Personal-Management
Organisation
Unternehmungsführung

Fred G. Becker (Hrsg.)

Mit Beiträgen von:

Fred G. Becker
Knut Bleicher
Michael Fallgatter
Hans-Günther Fix
Michael Fritsch
Maike Gattermann
Albert de Grave
Hans-Eberhard Koch
Oswald Neuberger
Lars Renner
Manfred Schlüter
Monika Stricker
Michael Touet
Sabine Wallmann
Klaus Watzka
Rolf Wunderer

Festschrift zu Ehren von Prof. Dr. Jürgen Berthel

EUL VERLAG

Inhaltsskizze:

Das Buch stellt eine Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Jürgen Berthel und gleichzeitig zu seiner Emeritierung dar. Schüler und Kollegen würdigen damit sein langjähriges wissenschaftliches Schaffen.

Die theoretischen und praktisch-orientierten Beiträge entstammen thematisch den Arbeitsgebieten von Jürgen Berthel. Sie sind gemäß der Ausrichtung des von ihm geführten Lehrstuhls gereiht: Personal-Management – Organisation – Unternehmungsführung. Die Einordnung der aktuellen Beiträge ist nicht immer eindeutig möglich. Dazu hat der Jubilar nicht unwesentlich beigetragen: Gerade Fragen des Personal-Managements hat er als integrale Problemfacetten der Unternehmungsführung aufgefasst: Beschäftigt man sich mit dem einen, so sind automatisch Aspekte des anderen thematisiert.

Im Einzelnen werden behandelt:

- Formen des Personals
- Die Kunst der Mitarbeiterführung
- Aufsichtsräte und ihre Vergütung
- Regionales Arbeitsmarktmonitoring
- AC für Entrepreneurs (JETT-M)
- Personalentwicklung im Mittelstand
- Arbeitszeitflexibilisierung: Ein Beispiel
- Arbeitszeitgestaltung und Flexibilität
- Alternierende Telearbeit
- Vision von der intelligenten Unternehmung
- Organisation der Unternehmungsleitung
- Internes Unternehmertum
- Forschung und Praxis der Unternehmensführung
- Moderner Arbeitgeberverband
- Risiken der Selbstständigkeit
- Erfolgsfaktor „Qualitätsmanagement“

Neue *eBooks* des JOSEF EUL VERLAGES

Roland Helm
unter Mitarbeit von Michael Steiner, Anett Peters und Katja Fuhrmann
Die Aktiengesellschaft und ihr Aufsichtsrat im Mittelstand
ISBN 3-89936-205-5
157 S. ◆ € 76,- (D)

Reinhold Decker und
Frank Wartenberg (Hrsg.)
Vertriebs- und Kundenmanagement
ISBN 3-89936-267-5
270 S. ◆ € 41,- (D)

Jörn-Axel Meyer (Hrsg.)
Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa
ISBN 3-89936-206-3
421 S. ◆ € 50,- (D)

BearingPoint (Hrsg.)
Financial Excellence
ISBN 3-89936-285-3
310 S. ◆ € 38,- (D)

Fred G. Becker (Hrsg.)
Personal-Management – Organisation – Unternehmungsführung
ISBN 3-89936-226-8
355 S. ◆ € 46,- (D)

Hermann-Josef Piepenbrock und
Fabian Schuster (Hrsg.)
Wesentlichkeit von Fakturierung und Inkasso für Telekommunikations-dienste
ISBN 3-89936-065-6
263 S. ◆ € 50,- (D)

BearingPoint (Hrsg.)
Jahrbuch der Beschaffung 2003/2004
ISBN 3-89936-231-4
266 S. ◆ € 33,- (D)

Hermann-Josef Piepenbrock und
Fabian Schuster (Hrsg.)
Anreize für Infrastrukturinvestitionen bei der Zusammenschaltung in der Telekommunikation
ISBN 3-89936-168-7
224 S. ◆ € 46,- (D)

Margret Bochert (Hrsg.)
Wissensmanagement in wissensinten-siven Dienstleistungsprozessen
ISBN 3-89936-233-0
196 S. ◆ € 37,- (D)

Hermann-Josef Piepenbrock, Fabian
Schuster und Ernst-Olav Ruhle (Hrsg.)
Regulierung und Kapitalmarktbewer-tung in der Telekommunikation
ISBN 3-89936-208-X
258 S. ◆ € 40,- (D)

Wolfgang Chr. Fischer (Ed.)
Street Markets
ISBN 3-89936-253-5
168 S. ◆ € 36,- (D)

Martin Engelien/Klaus Meißner (Hrsg.)
Virtuelle Organisation und Neue Medien 2004
ISBN 3-89936-272-1
445 S. ◆ € 50,- (D)

Das vollständige Verlagsprogramm in *Buchform* finden Sie unter

w w w . e u l - v e r l a g . d e !

EUL VERLAG

Prof. Dr. Fred G. Becker (Hrsg.)

Personal-Management
Organisation
Unternehmungsführung

Festschrift zu Ehren von
Prof. Dr. Jürgen Berthel

EUL VERLAG

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89936-226-8
1. Auflage April 2004

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2004
Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany
Druck: RSP Köln

JOSEF EUL VERLAG GmbH
Brandsberg 6
D-53797 Lohmar
Tel.: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-6
Fax: +49 (0) 22 05 / 90 10 6-88
http://www.eul-verlag.de
info@eul-verlag.de

Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.

Vorwort

Am 22. April 2004 vollendete Herr Professor Dr. Jürgen Berthel sein 65. Lebensjahr. Er beendet daher am 14. Juli 2004 seine universitäre Karriere im festlichen Rahmen einer Abschiedsvorlesung. Mit dieser Festschrift möchten sich die akademischen Schüler und einige Kollegen – stellvertretend auch für viele andere Wegbegleiter – bei ihm für die konstruktive, verständnisvolle und unterstützende Betreuung wie Zusammenarbeit über 30 Jahre hinweg bedanken. Insbesondere die Toleranz – nicht nur in der wissenschaftlichen Diskussion –, der gebotene wissenschaftliche Freiraum sowie die menschliche wie fachliche Akzeptanz machen ihn zu einem außerordentlichen Forscher, Doktorvater, Chef und Kollegen. Es spricht für den Jubilar, dass eine große Zahl der Ehemaligen und die angesprochenen Kollegen sich Zeit und Mußе genommen haben, einen Beitrag zu verfassen.

Der berufliche Werdegang von Prof. Dr. Jürgen Berthel führte ihn von der Weltstadt Berlin über das lebensfrohe Freiburg in die Provinz (im besten Sinne) Siegens. Er studierte im Zeitraum 1958 – 1963 an der Freien Universität Berlin Wirtschaftswissenschaften (Abschluss Diplom-Kaufmann). Im Anschluss trat er als Wissenschaftlicher Assistent ein in das Institut für Industrieforschung an der Freien Universität Berlin (Direktor: Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol). Er promovierte dort 1966 mit einer Dissertation über „Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung in der Unternehmung: eine programmatische Problem- und Aussagenanalyse“ (Dr. rer. pol.). Im Zuge der Emeritierung seines ersten akademischen Lehrers wechselte er 1968 als Wissenschaftlicher Assistent an die Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br. zum Betriebswirtschaftlichen Seminar (Leiter: Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt). 1970 erhielt er ein DFG-Habilitanden-Stipendium, 1972 ein DFG-Forschungsstipendium. Die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg habilitierte ihn 1972 mit einer Schrift über „Sektoralziel-Programme der Unternehmung“. 1973 nahm er den Ruf auf den Lehrstuhl BWL I an der Universität-Gesamthochschule Siegen an. Anfänglich konzentrierte sich die inhaltliche Ausrichtung auf „Personal-Management“, später ergänzt um „Unternehmungsführung“ sowie in den letzten Jahren um „Organisation“.

In den nunmehr gut 37 Jahren seiner Forscherkarriere blickt Prof. Dr. Jürgen Berthel auf eine Vielzahl an Publikationen unterschiedlichster Art zurück (s. dazu das Schriftenverzeichnis am Ende der Festschrift). Es sind dabei unterschiedliche Themenbereiche, die ihn im Zeitablauf empirisch wie theoretisch beschäftigt haben: Information und Kommunikation, Investition, zielorientierte Unternehmungs-

steuerung, Planung, innovationsorientierte Unternehmungsführung, Mittelstand, Unternehmungen im Wandel sowie vor allem eine Vielzahl von Facetten des betrieblichen Personal-Managements: immer wieder Personalentwicklung im Allgemeinen und Karriereplanung im Speziellen, aber auch Personalabbau, Assessment-Center, Anreizsysteme, Personalcontrolling, Anforderungen speziell an Führungskräfte, Personalführung und Arbeitswelt. Eine solche Aufzählung „missachtet" natürlich die Zwischentöne, die Zusammenhänge und die Schwerpunkte der wissenschaftlichen Tätigkeit. Dennoch vermittelt sie einen Überblick über die vielfältigen Interessen und Intentionen des Autors. Dass Prof. Dr. Jürgen Berthel nachhaltig auch die Qualifizierung anderweitig ausgebildeter Personalwirte beeinflusst hat, zeigt der Erfolg des mittlerweile in 7. Auflage erschienenen Lehrbuchs „Personal-Management", aber auch die Mit-Herausgabe des Handbuches Personal-Management. Es wäre allerdings zu kurz gegriffen, nur seine eigenen Publikationen anzuführen, um seinen Einfluss auf die wissenschaftliche Diskussion zu dokumentieren. Viele Doktoranden begleiteten jeweils für eine kurze Zeit – zumeist als wissenschaftliche Mitarbeiter – seine Karriere. Sehr verschiedene Themen wurden dabei bearbeitet – stets an der langen Leine des „Chefs". Der dadurch gewährte wissenschaftliche Freiraum forderte, förderte aber auch.

Die vorliegenden Beiträge entstammen thematisch entweder den ehemaligen und aktuellen Arbeitsgebieten von Prof. Dr. Jürgen Berthel oder es handelt sich um theoretisch inspirierte Artikel von Wirtschaftspraktikern. Die Beiträge sind gemäß der Ausrichtung des von ihm geführten Lehrstuhls gereiht: Personal–Management – Organisation – Unternehmungsführung. Die Einordnung der Beiträge ist nicht immer eindeutig möglich. Dazu hat der Jubilar nicht unwesentlich beigetragen: Gerade Fragen des Personal-Managements hat er als integrale Problemfacetten der Unternehmungsführung aufgefasst: Beschäftigt man sich mit dem einen, so sind automatisch Aspekte des anderen thematisiert. Es war denn auch seine integrierte Sichtweise, die die Attraktivität in Lehre und Forschung ausmach(t)en.

Diese Festschrift wäre ohne die Mitwirkung einer Vielzahl von Personen nicht in dieser Form entstanden. Danken möchte ich zunächst für ihre nicht nur inhaltliche Unterstützung den vielen Autoren sowie den Doktores Joachim Scharpe, Gereon Schmitz, Karl Schneider und Jens Wallmann sowie Jo Kogel für ihre materielle Unterstützung. Brigitte Grebe und Lilo Berthel haben uns dankeswerterweise mit Informationen versorgt. Die Verlegerin Dr. Margot Eul förderte die Festschrift von Beginn an sehr aktiv. Meinen Mitarbeitern gebührt Dank für ihre – in einem sehr kleinen Zeitfenster praktizierte – lektorierende Hilfe (Dipl.-Kffr. Natascha Henseler und Dipl.-Psych. Michael Ruppel), schreibtechnische Unterstützung (Erika Mohnhardt) sowie redaktionelle Arbeit (Dipl.-Kfm. Christian Brinkkötter). Diese Aufgaben haben sie wie immer engagiert und kompetent erledigt.

Bielefeld, im April 2004

Prof. Dr. Fred G. Becker

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Beiträge zum „**Personal-Management**“

Oswald Neuberger
Formen des Personals – HR Futures Transformation des Arbeitsvermögens 3

Michael Fritsch
Führung als Fokussierung von Aufmerksamkeit 21

Michael J. Fallgatter
Aufsichtsräte als Gegenstand des Personal-Management: Zu den verhaltenssteuernden Wirkungen von Vergütungssystemen 57

Monika Stricker
Dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring nach der Prospect-Methode zur Förderung der betrieblichen Personalarbeit 75

Klaus Watzka
JETT-M – Jenaer Entrepreneur Test & Training Modul 89

Michael Touet
Personalentwicklung im Mittelstand – Aufgaben und Erfolgsfaktoren 121

Albert J. de Grave
Arbeitszeitflexibilisierung als strategischer Erfolgsfaktor: Ein Praxisbeispiel 141

Lars Renner
Flexibilität als Kriterium der Arbeitszeitgestaltung 151

Maike Gattermann-Kasper
Diffusionsprobleme alternierender Telearbeit 175

Beiträge zur „**Organisation**“

Knut Bleicher
Die Vision von der intelligenten Unternehmung als Organisationsform der Wissensgesellschaft 199

Fred G. Becker
Organisation der Unternehmungsleitung: Führungsorganisation – Spitzenorganisation – Leitungsorganisation – Corporate Governance 217

Beiträge zur „**Unternehmungsführung**“

Rolf Wunderer
Internes Unternehmertum – gefordert, gefördert, gelebt 237

Hans-Eberhard Koch
Bemerkungen zu Forschung und Praxis der Unternehmensführung 261

Hans-Günter Fix
Der moderne Arbeitgeberverband – Interessenvertreter und Dienstleister für die Unternehmensführung 277

Manfred Schlüter
Unternehmungsführung in eigener Sache – Risiken der Selbstständigkeit 293

Sabine Wallmann
10 Jahre Qualitätsmanagement: Erfolgsfaktor eines mittelständischen Entsorgungs- und Recyclingunternehmens – eine Fallstudie 317

Schriftenverzeichnis von Prof. Dr. Jürgen Berthel 343

Beiträge zum „Personal-Management“

Formen des Personals – HR Futures
Transformation des Arbeitsvermögens

Oswald Neuberger*

* Dipl.-Psych., Prof. Dr. phil. Oswald Neuberger, Lehrstuhl für Psychologie I (Personalwesen), Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universität Augsburg.

Gliederung

1. Zu den Konzepten der Veränderung
   1.1 Modalitäten des Veränderungsbegriffs
   1.2 Ein allgemeinrer Veränderungsbegriff
2. Personal-Veränderungen
   2.1 Arbeitsvermögen verfügbar machen
   2.2 Transformation
   2.3 Arbeitsleistung
   2.4 Wertsteigerung
   2.5 Folgerungen

1. Zu Konzepten der Veränderung

Wenn 'alles fließt' und das 'einzig Beständige der Wandel' ist, dann ist von dieser allgemeinen Dynamik auch und gerade der Personalbereich nicht ausgeschlossen. Das Denken in Beständen, Ressourcen und Strukturen wird von seiner Statik befreit, wenn man den aktuellen Zustand als Momentaufnahme eines unaufhörlichen Erzeugungsprozesses sieht: Nur wenn und weil es sich erneuert, vergeht das Bestehende nicht. Unsere Sprache nötigt uns zur Entscheidung, etwas entweder als Zustand oder als Prozess zu bezeichnen. Um ausdrücken, dass es beides zugleich ist, wurden Kunstwörter erfunden. So steht z. B. der von *Giddens* geprägte Begriff der 'Strukturation' für die Einheit von Struktur und Strukturieren, er bezeichnet also sowohl ein stabiles Ergebnis (Struktur), wie auch den Vorgang seiner Herstellung (Strukturieren). Im Deutschen kommt das in doppeldeutigen Begriffen wie beispielsweise 'Formen' oder 'Gestalten' zum Ausdruck; 'Formen' kann man sowohl als Verb (formen, *das* Formen) lesen, wie auch als Substantiv (*die* Formen). Das Formen des Personals resultiert in Formen, die weiteres Formen und weitere Formen konditionieren.

Konzepte wie Lernen, Wandel, Entwicklung, Sozialisation sind in der Fachliteratur – in Verbindung mit den Adjektiven 'organisational' oder 'personal' – schon immer genutzt worden, um reaktive oder proaktive Anpassungen zu bezeichnen, die für das Überleben und die Effektivität von Unternehmungen unverzichtbar sind. Wenn etwas für eine Gesellschaft sehr wichtig ist und sie sich damit intensiv beschäftigt, spiegelt sich das in der Vielzahl nuancierter Begriffe, die für den Diskurs zur Verfügung stehen. Einige davon dienen quasi als Gattungsbezeichnungen, andere werden genutzt, um aktuelle Akzente zu setzen. Das Rad wird jedoch nicht neu erfunden, wenn man neue (?) Namen dafür in Verkehr bringt. Alternative Bezeichnungen können ein Anstoß sein, über die Bedeutungsgehalte nachzudenken, die sich dadurch erschließen lassen. In der folgenden Abbildung 1 sind einige der am häufigsten verwendeten Begriffe in alphabetischer Reihenfolge zusammengestellt.

1.1 Modalitäten des Veränderungsbegriffs

Dabei werden unterschiedliche Veränderungsauffassungen sichtbar. Es lassen sich folgende polare Gegenüberstellungen unterscheiden:

① Der Wandel wird auf *Fremd*einwirkung zurückgeführt oder ist *selbst*initiiert oder -gesteuert. Im Unterschied zu transitiven Interventionen, bei denen ein 'Macher' identifiziert werden kann (erziehen, restrukturieren, schaffen, machen, prägen) ist bei Selbstveränderungen ein äußerer 'change agent' nicht erkennbar (*sich* entwickeln, bilden; werden, reifen, lernen, entstehen, wachsen, schrumpfen, zerfallen).

Änderung	Modifikation	Turnaround
Anpassung	Mutation	Übergang
Ausbau (z. B. einer Anlage oder eines Vorsprungs)	Neubeginn	Um-/Restrukturierung
Bewegung	Pädagogik- oder Andragogik	Umbau
Bilden, Bildung	Prägen, Prägung	Umbruch, Aufbruch, Durchbruch
Dynamik	Prozess, Vorgang, Progress	Ummodeln
Edukation ('Herausführen')	Reduktion	Umprogrammierung
Entstehen, Entstehung	reengineering	Umschichtung
Entwicklung, Evolution	Reform(ation)	Variation
Ergänzung, Erweiterung	Reifen, Reifung	Veränderung
Erkrankung, Beschädigung, Gesundung, Heilung	Re-/Umorganisieren	Veralten
Erneuerung, Renovation	Reparatur	Verbesserung, Verschlechterung
Erziehung	Restauration, Wiederherstellung	Verfall, Zerfall; Zusammenbruch
Formung, Ver-, Umformung	Revolution, Revolte, Umsturz	Vergrößerung, Verkleinerung
Fortschritt	Rückschritt, Regression	Verzauberung
Innovation	Sanieren	Wachsen, Wachstum
Konstruktion, Destruktion	Schrumpfung	Wandel, Ver-/Umwandlung
Korrektur	Schulung	Wechsel
Lernen, Neu-/Ver-/Umlernen	Start	Wende
Machen, Schaffen, Erschaffung, Schöpfung	Strukturwandel	Werden
Metamorphose, Gestaltwandel	Strukturation	Zucht, Aufzucht, Züchtung
Mobilisierung	Therapie	
	Training	
	Transformation	

Abbildung 1: Veränderungsbegriffe

② Es geht um die Veränderung von zu Grunde liegenden 'genotypischen' Mustern, Bauplänen, Strukturen (z. B. Revolution, Evolution, Metamorphose, Neubeginn), oder um die Variation von 'phänotypischen' *Erscheinungs*formen (wenn etwas Früheres nur anders angeordnet oder ausdifferenziert wird oder bloß Marginales hinzugefügt wird: umbauen, umschichten; reifen).

③ Als Objekte der Veränderung stehen im Fokus *Menschen* (erziehen, reifen) oder aber *organisationale* Konstellationen (z. B. Umbau) oder es ist beides impliziert (bilden, wachsen; neuerdings auch: lernen).

④ Die Transformation erfolgt in kleinen, oft unmerklichen infinitesimalen Schritten (werden, wachsen, reifen) oder realisiert sich in einmaligen Akten, dramatischen Sprüngen und Eingriffen (Wende, Umbruch, Turnaround).

⑤ Das *Tempo* des Wandels ist langsam (unmerkliches kontinuierliches Wachsen oder Reifen) oder hoch (abrupte, plötzliche Veränderung: Zusammenbruch, Konkurs, Revolution, Wende).

⑥ Die Veränderung ist nur kurzfristig bzw. *kurz anhaltend* oder aber *von Dauer* (Aufbruch, kick off, Start vs. Werden, Metamorphose, Reifen, Evolution).

⑦ Ein punktueller *Anfang* oder ein definitives *Ende* wird *markiert* (Neubeginn, Zusammenbruch, Absterben) oder ein anfangs- und endloser, eventuell sogar zielloser *Prozess* wird beschrieben (Werden, Veränderung, Lernen, Evolution).

⑧ Der Prozess der Veränderung lässt sich *klar strukturieren* oder gar linearisieren, er folgt einem identifizierbaren unveränderlichen Ablaufplan (Fortschritt, 'planned organizational change', 'business reengineering') oder er ist *chaotisch*, irregulär, überraschend (evtl. Evolution, Revolution, Innovation, Mutation; endlose oder zyklische Wiederkehr des Gleichen: Wellenbewegungen, Moden).
In diesen Kontext wären auch die zahlreichen Phasenschemata der (Organisations-) Entwicklung einzuordnen (unfreezing, moving, refreezing) etc.

⑨ Etwas früher schon Existentes bzw. zwischenzeitlich Verändertes wird in alter Form *wieder hergestellt* (Erneuerung/Renovierung, Restauration, Reparatur) oder etwas völlig *Neues entsteht* (Schöpfung, Innovation).

⑩ Wertende Denotationen bezeichnen den 'change' als *erwünscht oder gut* (Verbesserung, Gesundung, Schöpfung) oder als *schlecht* (Veralten, Verfall, Zerstörung, Erkrankung); oder es wird Neutralität angestrebt (Veränderung, Modifikation, Transformation).

In der Abbildung 2 sind diese Polarisierungen visualisiert.

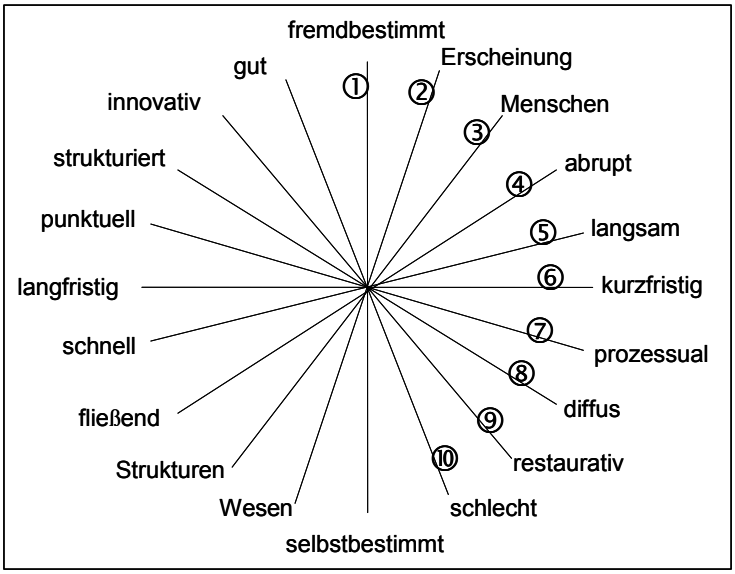


Abbildung 2: Modalitäten des Veränderungsbegriffs als Polaritäten

Man hat aber nicht nur verschiedene Optionen für das *Wie* des Wandels, sondern auch solche für das *Was*:

- Die im Personal- und Organisationsbereich wohl verbreitetste Differenzierung bezieht sich auf *Objekte* bzw. *Entitäten* oder *Ebenen*: Person – Gruppe – Organisation; alternativ werden dazu auch *Perspektiven* bzw. *Modalitäten* vorgeschlagen: personal – interpersonal – apersonal (strukturell, institutionell).

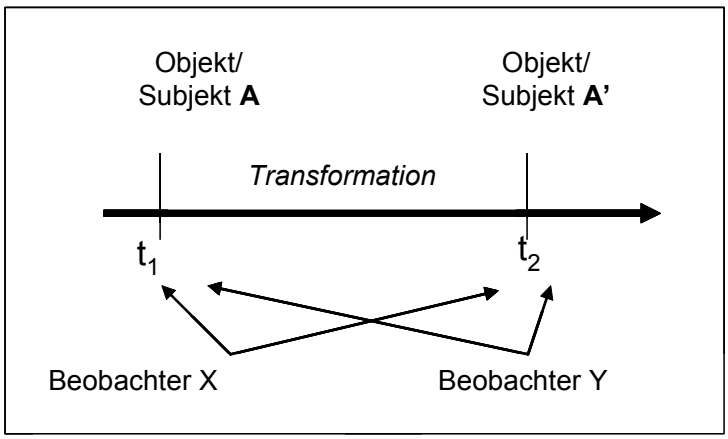
- Zum *Was* gehört es auch, wenn Aussagen über *Inhalte* der Veränderung gemacht werden: zum Beíspiel Kognitionen, Emotionen, Motivationen, Qualifikationen, Expertise, Wissen, Kompetenzen, Handlungen, Beziehungen, Strukturen, Interaktionen, Einstellungen, Haltungen, Kultur, Identität etc.
- Noch konkreter wird es, wenn das *Was* eingeschränkt wird auf spezifische
  - Trainings*themen:* z. B. Gruppenmoderation, Konfliktmanagement, performance improvement, Entscheidung, Problemlösung, impression management, Kooperationsverbesserung, Rhetorik, Emotionsarbeit, Stress, burnout, Gesprächsführung, Kommunikation, Wissensvermittlung, Personalbeurteilung usw.,
  - oder Trainings*techniken*: z. B. Coaching, Supervision; WBT, CBT; experiential learning, outward bound; NLP, TZI, sensitivity training; Organisationsaufstellung, open space, work out; Metaplan, Präsentationstechniken ...

Eine solche Bestandsaufnahme macht deutlich, dass es nicht einfach ist die Veränderungsprozesse im Personalbereich unter *einem* allgemeinen Begriff zu fassen, der das Wesentliche festhält, aber offen bleibt für nachfolgende unterschiedliche Akzentsetzungen. Im Folgenden wird in zwei Schritten ein Versuch in dieser Richtung unternommen. Zunächst wird ein allgemeines Verständnis von Veränderung definiert; danach wird auf Besonderheiten im Human Resource Management-Bereich eingegangen.

1.2 Ein allgemeiner Veränderungsbegriff

Veränderung wird durch die Beobachtung einer Zeitdifferenz erkannt, die mit einer Sach- und Sozialdifferenz gekoppelt ist.

Die in dieser Bestimmung enthaltenen Begriffe sollen kurz erläutert werden. Die Grundstruktur der folgenden Argumentation ist in Abbildung 3 visualisiert:



Abbbildung 3: Ein allgemeiner Veränderungsbegriff

Zeitdifferenz $t_1 – t_2$:

Es werden immer (zumindest) zwei zeitlich getrennte Beobachtungen gemacht: zum Zeitpunkt t_1 (vor einer Veränderung) und zum Zeitpunkt t_2 (nach einer Veränderung). Veränderung wird somit durch eine Vorher-Nachher-Differenz bezeichnet.

Unteraspekte der Zeitdifferenz beziehen sich auf die Markierung von Zeitpunkt und Zeitraum des Wandels (z. B. Beginn – Ende quasi natürlich markiert oder aber künstlich – durch den Untersucher – eingeführt); eine weitere Variante unterscheidet einen 'laufenden Prozess' oder einen einmaligen Akt (s. die Dimension ⑦ in der Abb. 2). In der Praxis werden nicht immer das Vorher *und* das Nachher genau erhoben, sondern oft nur eines von beiden oder keines, weil man sich mit dem Verändern als solchem begnügt [s. dazu auch die methodologische Diskussion über Untersuchungsdesign-Varianten].

Sachdifferenz (Zustand/Prozess A bzw. A'):

Es ändert sich immer *etwas*. Irgendein *Objekt* (Verfahren, Technik, Struktur usw.), *Zustand* (Fähigkeit, Qualifikation, Fehlzeiten, Kundenorientierung usw.) oder *Prozess* (Personalbeschaffung oder -abbau, Dienstleistung usw.) **A'** ist jetzt/danach *so*, und war vorher *anders* (**A**); **A'** ist nicht etwas gänzlich Anderes als **A**, sondern nur in bestimmten Hinsichten oder Dimensionen verändert: Dieses-Jenes-Differenz.

Für den Personalbereich – das wird im nächsten Absatz näher ausgeführt werden – geht es *auch* um die Veränderung von *Subjekten*[1], die zu sich – reflexiv, selbst-bewusst – Stellung nehmen, die eigene Veränderung registrieren und fördern oder blockieren können (siehe unten).

Veränderungen eines Objekts (einer Technik, eines Instruments, einer Routineprozedur, eines Ergebnisses etc.) sind immer als Figur-Hintergrund-Probleme zu sehen: Es ändert sich nie alles, sondern immer nur Bestimmtes; Wandel kann man nur untersuchen, wenn es ein Bezugsystem oder -objekt gibt, das sich *nicht* wandelt. Die ceteris paribus-Klausel ist hier kein Immunisierungstrick, sondern wesensbestimmend. Die Differenzierung zwischen Figur und Hintergrund (oder Prozess und situativem Kontext) ist eine zentrale Entscheidung, weil von ihr die Ursachenattribution und die Interventionstechnologie abhängen. Führt man z. B. schlechte Leistungsqualität auf mangelnde Motivation der Arbeitenden zurück, wird man zu anderen Veränderungsmaßnahmen greifen, als wenn man unzulängliche Technologie oder Organisation dafür verantwortlich macht.

[1] Veränderung könnte hier Veranderung genannt werden, metaphorisch ausgedrückt: 'ein anderer werden'.

Zu den Sach-Aufgaben des *Personalwesens als Institution* ('Personalabteilung') gehört es, Politiken (Grundsätze, Leitlinien, Strategien), Verfahren (z. B. Personalbeurteilung), Systeme (z. B. Entgeltsysteme), Programme (z. B. für Auszubildende oder Trainees) und Aktionen (wie z. B. Personalmarketing-Events oder Massenentlassungen) zu entwickeln und zu betreuen. In all diesen Fällen stehen – ohne Ansehen der (einzelnen) Person – technische Perfektion, Kosteneffektivität, Qualität etc. im Vordergrund.

Demgegenüber fokussiert tagtägliche Personal*arbeit*, die auch bzw. vor allem von Linienvorgesetzten geleistet wird, eine andere Differenz:

Sozialdifferenz:

Bei ihr wird die entscheidende Besonderheit der Personalfunktion gegenüber anderen betrieblichen Funktionen sichtbar, dass nämlich die Objekte der Bearbeitung Subjekte sind, die mit Eigensinn, Eigenwillen, Reaktanz etc. auf institutionelle Maßnahmen reagieren können. Die Subjekte sollen deshalb so geformt und beeinflusst werden, dass sie produktiv mitmachen und - im Ideal - von sich aus tun, was sie sollen: die Person A entwickelt *sich* zur Person A'!

Die Subjekte wissen zudem, dass ihr Handeln systematisch beobachtet wird und sie beobachten es und sich selbst. Fremd- und Selbstbeobachtung sind durch *Reflexivität* charakterisiert: Den Beobachtenden ist bewusst, dass ihr Beobachten beobachtet wird oder beobachtet werden kann, und den Beobachteten ist ebenfalls bewusst, dass ihre (Nicht-)Veränderung beobachtet wird. [Dies bedeutet doppelte Kontingenz: „Ich weiß, dass du weißt, dass ich den Prozess XY beobachte (und zu den Schlüssen a-c komme) und du weißt, dass ich das weiß und stellst dich darauf ein.“]. Die Aktivität des Beobachtens wirkt zudem auf den Beobachtenden selbst zurück (Rekursivität): er ist keine neutrale Registriermaschine, sondern wird durch Beobachtungs-Prozess und -Ergebnis verändert. Die Kommunikation von Beobachtungen (= Unterscheidungen) beeinflusst den Beobachtungs- und den Veränderungsprozess. Beispiel: Weiß eine Trainerin, dass sie evaluiert wird und kennt die Evaluationskriterien, wird sie sich anders verhalten, als wenn das nicht der Fall ist. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Effekt angekündigter Evaluation.

Wenn Veränderungen 'in der Sache' und 'in der Person' von Selbst- oder Fremd-BeobachterInnen registriert werden, dann unterscheidet *jemand*; es geht nicht um die Wirklichkeit, wie sie 'an sich' ist, sondern um Unterscheidungen, die von Interessenten vorgenommen werden. Es sind *ihre* Differenzierungen, die *für sie* Sinn machen – und man kann nicht wie selbstverständlich davon ausgehen, dass alle das Gleiche sehen und es im gleichen Sinn verstehen – ganz abgesehen von den blinden Flecken, die alle Beobachtenden haben. Deswegen ist prinzipiell von der Wahrscheinlichkeit unterschiedlicher Unterscheidungen, die die BeobachterInnen X, Y etc. machen/benennen/behandeln, auszugehen. Es wird z. B. Anderes und

anders unterschieden, wenn eine Trainingsmaßnahme von einer Managerin beobachtet wird, als wenn sie von einer Trainerin, einer Teilnehmerin oder einer Personalcontrollerin betrachtet wird, weil diese vermutlich andere beobachtungsleitende Ziele, Interessen, Erwartungen, Schemata, Kodierungen etc. haben. Besonderes Gewicht erhält diese Überlegung durch die Tatsache, dass die meisten Studien zur Personal- und Organisationsentwicklung mit Selbstbeobachtungsdaten operieren. [Allgemeines Methodenschema: „Ich sage etwas über etwas zu jemandem und meine Aussagen werden mit denen anderer zusammengefasst und dieses Aggregat wird von Dritten interpretiert.“].

> Probleme der perspektivischen Beobachtung lassen sich am Beispiel der klassischen Evaluationsebenen zeigen: Die erste ist die Schluss-Evaluation am Ende der Veranstaltung, die zum so genannten Happiness-Index führt, der auf Selbstberichtdaten basiert („Bin ich zufrieden? Hat es meine Erwartungen erfüllt? Habe ich mich wohlgefühlt?“). Die zweite ist die Messung des Lernerfolgs mit Hilfe standardisierter Prüfungsaufgaben; herausgefunden werden soll mit dieser objektiven Erfassung, ob und wie sehr das proklamierte Lernziel erreicht wurde. Die dritte Ebene misst die tatsächliche Anwendung des Gelernten in der Praxissituation, z. B. durch Befragung von Kollegen, Arbeitsproben, Beobachtung in kritischen Situationen usw. Die letzte Ebene sucht den Nachweis, ob und wie sehr das Gelernte und Angewandte von Belang ist, wie sehr es also übergreifende organisationale Ziele fördert (Kostenreduktion, Umsatz- oder Gewinnsteigerung, Rentabilitätserhöhung etc.).
>
> Jede dieser Ebenen benutzt andere Bezugssysteme und Messoperationen. Sie sind untereinander nicht direkt vergleichbar, sondern nur über vermittelnde theoretische Konstruktionen, die zum Teil fragwürdig sind. Beispiele für solche Hypothesen (oder Glaubenssätze?): Zufriedene Teilnehmerinnen sind motivierter, Gelerntes anzuwenden. Wenn Anwendungen Erfolgserlebnisse bringen, werden sie wiederholt. Alles Gelernte trägt zur besseren Erfüllung der Organisationsziele bei usw.

Die den Beobachtungen zu Grunde liegenden sozialen Vor-Bedingungen entscheiden darüber, was (nicht) gesehen, thematisiert, dokumentiert und verändert wird.

> Zum Beispiel: Sind die Beobachtenden *Externe* (z. B. Auftrags-ForscherInnen) oder *Interne* (KollegInnen, TeilnehmerInnen, Stäbe etc.)? Werden Beobachtungen sofort dem Praxishandeln verfügbar gemacht (natürliches Problemlösen oder action research) oder werden sie abgekoppelt davon 'rein für Forschungszwecke' oder für Steuerungszwecke (Belohnung, Training, Versetzung etc.) verwendet?

Vor-Annahmen determinieren Handlungs-Kontext–Unterscheidungen: Man interessiert sich z. B. nur dafür, wie sich die Trainierten verändert haben, nicht aber, wie sich die TrainerInnen oder BeobachterInnen verändert haben. Zugleich legen sie aber auch die Wahl von Methoden, Instrumenten und Maßen fest, mit denen Veränderungen erfasst werden: Sind sie standardisiert oder maßgeschneidert?

Reaktiv oder nonreaktiv? Und schließlich determinieren die Vor-Urteile auch die Kriterien des Gelingens oder der Zielverfehlung und somit Entscheidungen über das Einstellen oder Erneuern von Veränderungsbemühungen.

Die Erfassung der "Sozialdifferenz" erfordert deshalb immer eine doppelte Leistung: zum einen muss die Veränderung eines *Subjekts* (von A zu A') wahrgenommen und beschrieben werden. Dabei muss die Ganzheit von A oder A' aufgelöst werden, weil Aussagen darüber gemacht werden, welche einzelnen Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen, Haltungen, Beziehungen etc. sich wie geändert haben. Zum zweiten ist anzugeben, wer was beobachtet, wie er/sie dieses codiert (z. B.: als 'Veränderung') und interpretiert und wem er/sie es kommuniziert, wobei zu beachten ist, dass – wie oben angemerkt – das Beobachten Beobachtende und Beobachtete reflexiv verändert. Weil keine technischen Registrier- und Kommunikationsapparate, sondern Personen beteiligt sind, muss man davon ausgehen, dass verschiedene Menschen höchst unterschiedliche Beobachtungen machen und daraus auch noch verschiedene Schlüsse ziehen.

Wegen dieser Komplizierungen der Sozialdifferenz hat es nicht an Versuchen gefehlt, den Subjektcharakter des Personals auszublenden und es zu objektivieren und zu trivialisieren: Es wird nicht mehr über Menschen geredet, sondern über Arbeitskräfte, die 'Ware Arbeit' oder den 'Faktor Arbeit', die Humanressourcen, das Humankapital etc. Darauf soll nun näher eingegangen werden.

2. Personal-Veränderungen

Im vorliegenden Zusammenhang werden Veränderungen aus *Personal-Perspektive* untersucht, also aus (sozio-)ökonomischer oder betriebswirtschaftlicher, und nicht aus soziologischer, psychologischer, pädagogischer etc. Perspektive.

Im Zentrum stehen deshalb Aussagen über *Personal*, also über vertraglich gebundenes, organisiertes und ökonomisch zu verwertendes Arbeitsvermögen. Charakteristisch ist, dass die 'Ware Arbeitskraft', als die sich ein Geld-Nehmer/Arbeit-'Geber' verkauft, Eigentum des Verkäufers bleibt. Der Käufer (Geld-Geber/Arbeit-'Nehmer') erwirbt lediglich ein Nutzungsrecht, dessen Ausübung prekär ist, weil seine Ausschöpfung vom Mittun des Verkäufers abhängt. Aus diesem Grund wird auch die oben schon eingeführte Trennung von Personal*wesen* (das für allgemeine Politik, Verfahren, Systeme etc. sorgt) und Personal*arbeit* betont. Das grundsätzliche Layout erfolgt in der (womöglich zentralen) *Institution* Personal*wesen*; die Feinabstimmung der Haltungen und Handlungen der Subjekte werden vor Ort in der Personal*arbeit* vorgenommen, am Besten durch die Subjekte selbst – aber ebenfalls auf der Grundlage vorgegebener Prinzipien.

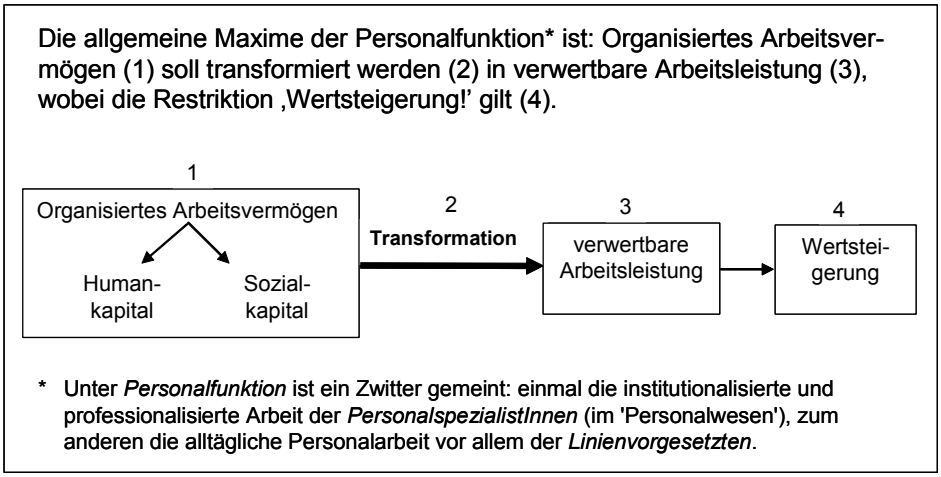


Abbildung 4: Die allgemeine Maxime der Personalfunktion

Die vier strategischen Operationen in Abbildung 4 sollen nun kurz erläutert werden:

Aufgabe der Personalfunktion ist es, an Menschen gebundenes (noch deutlicher: in Menschen ver*körper*tes) organisiertes Arbeitsvermögen (1) verfügbar zu machen und (2) in tatsächliche Leistung überführen.

2.1 Arbeitsvermögen verfügbar machen

Mit ‚verfügbar machen' ist gemeint: Arbeitskraft in quantitativer, qualitativer, temporaler, lokaler und ökonomischer Hinsicht optimal bereit zu stellen. Dabei ist nicht nur an *Humankapital* (individuelles Arbeitsvermögen), sondern auch an *Sozialkapital* (Sozialvermögen) zu denken. Individuelles *Human*kapital (z. B. spezifische Waren-, Maschinen-, Programm- oder Kundenkenntnisse) ist, wenn die Person die Organisation verlässt, für die Organisation verloren. *Sozial*kapital (*Beziehungs*- und *Organisations*kapital) bezeichnet demgegenüber zwar personinduzierte, aber dennoch von einer bestimmten Person weitgehend unabhängig verfügbare Potenziale der *Zusammenarbeit* (Beziehungen, Bündnisse, Normen, Regeln, Klima, Kultur etc.). Auch wenn eine konkrete Person mit all ihren Qualifikationen, Erfahrungen, Beziehungen, Kenntnissen etc. ausscheidet, so können für die Bleibenden und für eventuelle NachfolgerInnen alle Regulierungen der sog. formalen und informellen Organisation (Teamgeist, Vertrauenskultur, Kundenorientierung, Leistungsprinzip etc.) unverändert weiter bestehen und genutzt werden.

Die Bezeichnung 'organisiertes Arbeitsvermögen' soll doppelsinnig darauf hinweisen, dass das Arbeitsvermögen jeder einzelnen Person (a) organisiert, also reguliert, fremdbestimmt, formalisiert etc. ist und (b) dass der spezifische Verbund dieser Einzelnen in der Organisation (ihr Organisiertsein) selbst ein Arbeitsvermögen darstellt.

Veränderungen des organisierten Arbeitsvermögens werden z. B. durch Maßnahmen der Personaleinstellung oder des Personalabbaus bewirkt, weil damit Zahl, Qualifikationen und Relationen der Arbeitskräfte modifiziert werden. Versetzungen, Beförderungen, Auslandsrotationen stellen ebenso 'change management' dar wie die gezielte Vermittlung von (extra-) funktionalen Qualifikationen oder Anstrengungen zur Verbesserung von Organisationsklima, Corporate Identity oder Commitment.

2.2 Transformation

Die Transformation ist ein umfassender Prozess, an dem verschiedene gesellschaftliche Akteure beteiligt sind. Es lassen sich folgende Subprozesse unterscheiden, die jeweils durch institutionelle Übergänge voneinander zu trennen sind. S. Abbildung 5.

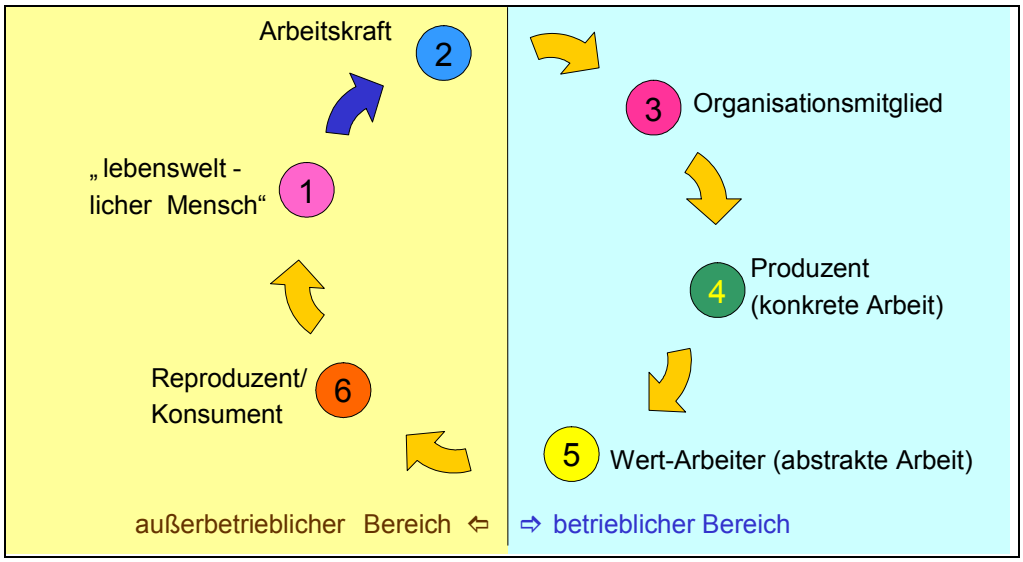


Abbildung 5: Stationen der Transformation

Der 'lebensweltliche' Mensch muss vorbereitet werden auf seine Rolle als Arbeitskraft in einem kapitalistischen System (wozu ihm spezifische Arbeitstugenden und -fähigkeiten in Elternhaus, Kindergarten, Schule beigebracht werden müssen). Dieser für unspezifische Verwendung 'vorgefertigte Rohling' wird dann für eine bestimmte Unternehmung oder Organisation und deren Werte, Forderungen, Aufgaben etc. zugerichtet. Eine auf diese Weise sozialisierte und enkulturierte Arbeitskraft muss nun in konkreten Kontexten (Arbeitsbedingungen, Aufgabenstellungen, Kollegenbeziehungen etc.) produktiv werden. Aber es geht nicht nur um optimale Kooperation und Produktion um der *Sache*, sondern letztlich um der marktlichen *Verwertbarkeit* willen, sodass das Diktat der Gewinnerzielung (dazu unten) die Bedingungen des Arbeitens und damit die Formung des Personals prägt. Dieses Diktat reguliert nicht nur die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen, sondern auch die gesellschaftlichen Reproduktionsbeziehungen (Wohnung, Verkehr, Freizeit, Erholung, Konsum, Gesundheit etc.), weil sie für das übergeordnete Kapitalverwertungsziel von Bedeutung sind. Und damit schließt sich der (Trans-

formations-)Kreis, denn auf dieser Grundlage erfolgt auch die Vor-Formung künftiger Arbeitskräfte. Der Prozess ist keineswegs linear und deterministisch, sondern durch zahlreiche Widersprüche gekennzeichnet. Optimale Verwertung wird z. B. durch Steigerung der Selbständigkeit angestrebt (Intrapreneurship, Empowerment, teilautonome Arbeitsgruppen, Selbstorganisation usw.), dies aber schafft Planungs- und Kontrollprobleme, deren Lösung wiederum auf Effizienz- und Effektivitätskriterien abgestimmt werden muss…

Diese Überlegungen sind für 'Change Management' deshalb wichtig, weil sie eine zu enge Projekt- oder Maßnahmenfixierung auflösen und daran erinnern, dass Veränderungen im Personalbereich eingebettet sind in weit umfassendere zeitliche und soziale Kontexte, die auch manche Widerstände und Beschleunigungen im Veränderungsprozess erklären.

> Beispiel: Organisationsveränderungen in Richtung auf temporale und lokale Flexibilisierung (Arbeitszeitregimes, wie Jahresarbeitszeitverträge, Überstunden, Schichtarbeit und Mobilitätserfordernisse, wie z. B. Bereitschaft zu konzerninternem Standortwechsel) haben unter Umständen erhebliche Auswirkungen auf die sozialen Netze und Aktivitäten im betrieblichen und privaten Bereich, finden deshalb keine Akzeptanz, werden sabotiert, verursachen unerwartet hohe Kosten etc.

2.3 Arbeitsleistung

‚In tatsächliche Arbeitsleistung transformieren' bezeichnet die zentrale Aufgabe der Personalfunktion: Vorhandenes Human- und Sozialkapital ist zunächst ja nur ein Potenzial. Damit diese Möglichkeit zur Wirklichkeit wird, sind gezielte und dauerhafte Anstrengungen nötig.

> Um es mit einer (bezeichnend verdinglichenden) Maschinen-Analogie zu veranschaulichen: Ein Lkw kann auf dem neuesten Stand der Technik konstruiert, gebaut und fahrbereit sein: er hat hohes Leistungs*vermögen*. Wenn er aber nicht beladen, gestartet, gelenkt, entladen, gewartet etc. wird, kann sich die Investition, die er darstellt, nicht amortisieren.

Hypothetisches, potentielles, latentes Arbeits*vermögen* wird um der Leistung willen beschafft oder aufgebaut und soll zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben eingesetzt werden, deren Erledigung anhand bestimmter Kriterien (Menge, Qualität, Zeit, Kosten etc.) gemessen wird. Die Einzelleistungen sind in einen Leistungsverbund integriert, der letztlich transaktionsfähige, vermarktbare und verwertbare Ergebnisse produzieren soll. Unter kapitalistischen Wirtschaftsbedingungen ist letztlich entscheidend, dass es tatsächlich zu Transaktionen kommt und dass Erlöse erzielt werden, mit denen Gewinn gemacht wird. Ist dies nicht der Fall, wird der Arbeitsprozess eingestellt oder eben: verändert.

‚Leistung erbringen' heißt somit die Daueraufgabe des *Transformationsproblems* lösen. Das Personal*wesen* organisiert und die Personal*arbeit* steuert den Übergang vom kontrahierten (beschafften, vertraglich gebundenen, organisierten) Arbeits*vermögen* zur verwertbaren Arbeits*leistung*. Es ist – wie schon erwähnt – ein zentrales Charakteristikum der Verwertung menschlicher Arbeitskraft, dass diese Transformation ungesichert ist: Der Verkäufer-Eigentümer zwingt den Käufer-Nutzer unaufhörlich zu Anstrengungen die Einlösung des Leistungsversprechens sicherzustellen; der Arbeitskraft-Käufer setzt z. B. den Arbeitskraft-Verkäufer spezifisch ein, er sozialisiert, qualifiziert, stimuliert, kontrolliert ihn etc.

Die Formung (Veränderung) des 'Faktors Arbeit' geschieht deshalb immer im Doppelprozess der Konstitution (Vermögen, *Formen*) und Realisation (Wirkung, Leistung, *formen*). Menschliche Arbeit ist eine wertschöpfende Potenz, deren Bereitstellung hohe Kosten verursacht. Jeder Käufer von Arbeitskraft muss deshalb stets auf neue Wege sinnen, die Produktivität oder den Nutzungsgrad (ausgedrückt als das Verhältnis von Leistung zu Vermögen) zu verbessern. Die Geschichte der Personalarbeit ist eine Geschichte von Erfindungen zur Lösung dieses Problems. Werden unzulängliche Leistungsniveaus registriert, so wird auf Änderung gedrungen. Change-Interventionen können sich auf alle Momente richten, von denen das Leistungsergebnis abhängt: Qualifikation, Einstellungen, Werte, Motivation, Kommunikation etc. und auf die Einrichtung von Regeln, Strukturen oder Techniken, die auf Dauer sicherstellen sollen, dass die Leistungsvoraussetzungen optimiert sind. Das technische Handlungsprogramm für intendierte Veränderungen lautet: Erfasse den Status quo, vergleiche ihn mit den Zielen, und wenn es Diskrepanzen gibt: ändere – und zwar so lange, bis die Diskrepanz beseitigt ist!

Eine solche Perspektive weitet den Bereich von 'Change Management' auf die Domäne des gesamten Personalwesens aus, denn alle Institutionen und Prozesse zielen darauf ab, dauerhaft Höchstleistungen zu erreichen: Wenn es noch Leistungsreserven gibt, die für Wettbewerbsvorteile oder Wertsteigerung nutzbar sind, ist der gegenwärtige Zustand unbefriedigend und muss geändert werden.

2.4 Wertsteigerung

Das Formen der Formen des Personals steht unter der Restriktion 'Maximiere die Wertsteigerung!' (siehe Abbildung 4). Der erzielte Erlös muss langfristig die Gesamtkosten von Verfügbarhalten und Einsatz des Personals übersteigen (ansonsten würden sich die Prinzipale und Agenten andere Betätigungsfelder suchen). Mehr-Wert ist auch nötig, um Ressourcen zu haben, mit denen Verbesserungen, Sicherungen, Innovationen von sowohl der 'Verfügbarkeit' wie auch des 'Wirkungsgrads' des Personals etc. (vor-) finanziert werden können. Die angestrebte monetäre Wertsteigerung begründet eine klare Zielhierarchie auch für das Personalwesen: vor sozialen Zielen rangieren eindeutig finanzielle (wobei allerdings letztere ohne erstere nicht zu erreichen sind). Die – nur unter sonst gleichen Bedingungen

(also praktisch: nie) geltende – Vermutung, Wertsteigerung ließe sich langfristig am besten durch mehr Menschlichkeit realisieren, verrät überdies die Instrumentalisierung von Humanität für die Kapitalverwertungsziele.

Wenn (nur oder vor allem) Zahlen zählen, dann ist es aus ökonomischer Perspektive unabdingbar, Ausgangs- und Endzustände der Veränderung, sowie deren Dauer, Qualität, Kosten und Nutzen quantitativ zu bestimmen. Eine Veränderung ohne Controlling ist undurchschaut-zufällig und kann nicht Gegenstand von Optimierung sein. Deshalb gehört das Aufdecken von Potenzialen, Prozessen und Produkten von Veränderungen zum Kern einer personalwirtschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema.

Dabei sind – zumindest – zwei Erfassungsebenen zu unterscheiden. Die erste ist das manifeste Geschehen (Bedingungen, Prozesse und Ergebnisse). Die Bewertungskriterien sind hier Effizienz und Effektivität: vorgegebene Ziele sind zu erreichen und zwar aufwandsminimal oder ergebnisoptimal. Die zweite ist die *monetäre Bewertung* des Geschehens auf der ersten Ebene: Lohnt oder rechnet(!) es sich? Was kostet es und was bringt es? Wann und wo fallen die Kosten und die Erlöse an? Ist die Veränderung einperiodisch unter Kosten- oder mehrperiodisch unter Investitionsaspekten zu bewerten? Wird Dasselbe von anderen billiger angeboten (Eigenfertigung oder Fremdbezug)? Welche Kostenstelle wird wie belastet, wenn eine Veränderungsmaßnahme inner- oder außerbetrieblich eingekauft wird (Budgetierung, Gemeinkosten, Verrechnungspreise, Prozesskosten)? Wie werden die Zurechnungsprobleme gelöst? Welche ultimativen monetären Zielgrößen werden als Bewertungsmaßstäbe gewählt (EVA, GWB, CFROI, ROCE, Eigenkapitalrendite, freier CF ...)?

2.5 Folgerungen

Das Formen der Formen des Personals kann aus den hier skizzierten Überlegungen nicht eingeengt werden auf Persönlichkeitstrainings oder Organisationsentwicklung. Es geht vielmehr um organisationales Lernen im weitesten Sinn. Personal – als das organisational aggregierte Arbeitsvermögen – ist so zu form(ier)en, dass auf effiziente Weise verwertbare Leistung erzielt wird. Dazu können neben *Qualifikations*maßnahmen, die die funktionale Flexibilisierung und die Verfügbarkeit der Individuen steigern, auch verbesserte *Personalausstattung* zählen (differenzierte Selektion, gezielter Abbau) oder die Steigerung der *Kommunikations- und Interaktionsqualität* oder Investitionen in *Organisationskapital*-Änderungen (Corpsgeist, Leistungskultur, Vertrauen etc.), um nur einige Beispiele zu nennen. In diesem weiten Sinn kann die Einführung eines 360^{o}-Feedbacks oder der Balanced Scorecard als Personalentwicklungsmaßnahme gewertet werden.

In pragmatischer Hinsicht lassen sich drei Interventionsebenen differenzieren. Die Maßnahmen zur Veränderung können ansetzen bei

I den einzelnen Arbeitskräften (individuelles Humankapital),

II ihren Beziehungen und Interaktionen (Beziehungskapital),

III sowie den strukturellen und technologischen Faktoren, die Effizienz und Effektivität ihrer Kooperation konditionieren (Organisationskapital).

Beziehungs- und Organisationskapital werden als Sozialkapital zusammengefasst. Diese drei Ebenen folgen derselben Change *Management* Maxime: 'Es soll besser werden. Damit es besser wird, muss es anders werden. Und diese Veränderung kann und muss man *gezielt* und *geplant* in Angriff nehmen und steuern.'

Diese Macher-Haltung (POC = Planned Organizational Change) lebt von der Kontroll-Illusion. In Organisationen findet jedoch keineswegs nur geplanter Wandel statt, sondern – der Komplexität der Verhältnisse geschuldet – wesentlich mehr ungeplanter (zu dem auch die ungewollten Nebenwirkungen geplanten Wandels gehören). Bei einer umfassenden Evaluation sind deshalb auch ungeplanter Wandel und unintendierte Wirkungen zu berücksichtigen.

Führung als Fokussierung von Aufmerksamkeit

Michael Fritsch[*]

[*] Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Betriebswirt, Dr. rer. pol. Michael Fritsch, selbstständiger Berater, Conzag Unternehmensberatung.

Gliederung

1. Noch eine Führungstheorie?
2. Systemisch-konstruktivistische Ausgangsüberlegungen
3. Was hat Führung mit Hypnose zu tun?
4. Verbindungen zwischen systemisch-konstruktivistischen Ansätzen und der Hynpotherapie
5. Management und Leadership
   - 5.1 Management - konstruktiv korrektive Führung
     - 5.1.1 Korrektive Transaktionen
     - 5.1.2 Konstruktive Transaktionen
   - 5.2 Leadership - transformierende Führung
6. Führungskräfte-Entwicklung

1. Noch eine Führungstheorie?

Es gibt mittlerweile eine nicht mehr überschaubare Vielfalt von Führungstheorien, die ganze Bibliotheken füllen. Dieser Aufsatz versucht, keine grundsätzliche neue Theorie zu entwickeln, sondern vorhandene Konzepte zusammenzufassen und auf ihre Verwertbarkeit in der Praxis zu überprüfen. Hauptsächlich sollen hierbei Gedanken aus der systemischen-konstuktivistischen Theorie (Baecker 2002, Willke 2000), der Hypnotherapie (basierend auf M. E. Erickson, vgl. Haley 1996) - aus der Perspektive eines externen Unternehmensberaters - verbunden werden, mit einem gut erforschten und in der Praxis erprobten Modell.[1]

Aus einer pragmatischen Sicht soll hier Führung als eine Kunst verstanden werden, soziale Beziehungen zielgerichtet zu gestalten. Für diese „Kunst" bringen Menschen mehr oder weniger brauchbare Talente mit, können und müssen diese aber durch lernen und üben (Erfahrungen sammeln) zur Meisterschaft[2] bringen. Die Frage ob Leader „made or born" sind[3] lässt sich wahrscheinlich schwer beantworten. Ähnlich wie bei Malik (2000) wird hier Führung(skraft) pragmatisch als Beruf angesehen, den man ergreifen oder erlernen kann. Über alle dafür notwendigen Aufgaben, Werkzeuge, Grundhaltungen und Einstellungen etc. hinaus, gibt es ein Grundphänomen, das in diesem Aufsatz näher untersucht werden soll: Die Fokussierung von Aufmerksamkeit. Kommunikation und Wahrnehmung werden hier als zentrale Elemente im Zusammenhang mit dem Thema Führung gesehen.

2. Systemisch-konstruktivistische Ausgangsüberlegungen

Der Begriff „systemisch" ist Mode geworden. Führungskräfte in der Unternehmenspraxis können damit meist nicht viel anfangen oder verwechseln ihn gar mit „systematisch". Diese Ansätze sind auf dem Gedankengut des so genannten „Radikalen Konstruktivismus"[4] aufgebaut. Grundidee ist, dass es keine „objektive" Wirklichkeit gibt, sondern dass jeder Mensch sein eigenes Weltbild und die Sicht auf bestimmte Phänomene selbst „konstruiert". Der Mensch wird verstanden als ein autonomes, in sich geschlossenes System, das sich selbst organisiert und eigene Interaktionsmuster entwickelt.[5] Diese Muster - die sich immer wieder selbst reproduzieren - dienen der Selbsterhaltung des Systems. Es gibt nach diesen Ansätzen nicht „die Wahrheit", sondern viele verschiedene Wahrheiten bzw. Wirk-

---

1 Vgl. Avolio 1999, Avolio/Bass 1999.

2 Im Sinne von „Personal Mastery", vgl. Senge 1996, S. 171 ff.

3 Vgl. Avolio 1999.

4 Vgl. hierzu z. B. von Glaserfeld 1985, von Foerster 1985, und zur Theorie sozialer Systeme Luhmann 2001.

5 Entsprechend den Erkenntnissen der biologischen Erkenntnistheorie vgl. Maturana/Varela 1987.

lichkeiten. Aufgabe von Führung könnte es somit sein, die verschiedenen Wirklichkeiten im Unternehmen so zu beeinflussen, dass sie in eine bestimmte, gewünschte Richtung wirksam werden. Führung wurde bisher oft zu stark „mechanistisch“ verstanden: wenn die Führungskraft A tut, wird B folgen („Ursache-Wirkungs-Denken“). Dieses Führungsverständnis sollte durch eine systemische Sichtweise ersetzt werden. Zentrale Frage ist hier, wie durch Führung zielgerichtet Einfluss genommen werden kann, um das „System Unternehmen“ in eine bestimmte Richtung zu steuern, obwohl keine linear-kausalen Zusammenhänge zwischen Handlungen (Ursachen) und Wirkungen bestehen. Auch für den externen Berater beinhaltet dies eine grundsätzlich andere Sichtweise. Nicht der „Experte“ von außen kann etwas im System verändern, sondern er kann lediglich dazu beitragen, das Selbstentwicklungspotenzial des Unternehmens oder der Mitarbeiter und Führungskräfte zu stärken.

3. Was hat Führung mit Hypnose zu tun?

Wenn bei Führungskräften das Thema Hypnose in Verbindung mit Führung gebracht wird, erntet man schnell kritische oder zweifelnde Blicke und Kommentare. Auch die Gefahr, in eine esoterische Ecke gestellt zu werden, ist durchaus gegeben. Gelingt es jedoch zu erläutern, dass Hypnose nichts anderes ist, als die Fokussierung von Aufmerksamkeit, entspannt sich meist die Situation und die Führungskräfte fangen an, sich mit dem Gedanken anzufreunden oder sich zumindest damit auseinanderzusetzen.

Etwas zugespitzt wird hier die These vertreten, dass Führungskräfte tagein und tagaus nichts anderes tun, als die Aufmerksamkeit zu fokussieren - die eigene und die anderer - bzw. andere Aspekte dadurch bewusst oder unbewusst ausblenden. Nach G. Schmidt (1999, S. 78) wird Hypnose als „ … der interaktionelle Prozess einer systematischen Fokussierung von Aufmerksamkeit verstanden, der auf willkürlicher, besonders aber auf unwillkürlicher Ebene Erleben fördert…“. Was eine Führungskraft oder ein Mitarbeiter somit als „Wirklichkeit“ erlebt, ist das Ergebnis der jeweiligen Aufmerksamkeitsfokussierung. Wahrnehmungsmöglichkeiten im Unternehmen werden selektiv fokussiert und die Menschen erleben manche Phänomene „assoziiert“, andere dagegen werden ausgeblendet, d. h. treten in den Wahrnehmungshintergrund („dissoziiert“). Manche Phänomene werden so stark ausgeblendet, dass sie in „Amnesie“ fallen, d. h. vergessen werden. Unternehmen und ihre Führungskräfte müssen sogar viele Aspekte ausblenden, d. h. Komplexität reduzieren, da sie nicht in der Lage sind, alle Informationen zu erfassen. Unternehmen entwickeln dadurch aber ihre eigenen Reduktions- und Selektionsmechanismen („Brillen“), auf die in Entscheidungsprozessen (meist ohne Reflexion) zurückgegriffen und als die „gültige Wahrheit“ angenommen werden.[6] Es werden individuell und kollektiv eigene Interaktionsmuster entwickelt, die auf die Selbster-

[6] Vgl. hierzu auch die Ansätze zu den „Systemarchetypen“, z. B. Kim/Anderson 1998.

haltung des jeweiligen Systems ausgerichtet sind.[7] Damit werden aber Individuen und Organisationen gleichzeitig für bestimmte Phänomene und Entwicklungen „blind", was oft erst durch eine unternehmensexterne Perspektive (z. B. Berater, Coach) deutlich gemacht werden kann.

Im betrieblichen Alltag können solche Phänomene mit Aussagen wie „Wir wollten eigentlich Projekt X oder Y konsequent verfolgen (Fokussierung von Aufmerksamkeit), aber ES ging irgendwie nicht voran oder ist letztendlich gescheitert" erkannt werden. Das ES steht hier als Sammelbegriff für die Abläufe und Dynamiken, die ausgeblendet, aber trotzdem wirksam sind. Mindestens so interessant wie die Frage, wohin die Aufmerksamkeit fokussiert wird, ist somit die Frage, wo sie nicht ist, d. h. was nicht beachtet bzw. ausgeblendet wird. Solche Wirklichkeitskonstruktionen können sich zum „Tunnelblick" entwickeln. Führungskräfte oder sogar ganze Unternehmen, sind oft nicht in der Lage bestimmte Phänomene wahrzunehmen und zu verarbeiten, arbeiten eventuell sogar nach der Devise „verwirren Sie uns nicht mit Tatsachen", d. h. wollen bestimmte Aspekte gar nicht wahrnehmen. Oft werden Unternehmen dann „überrascht" und erleiden empfindliche Rückschläge („ES ist passiert"). Ein anderes Erklärungsmuster könnte aber sein, dass sich Führungskräfte vor anstehenden Veränderungen drücken oder sie die Notwendigkeit gar verleugnen.[8] Diese „Wahrnehmungs-Verweigerung" kann aber drastische Konsequenzen für das Unternehmen haben.

Das ES steht als Metapher für unwillkürliche, schwer steuerbare Prozesse, die oft unterhalb der Wahrnehmungsschwelle liegen, die aber meist effektiver und schneller als willkürliche Prozesse sind. Bei einer „Trance" handelt es sich um Erlebnisprozesse, bei denen unwillkürliches Erleben mit dem Erleben von Dissoziation gegenüber dem willkürlichen vorherrscht.[9] Somit umfasst der Trancebegriff alle Erlebnisprozesse, bei denen unwillkürliches Erleben vorherrscht. Solche Prozesse laufen auf einer unbewussten Ebene bei jedem Menschen autonom ab. Diese Phänomene sind aus der Kulturforschung und dem „Eisberg-Modell" bekannt. Ansatzpunkte für eine systematische Kulturarbeit in Unternehmen könnten somit über die (Re-) Fokussierung von Aufmerksamkeit entwickelt werden. Es lohnt sich, sich mit diesem ES auseinanderzusetzen, insbesondere wenn „gut gemeinte" Projekte und Offensiven im Unternehmen (wiederholt) im Sande verlaufen sind oder nicht die passende Antwort auf die aktuellen Herausforderungen waren. Unerwünschte Muster im Unternehmensgeschehen sind oft wirksamer und schneller, was z. B. Veränderungsprozesse erschwert oder gar unmöglich macht. Die Gefahr des „Versandens" gut gemeinter Veränderungsprojekte ist in den Unternehmen und bei den betroffenen Mitarbeitern bestens bekannt.

---

7 Zum Konzept der Selbsterzeugung - „Autopoise" vgl. Maturana/Varela 1987, S. 55 ff.

8 Vgl. Hamel/Väliangas 2003, S. 32.

9 Vgl. Schmidt 2000 S. 181.