

I. Einleitung

Nichts ist mächtiger als
eine Idee, deren Zeit
gekommen ist.

Victor Hugo

1. Grundlagen

Der Bereich Personalwesen befindet sich an einem Scheideweg: Die heute Verantwortlichen stellen die Weichen dafür, welches Gewicht Personalarbeit zukünftig innerhalb der Unternehmung haben wird. Von der Weitsichtigkeit und Umsicht dieser Entscheidungen hängt es ab, ob das Personalwesen zu einem gleichberechtigten Partner innerhalb der Unternehmung avanciert, sich mit der Rolle eines Lohn- und Gehaltsbüros zufrieden gibt oder outgesourct wird. Nach wie vor besteht eine Diskrepanz zwischen dem komplexen Verantwortungsbereich des Personalwesens und der effektiven Partizipation von Personalführungskräften an der Unternehmenspolitik. Schärfer formuliert – das Personalwesen begnügt sich in vielen Unternehmen mit der Rolle eines „geduldeten Stiefkindes“. Dies ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, daß Personalverantwortliche den Beitrag ihrer Arbeit zum Unternehmensergebnis anhand konkreter Zahlen selten belegen können.

Dem Personalwesen ist es nur bedingt gelungen, eine integrative Schlüsselposition im Unternehmen auszubauen, obschon es hierzu prädestiniert wäre. Vielmehr wird der Personalbereich oftmals als bürokratische Institution verstanden, die lediglich dafür Sorge trägt, daß der Wertaustausch Arbeit gegen Geld korrekt abgewickelt wird. Die Personalabteilung wird von den Mitarbeitern nicht selten als Monopolbetrieb mit angeschlossener Polizei-, Rechts- und Verwaltungsbehörde wahrgenommen. Mitarbeiter reagieren zunehmend enttäuscht, wenn sie nicht als interne Kunden, sondern wie Bittsteller betrachtet werden. Aber das Beharrungsvermögen mancher Personalchefs ist im negativen Sinne wirklich beeindruckend! Bei der Gestaltung der zukünftigen Personalarbeit werden vier Faktoren von entscheidender Bedeutung sein:

1. Der fortschreitende technologische Wandel (z. B. Informationstechnologien wie das Internet) mit ständig wachsenden Qualifikationsanforderungen an die Arbeitnehmer.

2. Die Erkenntnis, daß Intellectual Capital und die Einführung einer lernenden Organisation über den Erfolg von Unternehmen entscheiden.
3. Der Paradigmawechsel im Hinblick auf Wertideale, z. B. die Verschiebung von materiellen – hin zu immateriellen Idealen.
4. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen im Hinblick auf drängende gesellschaftliche Probleme wie z. B. Arbeitslosigkeit und Umweltschutz.

Angesichts veränderter Rahmenbedingungen müssen die Unternehmen rechtzeitig und angemessen reagieren. Es gilt, neue Prioritäten zu setzen; die herkömmliche Teilung von Arbeit und Kapital in dieser Form ist nicht mehr zeitgerecht. Die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird maßgeblich von der adäquaten Bereitstellung, Erhaltung und Entwicklung der Human-Ressourcen abhängen; zum Beispiel wird der Schritt ins nächste Jahrhundert von komplexer werdenden Qualifikationsanforderungen gekennzeichnet sein: Zwar werden weiterhin in vielen Bereichen (z. B. Software) hochspezialisierte Fachleute gesucht; gleichzeitig zeichnet sich aber auch zunehmend ein Trend hin zu übergreifenden Schlüsselqualifikationen ab. Gefragt sind Mobilität, Flexibilität sowie die Bereitschaft zu Teamwork und „lebenslangem Lernen“¹.

Das Klassenziel für Führungskräfte lautet in diesem Kontext, „Mehrwert durch Menschen“ zu verwirklichen. Von der Entwicklung entsprechender Human-Ressourcen wird es maßgeblich abhängen, wie erfolgreich Unternehmen den Schritt ins nächste Jahrtausend vollziehen. Im ganzen weiteren Text werden Mitarbeiter als Human-Ressourcen bezeichnet. Dies sollte keinesfalls als Abwertung des Menschen interpretiert werden, vielmehr wird zum Ausdruck gebracht, daß Mitarbeiter die wichtigste Ressource der Unternehmung repräsentieren und dementsprechend zu behandeln sind.

Denkt man allerdings an das demotivierende Verhalten vieler Führungskräfte, so scheint es, als habe sich diese Auffassung in der Praxis nur unzureichend durchsetzen können. Bei der Definition zukunftsorientierter Aufgaben sind ebenfalls verstärkt die gesellschaftlichen Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen zu

¹ Vgl. o. V., Schlüsselqualifikationen werden immer wichtiger Handelsblatt 10/1986, S. 18. Vgl. auch *J. Pieper*, 1989, S. 70 ff.