

Dr. Viktor Lau¹

Gesellschaft – Lernende Organisation –Personalentwicklung

Inhalt

Einleitung	2
Ausgangslage: Die Arbeitswelt zu Beginn des 21. Jahrhunderts	3
Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – die Kompetenz-Karriere	12
Zur Umsetzung der Kompetenz-Karriere im Unternehmen	23
Zusammenfassung	27
Literaturverzeichnis	30

Kontakt Daten

Dr. Viktor Lau
CSC Ploenzke Akademie GmbH
Abraham-Lincoln-Park 1
65189 Wiesbaden
Germany

Phone: +49.611.142.23446

Fax: +49.611.142.923446

Mobile: +49.170.2708626

e-Mail: vlau2@csc.com

<http://www.cscakademie.de>

¹ Der Autor ist Leitender Berater der CSC Ploenzke Akademie GmbH Kiedrich/Rheingau

Einleitung

Auf den folgenden Seiten soll versucht werden, dem in der westlichen Welt allenthalben anzutreffenden Skandal der chronischen und horrend hohen Beschäftigungslosigkeit und Beschäftigungsunsicherheit ein Modell der intelligenten Personalentwicklung gegenüberzustellen, das eine hohe Verantwortung im Hinblick auf Marktfähigkeit und Beschäftigungspotential von Mitarbeitern und Unternehmenspartnern dokumentiert.

Die seit Ende der 1980er Jahre zu beobachtende gesamtgesellschaftliche Situation in den meisten entwickelten Ländern ist dabei wie folgt gekennzeichnet:

1. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsplatzverlust und Arbeitsplatzverlustängste
2. Problematische Unterscheidung zwischen Kern- und Randbelegschaft
3. Neue „Elite“ nomadisierender Wissensarbeiter und „Symbolanalytiker“
4. Loyalitäts- und Bindungsverluste auf Seiten der Beschäftigten
5. Hohe „strukturelle“, auch in die Unternehmen der „New Economy“ eindringende Arbeitslosigkeit

Weder von Seiten der offiziellen Beschäftigungspolitik noch von Seiten derjenigen Verbände, die die Betroffenen und Beteiligten vertreten, sind bis auf den heutigen Tag irgendwelche substantiellen, nachhaltigen Schritte unternommen worden, diese tiefgreifende Beschäftigungskrise in den Griff zu bekommen. Im Gegenteil, beugen sich zahlreiche Politiker und Publizisten der quasi-normativen Kraft des Faktischen und plädieren in einer seltsamen Verkennung von Ursache und Wirkung für die dauerhafte Restauration der Symptome, d.h. im Hinblick auf ein konkretes Beispiel: sie reden in einer Gesellschaft, die zusehends durch die Spaltung von Kern- und Randbelegschaft bedroht ist, gerade dieser Spaltung das Wort.² Das zeugt von Phantasielosigkeit. Demgegenüber ist Kreativität und Innovation gefragt – gerade auch im Kontext von Personalmanagement und Personalentwicklung.

Rolf Arnold hat in diesem Kontext eindrucksvoll Stellung bezogen:

„Eine ... seriöse Analyse der Qualifikationsentwicklung darf nicht nur ‚die Helden‘ des Beschäftigungssystems feiern, sondern muss auch die Situation der Qualifizierungsverlierer des Arbeitsmarktes in den Blick nehmen und nach Möglichkeiten suchen, diese zu fördern. Doch auch die Schattenseiten der postfordistischen Produktion, von denen alle betroffen sind oder potentiell betroffen sein können, wie z.B. die steigende Belastung (‚High-Tech-Stress‘) und die zunehmende Geschwindigkeit des Arbeitens sowie das tendenzielle ‚Ende der Arbeit‘ werden allzu gerne übersehen. Welche Aufgaben ergeben sich für die betriebliche Personalentwicklung angesichts einer Entwicklung, die ‚(...) uns einer Welt ohne Arbeit ständig näher bringt, und dies, ehe wir noch die Gelegenheit hatten, uns über die tiefgreifenden gesellschaftlichen Folgen Gedanken zu machen und entsprechende Maßnahmen zu treffen‘? Einer kritischen Analyse dieser Tendenzen kann nicht verborgen bleiben, ‚(...) dass die Debatte um die neuen Produktions- und Qualifikationskonzepte unterschwellig noch in zu starkem Maße von einer Perspektive von ‚Vollbeschäftigung‘ und ‚Normalberufsbiographie‘ getragen wird. Die Endgültigkeit der Segmentationswirkungen der Marktgesetze für eine wachsende Zahl von Beschäftigten (...) darf nicht in einer zynischen Perspektive ausgeblendet bleiben.“³

Die Außenseiter einer „Risikogesellschaft“, deren implizites Credo lautet „Keine Wirkung ohne Nebenwirkung“ oder zugespitzt „Keine Beschäftigung ohne Nichtbeschäftigung“⁴, sind mithin nicht allein eine Provokation für die gesamtgesellschaftliche Beschäftigungspolitik,

² Man vgl. nur H. Siebert: Arbeitslos ohne Ende?; Ders.: Geht den Deutschen die Arbeit aus?; O.R. Kissel: Standortfaktor Arbeitsrecht.

³ R. Arnold: Personalentwicklung, 15 f.; Arnold zitiert J. Rifkin: Das Ende der Arbeit, 128 und 77; R. Arnold: Weiterbildung, 129.

⁴ Hierzu im Zusammenhang U. Beck: Risikogesellschaft.

sondern auch und zusehends eine Herausforderung an das betriebliche Personalmanagement und Personalentwicklungskonzept.

Um den unternehmensinternen und –externen Ansprüchen, den langfristig beschäftigungswirksamen Erfordernissen Rechnung zu tragen, kann und muss also die betriebliche Personalentwicklung alte Begriffe ablegen oder modifizieren, neue Begriffe prägen und durchsetzen. Eine in diesem Sinne ganzheitliche und innovative Personalentwicklung basiert auf dezidiert wertgeladenen Konzepten von Kompetenz, Leistung, Rollen und Perspektiven.

Deshalb wird es im Folgenden darum gehen, die Grundzüge einer in zahlreiche krisenhafte Symptome verstrickten „Beschäftigungsgesellschaft“ zu skizzieren, sodann die ‚Philosophie‘ und Grundkonzeption eines innovativen, beschäftigungsfördernden, auf Kompetenz basierenden Modells von Personalentwicklung und Karriere darzulegen und schließlich die methodische Instrumentierung und Umsetzung dieses Modells zu erörtern. Zusammenfassend soll der ‚beschäftigungspolitische‘ Beitrag von betrieblicher Personalentwicklung und Karriereplanung gewürdigt werden.

Ausgangslage: Die Arbeitswelt zu Beginn des 21. Jahrhunderts

Zahlreiche Abhandlungen, Vorträge und Seminare über Personalmanagement und –entwicklung beginnen mit sehr allgemeinen Betrachtungen zur Globalisierung und Internationalisierung, zur zunehmenden Dynamik und Komplexität transnationaler Märkte. Wertewandel, technologische Revolution und das Ende der tayloristischen Arbeitsorganisation ergänzen in der Regel solche Aufzählungen gesellschaftlicher Megatrends. Vor dem geistigen Auge erscheint eine neue Welt, die teils evolutionär, teils revolutionär an die Stelle einer alten, konsolidierten getreten ist. Dem korrespondiert im soziologischen und „philosophischen Diskurs der Moderne“⁵ die Rede vom ‚Ende der großen Erzählungen‘ (J.F. Lyotard) oder gar vom ‚Ende der Geschichte‘ (F. Fukuyama).⁶ Wenngleich manche Beschreibung dieser Megatrends in die kritische Reflexion der modernen Arbeitswelt einfließt⁷, sind derlei Darstellungen infolge ihres allzu hohen Abstraktionsgrades kaum geeignet, einer substantiellen Beschreibung neuer Arbeitswelten und –formen Vorschub zu leisten. Doch dass eben in diesen Bereichen tiefgreifende Änderungen stattgefunden haben, mit z.T. massiven Auswirkungen auf die beschäftigungsfähige Bevölkerung und nicht minder nachhaltigen Konsequenzen für Personalmanagement, lässt sich nicht leugnen.

Eine allzu rasche Akzeptanz gegenüber dieser Transformation, eine eifertige affirmative Attitüde wäre fahrlässig. Es bedarf zunächst einer analytischen Beschreibung, um schließlich zureichende Konsequenzen für die Praxis des Personalmanagements und der Personalentwicklung ziehen zu können.

Es ist der amerikanische Soziologe Daniel Bell, der bereits Anfang der 1970er Jahre den Übergang von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft beschrieben und dabei fünf Zentralkräfte herausgearbeitet hat:

„Um den stark verallgemeinernden Begriff ‚postindustrielle Gesellschaft‘ etwas fasslicher zu machen, wollen wir ihn in fünf Dimensionen oder Komponenten unterteilen:

1. Wirtschaftlicher Sektor: der Übergang von einer güterproduzierenden zu einer Dienstleistungswirtschaft;
2. Berufsstruktur: der Vorrang einer Klasse professionalisierter und technisch qualifizierter Berufe;
3. Axiales Prinzip: die Zentralität theoretischen Wissens als Quelle von Innovationen und Ausgangspunkt der gesellschaftlich-politischen Programmatik;
4. Zukunftsorientierung: die Steuerung des technischen Fortschritts und die Bewertung der Technologie;
5. Entscheidungsbildung: die Schaffung einer neuen ‚intellektuellen Technologie‘.⁸

Ohne im Detail auf diese fünf Kernthesen eingehen zu können, darf doch behauptet werden, dass sich Bells Hellsichtigkeit längst bewahrheitet hat. Der in den entwickelten Ländern vollzogene Strukturwandel vom primären Sektor (landwirtschaftliche Produktion) zum tertiären Sektor (Dienstleistungswirtschaft), der im wesentlichen innerhalb der vergangenen hundert Jahre stattgefunden hat⁹, führte auch in der modernen Arbeitswelt zu immer tiefgreifenderen Veränderungen innerhalb immer kürzerer Zyklen. Diese Veränderungen sind ebenso wenig synchron und linear wie jede andere Transformation. Keineswegs gehorchen sie einem rati-

⁵ J. Habermas: Der philosophische Diskurs der Moderne.

⁶ J.F. Lyotard: La Postmoderne explique aux enfants; Ders.: La Condition postmoderne; F.Fukuyama: Das Ende der Geschichte.

⁷ So bei R. Sennett: Der flexible Mensch, 36 und passim.

⁸ D. Bell: Die Dimensionen der nachindustriellen Welt, 79 f.

⁹ Wohlgermerkt: Die gilt für die entwickelten Länder. Es handelt sich hier keineswegs um eine global synchrone Entwicklung, im Gegenteil: Ein großer Teil der Weltwirtschaft ist immer noch agrarisch strukturiert. Die sog. unterentwickelten Länder befinden sich dabei chronisch im Hintertreffen; vgl. hierzu das leidenschaftliche Plädoyer für eine gerechte Weltordnung bei N. Chomsky: Profit over People.

onal-logischen Kalkül oder dem Gebot der Konsistenz. Gleichwohl lassen sich im Augenblick wenigstens die folgenden Grundlinien der gegenwärtigen Arbeitswelt festhalten¹⁰:

1. Immer mehr Menschen befinden sich in prekären Beschäftigungsverhältnissen oder begeben sich in eine nicht minder fragile Selbständigkeit, zumal da Unterstützung von seiten der öffentlichen Arbeitsverwaltung immer seltener und in immer geringerem Umfang gewährt wird. Auf der einen Seite also unselbständig Beschäftigte, die mit unzureichender Qualifizierung Jobs am untersten Ende der Lohnskala erledigen, ohne ihr Auskommen zu haben¹¹, auf der anderen Seite „der neue Phänotyp des digitalen Kapitalismus“¹², jener, der sich selbst „anstellt“ und sein eigener Boss ist – häufig genug um den Preis, am Rande des Existenzminimums herumkriechen zu müssen.¹³ Ulrich Beck spricht zutreffend von einer „Verfassungsänderung des Beschäftigungssystems“¹⁴ und kommentiert: „In diesem Sinne ist die Arbeitslosigkeit sozusagen in Gestalt von Unterbeschäftigungsformen ins Beschäftigungssystem ‚integriert‘, damit aber auch eingetauscht worden ist gegen eine Generalisierung von Beschäftigungsunsicherheit, die das ‚alte‘, industrie-gesellschaftliche Einheitsvollbeschäftigungssystem in diesem Sinne nicht kannte.“¹⁵
2. Eng damit verbunden ist eine zusehends tiefer werdende Spaltung zwischen hochqualifizierten, hochmobilen und flexiblen Wissensarbeitern, die die Kernbelegschaft eines Unternehmens bilden, und all jenen, die aufgrund unzureichender Ausbildung, sozialfamiliär bedingter Immobilität und/oder anderen persönlichen Restriktionen zu einer wachsenden Zahl von Arbeitslosen, Befristet- oder Geringfügig-Beschäftigten, arbeitnehmerähnlichen Selbständigen, Freelancern etc. zählen und allenfalls so etwas wie eine Randbelegschaft darzustellen imstande sind.¹⁶
3. Impliziert ist in der Spaltung von Kern- und Randbelegschaft die Existenz einer neuen „Elite“, der sog. Wissensarbeiter oder Knowledge-Worker oder – in einem inzwischen geläufigen Begriff von Robert B. Reich – der „Symbolanalytiker“. In die Kategorie der symbolanalytischen Dienste „fallen die Problemlösungs-, -identifizierungs- und strategischen Vermittlungstätigkeiten vieler Leute, die sich Forschungswissenschaftler [sic!], Design-, Software- und Bauingenieure, Biotechnologen, Toningenieure, PR-Manager, Investment-Banker, Anwälte, Baulanderschließer [sic!] nennen; auch ein paar kreative Bilanzbuchhalter befinden sich darunter. Des weiteren gehört ein Großteil der Tätigkeiten dazu, die von Management-, Finanz-, Steuer-, Energie-, Landwirtschafts-, Rüstungs- und Architekturberatern (...) ausgeübt werden. (...) Symbol-Analytiker lösen, identifizieren und vermitteln Probleme, indem sie Symbole manipulieren. Sie reduzieren die Wirklichkeit auf abstrakte Bilder, die sie umarrangieren, mit denen sie jonglieren und experimentieren, die sie

¹⁰ Zum Folgenden insbesondere: Alfred-Herrhausen-Gesellschaft für Internationalen Dialog (Hg.): Arbeit der Zukunft; U. Beck (Hg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie; Ders. (Hg.): Perspektiven der Weltgesellschaft; Ders.: Risikogesellschaft; Ders.: Schöne neue Arbeitswelt; Ders./A. Giddens/S. Lash: Reflexive Modernisierung; V. Forrester: Der Terror der Ökonomie; H. Friedrich/M. Wiedemeyer: Arbeitslosigkeit – ein Dauerproblem; O. Giardini/P.M. Liedtke: Wie wir arbeiten werden; H. Glaser: Das Verschwinden der Arbeit; Ders.: Deutsche Kultur 1945-2000, bes. 500 ff.; A. Gorz: Arbeit zwischen Elend und Utopie; Ders.: Kritik der ökonomischen Vernunft; P. Glotz: Die beschleunigte Gesellschaft; H.P. Martin/H. Schumann: Die Globalisierungsfalle; R.B. Reich: Die neue Weltwirtschaft; J. Rifkin: Das Ende der Arbeit; R. Sennett: Der flexible Mensch; H. Siebert: Geht den Deutschen die Arbeit? Ders.: Arbeitslos ohne Ende?

¹¹ „Die ‚working poor‘, die arbeitenden Armen sind inzwischen eine feste Kategorie der amerikanischen Soziologie.“ H.P. Martin/H. Schumann: Die Globalisierungsfalle, 171; für weite Teile Westeuropas gilt dieser Befund nicht minder.

¹² P. Glotz: Die beschleunigte Gesellschaft, 106.

¹³ Vgl. ebd.

¹⁴ U. Beck: Risikogesellschaft, 223.

¹⁵ Ebd., 227.

¹⁶ Vgl. u.a. A. Gorz: Kritik der ökonomischen Vernunft, 98 und 100 f.; P. Glotz: Die beschleunigte Gesellschaft, 119. Im Übrigen findet sich diese Beobachtung bei fast allen Analytikern und Kritikern der neuen Arbeitswelt.

an andere Spezialisten weiterreichen und die sie schließlich zurück in die Wirklichkeit verwandeln können. Die Manipulationen werden vorgenommen mit analytischen Werkzeugen, geschärft durch Erfahrung. Diese Werkzeuge können sein: mathematische Algorithmen, juristische Argumente, Finanztricks, wissenschaftliche Regeln, psychologische Kenntnisse darüber, wie man Leute überzeugt oder zum Lachen bringt, Induktions- und Deduktionsgefüge oder sonstige Techniken des Umgangs mit Begriffen und Symbolen.“¹⁷

4. Die größten Tugenden der Symbolanalytiker, der Berater, der Experten und Anwälte, ihre Flexibilität, ihre geographische und soziale Mobilität, ihr modernes, mit Handy und Notebook bestücktes Nomadentum – diese Tugenden sind zugleich das größte Risikopotential dieser ‚neuen‘ Elite. Denn einhergehend mit ihnen entsteht eine vergleichsweise hohe soziale Bindungslosigkeit und ‚Illoyalität‘, eine gleichsam flüchtige Identität. „Ein Consultant, der vor kurzem eine Entlassungswelle bei IBM moderierte, erklärte, sobald Angestellte ‚verstehen, [dass sie sich nicht auf die Firma verlassen können], sind sie marktgängig.‘ Distanz und oberflächliche Kooperationsbereitschaft sind ein besserer Panzer im Kampf mit den gegenwärtig herrschenden Bedingungen als ein Verhalten, das auf Loyalität und Dienstbereitschaft beruht.“¹⁸ Neben konjunkturellen und unternehmerischen Einflussgrößen ist es vor allem eine Erkenntnis, die Loyalität und Identifikation von Seiten der Symbolanalytiker zu einer höchst fungiblen Angelegenheit machen, die Erkenntnis nämlich, dass selbst in den vermeintlich krisensicheren und innovativen Segmenten der Dienstleistungswirtschaft keine Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet werden kann. Dies führt zum letzten der fünf Punkte:
5. Seit Ende der 1980er Jahre wird in den entwickelten Ländern ein beträchtlicher Teil der beschäftigungsfähigen Bevölkerung durch hohe Arbeitslosigkeit temporär oder auf Dauer vom sozialen und kulturellen Gefüge ausgeschlossen.¹⁹ Darin keine strukturell-politische Mutwilligkeit zu sehen, fällt schwer. So notiert Hermann Glaser in seiner Kulturgeschichte der Bundesrepublik: „Der größte ‚strukturelle Skandal‘ (...) besteht in der politischen Phantasielosigkeit, mit der man die Arbeitslosigkeit, bewirkt durch den Wandel der Produktionsverhältnisse und die welt- wie binnenwirtschaftlichen Veränderungen (...), hin- nimmt.“²⁰ Diese Arbeitslosigkeit stagniert seit über 15 Jahren auf hohem Niveau und macht – je länger, desto eklatanter – auch vor den Bastionen der Dienstleistungs-, Informations- und Kommunikationsgesellschaft nicht Halt. Zusehends und nicht nur während konjunktureller Irritationen werden diese Bastionen normale Bestandteile einer immer „arbeitsloser“ werdenden Volkswirtschaft. Das führt zu Ernüchterung: Es spricht heute nichts mehr für die Weissagungen, wonach Dienstleistung, Informations- und Kommunikationstechnologie die maßgebliche Motoren für die Beschäftigungssteigerung seien. Deren Beschäftigungsbilanz ist negativ: „Wenn in der Vergangenheit in einem Wirtschaftssektor durch eine technologische Revolution die Mehrzahl der Arbeitsplätze verloren zu gehen drohte, entstand immer rechtzeitig ein neuer Sektor, der die überschüssigen Arbeitskräfte aufnahm. Viele Millionen Menschen, die durch die schnelle Mechanisierung der Landwirtschaft arbeitslos geworden waren, fanden Unterschlupf in der aufblühenden Industrie. Als diese von der Automatisierung erfasst wurde, wanderten die Arbeiter in den schnell wachsenden Dienstleistungsbereich ab. Heute aber, da alle diese Sektoren neu-

¹⁷ R.B. Reich: Die neue Weltwirtschaft, 198 f.; vgl. P. Glotz: Die beschleunigte Gesellschaft, 122 ff.; J. Rifkin: Das Ende der Arbeit, 139 ff. Auch Reichs Terminologie wird in allen einschlägigen Arbeiten diskutiert.

¹⁸ R. Sennett: Der flexible Mensch, 29.

¹⁹ „In den ‚Beschäftigungsparadiesen‘ USA und Großbritannien ist nur noch ein Drittel der Arbeitenden im klassischen Sinne ‚vollbeschäftigt‘, in Deutschland arbeitet umgekehrt inzwischen ca. ein Drittel in Nicht-Normarbeitsverhältnissen – mit steigender Tendenz. Am Ende drohen nach den Sicherheiten des Sozialstaates die Unsicherheiten verallgemeinerter Unterbeschäftigung, und unter dem Stichwort ‚Flexibilisierung‘ werden Armut und in neuen Formen die Gefährdungen des Frühkapitalismus ‚modernisiert.‘“ U. Beck: Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, 30 f.; vgl. ebd., 80 ff.

²⁰ H. Glaser: Deutsche Kultur 1945-2000, 500.

erlichen Umstrukturierungen und einer weiteren Automation ausgesetzt sind, gibt es keinen Bereich mehr, der die Abermillionen Arbeitslosen aufnehmen könnte.“²¹ Dienstleistungsunternehmen, Banken und Versicherungen, Unternehmen der sog. New Economy, IT-Beratungshäuser, Web-Provider usw. bauen heute mit der gleichen Selbstverständlichkeit Arbeitsplätze ab wie Betriebe der Old Economy. Freilich haben Wissensarbeiter aufgrund der ihnen eigenen Qualifikationen und Kompetenzen bessere Aussichten auf angemessene Beschäftigung, aber eine wenigstens temporäre Arbeitslosigkeit ist keineswegs ausgeschlossen. Die Normalität des Arbeitsplatzverlustes kehrt ein ins Idyll des Neuen Marktes.

Dies sind einige der wesentlichen Krisenaspekte einer historisch-kulturell auf Vollbeschäftigung und Wohlstand bedachten Leistungsgesellschaft. In bizarrem Widerspruch dazu stehen nicht minder auffällige, nicht minder seltene Symptome wie hohe Überstundenbelastung, berufsbedingte psychosomatische Erkrankungen, Burn-out-Syndrome uvm. Diese Erscheinungen sind als kritisch, krisenhaft zu sehen, nicht jedoch als schicksalhafte Ausprägungen einer gesellschaftlichen Formation, die man mit fatalistischer Verve begrüßen dürfte. In makroskopischer Perspektive sind zahlreiche, z.T. kaum beachtete Lösungsvorschläge zur Bewältigung der Beschäftigungskrise gemacht worden, von Friedmans ‚negativer Einkommenssteuer‘ bis hin zur Neubewertung ehrenamtlicher, karitativer Leistungen.²² Doch darum soll es im Folgenden nicht gehen, sondern um die Auswirkungen der beschriebenen Umstände auf das Personalmanagement und – mehr noch – um die Lösungsmöglichkeiten, die das Personalmanagement zur Verfügung stellen kann. Zusammenfassend geht es dabei um die folgenden zentralen Herausforderungen:

1. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsplatzverlust und Arbeitsplatzverlustängste
2. Unterscheidung zwischen Kern- und Randbelegschaft
3. Neue „Elite“ nomadisierender Wissensarbeiter und Symbolanalytiker
4. Loyalitäts- und Bindungsverluste auf Seiten der Beschäftigten
5. Hohe „strukturelle“, auch in die Unternehmen der New Economy eindringende Arbeitslosigkeit

Im Folgenden sollen einige essentielle Konsequenzen aus dieser Zustandsbeschreibung für die Praxis von Personalmanagement und –entwicklung abgeleitet und erörtert werden:

1. Vor dem Hintergrund einer prekären Beschäftigungslage und einer weltwirtschaftlichen Situation, die immer kürzeren Produktentwicklungszyklen, eine zunehmende globale Dynamik im Umfeld von Unternehmen, Unternehmensakquisitionen und –fusionen kennt, ist eine lebenslange Anstellung in einem und nur einem Unternehmen so wenig wahrscheinlich wie der Wunsch danach grundsätzlich noch zulässig wäre. Vordringliche Aufgabe des Personalmanagements in den Unternehmen muss es also sein, Beschäftigungssicherheit vor Arbeitsplatzsicherheit zu gewährleisten. „Da es in der Wirtschaft in Zukunft keine Stellen mehr zu besetzen gibt, sondern lediglich wechselnde Aufgaben zu erfüllen sind, kann kein Arbeitsplatz mehr garantiert werden. Was innovationsbewusste Unternehmen allerdings anstreben können, ist Beschäftigungssicherheit. Dabei geht es darum, dass versucht wird, auch in schwierigen Zeiten kreative Wege zu finden, temporäre Schwierigkeiten zu meistern.“²³ Es geht also um Beschäftigungssicherheit, um „Employability“. „'Employable' sind Mitarbeiter dann am ehesten, wenn sie ‚Multipreneure‘ sind, d.h. ‚... having multiple skills, so that you can develop multiple sources of income and multiple careers, either simultaneously or serially.‘“²⁴ Dass hiermit besondere Herausforderungen an die Personalentwicklung verbunden sind, liegt auf der Hand.

²¹ J. Rifkin: Das Ende der Arbeit, 41; vgl. auch ebd., 108.

²² Vgl. U. Beck: Schöne neue Arbeitswelt; O. Giardini/P.M. Liedtke: Wie wir arbeiten werden; J. Rifkin: Das Ende der Arbeit.

²³ M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 61.

²⁴ Ebd.; Hilb zitiert T. Gorman: Multipreneuring, 11.

2. Die Spaltung in privilegierte Kern- und vom ‚Schicksal‘ verabsäumte Randbelegschaften mag von einzelnen Unternehmen als bewusstes Instrument zur Flexibilisierung der betrieblichen Leistungsprozesse funktionalisiert werden²⁵, kann jedoch nicht anders denn als ein krisenhaftes Symptom einer unterbeschäftigten Gesellschaft verstanden werden, das keineswegs zum Zielsystem unternehmerischer Planung gehören darf.²⁶ Auch hier ist von Seiten des Personalmanagements und der Personalentwicklung Kreativität im Umgang mit möglichen Risikopotentialen geboten: Insbesondere wäre daran zu denken, auch jenen Mit-Arbeitern, die arbeitsvertraglich (und sozialversicherungstechnisch) nicht an das Unternehmen gebunden sind, gleichwohl durch gezielte, quasi externe Personalentwicklungsaktivitäten zur Beibehaltung oder Erhöhung ihrer Marktfähigkeit und ‚Employability‘ zu verhelfen.²⁷
3. Die von Reich beschriebenen „Symbolanalytiker“ werden künftig und trotz aller konjunkturellen Schwankungen maßgeblich zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung beitragen. In der Ausgestaltung dieses Sachverhaltes kann es wiederum nicht darum gehen, eine neue „Elite“ zu etablieren, sondern vielmehr darum, möglichst viele Menschen in den Stand zu versetzen, symbolanalytische Dienste zu verrichten. Der Schlüssel hierfür ist ausreichende und kontinuierliche Aus- und Weiterbildung: „Angehende Symbol-Analytiker lernen natürlich lesen, schreiben und rechnen, doch werden diese Grundfertigkeiten auf besondere Weise entwickelt und konzipiert. Oftmals nehmen sie während des Bildungsprozesses große Mengen an Fakten in sich auf, doch steht diese Art Wissen nicht im Mittelpunkt ihrer Erziehung; sie werden ihr erwachsenes Leben in einer Welt verbringen, in der die meisten der früher gelernten Fakten (...) sich geändert haben oder neu interpretiert worden sein werden. Auf jeden Fall aber wird ihnen, was immer an Daten sie dann benötigen, mittels Druck auf eine Computertaste zur Verfügung stehen. Wichtiger ist, dass diese (...) Kinder lernen, Probleme und Lösungen zu konzeptualisieren. Deshalb besteht die formale Erziehung eines angehenden Symbol-Analytikers vor allem aus der Verfeinerung von vier grundlegenden Fertigkeiten: Abstraktion, Systemdenken, Experimentieren und Zusammenarbeit.“²⁸ Es ließe sich mit Fug und Recht darüber streiten, ob diese Aufzählung vollständig ist oder ob hier nicht noch spezifische Kompetenzen wie z.B. die emotionale Intelligenz hinzugezählt werden müssten; in jedem Fall gehören die sog. „Schlüsselqualifikationen“ in besonderem Maße zur Kompetenzausstattung von Symbolanalytikern.²⁹ Dem haben Ausbildung, Personalentwicklung und Weiterbildung im Unternehmen Rechnung zu tragen.
4. Dem Problem der tendenziell eher abnehmenden Mitarbeiterbindung und –loyalität von Seiten der Wissensarbeiter, der Symbolanalytiker kann auf zwei Arten begegnet werden: 1. mit der grundsätzlichen Reflexion auf die Frage: Welche Form und Dauer der Mitarbeiterbindung ist gemessen an unternehmerischen Wünschen, betrieblichen und konjunkturellen Erfordernissen und den Wünschen der Mitarbeiter überhaupt sinnvoll und wünschenswert? Und 2. mit der daran anschließenden, gezielten und systematischen Initiierung und Implementierung von geeigneten materiellen und immateriellen Personalbindungsaktivitäten. Einen entscheidenden Anteil daran hat die Personalentwicklung.
5. Im Kontext der Diskussion um Beschäftigungslosigkeit und Beschäftigungsunsicherheit kommt das Unternehmen als „lernende Organisation“ bzw. das Konzept des „organisationalen Lernens“ ins Spiel. Im Anschluss an eine inzwischen über zwanzig Jahre währende Diskussion haben sich zahlreiche, im Kern indes weitgehend kongruente Definitionen

²⁵ Vgl. J.M. Kobi: Personalrisikomanagement, 30 f.

²⁶ Hierzu in aller Deutlichkeit von spätmarxistischer Warte A. Gorz: Kritik der ökonomischen Vernunft, 100 ff.

²⁷ Einige Ideen bei M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 231 ff.

²⁸ R.B. Reich: Die neue Weltwirtschaft, 256.

²⁹ Zum Kontext des Begriffs „Schlüsselqualifikation“ vgl. R. Arnold: Schlüsselqualifikationen; Ders.: Betriebliche Weiterbildung; Ders./H.J. Müller (Hg.): Kompetenzentwicklung durch Schlüsselqualifizierung; D. Mertens: Schlüsselqualifikationen; M. Stangel-Meschke: Schlüsselqualifikationen in der betrieblichen Praxis.

herausgebildet. Einschlägig ist inzwischen die Definition von Argyris/Schön aus dem Jahre 1978: „Organizational learning occurs when members of the organization act as learning agents for the organization, responding to changes in the internal and external environments of the organization by detecting and correcting errors in organizational theories-in-use, and embedding the results of their inquiry in private images and shared maps of organization.“³⁰ Probst/Büchel definieren organisationales Lernen als einen „Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation.“³¹ Aus systemtheoretisch-kybernetischer Perspektive wird organisationales Lernen folgendermaßen verstanden: „Organizational learning is the creating, acquiring and transferring of distinctions and practices in the organization. It is effective if it increases the organization’s fit to its environment. Organizational learning implies behaviour modification, including changes in relationships, in order to create the conditions for creating, acquiring and transferring distinctions and practices. An organization is learning when people in it succeed in overcoming defensive practices, i.e. practices that reduce the chances of error detection or creating of new possibilities. An organization is learning when it evolves toward structures that on the one hand do not inhibit individual creativity and on the other do not overload or under-utilize people’s skills.“³² Und Rolf Wunderer liefert folgende Paraphrase: „Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisatorischen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung der gemeinsamen Orientierungsmuster von und für Mitglieder innerhalb der Organisation zu verstehen.“³³ Das mit rund 70000 Mitarbeitern weltweit operierende Beratungsunternehmen Computer Sciences Corporation (CSC)³⁴ verwendet folgende, im Anschluss an Argyris/Schön und Senge entwickelte Begrifflichkeit: „Organizational learning refers to the ability and practice of an organization to learn from its experience. It provides the means to capture and propagate that learning and then uses the learning to adjust and improve the organization’s processes.“³⁵ Mit diesen Definitionen haben wir uns von der Ausgangsbeschreibung – Beschäftigungslosigkeit und Beschäftigungsunsicherheit – zunächst weit weg bewegt. Tatsächlich bedarf es einer Begriffserweiterung, um das wertvolle Konzept des „organisationalen Lernens“ im Kontext dieser Diskussion beibehalten und fruchtbar machen zu können. Hierzu erfolgt der Rekurs auf das sog. St. Galler Management-Modell³⁶, insbesondere um die in den Definitionen annoncierte Interdependenz von Unternehmensinwelt und –umwelt zu systematisieren. Sobald Hans Ulrichs Verständnis des Unternehmens als eines „produktiven sozialen Systems“³⁷ aufgegriffen und ernstgenommen wird, ge-

³⁰ C. Argyris/D. Schön: Organizational Learning, 29.

³¹ G.J.B. Probst/B.S.T. Büchel: Organisationales Lernen, 17; vgl. auch K. Bleicher: Das Konzept Integriertes Management, 381 ff.

³² R. Espejo u.a.: Organizational Transformation and Learning, 91.

³³ R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, 356.

³⁴ CSC Ploenzke mit Sitz in Wiesbaden ist mit 5000 Mitarbeitern die größte kontinentaleuropäische Tochter des CSC-Konzerns und das größte Beratungsunternehmen in Deutschland.

³⁵ CSC SourcesSM. Es handelt sich hierbei um eine Intranet-basierte Datenbank, die sämtlichen CSC-Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, alle Phasen und Modelle des organisatorischen Wandels instrumentell vorzubereiten und zu begleiten.

Zum Kontext des Konzepts „organisatorisches Lernen“ vgl. C. Argyris/D. Schön: Organizational Learning; P.M. Senge: Die fünfte Disziplin; außerdem: R. Arnold/H. Weber (Hg.): Weiterbildung und Organisation; P. Sattelberger (Hg.): Die lernende Organisation.

Im weiteren Verlauf meiner Darstellung werde ich mich insbesondere auf CSC-eigene Konzepte der Organisations- und Personalentwicklung sowie auf das St. Galler Management-Modell beziehen.

³⁶ Die maßgeblichen Schritte zur Begründung des St. Galler Management-Modells sind zu finden in: K. Bleicher: Das Konzept Integriertes Management; F. Malik.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation; H. Ulrich: Die Unternehmung als produktives soziales System; Ders.: Unternehmungspolitik; Ders./W. Krieg: Das St. Galler Management-Modell.

³⁷ H. Ulrich: Die Unternehmung als produktives soziales System.

winnt die Thematik die nötige Multidimensionalität. Die Unternehmung steht in dieser Perspektive „stets im Zusammenhang mit ihrer Umwelt, von der sie abhängig ist und die sie ihrerseits beeinflusst“³⁸; sie ist sowohl ein sinnvoller Komplex der betrieblichen Leistungserstellung als auch – und mit gleicher Bedeutung – ein (soziales) System, an das interne und externe Anspruchsgruppen³⁹: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Mitbewerber, Interessenverbände, die öffentliche Arbeitsverwaltung, Finanz- und Gemeindeverwaltung, Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen usw. usf. die unterschiedlichsten und i.d.R. höchst konflikträchtigen Ansprüche und Forderungen stellen. Ulrich hat diesem Sachverhalt u.a. damit Rechnung getragen, dass er in die Zielsystematik des Unternehmens nicht nur die üblichen betriebswirtschaftlichen Kenngrößen, sondern auch – seiner Zeit voraus – ein sog. Sozialkonzept integriert hat: „Im externen sozialen Konzept geht es ... um die Bestimmung von Zielen und Verhaltensnormen, welche die Befriedigung von gesellschaftlichen, jedoch weder im leistungs- noch im finanzwirtschaftlichen Konzept bereits erfassten Bedürfnissen bezwecken. Im internen sozialen Konzept handelt es sich darum, die Ansprüche der Mitarbeiter zu erfassen und daraus Ziele, einzusetzende Leistungspotentiale und Strategien abzuleiten.“⁴⁰ Diese Modellierung des betrieblichen Austausches mit seiner Außenwelt und seinen Subsystemen hängt nicht in der Luft, sondern fußt auf einem evolutionär-kybernetischen Verständnis von Unternehmensführung und –entwicklung, demzufolge eine Organisation, die sich in einer ständigen Kommunikation mit einem dynamischen und komplexen Umfeld befindet, im Rahmen ihrer Selbststeuerung ein analoges Maß an Dynamik und Komplexität entwickeln muss, um langfristig überlebensfähig und erfolgreich sein zu können.⁴¹ Das leitende Prinzip hierfür ist das Axiom des Kybernetikers Ashby „Only variety can absorb variety“. Im Rahmen evolutionärer Selbstentwicklung muss die Organisation ein der Umwelt entsprechendes Quantum an Komplexität (und auch an Redundanz!) aufbieten, um Anpassungsprozesse vorantreiben und meistern zu können. Hier kehren wir zum Begriff des „organisationalen Lernens“ zurück. – Dieses kann nach den vorangegangenen Ausführungen nicht allein darin bestehen, individuell-kollektive Lernprozesse zur betrieblichen Effizienz- und Effektivitätssteigerung zu modellieren, sondern mit gleicher Berechtigung auch darin, die Ansprüche und Forderungen einer problematischen Umwelt aufzunehmen und – im Sinne nachhaltiger Unternehmensentwicklung – zu integrieren. Das gilt natürlich auch und in besonderem Maße für Arbeitsmarkt und Beschäftigungssituation: „Gelingt es einem Unternehmen nicht, rechtzeitig strukturelle Verschiebungen im Arbeitsmarkt zu erkennen und darauf mit entsprechenden Maßnahmen zu reagieren (oder sogar bereits im Vorfeld antizipativ tätig zu werden), so sind Schwierigkeiten vorprogrammiert.“⁴² Was das für das Management von Organisationen im Allgemeinen und die Personalentwicklung im Besonderen heißen kann, skizziert Jürgen Fuchs: „Unternehmen haben eine soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern. Es sollte nicht mehr vorkommen, dass Banken seit zehn Jahren

³⁸ H. Ulrich: Unternehmungspolitik, 13.

³⁹ Der Anspruchsgruppen-Begriff basiert auf dem bereits in den 1960er Jahren in den USA entwickelten Stakeholder-Konzept. Anspruchsgruppen oder Stakeholders sind Personen und Personengruppen, die in irgendeiner Art und Weise in die betrieblichen Prozesse eines Unternehmens involviert sind. Bei CSC gibt es beispielsweise folgende, auf das Projektmanagement fokussierte Definition: „Stakeholders are the individuals or groups who are in a position to influence or be influenced by the project. Stakeholders may include the managers, workers, customers, and suppliers connected to or affected by the project.“ CSC SourcesSM Sources Toolkit; unzulässig ist jedoch die Konzentration des Anspruchsgruppen-/Stakeholder-Begriffs auf die Mitarbeiterschaft. Zum Konzept allgemein vgl. R.E. Freeman: Strategic Management; M. Janisch: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Das St. Galler Management-Modell basiert ganz maßgeblich auf der Stakeholder-/Anspruchsgruppen-Idee; im Personalmanagement ist der Anspruchsgruppen-Ansatz konsequent verfolgt worden von: M. Hilb: Integriertes Personal-Management.

⁴⁰ Ebd., 148; vgl. K. Bleicher: Das Konzept Integriertes Management, 178.

⁴¹ Vgl. hierzu die luziden Darlegungen bei F. Malik: Strategie des Managements komplexer Systeme; Ders.: Systemisches Management; außerdem – gleichsam aus Sicht des Beratungsunternehmens CSC Ploenzke – J. Fuchs: Das biokybernetische Modell.

⁴² C. Scholz: Personalmanagement, 10.

in Geldautomaten investieren und dann plötzlich ‚überrascht‘ sind, dass sie zu viele Kassierer haben. Auf der anderen Seite fehlen ihnen ganzheitlich qualifizierte Kundenberater. Es dürfte auch nicht mehr passieren, dass die Deutsche Telekom vor zwölf Jahren begann, die Vorteile von ISDN und computerisierten Vermittlungsanlagen zu preisen, aber gleichzeitig weiter Mechaniker und Elektromechaniker einstellte. Jetzt entdeckt sie ‚ganz plötzlich‘, dass man zigtausend Techniker abbauen muss und dass Tausende von Informatikern fehlen. Unternehmen können in Zukunft nicht mehr ‚lifelong employment‘ zusichern. Aber sie können und müssen für ‚lifelong employability‘ ihrer Mitarbeiter sorgen – nicht alleine, sondern gemeinsam mit den ihnen anvertrauten Menschen (...).⁴³ Vor diesem Hintergrund ist organisationales Lernen ein ständiger, organisationsweiter Prozess der Reflexion mit dem Ziel, alle Systemmitglieder optimal auf die Dynamik und Komplexität interner und externer Herausforderungen und Krisen vorzubereiten. Die Personalentwicklung ist Teil dieses Prozesses und kann demnach nicht nur die Qualifizierung der Kernbelegschaft zu innerbetrieblichen Zwecksetzungen beinhalten, sondern auch und in zunehmenden Maße die Gewährleistung der „Employability“ aller Mitarbeiter (und der Randbelegschaft!⁴⁴)

Im Folgenden soll es darum gehen, aus der Problemdarstellung und –konkretion Konsequenzen für die Gestaltung einer anspruchsrgruppenorientierten, ‚komplexitätsabsorbierenden‘ Personalentwicklung abzuleiten, die einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Beschäftigungsprobleme zu leisten imstande ist. Und dass Personalentwicklung einen maßgeblichen Beitrag zu leisten vermag, liegt auf der Hand – auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs zur ‚Zukunft der Arbeit‘ wird dieser Sachverhalt reflektiert:

„Humankapital, in jeder ökonomischen Theorie ein zentraler Produktionsfaktor, ist das Potential an nutzbarem und wertvollem Wissen und Qualifikationen in einer Belegschaft, das durch Ausbildung und Schulung entsteht. Es ist die Fähigkeit eines Menschen, andere Produktionsfaktoren einzusetzen (...), sie auf spezifische und geplante Weise zusammenwirken zu lassen und ein erwünschtes Resultat zu erzielen. Von diesem Humankapital hängt vor allem unser Wohlstand und der von künftigen Generationen ab. Daher muss die Bildung von Humankapital die höchste Priorität erhalten, da andere Produktionsfaktoren, insbesondere Geldkapital, ohne angemessenes menschliches Wissen und ohne Erfahrung wenig oder nichts produzieren und in manchen Fällen sogar kontraproduktiv sein können.“⁴⁵

⁴³ J. Fuchs: Karriere ohne Hierarchien, 156.

⁴⁴ Zu dieser gewagten These vgl. M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 231 ff.

⁴⁵ O. Giarini/P.M. Liedtke: Wie wir arbeiten werden, 27.

Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – die Kompetenz-Karriere

„Die gewaltigsten Geister begannen ihre Laufbahn damit, dass sie sich ihre staatliche oder bürgerliche Karriere verdarben.“⁴⁶

Auf der Grundlage der vorangegangenen Darstellungen dürfte ersichtlich geworden sein, dass die betriebliche Entwicklung von ‚Human Kapital‘ von elementarer Bedeutung für die Leistungsfähigkeit aller Unternehmen wie auch für die einer auf Leistung, Beschäftigung und Wissen basierenden Volkswirtschaft ist. Damit rückt die personalwirtschaftliche Funktion der Personalentwicklung ins Blickfeld.

Bevor deren Beitrag zur Lösung der geschilderten Beschäftigungsproblematik dargelegt werden soll zunächst einige Definitionen zum Begriff der Personalentwicklung:

„Personalentwicklung ist die personalwirtschaftliche Funktion, die darauf abzielt, Belegschaftsmitgliedern Qualifikationen zur Bewältigung der jetzigen bzw. der zukünftigen Anforderungen zu vermitteln. Sie beinhaltet die betriebsbezogene individuelle Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, insbesondere auf die Erwartungen der Mitarbeiter und die Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeiten im Betrieb.“⁴⁷

(...) wollen wir ... Personalentwicklung als Summe von Maßnahmen auffassen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern.“⁴⁸

„Personalentwicklung ist eine Form der zielgerichteten Beeinflussung menschlichen Verhaltens (wie Motivation und Führung), und zwar über die Erweiterung und/oder Vertiefung bestehender und/oder Vermittlung neuer Qualifikationen. Die geplante betriebliche Fort- und Weiterbildung wird dabei als Kern der Personalentwicklung (im engeren Sinne) verstanden.“⁴⁹

„Unter Personalentwicklung ist eine Summe von Tätigkeiten zu verstehen, die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden. Sie haben in Bezug auf einzelne Mitarbeiter aller Hierarchie-Ebenen eines Betriebes Veränderungen ihrer Qualifikationen und/oder Leistungen durch Bildung, Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung zum Gegenstand. Sie geschehen unter Berücksichtigung des Arbeits-Kontextes, wobei ihre Orientierungsrichtung die Erreichung (Erhöhung des Erreichungsgrades) von betrieblichen und persönlichen Zielen ist. Bereits diese Orientierung legt eine spezifische Art und Weise der Erfüllung der Personalentwicklungsaufgaben nahe: die Zusammenarbeit der Betroffenen bei der Bedarfsermittlung, Programmplanung und –durchführung sowie Kontrolle.“⁵⁰

„Personalentwicklung umfasst im weitesten Sinne Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung sowie generell Mitarbeiterförderung. Personalentwicklung wird immer dann erforderlich, wenn Diskrepanzen zwischen Fähigkeiten und Anforderungen nicht über Personalbeschaffung beziehungsweise –freisetzung ausgeglichen werden können oder sollen.“⁵¹

„Personalentwicklung umfasst Konzepte, Instrumente und Maßnahmen der Bildung, Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen von Organisationen, die zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden. Personalentwicklung zielt auf die Erhaltung, Entfaltung, Anpassung und Erhöhung des Arbeitsvermögens der Human-Ressourcen. (...) Sie verfolgt ... sowohl unternehmerische Ziele (wirtschaftliche Effizienz) als auch individuelle Entwicklungs-

⁴⁶ G. Herwegh: Herweghs Werke II, 90.

⁴⁷ J. Hentze: Personalwirtschaftslehre I, 239.

⁴⁸ P. Conradi: Personalentwicklung, 3

⁴⁹ W.H. Staehle Management, 804.

⁵⁰ J. Berthel: Personal-Management, 226.

⁵¹ C. Scholz: Personalmanagement, 251.

ziele der Mitarbeiter (personale Qualifizierung bzw. Vermeidung von ‚Dequalifizierung‘ und sozialer Effizienz).“⁵²

„Mit Personalentwicklung wird bezweckt, dass möglichst viele Mitarbeiter Tätigkeiten ausüben, die ihnen persönlichen und gesellschaftlichen Sinn, Befriedigung und Freiraum bieten und ihnen eine Balance von Lern-, Arbeits- und (Familien-) Freizeit ermöglichen. Es sollte angestrebt werden, die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Entfaltung der eigenen Potentiale mit den Entwicklungsbedürfnissen der Unternehmenseigentümer, der Kunden und der Mitwelt in Einklang zu bringen.“⁵³

Bei allen Facetten und Schattierungen im Einzelnen lassen sich aus diesen Positionen doch gemeinsame Grundlinien der Personalentwicklung ableiten.⁵⁴

Die Personalentwicklung

- umfasst Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung, der Karriereplanung und Arbeitsstrukturierung,
- richtet sich nach dem Zielsystem des Betriebes,
- orientiert sich zugleich an der individuellen Planung des Mitarbeiters
- und beruht auf dem Gebot der ‚Selbstenwicklung‘ (Subsidiaritätsprinzip der Personalentwicklung)⁵⁵.

Im Hinblick auf die oben beschriebene Problemsituation spielen das Ineinanderwirken der betrieblichen und der individuellen Zielsetzungen sowie das Subsidiaritätsprinzip der Personalentwicklung eine besondere Rolle. Im Fokus der kollektiven und individuellen Entwicklungsbemühungen steht nicht mehr allein das (kurzfristige) Schließen von Qualifizierungslücken, sondern auch und in besonderem Maße die Aufrechterhaltung und ggf. Steigerung der ‚Employability‘ der Mitarbeiter. All das setzt ein neues – ein grundlegend neues – Verständnis von Hierarchie und Karriere, Kompetenz, Job Design, Fach- und Führungslaufbahn voraus.

Seit den tiefgründigen und satirischen Publikationen des amerikanischen Sozialwissenschaftlers Laurence J. Peter ist das „Peter-Prinzip“ bekannt, demzufolge „nach einer gewissen Zeit jede Position von einem Mitarbeiter besetzt wird, der unfähig ist, seine Aufgabe zu erfüllen.“⁵⁶, der, mit anderen Worten, ein persönliches Optimum an hierarchischer Positionierung mit einem Maximum an individueller Inkompetenz verbindet. Einige weitere Schlüsselstellen aus der Feder Peters: „Die Arbeit wird von den Mitarbeitern erledigt, die ihre Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht haben. (...) In den meisten Hierarchien ist Super-Kompetenz anstößiger als Inkompetenz. (...) Ich möchte ... betonen, dass in den meisten Fällen von Unfähigkeit sogar der ausdrückliche Wunsch vorhanden ist, produktiv zu sein. Der Beschäftigte wäre eigentlich gern fähig.“⁵⁷

Peters Aufzeichnungen sind über weite Strecken gelungene Unterhaltung – vor dem Hintergrund einer kontinuierlich hohen Beschäftigungslosigkeit und –unsicherheit, einer höchst problematischen Spaltung in „elitäre“ Kern- und unterversorgte Randbelegschaften indes

⁵² R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit; vgl. auch O. Neuberger: Personalentwicklung, 12 f.; M. Becker: Personalentwicklung, 1 ff.

⁵³ M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 128.

⁵⁴ Vgl. auch R. Arnold/E. Bloh: Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, 6.

⁵⁵ „Die Verantwortung für die Personalentwicklung sollte nach dem Subsidiaritätsprinzip wahrgenommen werden. Primär verantwortlich für die Personalentwicklung ist demnach jeder Mitarbeiter selbst (Selbstenwicklungspostulat), erst sekundär verantwortlich sind der direkte Vorgesetzte (idealerweise in der Rolle des ‚Coach‘), sodann der indirekte Vorgesetzte (in der Rolle des Mentors) und der oberste Unternehmensverantwortliche (in der Rolle des Promoters). Der Personal- (bzw. Personalentwicklungs-) Verantwortliche hat sich danach auf die Rolle des Konzeptentwicklers, Koordinators und Beraters zu beschränken.“ M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 131.

⁵⁶ L.J. Peter/R. Hull: Das Peter-Prinzip, 26. (Zitat umgestellt)

⁵⁷ Ebd., 26, 45 und 111. (Zitate z.T. umgestellt)

bleibt das Lachen im Halse stecken und wird der bitter-ernste Kern dieser Zitate ersichtlich. Die „Verfassungsänderung des Beschäftigungssystems“ (s.o.) verbietet die von Peter beschriebene Akkumulation von Inkompetenz und Karrierewege, die systematisch in Sackgasen enden. Karriere kann nicht mehr Aufstieg in hierarchische Regionen mit immer mehr Personalverantwortung – aber immer weniger Kompetenz – heißen, Hierarchie kann nicht mehr zentralistische Aufbauorganisation nach funktionaler Gliederung in „Palastorganisationen“⁵⁸ heißen. Das von Marx in seiner „Kritik der Hegelschen Rechtsphilosophie“ konstatierte „Jagen nach höheren Posten, Machen von Karriere“⁵⁹ ist ein altes, ein veraltetes Modell der individuellen Werdegangsgestaltung. Gleichwohl steht bislang hinter herkömmlichen Entwicklungswegen und Karrieremodellen das Bild einer Leiter, auf der die Mitarbeiter – gemessen an (Dienst-) Alter und erbrachten Leistungen – Sprosse für Sprosse in einem hierarchisch organisierten Unternehmen zu erklimmen hatten. „Es geht etymologisch offenbar um Fortbewegung entlang definierter und markierter Verläufe oder – moderner formuliert – um die Entwicklung von Berufsrollen in vorgedachten Bahnen.“⁶⁰ Weitgehend blieben Aufstieg und „Karriere“ Führungskräften vorbehalten. Die längerfristige Bindung und grundsätzlichen Wertschätzung von hervorragenden Fachleuten wurde typischerweise durch die Beförderung in Führungspositionen zum Ausdruck gebracht. Unternehmen haben bis dato keine andere Möglichkeit gesehen, „gute Fachleute im Unternehmen zu halten, als sie in die Führungshierarchie einzuschleusen (...).“⁶¹ Interessanterweise ist bereits 1958 zu lesen: „(...) when a good scientist is made a manager, a good scientist is lost.“⁶² Ein solcher Verlust an Human Kapital und Kompetenzen, bedingt allein durch die normative Kraft (?) faktischer Oben-Unten-Verhältnisse, ist keineswegs akzeptabel. „Unternehmensleitungen muss es möglich sein, für das Unternehmen wertvolle und unverzichtbare Spezialisten entgeltmäßig und statusmäßig angemessen zu behandeln, ohne sie zu Führungskräften machen zu müssen.“⁶³ Die Entwicklung der Humanressourcen muss künftig eine Entwicklung von Kompetenzen in flachen Hierarchien sein; der Erfolg dieser Entwicklung, die Kompetenzverbreiterung und – vertiefung, wird Karriere bedeuten, nicht der vertikale Aufstieg in einsame Höhen. Nicht nur das grundsätzliche Gebot der Gewährleistung von Beschäftigungssicherheit, sondern auch der gesellschaftliche Wertewandel⁶⁴, zunehmende Projektbasierung der betrieblichen Leistungsprozesse, die informationstechnologische Dezentralisierung von Kooperation und Kommunikation usw.⁶⁵ beschreiben einen Strukturwandel, der an die Stelle eines homogenen Karrierekonzepts heterogene Modelle des (individuellen) Werdegangs treten lässt. Martin Hilb beschreibt mögliche Auswirkungen auf die Personalentwicklung:

„Da sich einerseits die Strukturen erfolgreicher Unternehmen verflachen und andererseits infolge der veränderten Werthaltungen („Höher ist nicht immer schöner!) die geographische und vertikale Mobilitätsbereitschaft vieler Mitarbeiter trendmäßig abnimmt, wird die Beförderung in Zukunft lediglich als ein Entwicklungsweg für Mitarbeiter und Unternehmen in Betracht gezogen. ‚Förderung ist nicht gleich Beförderung!‘ Dabei werden Humanisierungsstrategien wie gezielte Entwicklung vom ‚Zelt‘- zum ‚Camping‘-Manager, Funktionsbereicherung und Job-Rotationen (funktionaler oder geographischer Art, ein- oder gegenseitig, intern oder extern, von oder zu Kunden und/oder Lieferanten), präventive Outplacement-Maßnahmen, Outsourcing von Funktionen bzw. ganzen Abteilungen, vom Mitarbeiter gewünschte Rückkehr in frühere Funktionen, die Mitwirkung in multifunktionalen und/oder multinationalen betrieblichen oder überbetrieblichen Projektgruppen oder die Mitwirkung in teilautonomen Ar-

⁵⁸ Vgl. M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 26 ff.

⁵⁹ K. Marx: MEW I, 249.

⁶⁰ W. Looss/S. Stadelmann: Wo, bitte, geht's denn jetzt nach oben? 139.

⁶¹ K. Hoppe: Entgeltfindung für Führungskräfte, 390.

⁶² H.A. Shepard: The Dual Hierarchy in Research, 179; vgl. auch M. Hammer/J. Champy: Business Reengineering, 101 f.

⁶³ K. Hoppe: Entgeltfindung für Führungskräfte, 394.

⁶⁴ Vgl. L.v. Rosenstiel (Hg.): Wertewandel; C. Scholz: Personalmanagement, 4 ff.; O. Neuberger: Personalentwicklung, 73 ff.

⁶⁵ Zu den gesellschaftlichen Megatrends, die Einfluss auf Personalmanagement und –entwicklung haben, vgl. C. Scholz: Personalmanagement, 3 ff., bes. 20 f.

beits-Teams in Zukunft die erfolgversprechendsten Personalentwicklungs-Maßnahmen darstellen.“⁶⁶

Im Kontext einer solchen Systematik besteht der entscheidende Ausgangs- und Zielparameter von Entwicklung und Karriere weniger in Seniorität und erbrachter Leistung als vielmehr in der individuell verfügbaren Kompetenz – in Wissen, Erfahrung und Expertise. An die Stelle einer hierarchisch organisierten Karriere, deren Perspektiven in einer strikten ‚Aufwärtsorientierung‘ und dem Zuwachs an Personalverantwortung bestehen, tritt die kontinuierliche Vermehrung an Wissen und Kompetenzen, an individuellem ‚Vermögen‘.⁶⁷ Dies nicht als Selbstzweck, sondern im Sinne der Wertschöpfung des Unternehmens und der Aufrechterhaltung von ‚Employability‘.

Insofern gewinnen Begriffe der Kompetenz und Kompetenzentwicklung, die in den letzten Jahren gleichsam im Rahmen eines kleinen ‚Paradigmenwechsels‘ an die Stelle von Konzepten der Qualifikation und Qualifizierung getreten sind, zentrale Bedeutung.⁶⁸ Während Qualifikation und Qualifizierung vom Kontext ihrer Semantik her gesehen eher genuin betriebsgerichtete Kenntnisse und Fähigkeiten im Fokus haben, weitet sich mit „Kompetenz“ und „Kompetenzentwicklung“ der Blick und umfasst auch und insbesondere Prozesse der Selbst- und Persönlichkeitsentwicklung, der Entwicklung von ‚Schlüsselqualifikationen‘ (s.o.) und Kompetenzen, die zur Komplexitätsbewältigung befähigen und antizipatorische Handlungsmuster fördern. Kompetenz selbst „bringt im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Können, Fertigkeit, Fähigkeit, Qualifikation usw. die Selbstorganisationsfähigkeit des konkreten Individuums auf den Begriff. Komponenten der Kompetenz sind die Verfügbarkeit von Wissen, die Fähigkeit zu dessen selektiver Bewertung und seiner Einordnung in umfassendere Wertbezüge, die Interpolationsfähigkeit, um über Wissenslücken und Nichtwissen hinweg zu Handlungsentscheidungen zu gelangen, die entsprechenden Handlungsorientierungen und Handlungsfähigkeiten, die Integration all dessen zur kompetenten Persönlichkeit und ihre Bestätigung im Rahmen von sozialen Kommunikations- und Handlungsprozessen.“⁶⁹ Der Begriff der Kompetenzentwicklung umfasst Aktivitäten, in denen „die fachliche, methodische und soziale Handlungsfähigkeit sowie die Selbstorganisationsfähigkeit (bzw. Teile dieser Facetten) erweitert, umstrukturiert und aktualisiert werden.“⁷⁰

Signifikant in diesem Kontext ist die Feststellung von Arnold/Bloh, „dass die kompetenzorientierte Wende in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung versucht, Konsequenzen aus der Tatsache zu ziehen, dass Qualifikationsanforderungen sich in vielen Arbeitsmarktsegmenten reflexiv wandeln. Im Vordergrund steht nicht mehr die Anpassung an den Wandel, sondern die Vorbereitung auf die Selbstanpassung an den Wandel (‚selbtschärfende Qualifikationen‘). Die kompetenzorientierte Wende in der Weiterbildung versucht schließlich auch dem Trend Rechnung zu tragen, dass ‚Selbstorganisationsfähigkeit‘ und die biographische ‚Sammlung‘ von Kompetenzen ein neues Muster der Erwerbsbiographie konstituieren, welches den ‚Beruf‘ als strukturierendes Prinzip in den Hintergrund treten lässt.“⁷¹ Noch präziser formuliert: Diese neuen Muster der Erwerbsbiographie weichen ab vom konventionellen Bild, demzufolge ein Erwerbsleben auf nur einer (berufsqualifizierenden) Ausbildung und nur einem Berufsbild basiert. Genaugenommen treten damit formale Qualifikatio-

⁶⁶ M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 135; vgl. J. Berthel: Personal-Management, 289 ff.

⁶⁷ „Karriere ist nicht mehr Aufstieg. Karriere ist Zuwachs von Vermögen. Und dafür ist jeder verantwortlich. Unterstützt wird diese Vermögenskarriere durch Job-rotation, Kommunikation und eigenverantwortliches Handeln.“ J. Fuchs: Management von Dynamik und Wandel, 69.

⁶⁸ Vgl. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 96-2000; J. Erpenbeck/V. Heyse: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung; J. Erpenbeck/J. Sauer: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“; R. Arnold/E. Bloh: Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, 15 ff.

⁶⁹ J. Erpenbeck/V. Heyse: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, 31 f.

⁷⁰ J. Erpenbeck/J. Sauer: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, 294.

⁷¹ R. Arnold/E. Bloh: Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, 16.

nen, wie z.B. Hochschulausbildungen, in den Hintergrund.⁷² In Gegenwart und Zukunft werden Beschäftigte sukzessiv multiple Kompetenzbilder entwickeln. Dies entspricht gleichermaßen den Erfordernissen des (globalen) Arbeitsmarktes wie den Ansprüchen wissensbasierter, notwendig wandlungsfähiger Organisationen.

Der individuelle Werdegang (innerhalb und außerhalb ‚lernender Organisationen‘) bemisst sich mithin nach der erworbenen Kompetenz und der Fähigkeit, neue Kompetenzen zu erwerben, zu lernen und zu verlernen – ein solcher Werdegang gerät zur „Kompetenz-“ oder zur „Know-how-Karriere“ und ist geeignet, betriebliche Erfordernisse und die Ansprüche von Mitarbeitern in sinnvolle Übereinstimmung zu versetzen:

„Das Ziel einer Know-how-Karriere ist, wertvoller zu werden durch marktfähige Kompetenz, d.h. durch Mehrfachqualifikation, kommunikative Kompetenz und Bereitschaft zur Eigenverantwortung. Die Mitarbeiter müssen einsehen, dass die einzige Arbeitsplatzsicherung ihr marktfähiges Know-how und ihre Teamfähigkeit sind. Alt wird man von selbst – es gilt, wertvoller zu werden. Dazu genügt es nicht mehr, eine Ausbildung zu machen und dann seinen Job darauf auszurichten. Das Leben ist jetzt zu lang geworden für einen Beruf. In Zukunft wird jeder drei bis sechs Berufe oder komplexere Berufskombinationen während seines Lebens erlernen und erleben müssen. Die Unternehmen können im Zeitalter von Dynamik und Wandel keine Sicherheit mehr geben für einen lebenslangen Arbeitsplatz. Sie sind aber verpflichtet, Rahmenbedingungen zu schaffen für lebenslanges Lernen und eine Know-how-Karriere: ‚Life-long Employability‘ statt ‚Lifelong Employment‘.“⁷³

Hans Ulrichs Verständnis des Unternehmens als eines „produktiven sozialen Systems“ (s.o.) gewinnt namentlich im Kontext der Know-how- oder Kompetenz-Karriere konkrete Gestalt: Das Unternehmen hat Anforderungen seiner Anspruchsgruppen, zumal das Erfordernis der „Employability“, in sein Zielsystem zu integrieren; zugleich sind die Mitglieder (und ggf. auch die externen, loyalen Partner) des Unternehmens gehalten, ihre Kompetenzentwicklung in Abstimmung mit den (strategischen) Unternehmenszielen sowie im Sinne des Subsidiaritätsprinzips der Personalentwicklung (s.o.) selbst in die Hand zu nehmen.⁷⁴ Entscheidend dafür sind natürlich die organisatorischen, strukturellen und kulturellen Voraussetzungen.⁷⁵ Im Fokus von Know-how-Karriere und Kompetenzentwicklung stehen weniger die vergleichsweise rasch erlernten und ebenso rasch wieder veralteten fachlichen Kompetenzen als vielmehr jene Kompetenzen, die nur langfristig, ‚lebenslang‘ erworben werden können und müssen, die sog. Schlüsselqualifikationen (s.o.).⁷⁶ Zur (betriebsbezogenen) Darstellung dieser Kompetenzen sind unterschiedliche Systeme und Subsysteme entwickelt worden, die i.d.R. einen ausreichend hohen Grad an Plausibilität für sich haben⁷⁷; entscheidend ist ihre Artikulation zur gemeinsamen Reflexion und Sensibilisierung.⁷⁸

Das Beratungsunternehmen CSC Ploenzke fundiert sein gesamtes Personalmanagement-Instrumentarium in den Kompetenzbereichen „Persönlichkeitskompetenz“, „Soziale Kompetenz“, „Methodische Kompetenz“ und „Fachliche Kompetenz“ und bettet diese in ein sog. Kompetenzschalenmodell ein (**Abbildung 1**).

⁷² Dieser Sachverhalt ist von deutschen Universitäten und ihren Funktionären bislang nicht einmal im Ansatz wahrgenommen worden; vgl. P. Glotz: Die beschleunigte Gesellschaft, 230 ff

⁷³ J. Fuchs: Karriere ohne Hierarchien, 144.

⁷⁴ Vgl. auch J. Berthel: Personal-Management, 237.

⁷⁵ Vgl. z.B. R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, 365.

⁷⁶ Vgl. J. Fuchs: Management von Dynamik und Wandel, 64 ff.; Ders.: Karriere ohne Hierarchien, 145.

⁷⁷ Hilb nennt Persönlichkeits-, Fach-, Sozial- und Führungskompetenz; vgl. M. Hilb: Integriertes Personal-Management, passim; Wunderer spricht von „Schlüsselkompetenzen“ und unterscheidet Gestaltungs-, Sozial- und Umsetzungskompetenz; R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, 57 ff.

⁷⁸ Man vgl. z.B. den instruktiven Überblick über das Instrumentarium der KIENBAUM-Beratungsgruppe bei W. Jochmann: Modelle zur Beurteilung.

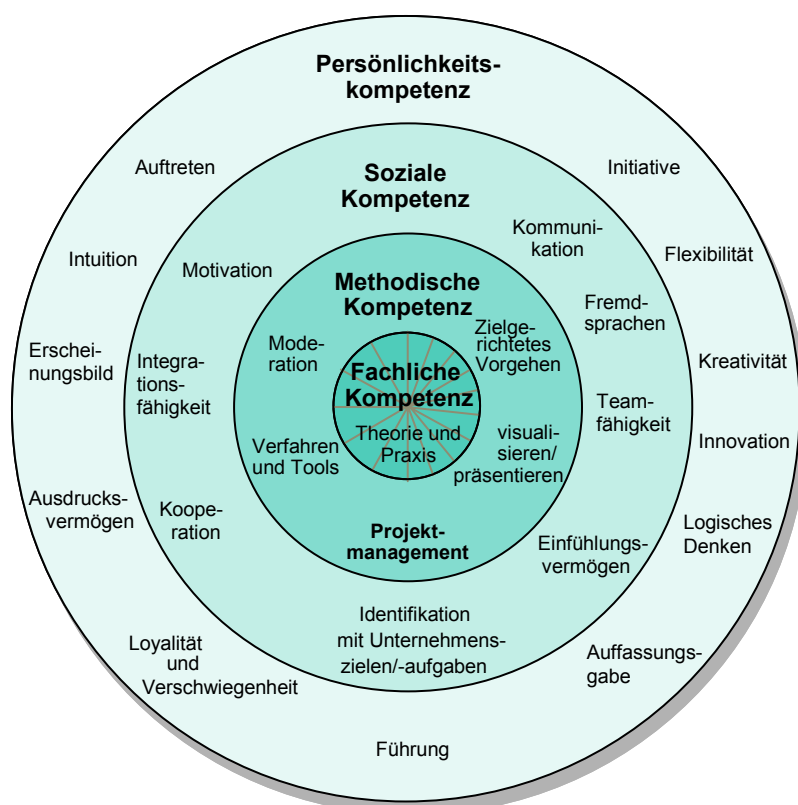


Abbildung 1: Das Kompetenzschalenmodell der CSC Ploenzke AG

Diese Darstellung ist nicht zufällig, sondern folgt einer Logik: Es wird davon ausgegangen, dass die Begegnung zwischen den Menschen – und darum geht es in modernen Dienstleistungsbeziehungen vorrangig – beeinflusst und gesteuert wird durch die Kompetenzen der äußeren Kompetenzschalen, namentlich also um die Persönlichkeitskompetenz und die soziale Kompetenz, mit anderen Worten: um ein Bündel an individuellen ‚Schlüsselqualifikationen‘. Erst im weiteren Fortgang von persönlichen Beziehungen werden Methoden- und Fachkompetenz zusehends eine Rolle spielen und auf den Prüfstand gebracht. Dabei gilt: Eine hohe Fach- und Methodenkompetenz trägt nichts oder wenig zur Wertschöpfung des Unternehmens bei, wenn persönliche und soziale Kompetenz allzu gering ausgeprägt sind.⁷⁹ Umgekehrt ist ein Mangel an Fach- und Methodenkompetenz solange ‚verzeihlich‘, solange die Persönlichkeitskompetenz und die Fachkompetenz und mit ihnen die Bereitschaft, neues Fach- und Methodenwissen zu erwerben, hinreichend entwickelt sind. Fach- und Methodenkompetenzen sind vergleichsweise kurzfristig zu erlangen, während die ‚Schlüsselkompetenzen‘ (Wunderer) Ziel und Resultat eines lebenslangen Lernprozesses sind. Auf der Grundlage dieser Systematik werden bei CSC Ploenzke sämtliche personalwirtschaftlichen Aktivitäten definiert und durchgeführt – von der Personalrekrutierung bis hin zur Personal- und Führungskräfteentwicklung.

Ein solches Verständnis von Karriere und Personalentwicklung bleibt inkonsistent, wenn die Organisation gleichwohl die konventionelle Unterscheidung von Führungskarriere und Fachlaufbahn beibehält. Tatsächlich geht es darum, eine grundsätzliche Gleichwertigkeit beider Optionen zu schaffen, in der Unternehmung zu implementieren und zu verankern. Fach- und Führungskräfte besitzen unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen, die aber im Hinblick auf die Marktfähigkeit des Unternehmens und der eigenen Person die gleiche Wertigkeit und Bedeutung besitzen. Diese Gleichrangigkeit von Führungs- und Fachlaufbahn kommt darin zum Ausdruck, dass Fach- und Führungskräfte mit vergleichbaren Kompetenzen gleichwertige Gehälter, (formale) Verantwortlichkeiten (z.B. Vollmachten), Entwicklungswege etc. erhalten. Überdies besteht zwischen Fach- und Führungslaufbahn, wenig-

⁷⁹ Vgl. auch R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, 58.

tens für eine gewisse Zeit, eine Parallelität und Durchlässigkeit, die es bei entsprechender Kompetenz gestatten, zwischen Fach- und Führungsrollen zu wechseln.⁸⁰ Entsprechend muss versucht werden, „die Struktur der Fachlaufbahn an die Führungslaufbahn anzulehnen, was die Position jeder Laufbahn, hinsichtlich ihrer ‚Höhe‘, formeller und informeller Gewichtung in der Organisation, Anerkennung und der Distanz zwischen den einzelnen Karriereschritten betrifft.“⁸¹ CSC Ploenzke hat zur Realisierung dieser Vorstellungen das sog. Kompetenz-Karriere-Modell eingeführt.

Die Hauptbestandteile dieses Modells sind die „Rollen“ und die „Perspektivgruppen“.

Über mikrosoziologische Rollendefinitionen hinaus⁸² werden Rollen in diesem Kontext folgendermaßen verstanden:

Rollen

- sind Aufgabenbündel in Projekten und Prozessen,
- ermöglichen flexible Anpassung an Geschäftsnotwendigkeiten und sind nicht zwingend langfristig stabil,
- werden definiert durch Orientierungsprofile mit Prozessen, Ergebnissen und Kompetenzen und
- dienen als Berufsbilder zur Definition für konkrete Qualifizierungsmaßnahmen.

Dabei gilt: Zu einem Zeitpunkt kann ein Mitarbeiter mehrere Rollen in Prozessen und Projekten einnehmen. Ziel dieser ‚Mehrfachausstattung‘ ist die Beibehaltung von Flexibilität auf Unternehmens- und Mitarbeiterseite. Zudem werden Rollen grundsätzlich temporär und nicht auf Dauer übertragen. Damit bleibt das Bewusstsein für die Notwendigkeit ständiger Kompetenzentwicklung – ebenfalls auf beiden Seiten – vorhanden.

Rollen wie z.B. Projekt-Assistent, SAP-Berater, Key-Account-Manager usw. usf. werden auf der Basis von Erfahrungen, Kompetenzen und Expertise übertragen; sie basieren nicht auf konventionellen Anforderungsprofilen und sind nicht zu verwechseln mit dauerhaft eingerichteten „Stellen“ bzw. den dazugehörigen Stellenprofilen. Während eine Stellenbeschreibung gleichsam als Ordnungskriterium formale Zuständigkeiten reglementiert und als eher statisches Instrument zur Zuweisung eines Mitarbeiters an genau eine Stelle fungiert, orientieren sich Rolle und Rollenprofil anforderungs- und bedarfsgerecht an funktional-prozessualen Anforderungen und repräsentieren eher temporäre, variable und multiple Zuschreibungen. „Die alte Stellenbeschreibung hat jedenfalls als Orientierungsmittel inzwischen ausgedient, sie setzte eine Kontinuität der Verhältnisse voraus, die heute kaum mehr gegeben ist. Aufgabenbeschreibungen nehmen ihren Platz ein“⁸³ – oder eben Rollen bzw. Rollenprofile.

Die neue Sicht entspricht dem hohen Differenzierungsgrad von Organisationen, die als ‚produktive soziale Systeme‘ auf projektorientierten, eher fluiden Strukturen basieren und dabei lediglich Prozess-Hierarchien entwickeln.⁸⁴

Um den Zuordnungsprozess im Sinne der Unternehmensstrategie einerseits und der ‚Employability‘ der Mitarbeiter andererseits wirksam steuern zu können, bedarf es einen geeigneten Instrumentariums. Hier greifen Rollenprofil und ‚Rollenkatalog‘. Ein Rollenprofil – verstanden als ‚Orientierungsprofil‘ - enthält mindestens die folgenden Kriterien: Anspruchsgruppen bzw. Kunden, Hauptleistungen und Leistungskriterien, wesentliche Fähigkeiten

⁸⁰ Der in der wissenschaftlichen Literatur gelegentlich zu findende Begriff „Parallelhierarchie“ ist natürlich völlig unzureichend und keineswegs zweckdienlich; vgl. J. Berthel: Personal-Management, 294.

⁸¹ J. Berthel: Personal-Management, 294 f.; J. Fuchs: Karriere ohne Hierarchien, 150 f.; außerdem M. Domsch: Fachlaufbahn; K. Hoppe: Entgeltfindung für Führungskräfte, bes. 390 ff.; A. Höckels: Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen, 25-27.

⁸² Zur Operationalisierung der mikrosoziologischen Rollendefinition im Führungsgeschehen vgl. insbes. R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, 294 ff.

⁸³ W. Looss/S. Stadelmann: Wo, bitte, geht's denn jetzt nach oben? 143.

⁸⁴ Vgl. H. Ulrich: Unternehmungspolitik, 197 ff.

(fachliche Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen) und Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsprogramme. Nachfolgend (**Abbildung 2**) ein exemplarisches Rollenprofil für einen **Softwareengineer**

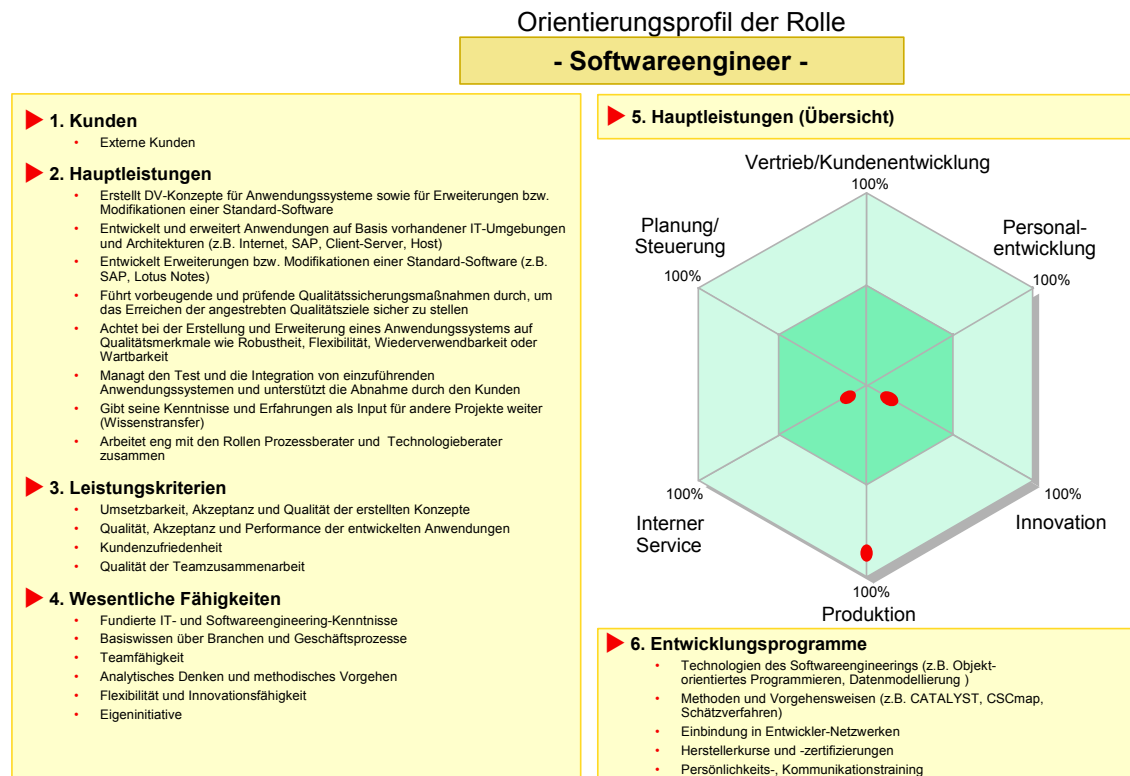


Abbildung 2: Orientierungsprofil der Rolle „Softwareengineer“ der CSC Ploenzke AG

Sämtliche Rollenprofile werden in einem Rollenkatalog hinterlegt und laufend – wiederum an den Geboten der Unternehmensstrategie und der ‚Employability‘ ausgerichtet – aktualisiert, erweitert, im Bedarfsfalle neu geschaffen oder modifiziert.⁸⁵ Der Rollenkatalog ist das Kernstück aller personalwirtschaftlichen Planungen im Unternehmen und kann mit Hilfe der modernen Informationstechnologie an Selbstlernszenarien (eLearning, CBT, WBT etc.) geknüpft werden oder aber zur (automatischen) Generierung von internen oder externen Personalbedarfsmeldungen (Bildungsbedarfs- oder Rekrutierungsbedarfsmeldung) eingesetzt werden.⁸⁶

Wie nun die Rollen flexibel und temporär projektbasierte Aufgabenbündel repräsentieren und sowohl vom Unternehmen als auch vom Mitarbeiter eine unternehmensförderliche und Beschäftigungssicherheit herstellende Wandlungs- und Lernbereitschaft fordern⁸⁷, so figurieren die Perspektivgruppen als längerfristiger personalpolitischer „Aufenthaltsort“ der Mitarbeiter.

Perspektivgruppen

- beschreiben die langfristige Karriereperspektive,
- sind jeweils eine Zusammenfassung von vergleichbaren und gleichwertigen Rollen in Projekten und Prozessen,
- vermitteln Stabilität und Kontinuität,

⁸⁵ Bei CSC gibt es zu diesem Zwecke ein weltweit verfügbares, Lotus-Notes-basiertes „Global Role Lexicon“, in dem alle CSC-Rollen abgebildet sind und zu dem alle 70000 CSC-Mitarbeiter Zugang haben.

⁸⁶ CSC führt z.Zt. entsprechende Instrumente unter den Namen „Learn@CSC“ (eLearning-Basis für rollenbasierte Kompetenzentwicklung), „Talent Access Plus“ und „Career Source“ (technologisches Instrumentarium zur unternehmensweiten Kompetenzentwicklung und Personalbedarfsanalytik) ein.

⁸⁷ Vgl. J. Fuchs: Karriere ohne Hierarchien, 146 ff.

- sind Abbild für Lebenskarriere und Wertigkeiten und
- fungieren als Verankerung für die Anstellungsverträge und Gehaltsmodelle (z.B. variable Anteile, Vollmachten, Dienstwagen etc.)

Die Zuordnung in eine Perspektivgruppe erfolgt nach Maßgabe der übernommenen und (erfolgreich) ausgefüllten Rollen. Ein Mitarbeiter, der beispielsweise nach der Absolvierung eines Studiums die Rolle „Projektassistent“ im Unternehmen wahrnimmt, gehört typischerweise einer Perspektivgruppe wie „Junior Professional Consultant“ an.⁸⁸ Daran anschließende Erfahrungen in komplexeren Rollen gestatten mittelfristig die Zuordnung zur nächsten Perspektivgruppe, in diesem Fall zur Perspektivgruppe „Professional Consultant“. Tendenziell gibt immer die Rolle mit der größten Komplexität Auskunft über die erforderliche Eingruppierung. Allerdings führt das grundsätzlich mit dem Perspektivgruppen-Konzept angestrebte Ziel der Stabilität dazu, dass ein Mitarbeiter zu einem Zeitpunkt jeweils nur einer Perspektivgruppe angehört und diese Zugehörigkeit längerfristig mit anderen Mitarbeitern teilt. Die Elemente einer Perspektivgruppe, deren Zahl im Unternehmen aus rein pragmatischen Gründen nicht allzu groß sein darf, sind: Typische Rollen, typische Berufserfahrung (bei Ernennung), typische Honorierung⁸⁹, typische Vertragskonditionen sowie typische Kompetenzschwerpunkte.

Der maßgebliche Unterschied gegenüber konventionellen Gruppierungs- und Karrieresystemen besteht nun in der systematischen und konsequenten Entkopplung von Hierarchie und Karriere sowie in der grundsätzlichen Gleichwertigkeit von Fach- und Führungslaufbahn.⁹⁰ Dem wird Rechnung dadurch getragen, dass die Inhaber von Fach- und Führungsrollen, sofern sie Aufgaben von vergleichbarer Komplexität zu bewältigen haben, die gleiche formelle und informelle Wertschätzung von Seiten des Unternehmens erfahren. Im Ergebnis wird ein ausgewiesener Fachmann derselben Perspektivgruppe (und den dazugehörigen Privilegien, Vollmachten, Honorierungsgruppen etc.) zugeordnet wie eine erfahrene Führungskraft mit Personalverantwortung. D.h., die im tayloristischen System geläufige Unterscheidung in der Wertschätzung gegenüber gutbezahlten, privilegierten Führungskräften einerseits und „bloß“ operativ tätigen Mitarbeitern andererseits trägt nicht mehr.⁹¹

Damit entfällt zugleich der Karrierebegriff als Hierarchie-Konzept und wandelt sich zu einem Modell von mitunternehmerischer Kompetenz- und Selbstentwicklung, das geeignet ist, den ‚systemischen‘ Erfordernissen von Selbstorganisation, Netz- und Zeitstrukturierung⁹² sowie den internen und externen Ansprüchen auf ‚Employability‘ zu genügen. Überdies ist mit den Rollen und Perspektivgruppen hinreichend Substanz für eine auf der Balance von Stabilität und Wandel beruhende Verschränkung von ‚job design‘ und ‚assignment control‘ gegeben.⁹³ Der Hierarchie-Begriff selbst ist damit ebenfalls einem grundsätzlichen Wandel unterzogen: Er repräsentiert weniger aufbauorganisatorische ‚Oben-Unten-Beziehungen‘ als vielmehr ‚sinnvolle‘, funktional-prozessuale Ordnungen von Projekten und Geschäftsprozessen. Deren maßgebliche Erfolgskriterien sind keine erfolgreich absolvierten Aufwärtsbewegungen, sondern die kompetenzbasierte, marktfähige Wertschöpfung.

Neben den bereits annoncierten Tendenzen, Trends und Facetten ergeben sich daraus in Anlehnung an an Rolf Wunderer⁹⁴ folgende Prinzipien für die Gestaltung moderner Personalentwicklung:

⁸⁸ Dies entspricht der Terminologie von CSC; jedes Unternehmen muss natürlich – je nach Leistungsspektrum – eigene Systeme entwickeln; vgl. z.B. die Modelle im Dräger-Konzern, bei BASF oder IBM. Ein Honorierungsmodell, das dem dargelegten Konzept sehr entspricht, findet sich bei M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 97 ff.; vgl. auch K. Hoppe: Entgeltfindung für Führungskräfte.

⁹⁰ Vgl. J. Fuchs: Karriere ohne Hierarchien, 143.

⁹¹ Vgl. J. Fuchs: Mensch statt Organisation, 10.

⁹² M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 38.

⁹³ Vgl. hierzu insbesondere F. Malik: Führen Leisten Leben, 306 ff.

⁹⁴ Vgl. R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, 355; außerdem Ders./P. Dick: Personalmanagement – Quo vadis; R. Arnold/E. Bloh: Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, 7 ff.

- Integrierte Förderung individueller, teamorientierter und unternehmensweiter Lernprozesse (selbstgesteuertes Lernen, organisationales Lernen)
- Verstärkung arbeitsplatznaher Entwicklung – auch über neue Technologien (eLearning, CBT, WBT etc.)
- Systematische und konsequente Unterstützung der Selbstentwicklung gemäß dem „Subsidiaritätsprinzip der Personalentwicklung“ (s.o.)
- (Mit-)Unternehmerische Entwicklungskonzepte
- Ausrichtung der Personalentwicklungsprogramme auf Führungskonzepte, die den Dienstleistungscharakter von Führung hervorheben (Führungskraft als Coach, als Mentor etc.)
- Abbau von Demotivationsprozessen, die Fluktuation und Illoyalität fördern
- Vermehrte Evaluation der Personalentwicklung über sinnvolle Maßnahmen des Bildungscontrollings
- Konsequente bedarfsorientierte, ganzheitliche, d.h. an den Anforderungen der relevanten Anspruchsgruppen (Shareholder, Kunden, Mitarbeiter etc.) orientierte Personalentwicklungsplanung
- Gezielte Berücksichtigung der erfolgswirksamen ‚Schlüsselqualifikationen‘(s.o.)
- Erweiterung der Zielgruppen der betrieblichen Personalentwicklung um externe Mitarbeiter und Arbeitspartner der Unternehmung
- Systematische Integration externer Qualifizierungs- und Entwicklungsangebote in den betrieblichen Personalentwicklungs-Katalog zur kontinuierlichen Gewährleistung der ‚Employability‘ der qualifizierten Mitarbeiter⁹⁵

Namentlich die beiden letztgenannten Aspekte sind von elementarer Bedeutung für die Aufrechterhaltung von ‚Employability‘ mit Mitteln der Personalentwicklung und Laufbahngestaltung, in den allermeisten Unternehmen indes längst noch nicht realisiert. Die Zukunftsfähigkeit einer z.Zt. hoch infektiösen Beschäftigungsgesellschaft hängt ebenso wie die langfristige Leistungsfähigkeit von ‚lernenden Unternehmen‘ und ‚lernenden Individuen‘ von der organisationalen Bereitschaft ab, auch in Fragen des Human-Kapitals über formaljuristische und institutionelle Grenzen hinweg mit der Außen- und Umwelt zu diffundieren.⁹⁶ Überdies müssen lernende Organisationen strukturelle und kulturelle Voraussetzungen schaffen, die die individuelle Selbst-, Persönlichkeits- bzw. Kompetenzentwicklung konsequent fördern und ermöglichen. Im Fokus stehen dabei Kritik und kritische Reflexion, Selbstorganisation und soziale Kompetenz, Komplexitätsbewältigung und Wissen, das weiteres Wissen erschließt und nicht als Herrschaftswissen fungiert.⁹⁷ Theodor Fontanes Beobachtung in seinem Roman „Die Poggenpuhls“ „Überhaupt – und das ist das Fatale der ganzen Karriere -, man muss sich immer ducken“⁹⁸ – diese Beobachtung steht in diametralem Widerspruch zu einer Personalentwicklung, die in beträchtlichem Ausmaß auf dem Selbstbewußtsein, der Kritikfähigkeit und der Vorausschau von lernenden Individuen und Organisationen beruht. Insofern ist Arnold/Bloh nur zuzustimmen: „Insgesamt zeichnet sich ab, dass moderne Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sich kaum noch auf Know-how-Transfer zur Schließung von Qualifikationslücken oder Beseitigung von Kompetenzdefiziten (‚Defizitorientierung‘) beschränken können, es kommt vielmehr darauf an, die ‚Kompetenz zur Kompetenz‘ des Personals zu entwickeln, indem gezielt Know-how-to-know vermittelt wird. Qualifikationsprofile

⁹⁵ Insofern ist Neuberger folgende (ernstgemeinte?) Formulierung mindestens ausgesprochen unpassend: „Um Abwanderung qualifizierter Kräfte zu verhindern, kann man ihre Ausbildung betriebsspezifisch gestalten und nicht zertifizieren, so dass ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt nicht erhöht werden.“ O. Neuberger: Personalentwicklung, 15; genau das kann nicht Ziel moderner, anspruchsguppenorientierter Personalentwicklung sein!

⁹⁶ Erste Ansätze bei M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 238 ff.

⁹⁷ Vgl. J. Fuchs: Mensch statt Organisation, 10.

⁹⁸ T. Fontane: Romane und Erzählungen VII, 388.

lassen sich dabei immer weniger als inhaltsreiche Anforderungskataloge definieren, im Vordergrund steht vielmehr die systematische Stärkung der Selbsttätigkeits- und Selbstorganisationsfähigkeit der Individuen. Personalentwicklung muss hierfür Lerngelegenheiten schaffen, in denen ein Individuum – auch durch Lernen am Arbeitsplatz – die Voraussetzungen dafür erwirbt, sich selbsttätig, selbstorganisiert sowie mit kritischem Urteil und gestaltend zu verhalten. Dadurch wird es darauf vorbereitet, sich dann mit den erforderlichen Handlungs- und Lernanforderungen auseinandersetzen zu können, wenn es sich mit diesen konfrontiert sieht.⁹⁹ Damit stärkt (eine strategisch verstandene) Personalentwicklung nicht nur die organisationale Befähigung zur Komplexitätsbeherrschung und die mitunternehmerische Flexibilität ihrer Mitarbeiter, sondern auch die persönliche ‚Krisenresistenz‘ aller Beschäftigten. Diese Investition in das Human Kapital gewährleistet das „Überleben“ von Organisationen und Individuen und unterstützt zugleich in einer, die Arbeitgeberattraktivität steigernden Art und Weise weitere zentrale personalwirtschaftliche Funktionen wie Personalrekrutierung, Personalbeurteilung und –honorierung.¹⁰⁰

⁹⁹ R. Arnold/E. Bloh: Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, 12.

¹⁰⁰ Zu diesem Zusammenspiel vgl. R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, 366 ff.

Zur Umsetzung der Kompetenz-Karriere im Unternehmen

Wenn das bereits von Schein konzipierte „Matching of Individual and Organizational Need“¹⁰¹ sinnvoll in eine Systematik der Personalentwicklung eingebracht werden soll, müssen die Bedürfnisse von Unternehmen, Mitarbeiter und allen relevanten Anspruchsgruppen konsequent definiert, gesteuert und evaluiert werden. Insofern spielen natürlich alle Aspekte einer (elaborierten) Unternehmensverfassung wie Vision und Leitbild, Führungsverständnis, Organisationsstruktur und –kultur eine bedeutende Rolle.¹⁰² Insbesondere das an der Universität St. Gallen theoretisch und praktisch vorangetriebene Anspruchsgruppen-Konzept (s.o.), das die systematische Ausrichtung der (strategischen) Unternehmensführung an den Interessen der Stakeholders als zentralen Erfolgsfaktor von Management und Personalmanagement beschreibt¹⁰³, rückt damit in den Fokus: Ein integriertes und integratives (Personal-) Management muss den externen, gesellschaftspolitisch zentralen Anspruch auf Beschäftigung und Beschäftigungssicherheit konsequent berücksichtigen und in die Unternehmens-Inwelt und Subsysteme einbetten. Eine Personalentwicklung, deren oberste Priorität die Kompetenzentwicklung aller Beschäftigten und Arbeitspartner ist und die damit auf den zentralen beschäftigungssichernden Faktor setzt, kann mithin als ein taugliches betriebliches Instrumentarium zur Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen wie auch zur (partiellen) Lösung externer Krisen aufgefasst werden.

Um nun im Hinblick auf die Realisierung der Kompetenz-Karriere im Unternehmen ein konsistentes und bruchloses Verfahren, gerade auch in informatorischer und kommunikativer Hinsicht¹⁰⁴, anwenden zu können, empfiehlt sich folgendes, praxisbewährtes Vorgehen¹⁰⁵:

1. Definition der wesentlichen Leistungen und Leistungserbringungsarten auf Unternehmensebene (Welche betrieblichen Leistungsprozesse werden erbracht? Auf welche Art und Weise werden diese erbracht?)
2. Bewertung der Leistungserbringungsfähigkeit auf Unternehmensebene (Wie gut werden die betrieblichen Leistungsprozesse z.Zt. erbracht? Wie gut müssen diese im Hinblick auf strategische Grundaussagen künftig erbracht werden?)
3. Integration der definierten Prozesse und Werte in ein sog. Leistungsrad (Unternehmen), das alle Leistungen und Leistungserbringungsarten (ggf. mit zusätzlichen Angaben zu Branchen, Kundengruppen o.ä.) enthält und die Leistungserbringungsfähigkeit in einer 3-6stufigen Skalierung ausdrückt (**Abbildung 3**)
4. Definition der wesentlichen Leistungen und Leistungserbringungsarten auf der Ebene von Leistungszentren, Hauptabteilungen, Bereichen, Abteilungen o.ä.¹⁰⁶ (Welche Leistungsprozesse werden erbracht? Auf welche Art und Weise werden diese erbracht?)
5. Bewertung der Leistungserbringungsfähigkeit auf der Ebene von Leistungszentren, Hauptabteilungen, Bereichen, Abteilungen o.ä. (Wie gut werden die Leistungsprozesse z.Zt. erbracht? Wie gut müssen diese im Hinblick auf strategische Grundaussagen des Unternehmens und der Hauptabteilungen, Bereiche etc. künftig erbracht werden?)

¹⁰¹ Vgl. E.H. Schein: Career Dynamics.

¹⁰² Auf diesen Komplex kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Einige, für die Praxis maßgebliche Ansätze finden sich bei K. Bleicher: Das Konzept Integriertes Management; A. Gälweiler: Strategische Unternehmensführung; M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 25 ff.; H. Ulrich: Unternehmungspolitik.

¹⁰³ Deziert in diesem Sinne W. Elsik: Strategisches Personalmanagement, 197.

¹⁰⁴ Vgl. R. Likert: Neue Ansätze der Unternehmensführung; ferner M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 153 ff.

¹⁰⁵ Vgl. J. Fuchs: Karriere ohne Hierarchien, 146 ff.; Fuchs' Terminologie wird hier aufgrund der logischen und methodischen Konsistenz in einigen Punkten abgewandelt.

¹⁰⁶ Abhängig von der Komplexität der organisatorischen Segmente und der dort zu tätigen Aufgaben.

6. Integration der definierten Prozesse und Werte in ein Leistungsrad (Leistungszentrum, Hauptabteilung etc.), das alle relevanten Leistungen und Leistungserbringungsarten enthält und die Leistungserbringungsfähigkeit in einer 3-6stufigen Skalierung ausdrückt
7. Ableitung von prozessnotwendigen Rollenprofilen und/oder Definition von Personalrekrutierungs- bzw. von Personalentwicklungsaktivitäten
8. Zuordnung der Rollenprofile zu Perspektivgruppen
9. Integration der definierten Leistungsräder in den Zielvereinbarungsprozess (Zielvereinbarungs-/Mitarbeitergespräche)¹⁰⁷ und/oder Ableitung von konkretem Bildungsbedarf (Bildungsbedarfsanalyse)

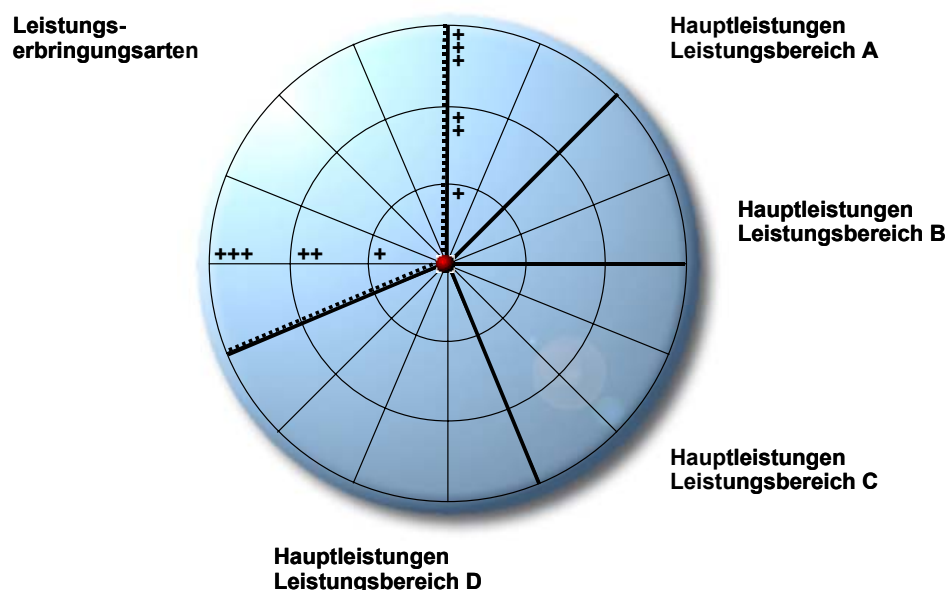


Abbildung 3: Leistungsrad mit Skalierung zur Bewertung der Leistungserbringungsfähigkeit

In der gesamten Systematik ist der Kompetenzbegriff von zentraler Bedeutung. Das kollektive und individuelle Portfolio an unternehmensnotwendigen und marktfähigen Kompetenzen ergibt sich aus der Formulierung der betrieblichen Leistungen und Leistungserbringungsarten sowie insbesondere aus der Differenz der aktuellen und künftig (strategisch) notwendigen Leistungserbringungsfähigkeit. Da zudem Karriere, wie oben beschrieben, in modernen Dienstleistungsunternehmen nicht mehr im vertikalen Aufstieg, sondern im Zuwachs an Wissen und Kompetenz, an individueller „Leistungserbringungsfähigkeit“ besteht, muss die formelle und informelle Wertschätzung von Mitarbeitern entsprechenden Ausdruck finden. Deshalb erfolgt auch die Darstellung der Perspektivgruppen in Analogie zu den Leistungsradern (**Abbildung 4**).

¹⁰⁷ Auf diesen Komplex kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden, obwohl er im Sinne einer ganzheitlichen Abstimmung der Personalentwicklung mit anderen personalpolitischen Instrumenten eine beträchtliche Bedeutung – insbesondere für Steuerungsprozesse – hat; Instrumentierungen, die den bislang dargelegten Konzeptionen sachlich und methodisch entsprechen, bei: M. Hilb: Integriertes Personal-Management, 79 ff.; R. Wunderer: Führung und Zusammenarbeit, 325 ff.. CSC verwendet ein datenbankgestütztes „Performance Appraisal“, das die Grundlage sehr ausführlicher Mitarbeitergespräche ist, allerdings von der Gehaltsfindung entkoppelt ist.

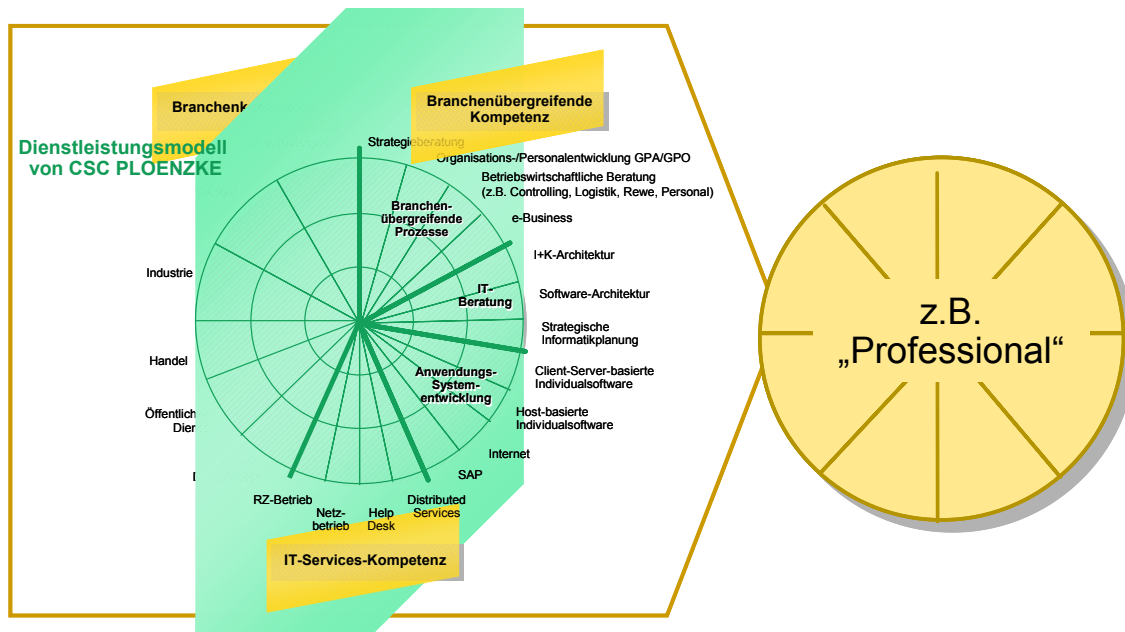


Abbildung 4: Die Perspektivgruppe als stilisiertes Leistungsrad

Karriere hat dann gemacht, wer in seinem ‚individuellen‘ Leistungsrad „Fläche gewonnen“ hat, Kompetenzzuwächse verzeichnen darf, die für das Unternehmen und die eigene Marktfähigkeit von Bedeutung sind. **(Abbildung 5)** „Die Merkmale von Karriere sind dann nicht mehr der Erwerb eines wohlklingenden Titels oder einer ranghöheren Position, erkennbar an größerem Büro, Schreibtisch oder Auto, sondern die wachsende Fähigkeit, immer komplexere Aufgaben zu bewältigen.“¹⁰⁸ Das ist zugleich wesentliches Merkmal einer „lernenden Organisation“ – die Fähigkeit, auf eine komplexer werdende Umwelt mit Komplexität zu reagieren, also mit differenzierten Steuerungsinstrumenten, hoch qualifizierten (Human-)Ressourcen etc. Maßstab hierfür ist wiederum Ashbys Axiom „Only variety can absorb variety.“¹⁰⁹



Abbildung 5: Karriereverständnis bei der CSC Ploenzke AG: „Fläche gewinnen“

Mit der zuvor beschriebenen Systematik, innerhalb derer Unternehmenszweck, Rollenzuschreibungen und individualisierte Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern repräsentiert werden, ergibt sich für die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen ein Vorgehen,

¹⁰⁸ J. Fuchs: Karriere ohne Hierarchien, 143.

¹⁰⁹ Vgl. zu diesem Komplex v.a. W.R. Ashby: An Introduction to Cybernetics, London 1970; S. Beer: Brain of the Firm; Ders.: The Heart of the Enterprise; F. Malik: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation.

das auf der Gegenüberstellung von unternehmensspezifischen und individuellen Soll-/Ist-Profilen beruht und dementsprechend weitere Aktivitäten zur Qualifizierung in unternehmens- und marktnotwendigen Kompetenzbereichen beinhaltet.

Im Ergebnis führt ein solches Modell von Kompetenzentwicklung zur Verhinderung von bedarfsindifferenten Qualifizierungen oder schwerer wiegenden Dequalifizierungsprozessen. Damit bleiben ‚Employability‘ und Beschäftigungssicherheit auf Seiten des Mitarbeiters kontinuierlich gewahrt. Gleichfalls wird die Unternehmung von ihren Anspruchsgruppen, von den an Rentabilität interessierten Kapitaleignern ebenso wie von ihrer auf Beschäftigungssicherheit bedachten öffentlichen, politisch-sozialen Umwelt als „produktives soziales System“ (s.o.) mit einem multidimensionalen Erfolgskonzept wahrgenommen. Maßgebliche Voraussetzungen hierfür sind auf Unternehmensseite eine ständige strategische Selbstverständigung – gleichsam im Rahmen eines stetigen gezielten Diffusionsprozesses zwischen Unternehmensinwelt und –umwelt –, eine konsistente Kommunikation dieser strategischen Selbstverständigung in alle Unternehmenssegmente hinein, eine Organisationsstruktur, in der Stabilität und Wandel, z.B. in Form von ‚Rollen‘ und ‚Perspektivgruppen‘, ausbalanciert werden können, ein Organisationskonzept, das an die Stelle von aufbauorganisatorischen Hierarchien sinnvolle Prozess- und Projekthierarchien und an die Stelle von feudalen Privilegien, Titeln und Insignien Kompetenz, Wissen und ‚humanes Vermögen‘ setzt.

Zusammenfassung

Auf den vorangegangenen Seiten ist die tiefgreifende Transformation und partielle Erosion des in den entwickelten Ländern jahrzehntelang gültigen Beschäftigungssystems ansatzweise beschrieben. Die Symptome dieser krisenhaften Wandlung, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, flächendeckende Beschäftigungsunsicherheit, die zunehmende Spaltung innerhalb ungleich ‚ausgestatteter‘ Arbeitnehmergruppen, die Ausbreitung von hoher Sockel-Arbeitslosigkeit selbst in vermeintlich krisensicheren Sektoren uvm. sind trotz oder gerade wegen des jahrzehntelang ergebnislos praktizierten Lamentos der Beschäftigungspolitik eine Provokation für Personalmanagement und Personalentwicklung.

Ungeachtet der Sympathien oder des intellektuellen Aufwands, den man für die ‚Verfassungsänderung des Beschäftigungssystems‘ aufzubringen vermag, ergeben sich aus ihr – temporär oder auf Dauer – ernsthafte Konsequenzen für die Menschen im Erwerbsleben. Mit Jean-Marcel Kobi lassen sich diese wie folgt skizzieren:

- „Es gibt keine Arbeitsplatzgarantie und keine lebenslange Stelle mehr. Alle werden in Zukunft im Laufe ihres Arbeitslebens verschiedene Berufe ausüben.
- Das Arbeitsleben verläuft in Zukunft weniger Stufe für Stufe in einem ‚Kamin‘, sondern spiralförmig.
- Jeder ist für seine eigene Entwicklung selbst verantwortlich.
- Wer sich weiterbildet und flexibel bleibt, hat größere Chancen.
- Die Bereitschaft, sich immer wieder neuen Situationen auszusetzen, erhöht die eigene Wettbewerbsfähigkeit.“¹¹⁰

Die Verantwortung sowohl der Beschäftigten als auch die der Unternehmung – zumal im Sinne einer anspruchsrgruppenorientierten und nachhaltigen Unternehmensentwicklung – richtet sich demnach auf die Erhaltung und Steigerung der ‚Employability‘. Die Personalentwicklung als das zentrale betriebliche Institut der Qualifizierung und Werdegangsgestaltung rückt hiermit ins Zentrum der Betrachtung. Kompetenzen und Kompetenzentwicklung erlangen damit herausragende Bedeutung. Nicht mehr formale Qualifizierungen, die fachlichen Anforderungsprofilen entsprechen, sind gefragt, sondern Kompetenzen, die im Sinne ‚selbstschärfender‘ Fertigkeiten weniger am Wissenserwerb, als vielmehr am Lernen des Lernens orientiert sind, und sich in Kompetenzbündeln aus Fach- und Methodenkompetenz, Sozial- und Persönlichkeitskompetenz ‚zusammenfinden‘. Diese Kompetenzen sind zugleich die Elemente einer ‚lernenden Organisation‘ und deren zentrale Erfolgsfaktoren. Daraus ergibt sich indes keineswegs eine technomorphe Logik der ‚betriebsgerichteten‘ Ausschöpfung von ‚Human Ressourcen‘, sondern, im Gegenteil, die Planung einer auf den ganzen Menschen und damit grundsätzlich humanistischen Personalentwicklung. Damit verbietet sich die zynische, von Oswald Neuberger formulierte Position:

„Das Produkt des Personalwesens ist Personal, nicht Persönlichkeit. Eine solche Sichtweise mag befremdlich wirken auf PE-Verantwortliche, die für sich in Anspruch nehmen, zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter beizutragen. Es ist jedoch an die Banalität zu erinnern, dass es im Unternehmen nicht um allseitige Entfaltung des Menschen geht, sondern um die Nutzung seiner Potenzen zur Erzielung von Leistungen und Einkommen. PE muss sich rechnen für den, der dafür Geld ausgibt, weil er dafür – letztlich – mehr Geld bekommen will. Frei entfaltete Persönlichkeiten sind eine Chance für's Unternehmen, in ihrer Häufung aber mehr noch ein Risiko, das man durch Personalentwicklung (Personal-Produktion) zu beherrschen sucht. (...) der Mensch ist Mittel. Punkt.“¹¹¹

Eine so verstandene Personalentwicklung fällt zurück in eine eindimensionale, strikt monetär orientierte ‚Betriebswirtschaftslehre‘ und verkennt die langfristige ‚Rentabilität‘ einer zwar umfassenden, aber nicht stets und überall dem Kalkül der Beherrschbarkeit und quantitati-

¹¹⁰ J.M. Kobi: Personalrisikomanagement, 96 f.

¹¹¹ O. Neuberger: Personalentwicklung, 9.

ven Kontrollierbarkeit unterliegenden Personalentwicklung. Tatsächlich erfordern Unternehmensumwelt und Beschäftigungssituation eine, über betriebswirtschaftlichen Utilitarismus hinausreichende, auf das ganze Individuum ausgerichtete Personalentwicklung:

„Bildungszweck kann und darf auch in der betrieblichen Weiterbildung nur der Mensch sein. Seine Wünsche und Bedürfnisse, sein Verlangen nach Integration, nach Wissen und Können, nach personaler Selbstverwirklichung, bestimmen den originären Zweck betrieblicher Weiterbildung. (...) Betriebliche Weiterbildung dient humaner Selbstverwirklichung.“¹¹²

Sie dient damit zugleich der Kompetenzentwicklung des Unternehmens und des Individuums. Kompetenz und Kompetenzentwicklung werden zu Schlüsselbegriffen innerhalb der Personalentwicklung und Laufbahngestaltung und treten an die Stelle von altmodischen Konzepten der betriebsgerichteten Qualifizierung, der hierarchischen Aufbauorganisation und der vertikalen „Kaminkarriere“. Wissensbasierte Leistungsprozesse beruhen auf – Wissen –, auf Kompetenzen und Vermögen, nicht auf hierarchischer Zuordnung oder formaler Zuständigkeit. Kompetenz wird erworben in der Wahrnehmung unterschiedlicher und wechselnde Rollen, in Job-Rotation und der immer neuen Übernahme von Projekten. Karriere macht nun nicht mehr derjenige, der den formalen Ansprüchen des „Bewährungsaufstiegs“ entspricht, sondern jener Mitarbeiter, der Kompetenzen erwirbt und weiterreicht – zum Wohle des organisationalen Lern- und Anpassungsprozesses. Weit gekommen ist man nicht, wenn man Heerschaaren an Unterebenen befiehlt, sondern wenn man tatsächlich weit umhergekommen ist – innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Die Perspektive Goethes, „die auferlegte Wanderschaft nicht nach Tagen und Stunden, sondern dem wahren Zweck einer vollständigen Ausbildung gemäß einzuteilen und zu benutzen“¹¹³ wird zum Paradigma einer auf Wandel bezogenen Aus- und Weiterbildung. Mit anderen Worten: „Meisterschaft in seinem Beruf erwirbt man nur noch auf Zeit. (...) An die Stelle der Idee der Meisterschaft tritt nun die Idee der Bildungswanderschaft. ‚Wandern‘ wird zur Metapher für den Bildungs- und Qualifizierungsprozess.“¹¹⁴

Zur Realisierung solcher Vorstellungen sind in Theorie und Praxis unterschiedliche Modelle und unterschiedliche Nomenklaturen entwickelt worden. Mit der im Beratungsunternehmen CSC bzw. CSC Ploenzke etablierten Konzeption der Kompetenz-Karriere ist auf den vorangegangenen ein System der Personalentwicklung und Laufbahngestaltung vorgestellt worden, dass den soeben aufgeführten Prinzipien entspricht und damit unmittelbar zur Steigerung der unternehmensweiten Wertschöpfung beiträgt. In der betrieblichen Praxis sind dabei eine Vielzahl an kritischen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen – von der Partizipation aller Betroffenen und Beteiligten, über die methodische Kriteriensicherheit in der Zuordnung von ‚Rollen‘ und ‚Perspektivgruppen‘ bis hin zur personalpolitischen und rechtlichen Detailgestaltung von Beurteilung-, Zielvereinbarungs- und Honorierungsinstrumentarien.¹¹⁵

Doch dies kennzeichnet einzig die Binnenperspektive des Unternehmens und der betrieblichen Personalentwicklung, während indes der eingangs vorgenommene Problemaufriss den unternehmensexternen, gesellschaftspolitischen Skandal chronisch hoher Beschäftigungslosigkeit und –unsicherheit in Zentrum der Betrachtungen gestellt hat. Dieser Skandal durchfurcht mit nur graduellen Differenzen die Volkswirtschaften der sog. entwickelten Welt seit geraumer Zeit. Ganzheitlich orientierte, d.h. an den Ansprüchen interner und externer Bezugsgruppen ausgerichtete Personalmanagement-Modelle¹¹⁶ berücksichtigen diesen Sachverhalt und ziehen daraus entsprechende Konsequenzen: Arbeitsplatzsicherheit kann immer weniger gewährleistet werden. „Mitarbeiter müssen mobil und flexibel einsetzbar sein und vermehrt Eigenverantwortung für den Erhalt ihrer Arbeitsmarktfähigkeit übernehmen.“¹¹⁷ Die

¹¹² H. Hölterhoff/M. Becker: Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung, 15.

¹¹³ J.W.v. Goethe: Hamburger Ausgabe VIII, 264.

¹¹⁴ W. Wittwer: Einleitung, 9.

¹¹⁵ Hierzu vor allem T. Breisig: Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen.

¹¹⁶ In den vorangegangenen Ausführungen dürfte ersichtlich geworden sein, dass der Autor hierzu Systeme der St. Galler Provenienz und das Modell der CSC Ploenzke AG zählt.

¹¹⁷ R. Wunderer/P. Dick: Personalmanagement – Quo vadis? 13.

(vermeintliche) Kehrseite dieser Feststellung, die namentlich darin besteht, all jenen, die die typischen Attribute einer nomadisierenden ‚Wissenselite‘ nicht aufweisen, einen Platz am Rande der Gesellschaft als „Arbeitskraft-Kleingewerbetreibenden“¹¹⁸ zuzuweisen, ist so lange grundsätzlich nicht akzeptabel, so lange Menschen in allen möglichen Systemen die Befähigung zur Verantwortungsübernahme vorenthalten wird. Zu diesen Systemen zählen Schulen, Hochschulen und – zusehends – Organisationen und Unternehmen. Hier besteht heute die Chance und die Verpflichtung, Menschen zum Kompetenzzuwachs und zur Verantwortungsübernahme zu befähigen. Insofern sollte hinsichtlich der betrieblichen Personalentwicklung der in der Erwachsenenbildung bereits geläufige Begriff der „Befähigungsdidaktik“ erweitert werden zu einem Konzept des ganzheitlichen, auf ‚Employability‘ abzielenden Befähigungsmanagements. Gleichsam per definitionem zählen zu diesem Konzept, das, in die Fläche getragen, die Beschäftigungsmisere abzufedern geeignet ist, Schlüsselqualifikationen, Kompetenzentwicklung sowie ein neues, prozess- und vermögensbasiertes Verständnis von Hierarchie und Karriere.

¹¹⁸ Vgl. ebd.

Literaturverzeichnis

1. Alfred Herrhausen Gesellschaft für Internationalen Dialog (Hg.): Arbeit der Zukunft. Zukunft der Arbeit, Stuttgart 1994.
2. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 96: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung, Münster 1996.
3. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Münster 1997.
4. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven, Münster 1998.
5. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 99: Aspekte einer neuen Lernkultur – Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen, Münster 1999.
6. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 2000: Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen, Münster 2000.
7. Argyris, C.: On Organizational Learning, Cambridge 1996.
8. Argyris, C./Schön, D.: Organizational Learning. A Theory of Action Perspective, Reading, Mass. 1978.
9. Arnold, R. (Hg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung, Opladen 1997.
10. Arnold, R./Bloh, E. (Hg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren 2001.
11. Arnold, R./Bloh, E.: Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – Einführung und Überblick, in: Dies. (Hg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren 2001, 5-40.
12. Arnold, R./Krämer-Stürzl, A.: Erfolgskontrolle – Thema betrieblicher Weiterbildung? Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 89 (1993), 406-420.
13. Arnold, R./Müller H.-J. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung durch Schlüsselqualifizierung, Baltmannsweiler 1999.
14. Arnold, R./Weber, H. (Hg.): Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen, Berlin 1995.
15. Arnold, R.: Betriebliche Weiterbildung. Selbstorganisation – Unternehmenskultur – Schlüsselqualifikationen, Baltmannsweiler 1995.
16. Arnold, R.: Das SANTIAGO-Prinzip. Führung und Personalentwicklung in lernenden Unternehmen, Köln 2000.
17. Arnold, R.: Personalentwicklung – Grundlagen und Einführung, Studienbrief Personalentwicklung Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern 1998.
18. Arnold, R.: Qualität durch Professionalität – zur Durchmischung von Utilität und Zweckfreiheit in der Qualität betrieblicher Weiterbildung, in: Ders. (Hg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung, Opladen 1997, 51-61.
19. Arnold, R.: Qualität selbst organisieren. Evaluation in der Weiterbildung, managerSeminare 18 (1995), 96-102.
20. Arnold, R.: Schlüsselqualifikationen – Ziele einer Evolutionären Berufspädagogik, in: Ders. (Hrsg.): Ausgewählte Theorien zur beruflichen Bildung, Baltmannsweiler 1997, 124-148
21. Arnold, R.: Von der Erfolgskontrolle zur entwicklungsorientierten Evaluierung, in: J. Münch (Hg.): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit. Qualität – Kosten – Evaluierung – Finanzierung, Berlin 1996, 251-267.
22. Arnold, R.: Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich verändernden Handlungsfeld, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 97: Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Münster 1997, 253-307.
23. Arnold, R.: Weiterbildung. Ermöglichungsdidaktische Grundlagen, München 1996.
24. Arnold, R.: Weiterbildung – Grundlagen, Strukturen und Qualitätssicherung, Studienbrief Kaiserslautern, Kaiserslautern 2000.
25. Beck, U. (Hg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie, Frankfurt a.M. 1999.
26. Beck, U. (Hg.): Perspektiven der Weltgesellschaft, Frankfurt a.M. 1998.

27. Beck, U./Giddens, A./Lash, S.: Reflexive Modernisierung, Frankfurt a.M. 1996.
28. Beck, U.: Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne, in: Ders./A. Giddens/S. Lash: Reflexive Modernisierung, Frankfurt a.M. 1996.
29. Beck, U.: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a.M. 1986.
30. Beck, U.: Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft, Frankfurt a.M./New York 1999.
31. Becker, M.: Personalentwicklung – Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft, Bad Homburg v.d.H. 1993.
32. Becker, M.: Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung, Stuttgart 1999.
33. Beer, S.: Brain of the Firm, London 1972.
34. Beer, S.: The Heart of the Enterprise, Chichester 1979.
35. Bell, D.: Die Dimensionen der nachindustriellen Gesellschaft, in: L. Kern (Hg.): Probleme der postindustriellen Gesellschaft, Königstein/Ts. 1984, 78-96.
36. Berthel, J.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart 1997.
37. Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme, Frankfurt a.M./New York 1999.
38. Brauner, C./Wacha, J.: Kraftquellen der Mitarbeiterbindung, in: K.J. Schwuchow/J. Gutmann (Hg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung, Neuwied/Kriftel 2001, 208-213.
39. Breisig, T.: Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarung. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a.M. 1998.
40. Chomsky, N.: Profit over People. Neoliberalismus und globale Weltordnung, Hamburg/Wien 2000.
41. Conradi, W.: Personalentwicklung, Stuttgart 1983.
42. Domsch, M./Siemers, S.H.A. (Hg.): Fachlaufbahnen, Heidelberg 1994.
43. Domsch, M.: Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung, in: Ders./ Siemers, S.H.A. (Hg.): Fachlaufbahnen, Heidelberg 1994, 3-21.
44. Drumm, H.J.: Personalwirtschaftslehre, Berlin/Heidelberg/New York 1992.
45. Elsik, W.: Personalmanagement. Handeln und Struktur in der Personalwirtschaft, Stuttgart 1998.
46. Elsik, W.: Strategisches Personalmanagement. Konzeption und Konsequenzen (Diss. WU Wien), München 1992.
47. Erpenbeck, J./Heyse, V.: Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 96: Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung, Münster 1996, 15-152.
48. Erpenbeck, J./Sauer, J.: Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 2000: Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen, Münster 2000, 289-335.
49. Espejo, R. u.a.: Organizational Transformation and Learning – A Cybernetic Approach to Management, Chichester 1996.
50. Faulstich, P.: Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München 1998.
51. Fischer, H./Steffens-Duch, S.: Den Wandel menschlich gestalten – Aspekte fortschrittlichen Personalmanagements am Beispiel der Deutschen Bank, in: J. Fuchs (Hg.): Wege zum vitalen Unternehmen. Die Renaissance der Persönlichkeit, Wiesbaden 1999, 157-165.
52. Fontane, T.: Romane und Erzählungen in acht Bänden, hg. von P. Goldammer, Berlin/Weimar 1973.
53. Forrester, V.: Der Terror der Ökonomie, Wien 1997.
54. Freeman, R.E.: Strategic Management – A Stakeholder Approach, Boston 1984.
55. Freimuth, J./Haritz, J.: Personalentwicklung auf dem Wege zum Wissensmanagement? in: J. Freimuth, /J. Haritz, J./B.U. Kiefer (Hg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen 1997, 9-24.
56. Freimuth, J./Haritz, J./Kiefer, B.U. (Hg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen 1997.

57. Friedrich, H./Wiedemeyer, M.: Arbeitslosigkeit – ein Dauerproblem. Dimensionen, Ursachen, Strategien, Opladen 1998.
58. Fuchs, J. (Hg.): Wege zum vitalen Unternehmen. Die Renaissance der Persönlichkeit, Wiesbaden 1999.
59. Fuchs, J.: Das biokybernetische Modell: Unternehmen als Organismen, Wiesbaden 1994.
60. Fuchs, J.: Karriere ohne Hierarchien – Wie man im 21. Jahrhundert Karriere macht, in: Ders. (Hg.): Wege zum vitalen Unternehmen. Die Renaissance der Persönlichkeit, Wiesbaden 1999, 141-156.
61. Fuchs, J.: Management von Dynamik und Wandel: Kunden und Mitarbeiter wieder entdecken und begeistern, in: Ders. (Hg.): Wege zum vitalen Unternehmen. Die Renaissance der Persönlichkeit, Wiesbaden 1999, 13-112.
62. Fuchs, J.: Mensch statt Organisation: Die Renaissance der Persönlichkeit, Human Resource Management 3.2 (1999).
63. Fukuyama, F.: Das Ende der Geschichte, München 1992.
64. Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung, Frankfurt a.M. 1990.
65. Giardini, O./Liedtke, P.M.: Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome, München 1999.
66. Glaser, H.: Das Verschwinden der Arbeit. Die Chancen der neuen Tätigkeitsgesellschaft, Düsseldorf/Wien/New York 1988.
67. Glaser, H.: Deutsche Kultur 1945-2000, München/Wien 1997.
68. Glotz, P.: Die beschleunigte Gesellschaft. Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus, München 1999.
69. Gmelin, V.: Effizientes Personalmanagement durch Personalcontrolling, Renningen-Malmsheim 1995.
70. Goethe, J.W.v.: Hamburger Ausgabe in 14 Bänden. Textkritisch durchgesehen und mit Anmerkungen versehen von Erich Trunz, Hamburg 1948 ff.
71. Gorman, T.: Multipreneuring, New York 1996.
72. Gorz, A.: Arbeit zwischen Elend und Utopie, Frankfurt a.M. 1999.
73. Gorz, A.: Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft, Berlin 1989.
74. Habermas, J.: Der philosophische Diskurs der Moderne. Zwölf Vorlesungen, Frankfurt a.M. 1988.
75. Hammer, M./Champy, J.: Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt a.M./New York 1996.
76. Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre I, Bern/Stuttgart 1977.
77. Herwegh, G.: Herweghs Werke in drei Teilen, hg. von H. Tardel, Berlin/Leipzig/Wien/Stuttgart 1909.
78. Hilb, M.: Integriertes Personal-Management. Ziele – Strategien – Instrumente, Neuwied/Kriftel 2000.
79. Höckels, A.: Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuationen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 20, Münster 2000.
80. Hölterhoff, H./Becker, M.: Aufgaben und Organisation der betrieblichen Weiterbildung, München/Wien 1986.
81. Hoppe, K.: Entgeltfindung für Führungskräfte, in: R. Dahlems (Hg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements, München 1994, 375-410.
82. Janisch, M.: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern 1993.
83. Jochmann, W.: Modelle zur Beurteilung von Persönlichkeit, Potentialen und Leistungsverhalten, in: W. Jochmann (Hg.): Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart 1999, 3-28.
84. Jochmann, W. (Hg.): Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart 1999.
85. Kasper, H./Mayrhofer, W.: Personalmanagement, Führung, Organisation, Wien 1996.
86. Kennedy, P.: In Vorbereitung auf das 21. Jahrhundert, Frankfurt a.M. 1997.
87. Kern, L. (Hg.): Probleme der postindustriellen Gesellschaft, Königstein/Ts. 1984.

88. Kienbaum, J. (Hg.): Visionäres Personalmanagement, Stuttgart 1994.
89. Kissel, O.R.: Standortfaktor Arbeitsrecht. Standortdebatte und Rechtsentwicklung – Wie geht es weiter? Frankfurt a.M. 1999.
90. Klimecki, R.G./Gmür, M.: Personalmanagement. Funktionen – Strategien – Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 1998.
91. Kobi, J.M.: Personalrisikomanagement. Eine neue Dimension im Human Resources Management. Strategien zur Steigerung des People Value, Wiesbaden 1999.
92. Koslowski, P.: Wirtschaft als Kultur. Wirtschaftskultur und Wirtschaftsethik in der Postmoderne, Wien 1989.
93. Likert, R.: Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern 1969.
94. Likert, R.: The Human Organization. Its Management and Values, New York 1967.
95. Looss, W./Stadelmann, S.: Wo, bitte, geht's denn jetzt nach oben? Karriereplanung in turbulenten Zeiten, in: J. Freimuth/J. Haritz/B.U. Kiefer (Hg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement. Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen 1997, 139-144.
96. Lyotard, J.F.: La Condition postmoderne. Rapport sur le Savoir, Paris 1979.
97. Lyotard, J.F.: Le Postmoderne expliqué aux Enfants, Paris 1986.
98. Malik, F.: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Stuttgart/München 2000.
99. Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Bern 1996.
100. Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme, Bern/Stuttgart/Wien 2000.
101. Martin, H.P./Schumann, H.: Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand, Reinbek bei Hamburg 1998.
102. Marx, K./Engels, F.: Werke und Briefe (MEW), 39 Bde., Berlin 1957 ff.
103. Mertens, D.: Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7 (1974), 36-43.
104. Münch, J. (Hg.): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit. Qualität – Kosten – Evaluierung – Finanzierung, Berlin 1996.
105. Neuberger, O.: Personalentwicklung, Stuttgart 1994.
106. Opaschowski, H.W.: Feierabend? Von der Zukunft ohne Arbeit zur Arbeit mit Zukunft! Opladen 1998.
107. Peter, L.J./Hull, R.: Das Peter-Prinzip oder Die Hierarchie der Unfähigen, Reinbek bei Hamburg 1972.
108. Pössnecker, F.: Die Einführung einer Fachlaufbahn in der Industrie. Ein Beispiel aus der Praxis, Management-Forum 6 (1986), 199-214.
109. Probst, G.J.B.: Kybernetische Gesetzhypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management, Bern/Stuttgart 1981.
110. Probst, G.J.B. u.a.: Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln, Wiesbaden 2000.
111. Reich, R.B.: Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie, Frankfurt a.M./Berlin 1993.
112. Remer, A.: Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, Berlin/New York 1978.
113. Rifkin, J.: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft, Frankfurt a.M./New York 2001.
114. Rosenstiel, L.v. u.a. (Hg.): Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, Stuttgart 1993.
115. Rosenstiel, L.v.: Wertewandel in der Karrieremotivation – Neuorientierung in den 90er Jahren, in: Ders. u.a. (Hg.): Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, Stuttgart 1993, 47-83.
116. Sattelberger, T. (Hg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1996.
117. Sattelberger, T.: Innovative Personalentwicklung, Wiesbaden 1991.

118. Schein, E.H.: Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Need, Reading, Mass. 1978.
119. Schein, E.H.: Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M./New York 1995.
120. Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 1994.
121. Schüßler, I./Weiss, W.: Lernkulturen in der New Economy – Herausforderungen an die Personalentwicklung im Zeitalter der Wissensgesellschaft, in: R. Arnold/E. Bloh (Hg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren 2001, 254-286.
122. Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996.
123. Sennett, R.: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Frankfurt a.M./Wien 1998.
124. Shepard, H.A.: The Dual Hierarchy in Research, Research Management 1 (1958), 177-187.
125. Siebert, H.: Arbeitslos ohne Ende? Strategien für mehr Beschäftigung, Frankfurt a.M./Wiesbaden 1998.
126. Siebert, H.: Geht den Deutschen die Arbeit aus? Wege zu mehr Beschäftigung, München 1994.
127. Staehle, W.H.: Management, München 1991.
128. Ulrich, H./Krieg, W.: Das St. Galler Management-Modell, Bern/Stuttgart 1974. Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968.
130. Ulrich, H.: Unternehmungspolitik, Bern/Stuttgart 1978.
131. Wittwer, W.: Einleitung. Wandern in einer sich verändernden Gesellschaft, in: Ders. (Hg.): Von der Meisterschaft von der Bildungswanderschaft. Berufliche Bildung auf dem Weg in das Jahr 2000, Bielefeld 1996, 9-10.
132. Wittwer, W.: Als Wanderarbeiter im Cyberspace. Berufliche Bildung auf der Suche nach einer neuen Identität, in: Ders. (Hg.): Von der Meisterschaft von der Bildungswanderschaft. Berufliche Bildung auf dem Weg in das Jahr 2000, Bielefeld 1996, 11-40.
133. Wunderer, R./Arx, S.v.: Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept, Wiesbaden 2001.
134. Wunderer, R./Dick, P.: Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Neuwied 2001.
135. Wunderer, R./Jaritz, A.: Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, Neuwied/Kriftel 1999.
136. Wunderer, R./Schlagenhafer, P.: Personal-Controlling. Funktionen – Instrumente – Praxisbeispiele, Stuttgart 1994.
137. Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Neuwied/Kriftel 2001.