

Wird Arbeit zum Luxus?

Hoffentlich nicht, lautet das Credo von André Pappmehl und Artur Wollert und ihrem Reigen prominenter Autoren.

Wir bringen Auszüge aus dem neu erschienenen Buch.

Reinhard Mohn (Vorstandsvorsitzender der Bertelsmann-Stiftung) konstatiert, daß seit Verlust der Einheit von Kapital und Führung, Einfluß und Bedeutung des Kapitals stetig abgenommen hat Die Erfolgsfaktoren heute und in Zukunft sind Führung und Mitarbeiter. Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer beruflichen Aufgabe setzt das Delegieren von Verantwortung voraus sowie Menschlichkeit des Arbeitsumfeldes. Die Position des Faktors Arbeit in der Wirtschaft, so Mohn, ist derzeit noch stark vergangenheitsorientiert. Der Dialog zwischen Arbeit und Kapital wird noch zu sehr von Bestrebungen der sozialen Absicherung und Umverteilungsbemühungen bestimmt. In der Welt der Arbeit beruhen Probleme im wesentlichen auf Interessen- und Zielkonflikten im Dreieck Kapital-Management-Arbeit. Das Ziel eines Unternehmens darf künftig nicht nur Gewinnmaximierung sein, findet Mohn, sondern auch der bestmögliche Leistungsbeitrag des Unternehmens für die Gesellschaft.



in Statistiken geführten Arbeitslosen müssen nach ihrer Nähe zum Arbeitsmarkt unterschieden werden. Diese Betrachtung, so Stihl, trägt dazu bei, den Blick zu schärfen für jene, die wirklich Hilfe benötigen. Tarifpolitik darf sich nicht allein an der Sicherung von Besitzständen orientieren, sondern an der Gesamtbeschäftigung. Dabei müssen auch die Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes hinsichtlich der für die Unternehmen hohen Lohnzusatzkosten überprüft werden. Beim Umbau des Sozialstaates



heißt für Stihl die Frage: Stehen Alterssicherung und die Absicherung des Pflegerisikos in einem unmittelbaren Bezug zum Arbeitsverhältnis? Bei der Arbeitslosenversicherung und der Unfallversicherung ist das für ihn unumstritten.

Gertrud Höhler findet „Unternehmen haben sich verspätet - beim Epochenideal des schlanken Organismus“. Viele Manager rechnen unter dem Deckmantel so populären Begriffs Lean-Management ihre Unternehmen lediglich schlank, anstatt sie schlank zu organisieren. Lean-Management, so Unternehmensberaterin Höhler, ist nicht mit kurzfristigem Cost-Cutting in Form von Arbeitsplatzvernichtung zu verwechseln, sondern ist vielmehr die Kooperation aller Unternehmensbereiche, um zu einer market-driven-company zu gelangen. Kurzfristige Gewinnorientierung ist eher ein Hemmnis für ein Lean-Management im Sinne eines Management of Change. Kostenreduzierung durch Arbeitsplatzabbau als Lean-Management zu bezeichnen ist Etikettenschwindel, obschon es scheinheiliger wäre, Zusammenhänge von der Hand zu weisen. Blinder Eifer schadet, denn nur in einem kooperativen Prozess aller Beteiligten entsteht ein anderes und neues, für geänderte Marktbedingungen gewappnetes Unternehmen.



Klaus Haefner (Universität Bremen) entwickelt in dem Buch eine ‚Neue Volkswirtschaft‘, ohne die das Problem Arbeitslosigkeit nicht in den Griff zu bekommen ist. Das heißt für ihn, weg vom Dogma ‚Arbeit für Alle‘, hin zum ‚angemessenen Einkommen für alle‘ im Sinne einer Grundversorgung. In der ‚Neuen Volkswirtschaft‘ löst ein virtueller Markt den alten Markt ab. Verkürzt heißt dies, daß der Kunde nicht mehr nur kaufen kann was ihm angeboten wird, sondern zusätzlich ein virtuelles Angebot entsteht, also ein ‚Potential an Gütern und Dienstleistungen‘, welches kundenorientiert aktiviert werden kann.

Artur Wollert (Beauftragter Karstadt AG) fragt: ‚Welche personalrelevanten Kosten können wir kurzfristig senken?... Welche können vom Management und welche nur in Kooperation mit dem Sozialpartner reduziert werden?‘ Leider wird derzeit in vielen Unternehmen kurzfristig



ben sich Personalabteilung und Fachvorgesetzte ein falsches Instrumentarium geschaffen oder verwalten sie vielleicht nur eine Mitarbeiterkartei? Verliert sich die Personalforschung in wissenschaftlicher Problematik und liefert keine sinnvollen Effektivitätsbeweise, vielleicht auch wegen Defiziten in der Grundlagenforschung? Hat das Bildungssystem im Hinblick



kostengünstiger, langfristig aber äußerst schädlicher Personalabbau betrieben. Das zeigt sich u. a. daran, daß die Zahl der übernommenen Auszubildenden zurückgeht oder an der Streichung innerbetrieblicher Aus- und Weiterbildung. Solche Entwicklungen

führen zum Imageschwund, zu politischem Druck bis hin zu Nachwuchsschwund. Personalabbau kann für Wollert lediglich mittelfristig, wenn überhaupt, zur Entlastung führen. Wichtig dabei sind flexible und kreative Maßnahmen: niedrigere Einstiegsgehälter unter Tarif zum Vorteil beider Seiten, Outsourcing, Förderprogramme zur Talentsicherung, getragen von Unternehmen und Politik. Solche Maßnahmen beeinflussen das Betriebsklima und das Unternehmensimage positiv. Damit diese Maßnahmen aber überhaupt für alle Seiten erfolgreich und lohnend sind, bedarf es der unterschiedlichen Erwartungshaltungen durch eine entsprechende informations- und Kommunikationspolitik.

Christian Scholz von der Universität des Saarlandes schreibt in dem Buch, eine Analyse der während der Krise praktizierten Managementprozesse ist dringend notwendig. Hat das Personalmanagement in der Krise versagt? Wo liegen die Ursachen eines möglichen Versagens? Ausgangspunkt für die Beantwortung dieser Fragen ist bei Scholz das Grundmodell des dreidimensionalen Personalmanagements (strategische, taktische und operative Ebene). Dessen Träger sind die Personalabteilungen, Fachvorgesetzte, Forschung und Bildung. Hieraus werden Fragen abgeleitet: Ha-



ben sich Personalabteilung und Fachvorgesetzte ein falsches Instrumentarium geschaffen oder verwalten sie vielleicht nur eine Mitarbeiterkartei? Verliert sich die Personalforschung in wissenschaftlicher Problematik und liefert keine sinnvollen Effektivitätsbeweise, vielleicht auch wegen Defiziten in der Grundlagenforschung? Hat das Bildungssystem im Hinblick

Für DIHT-Präsident **Hans Peter Stihl** ist Arbeitslosigkeit ein gesamtgesellschaftliches Problem. Politik und Tarifpartner dürfen nicht mit dem Problem allein gelassen werden. Die

auf die Vermittlung von Managementwissen versagt? All diese unbeantworteten Fragen führen für Scholz zur Konsequenz, daß alle vier oben genannten Träger des Personalmanagements im Verbund Personalarbeit zum strategischen Wettbewerbsfaktor ausbauen müssen.

Während viele Unternehmen die scheinbare Wettbewerbsbremse Arbeitskraft über Bord werfen, werden den Kommunen zunehmend die Folgekosten der Arbeitslosigkeit aufgebürdet. Das sei durch eine restriktive Arbeitsmarktpolitik des Bundes bedingt. Dennoch finden Offenbachs Oberbürgermeister Gerhard Grandke sowie der Referent für Arbeitsförderung Matthias Schulze-Böing, auch die Kommunen könnten Beiträge zu Arbeitsmarktpolitik leisten. Das setzt Konsens, Kooperation und vernetztes Denken und Handeln aller voraus. Jugendhilfe, Sozialhilfe, Wirtschaftsförderung,



Stadtentwicklung und kommunale Personalpolitik sind zentrale Bestandteile einer integrierten Arbeitsmarktpolitik der Kommune. Aus ihrer Offenbacher Praxis steilen die Autoren Arbeitsförderungsprogramme der Kommunen, Möglichkeiten der Zusammenarbeit

zwischen der Kommune sowie Bildungs- und Beschäftigungsträgern, begleitende und präventive Maßnahmen dar. Zur Finanzierung stehen den Kommunen Mittel der EU, des Bundes und des Landes zur Verfügung, ergänzt durch eigene Finanzierungskonzepte zum Beispiel in Form von Beschäftigungsgesellschaften. Alle kommunalen Aktivitäten befreien jedoch nicht den Bund von seinen Verpflichtungen.

BMW-Vorstandsmitglied Helmut Niederhofer analysiert in seinem Aufsatz zunächst Wettbewerbsvorteile und -nachteile des deutschen Marktes (zum Beispiel qualifizierte Mitarbeiter versus hohe Lohnnebenkosten) und meint ein Unternehmen kann diesen Herausforderungen nur durch konsequente Effizienzsteigerungen,



Reaktionsschnelligkeit und Innovationskraft begegnen. Personalpolitische Schwerpunkte zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit sind ein rechtzeitig einzuleitender Wandel der Arbeits- und Organisationsstrukturen unter Beteiligung aller, flexiblere Personalsysteme die erfolgs- und leistungsabhängige Entgelt- und Zusatzleistungssysteme, aber auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeit beinhalten und generelle Verhaltensänderungen von Management und Mitarbeitern. Letzteres setzt die Übernahme von Verantwortung von gut informierten Mitarbeitern voraus. Aktives Verhaltensmanagement ist für Niederhofer die ..größte Herausforderung für die Personalarbeit

der nächsten Jahre auf dem Weg zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit".

Ervin Laszlo, Mitglied des Club Of Rome, sieht als Ursache der weltweiten Arbeitslosigkeit die ungleiche globale Verteilung der Arbeit. Die Unterschiede zwischen arm-reich, fortschrittlich-rückständig, gebildet-ungebildet werden immer gravierender. Laszlo sieht



darwinistische Wettbewerbsformen ihren Schatten auf das ausklingende 20. Jahrhundert werfen. Ad-hoc-Versuche von Konzernen, Unternehmen und Regierungen gegen Mißstände vorzugehen, konnten erneut den Selektionsprozeß anheizen. Die

Herausforderung insbesondere der G-7-Staaten liegt in Zukunft darin, „Arbeitsplätze zu schaffen, die nicht in direktem Wettbewerb mit denjenigen der armen Länder stehen"

(High-Tech-Informationstechnologie, High-Tech-Dienstleistungen). Dazu gehört eine entsprechend qualifizierte Arbeitnehmerschaft. Für die Arbeitnehmerschaft ist Arbeit nicht mehr allein Transmissionsriemen für das Geldverdienen. Durch Motivation und Identifikation der Arbeitnehmer bekommt Arbeit einen zusätzlichen Sinn, der benötigt wird, um den heutigen Qualitätsansprüchen zu genügen. In den Unternehmen fällt hier der Personal- und Organisationsentwicklung eine Schlüsselrolle zu, die das Unternehmen als lernfähiges, flexibles Netzwerk organisiert. Ziel ist ein tatsächlich praktizierter und kontinuierlicher Verbesserungsprozeß - KVP.

Management- und Organisationsberater Werner Jung (Hirzel, Leder & Partner) fragt warum müssen Unternehmen überhaupt lernen bzw. warum erfüllen sich die Erwartungen an Veränderungsprogramme nur so selten?: „Weil man sich bei der Umgestaltung des Unternehmens in isolierte Maßnahmen zur technischen Rationalisierung und Kostenreduzierung verzettelt. ... Weil man nicht wagt, hemmende Organisationsstrukturen konsequent aufzulösen ... Weil man vergißt, die Ziele der Umgestaltung klar zu formulieren. ... Weil man versäumt, die betroffenen Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten in den Veränderungsprozeß einzubeziehen.' Das Management eines lernenden Unternehmens packt die Probleme an den Wurzeln an, ohne zu entwurzeln. Die Umgestaltung hin zu einer lernenden Organisation beginnt in den Köpfen der Manager. Diese sollten sich fragen: Warum machen wir die Dinge, die wir machen? Warum machen wir die Dinge auf diese Art und Weise?



Rolf Wunderer von der Hochschule St. Gallen sagt die praktische Personalarbeit in den Un-

ternehmen wird künftig durch vier externe Einflußfaktoren geprägt: Kultur-Wertewandel, wirtschaftliche Entwicklung, Technologie und Demographie. Jede Organisation, jedes Unternehmen muß deren Einfluß auf sich selbst ermitteln. Auf Mitarbeiterebene werde der Wunsch nach Selbstverwirklichung mit der Aufgabe noch deutlich zunehmen. Ein am Mitarbeiter und nicht nur an den Kosten orientiertes strategisches Personal-Controlling werde an Bedeutung gewinnen. Führungskräfte müssen begeistern, inspirieren, auswählen und fördern und vernetzt denken. Personalabteilungen sind also Wertschöpfungs-Center.



Genau hier knüpft André Papmehl an: Die strategische Personalkompetenz der Unternehmen muß ausgebaut und gesichert werden. Auch wenn viele Personalmanager das nicht gerne hören: ‚Was zählt, ist was man zählt!‘ oder ‚If you can't measure it - you can't manage it!‘. Für Papmehl haben viele Mitarbeiter unternehmerisches

Talent, was sie in ihrer Freizeit als Vereinsvorsitzende, in ehrenamtlichen Tätigkeiten oder gar durch Schwarzarbeit immer wieder beweisen. Dieses Potential gelte es, für Unternehmen und Gesellschaft besser zu nutzen. Dann sind wir



schon einen Schritt weiter auf der langen Reise, deren Ziel mehr Produktivität und weniger Arbeitslose heißen könnte. Auf Dauer kann 'nicht hingenommen werden, daß in Deutschland je nach Statistik zwischen drei und sechs Millionen Menschen arbeitslos sind. „Es besteht jedoch kein Anlaß, in Resignation zu verfallen oder Arbeitslosigkeit gar als moderne Seuche zu betrachten, gegen die noch kein Serum gefunden wurde"; wenn wir uns auf unsere Kernkompetenzen besinnen, Schwächen begradien und ja zu unserer Verantwortung sagen. Weder darf es in der Bewältigung der Arbeitslosigkeit Tabuthemen geben, noch sollte es - insbesondere der politischen Klasse -erlaubt sein, den Kopf in den Sand zu stecken. Die Herausforderung Arbeitslosigkeit muß schnell und konsequent angegangen werden; anderenfalls könnte unsere Welt am Anfang des 3. Jahrtausends an einen kritischen Wendepunkt gelangen.

Autor: Stefan Feiten, Düsseldorf, über das Buch: Papmehl/Wollert (Hrsg.): Wird Arbeit zum Luxus? Wege aus der Arbeitslosigkeit, Heidelberg 1995