsausübung. In Abb. 10.2 wird diese Veränderung skizzenhaft dargestellt. Die *Konfiguration*, also die äußere Organisationsgestalt wird auch an der Breite der Leitungsgliederung deutlich, die *Leitungsspanne* beziehungsweise *Kontroll- oder Führungsspanne* genannt wird. Sie gibt an, wie viele Untergebene jeweils einem Vorgesetzten direkt unterstellt sind. Es gibt dabei kein Optimum, denn je nach Situation schwankt diese Zahl zwischen drei und mehreren hundert Mitarbeitern, im traditionellen Management ist sie eher gering, in flachen Hierarchien steigt sie. Die Zahl der Leitungsebenen wird als die Tiefe der Leitungsgliederung (*vertikale Spanne*) bezeichnet. Breite und Tiefe sind umgekehrt proportional: Wird die Kontrollspanne erhöht, sinkt die vertikale Spanne.

Verschlinkung beschreibt dabei den Ab- beziehungsweise Rückbau von Strukturen und unterstellt, dass die zu verschlankende Struktur bisher zu viel redundante Substanz enthielt (sogenannten *Slack*) und dass die Struktur nach der Maßnahme leistungsfähiger sein wird als zuvor. In einem nächsten Schritt des Rückbaus von Strukturen ist im Zuge von *Industrie 4.0* in den nächsten Jahrzehnten zu erwarten, dass Millionen wenig qualifizierter Stellen im Produktionsbereich wegfallen werden (Brzeski und Burk 2015; Dombrowski et al. 2015), wozu aber heute noch keine belastbaren Daten vorliegen.

Üblicherweise wird, wie hier in Abb. 10.2, die Aufbauorganisation als Organigramm dargestellt, in welchem Über- und Unterordnungsverhältnisse gleichzeitig die Weisungsbefugnis und damit die Machtverteilung zwischen den Stellen und Abteilungen festlegen. Der in der Abbildung dargestellte Trend, Hierarchien abzuflachen, kann auch in einer grundlegenden Veränderung der Steuerungskonfiguration von Unternehmen in der Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft gesehen werden: Weisung, Gehorsam und extrinsische Motivation verlieren an Bedeutung, während neue *Steuerungskonzepte* wie Kontraktmanagement, Selbststeuerung und Commitment in den Vordergrund rücken. Hierarchie und Bürokratie werden „zunehmend überlagert von der Steuerung über (interne) Märkte und soziale Netzwerkorganisationen“. Wunderer (2006, S. 535 f.) fügt hinzu, wo früher sekundäre Arbeitstugenden (Pflichterfüllung, Unterordnung, Gehorsam) zwingende Voraussetzungen für das Funktionieren der hierarchischen Formalstruktur darstellten, da sind nun im Fall flacher Hierarchien Selbstständigkeit, Eigenverantwortung sowie Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft gefragt.

Intrinsisch motivierte Mitarbeiter – so hofft man – verfolgen unternehmerische Interessen. Bei ihnen ist es nicht mehr zwingend erforderlich, sie durch den festen Status der Organisationsmitgliedschaft einzubinden. Vielmehr können sie als freie Mitarbeiter, sogenannte *Freelancer*, dem Unternehmen zuarbeiten, eventuell durch Outsourcing zu Subunternehmern gemacht oder durch Akquise dem Unternehmen als Lieferant,

Produzent oder Vertriebspartner angegliedert sein. Durch den intensiven Einsatz des World Wide Web und durch stärkere Flexibilisierung der Warenströme ist auch die zeitliche und räumliche Nähe als Kriterium gemeinsamer Arbeit zweitrangig geworden. Gelegentlich wird dann von *virtuellen Unternehmen* gesprochen, wobei es sich genau genommen um Projektnetzwerke mehrerer Unternehmen handelt, die sich auf der Basis interorganisatorischer Informationssysteme zum Zwecke der Erstellung einer bestimmten Leistung temporär – für den Abnehmer der Leistung im Regelfall nicht ersichtlich – zusammenschließen. In Abschn. 10.7 wird darauf näher eingegangen.

10.4 Hierarchie als dauerhaftes Koordinationsmedium und als Ergebnis organisatorischer Arbeitsgestaltung

Hierarchie bezeichnet allgemein ein System von Elementen, die einander über- beziehungsweise untergeordnet sind. Diese soziale Schichtung geht in der Regel mit unterschiedlicher Herrschaft über das Gesamtsystem einher. In modernen weltlichen Hierarchien wird dies gemeinhin als Universalprinzip unterstellt, ein der menschlichen Natur quasi inhärentes Ordnungsprinzip. Allerdings beschränkt sich heute die Existenz von Hierarchie weitgehend auf die interne Funktionsweise von Organisationen in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Militär. Weite Teile der sonstigen Gesellschaft (Familien, Schulen, Vereine etc.) sind in Nord- und Westeuropa gegenüber früher „enthierarchisiert“, folgen also dem Demokratisierungstrend in hochzivilisierten westlichen Gesellschaften. Anstelle des Prinzips von Befehl und Gehorsam tritt das Diskurs- und Dialogprinzip.

Überall da, wo Hierarchien bestehen, sichern sie die schnelle Entscheidbarkeit von Problemen mit vergleichsweise geringen Verhandlungskosten. Es sind keine aufwendigen Abstimmungsprozesse oder sogar Machtkämpfe aufgrund unklarer Verhältnisse nötig, Zeitverzögerungen durch verschiedene Handhabungen oder Vorstellungen sind weitgehend unterbunden und – was für soziale Systeme enorm wichtig ist – Unsicherheit wird durch ein widerspruchsfreies Kommando reduziert. Hierarchie reproduziert sich als Organisationsprinzip selbst, solange das Vorverständnis von der Ungleichheit der Organisationsmitglieder prägender ist als der Wunsch nach Egalität. Dass es daneben auch machtvolle Interessen an der Ungleichheit, etwa in Bezug auf finanzielle Kompensationen der Leitung, gibt, ist selbstredend. Die Akzeptanz schwindet allerdings. Das Ordnungsprinzip wird auf seine grundsätzliche ökonomische Rationalität hin in Zweifel gezogen, von dysfunktionalen Wirkungen und Schwachstellen ist die Rede.

Als Schwachstellen gelten vor allem 1) die hohe Komplexität an der Organisationspitze, 2) die geringe Mobilisierung der kognitiven Ressourcen der Mitarbeiter und 3) Durchsetzungs- und Kommunikationsprobleme. Während früher zum Beispiel Berichte langwierig per Dienstweg weitergeleitet wurden, um die Komplexität der Informationen geordnet handhaben zu können, bieten heute IT-gestützte Kommunikationswege vielfältige direkte Interaktionsmöglichkeiten.

Die zugrunde liegende *Herrschaftslogik* wird allerdings in der Literatur kaum thematisiert. Typisch für Hierarchien in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft ist die offizielle

Präsentation der Gemeinsamkeiten (Werte, Kultur, Corporate Identity), nicht die Thematisierung der Machtverhältnisse. Nur im Fall der Skandalisierung extremer Ausprägungen (gesellschaftlich nicht für akzeptabel befundene Managergehälter, diktatorisches Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Arbeitstätigkeit von Kindern etc.) taucht das Stichwort *Ausbeutung* auf. Als Korrektiv wird in solchen Fällen jedoch nicht das Grundmuster, die vertikale Schichtung, infrage gestellt, sondern ordnungspolitisch (durch Gesetze, freiwillige Verhaltenskodizes, Qualitätssiegel etc.) nach Lösungen gesucht.

10.5 „Structure is not organisation“ – Weiche statt harter Faktoren im Organisationsdesign

Peters und Watermann, zwei Berater von McKinsey, stellen in den 80er-Jahren die These auf, dass der Erfolg von Unternehmen weniger an der Struktur als vielmehr an mitarbeiterbezogenen „weichen“ Faktoren festgemacht werden kann. Bekannt wurde ihr Erfolgsfaktorenmodell, mit dem sie auf der Basis einer empirischen Untersuchung amerikanischer Unternehmen Spitzenleistungen identifizierten (siehe Abb. 10.3).

Obwohl die damals untersuchten Unternehmen in der Folgezeit nicht durchweg erfolgreich blieben, ja teilweise sogar vom Markt verschwanden, hat diese einflussreiche „In Search of Excellence“-Studie auch heute noch wegweisenden Charakter. Wesentlich ist die Botschaft, dass harte Faktoren schnell verändert werden müssen, wenn weiche Faktoren dies erforderlich machen. Populär ausgedrückt, kann man sagen, die Software

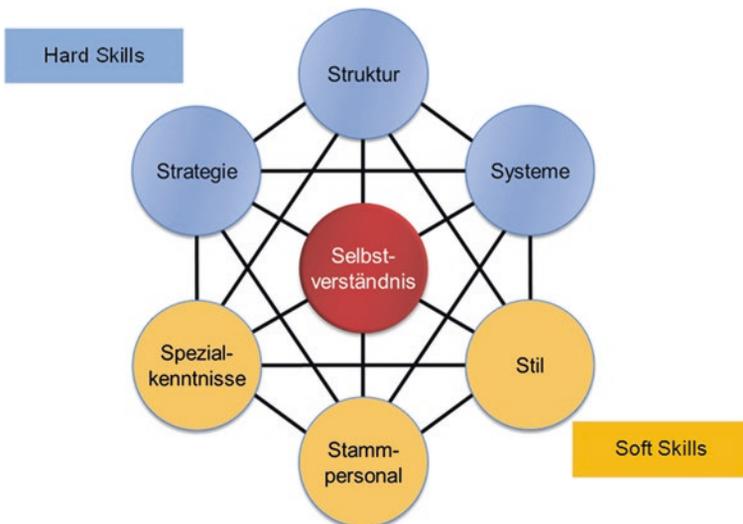


Abb. 10.3 7-S-Modell von Peters und Waterman (1982).

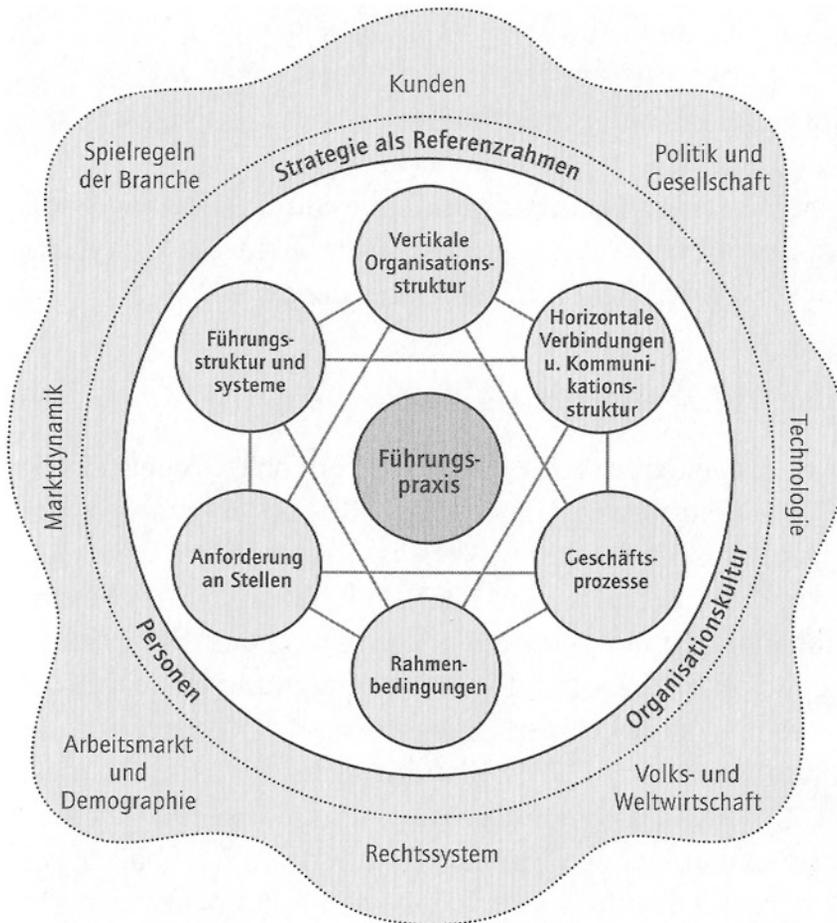


Abb. 10.4 Organisationsdesign auf der Grundlage des 7-S-Modells von Peters und Waterman. (Nagel 2014, S. 17)

ist entscheidend, um die Hardware muss man sich nicht primär Gedanken machen, denn sie wird flexibel den Bedürfnissen angepasst.

Nagel (2014) verwendet ein ähnliches Schaubild (siehe Abb. 10.4), um das Organisationsdesign im Kontext seiner Entscheidungsprämissen und Systemumwelten darzustellen.

In den Mittelpunkt wird hier nicht das gemeinsame Selbstverständnis wie bei Peters und Watermann gestellt, sondern die Führungspraxis. Vertikale und horizontale Strukturverbindungen sind nach diesem Verständnis kein fester Besitzstand, sondern abhängig von allen anderen Variablen im System immer wieder neu festzulegen. Bei der Überprüfung wird gefragt: „Hat Ihr Organisationsdesign zu viele Steuerungsebenen und Steuerungseinheiten?“ (Nagel 2014, S. 244). Nach einer Faustregel von Goold und Cambell (2002, S. 282) kann sodann überprüft werden, ob diese Instanzen tatsächlich einen

nachweisbaren Zusatznutzen stiften: Die operativen Leistungen der nachgeordneten Einheit müssen durch die Existenz der übergeordneten Hierarchieebene um mindestens 10 % verbessert werden, ansonsten wird die Instanz aufgelöst.

10.6 Agilität durch weniger Formalstruktur, aber mehr Verhaltens- und Spielstruktur

Organigramme stellen nur einen Teil der Realität dar. Sie sollten statische Momentaufnahmen sein und nicht unhinterfragt langfristig „zementiert“ bleiben, gerade wenn Organisationsentwickler „moderne“ Strukturen ermöglichen wollen. Trotzdem prägen Organigramme „all diejenigen Handlungs- und Verhaltensregeln, die Akteure bei ihren (Inter-)Aktionen als gültig voraussetzen oder auf deren Gültigkeit sie sich in ihren strategischen Überzeugungen berufen“ (Küpper und Felsch 2000, S. 48).

Formalstruktur heißt: Viele dieser Regeln sind schriftlich fixiert, etwa in Stellenbeschreibungen, Arbeitsverträgen, Betriebsvereinbarungen, Unternehmenszielen, Produktionsprogrammen, Qualitätshandbüchern etc. Ein Teil der Formalstruktur spiegelt sich in der Anordnung und Architektur der Betriebsgebäude wider, etwa wenn die Produktionsanlagen im Keller, die Büroräume der Angestellten in den luftigen oberen Geschossen platziert sind. Auch Art und Umfang des Fuhrparks, die Lage der Grundstücke, das Corporate Design – oft „nice“ nach außen und „ugly“ innen – vor allem aber alle produktbezogenen Aspekte gehören überwiegend zur Formalstruktur. Sie sind langfristig angelegt, nur mit hohem Aufwand oder nur aufgrund weitreichender Entscheidungen der Organisationsspitze veränderbar. Sie stellen fixierte, quasi erstarrte Sicherheiten dar – was letztlich ihren potenziell dysfunktionalen Charakter in einem dynamischen Marktumfeld erklärt.

Unter Hierarchiegesichtspunkten spielen vor allem *Besitzansprüche* und *Verfügungsrechte* eine große Rolle, auch wenn sie in Stellenbeschreibungen nicht explizit genannt werden. Eine Stellenbeschreibung beinhaltet – neben der Stellenbezeichnung und der hierarchischen Einordnung – oft nur die AKV-Auflistung (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung). Der Insider kann jedoch aus der Positionsbeschreibung die dort gebündelten Ressourcen ableiten. Grundsätzlich gilt, dass eine *komplexe Herrschaftsstruktur* – eine solche ist in der modernen Organisationshierarchie gegeben – nur dadurch funktionieren kann, dass organisationale Ressourcen und Rechte an Positionen beziehungsweise Stellen und nicht an Personen gebunden sind. Überall da, wo gegen dieses Grundprinzip verstoßen wird, etwa bei Postenbesetzung durch Klüngerlei, bei oligarchischen Strukturen oder bei Vetternwirtschaft (bspw. in der öffentlichen Verwaltung), potenziert sich die Gefahr von Misswirtschaft und Amtsmissbrauch. Es gibt jedoch mehr und mehr Organisationen, die die Langfristigkeit von Besitzansprüchen und Verfügungsrechten radikal einschränken: Die berliner Unternehmensberatung PARTAKE AG etwa baut darauf, dass die ansonsten gleichgestellten Mitarbeiter freiwillig Projekte übernehmen, für die sie dann begrenzte Zeit Verantwortung tragen (Wissmann 2013).

Mit der Thematisierung der Formalstruktur ist der statische Bestand beschrieben, aber nicht, wie die Hierarchie konkret gelebt und wahrgenommen wird.

Beispiel

Ein statisches Organigramm lässt vergessen, dass sich Organisationsmitglieder oft nur limitiert gebunden und zugehörig fühlen. Sie sind zeitlich und emotional begrenzt inkorporiert, vor allem aber in ambivalenter oder sogar widersprüchlicher Form. Drei Beispiele sollen das verdeutlichen.

1. Der Mitarbeiter eines Automobilherstellers mag auf die Technologie seines Unternehmens sehr stolz sein, schämt sich gleichzeitig für manipulierte Abgaswerte und opponiert innerlich gegen das Unternehmen.
2. Die Vertriebsmitarbeiterin eines Finanzdienstleisters mag große Probleme mit der Geschäftspolitik des Vorstands haben, schätzt aber ihre Arbeitsbedingungen und den Kundenkontakt so, dass sie jedenfalls vorübergehend Überstunden akzeptiert und sich sogar als Vorzeigemitarbeiterin präsentieren lässt.
3. Der als Garant dauerhafter Gewinne angesehene Geschäftsführer betrachtet sich selbst nur als Interimsmanager auf dem Weg zur internationalen Konkurrenz.

Um derartige Ambivalenzen aber auch ganz „normales“ Verhalten in den Blick zu bekommen, bedarf es zur Analyse einer Innensicht, nicht wie bei der Formalstruktur einer übergeordneten Perspektive. Mit dem Terminus *Verhaltensstruktur* wird daher das konkrete Handlungssystem verstanden, „das tatsächlich wirksame System von Handlungs- und Verhaltensregeln“, die *operating rules* (Küpper und Felsch 2000, S. 48). Dieser Bezugsrahmen ist weitgehend deckungsgleich mit dem Konzept der *Organisationskultur*, denn es geht um:

- Sinnsysteme, die Selbstbeschreibungen der Organisation ermöglichen
- Mentale Modelle, die Wahrnehmungen leiten
- Handlungsmuster, die Verhaltensroutinen erzeugen
- Werte, die Entscheidungen prägen (Reimer 2005, S. 95)

Auch wenn kulturelle Prägungen gelegentlich sogar Aspekte der Formalstruktur darstellen, etwa der sogenannte *Machismo*, also eine maskuline Prägung in bestimmten Kulturen und Branchen, oder – um ein anderes Beispiel zu nennen – rigide Sauberkeits- und Kontrollvorstellungen. Sie zählen primär zur Verhaltensstruktur, wenn sie von den Akteuren auch *akzeptiert* werden, wenn sie deren Verhalten tatsächlich regulieren.

Beispiel

IBM-Story: *Eine junge Frau an der Pforte des Sicherheitsbereichs in der IBM-Zentrale verweigert eines Tages dem Vorstandsvorsitzenden den Zutritt, da dieser sich nicht vorschriftsmäßig ausweisen kann. Alle Umstehenden sind entsetzt und erwarten die fristlose Kündigung der Pförtnerin. Der erwartete Eklat findet aber nicht statt. Vielmehr beugt sich der Chef ostentativ dem Prozedere* (Hahne 2014, S. 162, unter Verweis auf Mumby 1988).

Typisch an der IBM-Story ist neben der Frage der Akzeptanz auch folgendes: Nicht zufällig handelt es sich bei der subaltern beschäftigten Mitarbeiterin um eine Frau: Hierarchien sind bisher in der Regel männerdominiert; Frauen an der Spitze von Hierarchien fanden sich in Wirtschaftsorganisationen nur in wenigen Branchen. Das Gender-Phänomen „Think manager – think male!“ zeigte in der Vergangenheit ein Rollendenken, das sich quasi naturgemäß durch männerdominierte informelle Netzwerke reproduzierte. Auch ohne dass es bewusste Diskriminierung gab, funktionierten Phänomene wie die so genannte *gläserne Decke* als Barriere für Frauen auf der Karriereleiter ins Top-Management. Diese dem oberflächlichen Beobachter unsichtbaren Barrieren erweisen sich – trotz inzwischen langjähriger Gegenstrategien – als extrem veränderungsresistent (Brettschneider 2008). Dass es auch reine Frauenhierarchien gibt, etwa Schwesternorganisationen im Pflegebereich, oder dass in politischen Hierarchien inzwischen einzelne Frauen, wie die Bundeskanzlerin, ganz nach oben gekommen sind, zeigt nur im Kontrast, wie unterentwickelt die Umsetzung flächendeckender Gleichstellung in Unternehmenshierarchien war. Quotenregelungen durch Gesetze werden daran langfristig etwas ändern; die Enthierarchisierung in modernen Organisationen bietet schon kurzfristiger die Chance, Genderbenachteiligungen zu verringern und kulturelle Vielfalt (Diversität) auf allen Ebenen sichtbar werden zu lassen.

Wer die Agilität (Beweglichkeit, Reaktionsschnelligkeit) eines Unternehmens erhöhen will, muss zwingend die Außensicht auf Organigramme verlassen und sich in die Binnenstruktur begeben, um aus einer Innensicht nach oben und unten zu blicken. Dass dann diese Wahrnehmung für den Beobachter konsistent und stimmig (im Sinne von Ursache-Wirkungs-Schemata) ist, kann nicht garantiert werden. Man muss das *geteilte Wissen* der Organisationsakteure erfahren, um die oberflächlich wahrnehmbaren Dinge (sogenannte *Artefakte*) richtig – im Sinne von intersubjektiv verstehbar – zu interpretieren. Diese Innenperspektive der Verhaltensstruktur kommt jedoch der Wahrnehmung eines Insiders sehr viel näher als die übliche Außenperspektive gültiger und damit scheinbar objektiv wirksamer Formalstrukturen.

- Organisationsentwicklung mit dem Ziel einer verbesserten Agilität hat erst Chancen, wenn Change Manager neben der Formalstruktur (Kriterium *Gültigkeit*) und der Verhaltensstruktur (Kriterium *Akzeptanz*) auch die sogenannte *Spielstruktur* (Kriterium *Konsens*) kennen. Darunter versteht man das Zusammenspiel der Beteiligten im Gestaltungsrahmen ihres Verhaltens, das „verwobene Geflecht“ ihrer Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen (Küpper und Felsch), von allen praktiziert im gegenseitigen *Konsens*. Die Akteure akzeptieren wechselseitig das Verhalten der Arbeitskollegen und die dahinter stehenden Strategien (nach Erfolg, Durchsetzung, Einfluss – vielleicht aber auch Strategien danach, in Ruhe gelassen zu werden oder möglichst bequem über die Runden zu kommen).

Fassen wir zusammen: Formalstrukturen sind traditionelle Ordnungsstrukturen für organisationales Handeln, „die von den konkreten Aktivitäten der Organisationsmitglieder abstrahiert sind“ (Küpper und Felsch 2000, S. 62). Die Realisierung der Interessen der

Akteure an der Unternehmensspitze (Management als Vertreter der Kapitalgeber/Unternehmer/bei öffentlichen Unternehmen die Behördenleitung als Vertreter der Öffentlichen Hand) ist nur möglich, wenn Positionen mit konkreten Personen besetzt und Handlungspläne und –programme in konkretes Handeln umgesetzt werden. Agile Organisationen minimieren die Formalstrukturen und konzentrieren sich auf das konkrete Handeln im Sinne von *Verhaltens- und Spielstrukturen*.

10.7 Ausdifferenzierungen der Organisationshierarchie: Normalform, Matrix, Netz, Cloud

Die Rollenstruktur des Stellengefüges bildet das Grundgerüst des hierarchischen Aufbaus in sich geschlossener Organisationen. *Über- und Unterordnung* sind hierfür konstituierende Merkmale. Es geht um die Funktion der Stelle, vom konkreten Stelleninhaber wird abstrahiert. Führungsstellen zeichnen sich neben der sachlich-funktionalen Abgrenzung durch eindeutig zugeordnete Untergebene aus. Die Kommunikation ist eindeutig geregelt: In vertikaler Richtung gibt es top-down (one-to-all) ein- oder mehrdimensionale Befehlsstränge, in entgegengesetzter Richtung bottom-up wird berichtet (all-to-one). Diese klare Regelung wird auch *kanalisierte Kommunikationsstruktur* genannt. Mit ihr geht einher, dass die Kommunikationschancen ungleich verteilt sind. Höhere Stellen, Instanzen genannt, haben umfangreiche Informations- und Kommunikationsrechte und -pflichten. Dies sichert zwar das Privileg, Entscheidungen jedweder Art treffen zu können, bringt andererseits aber Probleme des *Information Overflow* mit sich.

Die mittleren Hierarchieebenen sind daher dazu da, auf dem Berichtsweg die für die Unternehmensleitung relevanten Informationen auszufiltern. Dies geht einher mit einer *formalisierten Koordinationsstruktur*, wie in Abschn. 10.6 dieses Beitrags erklärt. Dieses „Rückgrat aller Koordinationsbestrebungen“ (Reihlein 2004, Sp. 409) besteht – soziologisch ausgedrückt – aus sogenannten *generalisierten Verhaltenserwartungen* bei den Organisationsmitgliedern. Unabhängig davon, was der Einzelne tatsächlich leistet, gibt es aufgrund seiner Stellenzugehörigkeit festgelegte Erwartungen an sein Arbeits- und Sozialverhalten. Die Erwartungen regeln nicht nur, was für Untergebene angemessen erscheint, sondern auch, wie sich Vorgesetzte regelhaft zu verhalten haben. Zwar nehmen für sie die Freiheitsgrade zu, doch müssen sie sich der *monistischen Autoritätsstruktur* entsprechend verhalten. In dem kaskadenförmigen System von Anweisungen müssen Personen in Vorgesetztenfunktion ihre Rolle aktiv wahrnehmen. Selbst wenn sie durch Delegation zum Beispiel mittels der Instrumente *Management by Delegation* (durch partielle Aufgabenübertragung) oder *Management by Objectives* (durch Zielvereinbarung) nicht ständig selbst handeln oder Handlungen anderer kontrollieren, bleibt die Generalverantwortung bei ihnen.

► Die **Grundtypen der Aufbauorganisation** fußen auf einer ersten Ausdifferenzierung, nämlich der Strukturentscheidung, ob die internen Abstimmungsprozesse primär funktional oder objektorientiert erfolgen sollen. Diese Überlegung kennzeichnet die ersten beiden der folgenden vier Grundtypen einer Aufbauorganisation:

► Grundtypen der Aufbauorganisation

1. Verrichtungsorientierte, funktionale (Stab-)Linienstruktur
2. objektorientierte, divisionale (Stab-)Linienstruktur
3. Matrix- oder Tensororganisation (zwei- oder mehrdimensional)
4. Holding- oder Netzwerkstruktur

Ausschlaggebend ist das Kriterium, nach dem Abteilungen auf der zweitobersten hierarchischen Ebene (unmittelbar unter dem obersten Führungsorgan) gebildet werden. Das Organigramm zeigt als schematische Darstellung entweder eine *funktionale* oder eine *divisionale* Gliederung, erstere nach dem Verrichtungsprinzip in Funktionsbereiche gegliedert, letztere nach Objekten, Produkten bzw. Produktgruppen.

Die *objektorientierte Organisation* kennt auf der zweiten Ebene unterschiedliche Produkte, Produktgruppen, Projekte. Vor allem in Dienstleistungsunternehmen sind Kunden oder Kundengruppen das Differenzierungsmerkmal. Auf der dritten Ebene wird dann wieder funktional untergliedert. Eine weitere Möglichkeit findet sich in großen internationalen Konzernen, die global tätig sind. Die zweite Ebene ist dabei nach Regionen (Ländern, Kontinenten etc.) untergliedert, auf der dritten Ebene nach länderspezifischen Produktgruppen. Die stärkste Ausdifferenzierung findet sich, wenn die einzelnen Abteilungen (Divisionen) autonome Einheiten bilden, die als *Profit Center* eigenständig wirtschaften. Werden zwei Kriterien beziehungsweise Dimensionen der Differenzierung kombiniert, so spricht man von einer *Matrixorganisation* oder bei mehr als zwei Dimensionen von einer *Tensororganisation*. Letztere hat mehr theoretische als praktische Bedeutung, denn die Komplexität der Abstimmungsprozesse wird in der Mehrdimensionalität ab einer gewissen Größe dysfunktional. Mehrdimensionale Organisationsstrukturen existieren allerdings nicht zwangsläufig in permanenter Form, sondern bilden sich oft nur zur Abwicklung befristeter Projekte (*Projekt-Matrix-Organisation*).

Aktuell findet sich im Bereich der Konzernorganisation die Tendenz der stärkeren Dezentralisierung zum Beispiel in Form der *Management-Holding*. Dies erfolgt nicht unbedingt aufgrund der Logik innerbetrieblicher Reorganisationsstrategien, sondern auf Druck der Anteilseigner, die mehr Transparenz und Zurechenbarkeit von Unternehmensergebnissen fordern. Eine Managementholding besteht aus einer Vielzahl rechtlich selbstständiger, kapitalmäßig jedoch eng verflochtener Unternehmungen. Das Stammhaus bildet das Zentrum und bleibt eine vergleichsweise schlanke Zentrale, da dort keine operativen Funktionen wahrgenommen werden.

Beispiel

Spektakuläres Beispiel einer Management-Holding ist die Gründung von ALPHABET als Holding der vielen Aktivitäten von GOOGLE im Herbst 2015 (Kemper 2015). Es wird vermutet, dass selbst ein so mächtiges Unternehmen wie GOOGLE nicht einfach eigenständig von innen heraus Umstrukturierungen vornimmt, wenn es um langfristige strategische Investitionen geht, sondern sich kurzfristigen Bedürfnissen der Shareholder beugen muss (Morozov 2015).

Noch stärker dezentralisiert sind *Netzwerkorganisationen*, bei denen auch die Grenzen der Organisation partiell aufgehoben sind. Sydow definiert das Unternehmungsnetzwerk als „intermediäre Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie“ (Staehe 1999, S. 745; Scholl 2004). Diese als symbiotische bzw. *hybride Kooperationsformen* bezeichneten Verbindungen zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmenseinheiten können zum Beispiel sein: Strategische Netzwerke oder Allianzen, Franchising-Netze, Just-in-time-Verbindungen oder sogenannte virtuelle Unternehmensverbindungen. Man nennt diese Verbindungen deshalb *symbiotisch*, da sie durch eine intensive Ressourcen- oder Funktionenverbundenheit geprägt sind, so beispielsweise bei den aus der Wirtschaftspresse bekannten japanischen Unternehmensgruppen (*Keiretsu*), womit die Transaktionskosten stark gesenkt werden können (Schmidt 2003).

Handelt es sich um ein *fokales Netzwerk*, so dominiert das Unternehmen, z. B. ein Automobilhersteller, seine Netzwerkpartner, etwa die Zulieferer und die Händler. Versucht eine Organisation mithilfe des Netzwerks den Markt strategisch zu koordinieren, so spricht man von *strategischen Netzwerken*, bspw. bei Franchisenetzwerken. An diesen Beispielen lässt sich zeigen, dass auch in Netzwerken hierarchische Organisationsprinzipien greifen, selbst wenn es weniger Erzwingungsmacht gibt als in der innerbetrieblichen Hierarchie (Windeler 2001).

► Bei hoher Komplexität und Dynamik des jeweiligen Marktes bietet sich als Alternative zur funktional-hierarchischen Gliederung die **Vernetzung** an. Damit wird die Dezentralisierung über die Grenzen der bisherigen Organisation hinaus betrieben, sofern die Transaktionskosten überschaubar bleiben. Das Unternehmen gibt seine Selbstständigkeit partiell auf, gewinnt jedoch durch die Netzwerkpartner an Einfluss und Marktmacht.

Die *modulare Organisation* entspricht ihrem Grundgedanken her der divisional-hierarchischen Gliederung, nur dass ergebnisverantwortliche Einheiten (z. B. Profit-Center) selbstständig agieren. Jede Einheit hat ein hohes Maß an Entscheidungsautonomie hinsichtlich ihres Ressourceneinsatzes und kann sehr marktnah agieren. Ähnlich arbeiten *fraktale Organisationen*, die als „Unternehmen im Unternehmen“ die Ziele und Werte teilen und sich trotzdem selbst organisieren. Auch Bereiche oder Teams können fraktale Organisationen sein, wenn bei weitgehender Autonomie gleiche Identitäten, sogenannte Selbstähnlichkeit und Austauschbarkeit vorliegt.

In der Abb. 10.5 findet sich bei hoher Komplexität sowohl des Marktes als auch der Produkte die *virtuelle Organisation* als Modell der Zukunft. Damit sind zeitlich begrenzte, aufgabenspezifische und standortübergreifende Kooperationen gemeint, was zu einer räumlich und zeitlich entkoppelten Wertschöpfungskette führt. Permanente Organisationsstrukturen können so zumindest zeitweise durch temporäre Strukturen ersetzt werden (Sydow und Braun 2015).

Da sowohl die eben angesprochenen Vorteile der Vernetzung als auch der Modularisierung genutzt werden sollen, spricht man – wie oben schon angesprochen – von einem organisationalen *Hybridmodell*. Die Terminologie ist allerdings nicht einheitlich,

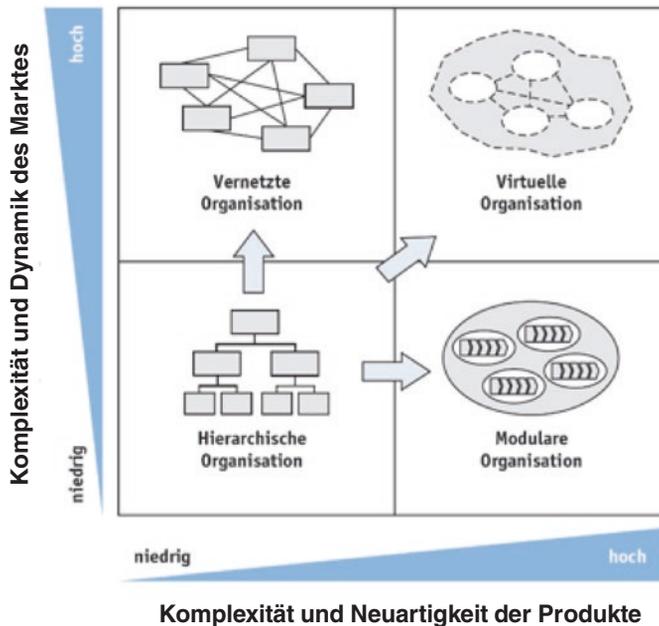


Abb. 10.5 Organisationsformen der Zukunft. (nach Reichwald und Hesch 1998, S. 88)

denn auch der Begriff *Metaorganisation* wird entsprechend gebraucht, wie Lechner und Hettrich (2014) anhand einer Metaorganisation zur Implementierung von Elektromobilität zeigen. Als wichtigste Eigenschaften nennen Lechner und Hettrich 1) die Emergenz von sich verfestigenden Zielen, 2) die Durchlässigkeit der Organisationsgrenzen, 3) eine hohe Koordinationsintensität und Bottom-up-Integration und vor allem 4) die Nutzung von Ressourcen, ohne deren eigentlichen Besitz. Vahs (2015) spricht von einer *Sozialität von Kompetenzen* einerseits durch die Bereitstellung und Nutzung der Technologien, andererseits durch die Verfügbarkeit hoch qualifizierter Mitarbeiter.

Drei Teilaspekte der virtuellen Arbeitsgestaltung werden aktuell intensiver diskutiert: *Microwork*, *Cloudworking* und *Crowdsourcing*:

► Virtuelle Arbeitsgestaltung

- **Microwork** beschreibt die mittels Microtasking parzellierten Arbeitsaufträge, die von verschiedenen Auftragnehmern über das World Wide Web bearbeitet werden. Die kleinschrittigen Einzelleistungen werden durch Dienstleister weltweit durchgeführt, z. B. Programmieraktivitäten. Als Ganzes ergeben sie ein größeres Projekt. Es handelt sich bei den Bearbeitern oft um Freelancer, die auf Honorarbasis arbeiten.
- **Cloudworking** meint die Arbeit einzelner oder einer Gruppe bzw. allgemein die Wertschöpfung in einer digitalen Daten-Cloud. Die verfügbare Onlineplattform

wird analog zur Telearbeit von Auftraggebern und -nehmern physisch (zeitlich/räumlich) unabhängig genutzt, quasi wie ein vorübergehend genutztes Büro oder eine Interimswerkhalle.

- **Crowdsourcing** wurde als Begriff aus den Wörtern Crowd und Outsourcing gebildet. Die Auslagerung von bisher intern durchgeführten Arbeitsprozessen an eine größere Gruppe externer freiwilliger Nutzer oder Bearbeiter erschließt dabei Möglichkeiten der Leistungserbringung, die etwa beim Testen von Software oder beim Erstellen und Dokumentieren von Wissen gänzlich neue (Geschäfts-)Möglichkeiten schaffen (Benner 2015).

Diese gelegentlich zur „Revolution in der Arbeitswelt“ hochstilisierten Veränderungen führen zu veränderten formalen und inhaltlichen Anforderungen an Mitarbeiter aufgrund der räumlich-zeitlichen Entkoppelung. Psychologen konnten inzwischen zeigen, dass dabei Zusammenarbeit nur gelingt, wenn die subjektiv erlebte persönliche Distanz untereinander minimiert wird, trotz der real existierenden räumlich-zeitlichen Ferne (Welpel et al. 2010). Auch bei einer weltweiten Arbeitsteilung muss also ein Mindestmaß an gegenseitigem Vertrauen herrschen. Unter ökonomischer Perspektive ändern sich vor allem die Bedingungen für den Kauf und Verkauf der „Ware Arbeitskraft“ (Wetzel 2015, S. 41). Boes (2015) spricht gar von einer „neuen Etappe der kapitalistischen Landnahme“, da die Herausbildung eines globalen „Informationsraums“ den Unternehmen die Möglichkeit bietet, die Wertschöpfungsprozesse weit über ihre eigenen Grenzen hinaus „in bisher nicht kapitalistisch verfasste Formen gesellschaftlicher Arbeit“ auszudehnen. Das klingt theoretisch, wird jedoch schnell einsichtig, denkt man an Werbefotos mit IT-Nutzern auf der Parkbank, am Pool, selbst im Bett – letztlich in jeder nur denkbaren Lebenssituation. Arbeit wird innerhalb und außerhalb der formalen Grenzen der Unternehmen auf der Basis von IT-Strukturen und von industrialisierten Produktionsstrukturen (*Industrie 4.0*) wechselseitig austauschbar (Reischauer 2015); gleichzeitig kann das globale Lohngefälle systematisch ausgenutzt werden. Ein rechtsfreier Raum entsteht allerdings nicht; nach deutschem Recht greifen zahlreiche zivilrechtliche Bestimmungen zum Schutz der schwächeren Seite (Däubler 2015, S. 243 ff.). Wie wir im folgenden Abschnitt sehen werden, bleibt jedoch das fundamentale Kontrollproblem zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bestehen, egal ob es sich um eine innerbetrieblich organisierte oder um eine outgesourcete Tätigkeit handelt.

10.8 Das fundamentale Kontrollproblem zwischen Prinzipal und Agent: ein arbeitsrechtlich noch zu regelndes Verhältnis in neuen Konfigurationen

Dass die Interessen der vorgesetzten Instanzen (i. d. R. der Unternehmensleitung und des Managements) vollständig durchgesetzt werden können, ist keineswegs selbstverständlich, oft sogar ständig gefährdet. Dieses sogenannte *Kontrollproblem* wurde von dem amerikanischen Soziologen James Samuel Coleman untersucht.

Er unterscheidet *konjunkte* und *disjunkte Herrschaftsbeziehungen*, je nachdem ob die Untergebenen gleiche Interessen an den gemeinsamen Handlungsergebnissen haben wie die Vorgesetzten.

Konjunkt meint nicht, dass der Output (etwa der Gewinn) geteilt werden muss. Übereinstimmung der Interessen liegt vielmehr schon vor, wenn Untergebene damit zufrieden sind, dass Vorgesetzte (beziehungsweise die Unternehmensleitung, die Shareholder) ihre eigenen Interessen befriedigen. Diese Zufriedenheit der Untergebenen wird eigentlich immer unterstellt, weil diese davon ausgehen, auch ihre eigenen Interessen würden durch die Aktivitäten der Vorgesetzten (beziehungsweise höherer Instanzen) befriedigt. Typischerweise ist das in paternalistisch geführten Organisationen, zum Beispiel familiengeführten mittelständischen Unternehmen gegeben. Die Zugehörigkeit zur Organisation allein und die intrinsische Motivation durch die Arbeit selbst erübrigen dann weitgehend Kontrollmaßnahmen. Den Regelfall stellt die *konjunkte Herrschaftsbeziehung* jedoch nicht dar. Der Regelfall, die *disjunkte* Beziehung, ist von Interessensunterschieden zwischen Vorgesetzten und Untergebenen geprägt, was dazu führt, dass Motivation mittels extrinsischer Kompensation (in der Regel durch eine mindestens marktübliche Entlohnung) zu erreichen versucht wird.

Die Agenturtheorie, auch „Prinzipal-Agent-Theorie“ genannt, eine Teilrichtung der Neuen Institutionenökonomik, setzt sich intensiv mit der Frage auseinander, wie die Kontrolle im Fall verschiedener Interessen sichergestellt werden kann. Für die schwierige Kontrollierbarkeit aller Handlungen des Untergebenen (Agenten) durch den Prinzipal (Vorgesetzten) wurde der Begriff *Moral-Hazard-Situation* geprägt. Oft glaubt der Vorgesetzte, dass doch alles gut sei, wenn denn die Arbeitsergebnisse (Output) stimmen. Doch nur in wenigen Fällen sind die Resultate (etwa die Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters) ausreichende Indikatoren für die Einbindung des Agenten. „Viele Verhaltensweisen in Bürokratien entstehen aufgrund dieses fundamentalen Schwachpunktes. Dazu gehören Bestehlen des Arbeitgebers, Bummeln bei der Arbeit, Überbesetzung von Arbeitsplätzen (wenn zum Beispiel zwei Personen die Arbeit einer Person verrichten), Fälschen von Spesenkonten, Nutzung von organisationseigenen Ressourcen für persönliche Zwecke und Verschwendung“ (Coleman 1991, S. 100 ff.).

Nicht zu vergessen ist übrigens, dass die Beziehung auch Schwachstellen aufseiten des Vorgesetzten hat, denn Kontrolle kann zeitlich und situativ überhand nehmen. Coleman nennt als Beispiel für Dysfunktionalität die sexuellen Belästigung in Form einer „Überdehnung der Kontrollrechte“ auf den Privatbereich von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

In einer autokratischen Hierarchie versucht der Vorgesetzte (Prinzipal) den Mitarbeiter (Agent) möglichst lückenlos zu kontrollieren. Das ist aufwendig und die dadurch verursachten Kosten erschweren die Wettbewerbsfähigkeit, denn konkurrierende Organisationen, die eine partizipativere Hierarchieform wählen, produzieren unter gleichen Umweltbedingungen (gleiches Qualifikations- und Lohnniveau) deutlich günstiger. Bei hohen Kontrollkosten kann es für die Unternehmensleitung lohnenswert erscheinen, Teile der eigenen Organisation abzubauen und dafür Fremdleistungen zu beziehen. *Outsourcing* bzw. das oben genannte *Microworking* erleichtern die Ergebniskontrolle, denn

die Vertragsbeziehungen zu Zulieferern lassen sich oft variabler gestalten, vertraglich gut absichern durch Festlegung von Qualitätsstandards und durch Konventionalstrafen bei Nichterfüllung.

Nachteile einer Outsourcingstrategie sind neben den Transaktionskosten die geringe Bindung. Bindung zur Organisation schafft Vertrauen, was gerade dann sichtbar wird, wenn sie schwindet. Werden – wie heutzutage oft propagiert – die betrieblichen Normalarbeitsverhältnisse flexibilisiert, also die Arbeitsverträge unbefristet vollzeitbeschäftigter Arbeiter und Angestellter zur Disposition gestellt, so schwindet die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gravierend. Leiharbeitnehmer, geringfügig Teilzeitbeschäftigte und selbstständige Subunternehmer nehmen leichter die Option wahr, eine alternative Beschäftigung gegebenenfalls auch bei der Konkurrenz aufzunehmen. Ihrem Commitment und ihrer Loyalität kann nur eingeschränkt vertraut werden. Dies gilt noch stärker für Online-Dienstleistungen in virtuellen Organisationen, bei denen sich die Vertragspartner nicht persönlich kennen. Ob man bei einem losen virtuellen Kooperationsnetzwerk überhaupt noch von Organisation(en) sprechen sollte, ist fraglich: Kozica und Kaiser (2015, S. 24) finden jedenfalls, dass die Virtualität zur Irrealität werden kann: Organisationen ohne persönlich wahrnehmbare Mitglieder existierten schlichtweg nicht.

Gruppenarbeit im Cyberraum ist international nicht geregelt. Allerdings gilt deutsches Recht, wenn das Unternehmen am deutschen Standort Werkverträge vergibt. Geregelt ist „normale“ Gruppenarbeit. Arbeitsrechtlich zu diskutieren ist die richtige Abgrenzung zwischen Arbeits- und Werkverträgen, die rechtliche Regulierung von mehrpoligen Arbeitsbeziehungen (drittbezogener Personaleinsatz im Rahmen von Leiharbeit oder Werkverträgen) und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats hinsichtlich externer Arbeitskräfte (Personalplanung, Einstellung, soziale Angelegenheiten etc.). Bei all diesen Themen spielt es eine wesentliche Rolle, ob Arbeitskräfte hinsichtlich Inhalt, Ort und Zeit der Arbeit konkret geführt und angeleitet werden (dann handelt es sich um Arbeitnehmer, die dem Arbeitsrecht unterfallen) oder ob ungebundene Arbeitskräfte ihre Arbeit frei gestalten. Im letztgenannten Fall sind sie keine Arbeitnehmer; das Arbeitsrecht kommt nicht zur Anwendung (Bücker 2015, S. 220 ff.).

Beispiel

Um ein Beispiel zu nennen: Dem Betriebsrat steht aus § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG ein gesondertes Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der Grundsätze zur Durchführung von Gruppenarbeit zu, „wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Arbeitnehmern eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt“. Der Mitbestimmungstatbestand bezieht sich also ausschließlich auf die Form der teilautonomen Gruppenarbeit, die gegebenenfalls auch per Telearbeit zusammenarbeiten könnte. Die sonstigen Beteiligungsrechte des Betriebsrats bleiben davon unberührt.

Bei den oben genannten Formen von Microwork, Cloudworking und Crowdsourcing handelt es sich nicht um Beschäftigungsverhältnisse mit Arbeitnehmern im gesetzlichen Sinn. Für diese ist erst noch zu hoffen, dass zumindest auf europäischer Ebene arbeitsvertragliche Regelungen gefunden werden, die bei Arbeits- und Werkverträgen verlässliche Rahmenbedingungen schaffen, damit die zunehmende Virtualisierung und neue Produktionskonzepte wie *Industrie 4.0* nicht durch fehlende arbeitsmarkt- und sozialrechtliche Standards vorschnell an ihre Grenzen stoßen. Bückner (2015, S. 225) ergänzt,

dass es zu kurz greifen würde, den zunehmenden Einsatz von externen Mitarbeitern und die Zunahme selbständiger Erwerbstätigkeit allein unter der für das Arbeitsrecht derzeit typischen bipolaren Perspektive zu analysieren. Denn [...] die bislang innerhalb einer einzelnen Unternehmensorganisation integrierten Wertschöpfungsprozesse [werden] unternehmensübergreifend in Netzwerken reorganisiert

(vgl. ferner den Beitrag von Uwe Meyer zu arbeitsrechtlichen Fragen im Kapitel 6 dieses Sammelbands).

Der Koordinationsaufwand bei disjunkten Herrschaftsbeziehungen lässt sich durch die geschickte Personalbeschaffung der Stammebelegschaft reduzieren. Potenzialkontrolle kann bei der Rekrutierung der Bewerber sicherstellen, dass diese voraussichtlich unternehmenskonform und loyal handeln werden. Punktgenau ausgesuchte Mitarbeiter verursachen später wenig Kontrollkosten. Dies ist sicher auch einer der Gründe, warum schon heute bei der Selektion von Personal mit Hilfe von ACs (Assessment-Center) viel Aufwand betrieben wird.

Die ideale Selektion und Allokation von Personal wird auf lange Sicht ein geringeres Maß an Fremdkoordination sicherstellen und damit unter anderem den Umbau von steilen zu flachen Hierarchien ermöglichen, wovon in Abschn. 10.2 schon die Rede war. Eine weitere Möglichkeit bestünde darin, vororganisational (z. B. in Bildungseinrichtungen) sozial erwünschtes Verhalten durch intensive Einübung von sozialer Kompetenz zu fördern. Dies kann die Organisation nur selten in Eigenregie – z. B. durch interne Ausbildungsstätten – bewerkstelligen. Nötig sind entsprechende kulturelle und gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen.

10.9 Projekt- und Prozessorganisation als moderne Methoden der Arbeitsgestaltung

Wenn es dauernder Anpassungen an dynamische Marktanforderungen bedarf, wird eine funktional gegliederte hierarchische Organisation nicht schnell genug reagieren. Ein Wirtschaftsunternehmen kann aber nur dann dauerhaft marktfähige Leistungen erzeugen, wenn die Aktivitäten der Leistungserstellung kundenorientiert und zielgerichtet

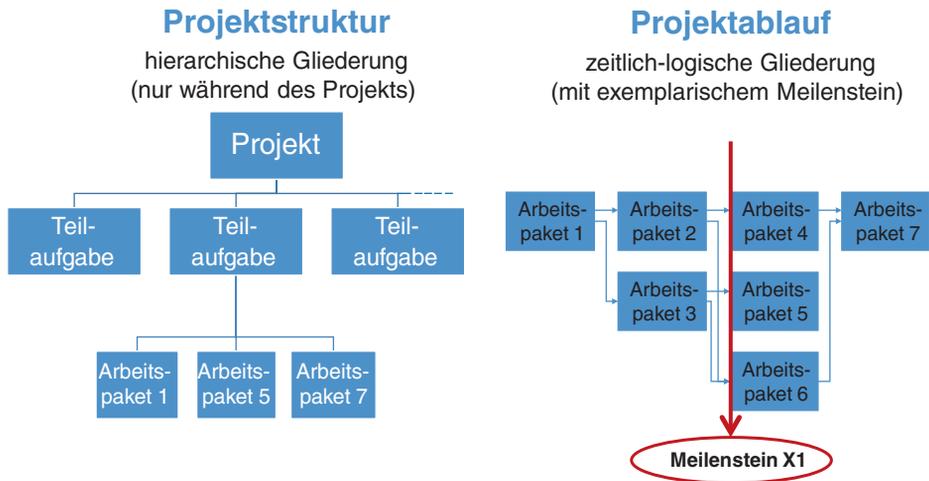


Abb. 10.6 Projektstruktur und Projekttablauf. (ähnlich Vahs 2015, S. 186)

miteinander verknüpft sind (Vahs 2015, S. 230). Die Lösung besteht in der Prozess- oder Projektorganisation (vgl. Abb. 10.6).

Die Starrheit der Aufbauorganisation in Bezug auf Belange bereichsübergreifender Prozesse (z. B. Produktentwicklung von der Idee bis zur Herstellung marktfähiger Lösungen) führt tendenziell zu Doppelarbeiten und Redundanzen, denn traditionelle Organisationskonzepte beinhalten Funktionsbarrieren, Hierarchiebarrieren und schlimmstenfalls operative Inseln, die sich abschotten, ihre Informationen filtern und unkoordiniert agieren. Zeit- und Kostenvorteile lassen sich so nicht realisieren und die Kundenorientierung bleibt aus.

Günstiger sind die Wirkungen einer *Projekthierarchie* einzuschätzen, denn diese besteht nur für die Dauer des spezifischen Projekts. Der Projektmanager ist ein „Vorgesetzter auf Zeit“. Während des Projekts hat er die ungeteilte Linienautorität, kann schnell auf Störungen im Projekttablauf reagieren und muss keine Kompetenzkonflikte durchstehen, die sonst den betrieblichen Alltag behindern. Seine Legitimation bleibt so lange bestehen, wie „Meilensteine“ eingehalten werden, der Prozessablauf also dem Plan entspricht (vgl. Abb. 10.6).

Man kann nun die Aufbauorganisation als *Primärorganisation* begreifen und das Management der Prozesse als *Sekundärorganisation*. Eine permanente Anpassung der primären Aufbaustruktur an sich verändernde Rahmenbedingungen würde zu viel Unruhe ins Unternehmen bringen. Als Sekundärorganisation bietet sich die Bildung strategischer Geschäftsfelder und strategischer Geschäftseinheiten (SGF bzw. SGE) an. Da sich Strukturen weniger leicht ändern lassen als Strategien, besteht weiterhin die Gefahr organisatorischer Lücken. Auch wenn SGEs (hauptsächlich) gedankliche Konstruktionen zur strategischen Steuerung eines Unternehmens sind, kann es Widerstände in der

Primärorganisation geben. Der Marketingbereich dominiert unter Umständen zu sehr und interne Querverbindungen zwischen den einzelnen Segmenten werden vernachlässigt (Vahs 2015, S. 198 f. unter Bezug auf Bleicher 2011). Konsequenter ist es, bereichsübergreifend das Organisationskonzept des Prozessmanagements einzuführen.

► *Prozessmanagement* meint „alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Kosten, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit“ (Gaitanides 1994, S. 3).

Populär wurde der Prozessgedanke während der 90er Jahre durch Hammer und Champy (2003), die den Begriff Business Process Reengineering (BPR, Business Process Management, Business Redesign, Geschäftsprozessoptimierung) in die Diskussion einführten. Darunter verstanden sie die radikale Neugestaltung des gesamten Unternehmens oder zumindest der wesentlichen Geschäftsprozesse. Hammer und Champy wollen dabei keineswegs behutsam „inkrementell“ vorgehen. Die Methode des Reengineering zeichnet sich vielmehr durch ihre Umsetzungsgeschwindigkeit aus. Ziel ist es, erhebliche Verbesserungen in den Bereichen Qualität, Zeit, Kosten und Service zu erreichen. Die Unbedingtheit wird deutlich an der Fundamentalität (Tabula-rasa-Prinzip) und Radikalität des Ansatzes. Das BPR will also sämtliche Geschäftsprozesse neu gestalten und nicht nur zögerlich einzelne Abläufe verbessern oder verändern.

Für das Business Process Reengineering ist die traditionelle strikte Arbeitsteilung eine der Hauptursachen für schlechte Ergebnisse in den Bereichen Qualität, Zeit, Kosten und Service. Maßgebliche Verbesserungen „in Form von Quantensprüngen“ (sic!) können deshalb nur dann zustande kommen, wenn man 1) die strenge Arbeitsteilung konsequent auflöst, 2) die funktionalen Strukturen durchbricht und 3) die Geschäftsprozesse kundenorientiert und ganzheitlich betrachtet. Aus diesem Grund fasst das BPR mehrere Aufgaben bzw. Arbeitsplätze zu einem zusammen, d. h. aus Spezialisten werden Generalisten. Man dehnt den Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters auf den gesamten Prozess aus (*Empowerment*) und macht ihn zum Prozessverantwortlichen. Durch Case Management sollen Schnittstellen reduziert und Durchlaufzeiten gesenkt werden. Gegenüber dem Kunden gilt: „One Face to the Customer“.

Beispiel

Ein Projektmanagementbeispiel aus der Softwareentwicklung ist die SCRUM-Methode. So wie sich im Rugby alle Spieler auf einem Haufen (Scrum) drängen, klären bei der sogenannten agilen Softwareentwicklung alle Entwickler in täglichen 15-Minuten-Treffen den nächsten Schritt des Vorgehens. Diese Daily Meetings sind Teil der Umsetzung des „Agilen Manifests“ mit vier Prinzipien:

1. Wir schätzen Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge.
2. Wir schätzen funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentationen.
3. Wir schätzen die Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als die Vertragsverhandlung.

4. Wir schätzen das Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans (Bischof und Kohn 2015, S. 92).

Moderne Tools wie SCRUM fordern ebenso wie das Business Process Management, sich von der herkömmlichen funktionalen Organisationsstruktur zu lösen und das Unternehmen nach seinen Kernprozessen auszurichten. Man gelangt von einer vertikalen zu einer horizontalen, prozessorientierten Organisationsstruktur, die den Ansprüchen der Geschäftsprozesse im Unternehmen folgt, und nicht umgekehrt. Bekannt ist das Motto von Chandler „structure follows strategy“, was hier abgewandelt wird in „structure follows process“ oder als Prinzip des Scrum Frameworks: „Wir schätzen das Reagieren auf Veränderungen mehr als das Befolgen eines Plans“ (Bischof und Krohn 2015, S. 92).

Radikales Reengineering funktioniert in der Praxis jedoch nicht automatisch. Die Erfahrungen in Deutschland zeigen (vielleicht im Gegensatz zu den USA), dass sich die Langlebigkeit der bisherigen Unternehmenskultur nicht mit einer autoritären Bombenwurf-Strategie ändern lässt, sondern einen evolutionären und partizipativen Prozess verlangt. Trotz des Scheiterns vieler BPR-Projekte betont Vahs (2015, S. 368 f.), unbestritten sei, dass nun Unternehmen für die Bedeutung des organisatorischen Wandels sensibilisiert seien und andere Ansätze wie das Change-Management als integrativer Ansatz – bspw. nach dem St. Gallerer Ansatz von Bleicher (2011) – jetzt eine bessere Ausgangslage hätten. Den Vorgesetzten wird außerdem klar, dass Autorität, die sich allein auf eine hierarchische Position im Betrieb verlässt, durch zunehmende Digitalisierung schwindet, wie eine Umfrage der Bertelsmann Stiftung (2015) zeigt.

10.10 Hierarchie und Commitment in Teams und Arbeitsgruppen

Zwischen Struktur und Commitment gibt es Austauscheffekte: Je stärker 1) Bereitschaft zur Kooperation, 2) geteilte Handlungsorientierung und 3) Vertrauen vorlägen, desto weniger bedürfe es einer autoritären Struktur und bürokratischer Kontrollsysteme, so schon Reihlein (1998). Besteht unter den Mitarbeitern ein hohes Maß an Commitment, sind sie mit dem Unternehmen identifiziert und erleben sie die Organisationskultur persönlich als förderlich, so ist die Integration in ein konsistentes Handlungssystem gewährleistet.

Dies wurde in den 70er-Jahren bei HdA-Projekten (zur Humanisierung der Arbeitswelt) deutlich. Dazu zählten vor allem Vorformen der Gruppenarbeit, nämlich *Job Rotation* (Arbeitsplatzwechsel), *Job Enlargement* (Arbeitserweiterung) und *Job Enrichment* (Arbeitsbereicherung). Nicht alle sind überall einsetzbar: Während es durch entsprechende Technologien bei Dienstleistern wie Banken (ein Mitarbeiter übernimmt die vollständige Abwicklung eines Kredites) oder Versicherungen (vollständige Abwicklung eines Schadensfalls) möglich ist, persönlichkeitsförderliche Arbeitsstrukturen an einem Einzelarbeitsplatz zu realisieren, ist dies in industriellen Umgebungen oder etwa im

Krankenhaus durch die starke professionelle Abschottung der Ärzte von der Pflege vielfach ausgeschlossen.

Werden im Produktionsbereich kurze Arbeitstakte und starre Fließbandabläufe durch sich teilweise selbst steuernde und somit anpassungsfähigere Strukturen ersetzt, so geht man einen Schritt weiter: Die Arbeitsaufgaben eines sozio-technischen Arbeitssystems werden dann teilweise oder ganz durch mehrere Arbeitspersonen wahrgenommen. *Gruppenarbeit* heißt, mehrere Menschen wirken gleichzeitig am selben Arbeitsgegenstand zusammen, zum Beispiel mehrere Mitarbeiter sind an einer Arbeitsaufgabe – beispielsweise einer Maschinenreparatur oder einer Regalbestückung – tätig. Es ist dabei unerheblich, ob diese Personen Hand in Hand miteinander arbeiten. Ein Mitarbeiter kann in Büro A die EDV warten, während ein Kollege in Büro B die gleiche Tätigkeit ausführt. Schon dies stellt Gruppenarbeit in rudimentärer Form dar.

Landläufig wird statt Gruppenarbeit der Begriff *Teamarbeit* verwendet. Unter Team ist eine kleine Arbeitsgruppe zu verstehen, die sich durch ihre Arbeitsform (*Teamwork*) und eine hohe Gruppenkohäsion auszeichnet. Antoni (2004, S. 876) betont jedoch, dass die Unterscheidung von Team und Gruppe weder in der Alltags- noch in der Wissenschaftssprache konsistent durchgehalten wird. Teamarbeit liegt vor allem dann vor, wenn sich eine besonders arbeitsteilige und leistungsorientierte Arbeitsgruppe zur Lösung einer Arbeitsaufgabe zusammenfindet. *Teamfähigkeit* etwa gilt als zentrale Schlüsselqualifikation fast jeder beruflichen Tätigkeit.

Gruppenarbeit im engeren Sinne, so genannte „qualifizierte“ Gruppenarbeit, ist gekennzeichnet durch die gemeinsame Arbeit mehrerer Personen im Rahmen einer hierfür zugeschnittenen Organisationseinheit zur Erfüllung gemeinsamer Arbeitsaufgaben. Innovative und koordinierende Aufgaben werden mitsamt den dafür nötigen Entscheidungsbefugnissen auf die Gruppe übertragen. Sogenannte *teilautonome Arbeitsgruppen* (TAG) bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, in sozio-technischen Einheiten selbstständig zu handeln und zu entscheiden. Neben Ausführungstätigkeiten werden einer TAG auch Organisations- und Planungs-, Instandhaltungs- sowie Kontrollaufgaben übertragen. Die TAG bestehen aus mehreren Mitarbeitern aus verschiedenen hierarchischen Ebenen im Unternehmen. Die Gruppe organisiert sich selbstständig, das beinhaltet vor allem die Verteilung der anfallenden Aufgaben auf die Gruppenmitglieder.

Es handelt sich um ein Konzept zur Überwindung stark arbeitsteiliger und hoch hierarchischer Arbeitsstrukturen, gleichzeitig um ein Konzept der Entmachtung einzelner Stellen/Personen (*Singularinstanzen*) mit zuvor alleiniger Entscheidungsbefugnis. Aufgrund wachsender Komplexität, höheren Leistungsdrucks und immer besseren Zugangs zu Informationen mittels der Verbreitung elektronischer Medien in den Betrieben, aber auch aufgrund moderner Managementtechniken (Management by Delegation [MbD], Management by Objektives [MbO] etc.) wird Entscheidungsverantwortung nach unten delegiert. Die Kommunikation kennt keine formalisierten Berichtswege mehr und orientiert sich mehr an der Medienverfügbarkeit, wie Abb. 10.7 verdeutlicht. Neben einer Verlagerung der Arbeit auf Gruppen läuft in der Verwaltung parallel die Verlagerung der Arbeit auf Gremien. Auch dort handelt es sich um eine Mehrzahl von Personen, die über

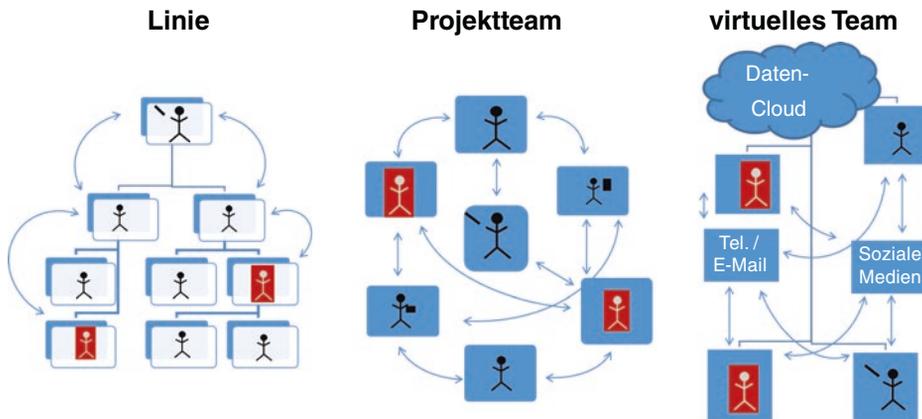


Abb. 10.7 Kommunikation in der Linie, im Projektteam und in virtuellen Teams. (Quelle: Eigene Darstellung)

einen längeren Zeitraum in direkter Interaktion stehen, ohne direkten Arbeitszusammenhang in der Linie.

Die Gruppenmitglieder sind durch gemeinsame Ziele, Werte und Normen und ein Wir-Gefühl miteinander verbunden und nehmen differenzierte Rollen wahr. Vahs (2015, S. 90) konstatiert unter Rückgriff auf Kosiol eine zeitliche Stufung der Gruppenbildung, wenn Entscheidungen getroffen werden. Der Vorgang geht mit einer inhaltlichen „Verschachtelung“ einher: Zuerst tagt ein Informationsausschuss, dann ein Beratungsgremium, aus dem sich am Schluss ein Entscheidungsausschuss bildet. Auf jeder Stufe ist der Personenkreis kleiner analog zum Prinzip „box in the box“.

10.11 Selbstregulation der Gruppe: Entscheidungsfindung und Partizipation

Wie gerade thematisiert, werden Entscheidungen „unten“ selten von Einzelnen getroffen, sondern in Gremienmeetings mehrerer Betroffener. Aus der Organisationspsychologie weiß man, dass die Entscheidungsqualität in Gruppen tendenziell besser wird, wenn die Mitglieder verschieden sind und unabhängig voneinander urteilen. Dies spricht für eine Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter. Gegen Gruppenentscheidungen kann man einwenden, dass bei einem hohen Ausmaß an gegenseitigem Verständnis oder hoher Gruppenkohäsion die Tendenz zum sogenannten Risikoschub (*risk-shift*) entsteht. Gruppen entscheiden im Allgemeinen *risikofreudiger* als Einzelpersonen; Bedenken fallen der Gruppenstimmung (*group-think*) zum Opfer und werden nicht mehr geäußert. Diese Risikofreude kann bei Change Prozessen jedoch auch stimulierende Wirkung entfalten.

Bei qualifizierter Gruppenarbeit – etwa in einem Projektteam – wird die klassische Form der direkten Kontrolle der Arbeitenden durch einen Supervisor oder durch die

Unternehmensleitung ersetzt durch die *Selbstregulation der Gruppe*. Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Gruppe müssen zuvor im längerfristigen Prozess der Teamentwicklung ausreichend gefördert werden. Die Regeln für das Ausmaß der Handlungs- und Entscheidungsspielräume werden dabei entweder zwischen Gruppe und Management ausgehandelt oder direktiv bei der Übertragung von Kompetenz und Verantwortung auf die Gruppe festgelegt.

Im so vorgegebenen Rahmen bildet sich intern eine *Gruppennorm*, und eine daraus abgeleitete bewusste (bei qualifizierter Gruppenarbeit) oder nur latent wirksame Form gegenseitiger sozialer Kontrolle der Gruppenmitglieder. Sie bestimmt die Kultur innerhalb der Gruppe, ihre Abgrenzung nach außen, ihr Konkurrenz- beziehungsweise Kooperationsklima sowie das Leistungsverhalten. Die Einführung von Gruppenarbeit erfordert eine kompetente Vorbereitung auf diese Gruppennorm hin, sowohl der Beschäftigten als auch des Managements. Die Fähigkeiten zur Förderung der informellen Kooperationsleistung der Beschäftigten, ihre sozialen Kompetenzen, sind laut Keese (1995) durch gezielte Qualifizierung und Prozess begleitende Maßnahmen nicht nur bei Einführung, sondern auch in der alltäglichen Durchführung von Gruppenarbeit zu entwickeln.

Da der genaue Anteil jedes Einzelnen an der Gesamtleistung schwer zu messen ist, wird gerne der Output einer Gruppe als Bemessungsgrundlage einer leistungsbezogenen Entlohnung herangezogen. Leistungsanreize können durch gruppenbezogene Formen des Entgelts wie zum Beispiel *Gruppenprämien* gesetzt werden. Hierzu sind möglichst klare und transparente Regelungen auf tariflicher und betrieblicher Ebene zu treffen, damit Gruppenarbeit nicht als krankmachender Faktor zur Leistungsüberforderung für die Beschäftigten führt. Qualifizierte Gruppenarbeit sollte – so fordern es bspw. Bungard und Antoni (2004) oder von Rosenstiel (2007) – den Ausgleich zwischen den Interessen von Beschäftigten und Management sowie Anteilseignern (Shareholder) anstreben. Dies kann nur geschehen, wenn die Einführung Bestandteil umfassender Restrukturierungsprozesse ist. Es sind ja viele Aspekte, die die Leistung einer Arbeitsgruppe beeinflussen: Gruppengröße und -zusammensetzung, Berücksichtigung der Interessen der betroffenen Belegschaft, Prozess begleitende Unterstützung, Dauer der Zusammenarbeit, Passung der zuarbeitenden Funktionen, Durchlässigkeit für Karrieren sowie Führungsstil. Vorkehrungen müssen getroffen werden, um das sogenannte *Trittbrettfahrerverhalten* auszuschließen, bei dem einzelne leistungsschwache Gruppenmitglieder an den Ergebnissen der Leistungsträger überproportional partizipieren.

Welche Vorteile werden durch einen erhöhten Partizipationsgrad gesehen? Die Erwartungen der Beschäftigten sind disjunkt, also nicht zwangsläufig deckungsgleich mit denen des Managements beziehungsweise der Shareholder, wie wir oben in Abschn. 10.8 schon thematisiert haben: Erstere wünschen sich einträglichere, lernförderliche und humanere Arbeitsbedingungen, letztere eine höhere Produktivität, höhere Flexibilität und mehr Qualität.

Leistungssteigerungen beziehungsweise Qualitäts- und Kostenvorteile können daraus erwachsen, dass die Beschäftigten in Gruppen prinzipiell motivierter sind (zum Beispiel durch mehr direkten Einfluss auf die Steuerung der Arbeitsabläufe, weniger krankmachende Strukturen, stärkere Förderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Einzelnen) als zum Beispiel in monotoner Einzelarbeit. Diese Vorteile erhöhter Leistungsbereitschaft verschwinden, sofern Gruppenarbeit als reines Kostensenkungspotenzial vom

Management missverstanden wird. Statt der Potenzial erhöhenden Wirkung werden in solchen Fällen vom Management vor allem steigende Kosten in Form höherer Lohnkosten befürchtet, denn die bessere Qualifikation der Beschäftigten und die in der Gruppe gezielt entwickelten Kompetenzen müssen früher oder später entlohnt werden.

Die Einführung von Gruppenarbeit lässt sich überraschenderweise oft nur gegen den Widerstand der Mitarbeiter bewerkstelligen. Dies mag teilweise dadurch erklärbar sein, dass Gruppenarbeit einem bürgerlichen Arbeitshabitus entspricht. Intrinsische Motivation und diskursives Arbeiten passen kaum zur Lebenswelt des gering qualifizierten Arbeiters. Die schwer durchschaubaren gruppendynamischen Prozesse ängstigen Mitarbeiter, die mit bisherigen Freund(= Kollege)-Feind(= Chef)-Schemata gut zurechtkamen. Wichtiger als diese kultursoziologische Erklärung ist folgende Überlegung: Wie sich an der Praxis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) zeigen lässt, gibt es für die Betroffenen reale Gefährdungen: KVP-Gruppen optimieren ihre Arbeitsabläufe ständig. Sind nun keine genauen Regelungen im Interessensausgleich zwischen Belegschafts- und Managementinteressen getroffen, so droht, dass Leistungssteigerungen abverlangt werden aufgrund der von den Betroffenen selbst vorgeschlagenen Rationalisierungsmaßnahmen. Innovative Mehrleistung wird damit durch zukünftig erhöhtes Arbeitstempo bestraft, was von den betroffenen Mitarbeitern als Verschlechterung ihrer Arbeitsbedingungen wahrgenommen wird. Aus Mitarbeitersicht sind typische Risiken der Gruppenarbeit 1) Personalabbau im bisherigen Produktionssystem, 2) Selbstausbeutung in der Gruppe durch hohen Leistungsdruck und 3) Ausgrenzung aller Kollegen, die weniger leistungsfähig sind. Je schlechter die Rahmenbedingungen, die Vorbereitung und Prozessbegleitung, desto höher das Risiko dysfunktionaler Wirkungen. Der betrieblichen Interessenvertretung gelingt es nicht immer, diese Risiken im Rahmen von Betriebsvereinbarungen zu minimieren.

Probleme der Team- und Gruppenorganisation treten oft – das hatten wir schon festgehalten – als Einführungsschwierigkeiten oder aufgrund geringer teamorientierter Sozialisation auf. Kühl nennt daneben vier Probleme, an denen er zeigt, dass nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch in Führungsgruppen (zum Beispiel Teams aus Meistern und Ingenieuren) regelmäßig Schwierigkeiten auftreten, die dann besonders fatal wirken, wenn sie quasi als *blinde Flecken* durch die Gruppenarbeitsbefürworter zu wenig Beachtung finden: 1) Schnelle Entscheidungsfindung, 2) Diffusion von Verantwortung, 3) Ausspielen der Führungsteammitglieder durch die Mitarbeiter und 4) Machtkämpfe in Führungsgruppen. Kühl (2015a, S. 151 ff.) zeigt anhand von Praxisbeispielen, dass zwar viele Gruppenarbeitsprojekte als gescheitert gelten, da sich die unmittelbar erhofften Effizienzgewinne nicht eingestellt hatten, doch waren sie als Reorganisationsprojekte trotzdem ein wichtiger Beitrag zum Überleben der Unternehmen.

Vorteile von Gruppenarbeit

Gruppenarbeit kann als Vorform einer heterarchischen, also nicht-hierarchischen Form der Zusammenarbeit angesehen werden. Sie passt zu Geschäftsprozessmodellen, bei denen anhand der Wertschöpfungskette auf horizontaler Ebene Abläufe optimiert werden. Moderne Organisationsprinzipien wie Selbstorganisation oder lernende Organisation sind unmittelbar anschlussfähig.

Es liegen in Unternehmen vielfältige Erfahrungen mit schon praktizierten Formen der Gruppenarbeit, zum Beispiel mit Qualitätszirkeln vor, auf die zurückgegriffen werden kann. Entsprechend wird in der Literatur eine langsam zunehmende Verbreitung der Arbeit in teilautonomen Gruppen erwartet (Ulich 2011, S. 276). Die halbherzige Umsetzung in der Praxis bei gleichzeitig euphorischer Erwartungshaltung führt jedoch zu Frustrationen. Oft wurde in der Vergangenheit in „Pseudo“-Projekten eine gruppeninterne Aufgabenvollständigkeit gar nicht angestrebt. Mit Hackmann (1990, S. 499) seien abschließend die drei wesentlichen strukturellen Voraussetzungen für den Erfolg benannt:

1. Die Gruppenaufgabe muss gut konzipiert sein, sinnhaft und motivationsstimulierend;
2. die Gruppenzusammensetzung muss „well composed“ sein, und
3. Vollmachten und Verantwortlichkeiten sind klar und explizit festzulegen.

10.12 Selbstabstimmung und Selbstorganisation in der Heterarchie

Das klassische Hierarchiemodell ist intensiv kritisiert worden, jedenfalls soweit es im Sinne des Taylorismus mit strikter Arbeitsteilung zwischen bestimmenden Instanzen und ausführenden Untergebenen in Form der autokratischen Hierarchie (siehe oben) Anwendung findet. Nicht nur aus der Perspektive eines humanistisch geprägten Menschenbildes, sondern auch aus Effizienzgründen, spricht vieles gegen die Hierarchie: 1) Die Vernachlässigung des Expertenwissens der Untergebenen, 2) die geringe Nutzung ihrer Lernfähigkeit, 3) das ungenutzte Potenzial offener Kommunikation und selbstständigen Handelns. Dysfunktional unter motivationalen Gesichtspunkten ist auch 4) der zur Aufrechterhaltung der Hierarchie erforderliche autoritäre Führungsstil, ganz abgesehen von 5) möglicherweise pathologischen Erscheinungen (Rechthaberei, Angst, Geringschätzung etc.), denen Mitarbeiter aufgrund des Zwangscharakters der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung nicht ausweichen können.

Mängel beinhalten traditionelle hierarchische Organisationskonzepte selbst dann, wenn sie optimal funktionieren, denn *Schnittstellenprobleme* an Funktions- und Hierarchiebarrieren erschweren eine moderne kundenorientierte Perspektive. Die Konzentration auf wertschöpfende Aktivitäten erfordert eine primär serviceorientierte Haltung von Mitarbeitern, damit größere Handlungsspielräume als innerhalb der traditionell abgeschotteten Abteilungshierarchie flexibel wahrgenommen werden können.

Die Mängel dieser starren und veralteten Organisationsstruktur werden vermieden, wenn man der Anregung Nagels (2014) folgt und das Design immer wieder überprüft und gegebenenfalls neu festlegt. Eine von Weisbord (1976, 2005) vorgeschlagene Vorgehensweise wird aus der Überblicksdarstellung (in Abb. 10.8) schematisch deutlich.

Eine stark dezentralisierte Organisation, bei der die kooperative Gestaltung unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse in vielen operativen Inseln gleichzeitig

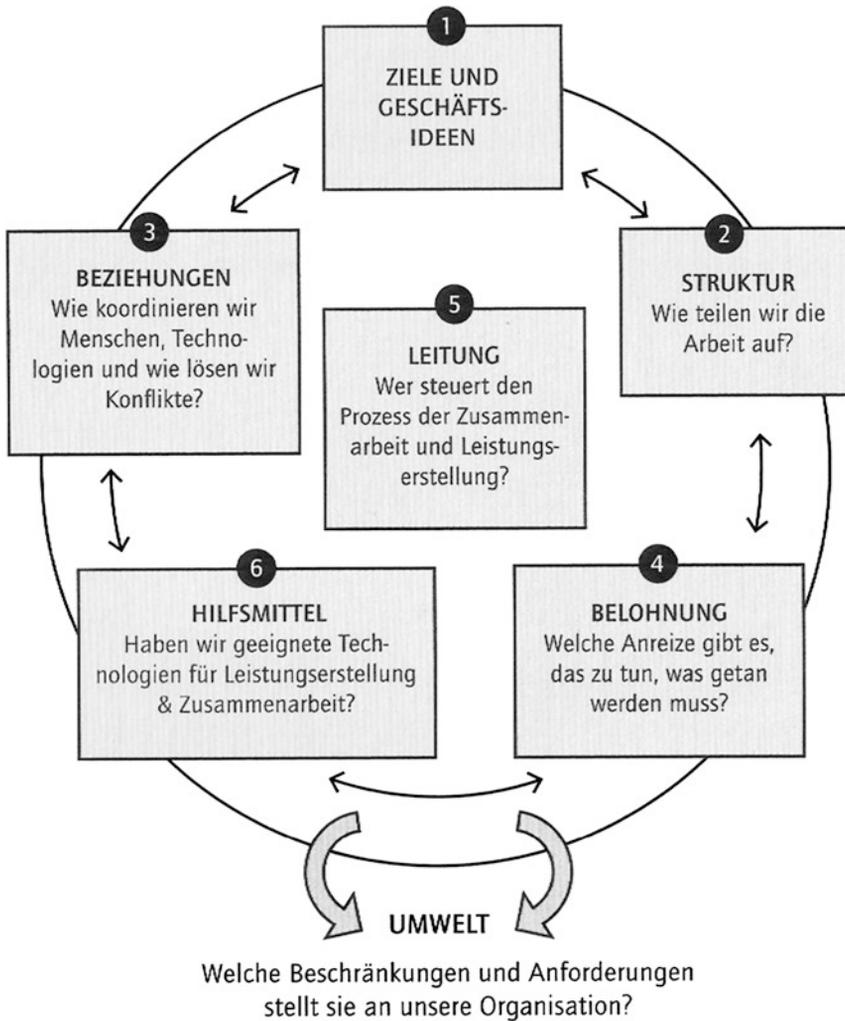


Abb. 10.8 Weisbords Sechs-Schubladen-Modell. (nach Nagel 2014, S. 150)

wahrgenommen wird, hilft, die hierarchische Gliederung zu überwinden. Die dafür passende Organisationsform ist die *Heterarchie*. Dieser „Idealtypus“ einer nicht-hierarchischen Organisation wird in verschiedenen Varianten beschrieben, als (neuronal) Netzwerkorganisation, als organische Organisation, als Adhokratie (nach Mintzberg 1983), als Fraktale Fabrikorganisation, etc.

► Die **Heterarchie** ist eine sich selbst steuernde Organisationsform,

- die ihre Ordnungsmuster an den Bedingungen und Anforderungen der zu lösenden Probleme ausrichtet,
- die starre hierarchische Beziehungen zugunsten eines flexiblen Modells der zeitweise losen und zeitweise engen Verknüpfung autonomer und eigenverantwortlicher Akteure aufgibt,
- die mit einer flexiblen organischen Struktur verspricht, den Weg für mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung freizumachen,
- die das dezentralisierte Wissen und die schöpferischen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder besser nutzt sowie
- die organisatorische Flexibilität und Lernfähigkeit deutlich steigert (Reihlen 1998, S. 11).

Die in derart selbst organisierten Systemen herrschende Ordnung kann nach Hayek als *spontane Ordnung* bezeichnet werden. Morgan (2006) nennt in „Bilder der Organisation“ darüber hinaus das *holografische Prinzip* als konstitutiv für Selbstorganisation. Jede Organisationseinheit beinhaltet danach das (Wissens-)Potenzial der Gesamtorganisation, so wie sich in jedem Teil-Hologramm die Abbildung des Gesamthologramms wiederfindet.

Bevor die Vorstellung des permanenten Change Managements populär wurde, galt spontane Ordnung durch Selbstorganisation eher als Störquelle, da sie von der formalen Organisation, die von der Unternehmensführung vorgegeben wird, abweichen und eine Eigendynamik entwickeln kann. Den evolutionären Wandel in der Organisation zu akzeptieren, heißt auch denjenigen Strukturen, welche sich in Abhängigkeit vom Verhalten vieler Mitarbeiter permanent bilden und verändern, Raum zu geben.

Ein wichtiges Merkmal der *Selbstorganisation* ist also ihr *prozessualer Charakter*. Im Vordergrund stehen Prozesse, nicht Strukturen. Spontane Ordnung befindet sich in permanenter Entwicklung, Strukturen sind dagegen nur Momentaufnahmen. Selbstorganisation bewirkt durch „interaktive Selbststrukturierung ausgelöste organisatorische langfristige Veränderung“. Je mehr Selbstorganisation vorliegt, je größer der Grad an Selbstabstimmung also ist, desto häufiger sind die folgenden positiven Effekte zu erwarten:

- hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter
- große Bereitschaft zu flexiblen Anpassungsleistungen
- Wegfall der Lenkungsnotwendigkeit durch das Management (Führung als Residualfunktion)
- Zeiteinsparung aufgrund geringer Reibungsverluste

Der niedrige Standardisierungsgrad erschwert jedoch die Koordination. Insofern werden auch negative Effekte befürchtet:

- Überforderung einzelner Mitarbeiter aufgrund ungewohnter Selbststeuerung
- Konflikte durch zusätzliche Aushandlungsprozesse
- Führungsdilemma für Manager (Zielerreichung darf nicht mehr erzwungen werden)

In amerikanischen Unternehmen kann beobachtet werden, dass in selbst organisierten Arbeitsteams durch eine zunehmende Vereinnahmung des Privatlebens die Selbstausbeutung der Mitarbeiter extreme Ausmaße annehmen kann, wie Kantor und Streifeld (2015) am Beispiel von Amazon schildern. Benner (2015b, S. 289 ff.) spricht von „Amazonisierung“ der Arbeit, meint dabei aber selbstständige Auftragnehmer der Plattform „Amazon Mechanical Turk“, den Crowd-sources oder Clickworkers. Allerdings gibt es auch in Deutschland Branchen, in denen saisonal und auftragsorientiert frei gearbeitet wird, wie Eikhoff und Haunschild (2004) am Beispiel von Kulturschaffenden zeigen. Deregulierte Arbeitsverhältnisse können, müssen aber nicht, mit einer Prekarisierung der abhängig Beschäftigten einhergehen.

Bei der Diskussion flacher Hierarchien nach dem Lean-Management-Konzept wurde gezeigt, dass es dort um die Reduzierung von redundanten Strukturen ging: Innerbetriebliche Puffer werden abgeschafft, überbetriebliche Just-in-time-Konzepte sichern die nahtlose Produktion ohne Unterbrechung. Zunehmende Selbstorganisation erhöht paradoxerweise wieder organisatorische Redundanz (*organizational slack*), denn an vielen Stellen muss parallel das geschaffen werden, was früher eine Zentralinstanz für alle erledigt hat, selbst wenn sie unbeweglich, manchmal geradezu verkrustet war. Bei der Anwendung von Selbstorganisation muss also zusätzlich für Entbürokratisierung gesorgt werden. Dann steht dem gezielten Abbau von Hierarchien, der Entwicklung innovativer Strukturen, überhaupt der Schaffung von humanen und Effizienz fördernden Arbeitsbedingungen nichts im Wege. Betriebliche Gesundheitsförderung mit einem ausgewogenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit – im Sinne von Work-Life-Balance – ist damit vereinbar.

Beispiel

Beckmann und Kuhn (2011) konnten an Daten Schweizer Unternehmen empirisch nachweisen, dass der Nettoeffekt der positiven und negativen Konsequenzen von Hierarchieabbau messbar ist. Als positive Effekte kommen z. B. ein besserer Informationsfluss, schnellere und komplexere Entscheidungen sowie eine erhöhte intrinsische Motivation der Mitarbeiter vor, während negativ z. B. der Verlust von Wissen und Qualifikation, das Auftreten des *Survivor Syndroms* und eine niedrigere extrinsische Motivation zu erwarten sind. Ergebnis war, dass der Hierarchieabbau den späteren Unternehmenserfolg signifikant erhöht. Beckmann und Kuhn (2011, S. 28) schlussfolgern, „dass flachere hierarchische Strukturen den Unternehmen ermöglichen, ihre komparativen Vorteile in der heutigen schnelllebigen und wissensintensiven Marktumgebung besser zu realisieren“. Interessant ist ferner ihre Vermutung, „dass Unternehmen – angesichts des gesunkenen Optionswertes von Beförderungen in einer flacheren Hierarchie – die Löhne erhöhen müssen, um die Anreize zur Arbeitsanstrengung für Manager weiterhin aufrecht zu erhalten“ (ebd.).

Im klassischen Management haben die Mitarbeiter in den jeweiligen Strukturen und Systemen weder die Möglichkeit, ihre Handlungsprozesse selbst zu gestalten, noch die Handlungsergebnisse selber zu bestimmen. Daher muss ein Wechsel von Fremd- zu Selbstorganisation in der Hierarchie top-down durch die Geschäftsleitung bzw. durch von ihr beauftragte Organisationsentwickler angeordnet werden. Change Management hin zu neuen Formen der betrieblichen Koordination, zur Durchsetzung von Selbstorganisation, ist also paradoxerweise fremd organisiert, etwa wenn der Vorstand top-down gegen Widerstand durchsetzt, autonome Arbeitsgruppen einzuführen (Kieser 1994 und Pongratz und Voß 1997, zitiert bei Staehle 1999, S. 564). Hierarchieabbau führt damit sogar zur Zentralisierung und nicht automatisch zu Delegation und Dezentralisierung, fürchtet Wulf (2012): Die Erwartung, die neue Freiheit des Empowerments werde von den Mitarbeitern immer selbst gewünscht, kann also trügen.

Zusammenfassend kann man nicht prophezeien, dass durch die „neue“ Managementkultur Hierarchien grundsätzlich verschwinden werden. Doch Modifikationen sind schon jetzt allort zu erleben: Mittlere Managementebenen fallen weg, Entscheidungen werden an Gruppen delegiert, Projekte steuern sich quasi selbst, zentralistische Organisationen dezentralisieren sich in selbstständige Geschäftseinheiten, die nur noch lose gekoppelt sind. Abstimmungsprozesse finden in Gruppen, Teams und auf individueller Mitarbeiterenebene verstärkt statt. Die Gesamtverantwortung und damit die Gestaltung grundsätzlicher Angelegenheiten bleiben jedoch den Unternehmenseignern und dem von ihnen beauftragten Topmanagement vorbehalten. Insofern trifft schon jetzt zu, was Wunderer (2006, S. 530) als Prognose für die ferne Zukunft formulierte: Die aktuell noch dominierenden Steuerungskonzepte *Hierarchie* und *Bürokratie* werden zwar nicht abgeschafft, jedoch zugunsten einer Steuerung über *interne Märkte* und *Soziale Netzwerke* „auf ein mittleres Maß“ reduziert.

Buchholz und Knorre (2012, S. 78 f.) sind überzeugt, die Zukunft „gehöre ganz sicher den einfachen, leicht zu erklärenden, unmittelbar Sinn stiftenden Grundregeln der Koordinierung, die zwar unternehmensweit verbindlich gelten, aber zugleich eine konsequente Delegation von Verantwortung an den Ort des operativen Geschehens ermöglichen und dabei auch mehrere Entscheidungszentren im Unternehmen zulassen.“ Konkret gehöre dazu 1) die gemeinsame Verpflichtung auf Wertschöpfung und Mehrwert durch Kooperation, 2) generelle Führungsgrundsätze, 3) die Definition von operativen Entscheidungsspielräumen sowie 4) ein gemeinsames Strategieverständnis. Utopische Visionäre gehen sogar einen Schritt weiter und erwarten neue sinnstiftende „ganzheitliche“ Arbeitsformen: Laloux (2015) spricht von einem Paradigmenwechsel durch evolutionäre Organisationen, einen Evolutionsschritt hin zu Strukturen, die durch eine hierarchiefreie Praxis und Kultur ein erfüllendes und selbstbestimmtes Handeln der Menschen ermöglichen.

10.13 Zusammenfassung

Die Durchlässigkeit und das Verschwimmen von Organisationsgrenzen bei der gleichzeitigen Aufwertung von Selbstorganisationsprozessen scheinen derzeit Hauptentwicklungen in der Organisationspraxis zu sein. Intern werden Hierarchieebenen aufgelöst, extern erodieren institutionelle Grenzziehungen (Kratzer 2001). Damit lassen sich die eingangs aufgeworfenen Fragen teilweise beantworten:

Sind die empirisch beobachtbaren Prozesse der Entgrenzung ein Hinweis auf einen grundlegenden Wandel in den betrieblichen Strategien des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft? *Ja, daran besteht kein Zweifel. Zahlreiche Veränderungen zur Flexibilisierung und Modularisierung zeigen, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer keine lebenslange mehr Bindung suchen werden, sondern in immer neuen Konstellationen produktiv zusammenarbeiten.*

Werden die Manager entlassen und die Hierarchien abgeschafft, wie eingangs plakativ formuliert? *Teilweise ja, denn ganze Hierarchieebenen fallen weg. Manager der mittleren Ebene werden deutlich weniger benötigt, die Freisetzung von Produktionsarbeitern wird in einem nächsten Rationalisierungsschub folgen.*

Überleben langfristig nur selbst geführte, dezentrale Teams, die lose miteinander gekoppelt arbeiten? *Diese heute schon gelebten Organisationsnetze werden zunehmen und sich neben den klassischen Organisationsformen etablieren. Die Koordination über Hierarchien einerseits und Märkte andererseits wird nebeneinander bestehen bleiben. Durch neue technische Interaktionsmöglichkeiten kann die Struktur von Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren und je nach Notwendigkeit den Umfang der eigenen Hierarchie kurzfristig einschränken oder ausweiten.*

Bewährte Strukturen verändern sich nur inkrementell, also in kleinen Schritten und vergleichsweise geringfügig. Als zentrales soziales Ordnungsprinzip wird Hierarchie weiterhin in gesellschaftlichen und Wirtschaftsorganisationen der Steuerung des Handelns, der Komplexitätsreduzierung und der Herrschaftssicherung dienen. Durch sie wird Koordination bewirkt, gleichzeitig entsteht sie als Ergebnis der Arbeitsgestaltung. In der Regel entspricht sie einem sinnvollen Autoritätssystem mit Positionen, Machtbefugnissen, Rechten und Pflichten. Sie zeigt sich auch in der Weitergabe von Ideologien, von Erfahrungen und von Expertenwissen. Selbst wenn Vorgesetzte entmachtet werden und Manager offiziell ihren heraufgehobenen Status verlieren, bleibt eine Rollendifferenzierung in der Mitarbeiterschaft bestehen. Qualifikation, vor allem Spezialistentum, Betriebszugehörigkeit, Lohngefälle und Unterscheidung in Stammebelegschaft und fluktuierende Randgruppen zeigen, dass Unterschiede „naturgemäß“ weiter bestehen und vollkommene Egalität meist gar nicht gewünscht wird.

Gleichwohl gilt die Empfehlung für moderne Organisationen, das Ordnungsprinzip ausgeprägter „steiler“ Hierarchien zu reduzieren. Die Aufbauorganisation wird in

der modernen Organisationsgestaltung gegenüber der Ablauforganisation nachrangig, vor allem gegenüber der Perspektive der Geschäftsprozesse. *Enthierarchisierung* – oft gekoppelt mit Entbürokratisierung – führt zu flacheren Hierarchien und konsequenter Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen nach unten und nach außen. Prominente Beispiele sind seit Jahrzehnten die teilautonome Gruppenarbeit und seit kurzem internetgestützte Teams, deren Vorteile gerade in egalitären Gruppenprozessen liegen. Die dort praktizierte Selbstabstimmung fördert die Motivation der Arbeitenden. Der hohe Partizipationsgrad wird generell als Effizienz steigernd wahrgenommen, intrinsische Motivation kann einen Teil der monetären Vergütung substituieren. Doch zeigen Rückschläge der Umsetzung, dass Selbstorganisation – egal ob mit oder ohne IT-Basis – nicht per se problemlos funktioniert. Als sicher kann daher gelten, dass bei aller Tendenz zu demokratiekonformen Organisationsprinzipien ein Festhalten an der Zentralentscheidungsgewalt der Hierarchiespitze, die die Interessen der Eigentümer bzw. Shareholder vertritt, nicht infrage gestellt werden wird. Die optimale Struktur lässt sich dabei jedoch nicht ein für alle Mal festlegen: Wer dies doch erwartet, bleibt wie Sisyphos in der Mühlsal einer unlösbaren Aufgabe gefangen (Kühl 2015a), statt die Freiheiten neuer Gestaltung zu erkennen.

Literatur

- Antoni, C. H. (2004). Gruppen- und Teamarbeit. In W. Weber, E. Gaugler, & W. A. Oechsler (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Beckmann, M., & Kuhn, D. (2011). *Auswirkungen des Hierarchieabbaus auf die Performance von Schweizer Unternehmen*. WWZ Forschungsbericht 2011/02 (D-134). Universität Basel.
- Benner, C. (Hrsg.). (2015a). *Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit*. Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Benner, C. (2015b). Amazonisierung oder Humanisierung der Arbeit durch Crowdsourcing? Gewerkschaftliche Perspektiven in einer digitalen Arbeitswelt. *Crowdwork – zurück in die Zukunft* (S. 289–300). Frankfurt: Bund-Verlag.
- Bertelsmann Stiftung und United Leaders Association (2015): Digitalisierung – Hierarchien in Unternehmen verlieren an Bedeutung. (Umfrage vom 09.06.2015). <http://www.bertelsmannstiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2015/juni/digitalisierung-hierarchien-in-unternehmen-verlieren-an-bedeutung/>. Zugegriffen: 1. Jan. 2016.
- Bischof, H., & Krohn, I. (2015). Mit Scrum zur agilen Organisation. Werkzeugkiste 44. In *Organisationsentwicklung Nr. 3/2015*, 90–95.
- Bleicher, K. (2011). *Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme* (8. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Boes, A. et al. (2015). Landnahme im Informationsraum. Neukonstituierung gesellschaftlicher Arbeit in der „digitalen Gesellschaft“. In *WSI-Mitteilungen*, 2/2015, 77–85.
- Brettschneider, J. (2008). *Frauen in Führungspositionen: Anspruch und Wirklichkeit von Chancengleichheit. Eine empirische Untersuchung in Hamburger Unternehmen im Kontext der Organisationskultur*. Hamburg: Kovač.
- Brzeski, C., & Burk, I. (2015). Die Roboter kommen. Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt. Paper in der Reihe Economic Research vom 30.04.2015. Frankfurt a. M.:

- Ing-DiBa AG. <https://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-research-die-roboter-kommen.pdf>. Zugegriffen: 1. Dez. 2015.
- Buchholz, U., & Knorre, S. (2012). *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen*. Berlin: Springer Gabler.
- Bücker, A. (2015). Arbeit in der vernetzten Arbeitswelt – Herausforderungen und Forschungsperspektiven für das Arbeitsrecht. *Sozialer Fortschritt*, 64(9–10), 220–227.
- Bungard, W., & Antoni, C. H. (2004). Gruppenorientierte Interventionstechniken. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 439–473). Bern: Huber.
- Coleman, J. S. (1991f.). *Grundlagen der Sozialtheorie, Bd. 1 und 2*. München: Oldenbourg.
- Däubler, W. (2015). Crowdworker – Schutz auch außerhalb des Arbeitsrechts? In C. Benner (Hrsg.), *Crowdwork – zurück in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit* (S. 243–274). Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Dombrowski, U., Richter, T., & Ebentreich, D. (2015). Auf dem Weg in die vierte industrielle Revolution. Ganzheitliche Produktionssysteme zur Gestaltung der Industrie-4.0-Architektur. *Zeitschrift Führung + Organisation* 03/2015, 84, 157–163.
- Eikhoff, D. R., & Haunschild, A. (2004). Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt Theater. In D. R. Eikhoff & A. Haunschild (Hrsg.), *Typisch Arbeitskraftunternehmer?* (S. 93–114). Berlin: Edition Sigma.
- Fehrmann, D. (2015). So flach wie möglich. „Wir sind überzeugt, dass sich flache Hierarchien und große Freiräume auszahlen“ – ein Gespräch mit Oskar Berger. In: ChangeX.de (Online-Magazin) vom 26.02.2015. http://www.changex.de/Article/interview_berger_gore_so_flach_wie_moeglich. Zugegriffen: 1. Aug. 2015.
- Gaitanides, M. et al. (1994). Prozessmanagement. Grundlagen und Zielsetzungen. In: Diesselben (Hrsg.): *Prozessmanagement, Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering* (S. 1–19). München: Hanser.
- Goold, M., & Campbell, A. (2002). *Designing effective organizations. How to create structured networks*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Haas, O. (2015). Wenn andere Spielregeln gelten. Ein Gespräch über Management ohne Manager und Organisieren ohne Organisation – Das Beispiel des Tomaten verarbeitenden US-Unternehmens Morning Star. In *Organisationsentwicklung Nr. 1/2015*, 30–34.
- Hackman, J. R. (Hrsg.). (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hahne, A. (2014). *Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse – ein kritischer Überblick*. Wiesbaden: Springer.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). *Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert*. Berlin: Econ.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. In: Harvard business review, December 2011. <https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>. Zugegriffen: 19. Juni 2015.
- Hamel, G. (2013). *Worauf es jetzt ankommt!* Weinheim: Wiley-VCH.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen* (7. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Janning, F. (2002). *Abschied von der Hierarchie? Dezentralisierung in mittelständischen Unternehmen*. München: Hampp.
- Kantor, J., & Streitfeld, D. (16.08.2015). Amazon's bruising, thrilling workplace. In: The New York Times, page A1 of the New York edition. Online mit dem Titel: Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace. <http://nyti.ms/1TFqOG>. Zugegriffen: 15. Sept. 2015.
- Kemper, F. (2015). Der große Google-Umbau. In: Internet World Business (Internetmagazin) vom 24.08.2015. <http://www.internetworld.de/onlinemarketing/google/grosse-google-umbau-1001660.html>. Zugegriffen: 1. Sept. 2015.

- Keese, H. (1995). Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise. Diskussion konfliktthafter Konstellationen und prozeßbegleitender Maßnahmen. *Arbeit*, 4(4), 349–370.
- Kozica, A., & Kaiser, S. (2015). Da sind wie dabei, das ist prima! Eine Reflexion über die Mitgliedschaft in modernen Organisationen. In *Organisationsentwicklung*, Nr. 1/15, 24–29.
- Kratzer, N. (2001). Die Auflösung des Unternehmens – Zur Entgrenzung von Kapital und Arbeit. Thesenpapier für den SFB-Workshop „Arbeit und Leben. Normalität und Bruch“, am 28./29.06.2001 im IBZ München.
- Kühl, S. (2015a). *Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur* (2. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Kühl, S. (2015b). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien* (6. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Küpper, W., & Felsch, A. (2000). *Organisation, Macht und Ökonomie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lechner, C., & Hettich, E. (2014). Metaorganisationen. Komplexe Aufgaben lassen sich nur gemeinsam lösen. In *Zeitschrift Führung + Organisation* 05/2014, 83 333–339.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives. Designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (2006). *Bilder der Organisation* (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mumby, D. (1988). *Communication and power in organizations*. Norwood: Ablex.
- Morozov, E. (16.08.2015). Googles Konzernumbau. Die Kapitulation. Aus Google wird jetzt Alphabet. In: Frankfurter Allgemeine Feuilleton FAZ. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/aus-google-wird-alphabet-13750885.html>. Zugegriffen: 25. Aug. 2015.
- Nagel, R. (2014). *Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence. New York: Harper & Row. Dt. Übersetzung: Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. 9. Aufl. 2003. Frankfurt a. M.: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.
- Pongratz, H. J., & Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 7(1), 30–53.
- Reichwald, R., & Hesch, G. (1998). Mitarbeiter und Manager in neuen Organisationsformen. In D. Adam (Hrsg.), *Komplexitätsmanagement* (S. 87–96). Wiesbaden: Gabler.
- von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reihlen, M. (1998). Führung in Heterarchien. Arbeitsbericht Nr. 98, Universität Köln, Seminar für Betriebswirtschaftslehre, Betriebliche Planung und Logistik, Köln.
- Reihlein, M. (2004). Hierarchie. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (HWO)* (4. Aufl., S. 407–413). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reischauer, G. (2015). Industrie 4.0 organisieren. Ansätze zur Gestaltung der formalen und informellen Organisation. In *Zeitschrift Führung + Organisation* 04/2015, 84, 271–277.
- Schmidt, M. (2003). Ökonomische Überlegungen zur Rechnungslegungsregulierung bei Vorliegen hybrider Kooperationsformen. *Die Betriebswirtschaft*, 73(2), 138–155.
- Scholl, W. (2004). Grundkonzepte der Organisation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 515–556). Bern: Huber.
- Stahle, W. H. (1999). *Management* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Reimer, J.-M. (2005). *Verhaltenswissenschaftliches Management*. Bern: Haupt.

- Sydow, J., & Braun, T. (2015). Von Projekten zu temporären Organisationen. Der Kontext rückt in den Fokus. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* 04/2015, 84, 232–237.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, D. (2015). *Organisation. Dein Lehr- und Managementbuch* (9. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2005). Faster, shorter, cheaper may be simple; It's never easy. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 70–82.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430–447.
- Welpel, I. M., Tumasjan, A., & Strobel, M. (2010). Construal Level Theory – eine Theorie für die grenzenlose Unternehmung? *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), Sonderheft*, 62, 84–105.
- Wetzel, D. (2015). *Arbeit 4.0. Was Beschäftigte und Unternehmen verändern müssen*. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Windeler, A. (2001). *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung*. Wiesbaden: Springer.
- Wissmann, C. (2013). Hierarchien. Weg mit dem Chef! In der Berliner Unternehmensberatung partake gibt es seit einem halben Jahr keine Hierarchien mehr. Geht das? In: ZEIT ONLINE vom 27. März 2013. <http://www.zeit.de/2013/14/hierarchien-abschaffen-management>. Zugegriffen 01. Juli 2015.
- Wulf, J. (2012). *The flattened firm – not as advertised*. Working paper 12–087, 09.04.2012, Harvard University.
- Wunderer, R. (2006). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. München: Luchterhand.

Über den Autor

Prof. Dr. Anton Hahne lehrt an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Wismar Verhaltenswissenschaften. Schwerpunkte seiner Forschung und Lehre bilden Erwerb und Didaktik von Schlüsselkompetenzen/„Soft Skills“.

Zusammenfassung

Jede Zusammenarbeit erfordert Kommunikation. Doch Missverständnisse und Blockaden sind an der Tagesordnung. Zudem stellen divers zusammengesetzte und auf verschiedene Standorte verteilte Teams zusätzliche neue Herausforderungen. Und der Nachwuchs, die sogenannte Generation @ (mit ihren Segmenten Y und Z bzw. R), erwartet mehr Kommunikation und vor allem regelmäßiges, wertschätzendes Feedback. Erfolgreiche Führungskräfte müssen deshalb gute Kommunikatoren sein. Dazu gehört, dass sie sensibel Frühwarnzeichen für Kommunikationsprobleme, wie z. B. mangelnde Offenheit, erkennen und angemessen darauf reagieren können. Dieser Beitrag stellt wichtige Kommunikationsmodelle vor, benennt typische Kommunikationsstörungen und deren Ursachen; Besonderheiten der e-Kommunikation bei der virtuellen Zusammenarbeit werden ebenso behandelt wie Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kommunikation in der Rolle als Führungskraft.

11.1 Bedeutung von Kommunikation in der Zusammenarbeit

Jede Organisation bedarf der Führung, und jede Führungskraft bedarf der Kommunikation. Keine arbeitsteilige Organisation kann ohne Kommunikation funktionieren. Sie ist das Instrument für Führungskräfte, um Aufgaben zu delegieren, Feedback, Anerkennung und Kritik zu geben, zu motivieren, Konflikte zu klären, Meinungen zu erfragen, Diskussionen zu führen, Entscheidungen zu treffen und für Akzeptanz zu werben. Häufig genannte Anforderungskriterien an Führungskräfte sind denn auch

E. Regnet (✉)

Fakultät für Wirtschaft, HS Augsburg, An der Hochschule 1, 86161 Augsburg, Deutschland
E-Mail: erika.regnet@hs-augsburg.de

Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit. Jede einzelne Maßnahme einer Führungskraft wird nur über Kommunikation wirksam.

Das „Great Place to Work® Modell“ (Great Place to Work 2016) beispielsweise geht unter der Dimension Glaubwürdigkeit speziell auf Kommunikation ein und unter der Dimension Respekt auf die Zusammenarbeit. Nach Buckingham und Coffman (2012, S. 21 ff.) macht die Qualität eines Arbeitsplatzes unter anderem aus, dass

- der Mitarbeiter weiß, was bei der Arbeit von ihm erwartet wird,
- er/sie regelmäßig Anerkennung und Lob für gute Arbeit bekommt,
- die eigenen Meinungen und Vorstellungen berücksichtigt werden,
- Fortschritte besprochen werden,
- eine Wertschätzung als Mensch erlebt wird.

Für all diese Aspekte ist eine kontinuierliche Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unabdinglich. Moderne Führungskräfte müssen deshalb auch gute Kommunikatoren sein. Von Rosenstiel und Nerdinger (2011, S. 312) betonen, dass bei Führungskräften rund 90 % ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation – mit Lesen, Schreiben, Zuhören, also Face-to-Face und mit nicht anwesenden Partnern, mündlich wie schriftlich – angefüllt ist und dieser Umfang von den Betroffenen zumeist unterschätzt wird. Bei höheren Führungskräften steigt der Anteil der Face-to-Face-Kontakte – also individuelle Gespräche und Teammeetings – auf bis zu 70 % der Arbeitszeit an (vgl. Pribillia et al. 1996; Regnet 2015). Befragungen des Nachwuchses, also der sogenannten Generation Y, die sich auf die ab 1980 Geborenen bezieht, belegen die Bedeutung des Betriebsklimas und des direkten Vorgesetzten (Regnet und Lebrecht 2014, S. 66 f.). Junge Menschen warten nicht geduldig darauf, dass die Führungskraft sich in zwei Monaten im nächsten Jahresgespräch Zeit für ein Feedback nehmen wird. Sie erwarten regelmäßige Kommunikation, die wertschätzend und „auf Augenhöhe“ gestaltet sein soll, sowie schnelle Anerkennung der gezeigten Leistung.

Die Bedeutung der Kommunikation ist also offensichtlich. Doch andererseits zeigen Befragungen immer wieder eine erschreckende Unzufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem Kommunikationsstil ihrer Führungskraft auf:

Die auf Mitarbeiterbefragungen spezialisierte Firma Markon veröffentlichte Ergebnisse von mehr als 34.000 Mitarbeitern in 13 Unternehmen (Markon o. J.). Danach ergibt sich eine hohe Unzufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten. Diesen wird vorgeworfen:

- keine Kritik an ihrem Führungsverhalten zu akzeptieren (69 %)
- bei wichtigen Entscheidungen die Meinung der Mitarbeiter nicht zu berücksichtigen (63 %)
- gute Leistungen nicht lobend anzuerkennen (57 %)
- Aufgaben und Ziele der Arbeit nicht zu besprechen (54 %)
- über wesentliche Dinge der Arbeit nicht ausreichend zu informieren (53 %).

Das subjektive Informationsbedürfnis ist dabei häufig höher als der objektive Informationsbedarf der Mitarbeitenden. Dies ist allerdings auch positiv zu bewerten: Die meisten Mitarbeitenden möchten wissen, was in ihrem Unternehmen passiert, warum bestimmte Änderungen vorgenommen werden, wozu ihre Arbeit benötigt wird und was die Aufgaben anderer Abteilungen sind. Kurzum, sie interessieren sich für das Unternehmen und die Gesamtzusammenhänge, was zum einen ein wichtiger Indikator für eine gelungene Identifikation und zum anderen eine notwendige Voraussetzung ist für proaktives Denken und Innovation.

Doch es geht nicht allein um die mangelnde Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Die Globale Produktivitätsstudie 2007 von Proudfoot Consulting (2007, S. 14) kommt zu dem Schluss, dass jeder Arbeitnehmer in Deutschland 26 Arbeitstage jährlich verschwendet – vor allem durch Doppelarbeit und unnötige Wartezeiten. Die Hauptursachen sieht die Studie in fehlenden Managementsystemen (30 %), in Führungsfehlern (31 %) und mangelhafter Kommunikation (18 %).

Analysen zu Mitarbeiterjahresgesprächen (Zielvereinbarungsgesprächen) zeigen, dass 20 bis 30 % der Führungskräfte keine solchen regelmäßigen Gespräche mit ihren Mitarbeitenden führen. Rund 50 % der Mitarbeitenden geben an, dass sie nicht wissen, wie ihre persönlichen Ziele und die ihrer Abteilung zur Gesamtstrategie beitragen (Dobler 2006). Es wird eine Diskrepanz zwischen quantitativer Informationsmenge und qualitativem Informationsbedürfnis erlebt. Man bedenke: Worüber man nicht informiert ist oder sich nicht richtig informiert fühlt, dafür wird man sich auch nicht einsetzen!

11.2 Kommunikationsmodelle

Kommunikation ist die Übermittlung einer Nachricht ausgehend von einem Sender hin zu einem Empfänger. Während dieses Übermittlungsvorgangs können verschiedene Störungen (siehe Abschn. 11.3) auftreten. Das rein nachrichtentheoretische Modell wurde mit psychologischen Gesichtspunkten verbunden weiterentwickelt. Einige zentrale Modelle, die das Kommunikationsgeschehen gut veranschaulichen, werden im Folgenden kurz dargestellt.

11.2.1 Die vier Seiten einer Nachricht

Schulz von Thun (2014) gehört zu den ersten Vertretern, die das nachrichtentechnische Modell, das von Sender, Empfänger und Übertragungskanal ausgeht, durch eine psychologische Interpretation erweitern. Demnach weist jede Nachricht neben der reinen Sachinformation, der Mitteilung, noch drei weitere Ebenen auf (s. Abb. 11.1). Es zeigt sich immer auch das „Wie“ der Mitteilung, das heißt die Beziehung zwischen den Akteuren. Und es ist nicht möglich zu kommunizieren, ohne etwas von sich selbst preiszugeben („Selbstoffenbarung“). Hinzu kommt die Appellfunktion, man will mit der Aussage etwas bewirken, den Empfänger beeinflussen oder zu einer Aktion bewegen.

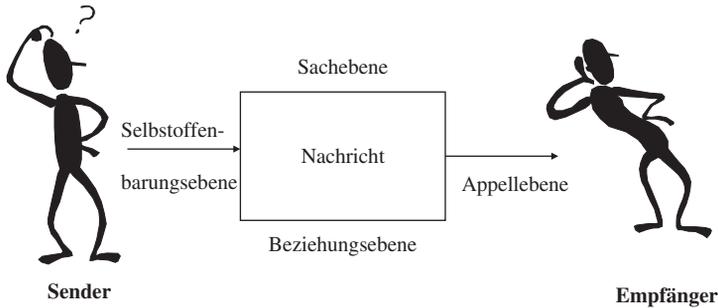


Abb. 11.1 Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun. (Quelle: Schulz von Thun 2014, S. 15)

Dieses Kommunikationsmodell kann insbesondere auch Störungen der Kommunikation erklären, wenn beispielsweise der Sender seine Botschaft primär als Appell gedacht hat („Sollten wir nicht mal Pause machen?“), der Empfänger aber lediglich auf den Inhalt reagiert. Hier hätte ein analytisch orientierter Mensch ausschließlich auf den Sachteil mit seinen Fakten gehört, auf die Appellfunktion oder die Beziehungsebene aber nicht reagiert, weil er diese gar nicht wahrnahm. Wenn der Sender jedoch sein Bedürfnis nach einer Pause nett als Frage verpacken wollte, wird er das Übergehen des Appells als Zurückweisung verstehen. Dieses Modell kann sehr plausibel unterschiedliche Kommunikationsstile von Männern und Frauen erklären.

Des Weiteren gibt das Modell Hilfestellungen zur Verbesserung des eigenen Kommunikationsstils: Gerade im Betrieb wird man mithilfe der Kommunikation primär sachlich-rationale Inhalte übermitteln wollen. Doch daneben darf die Beziehungsebene nicht übersehen werden, denn die Kommunikation soll helfen, menschliche Beziehungen zu festigen und Vertrauen aufzubauen. Auch die Reflexion der Selbstoffenbarung (Was teile ich von mir mit? Was will ich mitteilen?) und der Appellebene (Was kommt beim Empfänger an? Wie empfindet er/sie meine Erwartungen?) können zur Kommunikationsverbesserung beitragen.

Widersprüchliche Botschaften beispielsweise zwischen Sach- und Beziehungsebene äußern sich bei vielen Menschen in einer Nicht-Übereinstimmung von verbalem und non-verbalem Auftreten und führen zu Irritation bei den Zuhörern. Bei solchen Diskrepanzen wird der Adressat meist mehr der Körpersprache als dem eigentlichen Inhalt der Nachricht vertrauen.

11.2.2 Axiome zur Kommunikation

Watzlawick et al. (2011) haben fünf Axiome zur Kommunikation formuliert, um die aus ihrer Sicht wichtigsten Aspekte zu kennzeichnen. Diese beinhalten folgende Aussagen:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren: Auch wer nichts sagt oder auf eine Frage nicht reagiert, teilt etwas mit. Durch Interpretation und Projektionen wird der andere auch dieses Nicht-Reagieren bewerten.

2. Jede Kommunikation besitzt einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, es geht nicht nur um das „Was“ der Nachricht, sondern immer auch um das „Wie“ des miteinander Umgehens. Und dies gilt auch für vermeintlich sachliche Business-Kommunikation. Beispiel: Ein Mitarbeiter fragt den Kollegen: „Hast Du den Kunden XY schon informiert, dass es Probleme mit der Lieferung gibt?“ Doch der Kollege antwortet zornig: „Immer soll ich mich um alles kümmern und die unangenehmen Dinge erledigen!“ Die erste Aussage war wohl eine sachliche Informationsfrage, die Reaktion weist auf Kränkungen und eine angespannte Beziehungsebene hin.
3. Die Kommunikation ist durch die Interpunktion von Kommunikationsabläufen geprägt. Interpunktion meint, dass Verhaltensweisen und Aussagen des Gegenübers zu einem bestimmten Zeitpunkt interpretiert und Ursache-Wirkungsannahmen gezogen werden. Doch ein Gespräch zwischen Menschen besteht aus einer ganzen Kette von Interaktionen. Es handelt sich zumeist nicht um eine einmalige Informationssendung. Eine partielle Betrachtung einer Kommunikationssequenz wird der Komplexität menschlichen Verhaltens deshalb meist nicht gerecht. Vielmehr liegt darin eine wichtige Ursache für Missverständnisse und macht die häufig widersprüchlichen Bewertungen der Beteiligten deutlich: Je nach Sichtweise und Betrachtungszeitpunkt erscheint die Kommunikation in einem anderen Licht.
4. Es gibt digitale und analoge Kommunikation: Digitale Kommunikation erfolgt vor allem durch Wort oder Schrift und dient zur präzisen Übermittlung des Inhaltes. Analoge Kommunikation bezieht sich dagegen zudem auf den non-verbale Anteil (Mimik, Gestik) und Tonfall. Auch beim Telefonat interpretiert man Pausen, Betonungen und Tonfall.
5. Kommunikation kann auf symmetrischen Beziehungen, das heißt zwischen Gleichgestellten, oder auf komplementären beruhen. Letzteres meint, dass die Gesprächspartner sich gegenseitig ergänzende Unterschiede aufweisen (zum Beispiel Mitarbeiter – Führungskraft).

11.3 Kommunikationsstörungen

Innerbetriebliche Kommunikation ist gekennzeichnet durch:

- Sachorientierung
- Funktionalisierung, man kommuniziert zu einem bestimmten Zweck, seltener, um einfach seine Eindrücke zu offenbaren, ausschließlich Small Talk oder einen Witz zu machen
- hierarchische Strukturen und Abhängigkeiten, was zu einem Filtern des Informationsaustausches über die Hierarchieebenen hinweg führt
- einen hohen Anteil an Face-to-Face-Kontakten
- einem zunehmenden Anteil an IT-gestützter, rein digitaler Kommunikation

Aus den oben dargestellten Kommunikationsmodellen lassen sich folgende Ursachen für Probleme in der Leadership Communication ausmachen.

Senderfehler

Der Sender formuliert seine Botschaft so, dass sie kein offenes Gespräch zwischen Gleichberechtigten eröffnet. Hierunter fallen zum Beispiel Pauschalisierungen, Angriffe, Killerphrasen, Drohungen, Informationsverfälschung.

Des Weiteren gibt es die Fälle, in denen der Sender sich nicht klar genug ausdrückt, den Inhalt seiner Botschaft nicht angemessen vermitteln kann oder aber seine Selbstdarstellung (vgl. das Schulz von Thun Modell) überwiegt.

Empfängerfehler

Beim Empfänger kommt entweder nur ein Teil der Botschaft an, oder er hört nicht genau zu und ergänzt die Nachricht nach seiner Erwartung beziehungsweise seinem Wunsch. Jeder Mensch nimmt selektiv wahr, die menschliche Informationsverarbeitungskapazität scheint beschränkt zu sein.

Im Sinne gestaltpsychologischer Gesetzmäßigkeiten werden Phänomene wie Vereinfachung, Verdichtung, Ausfüllen vermeintlicher Lücken, Angleichung an das Gewohnte etc. wirksam. Bei „kognitiver Dissonanz“ wird widersprüchliche Information ausgeblendet (Festinger 1962). Möglicherweise wird eine Nachricht zwar korrekt und vollständig gehört, aber von mehreren Personen doch unterschiedlich interpretiert. Für die zwischenmenschliche Kommunikation gilt: Der Sinn einer Nachricht entsteht immer erst beim Empfänger!

Diskrepanz zwischen verbaler und non-verbaler Aussage

Kommunikation läuft immer auf den verschiedenen Ebenen ab, und wir nehmen auch Aussagen auf verschiedenen Ebenen wahr. Passen Sach- und Beziehungsebene (vgl. Watzlawick), das „Was“ und das „Wie“ der Kommunikation nicht zusammen, so entstehen beim Empfänger Verwirrung und Misstrauen. Der Sender scheint nicht authentisch zu agieren und wirkt damit unglaubwürdig. Der Empfänger wird vorsichtig und zurückhaltend reagieren.

Kommunikationsmangel

Trotz quantitativer Informationsflut wird in den Organisationen häufig ein qualitatives Informationsdefizit beklagt (siehe oben), das heißt, manche Themen werden nicht oder nicht eindeutig angesprochen. Die Mitarbeitenden wünschen sich generell mehr Information und Einbezug. Kommunikationsmangel tritt insbesondere bei unangenehmen Fragestellungen und Konfliktsituationen auf (vgl. Regnet 2001, S. 34 ff.), wenn Menschen Differenzen nicht ansprechen, da sie die belastende Situation eines Konfliktes und eine Verschlechterung des zwischenmenschlichen Klimas befürchten. Doch gerade bei abweichenden Sichtweisen wäre ein Austausch der Argumente wichtig. Denn die meisten Konflikte lösen sich nicht von alleine auf, während eine Reduktion oder gar ein Abbruch der Kommunikation immer negative Folgen hat.

Unzureichende Informationsnutzung

Nicht zuletzt dank Internet, Intranet und Wikis steht heute nahezu unbegrenztes Wissen zur Verfügung. Datenbanken, elektronisch verfügbare Studien, Zeitschriften, Zeitungen und Bücher bieten den Zugang – von jedem Ort aus und das weltweit. Doch die Menge der Information fordert höhere Kompetenzen hinsichtlich der Zusammenstellung und Bewertung der Nachrichten. Dass Suchmaschinen wie Google kein wertneutrales Ergebnis liefern, ist weithin bekannt.

Wir wollen den Fokus auf einen weiteren Aspekt legen: Speziell unter Zeitdruck wird weniger Information nachgefragt. D. h. die Information ist zwar zugänglich, wird aber ausgeblendet. Bekannt ist, dass die erste Ergebnisseite bei Google-Suchen signifikant mehr gelesen wird als die nachfolgenden – und das, obwohl es nur eines einfachen Klicks und geringer Zeitinvestition bedürfte und auf der ersten Seite auch die bezahlte Werbung steht. Die Informationsreduktion in einem frühen Entscheidungsstadium erhöht die Gefahr von Fehlentscheidungen. Das Wissen ist zwar verfügbar, wird aber nicht berücksichtigt. Natürlich wird es Situationen geben, wo eine Führungskraft schnell und mit unvollständiger Datenbasis entscheiden muss. Doch gewarnt sei vor einer zu großen „operativen Hektik“: In den meisten Fällen wird es besser sein, eine halbe Stunde länger zu denken, als einen halben Tag umsonst zu arbeiten.

Einmal gesagt – das reicht?

Ausgehend von dem Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation wird klar, dass es nicht ausreicht, etwas gesagt zu haben. Denn

gesagt	heißt noch nicht	gehört,
gehört	heißt noch nicht	verstanden,
verstanden	heißt noch nicht	einverstanden,
einverstanden	heißt noch nicht	angewendet,
angewendet	heißt noch nicht	beibehalten.

An jedem dieser Punkte kann der Prozess stocken, und die Führungskraft ist gut beraten, alle fünf dargestellten Schritte der Veränderung zu berücksichtigen. Fehler in der Kommunikation entstehen dadurch, dass der Sender sich nicht klar genug ausdrückt, der Empfänger nicht aufmerksam genug zuhört, anschließend nicht geklärt wird, ob der andere die Botschaft verstanden hat und ob er damit inhaltlich einverstanden ist. Und selbst wenn alle diese Punkte erfüllt sind, führt die neue Einsicht nicht zwangsläufig zu einer – dauerhaften – Verhaltensänderung. Die Führungskraft ist kontinuierlich gefordert, im Sinne eines Coachs das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu beobachten und Feedback zu geben.

Tab. 11.1 Vergleich von guter Kommunikation und Warnhinweisen. (Quelle: Regnet 2007, S. 65 ff.)

Zeichen einer guten, gelungenen Kommunikation	Warnsignale in der Kommunikation
Verwendung von Ich-Botschaften	Verwendung von Du-Botschaften oder „man“-Aussagen
Beschreibende Äußerungen	Imponiergehabe, Fehler und Schwächen werden nicht zugegeben, Killerphrasen
Authentische, ehrliche Aussagen	Misstrauen, doppelbödige Kommunikation
Offenheit	Vorwürfe, Unterstellungen
Vertrauen	Wertungen, Be- und Verurteilungen
An der Sache orientiert	Opportunismus, Versuch, die Gruppenbeziehungsweise Vorgesetztenmeinung durchzusetzen
Meinungsvielfalt, Interesse daran, <i>warum</i> jemand eine abweichende Meinung hat	Harmonie um jeden Preis
Konfliktbereitschaft und -toleranz, Akzeptanz, Hilfsbereitschaft, konstruktives Verhalten	Ausnutzen von Schwächen, lächerlich machen
(Aktives) Zuhören	„Mauern“
Persönlicher Umgangston, Ausdrücken von Gefühlen	Unpersönlichkeit, Distanziertheit

11.4 Zeichen einer guten Kommunikation

Eine Gegenüberstellung von den Kennzeichen einer guten Kommunikation und den Warnzeichen für ein Misslingen bietet Tab. 11.1. Sie ist auch eine Checkliste für eine Analyse der Kommunikationsstrukturen in Teams.

Aussagen, die als Ich-Botschaften formuliert werden – z. B. „Ich bitte darum, dass ich zukünftig auch zu der Sitzung eingeladen werde, da ...“ oder „Ich ärgere mich, weil ich innerhalb von drei Tagen keine Antwort auf meine Mail bekommen habe“ – wirken im Vergleich zu Du-Aussagen nicht als Vorwurf. Verbunden mit konkreten Beschreibungen und Gefühlsaussagen verdeutlichen sie die eigenen Beweggründe und Intentionen.

Das Ziel ist eine *authentische Kommunikation*. Damit ist gemeint: Man muss nicht alles sagen, was man meint und was einem gerade durch den Kopf geht – das würde, im privaten wie im betrieblichen Kontext, kein Kooperationspartner ertragen. Authentisch heißt vielmehr: Das was ich sage, meine ich auch. Und ich äußere es ehrlich und offen, ohne mich hinter anderen („man“, „wir“, „alle anderen“) zu verstecken.

Zur gelungenen Kommunikation gehört auch das *Zuhören*. Nur so kann man verstehen, warum der andere differierende Sichtweisen hat und was ihn bewegt. Zuhören setzt das Interesse an der Meinung der Kooperationspartner voraus. Aktives Zuhören geht noch einen Schritt weiter, hier fragt man offen und vorurteilsfrei nach, versucht, den anderen zu verstehen, ohne sofort die eigenen Sichtweisen zu erwidern.

Kommuniziert man in dieser Art und Weise, so fördert das eine Vertrauenskultur. Eine solche Führungskraft ist einerseits ein aufmerksamer Zuhörer und Coach für die Mitarbeitenden (Neumann 2014, S. 228 ff.). Andererseits gibt sie mehr von sich preis, steht zu ihren Aussagen und ist dadurch ein zuverlässiger, berechenbarer Partner, der ohne Vorwürfe agieren kann.

11.5 Besonderheiten der elektronisch gestützten Kommunikation

Die Hoffnung, dass IT-gestützte Kommunikation zu einem stärkeren „*demokratischen* Argumentationswettbewerb“ (v. Rosenstiel & Nerdinger 2011, S. 315) – das heißt Berücksichtigung der Inhalte, ohne die Person dahinter wahrzunehmen – führen werde, hat sich für die Kommunikation in Unternehmen nicht erfüllt. Hier machen Absender und/oder Betreffzeile die unterschiedliche Bedeutung sichtbar.

Grundsätzlich gilt für die Kommunikation im Intranet/Internet/www durchaus, dass Statusunterschiede weniger ins Gewicht fallen als bei persönlichen Kontakten. Bei der Kommunikation per E-Mail sind Personen mit geringerem Status aktiver und bringen mehr Ideen ein (vgl. Thiedecke 2003), während bei der Face-to-Face-Kommunikation Ranghöhere, Personen mit guter Ausbildung und Männer am meisten partizipieren und Einfluss nehmen. Allerdings (ver-)führen Unpersönlichkeit und Anonymität des www viele Nutzer auch zu grob unhöflichem, beleidigendem Verhalten. Selbst „Shitstorms“ und Bedrohungen richten sich – in Kommentarfunktionen und Blogs – gegen Einzelpersonen mit abweichenden Meinungen. Zwar hat jeder im www die Chance, sich auszudrücken und Gehör zu finden, die wechselseitige Toleranz und Achtung lassen aber zu wünschen übrig.

Von Rosenstiel und Nerdinger (2011, S. 315) stellen folgende grundsätzlichen Besonderheiten der elektronischen Kommunikation heraus:

- die eigene Meinung wird stärker betont,
- Sendungen sind weniger empfängerorientiert, das heißt der Standpunkt des Senders wird betont,
- häufiger als bei Face-to-Face-Kommunikation werden übliche Kommunikationsnormen verletzt – zum Beispiel durch Verzicht auf Anrede und Gruß, Hervorhebungen, Benutzung von Umgangssprache, Symbolen und Abkürzungen – bis hin zu groben Beleidigungen (s. o.),
- „relativ ungehemmt und rücksichtslos“ werden auch schlechte Nachrichten übermittelt.

Des Weiteren wird seltener nachgefragt, ob die Nachricht richtig verstanden wurde. Die Aufgabenorientierung, das heißt, die Übermittlung von Sachinformationen und Fakten überwiegt, der Beziehungsaspekt wird dagegen vernachlässigt.

Wie wirkt sich die elektronische Kommunikation in *Konfliktsituationen* aus? Es ist ein schnelles Medium: Wenn man sich über eine Nachricht geärgert hat, ist die Versuchung groß, direkt zu antworten statt in Ruhe nachzudenken oder eine Nacht darüber

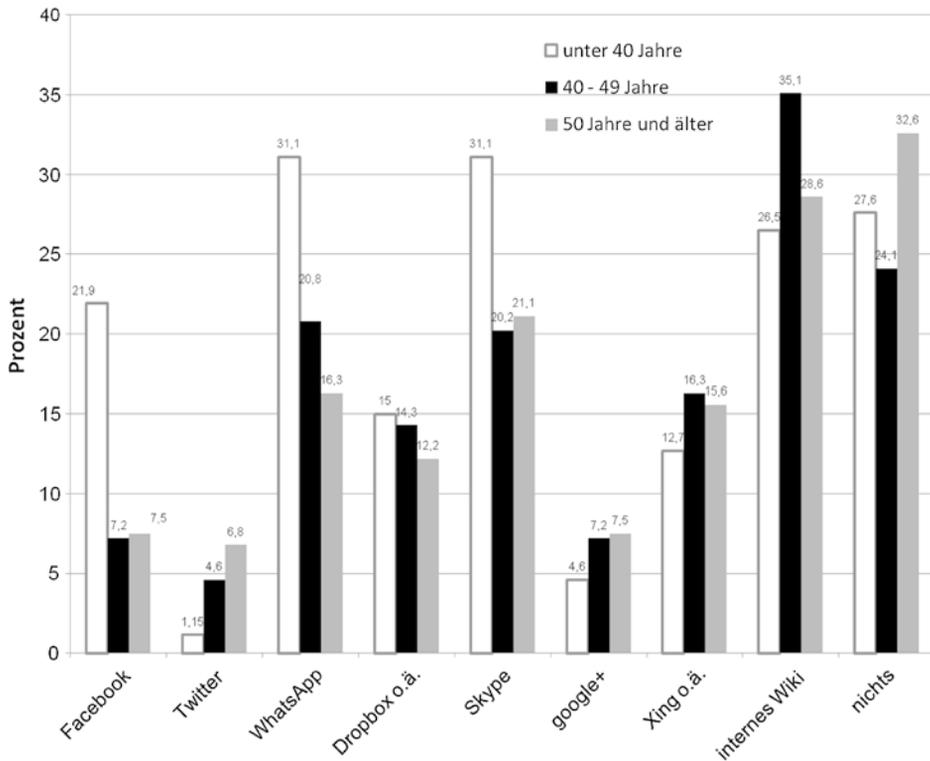


Abb. 11.2 Nutzung sozialer Plattformen zur arbeitsbezogenen Kommunikation im Altersvergleich, befragt wurden Fach- und Führungskräfte (N = 389). (Quelle: Eigene Darstellung)

zu schlafen. Bei Konflikten besteht zudem die Gefahr, dass diese schnell eskalieren, wenn – statt einer persönlichen Aussprache – eine böse Antwort formuliert und sofort auf die Return- bzw. Weiterleitungstaste gedrückt wird oder weitere Personen durch die cc- bzw. die bcc-Funktion in die Auseinandersetzung hineingezogen werden (Regnet 2007, S. 55 f.). Ziel dieser Ausweitung ist, die eigene Sicht zu verdeutlichen und sich für den weiteren Konfliktverlauf frühzeitig Unterstützung zu sichern. Bekannt ist aber, dass Konflikte sich eher ausweiten und eskalieren, wenn weitere Personen einbezogen werden (vgl. Regnet 2001), da jeder bemüht ist, „sein Gesicht zu wahren“ und keinen Fehler zugeben will. Deshalb ist zu erwarten, dass Online-Kommunikation bei Konflikten leicht zu einer Eskalation führt, wenn weitere Personen einbezogen werden und es nicht gelingt, das strittige Thema schnell zu klären.

Führungskräften ist im Konfliktfall Dritter (z. B. unter Mitarbeitenden) zu raten, neutral zu bleiben, um bei Bedarf eine vermittelnde Moderatorenrolle einnehmen zu können.

Doch der Trend der digitalen Kommunikation ist unumkehrbar: Nach Schätzungen verfügen inzwischen rund 49 Mio. Deutsche über ein Smartphone (vgl. o. V. 2016b). Mobiles Internet wird gleichfalls umfangreich genutzt, wobei hier die 30–49-Jährigen

mit 41,3 % sogar die höchsten Nutzungsraten haben vor den 14–29-Jährigen mit 33,8 %, abgeschlagen ist die Gruppe 50+ mit lediglich 24,9 % Nutzern (o. V. 2016a). Dies erleichtert die Umsetzung von mobilen Arbeitskonzepten – die nicht zuletzt von der Gruppe der Nachwuchskräfte der Generation Y stark eingefordert werden.

Wie kommunizieren Führungskräfte heute? 2015 befragten wir 389 Fach- und Führungskräfte, wie sie arbeiten und was sie sich an Änderungen wünschen. Abb. 11.2 veranschaulicht, welche sozialen Plattformen zur internen, *arbeitsbezogenen* Kommunikation mit den Kollegen genutzt werden (eigene Analysen, zur Studie vgl. Regnet 2015). An allererster Stelle stehen interne Wikis zum Wissensaustausch. Jüngere Fach- und Führungskräfte nutzen insbesondere Skype, WhatsApp und Facebook deutlich mehr als ihre älteren Kollegen zur Kommunikation mit Kollegen. Über 50-Jährige stehen den neuen Medien durchgehend etwas zurückhaltender gegenüber, knapp jeder dritte (bei den anderen Altersgruppen nur jeder vierte) verzichtet auf soziale Medien in der beruflichen Kommunikation ganz. Doch das heißt umgekehrt: Auch 2/3 der älteren Führungskräfte nutzen soziale Plattformen, Mail-Kommunikation ist durchgehend verbreitet.

81 % sind im Übrigen mit der bestehenden Meetingkultur unzufrieden und wünschen sich hier Verbesserungen, insbesondere kürzere und effizientere Meetings. Während nur 8,7 % der Befragten sich verstärkt *virtuelle Meetings* wünschen, würden umgekehrt 21,3 % mehr Face-to-Face-Meetings präferieren. Der direkte Face-to-Face-Kontakt wird auch in Zukunft als wichtiger Kommunikationskanal bestehen bleiben.

Die neuen Kommunikationskanäle bedingen jedoch keine (zeitliche) Entlastung. Vielmehr führt die Nutzung von Telemedien zu einem erhöhten Aktivitätsniveau, einer (noch) stärkeren Fragmentierung des Arbeitstages (vgl. Gratton 2012), einer weiteren Informationsüberflutung und sogar zu einem Ansteigen der Reisen. Man spricht vom Telekommunikationsparadoxon (vgl. Pribilla et al. 1996). Da es weder zeit- noch kostenaufwendig ist, E-Mails an viele Personen zu schicken beziehungsweise sie auf einen Verteiler zu setzen oder in sozialen Netzwerken Nachrichten und Fragen zu posten, hat sich der für die digitale Kommunikation notwendige Zeitaufwand in den letzten Jahren drastisch erhöht. Mehrere hundert E-Kontakte und -Nachrichten pro Tag sind keine Seltenheit mehr, doch nicht alle Nachrichten dürften wirklich notwendig gewesen sein. Für Unternehmen stellt sich hier auch die Frage, inwieweit die private Smartphone-Nutzung in der Arbeitszeit untersagt werden soll und andererseits wie mit berufsbezogener elektronischer Kommunikation am Abend und am Wochenende umzugehen ist und welcher „Internet-Knigge“ für Social Media Aktivitäten gefordert werden darf und soll.

11.6 Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation

Ausgehend von den oben genannten Herausforderungen und den beschriebenen Kommunikationsstörungen werden im Folgenden Ansatzpunkte für Führungskräfte aufgezeigt, um die Kommunikation im Team zu verbessern.

11.6.1 Ausreichend Kommunikation sicherstellen

Unter quantitativen Gesichtspunkten ist darauf zu achten, dass Zeit für Gespräche bleibt. Denn häufig steht das Wichtige hinter dem Dringenden (terminierte Anfragen, Unterbrechungen, Sonderaufgaben, Konfliktmanagement etc.) zurück. Strukturelle Voraussetzungen hierfür sind regelmäßige Abteilungstreffen, gemeinsame Termine, bestimmte Zeiten der Erreichbarkeit, gemeinsame Pausen.

Verbindlich vorgeschriebene *Mitarbeitergespräche zur Zielvereinbarung*, die zumeist jährlich durchgeführt werden, sind eine bewährte Möglichkeit, um die Kommunikation zwischen den Hierarchieebenen zu verankern und zu institutionalisieren. Natürlich reicht es für Führungskräfte nicht aus, einmal pro Jahr intensiv mit den Mitarbeitenden zu sprechen. Doch der Mitarbeiter erlebt, dass die Führungskraft sich Zeit nimmt und Raum besteht, um über Arbeitsziele wie Personalentwicklung und Förderung zu sprechen. *Wechselseitiges Feedback* ist angestrebt, sodass der Mitarbeitende sich ernst genommen und „auf Augenhöhe“ empfindet. Natürlich ist es für Lob und Kritik nicht sinnvoll, diese auf ein Jahresgespräch zu vertagen. Das Jahresgespräch ersetzt nicht das regelmäßige Feedback, es soll es ergänzen.

11.6.2 Besonderheiten der elektronischen Kommunikation und der virtuellen Zusammenarbeit beachten

Digitale Kommunikation hat wie oben dargestellt ihre Chancen und Grenzen. Gerade soziale Plattformen erhöhen – auch im betrieblichen Kontext – die Kommunikationsdichte stark, was grundsätzlich positiv zu bewerten ist, jedoch gleichzeitig den *Arbeitsstress* verstärkt (vgl. Gratton 2012). Manche Unternehmen unterbinden deshalb inzwischen sogar technisch die Weiterleitung von Nachrichten am Abend und in der Nacht.

Generell gesprochen kann man Führungskräften empfehlen: *So viel digitale Kommunikation wie möglich, so viel persönliche Kommunikation wie nötig.*

Hertel und Konradt (2004) betonen die Bedeutung des Motivationsmanagements bei standortverteilter Kommunikation. Denn zu den Risiken der elektronischen Kommunikation gehören auch Probleme der Motivation und des *Vertrauensmanagements* – der reduzierte persönliche Kontakt unter den Kollegen und mit dem Vorgesetzten erschwert den Aufbau von Vertrauen, während umgekehrt ein reger WhatsApp-Austausch eine falsche Nähe vorgaukeln mag, die zu vertrauensselig macht.

Ein weiterer Aspekt ist, dass auch bei intensiver digitaler Kommunikation die non-verbalen Informationen, also Mimik und Gestik, Körperhaltung, ebenso wegfallen wie Tonfall und Betonungen. Führungskräfte sollten deshalb auch bei virtueller Kooperation nicht ausschließlich auf digitale Kommunikation setzen, sondern ebenso zumindest Telefontermine und Videokonferenzen einplanen. Zudem werden von den Verantwortlichen sogar mehr persönliche Meetings (s. o.) gewünscht.

Große Unternehmen sehen spezielle Fördermaßnahmen zur Vorbereitung auf *virtuelle Arbeitsformen* vor (Raabe und Schmitz 2004). Kick-off-Veranstaltungen werden zum persönlichen Kennenlernen, Aufbau von Vertrauen und Festlegen von verbindlichen Spielregeln genutzt. In der weiteren Zusammenarbeit unterstützt die Personalentwicklung die Reflexion und Optimierung von Teamprozessen (vgl. Raabe und Schmitz 2004, S. 302 f.).

Speziell bei virtuell arbeitenden Gruppen oder Mitarbeitern in *Telearbeit* ist darauf zu achten, dass ausreichend Face-to-Face-Kontakte zustande kommen, um Vertrauen aufzubauen, Motivation zu sichern und Konflikte erkennen und ansprechen zu können. Rein digitale Kommunikation ist ausreichend zum Informationsaustausch, vernachlässigt aber die Beziehungsebene (s. das Modell von Schulz von Thun).

Bei *Telearbeit* oder stark mobiler Arbeit wie im Consulting erwarten viele Unternehmen, dass die Mitarbeitenden zumindest einen Tag pro Woche in der Firma verbringen, sodass die Verbindung zum Unternehmen und zu Kollegen gestärkt wird.

Daneben muss auch die *regelmäßige Kommunikation* in virtuellen Arbeitsstrukturen systematisiert werden, beispielsweise durch eine wöchentliche Computerkonferenz, regelmäßige Chats, Foren oder Blogs. Bei virtuell zusammenarbeitenden Teams an verschiedenen Standorten sind gleichfalls persönliche Treffen einzuplanen, dies sind beispielsweise Kick-off-Veranstaltungen und zumindest ein jährliches Meeting. Denn gerade eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit erfordert Vertrauen (vgl. Steinheuser und Zülch 2007), und dieses lässt sich in gelegentlichen persönlichen Kontakten leichter aufbauen.

Alle auf den Verteiler zu setzen und zu hoffen, dass jeder alles liest, reicht nicht aus. Unter qualitativen Gesichtspunkten ist wichtig, dass unangenehme Themen nicht ausgeklammert werden und dass geeignete Kommunikationswege – das heißt eher Face-to-Face und Telefon als elektronische Nachricht – gewählt werden.

11.6.3 Senderverhalten

Die grundsätzlichen Empfehlungen (vgl. Neuberger 1996, S. 56 ff.; Regnet 2014, S. 219) gehen dahin,

- seine Botschaften möglichst verständlich, klar und eindeutig zu formulieren,
- Killerphrasen und andere Kommunikationsblockaden zu vermeiden (zum Beispiel keine Vorhaltungen, Moralisierungen, Angriffe),
- authentisch und offen zu kommunizieren (Prinzip: „Nicht alles sagen, was man denkt, aber das, was man sagt, auch meinen“),
- Ich-Botschaften zu verwenden. Authentische Kommunikation setzt die Bereitschaft, andere Personen und ihre Meinungen zu akzeptieren voraus, aber auch Vertrauen. *Jemandem vertrauen heißt, die eigene Verletzbarkeit zu erhöhen. In einer Misstrauens- und Angstkultur ist die Forderung nach offener, freier Meinungsäußerung sinnlos.* Ein deutliches Zeichen für Offenheit und Authentizität sind Ich-Aussagen.
- Seine Interessen zu äußern und sich nicht hinter Fragen oder allgemeinen Aussagen zu verstecken,

- für ein gutes Gesprächsklima zu sorgen, dazu gehört auch, Ablenkungen fern zu halten und sich ausreichend Zeit zu nehmen sowie auf Parallelarbeiten (wie Mails beantworten, während man telefoniert) zu verzichten, um sich auf den Gesprächspartner zu konzentrieren,
- nicht nur auf der Sachebene zu verbleiben, sondern zudem Empfindungen und Wünsche auszudrücken, um eine persönliche Ebene aufzubauen.

11.6.4 Empfängerverhalten

Neuberger (1996, S. 58 ff.) empfiehlt dem Empfänger von Botschaften,

- auf non-verbale Zeichen und Warnsignale im Gespräch (wie beispielsweise Killerphrasen) zu achten,
- „aktiv zuzuhören“, das heißt, man konzentriert sich auf den Gesprächspartner und signalisiert ihm dies verbal wie non-verbal (siehe unten),
- Meinungsvielfalt zuzulassen, statt den anderen sofort von der eigenen Meinung überzeugen zu wollen,
- systematisch Rückmeldung zu geben (Feedback), damit der Sender weiß, was und wie etwas verstanden worden ist.

Feedback ist für eine gelungene Kommunikation unverzichtbar. Doch häufig unterbleibt Feedback, weil es den Betroffenen unangenehm ist, abweichende Meinungen oder Kritik auszudrücken, oder sie bei Kritik für die Zukunft eine Verschlechterung der Kooperation befürchten. Hauptziel bei einem Feedback ist aber nicht das Kritisieren, sondern vielmehr:

- Verkleinerung des blinden Flecks – der Betroffene soll erfahren, wie er auf andere wirkt, was andere an seinem Verhalten stört. Ein solcher Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild bedeutet nicht, dass das Fremdbild stimmiger ist oder das Selbstbild „falsch“. Doch wenn man sich selbst für freundlich hält, andere einen aber eher als launisch wahrnehmen, so bietet eine solche Rückmeldung eine Lernchance. Nur wenn man weiß, was andere stört und warum sie bestimmte Annahmen haben, kann man sein Verhalten erklären beziehungsweise verändern.
- Bekräftigung – wenn ein Mitarbeiter immer wieder hört, was er alles falsch macht, so wird er zunehmend unsicher werden. Wichtig ist unter Lerngesichtspunkten, Gutes anzuerkennen. Der Mitarbeiter muss erfahren, was er beibehalten soll, wo er auf dem richtigen Weg ist. Dieses Verhalten kann durch Lob weiter verstärkt werden.
- Motivation – ein Mitarbeiter soll nicht demotiviert und entmutigt aus einem Gespräch herausgehen, sondern eine positive Vorstellung davon haben, wie er zukünftig erfolgreicher arbeiten kann. Die Führungskraft muss mit ihren Mitarbeitern erfolgreich sein,

deren Humankapital, also deren spezifische Fähigkeiten und Stärken, gewinnbringend einsetzen. Zielführend wird es nicht sein, die Unterstellten zu entmutigen oder sich ständig andere Mitarbeiter zu wünschen.

Von daher ist es wichtig, selbst immer wieder Feedback gezielt einzufordern und bei Unklarheiten nachzufragen. Dies gilt natürlich ebenso für Führungskräfte, denen – je höher sie steigen – immer weniger Menschen von sich aus Feedback geben werden.

11.6.5 Metakommunikation

Metakommunikation bezeichnet die Kommunikation über die Kommunikation. Die Beteiligten gehen bewusst weg von der inhaltlichen Diskussion und tauschen sich auf einer anderen Ebene nicht länger über den Inhalt, sondern über den Gesprächsablauf, das „Wie“ des Prozesses aus. Sie sprechen Konflikte, ihre Erwartungen und Wünsche an und geben sich Feedback. So können Störungen frühzeitig angesprochen und Einigkeit über das weitere Vorgehen erzielt werden. *Konfliktbereitschaft statt Harmonie um jeden Preis ist gefragt* (vgl. Regnet 2001, S. 14).

11.6.6 Schwierige Mitarbeitergespräche führen

Speziell für schwierige Gesprächssituationen, in denen die weitere Kooperation mit dem Mitarbeiter das Ziel ist, ist es wichtig:

- Zuzuhören und sich zu beherrschen, das heißt, auch bei Angriffen oder Vorwürfen nicht direkt zu reagieren, Geduld zu haben und sich zurückzuhalten.
- Ablenkungen und Unterbrechungen fernzuhalten, dazu gehören Handy ausstellen, Telefon umleiten, ein nicht einsehbares Besprechungszimmer aufsuchen, ausreichend Zeit einplanen etc.
- Sich gut vorzubereiten und die möglichen Argumente des Gesprächspartners zu bedenken.
- Den Gesprächspartner soweit es geht zu entspannen.
- *Aktives Zuhören* einzusetzen. Der Empfänger kann im Kommunikationsprozess ebenso Fehler machen: Er hört nicht genau zu, ist unkonzentriert, reagiert auf einzelne Schlüsselthemen, generalisiert oder interpretiert. Beim aktiven Zuhören konzentriert man sich auf den Gesprächspartner und signalisiert ihm dies verbal wie non-verbal (zum Beispiel durch Blickkontakt, volle Konzentration, Nachfragen). Aufmerksamkeit kann durch Nicken, das nicht eine inhaltliche Zustimmung, sondern das Interesse am Gesagten signalisiert, oder ein „hm“, „sprechen Sie weiter“ verdeutlicht werden. Im zweiten Schritt wird der gehörte Sachverhalt mit eigenen Worten wiederholt oder zusammengefasst, um sicherzustellen, dass man die Aussage

richtig verstanden hat. Statt sofortiger Entgegnung bietet dies die Möglichkeit zur inhaltlichen Klärung und gleichzeitig Zeit zum Nachdenken, signalisiert dem anderen persönliche Wertschätzung sowie ernsthafte Auseinandersetzung und verringert Missverständnisse. Man kann auch wichtige Aussagen auf einem Flipchart festhalten – für alle nachvollziehbar und eindeutig. Erst wenn der Sender zustimmt, dass er richtig verstanden wurde, ist es am Empfänger, weiterführende Ideen oder Widerspruch einzubringen.

- Durch Fragen zu führen, nach dem Motto: „Wer fragt, der führt. Wer dumm fragt, der führt dumm.“ Öffnende Fragen sind die so genannten „W-Fragen“. Nachfragen, statt sich mit einer ersten Antwort zufrieden zu geben, kann zu interessanten Ergebnissen führen. Bewertende, konfrontative Fragen, Suggestivfragen und Vorhaltungen tragen dagegen eher zu einer Verteidigungshaltung des Gesprächspartners bei und sollten vermieden werden.
- Eine *non-direktive Gesprächsführung* einzusetzen. Insbesondere durch aufmerksames, aktives Zuhören und Nachhaken mit offenen Fragen kann der Gesprächspartner dazu bewegt werden, sich weiter zu öffnen (vgl. Neumann 2014, S. 228 ff.). Bei der non-direktiven Gesprächsführung verzichtet der Empfänger weitgehend darauf, seine Sichtweise darzustellen. Vielmehr geht er auf die Sichtweisen seines Gegenübers ein. Dies bedeutet nicht, dass alle Argumente des Gesprächspartners übernommen werden – wohl aber, dass der Zuhörer versucht, diese zu verstehen. Ein solches non-direktives Gespräch ist empfehlenswert, wenn der Vorgesetzte weitere Informationen von seinem Mitarbeiter erhalten will, sowie in Konfliktgesprächen. Auch in bestimmten Phasen eines Interviews zur Auswahl eines neuen Mitarbeiters kann die non-direktive Vorgehensweise helfen, mehr Informationen und ein besseres Bild vom Bewerber zu gewinnen.
- Auf non-verbales Verhalten und Signale zu achten. Störungen im Gespräch können frühzeitig erkannt werden, wenn man für non-verbale Zeichen sensibel ist, da Diskrepanzen zwischen verbalem und non-verbalem Verhalten meist ein Zeichen für Unbehagen oder mangelnde Offenheit sind.
- Klare und eindeutige Aussagen sind wichtig, indirekte Aussagen oder Andeutungen verunsichern dagegen. Konfliktthemen und Erwartungen müssen angesprochen werden, nur so hat der Gesprächspartner die Gelegenheit, sein Verhalten zu überdenken und in der gewünschten Weise zu verändern.

Ziel für die Führungskraft muss es sein, durch konstruktive und offene Gespräche zu führen und nicht durch Aktennotizen oder elektronische Nachrichten und Verteiler.

11.6.7 Wertschätzende Kommunikation

Der Volksmund kennt den Spruch: „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus“. Für das Führungsverhalten haben sich durch die Arbeitsmarktlage und den

gesellschaftlichen Wertewandel wichtige Änderungen vollzogen. Führungsverhalten, das vor 25 Jahren klaglos akzeptiert worden wäre, wird heute kritisch hinterfragt – Vorgesetzte müssen sich Führungskräfte- und 360-Grad-Beurteilungen stellen, auch in systematischen Mitarbeiterbefragungen wird das Führungsverhalten thematisiert. Und gerade qualifizierte Mitarbeiter haben gute Arbeitsmarktchancen, d. h. es droht bei schlechtem Führungsverhalten eine „Abstimmung mit den Füßen“ (vgl. Regnet und Lebreuz 2014).

Wann wird die Kommunikation als wertschätzend erlebt? Dazu tragen insbesondere bei:

- der Vorgesetzte hört zu (s. o.),
- der Mitarbeiter hat die Gelegenheit, seine Ideen, Überlegungen und Bedenken vorzutragen,
- die Kommunikation erfolgt auf „Augenhöhe“ statt „von oben“ herab, d. h. auch der Mitarbeitende kann Ideen einbringen oder der Führungskraft widersprechen und Feedback geben, ohne Sanktionen befürchten zu müssen,
- die Führungskraft erläutert und begründet Entscheidungen, ein „Ober sticht eben den Unter“ reicht da nicht aus,
- gute Leistungen werden ausdrücklich anerkannt und gelobt – Deutsche neigen dazu, statt Anerkennung zu vermitteln nichts zu sagen (Motto: „nicht getadelt ist gelobt genug“ und „wenn es nicht gepasst hätte, dann hätte ich etwas gesagt“), doch Menschen funktionieren so nicht; jeder will Lob hören und dieses muss explizit sein – ein „das war nicht schlecht“ ist kein wertschätzendes Lob,
- auch Kritik wird wertschätzend vermittelt, d. h. konstruktiv und ohne die Person zu verletzen, zudem soll der Mitarbeiter wissen, was er besser machen kann und dass ihm weiter mit Vertrauen begegnet wird.

Noch verstärkt treten diese Erwartungen an Führungskräfte beim Nachwuchs, der sogenannten Generation Y und Generation Z, auf. Sie sind so erzogen worden, dass ihre Eltern viel kommuniziert, erklärt und diskutiert haben. Wer bereits als Kind mitsprechen durfte, wenn es um die Wahl des Urlaubsortes ging, der will auch später im Unternehmen in Entscheidungen einbezogen und gefragt werden.

11.6.8 Unterschiedliche Mitarbeitergruppen führen

Unterschiedliche Mitarbeitergruppen führen heißt Diversität in der Kommunikation beachten. Typische Fälle für Diversität werden im Folgenden behandelt.

International zusammengesetzte Teams

Insbesondere in der interkulturellen Kommunikation ergeben sich zusätzliche Konfliktpotenziale in der Kooperation:

- durch Missverständnisse, wenn etwas sprachlich nicht richtig verstanden beziehungsweise ausgedrückt oder kulturell nicht richtig interpretiert werden konnte
- durch kulturell bedingtes anderes Verhalten
- durch kulturell bedingte andere Verhaltenserwartungen an die Kollegen mit einer Fehlinterpretation ihrer Verhaltensintention. In interkulturellen Überschneidungssituationen (vgl. Thomas 2014) mit Menschen aus einem anderen Kulturkreis entsteht häufig ein nicht bewusstes Konfliktpotenzial, wenn eigenes Handeln nicht hinterfragt wird, Verhaltensweisen der Kontaktpartner jedoch möglicherweise irritieren, verärgern, kränken
- durch reduzierte Kommunikation, sodass Fragen und entstandene Probleme seltener direkt angesprochen werden. Der persönliche Kontakt am Telefon mag in internationalen Teams schon allein aufgrund der Zeitverschiebung schwierig sein; und wer sich in der Sprache nicht ganz sicher fühlt, wird gleichfalls lieber in Ruhe eine E-Mail verfassen als zum Telefonhörer zu greifen.

Deutsche Manager werden beispielsweise im Umgang mit anderen als geradlinig und zuverlässig, aber auch als relativ aggressiv und dominant beschrieben. In Gesprächen erscheinen Deutsche den Menschen aus anderen Kulturkreisen sehr, durchaus auch zu direkt und ernst, der Umgangston wirkt wenig höflich, eher rau und damit auch provokativ und abweisend. Debatten und harte inhaltliche Auseinandersetzungen gelten als normal, während man in anderen Kulturkreisen Älteren und Hierarchiehöheren nicht widersprechen darf. Man muss sich bewusst machen, dass in Deutschland übliches Kommunikationsverhalten in einem anderen kulturellen Kontext als unhöflich gilt. Aufgabenorientiertes Denken herrscht vor, das Klima und die Beziehung werden weniger berücksichtigt. Doch Manager, die stark aufgabenorientiert, aber wenig sensibel für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter sind, können in teamorientierten Strukturen schwer erfolgreich agieren. In anderen Ländern erwarten die Mitarbeitenden einen moderateren, freundlicheren, persönlicheren Umgangston.

Gemischt-geschlechtliche Teams

Aus vielen Untersuchungen ist bekannt, dass weibliche und männliche Kommunikationsstile sich unterscheiden. Männer dominieren die Gespräche, haben deutlich mehr Redezeitanteile, greifen mit Vorschlägen aktiver in die Diskussion ein, geben die neuen Themen vor, gehen auf die von Frauen eingebrachten nur wenig ein, unterbrechen Frauen mehr, lassen sich aber andererseits wenig unterbrechen, verteidigen ihre Ideen härter. Frauen zeigen dagegen eher unterstützendes Gesprächsverhalten, hören zu und fragen nach. Sie ergreifen seltener von sich aus das Wort, haben kürzere Redebeiträge, drücken sich häufiger vorsichtig, einschränkend, entschuldigend aus, stellen auch bei gleichem Wissensstand mehr Fragen statt Meinungen darzustellen, laden zur Kritik ein; sie sind höflich, verbindlich, aber weniger selbstbehauptend (vgl. Trömel-Plötz 2007, S. 29, 48 ff.,

134 ff.). Auch die elektronische Kommunikation hat bisher nicht dazu beigetragen, dass sich solche geschlechtsspezifischen Verhaltensweisen aufgelöst hätten (s. o.).

Führungskräfte, denen diese Kommunikationsunterschiede nicht bewusst sind, laufen Gefahr, Frauen und deren Know-how systematisch zu unterschätzen. Abhilfe bieten klare Besprechungsregeln – beispielsweise hinsichtlich Unterbrechungen, Länge der Beiträge – und Moderationstechniken wie der Einsatz von Metaplanmaterialien, die helfen, sich auf die Diskussionsinhalte zu fokussieren.

Aufgabe der Führungskraft ist es generell, für einen Ausgleich hinsichtlich der Meinungsäußerungen zu sorgen. Insbesondere sollten die schweigsamen Teilnehmerinnen ermutigt und unterstützt werden, vor allem wenn sie über wichtiges Know-how verfügen, während dominante Gruppenmitglieder und Vielredner zu stoppen sind. Zudem veranschaulicht die Forschung zu Mixed Leadership die Vorteile von gemischtgeschlechtlichen (Führungs-)Teams (vgl. Szebel-Habig & Kaps 2016). Doch erst durch gute Kommunikation kann diese Diversity-Chance in erfolgreiche Zusammenarbeit überführt werden (vgl. Regnet 2007, S. 103 ff.).

Altersgemischte Gruppen und Führung älterer Mitarbeitender

Menschen werden durch ihre Umgebung und ihre Erfahrungen geprägt. Man spricht von Alterskohorteneffekten, wenn neben individuell erklärbaren Einflüssen zentrale, gemeinsame Erfahrungen auf eine Altersgruppe wirken. Die Nachkriegsgeneration beispielsweise war bestimmt durch eine Phase der Unsicherheit, des Mangels und anschließenden Aufbaus. Youngsters dagegen (Anfang 20) wachsen in einem Klima des Konsums, des Überflusses auf. Sie gelten als „digital natives“ und stehen Multi-tasking positiv gegenüber.

Solche Prägungen durch gemeinsame äußere Einflussfaktoren führen zu unterschiedlichen Werten sowie Erwartungen an den Umgang mit anderen. Dies ergibt ein Konfliktpotenzial insbesondere bei altersübergreifend zusammengesetzten Teams. Zemke et al. (2013) sprechen sogar von einem „Clash“ der Generationen.

Ein junger Vorgesetzter, der/die einen älteren, unterstellten Mitarbeiter zu führen hat, ist zudem eine Konstellation, die das traditionelle Verhältnis in Gesellschaft und Familie „auf den Kopf“ stellt. Nicht der Ältere gibt sein Wissen weiter, lernt den Jüngeren ein, sondern der Jüngere besitzt die Entscheidungsmacht. Im betrieblichen Kontext ist die Beförderung des Jüngeren zum Vorgesetzten damit gleichzeitig eine Aussage über den Älteren: Man wünscht Veränderungen und traut dem „Altgedienten“ die Neuerungen nicht zu. Konfliktpotenzial liegt nun in Verschiedenem. Insbesondere wenn der Ältere, Erfahrene die Vorgesetztenposition selbst hätte übernehmen wollen, wird es zu Akzeptanzkonflikten kommen. Eine zumindest konsultative Führung aufseiten der Führungskraft wird unverzichtbar, um das Know-how des älteren Mitarbeiters und seinen Erfahrungs-/Wissensvorsprung angemessen mit einzubeziehen. Dies bedeutet, dass die Führungskraft vor der Entscheidung auf das Wissen der Mitarbeiter zurückgreift und deren Argumente im Entscheidungsprozess berücksichtigt. Durch den Einbezug speziell der erfahrenen Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung kann deren Identifikation mit der gefundenen Lösung erhöht werden. Denn Menschen identifizieren sich mit dem, was

sie selbst mit entwickeln und beeinflussen konnten, stärker. Die erlebte Partizipation fördert also das Commitment. Zielvereinbarung statt Zielvorgabe ist gefordert.

Eine intensive Kommunikation zwischen den Beteiligten ist notwendig und dies trotz möglicherweise bestehender wechselseitiger Vorbehalte. Ein erfahrener Mitarbeiter lässt sich nicht von jeder neuen Idee gleich begeistern, er will argumentativ überzeugt werden und den Sinn der Veränderung einsehen.

Divers zusammengesetzte Teams – hinsichtlich kulturellem Hintergrund, Geschlecht, Alter, aber auch Ausbildung oder Persönlichkeit – stellen besonders hohe Anforderungen an die Führungskraft und ihre Kommunikationsfähigkeit. Empathie, um Erwartungen der Kooperationspartner wahrzunehmen, ist dafür eine wichtige Voraussetzung. Die erfolgreiche Führungskraft muss zum Kommunikationsmanager werden.

11.7 Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurden zunächst einige wichtige Kommunikationsmodelle erläutert. Das Sender-Empfänger-Modell von Schulz von Thun betont die vier Seiten einer Nachricht, die sowohl beim Sender als auch beim Empfänger gleichzeitig aktiviert sind und Ursache für Missverständnisse sein können. Watzlawick et al. stellen in fünf Axiomen zentrale Aspekte der Kommunikation heraus. Diese Modelle helfen, Probleme in der Kommunikation zu erklären, für mehr Toleranz zu werben, und veranschaulichen Möglichkeiten zur Reflexion und Erweiterung der eigenen Handlungsflexibilität.

IT-gestützte Kommunikation beschleunigt Prozesse, scheint aber auch Kommunikationsstile zu verändern und bietet ein Risikopotenzial speziell in konfliktären Situationen.

Die Verbesserung der Leadership Communication ist möglich durch Sicherstellen einer ausreichenden, auch persönlichen Kommunikation sowie durch Beachten einiger Regeln für Sender wie Empfänger. Darüber hinaus sind Metakommunikation und Feedback Ansatzpunkte zur Klärung von Missverständnissen und zur Entwicklung gemeinsamer Kommunikationsregeln.

Den Abschluss bildeten Empfehlungen für Führungskräfte, die divers zusammengesetzte Gruppen zu führen haben.

Literatur

- Buckingham, M., & Coffman, C. (2012). *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern* (4. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Dobler, E. (2006). *Unternehmenskultur zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Unveröffentlichte Diplomarbeit: Geislingen.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Gratton, L. (2012). *Job Future – Future Jobs. Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren*. München: Hanser.

- Great Place to Work. (2016). Best Workplaces in Germany. Deutschlands beste Arbeitgeber. <http://www.greatplacetowork.de>. Zugegriffen: 1. Aug. 2016.
- Hertel, G., & Konradt, U. (2004). Führung aus der Distanz: Steuerung und Motivierung bei ortsverteilter Zusammenarbeit. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 169–186). Göttingen: Hogrefe.
- Markon. (o. J.). Führungskräfte Studie. http://www.mitarbeiterbefragung-markon.de/mitarbeiterbefragung_fuehrungskraefte_studie.php. Zugegriffen: 12. Okt. 2015.
- Neuberger, O. (1996). *Miteinander arbeiten – miteinander reden* (15. Aufl.). München: Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Neumann, P. (2014). Gespräche mit Mitarbeitern effizient führen. In L. v. Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (7. Aufl., S. 223–237) Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- o. V. (2016a). Anteil der mobilen Internetnutzer nach Altersgruppen in Deutschland im Februar 2016. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173779/umfrage/nutzung-des-internet-per-mobiltelefon-in-deutschland/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2016.
- o. V. (2016b). Anzahl der Smartphone-Nutzer in Deutschland in den Jahren 2009 bis 2016. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonenuutzer-in-deutschland-seit-2010/>. Zugegriffen: 1. Aug. 2016.
- Pribilla, P., Reichwald, R., & Goecke, R. (1996). *Telekommunikation im Management*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Proudford Consulting. (2007). Proudfoot Produktivitätsbericht 2007. Company Report.
- Raabe, B., & Schmitz, U. (2004). Personalentwicklung für virtuelle Arbeitsformen. In G. Hertel & U. Konradt (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet* (S. 294–312). Göttingen: Hogrefe.
- Regnet, E. (2001). *Konflikte in Organisationen* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Regnet, E. (2007). *Konflikt und Kooperation*. Göttingen: Hogrefe.
- Regnet, E. (2014). Kommunikation als Führungsaufgabe. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (7. Aufl., S. 213–222). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Regnet, E. (2015). Best Ager und ihr berufliches Umfeld. *Forschungsbericht 2015 der HS Augsburg*, S. 50–52. Augsburg.
- Regnet, E., & Lebrecht, C. (2014). Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (7. Aufl., S. 64–72). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v., & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Schulz von Thun, F. (2014). *Miteinander reden 1–4. Störungen und Klärungen. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation. Fragen und Antworten*. Reinbek: Rowohlt.
- Steinheuser, S., & Zülch, J. (2007). Vertrauen als Erfolgsfaktor der virtuellen Zusammenarbeit. In Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.), *Gestaltung der Arbeit in virtuellen Unternehmen* (S. 27–31). Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Szebel-Habig, A. & Kaps, R. U. (2016). (Hrsg.). *Mit Gender Management zum Unternehmenserfolg: Grundlagen, wissenschaftliche Beiträge, Best Practice*. Freiburg: Haufe.
- Thiedeke, U. (2003). Virtuelle Gruppen: Begriff und Charakteristik. In U. Thiedeke (Hrsg.), *Virtuelle Gruppen* (2. Aufl., S. 23–67). Wiesbaden: VS Verlag.
- Thomas, A. (2014). Mitarbeiterführung in interkulturellen Arbeitsgruppen. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet, & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (7. Aufl., S. 460–477). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

-
- Trömel-Plötz, S. (2007). *Frauensprache: Sprache der Veränderung*. München: Frauenoffensive.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (12. Aufl.). Bern: Huber.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work – managing the clash of Boomers, Gen Xers and Gen Yers in the workplace*. New York: American Management Association.
-

Über die Autorin

Prof. Dr. Erika Regnet lehrt Personalmanagement und Organisation an der Hochschule Augsburg. Zuvor war sie 10 Jahre in leitenden Personalfunktionen tätig, u. a. als Projektleiterin und Dozentin am USW, Schloss Gracht, und Leiterin der Personalentwicklung bei der KfW Bankengruppe. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Lehre, Forschung und Beratung zu den Themen Personalentwicklung, Rekrutierung, Führungsverhalten, Demografische Entwicklung und Chancengleichheit.

Klaus North

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag beschreibt Herausforderungen und Lösungsansätze für Information, Kommunikation und den Umgang mit Wissen in der digitalen Transformation. Ausgehend von den Prozessen der Wissensarbeit und dem Wertschöpfungsmodell der „Wissenstreppe“ werden veränderte Anforderungen an Kommunikation in Organisationen im Zeitalter sozialer Netzwerke dargestellt. Auf den Wissensarbeitsplatz der Zukunft wird ebenso eingegangen wie auf Strategien zum Überleben in der Informationsflut. Der Beitrag behandelt weiterhin die sich wandelnden Informations- und Kommunikationsfunktionen von Führungskräften.

12.1 Wissensarbeit in turbulentem Umfeld: veränderte Anforderungen an Kommunikation in Organisationen

Die Handlungsfähigkeit von Organisationen setzt voraus, benötigte Informationen und Wissen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung zu haben. Traditionelle Top-down-orientierte Ansätze der Information und Kommunikation werden den Anforderungen rascher Reaktionsfähigkeit bei zunehmender Zahl von Handlungsmöglichkeiten nicht mehr gerecht. Eine Vielfalt von Informations- und Wissensflüssen sind zu bewältigen, die sich zentraler Kontrolle entziehen. Das Informations- und Wissensmanagement der Zukunft steht vor der Herausforderungen diesen Informations- und Wissensflüssen Richtung zu geben zur Erreichung der strategischen und operativen Ziele.

K. North (✉)

Hochschule RheinMain, Wiesbaden Business School, Bleichstr. 44,
65183 Wiesbaden, Deutschland
E-Mail: k.north@gmx.de

Es gilt Rahmenbedingungen, geeignete Instrumente und Routinen zu gestalten, die einen offenen Informations- und Wissensaustausch der Mitarbeiter fördern. Hierbei gewinnen soziale Netzwerke zunehmend an Bedeutung, die traditionelle Kommunikationswege ergänzen oder überflüssig machen. Dies bedingt veränderte Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten für Führungskräfte und Mitarbeiter, die erlernt sein wollen. Bevor darauf eingegangen wird, ist jedoch zunächst zu klären, was Wissensarbeit ist.

12.1.1 Prozesse der Wissensarbeit

North und Guldenberg (2008, S. 22) definieren *Wissensarbeit als eine auf kognitiven Fähigkeiten basierende Tätigkeit mit immateriellem Arbeitsergebnis, deren Wertschöpfung primär in der Verarbeitung von Informationen, der Kreativität und daraus folgend der Generierung und Kommunikation von Wissen begründet ist. Wissensarbeiter sind demnach Menschen, die vorwiegend Wissensarbeit leisten.*

In ähnlicher Weise beschreibt Davenport (2005) einen Wissensarbeiter als jemanden, dessen vornehmliche Tätigkeit im Erwerben, Erzeugen, Bündeln oder Anwenden von Wissen besteht. Nach Florida (2002) zeichnen komplexe Problemlösungen, unabhängiges Urteilsvermögen auf Basis einer hochwertigen Ausbildung mit dem Ziel neue Inhalte und Lösungen zu schaffen, Mitglieder der „Creative Class“ aus.

Wollen wir weiter analysieren, wie durch Wissensarbeit Wert generiert wird, so kann ein vereinfachtes Prozessmodell weiterhelfen. Die Tätigkeit z. B. von Architekten, Ärzten, Journalisten und Lehrern besteht aus einer Reihe kognitiver Komponenten, die systemisch miteinander verknüpft bei der Wissensarbeit ablaufen. Zur Schwierigkeit, wissensbasierte Arbeitsprozesse zu beschreiben oder gar zu messen, trägt insbesondere die wechselseitige Abhängigkeit wissensbasierter Arbeitsprozesse vom sozialen Kontext bei (Röll 2004).

Die einzelnen Schritte von Wissensarbeit hängen unmittelbar zusammen und können nur analytisch, nicht praktisch voneinander getrennt werden. Das Finden und Interpretieren einer Information kann zu einer erneuten Suche nach weiteren Informationen führen. Eine Unterhaltung mit einem Kollegen kann gleichzeitig den Hinweis auf einen Artikel in einer aktuellen Fachzeitschrift, eine neue Idee für die eigene Präsentation bringen und darüber hinaus das Netzwerk persönlicher Beziehungen pflegen.

Ausgehend von einer Fragestellung, einem Problem, der eigenen Neugier, einem Arbeitsauftrag, die sich alle in einem Input von Informationen niederschlagen, können wir bei der Wissensarbeit folgende fünf miteinander in Wechselwirkung stehende wertschöpfende Komponenten unterscheiden (vgl. Abb 12.1):

1. Planen, Strategien entwickeln, Organisieren: Hier erfolgt die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns. Mentale Modelle entstehen, die beim Handeln dann ständig fortgeschrieben werden. Das Problem der Strategiebildung und Planung liegt darin, dass wir aufgrund des gegebenen Wissensstandes, der immer unvollständig ist, Möglichkeiten ausschließen, die sich später vielleicht als vorteilhaft erwiesen hätten.



Abb. 12.1 Wissensarbeit aus der Prozessperspektive. (Quelle: North und Guldenberg 2008, S. 27)

2. Analysieren: Die meisten Aufgaben von Wissensarbeitern beinhalten ein Recherchieren, Strukturieren, Analysieren und Reflektieren. Eine Fragestellung wird in Komponenten zerlegt und in eine Struktur vorhandenen Wissens eingeordnet. Ein Beispiel ist ein Arzt, der mit einem Patienten konfrontiert wird und aufgrund der Informationen in einem diagnostischen Prozess auf mögliche Krankheiten zurück schließt. Eine Lehrerin strukturiert eine Unterrichtsstunde und recherchiert hierfür Übungsaufgaben. Bibliothekare und Archivare sind Wissensarbeiter, deren Wertschöpfung insbesondere durch die Fähigkeit zur Strukturierung und gezielten Recherche nach Informationen besteht.
3. Synthetisieren: Die Fähigkeit zur Kombination von Wissen und Informationen, zur kreativen Gestaltung, zur Schaffung neuer Lösungen ist eine Kernkomponente der Wissensarbeit. Der Begriff der „Creative Class“ betont diese Wertschöpfungskomponente.
4. Kommunizieren, Dokumentieren: Wissensarbeit würde keinen Wert für einen Kunden generieren, wenn das Ergebnis im Kopf des Wissensarbeiters bliebe. Daher ist die Kommunikation und Dokumentation des Arbeitsergebnisses ein wichtiger Bestandteil der Wertschöpfung. Wobei vielfach das Wissen in ein Produkt oder eine Dienstleistung eingeht, ohne explizit zu werden. Für Journalisten z. B. ist die adressatengerechte Aufbereitung von Informationen der Teil der Wissensarbeit, der vom Leser honoriert wird.
5. Lernen: Mit jeder Aufgabe lernt der Wissensarbeiter bewusst oder unbewusst und baut Expertise auf. Durch die Wahl der Aufgabe und der Durchführungsbedingungen kann Lernen systematisch gefördert werden.

Aus der Kombination dieser Aufgaben lassen sich einige häufig wiederkehrende Typen von Wissensarbeit ableiten. Davenport (2005, S. 27) kombiniert zwei Gestaltungsfelder, die er mit „Abhängigkeit voneinander“ und „Komplexität“ bezeichnet, und kommt zu vier Gruppen von Wissensarbeit: dem *Expertenmodell*, das abhängig ist von der individuellen Expertise und Urteilsfähigkeit, dem *Zusammenarbeitsmodell*, in dem Experten im Team zusammenarbeiten, dem *Transaktionsmodell*, in dem Routinearbeiten individuell abgewickelt werden, und dem *Integrationsmodell*, in dem Routinewissensarbeiten eher in einem Team bzw. in einem Prozess mit aufeinander abgestimmten Teilleistungen abgewickelt werden.

Levi und Mournane (2004) haben untersucht, welche Jobs in der US-Wirtschaft in den letzten Jahrzehnten das stärkste Wachstum verzeichnen konnten. Sie argumentieren, dass dies insbesondere Tätigkeiten sind, die zwar von einem Computer unterstützt werden können, aber bei denen der Computer nicht die menschliche Tätigkeit weitgehend übernehmen kann. Sie unterscheiden:

- Expert-Thinking: Problemlösungen, für die es keine regelbasierte Lösung gibt
- Complex-Communication: Menschliche Interaktion, um zu erklären, motivieren, überzeugen
- Routine-Cognitive-Tasks: Aufgaben der Informationsverarbeitung, die nach klaren Regeln ablaufen
- Routine-Manual-Tasks: Physische Routinetätigkeiten nach klarer Ablaufstruktur
- Non-Routine-Manual-Tasks: Physische Tätigkeiten, insbesondere im Servicesektor, die sehr kundenspezifisch sind, z. B. Haare schneiden

Die Tätigkeiten *Complex-Communication* und *Expert-Thinking* in den letzten 30 Jahren sehr stark angestiegen und werden den Kern der Wissensarbeit in den nächsten Jahrzehnten ausmachen.

Wissensarbeit findet zunehmend projektorientiert und in Zusammenarbeit von Teams wechselnder Zusammensetzung innerhalb einer Organisation mit externen Leistungserbringern statt.

Die Gestaltung von Informations- und Wissensflüssen in Organisationen soll die Wertschöpfung der Wissensarbeit unter den gegebenen Ausführungsbedingungen unterstützen.

12.1.2 Veränderte Anforderungen an Kommunikation in Organisationen

Anforderungen an Kommunikation in Organisationen verändern sich mit der oben dargestellten Entwicklung der Wissensarbeit, in einem dynamischen und turbulenten Umfeld und mit den Möglichkeiten der Kommunikationsmedien. Hierbei ist eine Wechselwirkung der Faktoren zu beobachten: Die virtuelle und schnelle Kommunikation über

Facebook, Twitter, WhatsApp usw. verändert einerseits Kommunikationsprozesse, andererseits wird eine neue Dynamik geschaffen, die ein Reagieren herausfordert.

Organisationen, Mitarbeiter und Führungskräfte müssen lernen, mit diesen veränderten Anforderungen und Möglichkeiten umzugehen (vgl. Humannetworkcompetence 2014).

Rasche Verfügbarkeit aktueller Information

Organisationen stehen vor der Herausforderung, Mitarbeiter zügig und verständlich zu informieren sowie kurze Feedback-Schleifen zu ermöglichen. Rein hierarchische Kommunikationsströme werden den Informationsbedürfnissen nicht mehr gerecht. Zunehmend gilt es die horizontale Kommunikation zu unterstützen. Mitarbeiter haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse und möchten sich ein eigenes Bild machen. Dabei ist die „Community“ oft besser und schneller informiert als die Gesamtorganisation. Es gilt, Pull- & Push-Mechanismen nutzerorientiert zu kombinieren.

Informationsverfügbarkeit heißt auch, dass Informationen so gefiltert werden, dass akute Unternehmensinformationen trotz der allgemeinen Informationsflut schnell beim Empfänger ankommen. Hier wird ersichtlich, dass der Spagat aus „Ich brauche mehr Informationen“ und Informationsüberlastung bewältigt werden muss (Humannetworkcompetence 2014).

Offene, authentische, glaubhafte Kommunikation

Offene Kommunikation, offen Feedback geben und auch selbst offen für Kritik sein werden als dominierende Anforderungen insbesondere an Führungskräfte im digitalen Zeitalter gestellt (Petry 2014). Wenn Mitarbeiter in sozialen Netzwerken sehr offen kommunizieren, wird dies auch am Arbeitsplatz erwartet. Eine glaubhafte, ehrliche und authentische Kommunikation bedeutet einen Abschied von distanzierten vielfach abgestimmten und am Ende inhaltsleeren Texten. Eine authentische Kommunikation lässt vielmehr Rückfragen, unterschiedliche Meinungen und eine Beteiligung an Entscheidungen zu, wodurch die Informationsqualität und Relevanz steigt (Humannetworkcompetence 2014).

Letztlich wird auch die Konsistenz der internen und externen Kommunikation gefordert. Dies bedeutet, dass jeder Mitarbeiter auf die eine oder andere Weise in der Öffentlichkeit steht und somit die Wahrnehmung der Organisation mitbestimmt. Wenn Werte wie flexibel, agil und innovativ etc. über Social Media nach außen kommuniziert werden, dann müssen diese auch nach innen gelebt werden. Gleichzeitig muss sich die Art der Zusammenarbeit und Kommunikation an diesen Werten ausrichten (Humannetworkcompetence 2014).

Selektiv Wissen austauschen und gemeinsam lernen

Informationen sind der Rohstoff für die Generierung von Wissen, das immer in einem spezifischen Kontext steht und an Menschen gebunden ist (siehe Abschn. 12.3). Die Wissenskommunikation bei raschem Wandel steht vor der Herausforderung selektiv Wissen so aufzubereiten, dass es aktualisiert und nutzerorientiert verfügbar ist sowie rasche Lernprozesse in Gang zu setzen und aufrecht zu erhalten. Organisationen werden sich von einem „exzessiven Wissensmanagement“ (Howald et al. 2004) verabschieden müssen,

Wissensmanagement in stabilem Umfeld	Wissensmanagement in turbulentem Umfeld
<ul style="list-style-type: none"> • Wissen explizieren und Prozesse dokumentieren • Auf Erfahrungen aufbauen • „Best practices“ austauschen • Wissenstransfer über Mitarbeitergenerationen sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Implizites Wissen teilen • Hohe Lernfähigkeit entwickeln „Turbo-Problemlösung“ • „Next practices“ entwickeln • Ad-hoc-Verfügbarkeit von Wissen ermöglichen

Abb. 12.2 Wissensmanagement in stabilem und in turbulentem Umfeld. (Quelle: North 2013, S. 18)

das versucht, Wissen umfangreich in eine geordnete verwalt- und archivierbare Form zu zwingen. In Zukunft werden sich Organisationen genau überlegen müssen, wann der Aufwand in die Explizierung und Dokumentation von Wissen lohnt oder ob es in Situationen schneller Veränderungen nicht wirkungsvoller ist, auf das Schaffen gemeinsamen impliziten Wissens (Prozess der Sozialisierung) zu setzen. Die Wissensorganisation der Zukunft wird weiterhin ihre Lernfähigkeit steigern und Verfahren schneller Problemlösung über Organisationsgrenzen hinweg entwickeln müssen. Wie viel Energie sollte in die Identifikation und den Transfer von „Best Practices“ investiert werden, wenn rasche Veränderungen doch eher eine Entwicklung von „Next Practices“ erfordern?

In Abb. 12.2 sind die Veränderungen des Wissensmanagement beim Übergang von einem eher stabilen zu einem turbulenten, rasch veränderlichen Umfeld dargestellt. Die Bedeutung der Teilung impliziten Wissens nimmt dabei zu. Communities gewinnen hierbei an Bedeutung.

Die Art der Kommunikation von Informationen und Wissen ist ein Zeichen der gelebten Werte der Organisation. Grundlage einer offenen Kommunikation ist Vertrauen, dass verantwortlich mit Informationen und Wissen umgegangen wird und Vertrauen in die Fähigkeit der Mitarbeiter zum eigenverantwortlichen Handeln. Dieses Vertrauen entsteht langsam und ist schnell verspielt. Die Art und Weise der Kommunikation hat einen großen Einfluss auf Mitarbeitermotivation und Engagement (vgl. Stehle und Mücke 2009).

12.2 Die Wissenstreppe: Information-Wissen-Kompetenz

Im vorangegangenen Abschnitt wurden mit den Begriffen Information und Wissen operiert, ohne auf sie näher einzugehen. Dies soll im Folgenden geschehen. Wissensorientierte Unternehmensführung setzt voraus, dass wir zwischen Informationen und Wissen

Gestalten Sie alle Stufen der Wissenstreppe



Abb. 12.3 Die „Wissenstreppe“. (Quelle: North 2016, S. 37)

unterscheiden können und daraus Konsequenzen für unser Handeln ableiten. Die Zusammenhänge werden anhand der Wissenstreppe deutlich (siehe Abb. 12.3):

Zeichen (Buchstaben, Ziffern, Sonderzeichen) werden durch Ordnungsregeln (einen Code oder eine Syntax) zu Daten. Daten sind Symbole, die noch nicht interpretiert sind, d. h. beliebige Zeichen bzw. Zeichenfolgen; dies können Zahlen, wie z. B. 2, 7, 25, 13 oder auch ein rotes Licht einer Ampel sein. Zu Informationen werden diese Daten erst, wenn ein Bezug hergestellt ist. Informationen sind also Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen. Diese Informationen sind für Betrachter wertlos, die sie nicht mit anderen aktuellen oder in der Vergangenheit gespeicherten Informationen vernetzen können.

Aus dieser Sicht ist Wissen der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Wissen entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird.

Die Interpretation von Informationen kann insbesondere in unterschiedlichen kulturellen Kontexten sehr unterschiedlich ausfallen. Kopfnicken wird bei uns als Zustimmung interpretiert, in Griechenland wird Kopfnicken – in etwas anderer Form – jedoch als „nein“ interpretiert. Wissen ist daher geprägt von individuellen Erfahrungen, ist kontextspezifisch und an Personen gebunden.

Es werden zwei Arten von Wissen unterschieden: explizites Wissen (explicit knowledge) und implizites Wissen (tacit knowledge).

Implizites Wissen stellt das persönliche Wissen eines Individuums dar, welches auf Idealen, Werten und Gefühlen der einzelnen Person beruht. Subjektive Einsichten und Intuition verkörpern implizites Wissen, das tief in den Handlungen und Erfahrungen des einzelnen verankert ist. Diese Form von Wissen ist sehr schwer zu formulieren und weiterzugeben, da sie in den Köpfen einzelner Personen gespeichert ist.

Explizites Wissen ist dagegen methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert und kann u. a. mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden. Dies trifft z. B. auf detaillierte Prozessbeschreibungen, Patente, Organigramme, Qualitätsdokumente usw. zu.

► *Wissen* sei verstanden als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen.

Der Wert des Wissens wird für eine Organisation nur dann sichtbar, wenn das Wissen (Wissen WAS) in ein Können (Wissen WIE) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden Handlungen manifestiert. Diese Feststellung ist insbesondere relevant für die Konzeption von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Es genügt nicht, dass Mitarbeiter in Seminaren Wissen erwerben, sondern das Umsetzen von Wissen in Fertigkeiten (Können) muss geübt werden. Das duale System der beruflichen Ausbildung basiert auf diesem „Dualismus“ zwischen Wissen was und gewusst wie.

Das Können wird jedoch nur konkret unter Beweis gestellt, d. h. in Handlungen umgesetzt, wenn eine Motivation, ein Antrieb dafür besteht. Können und Wollen sind entscheidend für das Ergebnis und führen beide zusammen letztendlich nur Wertschöpfung. Das Handeln liefert messbare Ergebnisse wie eine Person, eine Gruppe, eine Organisation aus Informationen Wissen generiert und dieses Wissen für Problemlösungen anwendet.

Diese Fähigkeit oder Kapazität wird auch als Kompetenz einer Person oder Organisation bezeichnet. Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung.

Wissensorientierte Unternehmensführung bedeutet, alle Stufen der Wissenstreppe zu gestalten. Ist eine Stufe der Treppe nicht ausgebildet (z. B. fehlende Datenkompatibilität, unvollständige Informationsverfügbarkeit, fehlende Handlungsmotivation), so „stolpert“ man beim Begehen der Wissenstreppe. Die Umsetzung von Geschäftsstrategien oder das operative Geschäft werden behindert.

Aus der Wissenstreppe lassen sich drei Handlungsfelder des Informations- und Wissensmanagements ableiten:

- Das *strategisches Wissensmanagement* durchläuft die Wissenstreppe von oben nach unten, um die Frage zu beantworten, welche Kompetenzen und daraus abgeleitet, welches Wissen und Können benötigt wird, um wettbewerbsfähig zu sein. Wissensziele sind aus Unternehmenszielen abzuleiten. Das strategische Wissensmanagement hat daneben ein Unternehmensmodell zu entwickeln, in dem die motivationalen und organisatorischen Strukturen und Prozesse konzipiert werden, die das Unternehmen fit für den wissensbasierten Wettbewerb machen.
- Das *operative Wissensmanagement* beinhaltet insbesondere die Vernetzung von Informationen zu Wissen, Können und Handeln. Für den Erfolg wissensorientierter Unternehmensführung ist entscheidend, wie der Prozess, individuelles in kollektives Wissen und kollektives in individuelles Wissen zu transferieren, gestaltet wird. Hierbei kommt der Überführung von implizitem in explizites Wissen und umgekehrt große Bedeutung zu. Ohne wirksame Anreize findet dieser Prozess jedoch nicht statt. Operatives Wissensmanagement hat daher auch die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Anreize für Wissensaufbau, -teilung und -nutzung bieten.
- *Informations- und Datenmanagement* ist eine Grundlage des Wissensmanagement. Wenn wir uns die Wissenstreppe ansehen, dann ist die Bereitstellung, Speicherung und Verteilung von Informationen Voraussetzung für Wissensaufbau und -transfer. Wie wir in Untersuchungen feststellen konnten, beginnen viele Unternehmen Initiativen unter dem Namen Wissensmanagement mit Maßnahmen des Informations- und Datenmanagement, stellen aber dann fest, dass Informations- und Kommunikationstechnologie ohne entsprechende organisatorische und motivationale Rahmenbedingungen nur ungenügend genutzt wird.

12.3 Rahmenbedingungen und Routinen einer Wissensorganisation

Der oben vorgestellte Wissensbegriff macht deutlich, dass Wissen an Menschen gebunden ist mit ihren Interessen, Vorlieben, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Wissenserzeugung und -transfer sind kein biochemischer Prozess wie etwa die Fotosynthese, d. h. ein Gesamtkonzept wissensorientierter Unternehmensführung kann Wissen nicht losgelöst von Menschen und ihren Handlungsstrategien betrachten.

Das im Folgenden vorzustellende Wissensmarkt-konzept zur wissensorientierten Unternehmensführung ist entstanden aus Projekten der Aktionsforschung mit einer Reihe von Unternehmen. (Abb. 12.4). Dieses Konzept soll unternehmerisches Handeln und Kooperation orientiert an Zielen und Wertvorstellungen des Gesamtunternehmens fördern, sodass ein kurzfristiger Erfolg der Geschäftseinheiten und ein langfristiger Kompetenzaufbau des Gesamtunternehmens sichergestellt werden.

Für einen effektiven Informations- und Wissensfluss sind drei Bedingungen zu erfüllen:

<h1>1</h1> Rahmenbedingungen	<h1>2</h1> Spieler und Spielregeln	<h1>3</h1> Instrumente und Prozesse
<p>1.1 Verankerung der Werte und Bedeutung des Wissens im Unternehmensleitbild</p> <p>1.2 Erwünschtes Führungsverhalten und Mitarbeiterverhalten beschreiben, Ist-Verhalten daran messen, Auswahl und Förderung gemäß erwünschtem Verhalten</p> <p>1.3 Rollen und Kompetenzen der Mitarbeiter beschreiben und entwickeln</p> <p>1.4 Im Beurteilungs- und Vergütungssystem Kooperation und Gesamterfolg des Unternehmens honorieren</p>	<p>2.1 Wissensmarkt schaffen: anspruchsvolle, kooperationsfördernde Ziele setzen und Erfüllung messen</p> <p>2.2 Akteure des Wissensmarktes (= Spieler) etablieren</p> <p>2.3 Marktausgleichsmechanismen (= Spielregeln) definieren und wirksam werden lassen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interessencluster-Prinzip • Leuchtturm-Prinzip • Push- und Pull-Prinzip 	<p>3.1 Wissensmanagement in Arbeitsabläufe integrieren (Projekt- bzw. Prozessperspektive)</p> <p>3.2 Medien und Organisationsstrukturen implementieren</p> <p>3.3 Informations- und Kommunikations-Infrastruktur aufbauen</p>

Abb. 12.4 Das Wissensmarktconcept. (North 2016, S. 250)

- *Rahmenbedingungen*: Leitbild, Führungsgrundsätze und Anreizsysteme müssen Erfolg der Geschäftseinheiten und Beitrag zur Entwicklung des Gesamtunternehmens koppeln. Individueller Kompetenzaufbau sowie Beiträge zur organisationalen Wissensbasis müssen honoriert werden. Sie müssen sicherstellen, dass der Erfolg einzelner Geschäftseinheiten und Beitrag zur Entwicklung der Gesamtorganisation adäquat Berücksichtigung finden. Anreizsysteme sollen nicht nur die Wissensproduktion und den Wissenstransfer an sich honorieren, sondern sie sollen honorieren, wie Wissen in Geschäftserfolge umgesetzt wird.
- *Spieler und Spielregeln*: Für den Wissensmarkt sind Regeln festzulegen. Die Art und Weise wie Wissensangebot und -nachfrage artikuliert werden, Anbieter und Nachfrager in Kontakt gebracht werden, wie Wissen ausgetauscht wird und welche Austauschbedingungen festzulegen sind, ist durch diese Spielregeln zu fixieren. Mit den Spielregeln des Wissensmarktes legen wir fest, wie die Akteure, Wissensanbieter, Wissensnachfrager und Wissensmittler (Wissensbroker), unter den gegebenen Rahmenbedingungen zusammenarbeiten. Für das „Wissensspiel“ sind drei Spielregeln (Prinzipien) zu beachten:
 - *Das Interessen-Cluster-Prinzip* hilft uns gemeinsame Interessen zu finden. Man gruppiert unter mehreren Kriterien Zielgruppen ähnlicher Bedürfnisse. Anwendung findet das Interessen-Cluster-Prinzip z. B. bei der Strukturierung von (sozialen) Netzwerken, bei Communities und Austauschforen oder bei der Konzeption von Aus- und Weiterbildungsangeboten. Das Wort ‚Cluster‘ (Wolke) ist der

- statistischen Analyse entnommen, in der Objekte nach mehreren Kriterien gruppiert werden. Cluster sind dann Gruppen von Personen oder Objekten, die unter Berücksichtigung mehrerer Kriterien jeweils ähnliche Charakteristiken aufweisen.
- *Das Leuchtturm-Prinzip* unterstützt, Wissenstransparenz zu schaffen sowie Best Practices und führende Kompetenz herauszustellen. Leuchttürme machen transparent, wo Wissen vorhanden ist, sie stellen führende Kompetenz bzw. Best Practices heraus. Leuchttürme können individuelle Experten eines Themas sein, könnten Leitwerke (Lead Factories) sein, Centers of Excellence oder Netzwerke. Sie sind führend in spezifischen Prozessen bzw. haben Vorbild- und Vorreiterfunktion. Leuchttürme ermitteln wir z. B. durch Benchmarking
 - *Das Push-und-Pull-Prinzip* ermöglicht, Informationen und Wissen nutzerspezifisch verfügbar zu machen. Zur Vermittlung von Informationen und Wissen hat sich in vielen Organisationen eine kombinierte Push-Pull-Strategie bewährt. Beim „Push“ werden Mitarbeiter (gezielt) mit wichtigen Informationen/Wissen versorgt, während beim „Pull“ Mitarbeiter sich bedarfsgerecht informieren oder das benötigte Wissen aufbauen.
 - *Instrumente und Prozesse*: Es sind effiziente Träger und Medien des Wissensaufbaus und -transfers zu entwickeln, die in ihrem „Wissensspiel“ die „Spielregeln“ umsetzen. Was heißt dies konkret? In Theorie und Praxis wird eine Vielzahl von Instrumenten oder Medien der Wissensorganisation propagiert. Gute Übersichten finden sich bei Roehl (2000) und Mittelmann (2011). Im Folgenden werden beispielhaft einzelne Aufgaben und Instrumente erläutert.

Zunächst ist Transparenz zu schaffen: Wer weiß was im Unternehmen? Hierzu haben Unternehmen analog zum Telefonbuch Gelbe Seiten oder Wissenslandkarten geschaffen. Vermehrt stellen Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen ihre Kompetenz in Expertennetzwerken dar. Durch unternehmensöffentliches Benchmarking, freundschaftlichen Wettbewerb usw. werden Best Practices identifiziert. Kompetenzzentren bündeln Know-how. Die unternehmensinternen Dienstleistungsanbieter – vielfach die entsprechend restrukturierten Zentralabteilungen – konkurrieren untereinander und mit externen Anbietern. Best Practices und hohe Fachkompetenz werden herausgestellt.

Nachdem das Wissensangebot transparent dargestellt ist, sind Anbieter und Nachfrager in Kontakt zu bringen. Hierzu gewinnen informelle und formelle Netzwerke, häufig als „Communities of Practice“ (North et al. 2004) bezeichnet, an Bedeutung. Kontaktmessen, Vortragsveranstaltungen, Erfahrungsaustausch usw. stellen Möglichkeiten dar, Wissensanbieter und -nachfrager physisch oder elektronisch zusammenzubringen. Für den Erfolg des Wissensaustauschs oder gemeinsamer Wissensentwicklung ist ein gemeinsames Interesse von Anbieter und Nachfrager ausschlaggebend. Wissensaustausch und -entwicklung können durch Kompetenznetzwerke, kooperative Projekte, wechselnde Zusammenarbeit unterschiedlicher Mitarbeitergruppen, Austausch von Manualen und Prozessbeschreibungen sowie Kundeninformationen geschehen.

12.4 Wie soziale Netzwerke Kommunikation und Wissensaustausch verändern

Die Marktanalogie ist auch hilfreich, um soziale Netzwerke zu verstehen. Marktplätze waren schon immer Orte intensiver sozialer Interaktion, des Austauschs nicht nur von Waren, sondern auch von Informationen. Der Begriff des „Sozialen Netzwerks“ umfasst die Gesamtheit der persönlichen Kontakte zu anderen Menschen. Je nach Intensität der Interaktion werden in den Netzwerken Meinungen ausgetauscht, gemeinsame Erfahrungen gemacht oder man hilft sich gegenseitig.

Die internetbasierten Plattformen, auf denen sich Mitglieder vernetzen, austauschen und kommunizieren haben zu mindestens zwei qualitativen Veränderungen geführt: die große Zahl der miteinander vernetzter Personen und die Schnelligkeit der Interaktion.

Dabei hat sich auch das Verständnis von Kommunikation und Zusammenarbeit im privaten und beruflichen Kontext verändert. McAfee (2006) hat für die gemeinschaftliche Art der Bereitstellung und des Austauschs von Informationen den Begriff des „*Enterprise 2.0*“ geprägt. Er argumentiert, das Auffinden von Informationen (*Search*) funktioniere im Internet nachweislich besser als in Intranets, weil die Masse der Nutzer durch *Links* Informationen strukturieren und bewerten, die von Suchmaschinen ausgewertet werden. Durch Strukturen, die von Mitarbeitern mit Hilfe von einfachen Autoren-Tools (*Authoring*) und Verschlagwortung (*Tags*) erstellt werden, könnten Organisationen die Vorteile der „*Wisdom of Crowds*“ nutzen. Erweiterungen der Software (*Extensions*) sorgen für die einfache Anpassung an etablierte Arbeitsweisen und Signale wie RSS-Feeds (*Signals*) machen Änderungen verfolgbar.

Bei der Betrachtung der erwarteten Konsequenzen von Enterprise-2.0-Initiativen wird deutlich, dass es sich hierbei vor allem um ein kulturelles Thema handelt. In einer Studie von Petry und Schreckenbach (2013) nennen die befragten Führungskräfte als häufigste Wirkungen eines „Enterprise 2.0“-Ansatzes eine offenere Kommunikation (61 %), einen offeneren Informationszugang (61 %) und eine intensivere abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (48 %).

Social Software unterstützt die Umsetzung des „Enterprise 2.0“-Ansatzes. Unter Social Software bzw. Social Media versteht man webbasierte Anwendungen, die den Informationsaustausch von Menschen und deren Beziehungsaufbau unterstützen (Hippen 2006, S. 7). Im Gegensatz zu traditionellen Medien beruhen Social-Media-Anwendungen auf der Interaktion ihrer Nutzer, die Inhalte werden zum großen Teil von den Nutzern selbst erstellt (User Generated Content). SCHMIDT (2006) führt zur Gliederung drei Basis-Funktionen des Einsatzes von Social Software an:

- Identitätsmanagement: Ermöglichung der Darstellung von Aspekten seiner selbst im Internet.
- Beziehungsmanagement: Ermöglichung Kontakte und Kommunikationsbeziehungen zu knüpfen und zu pflegen.

- Informationsmanagement: Ermöglichung des Findens, Bewertens und Verwaltens von (online verfügbarer) Information.

Die bekanntesten Instrumente sind Wikis, Weblogs (oder Blogs), Foren, Instant messaging („Chatten“), Podcasts oder Tagging (Verschlagworten). Nach Studien von BITKOM (2008) und Adelsberger et al. (2009) nutzt die große Mehrheit der befragten Unternehmen Social Software. Wikis sind am häufigsten verbreitet gefolgt von Foren und Instant Messenger. Dagegen werden Blogs, Social Communities und Podcasts geringer genutzt. Tagging ist wenig bekannt. Bezüglich der Motivation, Social Software einzusetzen, zeigt sich, dass die Vernetzung der Mitarbeiter über Social Software generell als sinnvoll erachtet wird, obwohl der Nutzen von Social Software tendenziell als gering eingeschätzt wird. Unternehmen, die Social Software einsetzen, bewerten den Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens nur geringfügig besser als Unternehmen, die keine Social Software einsetzen (vgl. Adelsberger 2009, S. 53).

Social Intranet bei Roland Berger

Um die Möglichkeiten der Social Software zu nutzen, haben viele Organisationen einen „Relaunch“ ihres Intranets durchgeführt. So hat z. B. das Beratungsunternehmen Roland Berger ein „Social Intranet“ eingeführt mit dem Ziel, einer verbesserten Zusammenarbeit der 2700 Mitarbeiter. Hierfür hatte das Beratungsunternehmen mit 51 Büros in 36 Ländern fünf Kernwerte für sein neues Social Intranet identifiziert:

share: more easily

be informed: more precisely

search: more efficiently

collaborate: more closely

network: more effectively

Für die globale Einführung führte das Unternehmen eine umfassende Kommunikations- und Trainingskampagne durch, die auf vier Zielgruppen und deren Motive zielte: Es wurden unter anderem vier Videos produziert, in denen ein Mitarbeiter aus der jeweiligen Gruppe in seiner Sprachwelt, aus seiner Arbeitssicht den Mehrwert und den persönlichen sowie beruflichen Nutzen erklärt. Das Trainingskonzept orientierte sich an den fünf Intranetzielen: In fünf kurzen Trainingsvideos wurde gezeigt, wie man Informationen teilt, filtert und sucht, wie man effektiv zusammen arbeitet und networkt. Vor allem wurden Fragen zur inhaltlichen Nutzung beantwortet: Wie genau muss meine berufliche Erfahrung im Profil beschrieben sein? Wer sieht meine Einträge? Wie kann ich Funktionen testen? (Quelle: Gade 2014).

Rode et al. (2015) haben in einem Unternehmen untersucht, warum Mitarbeiter in Social-Media- Plattformen Wissen teilen. Die Ergebnisse stimmen mit anderen Untersuchungen zur Wissensteilung überein: Erwartungen der Steigerung der eigenen Arbeitsproduktivität, Reputationssteigerung, Netzwerkpflge, erwartete Relevanz des eigenen

Wissens für andre Nutzer motivieren zur Wissensteilung. Wissen wird auch geteilt, wenn Vorgesetzte und Kollegen Wissensteilung erwarten bzw. ein organisationaler Nutzen (Erreichung der Unternehmensziele) gesehen wird.

Ob und wie kommuniziert wird hängt auch von den genutzten Systemen und Instrumenten ab.

12.5 Informations- und Kommunikationssysteme für Wissensarbeiter

Eine erfolgreiche Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien wird entscheidend durch die Unternehmenskultur geprägt. Wird im Unternehmen Zusammenarbeit nicht gefördert, so wird der Nutzungserfolg ausbleiben. Im Folgenden sollen nur einige wichtige Aspekte der Strukturierung und des Managements von Informations- und Kommunikationssystemen zur Unterstützung wissensorientierter Unternehmensführung, sogenannte Wissensmanagementsysteme, aufgeführt werden. Ansonsten verweisen wir auf die umfangreiche Literatur zum Informationsmanagement (siehe Maier 2007; Gronau 2009).

12.5.1 Wissensarbeitsplatz der Zukunft: „High Performance Workplace“

Wie kann ein wirksames Gesamtsystem zur Unterstützung von Wissensarbeitern ausgestaltet werden?

Hierzu wurde der Begriff High Performance Workplace (HPW) von Tom Austin (2005 und 2008), Analyst der Gartner Inc., geprägt. Er beschreibt sein Konzept wie folgt:

Ein High-performance Workplace ermöglicht für Mitarbeiter bei Tätigkeiten wie Informationsbeschaffung, Entwicklung innovativer Prozesse und Produkte, sowie bei der Abwicklung des Angebotswesens mit Lieferanten einen besseren Ressourceneinsatz. Die Mitarbeiter werden derart unterstützt, dass sie die richtigen Ansprechpartner finden, auf die richtigen Inhalte zuzugreifen und über die richtigen Kanäle kommunizieren. In einigen Fällen wird durch die Kombination von Automatisierung und Schaffung von zusätzlichem Potenzial der größte Effekt generiert – zum Beispiel wenn eine Callcenter-Applikation mit einem Experten Finder kombiniert wird.

Austin (2008) ergänzt dies durch eine Übersicht über Bestandteile des High Performance Workplace zur Unterstützung von „non routine work“, der nicht standardisierbaren Arbeit, einem Hauptkriterium für Wissensarbeit (siehe Tab. 12.1).

Solche Produktivumgebungen für den Wissensarbeiter sind individuell auf die Anforderungen im Unternehmen und auf die Anforderungen der Anwender ausgelegt. Sie können daher auch nicht 100 % standardisiert beschrieben werden. Für den Wissensarbeiter ergänzen sie den persönlichen Arbeitsplatz mit personalisierten Informationen,

Tab. 12.1 Bestandteile des High Performance Workplace zur Unterstützung von nicht standardisierter Arbeit. (Austin 2008, aus dem Englischen übersetzt)

Kategorien für nicht standardisierte Arbeit	Beispiele	Aufgabe der Technologie: Ressourcen schaffen, nicht automatisieren
Entdecken	Chancen und Risiken, Musterkennung, Konkurrenz- und Wettbewerbsforschung, -analyse und -beobachtung	Kommunikation, Suche, Voraussagende Analyse, Business Intelligence, Planung und Steuerung, Modellierungswerkzeuge (Excel), 3-D-Visualisierung, Zukunftsmärkte
Innovation	Neue Prozesse, Produkte, Services, Geschäftsbereiche entwickeln	Automatische textsensitive Suche, Innovations-Agents, Professional Communities, Offene Innovations-Webseiten
Teamarbeit	Finden der richtigen Ansprechpartner; Im Team Ideen entwickeln; Regelwerke, Richtlinien vereinbaren; gemeinsame Vorhaben Umsetzen	Expertenfinder, Unterstützung und Analyse Sozialer Netzwerke, Brainstorming, Ideenspeicher und Nachverfolgung, Informelles Projektmanagement, Kommunikation und Zusammenarbeit
Führung	Veränderungsprojekte umsetzen, unstrukturierte Arbeitsabläufe managen, Anerkennung von gewünschtem Verhalten, Mitarbeitermotivation	Web-Conferencing, gemeinsames Multiprojektmanagement, Unternehmensweites Performance Management unter Einbeziehung qualitativer Ziele
Lernen	Aus Erfahrung Lernen	E-Learning-Anwendungen, Experten Communities (in Verbindung mit Video, Audio und anderen Web Technologien)
Beziehung	Etablierung funktionierender Beziehungsnetzwerke zu anderen Personen	Interessen kundtun, persönlicher Hintergrund, gemeinsame Aktivitäten zur raschen Vernetzung, Konsens- und Vertrauensbildung

Wissenskomponenten und Kommunikationswerkzeugen. Die Systemumgebung unterstützt jedoch nicht nur den Wissenstransfer und das Teilen gemeinsamer Dokumente und Informationen, sondern insbesondere auch flexibles Zusammenarbeiten über die Distanz durch Erreichbarkeitssteuerung mit spontaner Webkonferenzlösung durch Integration aller zur Verfügung stehender Kommunikationsmittel. Das heißt, Wissensaustausch und gegenseitiges Lernen wird durch eine gemeinsame Arbeitsplattform für synchrone Zusammenarbeit ergänzt.

Die Zusammenarbeit („Collaboration“) und kooperative Wissensnutzung werden durch eine Vielfalt an Portalen von Groupware-, Shared Workplace-, Konferenzlösungen und Systeme zur elektronischen Abwicklung von Geschäftsprozessen („Workflow“) unterstützt.

Gerade bei der Zusammenarbeit und Kommunikation bahnen sich weitgehende Veränderungen in Organisationen an. Zunehmend beliebt ist Instant Messaging (IM) zum Schicken von Kurznachrichten und schnellerer Reaktionszeit auf Nachrichten als bei der klassischen E-Mail.

Die Einfachheit und Schnelligkeit der Kommunikation führt aber auch zu einer subjektiv wahrgenommenen „Informationsflut“.

12.5.2 Das richtige Kommunikationsmittel wählen

Das Gefühl, einer Informationsflut ausgesetzt zu sein, entsteht durch die Wahl der Kommunikationsmedien. Wissensarbeiter sollten bewusst ihre Kommunikationsmittel bezogen auf die Aufgabe wählen, sagt die Theorie. Aber wie sieht es in der Praxis aus?

Kommunikationsmittel verfügen über unterschiedliche Kapazitäten oder Reichhaltigkeit zur Übertragung von Informationen/Botschaften. Die Media-Richness-Theorie von Daft und Lengel (1984) unterscheidet reiche Medien wie zum Beispiel das persönliche Gespräch mit hoher Symbolvarietät (Gestik, Mimik, Sprache, Tonfall), das eine große Bandbreite an Ausdrucksmöglichkeiten zur Verfügung stellt. E-Mail ist dagegen ein „armes“ Kommunikationsmittel ohne direktes Feedback. „Reiche Medien“ eignen sich nach der Media-Richness-Theorie zur Vermittlung von komplexen Sachverhalten/Zusammenhängen oder für mehrdeutige Aufgaben, die unterschiedlich interpretiert werden können, und für Informationen/Botschaften, die durch große Unsicherheit geprägt sind. Routine Informationen können hingegen über weniger „reiche“ Kommunikationsmittel vermittelt werden.

An einer Kommunikation sind häufig mehrere Partner zu verschiedenen Zeiten beteiligt. Die Theorie der Mediensynchronizität (Dennis und Valacich 1999) geht darauf ein und formuliert Faktoren für die Unterstützung von Kooperationsprozessen (Nohr 2002):

1. Unmittelbarkeit der Rückkopplung: Wie schnell kann ein Kommunikationspartner auf Nachrichten antworten? Kann die Antwort innerhalb von Sekunden erfolgen, wie zum Beispiel im persönlichen Gespräch am Telefon oder Face-to-Face, oder kann sie Stunden oder sogar Tage auf sich warten lassen, wie es bei E-Mails oder Briefen der Fall ist?
2. Symbolvarietät: Auf wie viele Arten können Information/Botschaften übermittelt werden?
3. Parallelität: Auf wie vielen Kanälen können wie viele Personen gleichzeitig in unterschiedlichen Kommunikationsvorgängen kooperieren oder kommunizieren?
4. Überarbeitbarkeit: Wie häufig und wie tief greifend kann der Sender seine Nachricht überarbeiten, bevor er sie verschickt. Eine E-Mail hat eine hohe, die Face-to-Face-Kommunikation eine geringe Überarbeitbarkeit.
5. Wiederverwendbarkeit: Wie kann die Nachricht eines anderen wieder verwendet werden. Dabei ist Information in geschriebener Form generell besser wieder verwendbar als solche in gesprochener Form.

Reisinger et al. (2006) ergänzen diese Kriterien durch:

6. Vertraulichkeit: Im Gegensatz zur Face-to-Face-Kommunikation, die die höchste Vertraulichkeit bietet, können E-Mails schnell an große Personenkreise weiterleitet werden.
7. Komplexität: Die Komplexität beschreibt die Möglichkeit des Kommunikationsmittels, komplexe Probleme zu lösen und schwierige Sachzusammenhänge zu übermitteln. Bei hoher Komplexität sind laut der Media-Richness-Theorie Kommunikationsmittel mit hoher Symbolvarietät (wie z. B. Face-to-Face-Kommunikation) erforderlich. In Abb. 12.3 sind häufig genutzte Kommunikationsmittel nach diesen Kriterien eingeordnet.

Wissensarbeiter müssen daher lernen, die adäquate Informations- und Kommunikationsform für eine Situation und Aufgabe zu wählen und eigene Strategie entwickeln.

12.5.3 Strategien zur Bewältigung der Informationsflut

Wissensarbeiter leben von der Produktion und „Verdauung“ von Informationen. Indem sie Informationen produzieren sind sie Täter und Opfer zugleich. Die Bewältigung der Informationsflut verlangt daher nach Strategien sowohl der eigenen Informationsproduktion, der aktiven Suche nach Informationen als auch der Reaktion auf Informationen anderer. Daher stellt sich die Grundfrage „*Worüber muss ich informiert sein, worüber muss ich wen wann und wie informieren?*“ stellt sich täglich neu. Wissensarbeiter sollten daher eine eigene Informations- und Kommunikationsstrategie entwickeln (vgl. North und Guldenberg 2008, S. 169–170).

Analysieren wir wie das subjektive Gefühl entsteht, die Vielfalt der Informationen nicht bewältigen zu können, so finden wir eine Reihe von Gründen im eigenen Informations- und Kommunikationsverhalten als auch in der gelebten Informationskultur einer Organisation. Diese Gründe können ins Positive gewendet Grundlage für eine eigene Informationsstrategie sein, zu der wir im Folgenden einige Bausteine beitragen wollen (vgl. Abb. 12.5).

Mut zur Lücke: Das subjektive Gefühl der Informationsüberlastung entsteht häufig dadurch, dass wir über zu viele Dinge informiert sein wollen, Angst haben, etwas zu versäumen oder in ein wichtiges Thema nicht rechtzeitig einzusteigen. Wir sammeln Informationen auf Vorrat, kopieren Zeitschriftenaufsätze oder legen sie in Form von PDFs auf unserem persönlichen PC ab. Da diese Angst auch bei anderen Kollegen umgeht, wird mehrfach dokumentiert, gesucht, abgelegt und die veraltete Information dann doch nicht genutzt. Hier ist Mut zur Lücke gefragt. Das Sammeln von Informationen, die aktuell nicht benötigt werden, belastet. Es zeigt sich, dass dann wenn Informationen aktuell benötigt werden, sie auch im Allgemeinen schnell recherchiert werden können.

Es ist daher vielfach wichtiger, zu *wissen, wer was weiß* und wo ich Informationen gegebenenfalls finden kann. Über Mitarbeiterprofile, Gelbe Seiten oder interne

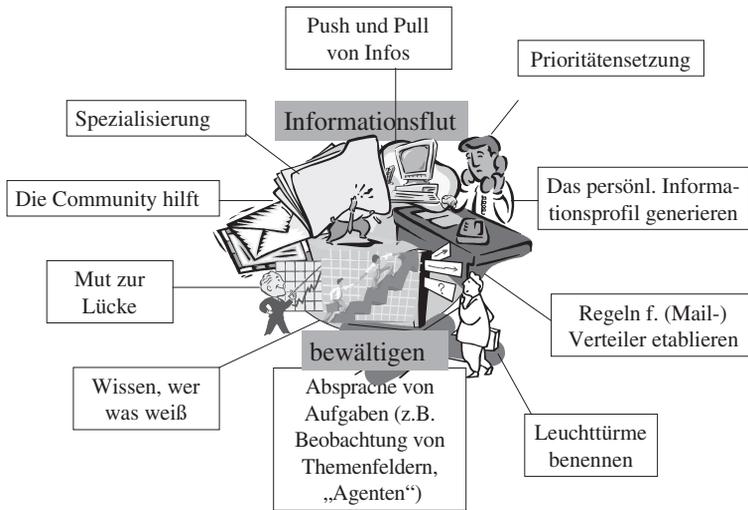


Abb. 12.5 Wie kann ich besser mit der Informationsflut umgehen? (Quelle: North und Guldberg 2008, S. 170)

Netzwerke und Kompetenzzentren können in vielen Organisationen Experten auf spezifischen Themengebieten rasch identifiziert werden.

Spezialisierung und Absprache von Themengebieten verteilen die Last der Informationsbeobachtung auf mehrere Schultern. So können z. B. Lehrer, Anwälte und Forscher im Kollegenkreis festlegen, wer für welches Themengebiet verantwortlich ist und neue Entwicklungen verfolgt, aufbereitet und für die Anderen zugänglich macht (Abb. 12.5).

In ähnlicher Weise kann die *professionelle Community* weiterhelfen. Wissensarbeiter sind vielfach Mitglieder in einer Reihe von beruflichen Netzwerken (z. B. LinkedIn, Xing), Arbeitskreisen oder Berufsverbänden, die entsprechende Themengebiete aufbereiten.

Auch die Unterstützung durch professionelle Recherchedienstleister, wie dies insbesondere in der Unternehmensberatung üblich ist, kann Wissensarbeiter weiter entlasten.

Moderne Intranet- oder Portallösungen ermöglichen den Mitarbeitern, ihr persönliches Informationsprofil zu generieren und damit selektiv Informationen zu abonnieren. Über die „Favoriten“ lassen sich weiterhin bei Internetsuchen themenbezogen diejenigen Internetseiten einstellen, die den höchsten Informationsgehalt für ein spezifisches Thema haben.

Wichtig ist eine Grundeinstellung, in der Sie Ihre Informations- und Wissensprioritäten ständig überprüfen. Eine Zusammenstellung von Methoden für das persönliche Wissensmanagement finden Sie bei Reinmann und Eppler (2008).

12.6 Informations- und Kommunikationsfunktionen von Führungskräften

Die Denkweisen und technischen Möglichkeiten vernetzter Organisationen werden erst wirksam, wenn sie Eingang in das täglich gelebte Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften finden. Das Unternehmen Bosch (2013) hat hierzu unter anderem sogenannte „Social Business Principles“ formuliert, um die Nutzung der Plattform „Bosch Connect“ in einen Verhaltenskodex einzubetten. Buhse (2014) beschreibt ein „Management by Internet“ und fordert, neue Werte wie Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität, die für „Digital Natives“ schon längst Alltag sind, auch in der Unternehmenskultur zu verwirklichen. Ein Beispiel wie dies gefördert werden kann zeigt das Reverse-Mentoring-Programm von Bosch, im blog.wiwo.de wie folgt beschrieben wird: Führungs- und Nachwuchskräfte tauschten die Rollen. Nicht der Ältere, der Ranghöhere, war der Mentor, sondern der Jüngere, der sich in sozialen Netzwerken zu Hause fühlt. Praktisch bedeutete dies, dass Mitarbeiter der Internetgeneration ungefähr 3000 Führungskräften zeigten, wie die neue Welt der Vernetzung funktioniert.

Petry (2014) hat über 200 Führungskräfte und Personaler befragt, was sie unter „Führung 2.0“ verstehen und untersucht, welche konkreten Erwartungen sich daraus für Führungskräfte ergeben. Der Untersuchung zufolge erwarten die meisten Unternehmen von ihren Entscheidern einen professionellen und routinierten Umgang mit den neuen Technologien. Insbesondere die Bedeutung von interaktiven Intranets, firmeneigenen Wikis, Kollaborationssoftware, Video-Konferenzen hat stark zugenommen. Denn damit ist es Führungskräften möglich, Selbststeuerung und Selbstorganisation ihrer Mitarbeiter zu fördern.

Im englischen Sprachraum wurde der Begriff des „Social CEO“ für ober Führungskräfte geprägt, die aktiv die sozialen Medien nutzen. 80 % der Führungskräfte, die mit einem „Social CEO“ arbeiten, nennen das „Teilen von Unternehmensneuigkeiten und Informationen“ als besonderen Vorteil dieser Kommunikationsform. Des Weiteren werden als positive Auswirkungen die „Verbesserung der Unternehmensreputation“ (78 %), die „Vorstellung von Innovationen“ (76 %), die „Vermenschlichung des Unternehmens“, die „Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation“, die „Etablierung von Beziehung zu Medien“ (75 %) sowie eine „positive Auswirkungen auf Unternehmensergebnisse“ (70 %) genannt. Das ist ein Ergebnis der von Weber Shandwick und KRC Research (2012) durchgeführten Studie zum Thema. Befragt wurden weltweit rund 630 Führungskräfte.

Zunehmend wird auch der Begriff des „Digital Leadership“ gebraucht, um die Veränderungen im Führungsverständnis zu beschreiben. Hierbei sind insbesondere drei Herausforderungen zu meistern (vgl. Guldenberg und North 2010):

a) Sinn in der Arbeit finden

Eine der wesentlichen Dimensionen der Führung ist die Beschäftigung mit Motiven und der Motivation von Mitarbeitern. Die eigentliche Führungsherausforderung besteht darin, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter („Mitdenker“) mit den

Zielen der Organisation in einem dialogischen Prozess in Übereinstimmung bringen und daraus eine Identifikation mit der Organisation zu entwickeln. Nur diese echte Identifikation schafft die Grundlage für den Mut, die Vorstellungskraft, die Geduld, die Leidenschaft und die Konsequenz, die notwendig sind, um Lernprozesse in Organisationen zu fördern. Hier bieten die neuen Medien einerseits die Möglichkeit, dass Führungskräfte zuhören, was im Netz diskutiert wird, sich daran beteiligen und durch eigene Kommunikation (z. B. Blog) präsent sind. Es findet in vielen Organisationen unterstützt durch die neuen Medien ein Wechsel von der Top-Down-Kommunikation hin zur dialoggeprägten, horizontalen und vertikalen Kommunikation statt. Mitarbeiter, die den Sinn ihrer Tätigkeit kennen, voll dahinter stehen, sich selbst einbringen und dafür Anerkennung erhalten, sowie solche, die nicht um ihren Job fürchten müssen, werden ihre Potenziale zum Nutzen der Organisation oder ihrer eigenen freien Tätigkeit einbringen. Diese Hypothese klingt plausibel, und doch erleben wir es im Arbeitsalltag häufig anders. Buckingham und Coffman (2001, S. 21) untersuchten Faktoren, die unverzichtbar sind, will das Unternehmen erstklassige Mitarbeiter gewinnen, an sich binden und produktiv beschäftigen. Die folgenden sechs Faktoren weisen eine hohe positive Korrelation mit den Parametern Produktivität, Rentabilität, Mitarbeiterbindung und Kundenzufriedenheit auf:

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Arbeitsmittel, um meine Tätigkeit richtig durchzuführen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich meine Vorgesetzte oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?

b) Gemeinsames Lernen ermöglichen

Wir können beobachten, dass erfolgreiche Organisationen ihren strategischen Wettbewerbsvorteil durch eine Änderung des gesamten Management- und Führungssystems erreichen. Weniger Kontrolle und mehr gemeinsames Lernen führen zu nachhaltigem Erfolg. In diesem Sinn sind Führungskräfte Gestalter und Begleiter von Lernprozessen.

Strategie ist nicht mehr ein Plan, der umgesetzt werden muss, sondern eine kultivierte Art des fokussierten Denkens, Lernens und Handelns. Kultiviert im Sinne von gemeinsam geteilter und in Strukturen niedergelegter Sprache und Intelligenz. Fokussiert in dem Sinne, dass man sich auf die Dinge konzentriert, die man besonders gut kann und sie an die ökonomischen Gegebenheiten des Umfeldes kontinuierlich anpasst.

Mitarbeiter lernen zunehmend im Prozess der Arbeit und selbst organisiert. Während dieses situative und soziale Lernen an Bedeutung gewinnt, wird die formelle und individuelle Aus- und Weiterbildung zurückgedrängt. Die zeitlich hoch belasteten Wissensarbeiter lernen immer weniger auf Vorrat, sondern bezogen auf einen aktuellen Anlass und dann sehr zielorientiert.

Das situative bzw. soziale Lernen beruht weiterhin auf einer Vielfalt von Lehr- und Lernformen möglichst nah an der Erfahrungswelt der Lernenden und Lehrenden. Eine Vielfalt von Netzwerken, Wissensgemeinschaften, und „Communities“ unterstützt diese Art von Wissensaustausch und Lernen. Hierbei sind die Möglichkeiten des Web 2.0 hilfreich, indem die Trennung zwischen Wissensproduzenten und Wissenskonsumenten zunehmend aufgehoben wird.

c) (Spiel-)Räume für Neues schaffen

Wenn Wissensarbeiter ihre Tätigkeit am besten selbst managen, dann sollten Führungskräfte sie dabei nicht einschränken, sondern Raum schaffen. Aufgabe eines wie auch immer gearteten „Organisators“ in humanen, sozialen Systemen ist die Schaffung und Erneuerung von Kontexten, die die Freiheitsgrade oder Wahlmöglichkeiten erhöhen und damit das Potenzial für die Selbstregulierung und Innovation für alle Beteiligten vergrößern.

Nutzung und Entwicklung des kreativen Potenzials und die täglichen operativen Aufgaben stehen oft im Widerspruch. Der Spagat zwischen Strukturierung und Freiraum, Lernen (sozusagen Auftanken) und Leistung erbringen ist die dauernde Herausforderung produktiver Wissensarbeit. Ein Produktivitätssprung wird häufig dadurch erreicht, dass individuell agierende Experten in ein Team integriert bzw. orientiert an einem Prozess ihre Leistung erbringen.

Wissensarbeiter sind oft Mitglieder mehrerer Ensembles, z. B. in unterschiedlichen Projekten mit unterschiedlichen Ansprechpartnern, Problemstellungen und Anforderungen. Die Organisation kann hierfür jedoch nur den Rahmen vorgeben, Selbstorganisation und Selbststeuerung und das Umgehen mit Freiräumen müssen von den Wissensarbeitern geübt und gelernt werden.

Weitere Produktivitätspotenziale liegen in der Entlastung von Wissensarbeitern von administrativen Aufgaben, d. h., Zeit wird für höherwertige Wertschöpfung frei. Leider sehen wir derzeit in der Praxis eher umgekehrte Entwicklungen. So beklagen die Ärzte, dass sie zunehmend mit einer von ihnen als unsinnig betrachteten Dokumentation des Behandlungsprozesses beschäftigt werden und damit weniger Zeit für die Patienten haben.

Auch **für die interne Kommunikationsabteilung verändern sich die Aufgaben**. Die wichtigsten Entwicklungen in diesem Zusammenhang sind dabei nach Humannetwork-competence (2014) die Abkehr von der „Gießkannen“-Information hin zu mitarbeiter-relevanten, authentischen Themen sowie der Wandel vor einer zentralen Redaktion zu partizipativen Mitarbeiterredakteuren und der internen Kommunikation als Kurator und Coach für diese.

Literatur

- Adelsberger, H. et al. (2009). Einsatz von Social Software in Unternehmen; Universität Duisburg-Essen, Institut für Informatik und Wirtschaftsinformatik. ICB-Research Report No. 33.
- Austin, T. (2005). Introducing the high performance workplace: Improving competitive advantage and employee impact. Gartner Research. 6. Mai 2005.
- Austin T. et al. (2008). Key issues for the high performance workplace 2008–2009. Gartner Research. 28. März 2008.
- BITKOM. (2008). Die Wirtschaft setzt auf Web 2.0. http://www.bitkom.org/de/presse/8477_53315.aspx. Zugegriffen: 16. sept. 2008.
- Blog.wiwo.de: <http://blog.wiwo.de/management/2014/08/04/buchauszug-management-by-internet-von-willms-buhse-systematisch-das-wissen-der-eigenen-leute-anzapfen/>.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269.
- Bosch (2013). On the way to Enterprise 2.0 with Bosch Connect. EFQM Good Practice Competition 2013. http://www.efqm.org/sites/default/files/robert_bosch.pdf.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (2001). *Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln*. Frankfurt: Campus.
- Buhse, W. (2014). *Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Kulmbach: Börsenmedien.
- Daft, R., & Lengel, R. (1984). Information richness, A new approach to managerial behavior and organization design. *Research and Organizational Behavior*, 6(1984), 191–233.
- Davenport, T. (2005). *Thinking for a living*. Boston: Harvard Business Press.
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness, Towards a theory of media synchronicity. In *Proceedings of the 32nd Hawaii international conference on system sciences*, Los Alamitos.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. Cambridge: Basic Books.
- Gade, B. (2014). Das Social Intranet von Roland Berger. *Wissensmanagement*, 3, 16–17.
- Gronau, N. (Hrsg.). (2009). *Anwendungen und Systeme für das Wissensmanagement: Ein aktueller Überblick*. Berlin: GITO-Verlag.
- Güldenbergs, S., & North, K. (2010). Die Führung von Wissensarbeitern – (k)eine Kunst. *IO New Management*, 1–2, 20–23.
- Hippner, H. (2006). Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software. *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 252, 6–16.
- Howald, J., Klatt, R., & Kopp, R. (Hrsg.). (2004). *Neuorientierung des Wissensmanagements – Paradoxien und Dysfunktionalitäten im Umgang mit der Ressource Wissen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Humannetworkkompetence. (2014). Veränderung der internen Kommunikation durch Social Media. <http://www.humannetworkkompetence.de/home/2014/07/21/veraenderung-der-internen-kommunikation-durch-social-media/>. Zugegriffen: 25. Mar. 2016.
- Levy, F., & Murnane, R. (2004). *The new division of laor*. Princeton: Princeton University Press.
- Maier, R. (2007). *Knowledge management systems: Information and communication technologies for knowledge management* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- McAfee, A. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 20–28.
- Mittelmann, A. (2011). *Werkzeugkasten Wissensmanagement*. Norderstedt: Books on Demand.
- Nohr, H. (2002). Elektronisch vermittelte Wissenskommunikation und Medienwahl. *NFD Information Wissenschaft und Praxis*, 52.

- North, K. (2013). Wissensmanagement wird erwachsen. In B. Lutz (Hrsg.), *Wissen im Dialog* (S. 11–20). Krems: Edition Donau-Universität.
- North, K. (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- North, K., & Guldenberg, S. (2008) *Produktive Wissensarbeit(er)*. Wiesbaden: Gabler
- North, K., Franz, M., & Lembke, G. (2004). Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften. Berlin: QUEM-Report Heft 85.
- Petry, T. (2014). Führungskräften mangelt es oft noch an Digitalkompetenz. *Human Resource Manager*; 6, 86–87.
- Petry, T., & Schreckenbach, F. (2013). Enterprise 2.0 Transformation -Social Media unternehmensintern nutzen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 82(4), 237–244.
- Reinmann, G., & Eppler, M. J. (2008). *Wissenswege*. Bern: Huber.
- Reisinger, R., Ovadias, J., & Ostah, D. (2006). Optimierung der internen Kommunikation, am Beispiel E-Mail Kommunikation. Unveröffentlichte Projektarbeit Donau-Universität Krems.
- Rode, H., Görg, J., & Süß, S. (2015). Enterprise Social Media: Warum Mitarbeiter Wissen teilen. *Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, 4, 13–15.
- Roehl, H. (2000). *Instrumente der Wissensorganisation*. Wiesbaden: DUV.
- Röll, M. (2004). Distributed KM – improving knowledge workers’ productivity and organisational knowledge sharing with weblog-based personal publishing. Paper presented to BlogTalk 2.0, Wien 05./06.07.2004. www.roell.net/publikationen/distributedkm.shtml. Zugegriffen: 25. Apr. 2008.
- Schmidt, J. (2006). Social Software: Onlinegestütztes Informations-, Identitäts- und Beziehungsmanagement. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 2(2006), 37–46.
- Stehle, H., & Mücke, D. (2009). Motivation – eine Frage der richtigen Kommunikation! Mitarbeiterorientierte Kommunikation als Herausforderung für Führungskräfte. *Kommunikationsmanager*, 1, 68–70.
- Weber Shandwick & KRC Research. (2012). The social CEO. <http://webershandwick.de/download/social-ceo.pdf>.

Über den Autor

Prof. Dr. Klaus North lehrt internationale Unternehmensführung an der Wiesbaden Business School. Er forscht und berät auf den Gebieten des Wissens-, Kompetenz- und Innovationsmanagement.

Teil III

Implikationen für die Personalteifunktionen im Wandel

Uwe Peter Kanning

Zusammenfassung

Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter war schon immer eine Herausforderung für jedes Unternehmen. Angesichts des vielfach zu spürenden Fachkräftemangels und den in Zukunft wachsenden Anforderungen z. B. im Hinblick auf die Lernbereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter gilt dies heute umso mehr. Dabei geht es zum einen um das Anwerben potenziell geeigneter Bewerber und zum anderen um den Einsatz geeigneter diagnostischer Mittel, mit deren Hilfe sich die tatsächlich geeigneten Personen identifizieren lassen. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit zwei innovativen Ansätzen, die in den kommenden Jahren zunehmend Verbreitung finden werden: Die Anwerbung sowie die computergestützte Vorauswahl der Bewerber über das Internet (E-Recruitment und E-Assessment). Die Potenziale, die beide Ansätze in sich tragen, werden in der heutigen Praxis bestenfalls ansatzweise genutzt.

13.1 Einleitung

Die Personalauswahl gehört zu den wichtigsten Investitionen in die Zukunft eines jeden Unternehmens. Fehler, die hier unterlaufen, werden später oft teuer bezahlt. Die eingestellten Mitarbeiter sind nur mäßig produktiv, bringen keine Innovation ins Unternehmen, können Kunden nicht binden, verursachen Konflikte oder schädigen im schlimmsten Falle sogar bewusst ihren Arbeitgeber durch Mitarbeiterdiebstahl und Absentismus. Die Spitze des Eisbergs bildet dabei das Phänomen des sog. „Derailment“.

U.P. Kanning (✉)

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Hochschule Osnabrück, Caprivistrasse 30a,
49076 Osnabrück, Deutschland

E-Mail: u.kanning@hs-osnabrueck.de

Der Begriff steht im Englischen für einen Zug, der aus den Schienen springt und beschreibt im Berufsleben eine Führungskraft, die schon wenige Monate nach ihrer Einsetzung so offenkundig an ihren Aufgaben scheitert, dass sie entweder freiwillig das Unternehmen verlässt, entlassen werden muss oder zumindest in der Hierarchie wieder zurückgestuft wird. Studien, die sich mit den Ursachen für Derailment beschäftigen, zeigen eklatante Schwächen bei der Personalauswahl auf (Kanning 2014a). Gute Personalauswahl ist aber nicht nur ein Grundbedürfnis der Arbeitgeber. Auch Bewerber können kein Interesse daran haben, einen Arbeitsplatz zu finden, der sie unter- oder überfordert oder vielleicht im Widerspruch zu ihren Arbeitsmotiven steht. Kollegen sind nicht daran interessiert, dauerhaft die Schwächen neu eingestellter Mitarbeiter kompensieren zu müssen oder immer wieder in Konflikte zu geraten. Kunden bevorzugen Ansprechpartner, die nicht nur Fachkompetenz mitbringen, sondern auch Vertrauen ausstrahlen.

Die Frage ist also nicht, *ob* Unternehmen qualitativ sehr gute Personalauswahl benötigen, sondern *wie* sie dies bewerkstelligen können. Seit Jahrzehnten beschäftigt sich die Forschung zur Personaldiagnostik mit genau dieser Frage. In keinem Bereich der Personalarbeit wissen wir heute so gut, wie man eigentlich vorgehen sollte (Kanning 2004; Schuler 2014a; Schuler und Kanning 2014), wobei leider nur sehr wenig von diesem Wissen in der Praxis bekannt ist bzw. umgesetzt wird (Kanning 2015a). Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, diese Lücke zwischen Forschung und Praxis ein klein wenig zu schließen. Dabei konzentrieren wir uns auf solche Bausteine eines Auswahlverfahrens, die in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen werden – die Anwerbung von Bewerbern über das Internet (E-Recruitment) sowie die Vorauswahl der Kandidaten mit Hilfe von Online-Diagnostik (E-Assessment). Beides zusammen richtig angewandt, legt die beste Basis für den weiteren Auswahlprozess mithilfe hoch strukturierter Einstellungsinterviews und professioneller Assessment-Center.

13.2 E-Recruitment

Bedingt durch den *demografischen Wandel* werden Unternehmen in den kommenden Jahren zunehmend darauf angewiesen sein, ihre vakanten Stellen offensiver als bisher aufseiten der potenziellen Bewerber zu vermarkten und sich selbst als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Die Notwendigkeit ergibt sich zum einen aus der in Deutschland beständig sinkenden Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter und zum anderen aus einer in manchen Branchen zunehmenden Verknappung qualifizierter Menschen, da sich zu wenige Schüler für eine entsprechende Ausbildung oder ein passendes Studium entscheiden. Die Anzahl potenzieller Bewerber sinkt also nicht nur absolut, sondern in vielen Branchen auch der relative Anteil der hinreichend gut qualifizierten Menschen, die als potenzielle Bewerber zur Verfügung stehen. Verschärft wird die Problemlage dadurch, dass die *Ansprüche, die moderne Arbeitsplätze an die Mitarbeiter stellen über die Jahre hinweg zunehmend steigen* (Rosenstiel 1999, 2014). Dies gilt für fast alle Berufe. Bestehende Technologien werden in immer kürzeren Zeiträumen durch neue

ersetzt, wodurch in Zukunft eine stärkere Flexibilität, Lernbereitschaft und Lernfähigkeit gefordert sein werden. Mitarbeiter sind heute oft fachlich höher qualifiziert als ihre Vorgesetzten, wollen in Entscheidungen stärker eingebunden sein und autonom arbeiten. All dies stellt höhere Anforderungen an die Führungskompetenzen der Vorgesetzten. Kunden und Bürger akzeptieren Autoritäten immer weniger und treten ihrerseits offensiver und fordernder auf. Hinzu kommt, dass die meisten Menschen im beruflichen Kontext immer häufiger in Teams zusammenarbeiten und hierdurch der berufliche Erfolg in zunehmendem Maße durch die sozialen Kompetenzen der Beteiligten beeinflusst wird (Kanning 2015b). Da nicht anzunehmen ist, dass sich die Kompetenzen der Menschen von allein in gleicher Geschwindigkeit weiterentwickeln, wie es der Arbeitsmarkt von ihnen verlangt, ergibt sich eine zusätzliche Verknappung hinreichend gut qualifizierten Bewerber auf dem Arbeitsmarkt.

Lassen wir einmal gesellschaftspolitische Ansätze zur Entschärfung der Problemlage außer Acht – Förderung der Geburtenzahl, Anhebung des Renteneintrittsalters, Einwanderungspolitik etc. –, so ergibt sich für die Unternehmen ein zunehmender Wettbewerb um die besten Köpfe, der vor einigen Jahren ein wenig martialisch als „*War for Talents*“ bezeichnet wurde.

Um in diesem Wettbewerb bestehen zu können, gilt es, sich selbst als Unternehmen bzw. die vakanten Stellen im Unternehmen als Produkte zu verstehen, die auf dem Markt der potenziellen Bewerber möglichst erfolgreich positioniert werden müssen. Bei der Anwerbung guter Mitarbeiter verhält es sich auf den ersten Blick also wie beim Vertrieb beliebiger Produkte auf dem Markt potenzieller Kunden. Da Letzteres als Marketing bezeichnet wird, liegt es nahe, Ersteres als *Personalmalmarketing* zu bezeichnen (Moser und Sende 2014). Wie noch zu zeigen sein wird, unterscheiden sich beide Formen des Marketing aber auch in wesentlichen Punkten.

Viele Arbeitgeber werden mit den soeben skizzierten Problemen erstmals konfrontiert, wenn sie merken, dass die Anzahl der Bewerber über die Jahre hinweg immer weiter sinkt. Während der Mittelständler vor fünf Jahren noch 50 Bewerbungen auf die Ausschreibung einer Ausbildungsstelle erhalten hat, waren es vor zwei Jahren vielleicht noch 30 und in diesem Jahr nur noch 15 Personen. Auf den ersten Blick betrachtet könnte man nun denken, beim Personalmarketing ginge es darum, die Menge der Menschen, die sich auf eine vakante Stelle bewerben, zu maximieren, so wie es für den Hersteller von Schokoriegeln darum geht, möglichst viele Schokoriegel zu verkaufen. Nach eingehender Betrachtung erweist sich dies jedoch als Trugschluss. Verdeutlichen wir uns das Phänomen an dem oben skizzierten Fall eines mittelständischen Unternehmens, das eine Ausbildungsstelle besetzen möchte. 15 Bewerber sind verglichen mit 50 geradezu mickrig. Ziel aller Bemühungen ist es, einen Menschen zu finden, der die Ausbildung mit sehr großem Erfolg abschließt und danach in ein dauerhaftes Anstellungsverhältnis übernommen werden kann. Entscheidend ist die Frage: Wie viele Menschen dieser Art befinden sich in der Gruppe der Bewerber? Ist keiner der Bewerber für die Stelle geeignet, so ist es unerheblich, ob die Gruppe der Bewerber 20, 50 oder 100 Menschen umfasst. Anders ausgedrückt: Entscheidend ist nicht, wie viele Menschen sich insgesamt bewerben, sondern

wie hoch der Anteil der Geeigneten in der Gruppe der Bewerber ausfällt. Nehmen wir einmal an, in einer Gruppe von 15 Bewerbern wären drei Personen für die ausgeschriebene Stelle geeignet (Fall A in Abb. 13.1). Der prozentuale Anteil der Geeigneten beträgt mithin 20 %. Würde das Unternehmen die Bewerber per Zufall auswählen, so würden sie mit einer Wahrscheinlichkeit von 20 % einen guten Bewerber als solchen identifizieren. Dasselbe wäre der Fall, wenn ihr Auswahlverfahren diagnostisch so schlecht ist, dass es kaum eine Prognose über den zukünftigen beruflichen Erfolg der Menschen ermöglicht. Solche Verfahren treten in der Praxis häufiger auf als die Verantwortlichen es denken (vgl. Boltz et al. 2009). Die meisten Einstellungsinterviews können im Durchschnitt gerade einmal zu 4 % den beruflichen Erfolg prognostizieren, sind also nur unwesentlich besser als eine reine Zufallsauswahl der Bewerber (Huffcut und Arthur 1994). Wer nun einfach versucht, die Anzahl der Bewerber zu erhöhen, verbessert seine Lage nicht unbedingt. Steigt beispielsweise die Anzahl der Bewerber auf 20 und bleibt die Anzahl der Geeigneten aber konstant bei drei Personen, so hat sich die Ausgangslage des Unternehmens sogar noch verschlechtert (Fall B in Abb. 13.1). Die Grundwahrscheinlichkeit, einen „Treffer“ zu landen, ist von 20 % auf 15 % gesunken. Oberflächlich betrachtet hat sich die Lage entspannt, da die Anzahl der Bewerber gestiegen ist. De facto ist sie schlechter als zuvor. Fall C in Abb. 13.1 treibt die Sache auf die Spitze. Zwar konnte die Gruppe

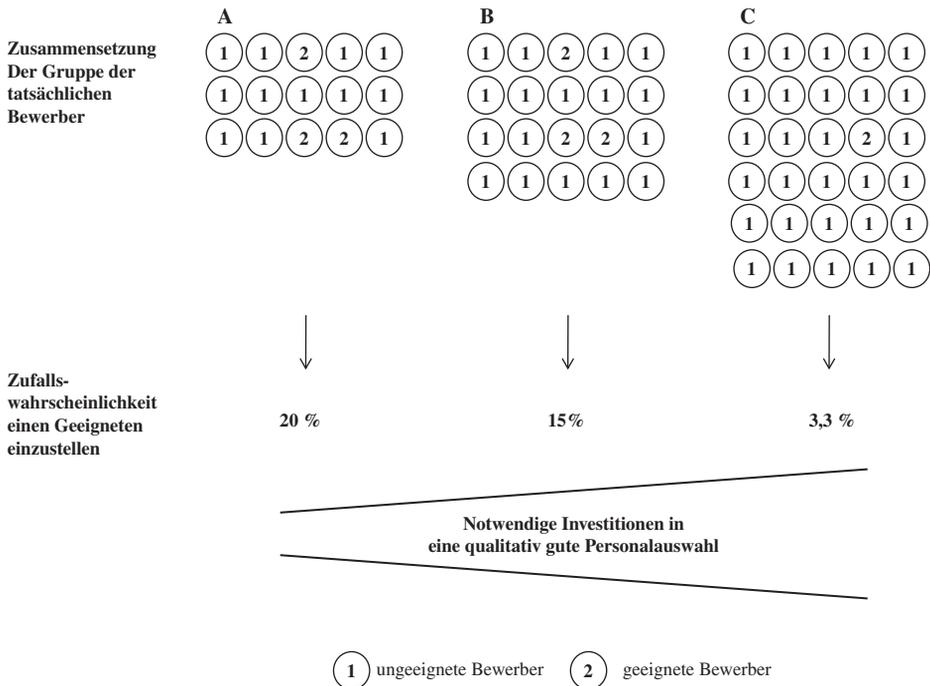


Abb. 13.1 Zusammenhang zwischen der Anzahl der Bewerber und dem prozentualen Anteil geeigneter Kandidaten. (Quelle: Eigene Darstellung)

der Bewerber auf 30 Personen gesteigert werden, es ist jedoch keine einzige geeignete Person zusätzlich in den Pool der Bewerber gekommen. Im Gegenteil, die Art und Weise, wie das Unternehmen für sich Werbung betrieben hat, führt sogar zu einer Abschreckung besonders guter Kandidaten. Unter 30 Bewerbern findet sich jetzt nur noch ein Geeigneter. Die Grundwahrscheinlichkeit, ihn im Auswahlverfahren als solchen zu identifizieren, liegt bei gerade einmal 3,3 %. Das Ziel, am Ende einen sehr guten Auszubildenden einstellen zu können, besteht nach wie vor. Je schlechter die Ausgangsbedingungen – gemeint ist hiermit die Grundwahrscheinlichkeit, einen Treffer zu landen – jedoch ist, desto mehr muss das Unternehmen in eine qualitativ gute Personalauswahl investieren. Schon bei einer Grundwahrscheinlichkeit von 20 % reicht ein weitgehend unstrukturiertes Einstellungsinterview bei weitem nicht aus. Bei einer Grundwahrscheinlichkeit von 3,3 % müssen enorme diagnostische Anstrengungen unternommen werden, um die richtige Person in der Gruppe der Bewerber zu finden (kombinierter Einsatz von Leistungstests, Fragebögen, hochstrukturiertem Interview und Verhaltensübungen). An dieser Stelle wird zweierlei deutlich:

1. *Das Ziel des Personalmarketings besteht nicht darin, die Menge der Bewerber zu maximieren. Es geht darum, den prozentualen Anteil der geeigneten Bewerber zu maximieren. Gute Kandidaten müssen durch das Personalmarketing zu einer Bewerbung ermuntert und gering qualifizierte Kandidaten durch das Personalmarketing von einer Bewerbung abgeschreckt werden.*
2. *Personalmarketing und Personalauswahl greifen Hand in Hand. Die Fehler des Personalmarketings müssen später durch größere Investitionen in diagnostisch anspruchsvollere Personalauswahlverfahren kompensiert werden.*

Die Aufgabe des Personalmarketings ist es nicht, dem Kunden etwas vorzugaukeln, das nicht der Realität entspricht, sondern die tatsächlichen Vorzüge eines Arbeitsplatzes bzw. eines Arbeitgebers so nach außen zu kommunizieren, dass sich gut qualifizierte Personen zu einer Bewerbung entschließen. Es geht nicht darum, den Bewerber „über den Tisch zu ziehen“, weil er spätestens nach der Einstellung merken würde, dass man ihn belogen hat. Hoch qualifizierte Bewerber verlassen dann bei der nächsten sich bietenden Gelegenheit das Unternehmen. Zurück bleiben diejenigen, die keine Alternative haben und dies ist keine gute Grundlage für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

13.2.1 Vorbereitung

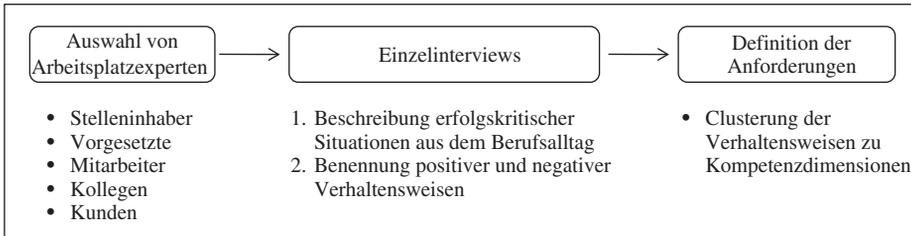
Unabhängig davon, welche Methoden des Personalmarketings später zum Einsatz kommen – klassische Stellenanzeigen in Zeitschriften oder Online-Bewerbungsportale (s. u) –, baut ein erfolgreiches Personalmarketing auf zwei Analysen auf (Kanning 2016d), mit deren Hilfe unterschiedliche Fragen zu beantworten sind:

1. *Personalbedarfsanalyse: Welche Menschen sucht das Unternehmen?*
2. *Bewerbermarktanalyse: Welche Menschen stellt der Arbeitsmarkt zur Verfügung?*

13.2.1.1 Personalbedarfsanalyse

Am Anfang der Personalbedarfsanalyse steht eine *Anforderungsanalyse*. Wie der Name bereits vermuten lässt, geht es dabei um die Identifizierung der Anforderungen, die ein bestimmter Arbeitsplatz an zukünftige Arbeitsplatzinhaber stellt (Schuler 2014b). Je sorgfältiger die Verantwortlichen an dieser Stelle arbeiten, desto maßgeschneiderter lässt sich anschließend das Personalmarketing sowie das Auswahlverfahren entwickeln. In der Praxis wird oft nur wenig in die Anforderungsanalyse investiert (Kanning 2016a; Stephan und Westhoff 2002). Meist beschränkt man sich auf eine „intuitive Anforderungsanalyse“ (Schuler 2014b), bei der sich ein Vorgesetzter die notwendigen Kompetenzen ausdenkt. Gute Mitarbeiter müssen demzufolge oft teamfähig, leistungsstark, flexibel und engagiert sein. Führungskräfte sollten „Führungskompetenz“ mitbringen. Das Ergebnis eines solchen Vorgehens ist nicht unbedingt falsch, es ist so abstrakt, dass es fast gar nicht falsch sein kann. Das Ergebnis passt auf beinahe jede Stelle und genau in dieser Abstraktion liegt das Problem. Das Spezifische der Stelle bleibt auf der Strecke. Eine Methode, die mit vertretbarem Aufwand zu deutlich differenzierteren Befunden führt, ist die Critical Incident Technique (CIT; Flanagan 1954; Kanning et al. 2008) die in Abb. 13.2 kurz beschrieben wird. Die CIT identifiziert in der Regel vor allem solche Kompetenzen, die den sog. „soft skills“ zuzuordnen sind. Dabei darf die Bedeutung der Fachkompetenzen nicht aus dem Blickfeld verschwinden. Sie gehören zu den besten Prädiktoren beruflichen Erfolgs (Schmidt und Hunter 1998). Ggf. müssen die notwendigen Fachkompetenzen über ein gesondertes Interview mit einem Fachexperten definiert werden. Darüber hinaus ist es wichtig, in die Zukunft zu schauen. Arbeitsplätze verändern sich über die Zeit und wer heute einen Hochschulabsolventen einstellt, möchte, dass dieser auch in 20 Jahren noch Arbeitsaufgaben auf der Höhe der Zeit abliefern kann. In fünf Jahren wird aus einem Hochschulabsolventen vielleicht eine Nachwuchsführungskraft und in 20 Jahren möglicherweise ein Geschäftsführer. Hinzu kommen die bereits angesprochenen gesellschaftlichen Veränderungen, die zunehmend höhere Anforderungen an das Sozialverhalten der Bewerber stellen. Mit anderen Worten: Es geht nicht nur darum, dass ein Bewerber die heute und morgen vor ihm liegenden Arbeitsaufgaben zu erfüllen vermag, es geht auch um seine Potenziale. Aus der Forschung lassen sich vor allem drei Kompetenzbereiche ableiten, die wichtige *Potenziale* von Mitarbeitern beschreiben, die sie in die Lage versetzen, auf sich ändernde Arbeitsbedingungen flexibel zu reagieren: Intelligenz, Leistungsmotivation und soziale Kompetenzen (vgl. Abb. 13.2). Die Intelligenz ist der beste Einzelprädiktor beruflicher Leistung (Schmidt und Hunter 1998). Sie gibt einem Menschen die Möglichkeit, sich schnell und erfolgreich neue Dinge aneignen zu können. Die Leistungsmotivation (Schuler und Prochaska 2001) beschreibt, ob die Person aus sich selbst heraus auch ein Interesse hat, gute Leistung zu erbringen bzw. sich zu diesem Zweck auch weiterentwickeln möchte. Die sozialen Kompetenzen bilden

I. Critical Incident Technique



II. Befragung von Experten zu notwendigen Fachkompetenzen

III. Ergänzung grundlegender Potentiale

- Intelligenz
- Leistungsmotivation
- Soziale Kompetenzen

Abb. 13.2 Anforderungsanalyse. (Kanning 2016d)

schließlich die Basis dafür, das eigene Sozialverhalten zu reflektieren und kontextbezogen erfolgreich zu agieren (Kanning 2009, 2014b).

Neben der Frage, welches Kompetenzprofil gute Bewerber aufweisen sollten, ist darüber hinaus die Frage zu beantworten, *wie viele Stellen welcher Art* in den kommenden Jahren zu besetzen sind. Dabei geht es um Stellen, die durch natürliche Fluktuation frei werden oder aber aufgrund der Expansion des Unternehmens in den nächsten Jahren neu hinzukommen werden. Eine dritte Kategorie betrifft die Veränderung der Zusammensetzung der Belegschaft, weil z. B. aufgrund technischer Innovationen einfach strukturierte Arbeitsplätze durch anspruchsvollere Arbeitsplätze ersetzt werden. Die Personalbedarfsanalyse sollte mithin immer auch eine strategische Komponente der Personalpolitik beinhalten.

13.2.1.2 Bewerbermarktanalyse

Nachdem deutlich geworden ist, welcher konkrete Bedarf an neuen Mitarbeitern besteht, geht es im nächsten Schritt um die Frage, inwieweit der Arbeitsmarkt die gesuchten Menschen zur Verfügung stellt und ob diese Menschen sich für eine Beschäftigung bei einem bestimmten Arbeitgeber interessieren. Letztlich nützt es dem Arbeitgeber wenig, wenn dutzendfach geeignete Menschen Arbeitsplätze suchen, Konkurrenzunternehmen aber so attraktiv sind, dass sie alle guten Leute abziehen.

Bei der ersten Grobeinschätzung des Bewerbermarktes können *Statistiken* zu Absolutenanzahlen Orientierung geben. Darüber hinaus liegen in aller Regel Informationen darüber vor, wie viele Menschen mit welcher Qualifikation sich in den vergangenen Jahren auf entsprechende Stellenausschreibungen des Unternehmens beworben haben. Allgemeine Arbeitsmarktstatistiken helfen nur bedingt weiter. Mittelständische Unternehmen ziehen Menschen z. B. eher auf regionaler Ebene an. Insofern benötigt man

zusätzlich Daten, die regional heruntergebrochen sind. Im Zweifelsfall ist die Generierung entsprechender Daten eine Aufgabe für regionale Arbeitgeberverbände. Viel interessanter als die bloße „Stückzahl“ der potenziellen Bewerber sind allerdings ihre Ansprüche an den Arbeitgeber sowie ihre Wahrnehmung einzelner Unternehmen. Vergleichbar zur intuitiven Anforderungsanalyse könnten sich die Verantwortlichen hierzu am Schreibtisch sitzend etwas ausdenken. Besser ist in jedem Fall aber eine Befragung derjenigen, die es tatsächlich angeht. Je nach Zielgruppe kommen dabei verschiedene Personengruppen infrage (Kanning 2016d):

- *Studierende interessierender Studiengänge*
- *Schüler, maximal zwei Jahre vor Abschluss ihrer Schullaufbahn*
- *Menschen, die auf der Homepage des Unternehmens Stellenanzeigen gesichtet haben*
- *Personen, die sich auf eine vom Arbeitgeber ausgeschriebene Stelle bewerben*
- *Mitarbeiter, die in den letzten Jahren ein Stellenangebot angenommen haben*

Handelt es sich um ein Großunternehmen, so können derartige Befragungen oft in eigener Regie durchgeführt werden. Kleinere Arbeitgeber schließen sich zusammen oder überlassen die Aufgabe einem lokalen Arbeitgeberverband. In jedem Falle ist es wichtig, dass die Befragung anonym durchgeführt wird. Die Identität des einzelnen Studienteilnehmers darf nicht ermittelbar sein, sodass er sich frei fühlt, ehrlich zu antworten. Dies ist insbesondere bei realen Bewerbern oder eigenen Mitarbeitern von Bedeutung, die ansonsten Nachteile fürchten, wenn sie unerwünschte Angaben machen. Aus rein praktischen Gründen empfiehlt sich in der Regel eine Online-Befragung. Hierbei erhalten die Zielpersonen einen Link, den sie zu einem beliebigen Zeitpunkt anklicken, um zu einem Onlinefragebogen zu gelangen.

Die erste Frage nach den *Ansprüchen der Arbeitnehmer* bezieht sich auf grundlegende Arbeitsmotive und spezifische Bedürfnisse. Arbeitsmotive beschreiben die Ziele einer beruflichen Tätigkeit: „Was will ich durch meine berufliche Tätigkeit erreichen?“, während sich die spezifischen Bedürfnisse auf ganz konkrete Merkmale des Arbeitsplatzes bzw. des Arbeitgebers beziehen (Kantine, betriebseigener Kindergarten, Gleitzeitregelungen, Sabbatical u. ä.). Beides gilt es, in der Analyse zu erfassen. Die Messung der grundlegenden Arbeitsmotive wird in Zukunft sicherlich noch an Bedeutung gewinnen. Mittelfristig reicht es nicht aus, gute Mitarbeiter einzustellen, man muss sie auch dauerhaft an sich binden können. Je stärker die Position der Arbeitnehmer aufgrund vieler vakanter Stellen ist, desto leichter ist auch ein Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber und desto intensiver muss sich der Arbeitgeber um die Mitarbeiterbindung kümmern. Dies wiederum setzt voraus, dass der Arbeitgeber weiß, wonach seine Mitarbeiter streben, um im nächsten Schritt durch gezielte Personal- und Organisationsentwicklung die Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass die Bindung seiner Mitarbeiter an das Unternehmen gefestigt wird.

Abb. 13.3 vermittelt einen Eindruck von der Ausprägung grundlegender Arbeitsmotive. Die Ergebnisse beziehen sich auf mehr als 4000 Menschen Zum Einsatz kam dabei das Inventar zur Erfassung von Arbeitsmotiven (Kanning 2016b). Zunächst fällt auf, dass

über verschiedene Generationen hinweg das Selbstwertmotiv besonders hoch ausgeprägt ist. Die Menschen wollen im Mittelwert einen Arbeitsplatz haben, den sie als sinnvoll ansehen und aus dem sie eine positive Selbstbewertung ableiten können. Ebenfalls sehr hoch ausgeprägt ist das Streben danach, eigenverantwortlich Entscheidung treffen zu können (Autonomie), einen Arbeitsplatz zu haben, der zu den eigenen Kompetenzen und der eigenen Persönlichkeit passt (Selbstbezug) und dabei mitarbeiterorientiert geführt zu werden (Führung). Interessant ist, dass die Unterschiede zwischen den Vertretern verschiedener Generationen sehr gering ausfallen. Zwar sind die jüngeren Generationen oftmals anspruchsvoller, sie haben jedoch nicht grundlegend andere Bedürfnisse als ältere Generationen. Bedenkt man weiterhin, dass sich in jeder Generation mehrere Millionen Menschen befinden und berücksichtigt, dass es zwischen den einzelnen Individuen einer Generation große Unterschiede in der Ausprägung der Arbeitsmotive gibt, so wird deutlich, warum es notwendig ist, die Motive der eigenen Bewerber zu kennen und sich nicht blind darauf zu verlassen, dass Vertreter einer bestimmten Generation uniform gleiche Bedürfnisse aufweisen. In keinem Unternehmen bewirbt sich der durchschnittliche Vertreter einer Generation, sondern ein Individuum mit einem spezifischen Motivprofil, das ein Stück weit – aber nicht vollständig – durch die Sozialisation seiner Generation geprägt wurde.

Zum jetzigen Zeitpunkt unserer Analysephase wissen die Verantwortlichen eines Unternehmens, wen sie suchen und welche Erwartungen potenziell interessante Personen

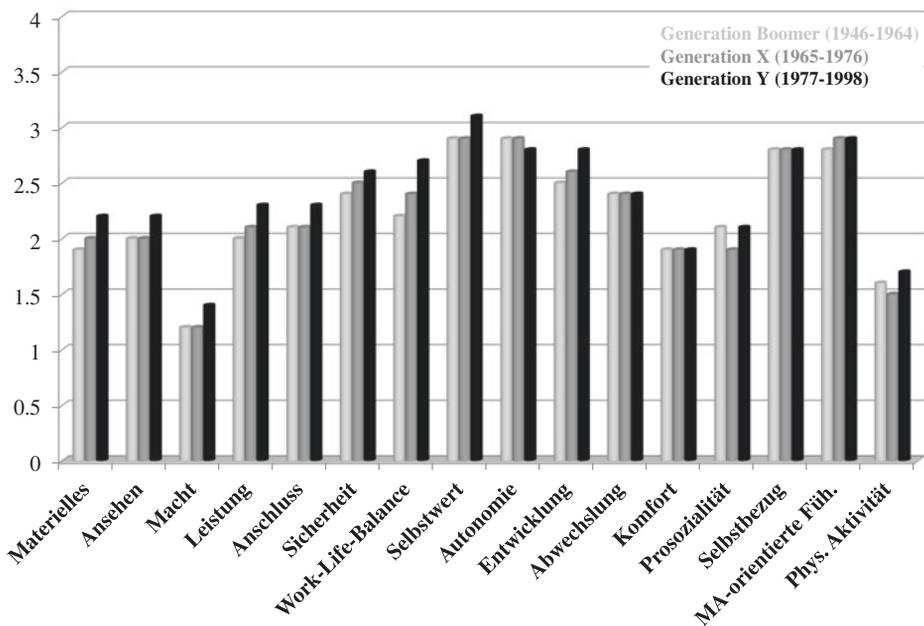


Abb. 13.3 Ausprägung grundlegender Arbeitsmotive in verschiedenen Altersgruppen. (Kanning 2016d)

an ihren Arbeitgeber stellen. Noch unbekannt ist die Sichtweise dieser Menschen auf einen konkreten Arbeitgeber bzw. eine Branche. Zu einer vollständigen Bewerbermarktanalyse gehört auch eine *Imageanalyse* des Unternehmens. Letztlich nützt es wenig, wenn ein Arbeitgeber im Hinblick auf die Ansprüche der Arbeitnehmer sehr gut aufgestellt ist, den Bewerbern dies aber nicht bekannt ist. Die meisten Menschen arbeiten in kleinen und mittelständischen Unternehmen, die in aller Regel überhaupt kein Image haben, weil sie den meisten Menschen schlicht unbekannt sind. Auch dies ist eine wichtige Erkenntnis für den Arbeitgeber und gleichzeitig ein Auftrag für das Personalmarketing. Andere Unternehmen haben ein Image, das möglicherweise verzerrt ist und an dem aktiv gearbeitet werden muss. Um die Ergebnisse der Imageanalyse für das Personalmarketing nutzen zu können, ist es sinnvoll, die Fragen nach Ansprüchen der Arbeitnehmer mit Fragen nach dem Image zu verbinden. So würde man z. B. fragen: „Inwieweit sind Sie der Auffassung, dass Sie als Mitarbeiter der Firma X ausreichend Möglichkeiten zu beruflichen Weiterbildung hätten?“. Je konkreter die Fragen ausfallen, desto nützlicher werden sie für die Ableitung konkreter Folgemaßnahmen sein.

13.2.1.3 Schlussfolgerungen

Nach erfolgter Personalbedarfs- und Bewerbermarktanalyse geht es im letzten Schritt der Vorbereitung des Personalmarketings um die Ableitung von Schlussfolgerungen. Grundlage hierfür ist ein *Soll-Ist-Vergleich*. In Abb. 13.4 werden die wichtigsten Inhalte eines solchen Vergleiches dargestellt. Bezogen auf die Anzahl der zu besetzenden Stellen muss geschaut werden, wie viele geeignete Personen ein Arbeitsmarkt zur Verfügung stellt (= potenzielle Bewerber) und wie viele dieser Menschen sich tatsächlich bei dem fraglichen Arbeitgeber bewerben. Dasselbe gilt für die Qualifikation der potenziellen und tatsächlichen Bewerber. Stellt der Arbeitsmarkt grundsätzlich zu wenig qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung, sind die Konsequenzen völlig andere, als wenn genügend qualifizierte Menschen vorhanden sind, die einen bestimmten Arbeitgeber aber meiden. Im ersten Fall müsste der Arbeitgeber sich Gedanken darüber machen, wie er selbst durch Weiterbildungsmaßnahmen das zu geringe Qualifikationsniveau der Bewerber anheben kann. Im zweiten Fall sprechen die Daten eher dafür, das Arbeitgeberimage zu verbessern. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Ergebnisse der Analysen, die ursprünglich der Gestaltung von Personalmarketingmaßnahmen dienen, auch Implikationen für die Personal- und Organisationsentwicklung liefern können. Spiegelt das Negativimage eines Unternehmens z. B. die Realität wieder, so bringt es wenig, durch offensives Marketing das Image zu polieren. Stattdessen sollten die Verantwortlichen lieber an Veränderungen ihrer Organisation arbeiten. Ganz ähnlich verhält es sich bei den Ansprüchen der Bewerber. Sicherlich wird man nicht alle Ansprüche realisieren können. Hier gilt es mit Mitteln des Personalmarketings, die besonderen Vorzüge des Arbeitgebers herauszustellen. Überall dort, wo Veränderungen möglich sind, weist die Soll-Ist-Analyse den Weg, an welchen Stellen das Unternehmen den Ansprüchen der Bewerber weiter entgegenkommen sollte.

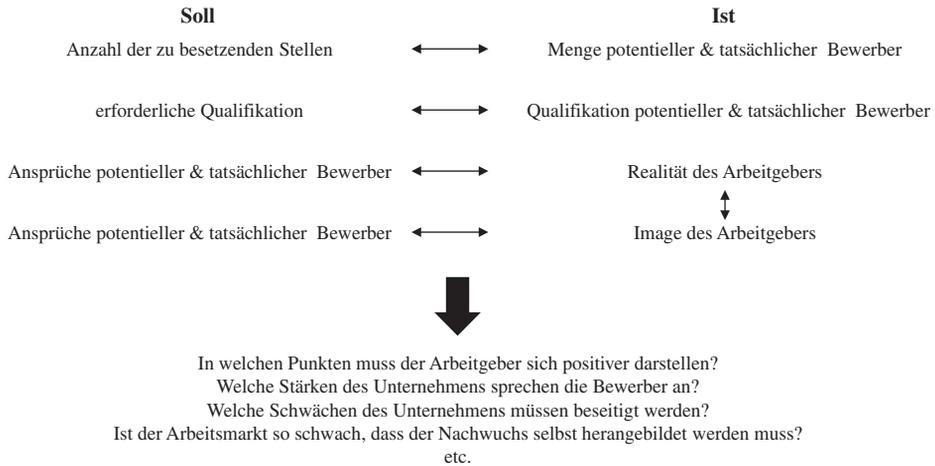


Abb. 13.4 Soll-Ist-Vergleich und Ableitung möglicher Maßnahmen. (Quelle: Eigene Darstellung)

13.2.2 Umsetzung

Die Methoden, mit denen ein Arbeitgeber Personalmarketing betreiben kann, sind sehr vielfältig. Sie reichen von der Ansprache ehemaliger Mitarbeiter, der gezielten Abwerbung qualifizierter Menschen aus anderen Unternehmen (Headhunting, Executive Search), dem Schalten klassischer Stellenzeigen, Auftritten auf Rekrutierungsmessen und Kooperationen mit Hochschulen bis hin zur Nutzung sozialer Netzwerke (Felser 2010; Kanning 2016d; Moser und Sende 2014). Von *E-Recruitment* ist die Rede, wenn dabei das Internet zum Einsatz kommt. In Zeiten, in denen jeder Student ein Smartphone besitzt, Online-Communities einen großen Teil des Freundeskreis junger Menschen ausmachen und auch gesellschaftspolitische Diskussionen mehr und mehr im Internet stattfinden, verwundert es nicht, wenn das Internet auch zu dem zentralen Ort wird, über den das Anwerben neuer Mitarbeiter erfolgt. Befragungen potenzieller Bewerber zeigen, dass unter den Top 3 der gewünschten Marketinginstrumente – Unternehmenswebsite, Zeitungen, Online-Bewerbungsportale – gleich zwei internetgestützte Verfahren auftauchen (Thielsch et al. 2012). Auch hier gilt, dass kaum ein Arbeitgeber es sich heute erlauben kann, diesen Sektor auszublenden. Befragungen von Unternehmen (Weitzel et al. 2015) zeigen schon heute eine massive Dominanz des Internets. 90 % der ausgeschriebenen Stellen (größerer Unternehmen) werden heute über Unternehmenswebseiten annonciert und 70 % über Online-Jobportale. Im Prinzip sind drei Formen des E-Recruitments zu unterscheiden: Unternehmenseigene Webseiten, Online-Jobportale sowie die Nutzung sozialer Netzwerke.

Unternehmenswebseiten haben den großen Vorteil, dass der Arbeitgeber hier ohne nennenswerte Kosten sehr umfangreiche Informationen über sich und seine ausgeschriebenen Stellen präsentieren kann. Und dies ist auch sehr wichtig. Klassische

Stellenanzeigen und Anzeigen auf Bewerbungsplattformen sind aufgrund der damit verbundenen Kosten in aller Regel sehr knapp gehalten und übermitteln bestenfalls die wichtigsten Informationen. Arbeitgeber, die in ihren Anzeigen von Bewerbern Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Einsatzbereitschaft einfordern, geben im Grunde nur Allgemeinplätze von sich. Kaum ein Arbeitgeber sucht andere Mitarbeiter. Wer selbst seine Unternehmenskultur als offen und partnerschaftlich preist, verrät eigentlich nur, dass er das kleine Einmaleins des Marketings verstanden hat. Gute Personalauswahl bedeutet, dass beide Seiten sich nach einem rationalen Abwägungsprozess füreinander entscheiden. Der Arbeitgeber kann hierzu im Laufe des Auswahlprozesses zahlreiche Daten über die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Kandidaten sammeln. Dem Bewerber bleibt oftmals kaum mehr Gelegenheit, als zum Ende des Einstellungsinterviews eine oder zwei Fragen zu stellen. Für einen guten Abwägungsprozess ist dies zu wenig. Umfangreiche Internetseiten können hier ein Stück weit Abhilfe schaffen und einen realistischen Einblick in den Arbeitsalltag liefern. Eine derart realistische Tätigkeitsinformation gibt nicht nur die Möglichkeit, sich besser zu informieren, sondern fördert auch nachweislich das Vertrauen in den Arbeitgeber (Earnest et al. 2011).

Der Nachteil von Unternehmenswebseiten ist, dass der Bewerber erst einmal den Weg hierhin finden muss. Bei großen Konzernen suchen die Bewerber von allein die Webseite auf. Je kleiner das Unternehmen ist, desto unwahrscheinlicher ist dies. Hier bietet sich also eine Kombination von Online-Jobportalen und eigener Webseite an: In der Stellenausschreibung finden sich nur die wichtigsten Fakten und ein Link zu ausführlich gestalteten Unternehmenswebseiten.

Doch wodurch zeichnet sich eine gute Unternehmenswebseite aus? Hier einige Erkenntnisse aus der Forschung (z. B. Cober et al. 2003; Göritz und Moser 2002; Konrath und Rack 2006):

- Es sollten differenzierte Angaben über die Stelle, die Arbeitsbedingungen, den Arbeitgeber, erwünschte Qualifikationen, das Gehalt, Weiterbildungsmöglichkeiten u. ä. gegeben werden (siehe auch Marchal et al. 2007).
- Die Internetseiten sollten sich leicht und intuitiv bedienen lassen und auch auf verschiedenen Browsern fehlerfrei laufen (Usability).
- Die Informationen sollten übersichtlich gestaltet und mit ästhetisch ansprechenden Visualisierungen unterstützt werden.
- Die Internetseiten sollten ein gewisses Maß an Interaktion ermöglichen. Hierzu gehört z. B. der Einsatz von Hyperlinks, über die sich individuell interessierende Informationen abrufen lassen (Allen et al. 2013). Zudem sollte über die Internetseite ein direkter Kontakt zum Unternehmen möglich sein, um beispielsweise vor einer Bewerbung noch weitere Informationen einholen zu können. Sehr weitreichende Interaktionsmöglichkeiten erlauben es dem potenziellen Bewerber über einen Selbsttest sogar, ganz unverbindlich seine Eignung für die Stelle zu prüfen (Dineen et al. 2002).
- Auf den Internetseiten sollten zudem reale Mitarbeiter zu Wort kommen, und z. B. ihren Arbeitsplatz vorstellen (Van Hoyer und Lievens 2007)

Online-Jobportale gehören heute zum Alltag des Personalmarketings. Zu unterscheiden sind allgemeine Portale wie Stepstone oder Monster und berufsfeldspezifische Portale, die sich zielgerichtet an ausgewählte Berufsgruppen richten. Sofern berufsfeldspezifische Portale existieren, ist dies in der Regel der effizientere Weg der Stellenausschreibung (Jattuso und Sinar 2003). Im Vergleich zur Unternehmenswebseite und der Nutzung von sozialen Netzwerken haben sich Online-Jobportale als besonders effizient erwiesen (Kanning 2016d). Für die Gestaltung der Inhalte gelten im Prinzip dieselben Regeln wie für die Gestaltung von Unternehmenswebseiten (s. o.). Allerdings setzen hier die Kosten deutliche Grenzen.

Eine Abwandlung – im Grunde genommen eine Umkehrung – des üblichen Wegs der Stellenausschreibung besteht darin, dass der Arbeitgeber von sich aus in Online-Jobportalen auf die Suche nach geeigneten Personen geht, die hier ihre Daten hinterlegt haben und sich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen. Ob sich hier sehr viele gut qualifizierte Bewerber finden lassen, bleibt einstweilen unklar. Kandidaten, die sich derzeit in einem sicheren Anstellungsverhältnis befinden, vermeiden es eher, sich im Internet als potenzieller Stellenwechsler zu erkennen zu geben, da sie fürchten, ihr derzeitige Arbeitgeber könnte dies merken (Westaby 2005).

Soziale Netzwerke werden in den letzten Jahren sehr häufig als eine sehr gute Alternative zu den fast schon klassisch zu nennenden Wegen des E-Recruitments beschrieben (z. B. Trost 2012). Ganz so unproblematisch ist dieser Weg aber nicht. Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob es sich um primär privat angelegte Netzwerke (z. B. Facebook) oder um berufsbezogene Netzwerke (z. B. Xing) handelt. Letzteren sollte man den Vorzug geben, was in der Praxis auch meist der Fall ist (Caers und Castelyn 2011). In privaten Netzwerken können die Betroffenen den Anwerbeversuch eines Unternehmens als Übergriff auf ihre Privatsphäre erleben, zumal hier viele Informationen stehen, die den Arbeitgeber schlichtweg nichts angehen. Insofern ist schon aus ethischen Gründen davon abzuraten, sich „heimlich“ in Netzwerken über Bewerber zu erkundigen (Ziegler et al. 2012). Die Studie von Caers und Castelyns (2011) legt nahe, dass die hier gesammelten Eindrücke die Aussagekraft der Auswahlverfahren eher reduzieren als dass sie zu einer besseren Prognose des beruflichen Erfolgs beitragen. Generell ist die Effizienz – also die Relation zwischen den über soziale Netzwerke offerierten Stellen und der Menge der Stellen, die über diesen Weg besetzt werden – sehr gering. Sie schneiden etwa dreimal schlechter ab als Job-Portale und doppelt so schlecht wie Anzeigen in Zeitungen (Kanning 2016d).

Neben diesen inzwischen durchaus üblichen Wegen beschreiben Moser und Sende (2014) weitere Wege, zu denen bislang jedoch keine Forschung vorliegt:

- Blogs: Mitarbeiter oder Bewerber berichten über ihre Erfahrungen mit einem bestimmten Unternehmen. Aufgrund der für das Unternehmen schwer zu steuernden Informationen, die hier verbreitet werden, ist eher Zurückhaltung anzuraten. Sollten die User merken, dass hinter den Mitarbeitern, die sich vermeintlich frei äußern, de facto die Marketingabteilung steckt, dürfte der Schaden für das Unternehmensimage immens sein.

- Podcastings: Das Unternehmen stellt Audio- oder Videodateien zur Verfügung, die der Imageförderung dienen sollen und die z. B. über besondere Ereignisse oder Ausbildungsplätze berichten.
- RSS-Feed: Nachrichtenticker zu Firmeninformationen, die an Abonnenten vermeintlich exklusiv weitergegeben werden.
- Wikis: Informationssysteme, bei denen die User selbst Informationen über Unternehmen und ihren Arbeitsplatz zusammentragen. Die potenziellen Probleme sind vergleichbar zu denen der Blogs.

13.3 E-Assessment

Die meisten Unternehmen nutzen das Internet im Personalauswahlprozess ausschließlich für die Rekrutierung – also die Anwerbung – der Bewerber. Die eigentliche Auswahl erfolgt anschließend vollständig nach traditionellem Vorbild. Die Bewerbungsunterlagen werden von einem Angestellten gelesen und ausgewählte Kandidaten zu Testverfahren und/oder einem Interview eingeladen. Mehr als 95 % der Unternehmen akzeptieren in diesem Zusammenhang Bewerbungsunterlagen, die nur noch in Form von Dateien an den Arbeitgeber versendet werden. Aber nur etwa 23 % nutzen die Möglichkeit von Online-Bewerbungsformularen (Kanning 2015c).

Online-Bewerbungsformulare ersetzen die klassischen Bewerbungsunterlagen, bei denen ein Bewerber relativ frei nach den Vorgaben der Ratgeberliteratur seine Selbstvermarktung gestaltet. Mehr als 60 % der Bewerber geben an, dass sie ihr Anschreiben nicht selbst verfassen, sondern sich aus dem Internet Vorlagen herunterladen, die dann auf die eigene Person angepasst werden (Kanning 2015a). Dies sollte den Personalern, die Anschreiben gern inhaltlich deuten (Kanning 2016a), zu denken geben. Mit Hilfe von Online-Bewerbungsformularen erfasst der Arbeitgeber gezielt nur die Informationen, die für die Vorauswahl der Bewerber wichtig sind. Während bei klassischen Bewerbungsunterlagen letztlich die Ratgeberliteratur und ein klein wenig auch die Bewerber entscheiden, welche Daten dem Arbeitgeber für seine Auswahlentscheidung zur Verfügung stehen, sind es bei Online-Bewerbungsformularen die Arbeitgeber, die selbst festlegen, welche Daten erhoben werden und welche nicht. In Form eines Fragebogens müssen die Bewerber z. B. Eckdaten ihrer Biografie und bestimmte Abschlussnoten eingeben, Auskunft über Art und Dauer ihrer Auslandserfahrungen geben und Fragen zur beruflichen Qualifikation beantworten. Die inhaltliche Gestaltung eines solchen Online-Fragebogens setzt natürlich voraus, dass der Arbeitgeber weiß, welche Informationen für eine gute Auswahlentscheidung tatsächlich entscheidend sind, also welchen Kriterien den beruflichen Erfolg eines Menschen hinreichend gut prognostizieren können. Hier geht es um den Kern jeder Personalauswahl – die Validität.

13.3.1 Aussagekraft der Bewerbungsunterlagen

Je valider ein Auswahlverfahren ist, desto besser lässt sich mit ihm der berufliche Erfolg eines Menschen prognostizieren (vgl. Kanning 2004; Schuler 2014a). Eine gute Prognose ist nur dann zu erzielen, wenn die Verantwortlichen solche Kriterien zu Bewertung der Bewerber heranziehen, die valide sind und andere Kriterien ausblenden. Das Bewusstsein für diesen eigentlich sehr einfachen Grundsatz ist in der Praxis nicht sehr weit verbreitet (Kanning 2015a). Statt sich an den Ergebnissen der Forschung zu orientieren, folgen viel zu viele Unternehmen einfach den Traditionen („Lücken im Lebenslauf deuten auf einen nicht zielstrebigem Menschen hin.“), bilden ihre eigene Theorie („Menschen mit festem Händedruck sind durchsetzungsstark.“) oder folgen ganz einfach ihrem aktuellen Bauchgefühl. Die Forschung zeigt, dass dies nicht zum Ziel führt. Ohne es zu merken, unterlaufen den Verantwortlichen bei einem solchen Vorgehen zahlreiche Fehler, die letztlich dazu führen, dass nicht die Person eingestellt wird, die am besten zu der ausgeschriebenen Stelle passt, sondern diejenige, die dem Personaler am besten gefällt. Hier einige Beispiele für klassische Beurteilerfehler im Kontext der Personalauswahl:

- Gut aussehende Bewerber werden als intelligenter, teamfähiger sowie fachkompetenter erlebt und eher zum Einstellungsinterview eingeladen als weniger gute aussehende (Watkins und Johnston 2001).
- Übergewichtige Bewerber erscheinen weniger leistungsstark (Giel et al. 2012).
- Ähnlich verhält es sich mit Menschen, die mit Akzent sprechen (Fuertes et al. 2012).
- oder einen ausländischen Namen tragen (Kaas und Manger 2010).
- Bewerber, die groß und breitschultrig sind, erscheinen den Entscheidungsträgern besonders führungsstark (Sczesny und Stahlberg 2002).
- Haben sich die Entscheidungsträger erst einmal eine Meinung zu einem Kandidaten gebildet, so versuchen sie im weiteren Auswahlprozess, die vorgefasste Meinung auch zu bestätigen (Wenderdel und Kanning 2008).

Studien, die sich mit der *Validität der Bewerbungsunterlagen* beschäftigen, kommen meist zu ernüchternden oder auch erschreckenden Ergebnissen (Cole et al. 2003, 2007; Machwirth et al. 1996; Kanning 2016a). Dies liegt nicht nur daran, dass viele Entscheidungsträger unkritisch ihrem Bauchgefühl vertrauen, sondern auch daran, dass viele durchaus plausibel erscheinende Kriterien letztlich keine oder keine nennenswerte Aussagekraft besitzen. Obwohl sich z. B. über 80 % der Unternehmen für etwaige Lücken im Lebenslauf interessieren (Kanning 2016a), lässt sich kein bedeutsamer Zusammenhang zwischen der Größe der Lebenslaufücken und Persönlichkeitsmerkmalen wie etwa Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit oder Zielstrebigkeit belegen (Frank und Kanning 2014). Die Führungserfahrung eines Bewerbers ist leider kein Indikator seiner Führungskompetenzen (Kanning und Fricke 2013). Die Erfahrungen, die jemand als Führungskraft macht, bietet zwar theoretisch die Chance etwas zu lernen, diese Chance

wird aber offenkundig von sehr vielen Führungskräften kaum genutzt. Mannschaftssportler sind nicht sozial kompetenter als Menschen, die keinen Sport treiben oder solche, die Individualsportarten nachgehen (Kanning und Kappelhoff 2012). Menschen, die sich sozial engagieren, weisen erwartungsgemäß eine höhere soziale Orientierung auf, sind gleichzeitig aber auch offensiver in der Vertretung ihrer eigenen Interessen (Kanning und Woike 2015).

Fragen wir danach, welche Informationen in den Bewerbungsunterlagen eine nennenswerte Validität besitzen, so stoßen wir auf Antworten, die für so manchen z. T. überraschend sind. Als valide haben sich die Schulnoten – hier aber vor allem die Durchschnittsnote und nicht so sehr die einzelnen Fächernoten – (Görlich und Schuler 2007; Roth et al. 1996), die Abschlussnote im Examen (Cole et al. 2003; Görlich und Schuler 2007) sowie die Fachkompetenz (Schmidt und Hunter 1998) erwiesen.

Eine valide Vorauswahl der Bewerber ist von größerer Bedeutung als es auf der ersten Blick scheinen mag. Zwar ist es richtig, dass manche Fehler, die bei der Vorauswahl auftreten, in den nachfolgenden Verfahrensschritten – also beispielsweise im Einstellungsinterview oder im Assessment-Center – wieder korrigiert werden können. Dies gilt jedoch nur für einen Teil der Fehler. Wird ein Bewerber nach der Sichtung der Bewerbungsunterlagen zu Unrecht als geeignet eingestuft (= *Fehler der ersten Art*), besteht die Möglichkeit einer späteren Korrektur. Für den *Fehler der zweiten Art* – ein Bewerber wird fälschlicherweise als ungeeignet eingestuft – gilt dies leider nicht, da die entsprechende Person nicht weitergehend untersucht wird. Besonders schlimm ist hierbei, dass der Arbeitgeber die Fehleinscheidungen der Fehler zweiter Art nicht erkennen kann. Dementsprechend wägt er sich in trügerischer Sicherheit, im Wesentlichen alles richtig zu machen und weist im schlimmsten Fall über Jahre hinweg viele gute Kandidaten zurück, ohne es zu merken. Eine strenge Vorauswahl der Bewerber aufgrund fragwürdiger und z. T. nicht einmal vorhandener Kriterien führt zu sehr vielen Fehlern zweiter Art. Wer dies umgehen will, der muss schon früh im Prozess der Bewerberauswahl valide Methoden zum Einsatz bringen. Hierbei kann das E-Assessment wertvolle Dienste leisten.

13.3.2 Best Practice des E-Assessments

Der *Idealfall eines E-Assessment* sieht in etwa wie folgt aus:

1. Der Bewerber findet in der Online-Stellenanzeige einen Link zu einem Bewerbungsformular des Arbeitgebers oder muss per Mail beim Arbeitgeber einen Link zum Bewerbungsformular anfordern.
2. Der Bewerber bearbeitet das Bewerbungsformular, das recht schnell auszufüllen ist, da es nur solche Daten erfasst, die auch tatsächlich auswahlrelevant sind. Dies sind biografische Daten bezogen auf Ausbildung, Berufserfahrung, Noten, Sprachkenntnisse etc. Auf ein Bewerbungsfoto wird ebenso verzichtet wie auf ein Anschreiben, ein Motivations schreiben oder ähnlich frei formulierte Texte, die in erster Linie der

Selbstdarstellung dienen und kaum verwertbare Fakten beinhalten. Die Zeugnisse können als Attachment angehängt werden.

3. Nachdem der Bewerber das ausgefüllte Formular an den Arbeitgeber zurückgesandt hat, wertet ein Computer den Fragebogen aus und gibt dem Bewerber nach wenigen Sekunden eine Rückmeldung, ob er noch im Kreis der interessierenden Kandidaten ist. Dieser allererste Auswahlsschritt arbeitet mit sehr liberalen Kriterien. Im Gegensatz zur klassischen Sichtung der Bewerbungsunterlagen, bei der es aus rein praktischen Gründen darum geht, große Bewerberzahlen schnell auf eine sehr geringe Anzahl von Menschen zu reduzieren, mit denen Einstellungsgespräche zu führen sind, spielt die Menge der Bewerber, die beim E-Assessment die erste Runde erfolgreich durchlaufen, überhaupt keine Rolle.
4. Sollte unser Bewerber eine positive Entscheidung erhalten haben, ist damit auch die Einladung zu einem Leistungstest verbunden, der ebenfalls online ausgefüllt wird. Der Bewerber erhält einen Zugang, der nur einmal in den nächsten Tagen genutzt werden kann. Er wird darauf hingewiesen, dass der Test am besten in ausgeschlafenen Zustand und ohne Störungen von außen auszufüllen ist.
5. Nachdem der Bewerber den Test bearbeitet hat, wertet abermals der Computer den Test aus und informiert den Kandidaten erneut, ob er noch im Rennen ist.
6. Entweder ist an dieser Stelle die Vorauswahl beendet oder es gibt eine weitere Runde, in der bislang erfolgreiche Bewerber nun zur Bearbeitung eines Fragebogens eingeladen werden. Hierfür würde sich z. B. ein Fragebogen zur Messung der Leistungsmotivation oder grundlegender sozialer Kompetenzen anbieten (s. o.). Wie schon beim Leistungstest geht es darum, grundlegende Kompetenzen zu erfassen, die Personen mit gutem Entwicklungspotenzial identifizieren. Letztlich geht es darum, Instrumente einzusetzen, die für die fragliche Position tatsächlich bedeutsam sind.
7. Hat der Bewerber auch diesen letzten Schritt des Online-Assessments erfolgreich hinter sich gebracht, schließt sich nun ein persönlicher Kontakt an. Er wird möglicherweise zu einem vorgeschalteten Telefoninterview oder gleich zum Einstellungsgespräch eingeladen.

Der große *Vorteil* des E-Assessment besteht darin, dass große Bewerbergruppen ohne nennenswerten Aufwand mit validen Testverfahren untersucht werden können und hierdurch die Validität der Vorauswahl auf ein deutlich höheres Niveau gehoben werden kann, als es bei einer klassischen Sichtung der Unterlagen durch einen Menschen möglich wäre. Die Deutung der Bewerbungsunterlagen durch einen Menschen ist bildlich gesprochen ein stumpfes Schwert der Diagnostik, was daran liegt, dass die zur Verfügung stehenden Informationen an sich nicht sehr valide sind und darüber hinaus viele Verantwortlichen aus dem Bauch heraus Entscheidung fällen, die eher etwas über sie selbst und ihre aktuelle Situation als über den Bewerber aussagen. Die an sich schon wenig valide Prozedur der Unterlagensichtung wird dadurch zusätzlich in ihrer Aussagekraft gemindert. Das E-Assessment zwingt die Verantwortlichen dazu, sich im Vorhinein gut zu überlegen, welche Kriterien wirklich wichtig und aussagekräftig sind. Zudem

ist sichergestellt, dass alle Bewerber später auch tatsächlich nach diesen Kriterien ausgewählt werden. Darüber hinaus werden insbesondere in Form eines Leistungstests Methoden eingesetzt, deren Validität über dem liegt, was aus den Bewerbungsunterlagen herauszuholen ist. Dies gilt natürlich nur dann, wenn die eingesetzten Testverfahren auch valide sind. Für einen Großteil der in der Wirtschaft eingesetzten Verfahren gilt dies leider nicht (Hossiep et al. 2015; Kanning 2013a, b). Bei der Auswahl der Tests sollte man sich daher von neutraler Stelle beraten lassen und sich vergewissern, ob der Ratgeber ausgebildeter Diagnostiker ist. Für die meisten Unternehmensberater gilt dies ebenfalls nicht.

Das E-Assessment besitzt aber nicht nur für den Arbeitgeber Vorteile. Die Bewerber müssen weitaus weniger Aufwand betreiben und bekommen eine sehr schnelle Rückmeldung (Bruns 2002). Im Vergleich hierzu wartet ein Bewerber, der sich ohne Bewerbungsformular bewirbt, im Durchschnitt abenteuerliche 13 Tage auf eine erste Reaktion des Arbeitgebers (Kanning 2016c). Zudem vermittelt das E-Assessment einen besonders professionellen und innovativen Eindruck vom Arbeitgeber. Insofern wird das Auswahlverfahren selbst ein Stück weit zu einem Instrument des Personalmarketings (Bartram 2000).

Ein *Nachteil* des E-Assessment besteht in der unklaren Identität der Menschen, die im Internet die Testverfahren ausfüllen. Möglicherweise sitzt der Bewerber auch nicht allein vor seinem Rechner, sondern lässt sich von jemandem helfen. Aus diesem Grunde ist es notwendig, dass alle Bewerber, die persönlich im Unternehmen erscheinen, noch einmal nachgetestet werden. Darüber hinaus können manche Bewerber ein solches Verfahren als kühl und distanziert erleben. Daher ist es wichtig, das Vorgehen zu erläutern und zu begründen, noch bevor das Bewerbungsformular ausgefüllt wird. Letztlich werden fast alle Bewerber ein Interesse daran haben, dass sie nach validen Kriterien ausgewählt werden – außer denjenigen, die durch Selbstdarstellung über mangelnde Qualifikationen hinwegtäuschen wollen und die man daher ohnehin nicht im Unternehmen haben möchte. Das Verfahren muss ihnen nur erläutert werden. Je weiter verbreitet die Methode eingesetzt wird, desto kleiner wird dieses Problem jedoch werden, da sich die Einstellungen der Bewerber im Laufe der Zeit an die Realität adaptieren (Kanning 2016c).

13.3.3 Praxis des E-Assessments

Die Chancen, die das E-Assessment bietet, werden heute in der Praxis leider bei weitem nicht genutzt (Kanning 2015c). Unter den vergleichsweise wenigen Unternehmen, die überhaupt Online-Bewerbungsformulare einsetzen, übertragen die meisten das Prinzip der klassischen Bewerbungsmappe – und damit auch die diagnostischen Schwächen – eins zu eins auf die neue Methoden (Abb. 13.5). Fast 60 % arbeiten mit Freitextfeldern, in denen die Bewerber ein klassisches Anschreiben formulieren und öffnen damit auch das E-Assessment für die vielfältigsten Spielarten der offensiven Selbstvermarktung. Knapp 34 % wollen sogar explizit in einem Textfeld über die Motive der Bewerber informiert werden. In jedem Bewerbungsratgeber erfahren die Kandidaten, was hier anzugeben ist.

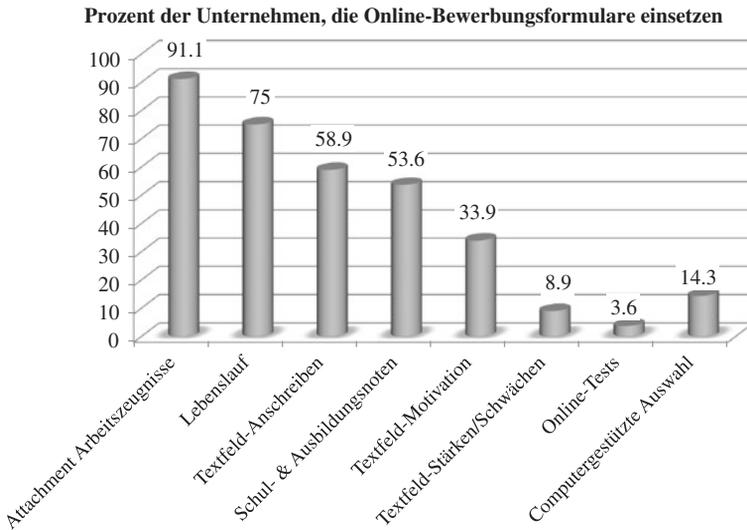


Abb. 13.5 Nutzung der Möglichkeiten des E-Assessments. (nach Kanning 2015c)

Bei fast 9 % der Unternehmen sollen die Bewerber sogar explizit etwas über ihre Stärken und Schwächen berichten. In der Befragung von Kanning (2015) geben fast 90 % der mehr als 500 befragten Bewerber an, dass sie im Einstellungsinterview die Angaben zu ihren Stärken zu ihrem Vorteil manipulieren. Über 40 % manipulieren ihre Schwächen und fast 74 % heucheln mehr Interesse am Unternehmen und der ausgeschriebene Stelle, als es der Realität entspricht. Angesichts dieser Zahlen ist es mehr als unwahrscheinlich, dass sich mit den thematisch gebundenen Textfeldern valide Informationen über die Bewerber erfassen lassen. Online-Tests bringen nicht einmal 4 % der Unternehmen zum Einsatz. Da verwundert es auch nicht, wenn nur eine sehr kleine Minderheit von gerade einmal 14 % der Unternehmen, die Bewerbungsformulare einsetzen, automatisierte Auswertungen durch den Computer nutzen. Am Ende sitzt bei fast allen Unternehmen wieder ein Mensch am anderen Ende, der die über das Internet gesammelten Daten selbst interpretiert. Die diagnostische Qualität ist dieselbe wie vor 50 Jahren, das Ganze wirkt nur deutlich innovativer, weil das Internet mit im Spiel ist.

Ganz grundlegend darf nicht aus dem Blick verloren werden, dass E-Recruitment und E-Assessment nur die ersten Schritte des gesamten Auswahlprozesses darstellen. Sie ersetzen nicht das alte Auswahlverfahren, sondern stellen die Vorauswahl auf ein professionelleres Fundament, sofern sich die Arbeitgeber darauf einlassen, die Potenziale der Methoden tatsächlich zu nutzen. Auch der beste Online-Test ersetzt kein hoch strukturiertes Interview oder ein nach wissenschaftlichen Kriterien gestaltetes Assessment-Center. Er sorgt aber dafür, dass von vornherein bessere Kandidaten in die nachfolgenden Verfahren gelangen und erhöht somit die Wahrscheinlichkeit, neue Mitarbeiter zu finden, mit denen sich die Aufgaben der Zukunft tatsächlich meistern lassen. Unternehmen

könnten mit gutem Beispiel vorangehen und sich im Bereich der Diagnostik ebenso lernbereit und lernfähig zeigen, wie sie es von ihren zukünftigen Mitarbeitern ganz selbstverständlich erwarten.

Literatur

- Allen, D. G., Biggane, J. E., Pitts, M., Otondo, R., & Scotter, J. V. (2013). Reactions to recruitment web sites: Visual and verbal attention, attraction, and intention to pursue employment. *Journal of Business Psychology, 28*, 263–285.
- Bartram, D. (2000). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment, 8*, 261–274.
- Boltz, J., Kanning, U. P., & Hüttemann, T. (2009). Qualitätsstandards für Assessment Center – Treffende Prognosen durch Beachtung von Standards. *Personalführung, 10*, 32–37.
- Bruns, I. (2002). Studie zu Electronic-Recruitment: Zielgruppenspezifische Erfahrungen und Anforderungen an das Online-Bewerbungsangebot deutscher Unternehmen. *Personal, 5*(2002), 16–19.
- Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkeIn and facebook in Belgium: The influence and biases on social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review, 29*, 437–448.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober A. B. & Keeping, L. M. (2003). Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction. *International Journal of Selection and Assessment, 11*, 158–169.
- Cole, M. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2003). What can we uncover about applicants based on their resumes? A field study. *Applied HMR Research, 8*, 51–62.
- Cole, M. S., Rubin, R. S., Feild, H. S., & Giles, W. F. (2007). Recruiters' perception and use of applicant résumé information: Screening the recent graduate. *Applied Psychology: An International Review, 56*, 319–343.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology, 87*, 723–734.
- Earnest, D. R., Allen, D. G., & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology, 64*, 865–987.
- Felser, G. (2010). *Personalmarketing*. Göttingen: Hogrefe.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*, 327–358.
- Frank, F., & Kanning, U. P. (2014). Lücken im Lebenslauf – Ein valides Kriterium der Personalauswahl? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 58*, 1–8.
- Fuertes, J. N., Gottdiener, W. H., Martin, H., Gilbert, T. C., & Giles, H. (2012). A meta-analysis of the effect of speakers' accents on interpersonal evaluation. *European Journal of Social Psychology, 42*, 120–133.
- Giel, K. E., Zipfel, S., Alizadeh, M., Schäfferle, N., Zahn, C., Wessel, D., et al. (2012). Stigmatization of obese individuals by human resource professionals: An experimental study. *BMC Public Health, 2012*, 1–9.
- Göritz, A. S., & Moser, K. (2002). Personalmarketing im Internet – Eine Untersuchung des Auftritts der 100 größten deutschen Unternehmen. *Zeitschrift für Personalpsychologie, 3*, 141–148.
- Görlich, Y., & Schuler, H. (2007). *Arbeitsprobe zur berufsbezogenen Intelligenz. Technische und handwerkliche Tätigkeiten (AZUBI-TH)*. Göttingen: Hogrefe.

- Hossiep, R., Shecke, J., & Weiß, S. (2015). Zum Einsatz von persönlichkeitsorientierten Fragebogen – Eine Erhebung unter den 580 größten deutschen Unternehmen. *Psychologische Rundschau*, 66(2), 127–129.
- Huffcut, A. I., & Arthur, W., Jr. (1994). Hunter and Hunter (1994) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184–190.
- Jattuso, M. L., & Sinar, E. F. (2003). Source effects in internet-based screening procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 137–140.
- Kaas, L. & Manger, C. (2010). *Ethnic discrimination in Germany's labour market: A field experiment*. Unveröffentlichter Forschungsbericht (Nr. 4741). Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
- Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2009). *Inventar sozialer Kompetenzen (ISK/ISK-K)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2013a). Testverfahren in der Personalarbeit – Teil 1: Varianten und Probleme. *Personal Manager*, 1, 36–39.
- Kanning, U. P. (2013b). Testverfahren in der Personalarbeit – Teil 2: Auswahl und Einsatz. *Personal Manager*, 2, 38–41.
- Kanning, U. P. (2014a). Managementversagen – Eine diagnostische Perspektive. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 13–20.
- Kanning, U. P. (2014b). *Inventar zur Messung sozialer Kompetenzen in Selbst- und Fremdbild (ISK-360°)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2015a). *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit – Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Berlin: Springer.
- Kanning, U. P. (2015b). *Soziale Kompetenzen fördern* (2. überarb. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kanning, U. P. (2015c). E-Recruitment – Chancen und Realität der Bewerbervorauswahl per Internet. *Personalführung*, 5, 61–65.
- Kanning, U. P. (2016a). Über die Sichtung von Bewerbungsunterlagen in der Praxis der Personalauswahl. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60, 18–32.
- Kanning, U. P. (2016b). *Inventar zur Erfassung von Arbeitsmotiven (IMA)*. Göttingen: Hogrefe (im Druck).
- Kanning, U. P. (2016c). Wie Bewerberinnen und Bewerber die Praxis der Personalauswahl erleben und bewerten. *Report Psychologie*, 2, 56–66.
- Kanning, U. P. (2016d). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung – Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Berlin: Springer.
- Kanning, U. P., & Fricke, P. (2013). Führungserfahrung – Wie nützlich ist sie wirklich? *Personalführung*, 1, 48–53.
- Kanning, U. P., & Kappelhoff, J. (2012). Sichtung von Bewerbungsunterlagen – Sind sportliche Aktivitäten ein Indikator für die soziale Kompetenz der Bewerber? *Wirtschaftspsychologie*, 14(4), 72–81.
- Kanning, U. P., & Woike, J. (2015). Sichtung von Bewerbungsunterlagen: Ist soziales Engagement ein valider Indikator sozialer Kompetenzen? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 59, 1–15.
- Kanning, U. P., Pöttker, J., & Klinge, K. (2008). *Personalauswahl. Ein Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Konrath, U., & Rack, O. (2006). Personalrekrutierung im Internet. Einfluss der Qualität von Recruiting-Sites auf die Arbeitgeberqualität. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 53–59.
- Machwirth, U., Schuler, H., & Moser, K. (1996). Entscheidungsprozesse bei der Analyse von Bewerbungsunterlagen. *Diagnostica*, 42, 220–241.
- Marchal, E., Mellet, K., & Rieucan, G. (2007). Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisement. *Human Relations*, 60, 1091–1113.

- Moser, K., & Sende, C. (2014). Personalmarketing. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 99–148). Göttingen: Hogrefe.
- v Rosenstiel, L. (1999). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien* (S. 99–122). Göttingen: Hogrefe.
- v Rosenstiel, L. (2014). Die Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 25–57). Göttingen: Hogrefe.
- Roth, P. L., BeVier, C. A., Switzer, F. S., & Schippmann, J. S. (1996). Metaanalyzing the relationship between grades and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*, 548–556.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practice and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*, 262–274.
- Schuler, H. (2014a). *Psychologische Personalauswahl* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2014b). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl., S. 61–97). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., & Kanning, U. P. (Hrsg.). (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivationsinventar (LMI)*. Göttingen: Hogrefe.
- Sczesny, S., & Stahlberg, D. (2002). Geschlechtsstereotype Wahrnehmung von Führungskräften. *Wirtschaftspsychologie*, *9*, 35–40.
- Stephan, U., & Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahmen und Einsparungspotenzial durch strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, *3*, 3–17.
- Thielsch, M. T., Träumer, L., Pytlik, L., & Kanning, U. P. (2012). Personalmarketing aus Bewerbersicht: Nutzung und Bewertung. *Journal of Business and Media Psychology*, *3*, 1–12.
- Trost, A. (2012). Paradigmenwechsel in der Personalauswahl: Mitarbeiter gewinnen durch Social Recruitment. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, *2012*, 42–45.
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Investigating web-based recruiting sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*, 372–382.
- Watkins, L. M., & Johnston, L. (2000). Screening job applicants: The impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*, 76–84.
- Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C., & Wirth, J. (2015). *Recruitment Trends 2015*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Wenderdel, M., & Kanning, U. P. (2008). *Wer mehr weiß beurteilt anders*. *Personalwirtschaft*, *8*, 52–54.
- Westaby, J. D. (2005). Comparing attribute importance and reason methods for understanding behavior: An application to internet job search. *Applied Psychology: An International Review*, *54*, 568–583.
- Ziegler, M., Danay, E., & Maaß, U. (2012). Überschätzter Nutzen? Soziale Netzwerke bei der Personalauswahl. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, *2012*, 9–11.

Über den Autor

Prof. Dr. Uwe Peter Kanning Dipl.-Psych., lehrt an der Hochschule Osnabrück Wirtschaftspsychologie. Arbeitsschwerpunkte im Bereich Personaldiagnostik und fragwürdige Methoden der Personalarbeit.

Thomas Pawlik

There are known knowns. There are things we know that we know. There are known unknowns. That is to say, there are things that we now know we don't know. But there are also unknown unknowns. There are things we do not know we don't know (Rumsfeld, zitiert nach Logan 2009).

Zusammenfassung

Nachdem im Februar 2002 der seinerzeitige US-Verteidigungsminister Donald Rumsfeld im Rahmen einer Pressekonferenz das oben zitierte Konzept der „known knowns“, „known unknowns“ und „unknown unknowns“ für seine Erörterungen nutzte, musste er sich im Anschluss viel Häme und Spott gefallen lassen. Die Videoaufnahmen der Rede erlangten Kultstatus im Internet und die „Plain English Campaign“ verlieh den Ausführungen sogar die wenig schmeichelhafte Auszeichnung „Foot in the mouth“ (Soames 2003). Doch bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass die Äußerung Rumsfelds durchaus Sinn ergibt und auch keineswegs ein neues Konzept darstellt (Logan 2009). So lassen sich beispielsweise Bezüge zur entscheidungstheoretischen Abgrenzung zwischen Situationen der Gewissheit, des Risikos und der Ungewissheit herstellen. Im Folgenden wird, nach einer Übersicht über grundlegende Aspekte der Personalentwicklung, dargestellt, welche Implikationen die Anwendung des known/unknown Schemas auf die Personalentwicklung hat.

T. Pawlik (✉)

Centre of Maritime Studies, Hochschule Bremen, Werderstr. 73, 28199 Bremen, Deutschland
E-Mail: thomas.pawlik@hs-bremen.de

14.1 Zum Begriff der Personalentwicklung

Personalentwicklung gehört neben der Personalbedarfsbestimmung, der Personalbestandsanalyse, der Personalbeschaffung, der Personalfreisetzung, der Personalveränderung, dem Personaleinsatz, dem Personalkostenmanagement und der Personalführung zu den wesentlichen Handlungsfeldern des Personalmanagements. Eine zentrale Frage der Personalentwicklung lautet dabei: „Wie können/sollen die Fähigkeiten der Mitarbeiter im Hinblick auf den bestehenden bzw. den zukünftigen qualitativen Personalbedarf erhöht werden?“ (Scholz 2014, S. 84).

Das Thema Personalentwicklung nimmt auch in der Außendarstellung von Unternehmen mittlerweile eine prominente Rolle ein. So schreibt beispielsweise das Unternehmen bremenports GmbH & Co. KG in seiner Internetdarstellung:

Der Unternehmenserfolg hängt (...) stark von den Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Beschäftigten ab. Ein Ziel der Personalentwicklung ist es, berufliches Wissen zu erhalten und den Know-how-Transfer auf die nächste Generation zu sichern. Die individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, eine zeitnahe Nachfolgeplanung sowie die Gewinnung zukünftiger Fach- und Führungskräfte sind weitere wichtige Bausteine. Das Personalentwicklungskonzept orientiert sich an den Bedürfnissen und Lebensphasen unserer Mitarbeiter und zeigt sich in einer familienfreundlichen und gesundheitsfördernden Personalpolitik (bremenports 2016).

Ähnliche Beschreibungen der Ziele und Aktivitäten unternehmerischer Personalentwicklung lassen sich in großer Menge finden. Allerdings hat sich eine allgemein anerkannte Definition des Begriffs Personalentwicklung bis heute nicht durchgesetzt. So zeigt schon ein „googeln“ der exakten Wortfolge „Unter Personalentwicklung versteht man“ mehr als sechshundert Suchergebnisse. Eine solche Vielfalt überrascht jedoch nicht, denn bereits in den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts stellten Flohr und Niederfeichtner (1982, S. 11) fest, dass der damals noch relativ neue Begriff Personalentwicklung, „als auch die damit verbundenen Inhalte, [...] große [Heterogenität] und Unschärfe auf[weisen].“ Wie es scheint, lässt sich diese Einschätzung auch 35 Jahre später aufrechterhalten.

Eine häufig zitierte Definition der Personalentwicklung stammt von Becker, einer anerkannten Autorität der Personalentwicklung im deutschsprachigen Raum. Dabei differenziert Becker in Personalentwicklung im engeren Sinn (Bildung), Personalentwicklung im erweiterten Sinn (Bildung und Förderung) sowie Personalentwicklung im weiten Sinn (Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung) Die jeweiligen Inhalte der so abgegrenzten Handlungsfelder der Personalentwicklung sind vielfältig. Zum Bereich Bildung zählen beispielsweise Maßnahmen der Berufsausbildung, Weiterbildung, Führungsbildung, Anlernung und Umschulung. Zum Bereich Förderung gehören u. a. Auswahl und Einarbeitung, Arbeitsplatzwechsel, Auslandseinsatz, Nachfolge- und Karriereplanung, strukturierte Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilungen sowie Coaching und Mentoring. Beispiele für Organisationsentwicklung sind Teamentwicklung, Projektarbeit, sozio-technische Systemgestaltung und Gruppenarbeit. Zusammenfassend definiert Becker Personalentwicklung als „alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die

von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (Becker 2013, S. 5). Ein solches Verständnis von „Personalentwicklung im weiten Sinn“ liegt auch diesem Buchbeitrag zugrunde, d. h. vor allem, dass sich Personalentwicklung nicht auf die einzelnen Mitarbeitenden beschränkt (zu einer engeren Auffassung vgl. u. a. Watzka 2014, S. 107).

Als Träger der Personalentwicklung werden in der Regel Personalabteilung, Führungskräfte und die Mitarbeitenden selbst angesehen. Interessant ist dabei eine zu beobachtende Verlagerung der Zuständigkeiten im Laufe der zurückliegenden Jahrzehnte (Scholz 2014, S. 5). So agierte in den 1980er Jahren die Personalabteilung regelmäßig als Entwickler – Scholz (2014, S. 5) spricht hier vom Modell „Personalabteilung als Weihnachtsmann“ – und die Führungskraft als Kontrolleur, während die Mitarbeitenden Entwicklungsobjekte waren. In den 1990er Jahren übernahmen zunehmend Führungskräfte Entwicklungsaufgaben und die Personalabteilung wurde zum Ratgeber. Ab der Jahrtausendwende lag die Ratgeberrolle in vielen Organisationen sowohl bei der Personalabteilung als auch bei den Führungskräften, während Mitarbeitende zunehmend die Verantwortung für ihre eigene Entwicklung („Selbstentwickler“) trugen. In den 2010er Jahren hat sich vielerorts folgende Verantwortungsverteilung herausgebildet: Mitarbeitende sind Selbstoptimierer, Führungskräfte Leistungsoptimierer und der Personalabteilung kommt die Rolle des Ressourcenoptimierers zu.

Wo liegen die theoretischen Grundlagen der Personalentwicklung? Auf welchen Theorien fußt dieser bedeutende Teilbereich des Personalmanagements? Eine Reihe von Autoren hat versucht, sich dieser Frage metaphorisch zu nähern. So vergleicht etwa Willis (1996, S. 32) „Human Resource Development (HRD)“ – das englischsprachige Pendant zur Personalentwicklung – mit dem Mississippi: Die Mississippizuflüsse (Ohio, Missouri und viele andere) können mit für die Personalentwicklung wichtigen Disziplinen wie etwa Psychologie oder Betriebswirtschaftslehre verglichen werden. So wie aus den verschiedenen Flüssen etwas gänzlich Neues – eben der Mississippi – entsteht, so führt auch die Kombination der Erkenntnisse aus unterschiedlichen Wissenschaftsbereichen zu einer vielschichtigen und komplexen Disziplin: dem „neuen Fluss“ der Personalentwicklung. Demgegenüber ist Swanson (1999, S. 2) deutlich fokussierter und bemüht das Bild eines dreibeinigen Hockers, dessen Beine für die psychologischen, ökonomischen und systemtheoretischen Grundlagen der Personalentwicklung stehen. McLean und Mc Lean (2001, S. 376) schließlich favorisierten die Metapher des achtarmigen Kraken:

When a tentacle is damaged or destroyed, it can regenerate itself, just as HRD must be constantly re-forming itself and, indeed, perhaps adding new foundations. Not many years ago, for example, systems theory would never have been seen as a foundation of HRD, yet it's difficult to think of HRD today without systems theory. So we must also hold out the possibility of other foundations emerging; chaos theory, for example, may well be developing as a basic foundation for HRD.

Schon diese wenigen Deutungsversuche zeigen, dass es „die“ theoretische Grundlage für den Bereich der Personalentwicklung nicht gibt. Einen derartigen amorphen Zustand (Mankin 2001, S. 67) muss man aber keineswegs bedauerlich finden, denn damit einher

gehen die Vorteile der Transdisziplinarität und die der Diversität des Austauschs zwischen verschiedenen Fachkulturen sowohl in der akademischen Auseinandersetzung als auch in der Praxis der Personalentwicklungsarbeit.

14.2 Ausrichtungen und Ziele der Personalentwicklung

Grundsätzlich lassen sich nach Luoma (2000) mit „Need-driven“, „Opportunity-driven“ und „Capability-driven“ drei Ausrichtungen der Personalentwicklung unterscheiden.

Mit der reaktiven defizitorientierten Personalentwicklung („Need-driven“) sollen konkrete „Lücken“ geschlossen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation aufrechtzuerhalten. Aus der Vielzahl der in der Literatur vorhandenen Aufzählungen von arbeitgeberseitigen Zielen der Personalentwicklung sind der Need-driven Ausrichtung von Personalentwicklung beispielsweise folgende zuzuordnen:

- „Schließung von Qualifikationslücken bei den Mitarbeitern, die die Qualität und Effizienz von Arbeitsprozessen bedrohen. [...]
- Anpassung der Qualifikationen an sich ändernde Anforderungen aus der Unternehmensumwelt. [...]
- Höhere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt; Eigenerstellung von Qualifikationen statt Fremdbezug“ (Watzka 2014, S. 109).

Eine chancenorientierte Personalentwicklung („Opportunity-driven“) orientiert sich nicht an direkt bestimmbar Deckungslücken, sondern blickt nach vorn – Ridder (2009) spricht von einem antizipativen Modell – und soll durch seine katalytische Wirkung die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation stärken: „Instead of seeing HRD as a cure to well articulated development needs, companies adapting this approach emphasize the learning potential in their people“ (Luoma 2000, S. 773). Zu dieser Personalentwicklungsausrichtung passen folgende Ziele:

- „Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Expansionsfähigkeit durch überlegene Mitarbeiterqualifikationen.
- Erhöhung der Einsatzflexibilität von Mitarbeitern [...]
- Vorbereitung von Mitarbeitern auf hierarchischen Aufstieg oder auf anspruchsvollere Aufgaben.
- Aktivierung von bislang nur latent vorhandenen Leistungspotenzialen der Mitarbeiter.
- Erhöhung von Motivation und Bindung der Mitarbeiter; PE-Aktivitäten bringen dem Mitarbeiter gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck („mein Arbeitgeber investiert in mich““ (Watzka 2014, S. 109).

Personalentwicklung, die sich an der Erweiterung organisationaler Fähigkeiten ausrichtet („Capability-driven“), hat vor allem die Schaffung neuer Wettbewerbsvorteile zum Ziel. Eine derartig orientierte Personalentwicklung ist proaktiv und fokussiert sich insbesondere

auf die Differenzierungskompetenz, also auf die Dinge, „die eine Organisation im Vergleich zu ihren Wettbewerbern besonders gut kann“ (Grant und Nippa 2006, S. 191). Exemplarische Ziele der Personalentwicklung für diese Ausrichtung der Personalentwicklung sind:

- „Die Mitarbeiter sollen lernen, in neuen Situationen flexibel zu agieren und reagieren.
- Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter soll gesteigert werden.
- Die Leistungsreserven der Arbeiter sollen genutzt werden.
- Die zunehmende Komplexität und die wachsende Anforderung nach Veränderungen sollen von den Mitarbeitern erkannt werden“ (Jung 2011, S. 252).

In der Personalentwicklungsliteratur finden sich auch Beschreibungen von Zielen, die Mitarbeitende mit der Beteiligung an Personalentwicklungsmaßnahmen verfolgen. Watzka (2014, S. 109) führt hierzu folgende Beispiele auf:

- „Realisierung von eher materiellen Zielen: Aufstiegsmöglichkeiten und verbesserte Vergütung.
- Realisierung von eher immateriellen Zielen: persönliche Weiterentwicklung, Erschließung neuer Horizonte durch Übernahme interessanterer, anspruchsvollerer und kreativerer Aufgaben; Vermeidung von Unterforderung.
- Vermeidung von Überforderung durch unzureichende Qualifikationen.
- Sicherstellung von Arbeitsplatzsicherheit durch zeitgemäße Qualifikationen („Employability“).
- Erhöhung der Mobilität am Arbeitsmarkt und Steigerung des Marktwerts der eigenen Arbeitskraft“

Den Ergebnissen einer Praxisbefragung von Becker (2009, S. 212) zufolge sind jedoch

die Ziele der Personalentwicklung vordergründig auf Unternehmensziele abgestimmt (.). Entwicklungswünsche der Mitarbeiter werden kaum berücksichtigt. Diese Tatsache steht im Widerspruch zu der von den Unternehmen häufig getätigten Aussage, dass Mitarbeiter überwiegend als Erfolgsfaktoren betrachtet werden. Das lässt darauf schließen, dass die Unternehmen theoretisch den Anspruch erheben, den Mitarbeiter in seiner Entwicklung zu fördern, praktisch die Maßnahmen jedoch eher auf eine effektivere Nutzung des „Produktionsfaktors“ Mensch ausgerichtet sind.

14.3 Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung

Als „Zielbereiche der Personalentwicklung“ gelten die unterschiedlichen Kompetenzarten (Petri 2011, S. 57; Jung 2011, S. 255). „Kompetenz ist ein handlungsbezogenes Konstrukt, das sich in einer erfolgreichen Bewältigung von Problemsituationen niederschlägt“ (Schreyögg und Kliesch 2003, S. 22). Dabei sind unterschiedliche Kompetenzebenen zu unterscheiden: Die des Individuums, die der Gruppe, die der Organisation und

Tab. 14.1 Kompetenzbegriffe des deutschen Qualifikationsrahmens. (Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung und Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2014)

Kompetenz	Die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne im DQR als umfassende Handlungskompetenz verstanden
Fachkompetenz	Umfasst Wissen und Fertigkeiten. Sie ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgaben- und Problemstellungen eigenständig, fachlich angemessen, methodengeleitet zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen
Wissen	Bezeichnet die Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Lern- oder Arbeitsbereich als Ergebnis von Lernen und Verstehen. Der Begriff Wissen wird synonym zu ‚Kenntnisse‘ verwendet
Fertigkeiten	Bezeichnen die Fähigkeit, Wissen anzuwenden und Know-how einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen. Wie im Europäischen Qualifikationsrahmen EQR werden Fertigkeiten als kognitive Fertigkeiten (logisches, intuitives und kreatives Denken) und als praktische Fertigkeiten (Geschicklichkeit und Verwendung von Methoden, Materialien, Werkzeugen und Instrumenten) beschrieben
Methodenkompetenz	Bezeichnet die Fähigkeit, an Regeln orientiert zu handeln. Dazu gehört auch die reflektierte Auswahl und Entwicklung von Methoden. Fachkompetenz und personale Kompetenz schließen Methodenkompetenz jeweils mit ein
Personale Kompetenz	Umfasst Sozialkompetenz und Selbstständigkeit. Sie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und das eigene Leben eigenständig und verantwortlich im jeweiligen sozialen, kulturellen bzw. beruflichen Kontext zu gestalten
Sozialkompetenz	Bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, zielorientiert mit anderen zusammenzuarbeiten, ihre Interessen und sozialen Situationen zu erfassen, sich mit ihnen rational und verantwortungsbewusst auseinanderzusetzen und zu verständigen sowie die Arbeits- und Lebenswelt mitzugestalten
Selbstständigkeit	Bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, eigenständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln

die etwaiger Netzwerke. Zwischen den einzelnen Kompetenzebenen bestehen komplexe Wirkungsbeziehungen (Wilkins et al. 2006).

Bezogen auf die Ebene des Individuums werden im deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) die in Tab. 14.1 wiedergegebenen Erklärungen zum Themenbereich Kompetenz gegeben.

Mitunter werden auf der Individualebene die unterschiedlichen Kompetenzarten hierarchisch angeordnet, etwa in Form einer „Persönlichkeitspyramide“. Damit soll nachvollziehbar verdeutlicht werden, dass Wissen, Fach- und Verhaltenskompetenz auf einem

Sockel aufbauen, der für prägende individuelle Persönlichkeitselemente (u. a. Werte, Einstellungen, Motive, Leistungsmotivation) steht. Ein solches Bild soll auch verdeutlichen, dass Veränderungsmöglichkeiten durch Personalentwicklung im Hinblick auf die durch die „oberen Ebenen“ der Pyramide symbolisierten Kompetenzen möglich sind. „Schwieriger, wenn nicht unmöglich, ist eine Veränderung auf der Persönlichkeitsebene. Der leicht daher gesagte Satz ‚das bisschen Teamfähigkeit bringen wir Ihnen noch bei‘ wird sich schnell als falsche Einschätzung erweisen“ (Lorenz und Rohrschneider 2015, S. 119).

In der Personalarbeit wird zunehmend dazu übergegangen, organisationsspezifische Kompetenzmodelle und -profile zu nutzen, an denen sich die unterschiedlichen Handlungsfelder des Personalmanagements orientieren. Sinnvollerweise sollten derartige Anforderungsprofile nicht zu allgemein gehalten werden, sondern die auf einer konkreten Stelle erforderlichen Kompetenzen erfassen (Klug 2011, S. 68). Die so je Stelle definierten Kompetenzen sind dann aus Sicht der Personalentwicklung gewünschte Entwicklungsziele (Solga et al. 2011, S. 21).

14.4 Personalentwicklung und Organisationsumwelt

Organisatorisches Handeln – und somit auch die Personalentwicklung – erfolgt im Kontext der jeweiligen Organisationsumwelt. Macharzina (2008, S. 18) charakterisiert die Umwelt einer Organisation formal als in Untersysteme gegliedertes Umsystem. Neben der unmittelbaren Aufgabenumwelt müssen stets auch die Entwicklungen der allgemeinen Umweltfaktoren beobachtet und analysiert werden. Die allgemeine Umwelt, das „external (macro) environment“, umfasst dabei politische, soziale, rechtliche, technische, ökologische und ökonomische Elemente (Kelly und Ashwin 2013, S. 3).

Die „unüberschaubare Umwelt einer Organisation“ (Schreyögg 2008, S. 258) kann durch formale Dimensionen systematisiert werden. Beispiele für solche Dimensionen sind die Komplexität der Umwelt („einfach bis vielfältig“), ihre Dynamik („stabil bis instabil“) sowie ihre Reichhaltigkeit, womit die „Anzahl von Ressourcen, die einer Organisation in ihrer Domäne zur Verfügung stehen“ beschrieben wird (Jones und Bouncken 2008, S. 145–147).

14.4.1 Personalentwicklung in einer durch Bekanntes dominierten Organisationsumwelt

Eine ressourcenreiche Umwelt, wenig Komplexität und Umweltstabilität führen zu einem geringen Maß an Unsicherheit im organisationalen Handeln; die Organisation ist gewissermaßen von „known knowns“ umgeben. Die Ausrichtung der Personalentwicklung dürfte bei einer durch „known knowns“ charakterisierten Umwelt vorrangig „need driven“ sein. Die Personalentwicklungsplanung beginnt in diesem Fall üblicherweise mit Tätigkeitsfeldanalysen im Rahmen einer qualitativen Personalplanung. Es gilt dabei zu

klären, welche Aufgaben durch Mitarbeitende wahrzunehmen und welche spezifischen Kompetenzen für eine effektive und effiziente Aufgabenerfüllung erforderlich sind.

In die Analyse des Personalentwicklungsbedarfs gehen sowohl die aktuellen als auch die bereits bekannten oder zumindest hinreichend bestimmbar zukünftigen Aufgaben ein. Die Ergebnisse der Tätigkeitsfeldanalysen (das „Soll“) werden mit denen der qualitativen Personalbestandsanalysen (dem „Ist“) abgeglichen und somit etwaige Fähigkeitsdefizite („Deckungslücken“) erkennbar. Anschließend können „Entwicklungsadressaten“ identifiziert werden, hierunter versteht man Mitarbeitende, die sowohl über die Bereitschaft verfügen, an Personalentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen als auch ein entsprechendes Entwicklungspotenzial besitzen (Drumm 2008, S. 338–342).

Personalentwicklung in einer Welt der known knowns lässt sich vor allem als „rationales Lückenmanagement“ auffassen; die Deckungslücke bezüglich des qualitativen Personalbestands ist klar bestimmbar. Personalentwicklung wird hierbei „als systematischer und rationaler Problemlösungsprozeß [verstanden], der die Diskrepanz zwischen Ist- und Sollsituation überbrückt“ (Neuberger 1991, S. 40). Die identifizierten Lücken können sich dabei auf alle Kompetenzbereiche erstrecken.

14.4.2 Ansatzpunkte für Personalentwicklung in einer durch Unbekanntes dominierten Organisationsumwelt

Die meisten Organisationen bewegen sich allerdings heutzutage in einer Umwelt, die durch hohe Komplexität, ausgeprägte Dynamik und Diskontinuitäten geprägt ist. Tiberius (2011, S. 90) sieht hierin einen „aller Voraussicht nach irreversible[n] Trend, der zur Konsequenz hat, dass die Zukunft heute unsicherer denn je erscheint. Unternehmungen wissen nicht, was passieren wird, welche Auswirkungen dies auf den Markt und die Organisation selbst hat und wie sie angemessen handeln sollen.“ Mit anderen Worten: Das Unbekannte („unknowns“) nimmt deutlich mehr Raum ein. Unbekanntes kann zwei Ausprägungen haben:

1. Known unknowns: Es ist bekannt, dass sich bestimmte Elemente und Rahmenbedingungen der Organisationsumwelt ändern werden, das Wissen über die zu erwartenden konkreten Ausprägungen in inhaltlicher als auch zeitlicher Hinsicht ist aber nicht vorhanden.
2. Unknown unknowns: Zuvor völlig unbekannte, nicht vorhersehbare externe Ereignisse und Entwicklungen treten nicht kalkulierbar und überraschend auf und beeinflussen das organisationale Umfeld. Als Beispiel für ein derartiges unknown unknown sei der Ausbruch der SARS Pandemie im Jahre 2003 genannt, durch die nicht nur zahlreiche Menschen den Tod fanden, sondern die auch spürbare Auswirkungen auf den Welthandel hatte (Bammer 2013, S. 70; FAZ 2003; Boeckelmann und Mildner 2011).

Personalentwicklung in einer durch Unbekanntes dominierten Organisationsumwelt ist vor allem „opportunity-“ und „capability-driven“. Es gilt bei den einzelnen Mitarbeitenden sowie auf Gruppen- und Organisationsebene Kompetenzen zu entwickeln, durch die, erstens, in der jeweiligen Organisation Innovationen ermöglicht werden, zweitens, die Agilität von Organisationen unterstützt wird und, drittens, Raum für organisationale Resilienz geschaffen wird.

Innovationsorientierte Personalentwicklung befasst sich mit dem „Erhalt und Ausbau innovationsrelevanter Kompetenzen von Führungskräften und Beschäftigten sowie [der] Überwindung von Innovationsbarrieren“ (Reuther 2014, S. V). Ein bewährtes Mittel im Management von Innovationen ist der Einsatz von gemischten Promotorenteams (Machtpromotoren, Fachpromotoren, Prozess- und Beziehungspromotoren). Für jeden dieser Promotorentypen müssen spezifische erfolgskritische Kompetenzen beschrieben werden, die für die jeweilige Organisation von Relevanz sind. Schültz (2014, S. 17) nennt beispielsweise analytisches und unternehmerisches Denken, die Bewältigung ambiger Situationen, das Aufbau von Vertrauen sowie Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit als wichtige Kompetenzen für Machtpromotoren, während Kreativität, kritisches Denken, Strukturierung der eigenen Arbeit und Präsentationsfähigkeit als Beispiele für erfolgskritische Kompetenzen bei Fachpromotoren angeführt werden.

Die Agilität einer Organisation geht über eine rein reaktive Flexibilität hinaus. Agile Organisationen bewältigen Veränderungen „in Echtzeit“ auf der Basis einer systematischen Koordination von Unternehmenszielen mit variablen und dynamischen Aktionsplänen (Buchholz und Knorre 2012, S. 18). Agilität wird als Metakompetenz einer Organisation verstanden und besteht aus den Elementen Sensitivität (im Sinne der Wahrnehmung von Veränderungen in der Umwelt) und Reagibilität. Damit Agilität funktioniert, bedarf es der Kombination verschiedener „Enabler“. Agilitätsorientierte Personalentwicklung kann durch entsprechende Maßnahmen die Effektivität einer Reihe dieser „Enabler“ (z. B. Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, Wahrung bzw. Schaffung einer Vertrauenskultur, Ideenmanagement) unterstützen (Kienbaum Management Consultants 2015, vgl. auch Gräßler 2015).

Resilienz ist die „Fähigkeit eines Systems, seine Dienstleistungen auch unter Stress und in turbulenten Umgebungen – trotz massiver äußerer Störungen und interner Ausfälle – aufrecht zu erhalten. Mit dem Leitkonzept Resilienz lassen sich unterschiedliche Systeme (...) zukunfts- und überraschungssicherer gestalten. (...) Resilienz ist nicht durch eine starre Aufrechterhaltung der Struktur im Fall von Störungen zu erreichen, sondern erfordert eine dynamische Anpassung an diese“ (nordwest2050, S. 4). Resiliente Organisationen benötigen Mitarbeitende, die zu selbstständigen Entscheidungen befähigt sind, eine positive Einstellung zum Lernen und zum Wandel haben, über Aufgabenbereiche übergreifende Kompetenzen verfügen, über etwaige Fehler informieren und eine hohe Improvisationsfähigkeit haben, Organisationale und individuelle Resilienz stehen in unmittelbarer Wechselwirkung zueinander. Resilienzorientierte Personalentwicklung muss sich daher sowohl um die Rahmenbedingungen organisationaler Resilienz

kümmern als auch ein Augenmerk auf die Erhaltung bzw. Stärkung der Widerstandskraft der Mitarbeitenden legen (Ungericht 2011, S. 192–193).

Personalentwicklung, die auf innovationsorientierte, agile und resiliente Organisationen ausgerichtet ist, erfordert personalen und organisationalen „Slack“, also „Handlungs-, Eingreif- und Umstellungsreserven, die es Personen und Organisationen ermöglichen, neue bzw. veränderte Herausforderungen situationsgerecht schnell und professionell zu meistern“ (Becker 2013, S. 72). Ebenso erfordert Personalentwicklung und das Personalmanagement insgesamt in einer durch Unbekanntes dominierten Organisationsumwelt notwendigerweise eine verstärkte Zukunftsorientierung. Scholz (2011, S. 265) sieht hierfür vier mögliche Ansatzpunkte: Die Transformation zukünftiger Ereignisse in die Gegenwart, die Fortschreibung gegenwärtiger organisationaler Bestimmungsgrößen in die Zukunft, das „Verstehen der Zukunft“ mithilfe von Simulationen und Szenarien sowie ein proaktives Gestalten der Zukunft („Initiativ- und Kontingenzaktivität“). Eine fundierte Zukunftsorientierung kann die Informationsbasis der Personalentwicklungsarbeit deutlich verbessern. Für die effektive Anwendung zukunftsorientierter Methoden und Techniken müssen die damit befassten Mitarbeitenden über spezifische Kompetenzen (beispielsweise Methodenkompetenz für den Einsatz von Szenarien) verfügen, die wiederum selbst Gegenstand der Personalentwicklung sein können.

14.5 Personalentwicklungsmaßnahmen

Unabhängig von der jeweiligen Ausrichtung und dem Anlass der Personalentwicklung, ist es eine herausfordernde Aufgabe, die konkret infrage kommenden spezifischen Personalentwicklungsmaßnahmen zweckgebunden und zielgruppengerecht auszuwählen.

Tab. 14.2 gibt exemplarisch eine Übersicht der bei Solga et al. (2011, S. 93–94) im Detail erörterten Personalentwicklungsinstrumente. Bei der Umsetzung der unterschiedlichen Personalentwicklungsinstrumente werden zudem sogenannte Basistechniken der Personalentwicklung (zum Beispiel die Nutzung von Fallstudien, Rollenspiele etc.) eingesetzt (Demmerle et al. 2011, S. 273–338). Während noch vor wenigen Jahren Personalentwicklungsmaßnahmen häufig in seminaristischer Form off-the-Job durchgeführt wurden, ist seit einiger Zeit eine zunehmende Hinwendung zu einer integrativen ganzheitlichen Personalentwicklung wahrzunehmen. Der Schwerpunkt liegt dabei „auf der Gestaltung von Lernen und Entwicklung auf allen Ebenen (Schaffung von Räumen für selbst gesteuertes Lernen im Prozess der Arbeit, Ergänzung um formelle Bildungs- und Förderangebote, Lernen in Netzwerken innerhalb und außerhalb des Unternehmens), Organisations- und Kulturentwicklung sowie [der] Begleitung bei Veränderung“ (Fäckeler 2015, S. 46).

Nachdem aus dem „bunten Strauß ausgefeilter Maßnahmen und Instrumente, die in Unternehmen eingesetzt werden können“ (Rohrschneider 2011, S. 49) eine passende Personalentwicklungsmaßnahme unter Berücksichtigung des zur Verfügung stehenden Budgets ausgewählt und anschließend durchgeführt wurde, muss im nächsten Schritt die Erfolgskontrolle erfolgen.

Tab. 14.2 Personalentwicklungsinstrumente. (Quelle: Solga et al. 2011, S. 93–94)

Kategorien von Instrumenten der Personalentwicklung	Beispiele
Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeitergespräch • Coaching • Mentoring • Kollegiale Beratung • 360°-Feedback • Führungs- und-Peer-Feedback • Karriereberatung
Arbeitsintegrierte Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung • Kompetenzförderliche Gestaltung der Unternehmensorganisation • Kompetenzförderliche Gruppenarbeit • Zielsetzungsmethoden • Kompetenzförderliche Lohn- und Anreizgestaltung
Aufgabenorientierte Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung • Computer- und netzbasierte Personalentwicklung
Teamorientierte Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Outdoortraining
Verhaltenstrainings	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation • Präsentation • Moderation • Stressmanagement • Verhandlung und Konfliktbeilegung • Führung • Kundenorientierung • Interkulturelle Kompetenz

Die Erfolgskontrolle muss einerseits auf Wirtschaftlichkeitsaspekte abstellen und andererseits prüfen, ob die mit der Personalentwicklungsmaßnahme verfolgten Ziele erreicht wurden. Beide Teilbereiche der Erfolgskontrolle sind nicht einfach durchzuführen. So liegt

das Hauptproblem der [bei der Wirtschaftlichkeitskontrolle] eingesetzten Methoden, wie z. B. der Kosten-Nutzen-Analyse oder klassischen Investitionsrechenverfahren, [...] in der Schwierigkeit, einen konkreten Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen den Entwicklungsmaßnahmen und Erfolgsgrößen zu ermitteln. Außerdem besteht eine Unsicherheit bei der Schätzung der Nutzungsdauer der Bildungsinvestition, da sowohl die Geschwindigkeit der Wissensveralterung als auch das zukünftige Fluktuationsverhalten der geförderten Mitarbeiter nur schwer vorhersagbar ist (Jung 2011, S. 305).

Für den nicht-monetären Bereich der Erfolgskontrolle werden Evaluationen in der Praxis der Personalentwicklung häufig unter Bezug auf das Kirkpatrick Modell durchgeführt, das vier Stufen enthält: Auf der ersten Stufe wird erfasst, ob die an einer Personalentwicklungsmaßnahme Teilnehmenden positiv darauf reagiert haben („Reaction“). Stufe 2 dient der Prüfung des Lernerfolgs („Learning“), während auf der dritten Stufe der Transfer der neuen Kompetenzen in den Arbeitsalltag untersucht wird („Behavior“). In der vierten Stufe wird abschließend versucht, die Wirkungen der durchgeführten Maßnahmen auf organisationale Ergebnisse zu erfassen („Results“) (Kirkpatrick und Kirkpatrick 2009; Ridder 2009, S. 146).

14.6 Fazit

Wenn es stimmt, dass wir in einem Zeitalter der „unknown unknowns“ leben (Steyn, 2003), dann ist Personalentwicklung gerade in solchen „Zeiten turbulenter Unternehmensumwelten“ (Becker 2009, S. 222) wichtiger denn je. Nach wie vor haben alle drei Grundausrichtungen der Personalentwicklung – need-driven, opportunity-driven, capability-driven – ihre jeweilige Berechtigung. Um das einleitende Praxisbeispiel aufzugreifen: Die bremenports GmbH & Co. KG betitelt die Beschreibung ihrer Personalentwicklungsaktivitäten mit „Auf alle Anforderungen vorbereitet“ (bremenports 2016). Viele solcher Anforderungen sind sicherlich konkret bekannt und etwaige Kompetenzlücken lassen sich durch passende Personalentwicklungsmaßnahmen adäquat schließen. Im Hinblick auf zukünftige Anforderungen wird es aber nicht immer einfach sein, voraussichtliche Deckungslücken hinreichend zu bestimmen und in vielen Fällen wird dies sogar unmöglich sein. Mitarbeitende müssen daher durch passende Personalentwicklungsmaßnahmen in die Lage versetzt werden, zukunftsorientiert zu handeln und mit den vielfältigen, das Organisationsumfeld bestimmenden, Unsicherheiten proaktiv umzugehen: „In einer dynamisch-innovativen Umgebung sind der sichere Umgang mit Unsicherheiten, ein hohes Maß an Veränderungsfähigkeit und Ambiguitätstoleranz notwendige Kompetenzen für das Personal“ (Michulitz und Kalhöfer 2016, S. 552). Welche konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung dieser Kompetenzen zum Einsatz kommen und wie ein Personalentwicklungssystem ausgestaltet sein muss, das Innovationsfähigkeit, Agilität und Resilienz einer Organisation unterstützt, muss organisationspezifisch unter Berücksichtigung der jeweiligen übergreifenden Organisationsziele entschieden werden. Der Einsatz einfacher Rezepte im Sinne eines allumfassenden Methodenkoffers würde zu kurz greifen.

Literatur

- Bammer, G. (2013). *Disciplining interdisciplinarity: Integration and implementation sciences for researching complex real-world problems*. Canberra: ANU E Press.
- Becker, M. (2009). *Wandel aktiv bewältigen!* (1. Aufl.). Mering: Hampp.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

- Boeckelmann, L., & Mildner, S.-A. (2011). Unsicherheit, Ungewissheit, Risiko Die aktuelle wissenschaftliche Diskussion über die Bestimmung von Risiken. (SWP-Zeitschriftenschau 2) Berlin.
- Bremenports. (2016). Auf alle Anforderungen vorbereitet. http://www.bremenports.de/49_1. Zugegriffen: 10. Jan. 2016.
- Buchholz, U., & Knorre, S. (2012). *Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen*. Berlin: Springer.
- Bundesministerium für Bildung & Forschung; Sekretariat der Kultusministerkonferenz. (2014). Deutscher Qualifikationsrahmen – Glossar. <http://www.dqr.de/content/2325.php#Kompetenz>. zuletzt aktualisiert am 25. März 2014, Zugegriffen: 14. Jan. 2016.
- Demmerle, C., Schmidt, J. M., Michael, H., Solga, M., & Ryschka, J. (2011). Basistechniken der Personalentwicklung. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler.
- Drumm, H. J. (2008). *Personalwirtschaft*. 6. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Fäckeler, S. (2015). Ganzheitliche Personalentwicklung: eine Analyse wissenschaftlicher und subjektiver Theorien über Personalentwicklungsarbeit. Dissertation der Universität St. Gallen. [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifer/4348/\\$FILE/dis4348.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifer/4348/$FILE/dis4348.pdf). Zugegriffen: 16. Jan. 2016.
- FAZ (2003). Außenwirtschaft: Welthandel erholt sich bei mäßigen Aussichten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/ausenwirtschaft-welthandel-erholt-sich-bei-maessigen-aussichten-199896.html>. Zugegriffen: 16. Jan. 2016.
- Flohr, B., & Niederfeichtner, F. (1982). Zum gegenwärtigen Stand der Personalentwicklungsliteratur, Inhalte, Probleme und Erweiterungen. Beitrag zur 15. Tagung der wissenschaftlichen Kommission „Personalwesen“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. in Hamburg vom 6.–7. Oktober 1980. In *Personalentwicklung* (S. 11–49).
- Grant, R. M. & Nippa, M. (2006). *Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. (5. Aufl., aktualisierte) München : Pearson Studium.
- Gräßler, R. (2015). Zwischen “Wir machen den Weg frei und “Wir sind dann mal weg – Agile Personalentwicklung. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 11, 636–638
- Hildebrandt, A., & Landhäußer, W. (Hrsg.). (2016). *CSR und Energiewirtschaft* (1. Aufl.). Berlin: Gabler.
- Jones, G.R., & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation*. (5. Aufl., aktualisierte) München: Pearson Studium.
- Jung, H. (2011). *Personalwirtschaft*. 9, aktualisierte und verbesserte Auflage. München: Oldenbourg.
- Kelly, P., & Ashwin, A. (2013). *The business environment*. Andover: Cengage Learning.
- Kienbaum Management Consultants. (2015). *Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten*. Kienbaum Change-Management-Studie. Berlin: Kienbaum Management Consultants.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2009). The Kirkpatrick model: Past, present and future. *Chief Learning Officer*, 8(11), 20–55.
- von Klug, A. (2011). Analyse des Personalentwicklungsbedarfs. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung* (S. 35–91). Wiesbaden: Gabler.
- Logan, D. C. (2009). Known knowns, known unknowns, unknown unknowns and the propagation of scientific enquiry. *Journal of Experimental Botany*, 60(3), 712–714. doi:10.1093/jxb/erp043.
- Lorenz, M., & Rohrschneider, U. (2015). *Erfolgreiche Personalauswahl* (2. Aufl.). Gabler: Verlag.
- Luoma, M. (2000). Investigating the link between strategy and HRD. *Personnel Review*, 29(6), 769–790. doi:10.1108/00483480010296960.

- Macharzina, K. (2008). Unternehmensführung. 6., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Mankin, D. P. (2001). A model for human resource development. *Human Resource Development International*, 4(1), 65–85. doi:10.1080/13678860121714.
- McLean, G. N., & McLean, L. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313–326. doi:10.1080/13678860110059339.
- Michulitz, C., & Kalhöfer, H. (2016). Unternehmen nachhaltig gestalten – Personal- und Organisationsentwicklung als innerbetriebliche Treiber von Nach-Energiewende-EVU. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Energiewirtschaft* (1. Aufl., S. 545–559). Berlin: Gabler.
- Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung (Basistexte Personalwesen, 2)*. Stuttgart: Enke.
- nordwest2050: kurz + bündig nr. 7: Leitkonzept Resilienz. http://www.klimzug.de/_media/kub-7_Resilienz.pdf. Zugegriffen: 17. Jan. 2016.
- Petri, M. (2011). Bildungspolitik, interdisziplinäre Personalentwicklung und Ressourcenabhängigkeit: Abhängigkeitsreduzierung durch staatlich beeinflusste Personalentwicklung? *Zeitschrift für Management*, 6(1), 53–77. doi:10.1007/s12354-011-0137-1.
- Reuther, U. (2014). Geleitwort. In B. Schültz, P. Strothmann, C. T. Schmitt, & L. Laux (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ridder, H.-G. (2009). Personalwirtschaftslehre (3., überarb. und aktualisierte Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rohrschneider, U. (2011). Die richtigen Maßnahmen für das eigene Unternehmen finden – Was brauchen wir wirklich? In M. Lorenz & U. Rohrschneider (Hrsg.), *Der Personalentwickler* (S. 49–76). Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, C. (2011). Zukunftsorientierung in der Personalwirtschaft? Eine partielle Ernüchterung! In V. Tiberius (Hrsg.), *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 264–276). Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Schreyögg, G. (2008). Organisation (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G., & Kliesch, M. (2003). *Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz. QUEM-Materialien*. Berlin: o. Verl.
- Schültz, B., Strothmann, P., Schmitt, C. T., & Laux, L. (Hrsg.). (2014). *Innovationsorientierte Personalentwicklung. Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Soames, B. (2003). Foot in Mouth award 2003. <http://www.plainenglish.co.uk/campaigning/awards/2001-2010-awards/2003-awards/811-foot-in-mouth-award-2003.html>. Zugegriffen: 08. Juni 2015.
- Solga, M., Mattenklott, A., & Ryschka, J. (Hrsg.). (2011). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. vollst. überarb. und erw. Aufl.* Wiesbaden: Gabler.
- Solga, M., Ryschka, J., & Mattenklott, A. (2011). Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung* (S. 19–34). Wiesbaden: Gabler.
- Steyn, M. (2003). Rummy speaks the truth, not gobbledygook – Telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/comment/personal-view/3599959/Rummy-speaks-the-truth-not-gobbledygook.html>. Zugegriffen: 09. Juni 2015.
- Swanson, R. A. (1999). HRD theory, real or imagined? Human resource development international. *Human Resource Development International*, 2(1), 2–5. doi:10.1080/13678869900000002.

- Tiberius, V. (Hrsg.). (2011a). *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler.
- Tiberius, V. (2011b). Zur Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre. In V. Tiberius (Hrsg.), *Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 89–103). Wiesbaden: Gabler.
- Ungericht, B., & Wiesner, M. (2011). Organisation & Change Management-Resilienz-Zur Widerstandskraft von Individuen und Organisationen. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 80(3), 188–194.
- Watzka, K. (2014). *Personalmanagement für Führungskräfte. Elf zentrale Handlungsfelder*. Gabler: Wiesbaden.
- Wilkins, U., Keller, H., & Schmette, M. (2006). Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (S. 121–161). Wiesbaden: Springer.
- Willis, V. J. (1996). Human resource development as evolutionary system: From pyramid building to space walking and beyond. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1996(72), 31–39. doi:[10.1002/ace.36719967206](https://doi.org/10.1002/ace.36719967206).

Über den Autor

Prof. Dr. Thomas Pawlik war vor Beginn seiner Tätigkeit als Hochschullehrer im Personalbereich von Dienstleistungs- und Industrieunternehmen tätig. Als Professor für maritimes Management am Centre for Maritime Studies der Hochschule Bremen befasst er sich in Lehre und Forschung u. a. mit den besonderen Aspekten des Personalmanagements in der Seeverkehrswirtschaft.

Zusammenfassung

Die Vergütung von Mitarbeitern beinhaltet eine Vielzahl von Einzelkomponenten. Dieser Beitrag konzentriert sich auf die wesentlichen Aspekte der variablen Vergütung auf der Grundlage von Leistung und Erfolg, Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und auf die betriebliche Altersvorsorge. Die Ausführungen werden geleitet von den zentralen Fragen der demografischen Entwicklung und den zukünftigen Erwartungen der Mitarbeiter. Die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Gestaltung der Vergütung werden analysiert und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

15.1 Bestandteile des Total Compensation

Unter Total Compensation versteht man ein mehrdimensionales Entgeltmenü (Cisek 2008, S. 482 f.), das sich aus verschiedenen Bausteinen zusammensetzt. Im Zentrum steht die Gewährung einer Grundvergütung, die leistungs- und ergebnisunabhängig ist und für den Mitarbeiter ein gesichertes Einkommen beinhaltet. In Relation zur Gesamtvergütung nimmt das Festentgelt in der Regel das höchste Gewicht ein, die jeweilige Quote variiert jedoch nach hierarchischer Einordnung. Je höher die hierarchische Positionierung, desto geringer ist üblicherweise das prozentuale Grundgehalt. Ein wesentlicher

S. Fritz (✉)

Geschäftsführung, Mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH, Austraße 4, 96047 Bamberg, Deutschland

E-Mail: stefan.fritz@mit-unternehmer.com

H.-J. Schneider

Winkelreuth. 15a, 91301 Forchheim, Deutschland

E-Mail: hans.schneider@th-nuernberg.de

Bestandteil der Gesamtvergütung sind die flexiblen Entgeltkomponenten (Incentives), die anfallen, wenn definierte Leistungen oder Ergebnisse erbracht wurden und in zeitlicher Hinsicht als Short-Term- oder Long-Term-Incentives ausgestaltet sein können. In der deutschsprachigen Literatur wird anstelle des Begriffes Incentive üblicherweise von Erfolgsbeteiligung gesprochen. Dieser Gepflogenheit wollen wir auch hier folgen.

Total Compensation beinhaltet weitere Komponenten, die über die fixen und variablen Lohnsysteme hinausgehen. Zu nennen sind hier die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, die Gestaltung der Altersversorgung und die Palette der Benefits (Sozialleistungen).

Im Rahmen dieses Beitrages werden wir die Problematik der Grundvergütung nur streifen, da diese eigenen Gesetzmäßigkeiten (z. B. Tarifvertrag) unterliegt. Aus ähnlichen Gründen wird auf die Problematisierung der Benefits verzichtet. Im Mittelpunkt unserer Ausführungen stehen die flexiblen Entgeltkomponenten, die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung und die Problematik der Altersversorgung. Die in der betrieblichen Praxis anzutreffenden Gestaltungsformen und die damit verbundenen Zielsetzungen werden vorgestellt und „kritisch“ bewertet. Dabei werden Überlegungen angestellt, welche dieser Komponenten in Zukunft eine wichtige Rolle spielen könnten.

15.1.1 Grundvergütung

Wesentliches Merkmal der Grundvergütung ist ihre anforderungsorientierte Ausgestaltung, d. h. eine Stelle wird danach vergütet, welche Anforderung an ihre Ausübung gestellt werden. Weitere Aspekte, wie z. B. die Ausbildung des Mitarbeiters oder sonstige Faktoren, wie z. B. der Familienstand, die in der Vergangenheit auch oftmals unter sozialen Aspekten gewährt wurden, treten mehr und mehr in den Hintergrund bei der Bemessung der Grundvergütung.

In der Praxis erfolgt die (nicht immer unproblematische) Eingruppierung der Beschäftigten in eine tarifliche oder betriebliche Systematik. Ist diese Einstufung vollzogen, wird der Mitarbeiter nur in Ausnahmefällen (z. B. durch Höhergruppierung bei Karrieresprung) einer anderen Gruppe zugeordnet. Die längerfristige Entgeltentwicklung folgt üblicherweise einem generellen Schema (z. B. unternehmensweite Erhöhung der Grundvergütung um 3 %).

Im Bereich der Vergütung von Führungskräften ist die Festsetzung der Grundvergütung oftmals losgelöst von festen Strukturen. Dies ist bedingt durch die begrenzte Vergleichbarkeit und hohe Spezialisierungsgrade, aber auch durch die oft übliche individuelle Klärung der Gehaltsfrage.

15.1.2 Erfolgsbeteiligung (variable Vergütungsformen)

15.1.2.1 Dimensionen der Erfolgsbeteiligung

In Literatur und Praxis werden unter Erfolgsbeteiligung alle Gestaltungsformen verstanden, bei denen die Mitarbeiter über die vereinbarte Grundvergütung hinaus eine erfolgsabhängige Zuwendung erhalten (vgl. Schneider 2008, S. 504 ff.). Erfolgsbeteiligung ist somit ein Oberbegriff, der eine Vielzahl von Varianten beinhaltet (Abb. 15.1).

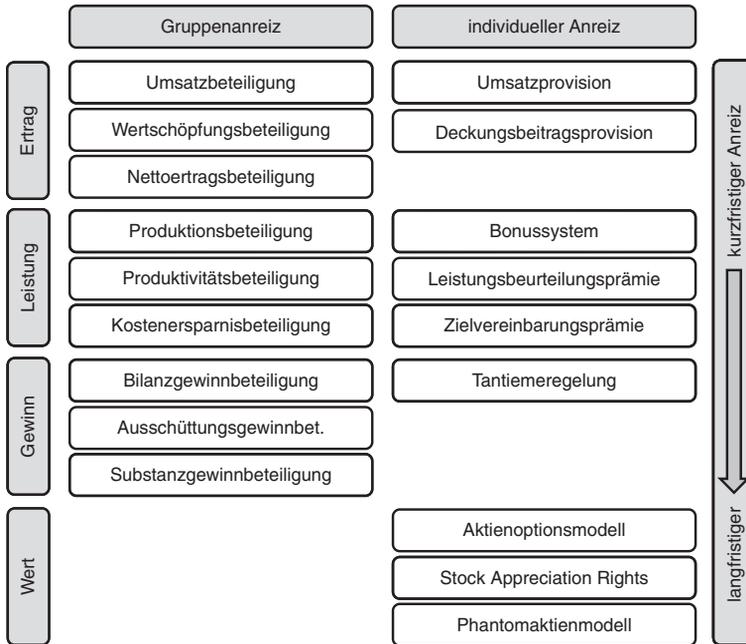


Abb. 15.1 Variable Vergütungsformen. (Quelle: Schneider, H.-J. und Fritz, S.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung – Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Düsseldorf: Symposion 2013, S. 44)

Die strategischen Ansatzpunkte (Dimensionen der Erfolgsbeteiligung) bei der Wahl der optimalen Beteiligungsform fragen nach den zeitlichen Horizonten (Short- oder Long-Term-Incentives), den motivationspsychologischen Wirkungsmechanismen und den möglichen Ausgangsbasen (Leistung, Ertrag, Gewinn oder Wert).

Die traditionellen Systeme der Erfolgsbeteiligung sind der Kategorie der Short-Term-Incentives (kurzfristiger Anreiz) zuzuordnen (vgl. Schneider 2008, S. 506). Die Erfolgsmessung erstreckt sich dabei üblicherweise auf das Kalender- bzw. Geschäftsjahr. Es finden sich jedoch auch Systeme, bei denen die Bewertungszeiträume auf das Quartal oder sogar Monat herunter gebrochen werden. Je zeitnäher Leistung und Belohnung (Erfolgsanteil) liegen, desto eher erkennen die Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen ihrer Leistung und dem erzielten Erfolgsanteil, desto stärker dürfte auch die Motivationswirkung sein. Insofern wird auch in Zukunft der kurzfristige Ansatz eine bedeutende Rolle spielen.

Die zunehmende Bedeutung der Informationstechnologie und oftmals personalwirtschaftliche Zwänge haben das Ziel der „Betriebsbindung“ in den Vordergrund rücken lassen. Dabei sollen langfristige Gestaltungsformen (Long-Term-Incentives) helfen. Ein typisches Beispiel sind Aktienoptionen, die regelmäßig erst nach einer Zeitspanne von mehreren Jahren ausgeübt werden können und meistens voraussetzen, dass das Arbeitsverhältnis mit dem Inhaber der Optionen noch besteht.

Eine weitere grundsätzliche Entscheidung bei der Ausarbeitung eines Modells der Erfolgsbeteiligung besteht in der Frage, ob das Modell individual- oder gruppenorientiert gestaltet werden soll. Bei der Individualorientierung besteht zwischen der Leistung des Mitarbeiters und dem Erfolgsanteil eine unmittelbare, direkte Beziehung. Dem Mitarbeiter ist bewusst, dass er den avisierten Erfolgsanteil erhält, wenn er die geplante Leistung erreicht (vgl. Schneider und Fritz 2008, S. 43 f.). Gruppenorientierung bedeutet, dass ein Erfolgsanteil stets für eine definierte Gruppe von Mitarbeitern (Projektgruppe, Abteilung, Gesamtunternehmen) ermittelt wird, um ihn dann nach ganz bestimmten Kriterien auf die berechtigten Mitarbeiter aufzuteilen (Individualverteilung).

Unter motivationstheoretischen Gesichtspunkten führen beide Ansätze zu unterschiedlichen Konsequenzen (vgl. Schneider 2008, S. 508). Individualorientierung bewirkt einen Kausalzusammenhang zwischen der Leistung des Mitarbeiters und dem erzielbaren Erfolgsanteil. Der Motivationseffekt ist unmittelbar auf den einzelnen Mitarbeiter gerichtet. Bei der Gruppenorientierung ist der unmittelbare Zusammenhang zwischen Einzel-Leistung und Einzel-Erfolgsanteil nicht mehr gegeben. Hier wird ein Gruppen-Erfolgsanteil ermittelt, der dann nach den vereinbarten Kriterien auf die beteiligten Mitarbeiter herunter gebrochen wird. Im Mittelpunkt der Motivationseffekte stehen hier die Ziele Zusammenarbeit und gemeinsame Problemlösung. Individuelle (egoistische) Leistungsanreize treten in den Hintergrund.

15.1.2.2 Formen der Erfolgsbeteiligung

Die Formen der Erfolgsbeteiligung werden nach deren Ausgangsbasis unterschieden in Leistungsbeteiligung, Ertragsbeteiligung, Gewinnbeteiligung und wertorientierte Beteiligung (Aktienoptionen).

- Leistungsbeteiligung

Variable Vergütungsformen, die Leistung prämiieren, haben eine lange Tradition. In Abhängigkeit von den individuellen Verhältnissen können unterschiedliche Leistungsaspekte als Basisparameter in das jeweilige Modell einfließen.

Bereits in den 1950- und 60er Jahren waren Modelle, die eine Steigerung des Umsatzvolumens je Zeiteinheit prämierten, sehr gefragt. Diese Modelle, die oftmals auf Mitarbeitergruppen ausgerichtet waren, waren meist Akkordvereinbarungen, die geprägt von einem Marktumfeld, das kaum oder gar keine Absatzbeschränkungen kannte, ausgestaltet wurden. Mit Auftreten der ersten Wirtschaftskrisen verlagerten sich die Gedanken in den Unternehmen hin zu einer gezielten Kosten- und Produktivitätssteuerung. Dem entsprechend veränderte sich im Gleichschritt in Folge die leistungsorientierte Vergütung: Produktivitäts- und Kostenersparnismodelle hielten Einzug.

Auf individueller Ebene dagegen wird die leistungsorientierte Vergütung meist als Bonussystem verstanden, Leistung auf Basis von Mitarbeiterbeurteilung oder einer Zielvereinbarung definiert. Im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung werden oft sogenannte weiche Faktoren zugrunde gelegt. Unterstellt wird dabei, dass diese Faktoren geeignet sind, das Verhalten des Mitarbeiters im Arbeitsprozess zu bewerten. Im Gegensatz dazu

sind Zielvereinbarungssysteme so ausgestaltet, dass sie das operative Arbeitsergebnis eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeitergruppe beschreiben. Der Grad der jeweiligen Zielerreichung ist dabei Indikator für die erbrachte Leistung des Beschäftigten.

Beurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme wurden zunächst mit dem Ziel der Führung von Mitarbeitern konzipiert. Hierauf aufbauend wurden sie in späteren Jahren zu einem Hilfsmittel zur Mitarbeitervergütung.

Leistungsorientierte Vergütungsmodelle kennen in ihrer Gestaltung zwei wesentliche Problemfelder, die es zu lösen gilt: Zum einen muss, nachdem der Leistungsbegriff definiert ist, ein Maß für die Normalleistung des Mitarbeiters gefunden werden, die bereits mit der Grundvergütung abgegolten ist. Zum anderen ist in diesem Bereich stets zu berücksichtigen, dass die erbrachte Leistung nicht unbedingt gleichzeitig zum Erfolg und damit zu einem Liquiditätszufluss des Unternehmens führt. Somit können die Gewährung der Leistungsprämie und der Ertrag aus der erbrachten Leistung zeitlich erheblich auseinanderfallen. Im ungünstigsten Fall kann es auch vorkommen, dass aus der erbrachten Mitarbeiterleistung kein Ertrag für das Unternehmen resultiert.

- Ertragsbeteiligung

Die ertragsorientierten Vergütungsmodelle gelten historisch gesehen als die Basisform der variablen Vergütung. Sie zeichnen sich tendenziell durch eine kurzfristige Perspektive in ihrer Gestaltung und demnach auch in ihrer Anreizwirkung aus.

Das Grundmodell der ertragsorientierten Vergütung beruht auf der Höhe des erwirtschafteten Umsatzes. Diese Variante wird, wenn sie sich auf einen Mitarbeiter bezieht, als Umsatzprovision bezeichnet. Bezieht sie sich dagegen auf mehrere Mitarbeiter, findet der Terminus Umsatzbeteiligung Anwendung. Sowohl Umsatzprovision als auch Umsatzbeteiligung werden in der Regel bei Vertriebsmitarbeitern angewendet.

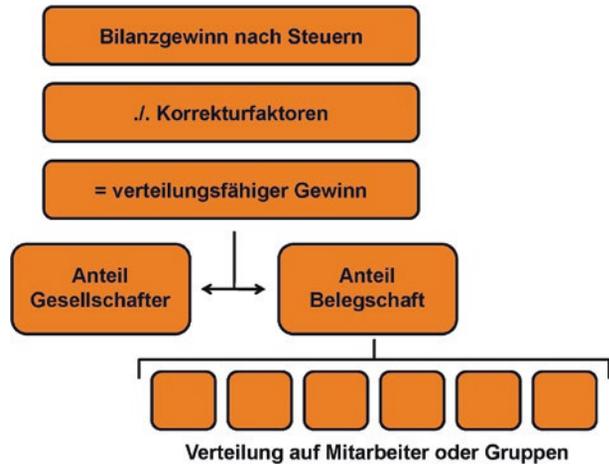
Beide Modellvarianten beinhalten den Vorteil, dass sie sehr einfach zu gestalten und anzuwenden sind, auf bereits im Unternehmen vorliegenden Daten basieren und vom Anwender daher auch sehr gut nachvollzogen werden können. Dies bringt eine hohe Glaubwürdigkeit des Modells mit sich. Gleichzeitig verfügen ertragsorientierte Modelle aber über den bedeutenden Nachteil, dass keine Kostenaspekte Berücksichtigung finden.

Die ebenso der ertragsorientierten Vergütung zuzuordnenden Formen Deckungsbeitragsprovision, Wertschöpfungs- und Nettoertragsbeteiligung kennen diesen Nachteil nicht. Hier werden je nach Blickwinkel und Intention des Modells unterschiedliche Kostenaspekte zusätzlich berücksichtigt, was diese Formen zwar aufwendiger in der Durchführung werden lässt, gleichzeitig aber ihre betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit wesentlich steigert.

- Gewinnbeteiligung

Modelle der Gewinnbeteiligung sind in Deutschland weit verbreitet. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB geht davon aus, dass annähernd jedes zehnte Unternehmen seine Mitarbeiter am Gewinn beteiligt (Bellmann und Möller 2011).

Abb. 15.2 Grundstruktur der Gewinnbeteiligung. (Quelle: Schneider, H. und Fritz S.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung – Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Düsseldorf: Symposium 2013, S. 88)



Gewinnbeteiligungsmodelle sind trotz individuell großer Unterschiede meist von gleicher Struktur, die in Abb. 15.2 dargestellt ist.

Die Abbildung zeigt insgesamt vier Problemebenen, die es bei der Gestaltung einer Gewinnbeteiligung zu klären gilt. Dies sind die Definition der Gewinnbasis, der Einbezug von Korrekturfaktoren, die Zurechnung auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital sowie das Verfahren der Individualverteilung.

Die Definition der Gewinnbasis ist abhängig von der Intention des Modells und dem Zeitraum, innerhalb dem der zu verteilende Gewinn entsteht. Je nach Intention kann hier z. B. EBIT, das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit oder der Gewinn vor bzw. nach Steuern zum Tragen kommen. Diese Größen sind bei unterjährigen Modellen (monatliche, viertel- oder halbjährliche Abrechnung) der BWA, andernfalls der GuV des Unternehmens zu entnehmen.

Die Gewinnbasis kann, wenn dies als sinnvoll erachtet wird, positiv oder negativ korrigiert werden. Die Einbindung von Korrekturfaktoren erfolgt meist unter dem Gesichtspunkt, dass die korrigierte Gewinnbasis stärker durch den oder die Mitarbeiter beeinflusst werden kann und somit das Modell zu einer höheren Identifikation auf Mitarbeiterebene führt.

Auf Problemebene drei wird die Zurechnung auf die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital bestimmt. Der Zurechnungsfaktor kann entweder grundsätzlich fix, gestuft oder gleitend ausgestaltet sein.

Die vierte und letzte Problemebene umfasst die Individualverteilung des Gruppengewinnanteils auf die einzelnen Beschäftigten. Hier können ein oder mehrere Parameter zum Tragen kommen. Die Verteilung kann z. B. nach Köpfen, in Anlehnung an die relative Einkommensverteilung oder auf Grundlage der Ergebnisse eines separaten Mitarbeiterbeurteilungs- oder Zielvereinbarungssystems erfolgen.

- Wertorientierte Vergütungsformen

Bei den wertorientierten Verfahren ist die Ausgangsbasis für den Erfolgsanteil der Mitarbeiter (in der Regel: Führungskräfte) die Steigerung des Unternehmenswertes (vgl. Schneider 2008, S. 511 f.). Die wichtigste Form der wertorientierten Verfahren sind die Aktienoptionen. Aktienoptionen beinhalten das Recht, Aktien des Arbeit gebenden Unternehmens innerhalb einer bestimmten Frist zu einem vorher vereinbarten Preis zu erwerben. Der Erfolg von Aktienoptionsprogrammen gilt in der Regel als eingetreten, wenn die zum vereinbarten Preis erworbenen Aktien zum (höheren) Marktpreis wieder verkauft worden sind. In Höhe der Kaufpreisdifferenz erzielen die Mitarbeiter einen „geldwerten Vorteil“, somit einen Erfolgsanteil.

Reguläre Aktienoptionen setzen die Rechtsform der Aktiengesellschaft voraus. Darüber hinaus bereiten die mit der Ausgabe von Aktienoptionen verbundenen rechtlichen Voraussetzungen und formalen Anforderungen vielen Unternehmen ernsthafte Probleme. Um diese zu vermeiden beziehungsweise auch Nicht-AGs wertorientierte Beteiligungen zu ermöglichen, hat die betriebliche Praxis so genannte virtuelle Optionen (Stock Appreciation Rights) beziehungsweise virtuelle Beteiligungen (Phantom Stocks) entwickelt (vgl. Schneider und Fritz 2013, S. 95 ff.). Stock Appreciations Rights simulieren reguläre Aktienoptionen, ohne dass de facto Aktien erworben werden. Eventuelle Wertsteigerungen werden als Erfolgsanteil an die Mitarbeiter ausbezahlt. Phantom Stocks zielen primär auf die Unternehmen, die nicht in der Rechtsform de AG firmieren und simulieren die Beteiligung der Mitarbeiter am Wert (Kapital) des Arbeit gebenden Unternehmens. Erhöht sich der Unternehmenswert, erhalten die Mitarbeiter den vereinbarten Erfolgsanteil.

15.1.3 Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Unter Mitarbeiterkapitalbeteiligung werden alle Beteiligungsformen verstanden, bei denen die Mitarbeiter am Kapital des Arbeit gebenden Unternehmens beteiligt sind. Im Gegensatz zur üblichen Terminologie im Bereich des Gesellschafts- und Steuerrechts, das Kapitalbeteiligungen gemeinhin als gesellschaftsrechtliche Beteiligung interpretiert, werden bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung alle möglichen Formen der schuld- und gesellschaftsrechtlichen Verknüpfung von Mitarbeitern und Unternehmen als „Beteiligung“ klassifiziert (vgl. Schneider und Fritz 2008, S. 545 f.).

Die Gesamtpalette der möglichen Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung lässt sich, wie Abb. 15.3 zeigt, in vier Kategorien unterteilen, nämlich die „echte“ Eigenkapitalbeteiligung, die Beteiligung am Mezzaninkapital, die Fremdkapitalbeteiligung und die sogenannte Investivkapitalbeteiligung (vgl. Schneider und Fritz 2013, S. 109 ff.). Bei der „echten“ Eigenkapitalbeteiligung werden die Mitarbeiter zu gleichwertigen Gesellschaftern, z. B. Aktionären oder GmbH-Gesellschaftern. Voraussetzung ist allerdings, dass das Arbeit gebende Unternehmen in der jeweiligen Rechtsform firmiert. Die bekannteste und am weitesten verbreitete Form in dieser Kategorie ist die Belegschaftsaktie. Die

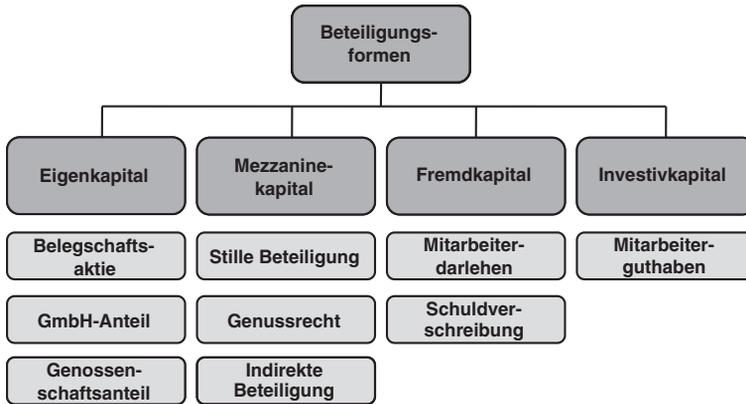


Abb. 15.3 Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. (Quelle: Schneider, H.-J. und Fritz S.: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung – Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer. Düsseldorf: Symposium 2013, S. 110)

Beteiligung der Mitarbeiter als GmbH-Gesellschafter ist nur eine Randerscheinung, die allenfalls im Rahmen von Führungskräftebeteiligungen zum Tragen kommt.

In den mittelständischen Unternehmen dominiert die Beteiligung am Mezzaninkapital (Stille Beteiligung, indirekte Beteiligung, Genussrecht). Diese Beteiligungsform wird häufig als „eigenkapitalähnliche“ Beteiligung charakterisiert, weil die Mitarbeiter in rechtlicher Hinsicht keine „echten“ Gesellschafter werden, die vertragsrechtliche Gestaltung jedoch ein betriebswirtschaftliches Eigenkapital ermöglicht. Auch das Mitarbeiterdarlehen wird im Mittelstand häufig als erster Schritt in die Mitarbeiterkapitalbeteiligung gesehen und ist auf Grundlage des § 1 KWG mündelsicher gegen Insolvenzrisiken des Anlageunternehmens abzusichern (Werksparkassenverbot).

Eine Sonderrolle kommt der Kategorie des Investivkapitals zu. Hier handelt es sich um Beteiligungsformen, die auf einer arbeitsrechtlichen Grundlage beruhen. Der wichtigste Vertreter ist das Mitarbeiterguthaben. Hier werden Zuwendungen des Unternehmens (z. B. Erfolgsanteile) investiv einbehalten und zwar zum Bruttowert. Die Guthaben bleiben so lange un versteuert und unverbeitragt, wie der Mitarbeiter nicht über sie verfügen kann. Ist eine Verfügung des Mitarbeiters jedoch gegeben, erfolgt auf Grundlage des Zuflussprinzips die Versteuerung/Verbeitragung der Guthaben.

15.1.4 Altersversorgung

Ein wesentlicher Bestandteil des Total Compensation ist die betriebliche Altersvorsorge. Die damit verbundenen Fragestellungen können jedoch nicht isoliert betrachtet werden, sondern erfordern eine Bewertung im Gesamtkontext der Altersversorgung.

In nahezu jedem einschlägigen Lehrbuch wird das Drei-Säulen-Modell herausgestellt, auf dem in Deutschland die Altersversorgung beruht:

Säule 1: Die gesetzliche Altersversorgung (Rente, Pension)

Säule 2: Die betriebliche Altersversorgung

Säule 3: Die Eigenvorsorge

Für das Verständnis unserer späteren Schlussfolgerungen ist es notwendig, die drei Säulen der Altersversorgung zu hinterfragen.

Wesentlicher Grundstock der Alterssicherung ist die gesetzliche Altersversorgung in Form der Rente, deren Finanzierung auf dem „Generationenvertrag“ beruht. Danach werden die Altersrenten von den aktiven Arbeitnehmern erwirtschaftet. Die demografische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland hat dazu geführt, dass die weitere Fortführung des Generationenvertrages gefährdet ist. Während im Jahre 1955 noch fünf Erwerbstätige für die Rente eines Ruheständlers verantwortlich waren, werden im Jahre 2030 zwei Erwerbstätige die Rente eines Ruheständlers finanzieren müssen (Heine 2015, S. 3). Die damit verbundenen Konsequenzen liegen auf der Hand: Verlängerung der Lebensarbeitszeit, Erhöhung des Beitragssatzes, Verringerung der Rentenhöhe usw.. Unabhängig davon, welche Giftpfleiler von der Politik aus dem Köcher gezogen werden, gibt es nach heutiger Sicht nur eine Schlussfolgerung: Die Renten zukünftiger Generationen werden niedriger sein als in der Vergangenheit. Damit erhöht sich die Versorgungslücke, die Differenz zwischen dem letzten Nettoeinkommen und der Nettorente. Die Rentner von „morgen“ werden sich gezwungen sehen, sich mit dieser Entwicklung auseinander zu setzen, um rechtzeitig Maßnahmen zu planen, die eine ausreichende Versorgung im Ruhestand gewährleisten. Logische Schlussfolgerung: Die „erste Säule“ der Altersversorgung hat an Stabilität eingebüßt.

Damit rückt die „zweite Säule“, die betriebliche Altersversorgung in den Fokus der Überlegungen. Ist sie in der Lage, in Zukunft eine tragende Rolle zu spielen und die Reduzierungen der gesetzlichen Rente zumindest auszugleichen?

Laut Alterssicherungsbericht 2012 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2012, S. 135) hat die Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung seit der Rentenreform 2001 spürbar zugenommen. Dabei ist die Zahl der aktiven Anwartschaften von 14,6 Mio. im Jahr 2001 auf 19,6 Mio. im Jahr 2011 gestiegen. Allerdings ist der geschilderte Entwicklungstrend mit Vorsicht zu genießen, da für die Unternehmen keine Meldepflicht besteht, den Statistischen Ämtern Angaben über den Verbreitungsgrad von Betriebsrenten zu machen (Bäcker und Kistler 2014, S. 1 ff.). Insbesondere gibt es auch keine gesicherten Erkenntnisse, ob in inwieweit Unternehmen in den letzten Jahren dem Gros der Mitarbeitern und nicht nur den Führungskräften neue Versorgungsmodelle angeboten haben.

Nach unserer Sicht lässt das Szenario zur betrieblichen Altersversorgung die Formulierung nachfolgender Hypothesen als plausibel erscheinen:

1. Die Zahl der Unternehmen, die ein Modell der arbeitgeberfinanzierten betrieblichen Altersversorgung neu einführen, dürfte überschaubar sein und auch für die Zukunft keine großen Wachstumstendenzen erkennen lassen.
2. Insbesondere die Direktzusage über Pensionsrückstellungen, wegen ihrer liquiditätssteigernden Wirkungen in der Vergangenheit der Königsweg der betrieblichen Altersversorgung, spielt bei neuen Vertragswerken nahezu keine Rolle mehr (Veh 2015, S. 18). Aktuelle Presseberichten (zum Beispiel: Wonneberger 2015, S. 17) kann entnommen werden, dass die aktuelle wirtschaftliche Situation (Niedrigzinsphase) Pensionslasten zu Pensions-Zeitbomben hat werden lassen.
3. Der Rückgang der von den Unternehmen finanzierten betrieblichen Altersversorgung hat mit Unterstützung des Gesetzgebers ein „neues“ Produkt entstehen lassen: die mitarbeiterfinanzierte betriebliche Altersversorgung (Bäcker und Kistler 2014, S. 3). Das Unternehmen stellt die Plattform zur Verfügung, die Mitarbeiter finanzieren ihre „betriebliche“ Altersversorgung selbst.

Die bisherigen Auswirkungen verdeutlichen nachhaltig, dass der „dritten“ Säule der Altersversorgung, der Eigenvorsorge, in der Zukunft eine große Bedeutung zukommen wird. Für die aktiven Arbeitnehmer wird es notwendig sein, möglichst frühzeitig Sparaktivitäten zu entfalten, um die drohende Versorgungslücke möglichst klein zu halten. Auch der Gesetzgeber hat die damit verbundene Problematik erkannt und die Möglichkeit geschaffen, über die „nachgelagerte Versteuerung“ die mitarbeiterfinanzierte betriebliche Altersversorgung attraktiv zu machen. Der bedeutendste Vertreter dieser Kategorie sind die sog. Lebensarbeitszeitkonten (Wertguthaben), bei denen die Mitarbeiter regelmäßig oder zu bestimmten Zeitpunkten Brutto-Einzahlungen leisten, die entsprechend verzinst werden (vgl. Fritz 2008, S. 583 ff.). Vorrangiges Ziel der Lebensarbeitszeitkonten ist die Finanzierung des vorzeitigen Ruhestandes und/oder die Erhöhung der Altersbezüge. Lohnsteuern und Sozialversicherungsanteile werden erst im Verwendungsfalle, z. B. vorzeitiger Ruhestand, fällig. Als Vorteile der Lebensarbeitszeitkonten gegenüber klassischen Sparformen werden üblicherweise die Bruttorendite (Verzinsung der Bruttoeinzahlungen) und der Steuerverlagerungseffekt genannt. Während der Bruttorenditeeffekt unbestritten ist, sind Zweifel angebracht, ob eine Steuerverlagerung in den Ruhestand zu einer Steuerersparnis führt.

15.2 Ziele und Erwartungen

Mit Vergütungssystemen sind Ziele der Unternehmen und Erwartungen der Mitarbeiter verbunden. Bei den unternehmerischen Zielsetzungen dominieren die personalwirtschaftlichen Aspekte. Dies ist schon dadurch bedingt, dass in Zeiten des Fachkräftemangels ein Umdenken erforderlich ist. Aspekte wie die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zur verbesserten Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern stehen hier an vorderster Stelle. Dabei wird die Kausalkette darin gesehen, dass ein

attraktives Vergütungsmodell die Beschäftigten motiviert und Leistungsreserven freisetzt. Diese Faktoren wirken wiederum dergestalt, dass die Mitarbeiter einen höheren Erfüllungsgrad aus ihren Tätigkeiten erfahren und mehr Spaß an ihrer Arbeit haben.

Die Ziele von Vergütungssystemen sind zudem abhängig von der jeweiligen Phase des Beschäftigungsverhältnisses, in denen sich ein Mitarbeiter befindet. In dieser Hinsicht können drei Phasen unterschieden werden.

In der ersten Phase, in der ein Arbeitsverhältnis begründet wird, ist die Vergütung in Höhe und Art das einzige für den Bewerber objektiv bewertbare Kriterium, um die Attraktivität des neuen Arbeitgebers und des Beschäftigungsverhältnisses bemessen zu können. Oftmals versuchen Arbeitgeber zudem mit Argumenten wie einer flachen Hierarchie, eine intensiven Einbezug der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse oder mit der guten Vereinbarkeit von Familie und Beruf beim Bewerber zu punkten. Dies sind jedoch weiche Faktoren, über deren Inhalte und Stellenwert die Meinungen oftmals differieren. Demnach wird der Mitarbeiter erst nach Antritt des Beschäftigungsverhältnisses subjektiv bewerten können, ob die beim Arbeitgeber vorherrschenden Zustände auch seine eigenen Erwartungen erfüllen und welchen Zugang er zu den einzelnen Leistungen haben wird.

In der zweiten Phase während des Bestehens eines Beschäftigungsverhältnisses richtet sich die Gestaltung von Vergütungssystemen auf den Aspekt der Leistungserhaltung oder -steigerung der Beschäftigten. Insbesondere variable Vergütungselemente kommen dann dem Mitarbeiter zugute, wenn er sich modelladäquat verhält. Dies kann z. B. darin bestehen, dass er im Bereich Vertrieb einen zusätzlichen Umsatz generiert, bzw. schneller oder sorgfältiger seine Arbeit verrichtet.

Die zweite Phase hat auch einen wesentlichen Einfluss auf die Phase drei, in der der Aspekt der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses im Vordergrund steht. Hier geht es darum, ob Vergütung einen Bindungsaspekt entfacht oder nicht. Dies kann dann als gegeben angesehen werden, wenn der Mitarbeiter seine Entlohnung als gerecht und fair im direkten Vergleich mit anderen einstuft und den Eindruck hat, durch einen Wechsel des Arbeitsplatzes keine Vergütungssteigerung zu erfahren. In dieser Phase spielt jedoch nicht nur die Vergütung des Mitarbeiters alleine eine Rolle. Der Mitarbeiter stellt sich zudem die Frage, welche Positvaspekte außerhalb der Vergütung er wohlmöglich verliert, wenn er einen Jobwechsel anstrebt. Dieser Aspekt macht die Fragestellung daher mehrdimensional.

Der demografische Wandel bringt im Zeitverlauf sich wandelnde Erwartungshaltungen unterschiedlicher Generation in die Unternehmen. Diese Erwartungsveränderungen haben einen Einfluss auf die Ausgestaltung von Vergütungssystemen, wenn deren Ziele auf die Zielgruppen abgestimmt sein sollen.

Gleichzeitig ist jedoch auch zu beachten, dass immer weniger eine sklavische Zuordnung der Mitarbeiter zu den einzelnen Generationen erfolgen kann, um unter Vergütungsspekten die richtigen Schlussfolgerungen zu treffen.

Generationsübergreifend zeigt sich aber auch, dass es Werte gibt, die alle Generationen einen und daher auch eine hohe Konstanz aufweisen. So zeigt sich z. B., dass die in den Bereich des Total Compensation einfließenden Werte „Sichere Zukunft“ und „Finanzielle Unabhängigkeit“ für 93 bis 95 % der Befragten einen wichtigen oder sehr wichtigen Stellenwert besitzen (Glas 2015, Folie 15). Die Generationsstudie der Hanns Seidel Stiftung zeigt ergänzend, dass generationsübergreifend der Wert „Sicherheit“ eine hohe Bedeutung besitzt, „Selbstverwirklichung“ in der Spitzengruppe der Werte mit mittlerer Bedeutung liegt, sowie die Aspekte „Erwerb/Ökonomik“ (gleichgesetzt mit Wohlstand und Besitz) und „Abenteuer“ (gleichgesetzt mit „immer etwas neues erleben wollen“) eine geringe Bedeutung besitzen (Hanns Seidel Stiftung 2005, S. 18).

Das Gros der Mitarbeiter kann aktuell drei Generationen zugeordnet werden: den sog. Baby-Boomers (ca. 1956 bis 1965), der Generation Golf (ca. 1966 bis 1980) und der Generation @ (ab ca. 1981), häufig weiter unterteilt in Generation Y (ca. 1981 bis 2000) und Generation Z (ca. 2001 und jünger). Zur vertieften Auseinandersetzung des Wertewandels und seine Auswirkungen auf die Personalarbeit und die Führung verweisen wir v. a. auf die Beiträge von Krüger (Wertewandel) und Klaus und Schneider (Motivation und Führung 4.0).

Lohnsysteme der Zukunft werden erfolgreich sein, wenn es gelingt, die damit verbundenen Zielsetzungen mit den Erwartungen der Mitarbeiter zu synchronisieren. Der Focus der Überlegungen ist dabei auf die Generation @ zu richten. Diese Generation @ gilt als Computer- und internetaffin, sie beherrscht moderne Kommunikationstechniken einschließlich der Integration in soziale Netzwerke.

Für die Generation @ stehen folgende Aspekte im Mittelpunkt: Freiheit, sinnvolle Arbeit, qualifizierte Führung, Work-Life-Balance, mehr Individualismus, Flexibilität und „faire“ Entlohnung.

Der Freiheitsdrang hat unterschiedliche Facetten. Zum einen beruht er darauf, dass Arbeiten außerhalb des Unternehmens, z. B. im Homeoffice, erwünscht ist, zum anderen betrifft der die Einteilung der Arbeitszeit (Flexibilität der Arbeitszeit). Work-Life-Balance, insbesondere die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist für die Generation @ ein wichtiger Aspekt.

Gleichzeitig zeichnet sich die Generation @ dadurch aus, dass sie Statussymbolen keine hohe Priorität beimisst. Die Frage ist nicht mehr, was Besitz ausstrahlt, sondern eher, ob Besitz Sinn stiftet (vgl. Bund 2014, S. 151 ff.). Damit sind die bisher üblichen Gestaltungsformen von Sozialleistungen (Benefits) auf den Prüfstand zu stellen.

Dem Stellenwert des Aspektes Belohnung in Form von Vergütung innerhalb der Generation @ widmeten sich mehrere Untersuchungen. Die Kienbaum Management GmbH (Johnson Controls 2010) befragte im Jahre 2009 980 Studierende (davon 65 % aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften) nach Faktoren, die sie in der Arbeitswelt motivieren. Hier belegt die Vergütung mit 57 % der Nennungen den zweiten Platz. Der Aspekt „herausfordernde Arbeit“ belegt mit 64 % Platz 1.

Der von Johnson Controls vorgelegte „Oxygenz Country Report“, dem Antworten von 841 Befragten der Altersgruppe 18 bis 25 Jahre in Deutschland zugrunde liegen, weist die Prioritätenhierarchie Vergütung, kollegiales Umfeld und sinnvolle Tätigkeit aus (Johnson Controls 2010). Weitere Studien z. B. aus dem Hause Accenture (Accenture 2008) und PricewaterhouseCoopers (PricewaterhouseCoopers 2008) kommen zu vergleichbaren Ergebnissen.

Auch die Bindung an das Unternehmen hat sich im Vergleich zu früheren Generationen verändert. Die Mitglieder der Generation @ haben eine wesentlich losere Bindung zu ihrem Arbeitgeber. „Weil von ihnen ständige Flexibilität gefordert wird, sind häufige Jobwechsel und Umzüge kein Problem. Dementsprechend fällt ihnen die Kündigung leichter“ (vgl. Kienbaum 2010).

Die Vernetzungsfähigkeit der Generation @ und der Wunsch nach Partizipation werden in organisatorischer Hinsicht zu verstärktem Teammanagement und vermehrten Projektarbeiten in Gruppen führen (vgl. Schirl 2013, S. 68 f.).

Jede Generation, ob Babyboomer, Generation Golf oder Generation @ verfügt über unterschiedliche Normen und Werte, da jede Gruppe unter bestimmten Rahmenbedingungen sozialisiert wurde, die miteinander kaum vergleichbar sind.

Aktuell werden aber auch Stimmen laut, die von einer Überstrapazierung eines Schubladendenkens warnen. Fakt ist, dass jede Generation zur Finanzierung ihrer Bedürfnisse auf die Generierung von Arbeitseinkünften angewiesen ist und daher für alle Personen generationsübergreifend ein höheres Einkommen angestrebt wird, um den gewünschten Lebensstandard zu erhalten. Von daher ist es nicht verwunderlich, wenn junge Arbeitnehmer genauso Vergütungsaspekte als maßgeblich bei ihrer Arbeitsplatzsuche einstufen wie ältere Personen. Junge wie ältere Arbeitnehmer streben nach Anerkennung und Wertschätzung, die ihr Spiegelbild oft und nachhaltig auch, aber nicht nur, in einer anforderungs-, leistungs- und erfolgsorientierten Vergütung haben.

15.3 Schlussfolgerungen und Thesen

Der skizzierte demografische Wandel, die damit verbundenen Szenarien und die Erwartungen bzw.

Wertvorstellungen der Generation @ erlauben Schlussfolgerungen, die in Thesen formuliert werden:

These 1: An der Notwendigkeit einer ausreichenden Fixkomponente im Entlohnungssystem wird sich auch in Zukunft nichts ändern. Die Mitarbeiter benötigen Einkommenssicherheit, um ihren finanziellen Verpflichtungen nachkommen zu können. Zu erwarten ist allerdings, dass der Anteil der Fixkomponente im Gesamtpaket der Vergütung eher geringer wird.

These 2: Das Entlohnungssystem muss fair, gerecht und transparent sein. Nicht Positionen, sondern Leistung bzw. Erfolg ist zu belohnen (www.personal-wissen-net 2015).

These 3: Die Bedeutung der leistungs- und erfolgsorientierten Entlohnungskomponenten wird zunehmen. Für die Mitarbeiter beinhaltet diese Entwicklung die Konsequenz, dass ein größerer Teil des Gesamtentgeltes als bisher von den vereinbarten Leistungs- bzw. Erfolgszielen abhängt.

These 4: Teammanagement und Gruppenprojekte werden in verstärktem Maße gruppenorientierte Formen der Erfolgsbeteiligung nach sich ziehen. Dies gilt auch für die Formen, bei denen personalwirtschaftliche Systeme mit Entgeltkomponenten verknüpft werden. Insbesondere ist hier an Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen zu denken.

These 5: Die geringere Loyalität zum Arbeitgeber wird die Unternehmen zwingen, Bindungseffekte für qualifizierte Mitarbeiter zu entwickeln. Dabei werden auf der Ebene der Führungskräfte Long-Termin-Incentives (z. B. Aktienoptionen) eine wichtige Rolle spielen. Auch die Weiterentwicklung des Mitarbeiters zum Mitunternehmer durch verstärkte Partizipation und Integration bis hin zur Kapitalbeteiligung wird zu den notwendigen Maßnahmen der Betriebsbindung gehören.

These 6: Die Digitalisierung der Arbeitswelt macht Entlohnungsformen notwendig, die den Mitarbeitern einen fairen Anteil an der digitalen Entwicklung zukommen lassen (Zimmermann, 2015). Die klassische Lohnentwicklung wird keine großen Sprünge aufweisen, größere Zuwächse sind bei der Rendite von Kapitalerträgen zu erwarten. Dies führt ebenfalls zu der Forderung, aus „Mitarbeiter Mitunternehmer“ zu machen und die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auszubauen.

These 7: Unternehmen, die bereit und in der Lage sind, ihren Mitarbeitern betriebliche Altersversorgungen anzubieten, werden attraktiv für Bewerber sein und die Betriebsbindungseffekte weiter verstärken.

These 8: Die Angebote an Sozialleistungen (Benefits) werden ständig zu hinterfragen sein. Einerseits ist zu erwarten, dass die Mitarbeiter der Generation @ weniger an Statussymbolen interessiert sind. Andererseits werden steuerliche Rahmenbedingungen auch in Zukunft Teile des Entlohnungspaketes beeinflussen, wenn dadurch steuerliche Vorteile für den Mitarbeiter erzielbar sind.

Die Problematik von Vorhersagen liegt darin, dass diese in die Zukunft gerichtet sind. Nach den heutigen Erkenntnissen sind unsere Thesen plausibel, ob die skizzierten Entwicklungen tatsächlich eintreten, hängt von verschiedenen Faktoren ab. So können politische Eingriffe und Veränderungen in der Gesetzgebung, insbesondere in steuerlichen Fragen, dazu beitragen, dass die prognostizierten Entwicklungstrends in eine andere Richtung verlaufen. Dennoch: Die Personalwirtschaft ist gezwungen, sich mit diesen Tendenzen und Entwicklungen auseinander zu setzen und muss ständig bereit sein, die Entlohnungssysteme an die neuen Anforderungen anzupassen.

Literatur

- Accenture. (2008). Die Net Generation verstehen. <https://microsite.accenture.com/talentmanagement/Essays/Seiten/NetGeneration.aspx>. Zugegriffen: 04. Sept. 2011.
- Bäcker, G. & Kistler, E. (2014). Empirische Befunde: Die betriebliche Altersversorgung in der Privatwirtschaft. <http://www.Bpb.de/politik/rentenpolitik/149320/empirische-befunde>. Zugegriffen: 31. Jan. 2014.
- Bellmann, L. & Möller, I. (2011). Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung – Selbst die Finanzkrise sorgt für stärkere Verbreitung. IAB-Kurzbericht 17 (Hrsg. Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Nürnberg).
- Brächer, M. (2014). Junge Arbeitnehmer in der Facebook-Falle. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/berufsleben-die-jungen-kuendigen-schneller-wenn-das-umfeld-nicht-passt-/5862612-3.html>. Zugegriffen: 03. Sept. 2015.
- Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld*. Hamburg: Murmann.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2012). Ergänzender Bericht der Bundesregierung zum Rentenversicherungsbericht gemäß § 154 Abs. 2 SGB VI (Alterssicherungsbericht 2012), S. 135. Berlin
- Cisek, G. (2008). Total Compensation. In H. J. Schneider & Klaus, H. (Hrsg.), *Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis* (11. Aufl., S. 481 ff.). Düsseldorf: Symposion.
- Fritz, S. (2008). Wertguthaben. In H. J. Schneider & Klaus, H. (Hrsg.), *Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis* (11. Aufl., S. 583 ff.). Düsseldorf: Symposion.
- Glas, I. (2005). 3 Generationen im Vergleich, Folie 15. <http://www.verbraucheranalyse.de/publikationen/forschungsberichte>. Zugegriffen: 23. Juni 2015.
- Hanns Seidel Stiftung. (2005). *Generationsstudie 2005: Werte und Einstellungen*. München: Hanns Seidel Stiftung.
- Heine, K. (2015). Generationenvertrag. Demografischer Wandel in Zahlen. http://web.ard.de/themenwoche_2007/zukunft/kinder-sind-zukunft/kinde-brauchen-familie/generationenvertrag/-/id=520622/mid=553958/12tktg/index.html. Zugegriffen: 04. Sept. 2015.
- Johnson Controls. (2010). *Understanding the Generation Y in Germany: How would they like to work in 2010?* Deutschland: Oxygenz Country Report.
- Kienbaum (Hrsg.). (2010). *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben*. Berlin: Kienbaum Management Consultants.
- PricewaterhouseCoopers. (2008). Managing tomorrow's people, Millennials at work – perspectives from a new generation. https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/managing_tomorrows_people_millennials_at_work-perspectives_from_a_new_generation.pdf. Zugegriffen: 22. Juli. 2016.
- Schirl, I. (2013). Personalstrategie für die Generation Y in Projektorientierten Unternehmen. In A. Nachbagauer & I. Schirl (Hrsg.), *Human Resource Management in projektorientierten Unternehmen*. Wien: Linde.
- Schmid, A. (2014). Mitarbeiter der Generation Y: Herausforderungen in der Personalführung. www.personal-wissen-net/mitarbeiterfuehrung/mitarbeiter-der-generaiton-y-herausforderungen-der-personalfuehrung-363/. Zugegriffen: 04. Sept. 2015.
- Schneider, H. (2008). Erfolgsbeteiligung. In H. J. Schneider & Klaus, H. (Hrsg.), *Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxi* (11. Aufl., S. 503 ff.). Düsseldorf: Symposion.
- Schneider, H. J. & Fritz, S. (2008). Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. In H. J. Schneider & Klaus, H. (Hrsg.), *Mensch und Arbeit. Handbuch für Studium und Praxis* (11. Aufl., S. 545 ff.). Düsseldorf: Symposion.
- Schneider, H. J. & Fritz, S. (2013). *Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer* (11. Aufl.). Düsseldorf: Symposion.

Veh, C. (2015). Hat die Direktzusage noch eine Zukunft? *Comp & Ben. Das Onlinemagazin für Vergütung*. Ausgabe 3, Juli 2015, S. 18 ff.

Wonneberger, K. (21. Aug. 2015). Betriebsrenten werden zu tickenden Zeitbomben. *Nordbayerische Nachrichten*, 17.

Zimmermann, K. (7. Dezember 2015). Wem gehören die Roboter von morgen? *Süddeutsche Zeitung*, 18.

Über die Autoren

Stefan Fritz, Dipl.-Volkswirt ist Geschäftsführer der auf die Einführung partnerschaftlicher Personalsysteme spezialisierten mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH.

Prof. Dr. Hans J. Schneider war Geschäftsführer eines auf Personalfragen spezialisierten Beratungsunternehmens und lehrte Personalwirtschaft an der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm Nürnberg.

Flexible Arbeitszeitmodelle – Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik als ganzheitlicher Ansatz zum Umgang mit dem Wandel in der Arbeitswelt

Jutta Rump und Silke Eilers

Zusammenfassung

Die Trends und Entwicklungen in Gesellschaft und Arbeitswelt bedingen einen Zielkonflikt in Bezug auf die Zeitpolitik: So zeigt sich einerseits immer dringlicher die Notwendigkeit, angesichts einer alternden und schrumpfenden Gesellschaft alle Zeitpotenziale bestmöglich auszuschöpfen. Andererseits bringen Beschleunigung und steigende Komplexität des Lebens und Arbeitens das Bedürfnis mit sich, Phasen der Entschleunigung in einem immer länger werdenden Erwerbsleben zu realisieren und privaten bzw. familiären Belangen einen angemessenen Raum zu geben. Eine Möglichkeit, diesen Zielkonflikt zu entschärfen, besteht in der Realisierung innovativer Arbeitszeitmodelle. Eines davon, das die gesamte Lebensarbeitszeit in den Fokus nimmt, ist die sogenannte Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In einer ganzheitlichen Herangehensweise wird dieses Konzept, das der Beitrag eingehend beleuchtet, dem Wandel der Lebens- und Berufsphasen und der damit einhergehenden sehr stark schwankenden Zeitbedarfe/-potenziale der Beschäftigten über den gesamten Erwerbszyklus hinweg gerecht.

J. Rump (✉) · S. Eilers

Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ernst-Boehe-Str. 4, 67059 Ludwigshafen,
Deutschland

E-Mail: prof.dr.rump@ibe-ludwigshafen.de

S. Eilers

E-Mail: silke.eilers@ibe-ludwigshafen.de

16.1 Ausgangslage: Der Zielkonflikt in der Zeitpolitik

Die in Teil 1 dargestellten Trends und Entwicklungen bedingen einen nicht zu unterschätzenden Zielkonflikt in der Zeitpolitik. So zeigt sich einerseits immer dringlicher die Notwendigkeit, aufgrund des Fachkräfteengpasses aus der volkswirtschaftlichen ebenso wie aus der betrieblichen Perspektive alle Reserven – insbesondere Zeitreserven – zu heben, um ein ausreichendes Angebot an Fachkräften aufrecht zu erhalten und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland zu sichern. In bestimmten Branchen, Regionen und Berufsfeldern stellt sich die Situation besonders drastisch dar, da hier zusätzlich von einer steigenden Nachfrage nach qualifizierten Kräften auszugehen ist. Hinzu kommt, dass es gilt, den steigenden Anforderungen an Flexibilität, Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft gerecht zu werden. Andererseits bringen Beschleunigung und steigende Komplexität des Lebens und Arbeitens das Bedürfnis mit sich, Phasen der Entschleunigung in einem immer länger werdenden Erwerbsleben zu realisieren und privaten bzw. familiären Belangen einen angemessenen Raum zu geben. Dabei spielt auch ein verändertes Werteverständnisses eine Rolle, infolgedessen mehr und mehr Menschen den Wunsch haben, je nach Lebenssituation die Arbeitszeit zu flexibilisieren und zu reduzieren. Ebenso sollte nicht unberücksichtigt bleiben, dass von einem Zusammenhang zwischen der Zunahme an Stress am Arbeitsplatz – nicht zuletzt bedingt durch unflexible Rahmenbedingungen – und dem sprunghaften Anstieg psychischer Erkrankungen auszugehen ist.

Eine Möglichkeit, diesen Zielkonflikt zu entschärfen besteht in der Realisierung innovativer Arbeitszeitmodelle. Hier sind insbesondere die Vertrauensarbeitszeit und Langzeitkonten zu nennen, aber auch vollzeitähnliche Teilzeitmodelle sowie die Kombination flexibler Zeitmodelle mit mobilem Arbeiten. Einen ganzheitlichen Ansatz, der sich auf das gesamte Erwerbsleben bezieht und unterschiedliche Handlungsfelder umfasst, stellt das Konzept der sogenannten Lebensphasenorientierten Personalpolitik dar. Es wird dem Wandel der Lebens- und Berufsphasen und der damit einhergehenden sehr stark schwankenden Zeitbedarfe/-potenziale der Beschäftigten über den gesamten Erwerbszyklus hinweg gerecht. Dieses Konzept soll im Folgenden im Detail vorgestellt werden.

16.2 Im Fokus: Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik

16.2.1 Grundlagen

Das Leben eines jeden Menschen ist im privaten Bereich durch Höhen und Tiefen, prägende Ereignisse und auch durch außerberufliches Engagement gekennzeichnet. Beschäftigte geben diese persönlichen Belange nicht „an der Werkspforte“ ab sondern sie beeinflussen durchaus auch ihr berufliches Wirken. Daraus können sich im kritischen

Falle – wenn sie keine Berücksichtigung finden – erhebliche Einschränkungen der Leistungsfähigkeit, Motivation und Qualifikation ergeben. Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik beachtet in ihrer Ausgestaltung die Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter. Es ist vorrangige Aufgabe der Personalpolitik, Menschen zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit zu bewegen, wobei es gleichzeitig die betrieblichen Ziele und Anforderungen – Unternehmensziele, Bereichs- und Abteilungsziele – zu erfüllen gilt. Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird künftig immer stärker davon abhängen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und der Belegschaft Wege aufzuzeigen, wie sie trotz verlängerter Lebensarbeitszeit die Balance zwischen Beruf und Privatleben meistern und dabei ihre Beschäftigungsfähigkeit aufrechterhalten. Nur so lässt sich dem anstehenden Fachkräftengpass begegnen. Eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik berücksichtigt daher die Interessen des Betriebes und bringt sie in Einklang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten, sodass eine Win-win-Situation entsteht. Personalarbeit ist erst dann nachhaltig wirkungsvoll, wenn sie die Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiter zum eigenen Vorteil und dem der Arbeitgeber optimal auszuschöpfen vermag. Das gelingt nur, wenn die Unternehmensverantwortlichen die Bedürfnisse und Wertvorstellungen ihrer Belegschaft kennen. Ziel ist es von Kollektivregeln abzurücken und stattdessen eher maßgeschneiderte Lösungen für die einzelnen Zielgruppen zu finden (Rump et al. 2014, S. 13 ff.).

16.2.2 Die Lebens- und Berufsphasen

Die **Lebensphasen**, die Mitarbeiter im Verlauf eines Erwerbslebens durchlaufen, sind weitgehend altersunabhängig und können wie folgt charakterisiert werden (Rump et al. 2014, S. 20–24, unter Verweis auf Graf 2002; Flüter-Hoffmann 2008; Armutat und DGFP 2009; Brinkmann 2009; Döring 2008; Oldenbourg und Ilmarinen 2010; Bertelsmann Stiftung 2007; Böhne 2009; Kastner 2004; Oerter et al. 1999):

► **Elternschaft**

Elternpflichten ebenso wie die Übernahme von Verantwortung und Zuwendung für ein Kind ergeben sich sowohl durch Geburt als auch durch Adoption.

Pflege

In zunehmendem Maße übernehmen Beschäftigte parallel zum Beruf die Verantwortung für Pflege und Unterstützung pflegebedürftiger Menschen, was nicht selten zu physischen und psychischen Überlastungssituationen führt.

Lebens- und Arbeitssituation des Partners

Mit dem Lebenspartner ergeben sich Abstimmungsbedarfe z. B. im Hinblick auf Arbeitswechsel, Arbeitszeiten, Auslandsaufenthalte, Kinderbetreuung, Überstunden und Karriereplanung.

Soziales Netzwerk

Zu einem sozialen Netzwerk gehören in der Regel Familie, Freunde und Bekannte. Die Zugehörigkeit zu einem solchen Netzwerk wird vielfach auch mit Unterstützung von Social Media gepflegt.

Hobby

Viele Menschen suchen den Ausgleich zwischen Erwerbs- und Privatleben in sportlichen, künstlerischen oder vereinsbezogenen Aktivitäten, die nicht zuletzt auch der Selbstverwirklichung dienen.

Ehrenamt

Ehrenamtliche Verpflichtungen in Projekten, Initiativen oder Hilfsorganisationen bringen in der Regel feste zeitliche Rahmenbedingungen mit sich, zuweilen auch kurzfristige Einsätze, die zu Abwesenheitszeiten im Unternehmen führen können.

Krankheit

Beeinträchtigungen in Bezug auf Art und Umfang der Tätigkeit können sich sowohl durch kürzere Krankheitszeiträume als auch durch chronische Erkrankungen ergeben. Dabei stehen zunehmend auch psychische Krankheitsbilder im Fokus.

Nebentätigkeit

Motive für die Aufnahme einer Nebentätigkeit sind ökonomische Zwänge ebenso wie die Suche nach beruflicher Erfüllung.

Privat initiierte Weiterbildung

Diese Form der Weiterbildung, die der Entfaltung der Persönlichkeit ebenso dient wie dem beruflichen Fortkommen, findet in der Regel außerhalb der Arbeitszeit statt und wird freiwillig wahrgenommen.

Kritisches bzw. traumatisches Ereignis

Zu kritischen Ereignissen zählen solche, die nicht zwangsläufig einen traumatischen Charakter annehmen, jedoch den Betroffenen zeitlich und emotional einen hohen Einsatz abverlangen, wie z. B. Trennungen. Als traumatisch hingegen werden solche Ereignisse charakterisiert, die keinen Raum für vorhersehbare Erfahrungsspielräume bieten und teils ohnmächtig wahrgenommen werden, beispielsweise bei gewalttätigen Angriffen auf die eigene Person oder dem Tod eines nahestehenden Menschen.

Verschuldung

Nicht selten sehen sich Mitarbeiter derart hohen finanziellen Verbindlichkeiten gegenüber, dass sie diese mit dem vorhandenen Einkommen nicht mehr tilgen können. In der Folge können zusätzliche Probleme im privaten Bereich und/oder am Arbeitsplatz entstehen.

Die **Berufsphasen**, die ebenfalls größtenteils altersunabhängig stattfinden, werden nicht zwangsläufig alle durchlaufen und lassen sich folgendermaßen beschreiben (Rump et al. 2014, S. 24–26, unter Verweis auf Graf 2002; Böhne 2009):

► **Einstieg/Orientierung**

Während sich der berufliche Einstieg auf die erste Tätigkeitsaufnahme im Unternehmen, z. B. als Auszubildender oder nach Abschluss eines Studiums, bezieht, ist die berufliche Orientierung differenzierter zu betrachten. Dabei wird unterschieden zwischen Personen, die von außen neu in ein Unternehmen eintreten und solchen, die sich innerhalb ihrer Organisation neu orientieren oder nach längerer Abwesenheitszeit (z. B. Elternzeit) zurückkehren.

Reife

Über berufliche Reife verfügen Menschen, die eine gute Leistung erbringen und ein großes Know-how besitzen, das sie im Rahmen von Fach- und Projektaufgaben sammeln konnten. Sie sehen sich jedoch nicht selten einem „Karriereplateau“ gegenüber, wenn im Rahmen ihrer Funktion kein wesentliches Entwicklungspotenzial mehr vorhanden ist und ggf. auch keine Karriereentwicklung „nach oben“ mehr realisiert werden kann.

Ausland

Mit einem Wechsel ins Ausland ist in der Regel ein einschneidender Wechsel des Lebensumfeldes und ggf. auch eine erhebliche kulturelle Veränderung verbunden, die nicht nur die Beschäftigte oder den Beschäftigten selbst, sondern auch deren Partner und/oder Familien betrifft. Zu Vereinbarkeitsproblemen kann es insbesondere dann kommen, wenn der Auslandsaufenthalt einer bestimmten Lebensphase entgegensteht.

Führung

Eine erste Führungsverantwortung zu übernehmen, bedeutet nicht zu unterschätzende Herausforderungen in Bezug auf die Identifikation mit der neuen Rolle und die Abgrenzung gegenüber den Mitarbeitern. Zu Konflikten mit ihrer Verantwortung kann es für Führungskräfte auch durch bestimmte Lebensereignisse, z. B. den Eintritt eines Pflegefalls in der Familie, kommen.

Ausstieg

Ein Ausscheiden eines Mitarbeiters kann durch den Abschluss der Ausbildung oder durch das endgültige Verlassen des Arbeitgebers zur beruflichen Neuorientierung oder am Ende des Erwerbslebens erfolgen. Als temporärer Ausstieg ist allerdings auch die Inanspruchnahme der Eltern- oder Pflegezeit oder eines Sabbaticals zu sehen, für die entsprechende Maßnahmen für einen reibungslosen Wiedereinstieg zu ergreifen sind.

16.2.3 Das Konzept

Um Mitarbeitern Lösungswege für ihre individuellen Bedarfssituationen anbieten zu können, wird nach Maßnahmen gesucht, die sowohl für die jeweilige Berufsphase als auch für die entsprechende Lebensphase passend sind. Dies sind beispielsweise vollzeitnahe Teilzeitmodelle für Männer oder Frauen, die sich gleichzeitig in der Berufsphase

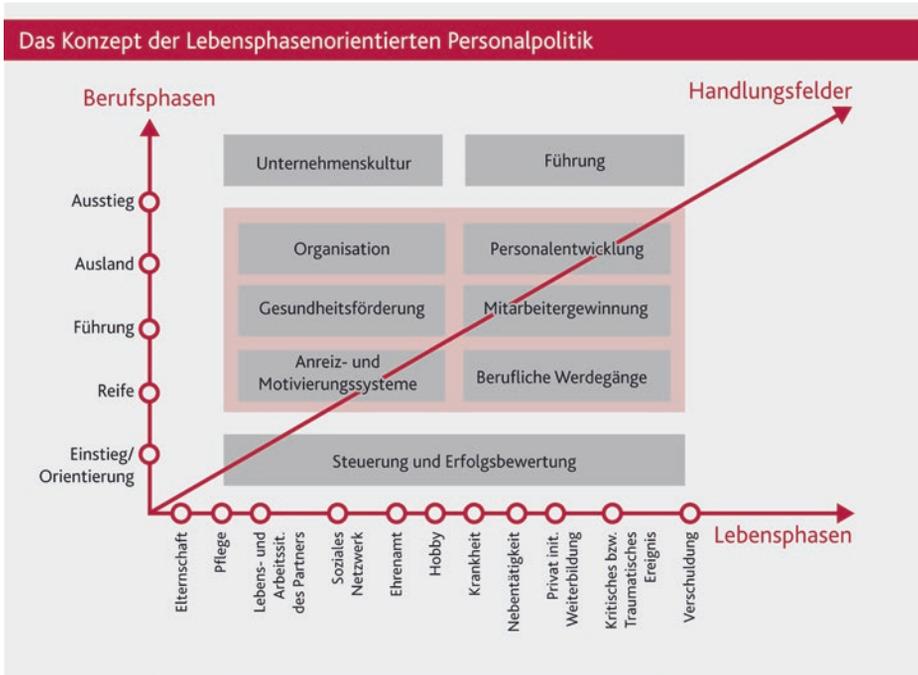


Abb. 16.1 Konzept und Handlungsfelder der Lebensphasenorientierten Personalpolitik. (Quelle: Rump et al. 2011, S. 24, 2014, S. 21)

„Führung“ und der Lebensphase „Elternschaft“ befinden, oder die Möglichkeit, fallweise von zuhause zu arbeiten, wenn in der beruflichen Reifephase die Lebens- und Arbeitssituation des Partners für einen Mitarbeiter ein häufiges Pendeln zwischen zwei Wohn- und Arbeitsorten erfordert. Diese Passung zwischen Lebens- und Berufsphasen wird als „Matching“ bezeichnet. Dieses „Matching“ führt zu einer Fülle von Einzelmaßnahmen, die Beschäftigten in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen gleichermaßen dienen. Diese Instrumente sind nicht neu sind, sondern zählen zu den bewährten, mit denen Unternehmen bereits Erfahrungen gesammelt haben. Es geht somit vielmehr darum, bedarfsgenau und individualisiert die betrieblichen Belange in Einklang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten zu bringen. Dies bedeutet, dass es nicht mehr mehrerer Einzelstrategien, z. B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, Demografieorientierung etc. bedarf, sondern unterschiedliche Zielgruppen mit einem Konzept angesprochen werden können. Dadurch steigt die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft und bei den Führungskräften. Um bei aller Individualisierung den Überblick nicht zu verlieren, bedarf es einer Systematisierung. Dazu liegt es nahe, die Maßnahmen in personalpolitische Handlungsfelder einzuteilen. Abb. 16.1 gibt einen Überblick.

16.2.4 Die Handlungsfelder im Einzelnen

Die Werte einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik müssen im Rahmen der **Unternehmenskultur** wiederholt im Unternehmen thematisiert werden, beispielsweise in der Betriebszeitung, auf Betriebsversammlungen oder im Intranet etc. Es ist von großer Bedeutung, Wertschätzung für alle Mitarbeitergruppen im Unternehmen zu zeigen. Dies ist beispielsweise durch offene Akzeptanz unterschiedlicher Lebensentwürfe, Glückwünsche zur Geburt oder bestandenen Prüfungen etc. möglich. Ein weiterer bedeutender Punkt ist die Umsetzung der Gleichstellung im Sinne einer immer vielfältiger werdenden Belegschaft, vor allem in Bezug auf das Gehalt und Neueinstellungen. Zudem muss die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, beispielsweise durch „Hilfe zur Selbsthilfe“ im Rahmen von Mitarbeiterinitiativen anstelle von „Rundum-Sorglos-Paketen“, gefördert werden. Vertrauen im Unternehmen, vor allem durch das unbedingte Einhalten gegebener Versprechen und Zusagen muss gefördert werden. Es sollte den Mitarbeitern signalisiert werden, dass außerberufliche Belange akzeptiert werden. Dies ist beispielsweise möglich, indem bei Mitarbeiterbefragungen auch nach der Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gefragt wird oder im Unternehmen ein Ansprechpartner für Hilfestellung in schwierigen Lebenssituationen zur Verfügung steht. Letztendlich ist es auch von Bedeutung, sich in der Öffentlichkeit zu engagieren, beispielsweise durch Veröffentlichung von Berichten über lebensphasenorientierte Maßnahmen in der Presse oder Vorträge.

Es ist unerlässlich, **Führungskräfte** dazu anzuhalten, dass sie ihren Mitarbeitern gegenüber ein „offenes Ohr“ für unterschiedliche Lebenssituationen signalisieren, beispielsweise durch die Sensibilisierung beider Seiten in Team-Workshops. Zudem müssen Führungskräfte ermutigt werden, zu ihrer Vorbildfunktion zu stehen, vor allem indem auch ihnen Job Sharing, vollzeitnahe Teilzeit oder fallweise Telearbeit angeboten wird. Auch private Belange müssen zum Thema in Mitarbeitergesprächen gemacht werden und dementsprechend müssen Führungskräfte dafür geschult werden. Die Bedeutung der Berücksichtigung familiärer Belange bei der Aufgabenverteilung und der Gestaltung der jeweiligen Berufsphase muss hervorgehoben werden. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass Sonderaufgaben nicht an Mitarbeiter vergeben werden, die privat gerade eine hohe Belastung zu bewältigen haben. Zudem ist es wichtig, die Flexibilität im Denken von Führungskräften zu fördern, beispielsweise indem ihnen Beispiele einer gelungenen Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen vor Augen geführt werden. Des Weiteren müssen die Entscheider, z. B. bei Führungskräfte-seminaren oder Gesprächsrunden, sensibilisiert werden. Führungskräften im Unternehmen sollten Hilfestellung für die Umsetzung geboten werden, indem sie regelmäßig über bestehende Möglichkeiten informiert werden. Es sollte verdeutlicht werden, dass ein „Loslassen“ von absoluter Kontrolle hin zu Vertrauen erforderlich ist. Das Vermitteln zwischen den Angehörigen unterschiedlicher Generationen sollte ebenfalls als Führungsaufgabe etabliert werden, beispielsweise durch Informationen über unterschiedliche Werte und Bedürfnisse.

Auf **organisatorischer** Ebene ist es von großer Bedeutung, Beschäftigten flexible Arbeitsmodelle anzubieten, z. B. indem über Möglichkeiten mobilen Arbeitens oder unterschiedliche Teilzeitleösungen informiert und der Bedarf im Unternehmen abgefragt wird. Die Einrichtung von Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten sollte geprüft werden, da diese das Ansparen und Entsparen von Arbeitszeit, z. B. für Familienphasen oder einen früheren Austritt aus dem Erwerbsleben, ermöglichen. Zudem sollten Arbeitsprozesse flexibilisiert werden, indem Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird, auch andere Tätigkeitsbereiche kennenzulernen oder ihr Aufgabenspektrum zu erweitern wodurch eine „Spezialisierungsfalle“ vermieden wird.

Die **Personalentwicklung** muss für die Notwendigkeit des „Lebenslangen Lernens“ sensibilisieren und das Lernen in allen Lebens- und Berufsphasen unterstützen. Dabei sollte auch Offenheit für überfachliche Kompetenzen bestehen, die z. B. in der Familie oder im Ehrenamt erworben wurden. Diese Kompetenzen sollten zudem bei Entscheidungen über einen Tätigkeitswechsel oder eine Beförderung miteinbezogen werden. Die Personalentwicklung sollte alternsgerecht gestalten werden, vor allem durch Berücksichtigung unterschiedlicher Lernmuster und den Einsatz von interdisziplinärer und abteilungsübergreifender Projektarbeit. Die Vereinbarkeit von Lebens- und Berufsphasen muss in der Personalentwicklung berücksichtigt werden, beispielsweise indem für Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen keine Weiterbildungsmaßnahmen an Wochenenden ausgewählt und auf Wohn- bzw. Arbeitsortsnähe geachtet wird oder auch Mitarbeitern in Abwesenheitsphasen Weiterbildung angeboten wird. Es muss an die Eigenverantwortung zur Förderung der Leistungsfähigkeit appelliert werden, beispielsweise indem privat initiierte Weiterbildung unterstützt wird.

Die Stärken im Unternehmen sollten zur **Mitarbeitergewinnung** genutzt werden, z. B. indem die Aktivitäten zur Lebensphasenorientierung in Stellenausschreibungen und Vorstellungsgesprächen offen platziert werden. Unternehmen sollten zudem frühzeitig Kontakt zu potenziellen Auszubildenden bzw. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aufnehmen, beispielsweise indem sie mit Schulen/Hochschulen kooperieren. Es sollen auch gezielt ältere Beschäftigte in Rekrutierungsstrategien mit einbezogen werden. Die Entwicklung von Mitarbeitern „aus den eigenen Reihen“ muss verstärkt werden, beispielsweise durch Nachwuchsförderprogramme und Schaffung eines Überblicks über vorhandene Kompetenzprofile. Zunehmend wichtig wird es auch, unterschiedliche Lebensentwürfe im Rekrutierungsprozess zu tolerieren.

Beschäftigten müssen alternative **Werdegänge** zur klassischen Führungskarriere angeboten werden, beispielsweise über Fach- und Expertenlaufbahnen. Zudem sollte eine langfristige Karriereentwicklung der Mitarbeiter angestrebt werden. Dies kann beispielsweise durch gezielte Nachfolgeplanung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten auch ab dem mittleren Lebensalter erfolgen. Des Weiteren sollte die jeweilige Lebensphase der Beschäftigten bei der Gestaltung des beruflichen Werdegangs berücksichtigt werden. Dabei ist es erforderlich zu akzeptieren, dass in bestimmten Lebensphasen keine Karrieresprünge, Auslandseinsätze oder Ähnliches möglich sind. Zudem sollte Karriere

auch außerhalb von Führungsverantwortung nach außen hin sichtbar werden, beispielsweise durch die Verwendung von Statussymbolen jenseits materieller Anreize.

Um ein passendes **Anreiz- und Motivierungssystem** zu implementieren, muss zunächst im Unternehmen ermittelt werden, mit welchen Instrumenten Mitarbeiter zielgruppengerecht unterstützt werden können. Dies kann beispielsweise durch eine Mitarbeiterbefragung erfolgen. Der „Mannschaftsgeist“ im Unternehmen sollte gefördert werden und teamfördernde Aktivitäten sollten unterstützt werden, beispielsweise durch gemeinsame Sportgruppen, um die Identifikation zu erhöhen. Mitarbeitern sollte die Möglichkeit geboten werden, bestimmte Dienstleistungen und Services des Unternehmens zu nutzen, beispielsweise den Verleih von Werkzeug für private Zwecke. Informationsvorträge zu den Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen im Unternehmen sollten veranstaltet werden.

Im Rahmen der **Gesundheitsförderung** sollte insbesondere an die Eigenverantwortung der Beschäftigten appelliert werden, beispielsweise indem sie darüber informiert werden, wie sie sich an ihrem Arbeitsplatz gesundheitsförderlich verhalten können. Zudem ist es von großer Bedeutung, dass Führungskräfte auf den Zusammenhang zwischen der Vereinbarkeit von Berufs- und Lebensphasen auf der einen Seite sowie der Gesundheit und des Wohlbefindens auf der anderen Seite aufmerksam gemacht werden. Mitarbeitern sollte ein Angebot an Maßnahmen zur Aufrechterhaltung ihrer physischen und psychischen Leistungsfähigkeit zur Verfügung stehen, beispielsweise durch Entspannungskurse, Sportangebote oder gesunde Ernährung. Zudem müssen Mitarbeiter motiviert werden, sich an den Maßnahmen der Gesundheitsförderung zu beteiligen. Arbeitsplätze sollten nach gesundheitsrelevanten Kriterien überprüft werden. Zudem sollten Krankenrückkehrgespräche und deren Auswertung etabliert werden.

Relevante Kennzahlen und Indikatoren, beispielsweise differenzierte Fehlzeitenstatistiken, Fluktuationsanalysen, Analysen von „soft facts“ wie Familienkompetenz, Organisations- und Kommunikationsfähigkeit, sollten zur **Steuerung und Erfolgsbewertung** identifiziert werden. In regelmäßigen Abständen sollten Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, in denen Themen wie Motivation, Arbeitszufriedenheit, Betriebsklima etc. analysiert werden. Des Weiteren sollten regelmäßig Mitarbeitergespräche durchgeführt werden, um eine Vertrauenskultur zu etablieren und Entwicklungen zu dokumentieren. Grundsätzlich gilt es, sowohl betriebswirtschaftliche Effekte zu erheben als auch eine Opportunitätskostenbetrachtung vorzunehmen und Konsequenzen aus Altersstrukturanalysen der eigenen Belegschaft zu ziehen (Rump et al. 2014, S. 29–61).

16.2.5 Implementierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Entscheidend für den Erfolg der Einführung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die Herangehensweise. Es kommt weniger darauf an, sehr viele Maßnahmen umzusetzen. Oft ist weniger mehr. Stattdessen ist es wichtig, den richtigen und

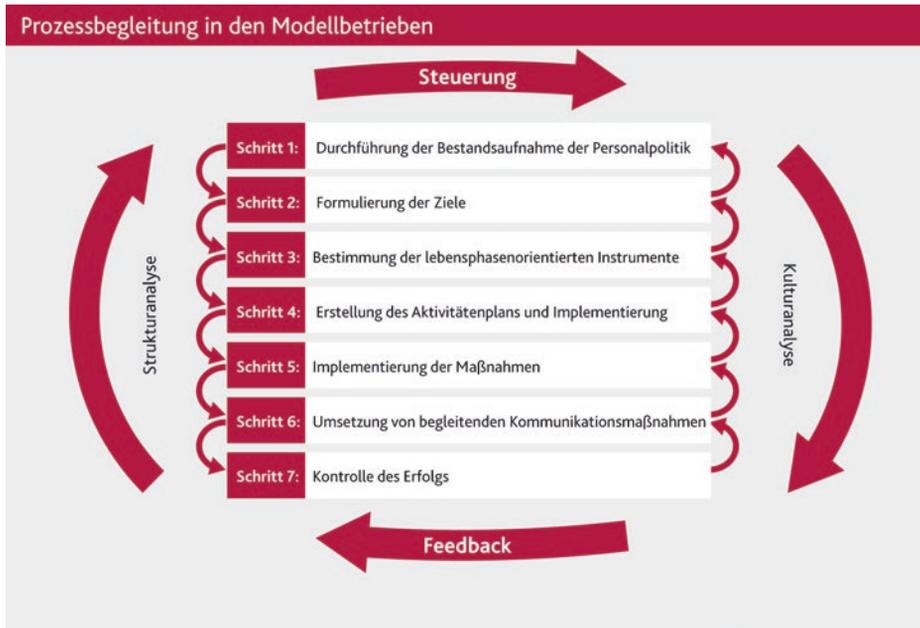


Abb. 16.2 Ablauf der Implementierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik. (Quelle: Rump et al. 2011, S. 59, 2014, S. 62)

passgenauen Weg einzuschlagen. Dazu eignet sich eine Vorgehensweise in sieben Schritten wie sie Abb. 16.2 darstellt.

Es lässt sich festhalten, dass es unabhängig von Branche und Unternehmensgröße bestimmte Kriterien gibt, die es unbedingt zu beachten gilt, wenn man seine Beschäftigten in unterschiedlichen Lebensphasen angemessen fordern und fördern möchte, sodass jeder der Einzelne seine Talente, Stärken und persönlichen Belange mit den beruflichen Entwicklungsschritten in Einklang bringen kann. Die wichtigsten sind nachfolgend aufgeführt (Rump et al. 2011, 2014, S. 64–66). Enthalten sind die summierten Erkenntnisse der Modellbetriebe im Projekt „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“¹ und einer Reihe weiterer Unternehmen, die bereits erste Schritte auf den Weg zu einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik unternommen haben:

¹Dieses Projekt fand in Rheinland-Pfalz in den Jahren 2009–2011 unter Förderung des Ministeriums für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung (MWKEL) sowie des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) statt. Nähere Informationen finden sich unter www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de.

- ▶ 1. Verankerung der Lebensphasenorientierung als Top-Thema auf der obersten Ebene.
- 2. Aufzeigen des Nutzens und der Kosten sowie Integration in das Controlling.
- 3. Abstimmen der Herangehensweise in allen betrieblichen Handlungsfeldern (Unternehmenskultur, Führung, Organisation, ...).
- 4. Sensibilisierung der Führungskräfte („Steter Tropfen höhlt den Stein“).
- 5. Fokussieren und Aufzeigen flexibler Lösungen und pragmatischer Handlungsansätze.
- 6. Priorisierung kostenneutraler Instrumente und Modelle.
- 7. Umfassende Informationen über die Möglichkeiten und Kreativität für neue Wege.
- 8. Vorbereitung auf alle „Killer-Argumente“!
- 9. Kontinuierliche Mitarbeiter-Befragung.
- 10. Progressive Öffentlichkeitsarbeit (intern wie extern): Ist ein Arbeitgeber attraktiv und die Öffentlichkeit weiß das, ist es schwieriger, „das Rad zurückzudrehen“.

16.3 Ausblick

In Rheinland-Pfalz, wo mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums seit mehreren Jahren erfolgreich Unternehmen für die Thematik der Lebensphasenorientierten Personalpolitik sensibilisiert werden, finden sich vorbildliche Ansätze, Mitarbeitern entsprechende Hilfestellung anzubieten. Doch auch deutschlandweit wächst inzwischen das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Neuausrichtung der Personalpolitik im Sinne der Lebensphasenorientierung zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und als Beitrag zur Entschärfung des Zielkonflikts in der Zeitpolitik.

Literatur

- Armutat, S., & Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.). (2009). *Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Bertelsmann Stiftung (2007). Work-Life-Balance. Meilenstein für eine zukunftsfähige Gesellschaft, Gütersloh. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-76B0B3F6-66CE887D/bst/Broschuere_Work-Life-Balance.pdf. Zugegriffen: 16. Aug. 2011.
- Böhne, A. (2009). Lebensereignisse im Überblick. In S. Armutat & Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (Hrsg.), *Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen – Handlungshilfen – Praxisbeispiele* (S. 40–50). Bielefeld: Bertelsmann.

- Brinkmann, T. M. (2009). Vereinbarkeit von erwerbs- und Privatleben aus der betrieblichen Generationenperspektive – Chancen einer lebensphasenorientierten Personalpolitik. In G. Richter (Hrsg.), *Generationen gemeinsam im Betrieb* (S. 95–106). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Döring, W. (2008). Lebensphasenorientierte Unternehmensführung. *TrigonThemen*, 2008(3), 2–4. Graz: Druckerei Kihl.
- Flüter-Hoffmann, C. (2008). Demografiefeste Unternehmen. *Personal*, 2008(3), 10–11. Düsseldorf.
- Graf, A. (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung*. Bern: Haupt.
- Kastner, M. (2004). Verschiedene Zugänge zur Work Life Balance. In M. Kastner (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance*. Kröning: R. Asanger.
- Oerter, R., Hagen, C. von, Röper, G., & Noam, G. (Hrsg.). (1999). *Klinische Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Oldenbourg, R., & Ilmarinen, J. (2010). Für eine lebenslaufbezogene Arbeitsfähigkeitspolitik. In G. Naegele (Hrsg.), *Soziale Lebenslaufpolitik* (S. 429–473). Wiesbaden: Springer VS.
- Rump, J., Eilers, S., & Wilms, G. (2011). *Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0*. Mainz.
- Rump, J., Wilms, G., & Eilers, S. (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis. In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Heidelberg: Springer.

Über die Autoren

Prof. Dr. Jutta Rump ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung, an der Hochschule Ludwigshafen und leitet das Institut für Beschäftigung und Employability IBE.

Silke Eilers, Dipl.-Betr. (FH) ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Beschäftigung und Employability IBE, Ludwigshafen.