



in Veränderungsprozessen
Flexibilität und Stabilität

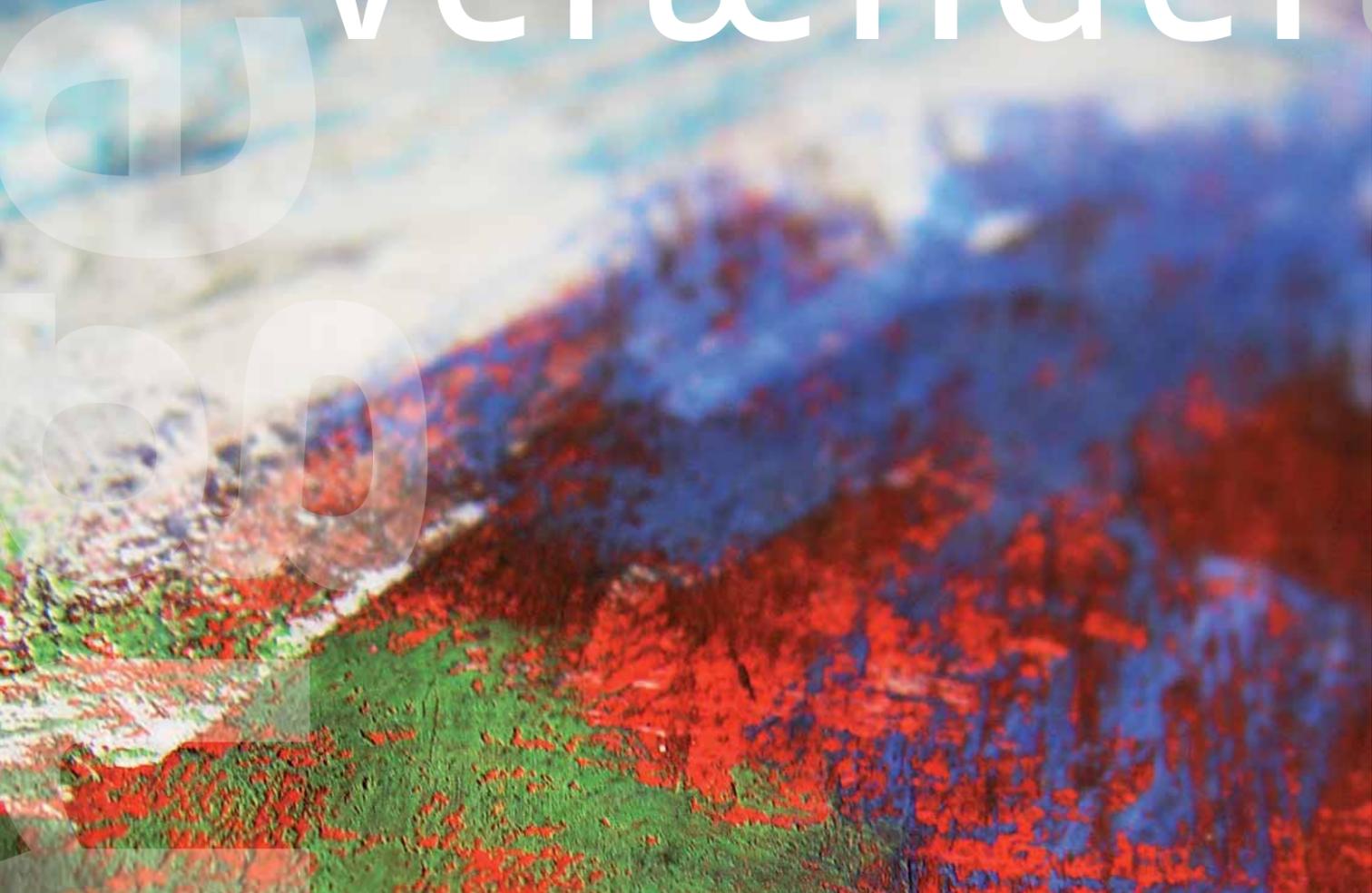
„Change we can believe in“

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 5 | 2011

præview



præview

für

veränderungbegeistern!

„Wichtig ist nur die Veränderung,
dass man nie im Stillstand verharrt ...“

*Sven Regener, Element of Crime,
aus der CD „Mittelpunkt der Welt“*

Es ist bemerkenswert, dass gewollte und ungewollte Veränderungsprozesse so viel Aufsehen erregen und auf Widerstand treffen. Denn eigentlich scheint seit Heraklit allgemein bekannt: „Alles fließt und nichts bleibt.“ Es liegt vielleicht an der Dynamik aktueller Veränderungsprozesse. Sie passen nicht mehr zu der Geschwindigkeit, zu der wir bereit sind, Veränderungen zu akzeptieren. In der Arbeitswelt kann dies bedeuten: Es wird gestreikt – aktiv oder passiv, offen oder heimlich, im Kollektiv oder allein.

Von Michail Gorbatschow ist das Zitat „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ überliefert. Es markiert, wie kaum ein anderes, die Epochenschwelle von 1989. Wir können daraus für die Arbeitswelt lernen, dass Veränderungen notwendig sind, aber oft als krisenhafte Erscheinungen erlebt werden, die einem von außen aufgenötigt werden. Wir lernen, dass es gelegentlich besser ist, Veränderungen am besten gleich offensiv (mit) zu gestalten, ehe es dafür zu spät ist. Denn wer von Veränderungen getroffen wird, ohne sie selbst (mit-)gestalten zu können oder zu wollen, für den ist die Trauer über das Verlorene oft noch die mildeste Strafe. Wir lernen aber auch: Wir können Veränderungen selbst mitgestalten. Denn manchmal kommt es darauf an, dass ein kleiner Stein ins Rollen kommt, um eine Lawine auszulösen. Ein Ziel des Managements von Veränderungsprozessen jedenfalls dürfte nach dieser Logik eine breite Einbindung aller Veränderungs-betroffenen sein. Betroffene zu Gestaltern zu machen ist der Königsweg allen erfolgreichen Änderungsmanagements.



Gänzlich unter den Tisch fällt – auch in den Forschungen zu Veränderungsprozessen in Unternehmen – der Faktor „Spaß“. Dabei gilt: Für Veränderungen muss man begeistern können! Veränderungsprozesse und Veränderungsergebnisse müssen ein Enthusiasmuspotenzial enthalten, weil es darum geht, durch den Wandel besser zu werden. Deshalb scheitert ein Veränderungsmanagement, bei dem die Veränderung nicht als sinnhaft erlebt wird, das keine Aussicht auf bessere Arbeit bietet, bei dem es am Ende vielen schlechter, aber nur wenigen besser geht.

Betrachtet man die Change-Management-Prozesse in den Unternehmen, so fällt auf: Notwendige Veränderungen werden häufig erst von den Managementverantwortlichen „verschlafen“ und landen dann als Krisenerlebnis im Alltag jedes einzelnen Mitarbeiters. Veränderungsverluste werden oft sozialisiert, Veränderungsgewinne nicht. Nicht selten lassen Veränderungen in Unternehmen die vermeintlich „Unnützen“ zurück und verschärfen die Belastungen der „Leistungsträger“. Zurück bleiben Misstrauenswüsten und erschöpfte Mitarbeiter.

Die von Bernd Kriegesmann und der Fokusgruppe „Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern“ gestaltete Schwerpunktausgabe der præview macht dankenswerter Weise in vielerlei Hinsicht deutlich: Der „Lustfaktor“ bei Veränderungsprozessen spielt zu selten eine Rolle. Vertrauen wird verspielt, weil die nächste Revolution schon angekündigt wird, wenn die erste noch nicht erfolgreich verarbeitet ist. Allzu oft scheint es um ein Veränderungsmanagement zu gehen, dass sich bestenfalls darauf beschränkt, Risiken abzufedern. Dabei wäre zu wünschen, dass jedes Veränderungsmanagement nicht nur buchhalterisch zeigt, wie „alternativlos“ Veränderung ist, sondern, warum wir uns dafür begeistern sollten.

Dortmund, im Dezember 2011

Rüdiger Klatt
Herausgeber

Art Directors' Comment
Veränderung: Unruhe und Faszination

Diese Ausgabe der præview handelt von Veränderung, den damit verbundenen Chancen auf Verbesserung und den Schwierigkeiten, sich Neuem zu stellen und mit Veränderungen umzugehen. Die Emotionen der Akteure in Veränderungsprozessen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Hoffnung und Furcht, Freude und Enttäuschung, Anstrengung und Gelassenheit. Veränderung beunruhigt und fasziniert zugleich.

Mit dem Design dieser præview wollen wir Sie als Leser in die Gefühlswelt eines solchen Veränderungsprozesses hineinversetzen.

Sie erwarten bei unserer præview die gewohnte Schrift, die Sie gut lesen können, einen aufgeräumten Satzspiegel und die Ihnen bekannte typografische Ordnung. Die vorliegende Ausgabe enttäuscht diese Erwartungen. Das „expressive“ Layout mit eigens für diese Ausgabe kreierter Acryl-/Ölkreide-Malerei und die Typografie wird Ihre Lesegewohnheit auf den Kopf stellen und Sie zunächst in einen Unruhezustand versetzen, das Lesen wird anstrengend. Auf der anderen Seite werden Sie, so hoffen wir, sich der Faszination des Ungewohnten nicht entziehen können, der Ästhetik des scheinbaren Chaos, dem Charme des Neuen.

change we can believe in

Flexibilität und Stabilität in Veränderungsprozessen

02	EDITORIAL	Für Veränderung begeistern! <i>Rüdiger Klatt</i>
06		Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern <i>Bernd Kriegesmann</i>
08		Flexibilität und Stabilität in produzierenden Betrieben: Eine Typologie <i>Steffen Kinkel, Spomenka Maloca, Petra Jung Erceg</i>
10		Gelungener Spagat in der Personalpolitik – Balance von Unternehmensflexibilität und Mitarbeiterbindung <i>Christiane Flüter-Hoffmann</i>
12		Flexibilität und Berufsfachlichkeit – Chancen und Risiken ungleich verteilt <i>Matthias Dütsch, Olaf Struck</i>
14		Ohne Studium in die Chefetage? <i>Christine Franz, Dorothea Voss-Dahm</i>
16	INTÆRVIEW	„Gute Konstruktionen sind in dem Maße flexibel, wie ich es von der Gebrauchstauglichkeit her vertreten kann.“ <i>præview im Gespräch mit Baustatiker Tim Ricken</i>
18	INTÆRVIEW	„Man kann nicht flexibel sein, wenn man nicht stabil ist.“ <i>Pia Rauball im Gespräch mit Yogalehrer Anup Singh</i>
20		Unternehmensübergreifende Lernallianzen – Königsweg der Erstausbildung? <i>Klaus Schmierl, Barbara Wolfer</i>
22		Betriebliche Beschäftigungssicherung durch Abteilungen zur internen Personalvermittlung. Das „Lemon-Dilemma“ <i>Gernot Mühge</i>
24		Reorganisationen als „Stresstests“ für Unternehmen: Erschöpfte Akteure in erschöpften Organisationen? <i>Bernd Kriegesmann, Horst Kunhenn, Thomas Kley, Christina Lücke</i>
26		Vertrauen in Veränderungsprozessen: Rhetorische Fassade oder kritischer Faktor? <i>Bernd Kriegesmann, Horst Kunhenn, Thomas Kley, Christina Lücke</i>
28		Über die Bedeutung von Spiritualität in betrieblichen Veränderungskontexten <i>Markus Warode, Boris Krause</i>
30	PRÆVOKATION	Veränderung ist umso schöner, je weiter man davon entfernt ist <i>Kurt-Georg Ciesinger</i>
31	IMPRESSUM	

Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern

Bernd Kriegesmann

Innovationsprozesse haben sich in den letzten Jahren immer mehr im betrieblichen Realgeschehen verankert. Als Hebel zur Steigerung respektive Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit haben sich Initiativen zur Verstetigung des Flusses neuer Produkte, Dienstleistungen und Verfahren, vor allem aber auch produktivitätsorientierter Reorganisationsmaßnahmen spürbar beschleunigt. Neben den intendierten Effekten auf Unternehmensebene sind in ausgeprägtem Maße Spannungsfelder auf der Ebene der Mitarbeiter zu beobachten. Zusätzlich zu den gestiegenen Erwartungen an die Flexibilität der Mitarbeiter bergen die betrieblichen Veränderungsprozesse die Gefahr von Kompetenzentwertung oder höherer Arbeitsbelastung. Dadurch entsteht gleichzeitig die Gefahr, dass das innerbetriebliche Gleichgewicht von Flexibilität und Stabilität verloren geht und anschließende Konsolidierungs- und Stabilisierungsversuche unzureichend sind.

Bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften setzen diese Entwicklungen ein hohes Maß an Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft voraus. Gerade erst abgeschlossene Maßnahmen werden oft nach kurzer Zeit durch die nächste Reorganisation wieder infrage gestellt, was mit entsprechend negativen Auswirkungen auf vertrauensbildende bzw. stabilisierende Faktoren wie Glaubwürdigkeit und Authentizität verbunden ist. In vielen Fällen sind die personalpolitischen Konsequenzen des letzten Innovationsprozesses noch nicht zum Abschluss gebracht, wenn sich die nächste Reorganisation bereits

wieder abzeichnet, eine weitere aufbauorganisatorische Neustrukturierung diskutiert oder das gerade etablierte Produkt- und Dienstleistungsprogramm schon wieder infrage gestellt wird. Das Vertrauen in die Sinnhaftigkeit von Veränderungen und in diejenigen Personen, die den Change-Prozess intern vertreten (müssen), droht angesichts eines zunehmenden Ungleichgewichts zwischen erwarteter Flexibilität und zu erwartender Stabilität zu schwinden. Aber genau dieses Vertrauen wirkt bei Veränderungsprozessen als wichtiger Katalysator für die Beherrschung sozialer Komplexität und als stabilisierende organisatorische Ressource auch bei kurzzeitigem Ungleichgewicht. Dieses Potenzial von Vertrauen ist dabei keine kurzfristige Zeiterscheinung, sondern eine nachhaltig wirksame Ressource.

Damit wird die Aktivierung der vorhandenen und erschließbaren Potenziale im Unternehmen, die eine vertrauensbildende und -stabilisierende Unterstützung betrieblicher Innovationsprozesse ermöglichen, zu einer immer drängenderen Aufgabe. Dieses bislang weitgehend unerschlossene Handlungsfeld des betrieblichen Innovationsmanagements greifen die in dieser Ausgabe der prävew gebündelten Ergebnisse des von BMBF und ESF geförderten Schwerpunktes „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ auf. Dabei nähern sich die Vorhaben dem gemeinsamen Fokus „Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern“ im Kern aus zwei unterschiedlichen Richtungen:



„Unter Berücksichtigung der Wechselbeziehungen von Flexibilität und Stabilität beschäftigt sich die Themengruppe „Veränderungsprozesse gestalten – Vertrauen fördern“ mit der aktiven Gestaltung von unternehmerischen Veränderungsprozessen sowie mit der Stärkung und nachhaltigen Verankerung einer Vertrauenskultur in Unternehmen.“

Der Autor

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann ist Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum und Sprecher der Fokusgruppe „Veränderungsprozesse gestalten“ des BMBF-Förderschwerpunktes „Balance von Flexibilität und Stabilität“. www.iai-bochum.de, www.balanceonline.org

æ Auf der einen Seite stehen Vorhaben, die auf der Basis konkreter Maßnahmen die mit Veränderungsprozessen einhergehenden Spannungsfelder für die Mitarbeiter aufgreifen und das „Aufzehren“ von Vertrauen präventiv verhindern sollen. So ist etwa zu klären, wie über Versetzungsabteilungen Risiken abgefedert, über Lernallianzen Kompetenzen zur Gestaltung des Wandels aufgebaut oder wie systematisch über ein modifiziertes EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität angesteuert werden kann. Des Weiteren stehen Ansätze zur Verbesserung der Work-Life-Balance zur Diskussion, die den Mitarbeitern und Führungskräften eine bessere Vereinbarkeit zwischen Privat- und Berufsleben ermöglichen sollen.

æ Auf der anderen Seite adressieren Vorhaben direkt die Vertrauensbeziehungen, die mangelnden Möglichkeiten, komplexe Veränderungsprozesse überschauen und beurteilen zu können, kompensieren. Dabei werden sowohl Ansätze verfolgt, die die Vertrauenskultur innerhalb des Unternehmens, aber auch an den Schnittstellen zu anderen Unternehmen zum Gegenstand haben, als auch stärker personenzentrierte Ansätze, die die Träger von Vertrauen in den Mittelpunkt stellen.

Die unterschiedlichen Perspektiven auf Vertrauen als Gestaltungsparameter lassen die Erarbeitung bislang ungeklärter Schnittstellen und vielfältiger Ansätze zum „Management von Vertrauen“ in betrieblichen Veränderungsprozessen erwarten. Die variierenden Herangehensweisen stellen dabei sicher, dass ein breites Repertoire an inhaltlichen Zugängen zu dem gemeinsamen Themenkomplex gewährleistet wird. Aus den unterschiedlichen Verbundvorhaben werden so spezifische Beiträge geleistet, die Dysbalancen von Flexibilität und Stabilität auf individueller und betrieblicher Ebene auszugleichen, Widersprüchlichkeiten aufzulösen und so die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft in Unternehmen zu steigern. Im Ergebnis ist zu erwarten, dass über diesen Hebel die Innovationsperformance erhöht und Wertschöpfungspotenziale erschlossen werden können.

Flexibilität und Stabilität in produzierenden Betrieben: Eine Typologie

Steffen Kinkel, Spomenka Maloca, Petra Jung Erceg

Flexibilität wird in einer globalisierten Wirtschaft zunehmend zum strategischen Wettbewerbsvorteil. *Flexibilität* hat dabei mehrere Dimensionen: Neben der Fähigkeit, Produktionsvolumen und Kapazitäten an eine sich schnell ändernde Nachfrage anzupassen, sind für den langfristigen Erfolg weitere Flexibilitätsdimensionen entscheidend. Dies ist zum einen die Fähigkeit, den Kunden die Produkte in Varianten maßgeschneidert auf ihre jeweilige Bedarfssituation anbieten zu können (Variantenflexibilität). Zum anderen ist es die Fähigkeit, neue Produkte zur Marktreife zu entwickeln und durch einen reibungslosen Produktionsanlauf schnell und kundengerecht zu produzieren (Neuproduktflexibilität). Zudem ist die Fähigkeit erforderlich, den Kunden das gewünschte Produkt schneller und in den Lieferzeiten zuverlässiger als die Konkurrenz bereitzustellen zu können (Lieferflexibilität).

Neben der Flexibilität ist für die nachhaltige Aufrechterhaltung der Motivation und Kreativität der Beschäftigten auch *Stabilität*, im Sinne geeigneter Routinen und Standards bis hin zur Unternehmenskultur, notwendig. Dabei müssen Flexibilität und Stabilität keinesfalls gegensätzliche Ausprägungen sein, sondern können auch komplementär wirken. Auf der einen Seite können weitreichende Standards und Kontrollen die Flexibilität von Unternehmen grundlegend behindern. Auf der anderen Seite können geeignete Routinen das kontinuierliche Lernen im Unternehmen nachhaltig unterstützen und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens befruchten. Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen des Projekts VITNESS verschiedene Betriebstypen zwischen Flexibilität und Stabilität identifiziert und hinsichtlich ihrer zentralen Ausprägungen und Leistungsparameter analysiert. Als Datenbasis diente die repräsentative Erhebung „Modernisierung der Produktion“ des Fraunhofer ISI aus dem Jahre 2009, an der 1.484 Betriebe aus dem Verarbeitenden Gewerbe in Deutschland teilgenommen haben.

Betriebstypen zwischen Flexibilität und Stabilität

Um systematisch konsistente Betriebstypen zwischen Flexibilität und Stabilität bestimmen zu können, wurde eine Clusteranalyse durchgeführt. Damit konnten folgende Betriebstypen identifiziert werden (siehe Abb. 1):

Typ 1 „Variantenflexibilität“ (27% der Betriebe) fertigt überwiegend komplexe Produkte in Einzelfertigung, die nach Kundenspezifikation entwickelt werden, und verfolgt die Wettbewerbsstrategie der flexiblen Produktpassung an Kundenwünsche.

Typ 2 „Neuproduktflexibilität/Innovation“ (11%) entwickelt komplexe Standardprodukte mit oder ohne Varianten, die in Klein- oder Mittelserienfertigung hergestellt werden, und setzt auf die Wettbewerbsstrategie innovativer Produkte und eine hohe Fertigungstiefe.

Typ 3 „Kosteneffizienz und Liefertreue“ (16%) konkurriert primär über Kostenführerschaft und kurze Lieferzeiten, hat eine geringe Fertigungstiefe und stellt einfache Standarderzeugnisse in Großserien her.

Typ 4 „Prozessstabilität und Qualität“ (25%) setzt wettbewerbsstrategisch vorrangig auf eine Qualitätsführerschaft, hat eine hohe Fertigungstiefe und stellt mittel-komplexe Standardprodukte mit Varianten in Klein- und Mittelserienfertigung her.

Typ 5 „Differenzierung in der Nische“ (21%) setzt wettbewerbsstrategisch auf eine Differenzierungsstrategie, stellt Standardprodukte mittlerer Komplexität in Klein- und Mittelserienfertigung her und weist eine mittlere Fertigungstiefe auf.

Im Ergebnis zeigen sich zwei Betriebstypen, die eindeutig einer Flexibilitätsstrategie zugeordnet werden können (Typ 1 und 2), zwei Betriebstypen mit klarem Fokus auf der Stabilität ihrer Prozesse (Typ 3 und 4) sowie ein Betriebstyp, der sich nicht eindeutig einem Flexibilitäts- oder Stabilitätsfokus zuordnen lässt (Typ 5).

Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Betriebstypen

Des Weiteren wurde sowohl die prozessuale und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der fünf Betriebstypen als auch die Fähigkeit der Betriebe, neue Produkte und Leistungen zu entwickeln und erfolgreich auf den Markt zu bringen, anhand geeigneter Input- und Outputindikatoren analysiert. (siehe Abb. 2)

Der Typ 1 „Variantenflexibilität“, der kundenspezifische Produkte in Einzelfertigung produziert, setzt stärker auf interne als auf externe Flexibilitätsbefähiger. Aufgrund der Kundenspezifität seiner Leistungen gelingt es ihm, trotz gewisser Abstriche bei Performanceindikatoren, auskömmliche Gewinne zu erwirtschaften. Die kundenspezifische Entwicklung führt auch dazu, dass dieser Typ mit vergleichsweise geringem FuE-Input einen hohen Innovationserfolg erzielen kann. Beim Typ 2 „Neuproduktflexibilität/Innovation“ handelt es sich um einen innovationsorientierten Typ, der ein großes Spektrum seiner Tätigkeiten als Kernkompetenz erachtet und daher beim Outsourcen an Lieferanten eher vorsichtig agiert. Daher setzt er interne Flexibilitätsbefähiger tendenziell etwas intensiver ein als externe. Die Betriebe dieses Typs sind durch eine hohe interne Wertschöpfungstiefe, hohe Produktivität und Umsatzrendite gekennzeichnet. Das deutet darauf hin, dass entsprechend seiner strategischen Orientierung viel in Innovationsprozesse investiert wird, auf der Outputseite aber auch ein entsprechend großer Anteil von Innovationen erfolgreich in den Markt eingeführt werden kann.

Der Typ 3 „Kosteneffizienz und Liefertreue“ setzt in erster Linie auf effiziente Prozesse, steuert seine Flexibilität vorrangig extern und kann trotz hoher Produktivität aufgrund des hohen Preisdrucks nur unterdurchschnittliche Renditen erwirtschaften. Im Typenvergleich setzen Betriebe dieses Typs inputseitig die wenigsten Ressourcen für FuE ein und sind auch outputseitig beim Um-



Steffen Kinkel, Spomenka Maloca, Petra Jung Erceg

satz mit neuen Produkten unterdurchschnittlich aufgestellt. Dies entspricht ihrer Wettbewerbsstrategie, mit Prozessstabilität, Effizienz und Liefertreue im Kostenwettbewerb zu bestehen. Der Typ 4 „Prozessstabilität und Qualität“ nutzt sowohl interne als auch externe Flexibilitätsbefähiger unterdurchschnittlich. Diesem Typ scheint es durch eine gute Produkt- und Prozessstabilität zu gelingen, eine hohe Qualitätsperformance und damit auch eine stabile Gewinnlage zu erzielen. Des Weiteren erzielt dieser Betriebstyp mit vergleichsweise geringem FuE-Input eine zumindest nicht unterdurchschnittliche Innovationsleistung, wobei seine hohe Wertschöpfungstiefe hierbei ein Schlüssel zu sein scheint.

Der Typ 5 „Differenzierung in der Nische“ schließlich ist mit mittlerer interner und externer Flexibilität, mittlerer Produktivität und hoher Qualität in der Lage, eine gute Umsatzrendite zu erwirtschaften. Insgesamt scheint es, dass es für die Differenzierungsstrategien dieser Betriebe in ihrer jeweiligen Nische ausreicht, bei der Innovationsperformance nicht hinter das Gesamtindustrieniveau zurückzufallen. Ihre spezifischen Wettbewerbsvorteile liegen daher eher im Qualitäts- und Geschwindigkeitswettbewerb.

Fazit

Insgesamt wird mit Blick auf die verschiedenen Typen deutlich, dass nicht alle Betriebe der deutschen Industrie aufgrund ihrer Wettbewerbsstrategien in gleichem Umfang damit konfrontiert werden, flexibel auf Kundenanforderungen zu reagieren. Die notwendige Intensität und das Erfolgspotenzial verschiedener interner und externer Stellhebel zur Sicherung der notwendigen Flexibilität und Stabilität sowie die daraus abzuleitenden betriebsspezifischen Maßnahmen sind daher immer vor dem Hintergrund der typspezifischen Besonderheiten zu reflektieren.

Die Autoren

Dr. Steffen Kinkel leitet das Competence Center Industrie- und Serviceinnovationen des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung ISI in Karlsruhe. Dipl.-Sozialwissenschaftlerin Spomenka Maloca und Dipl. Oec. Petra Jung Erceg sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen in diesem Competence Center.
Kontakt: steffen.kinkel@isi.fraunhofer.de

Das Projekt „Veränderungsbereitschaft und interne sowie externe Flexibilität mit nachhaltigen EFQMplus-Konzepten stabilisieren und strategisch in den Geschäftsprozessen implementieren (VITNESS)“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds (Förderkennzeichen 01FH09148).
www.vitness.info



Erhebung Modernisierung der Produktion 2009, FHG ISI

Abb. 1: Betriebstypen nach Seriengröße und Produktkomplexität

Typ	Flexibilität		Stabilität		Wirtschaftlichkeit		Innovation	
	intern	extern	Termin-treue	Qualität	Produktivität	Umsatzrendite	Input	Output
1: Variantenflexibilität	↑	→	↓	↘	↘	→	→	↗
2: Neuproduktflexibilität	↗	↘	→	↓	↑	↑	↑	↑
3: Effizienz & Liefertreue	↓	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↓
4: Prozessstabilität & Qualität	↓	↓	→	↑	→	→	↘	→
5: Nischen-Differenzierung	→	↘	→	↑	↓	↑	→	→

Erhebung Modernisierung der Produktion 2009, FHG ISI

Abb. 2: Performancemuster der Betriebstypen

Gelungener Spagat in der Personalpolitik

Balance von Unternehmensflexibilität und Mitarbeiterbindung

Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Der Balanceakt für Unternehmen, zwischen der erforderlichen betrieblichen Flexibilität einerseits und der mittel- und langfristigen Stabilität von Prozessen und stabilen Beziehungen zur Belegschaft andererseits zu jonglieren, erscheint vielfach als ein schwieriger, nahezu akrobatischer Spagat: Flexibilität sichert den Unternehmen nicht nur Anpassungsfähigkeit an rasch aufkommende neue Herausforderungen wie saisonale und konjunkturelle Schwankungen, veränderte Kundenerwartungen oder spezielle Lieferbedingungen, sondern Flexibilität ermöglicht als Gestaltungsprinzip auch die auf die Zukunft ausgerichtete planbare Wandlungsfähigkeit in den Unternehmen.

In welchem Umfang Instrumente zur Flexibilisierung und Stabilisierung in der deutschen Wirtschaft verbreitet sind, hat das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) durch eine repräsentative Unternehmensbefragung ermittelt: Im Juli und August 2010 nahmen bundesweit 1.853 Personalverantwortliche an der IW-Personal-Panel-Erhebung teil. Sie wurden danach befragt, mit welchen Maßnahmen sie Flexibilität im Unternehmen schaffen und welche Instrumente sie zur Stabilisierung von Prozessen und Arbeitsbeziehungen einsetzen.

Durch die zunehmende Globalisierung und eine verstärkte Kundenorientierung hat sich der Flexibilitätsbedarf der Unternehmen in den letzten Jahren erhöht. Allerdings werden diese gesteigerten Flexibilitätsanforderungen nicht durch einen ständigen Auf- und Abbau von Personal oder durch Entlassungen und Neueinstellungen bewerkstelligt. Im Gegenteil: Unternehmen nutzen überwiegend solche Flexibilitätsinstrumente, die wenig Unruhe im Unternehmen verbreiten, nämlich Jahresarbeitszeitkonten, Gleitzeitmodelle oder Abbau von Überstunden. Zur Abfederung von saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen setzen die Unternehmen in erster Linie den Abbau von Überstunden oder das Abschmelzen der Guthaben auf den Arbeitszeitkonten ein. Für gut zwei Drittel der Unternehmen (66,1%) ist dies das wichtigste Instrument, bei den Großunternehmen praktizieren es sogar fast neun von zehn Unternehmen. Gut ein Drittel aller Unternehmen (37%) sichert sich Flexibilität mit Arbeitszeitkonten durch Zeitguthaben und Zeitschulden. Bei den Großunterne-

men ab 250 Beschäftigten ist es schon fast die Hälfte. In der Finanz- und Wirtschaftskrise 2009 haben gerade das Abschmelzen der Arbeitszeitkonten und der Einsatz von Kurzarbeit eine größere Entlassungswelle verhindern können. Noch wenig verbreitet sind Lebensarbeitszeitkonten: Nur knapp zwei Prozent aller Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bieten dieses Instrument ihren Beschäftigten an, bei Großunternehmen ab 250 Beschäftigte ist es jedes zwanzigste. Wachsenden Flexibilitätsanforderungen begegnen die Unternehmen immer stärker mit solchen internen Flexibilitätsmaßnahmen.

Es zeigt sich, dass die Flexibilität nicht nur für die Unternehmen Vorteile bringt, sondern auch für die Beschäftigten: Insgesamt gewähren fast sechs von zehn Unternehmen ihren Beschäftigten eine hohe Zeitsouveränität bei den Arbeitszeiten, in kleinen Unternehmen noch mehr als in den Großbetrieben. Ein Viertel aller Unternehmen praktiziert Vertrauensarbeitszeit, in den Großunternehmen ist es die Hälfte. Jedes zehnte Unternehmen bietet seinen Beschäftigten Telearbeit an, bei den Großunternehmen sogar fast jedes dritte. Noch gering verbreitet sind Sabbaticals (mehrmonatige, bezahlte Auszeiten): Nur gut drei Prozent aller Unternehmen bieten dies ihren Beschäftigten an, bei den Großunternehmen immerhin schon 13,4%. Dies alles sind flexible Arbeitszeitmodelle, die den Beschäftigten die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von Pflege und Beruf oder von Ehrenamt und Beruf erleichtern. Daher tragen sie in hohem Maße zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen bei und steigern die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber.

Um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und die Beschäftigten mittel- und langfristig an das Unternehmen zu binden, setzen zwei Drittel der Unternehmen auf eine familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik. Die Unternehmen haben erkannt, dass Familienfreundlichkeit für sie ein Wettbewerbsfaktor geworden ist, mit dem sie bei gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besonders gut punkten können. Aber auch bei der Neueinstellung von Personal ist das Etikett „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ von großem Vorteil.



Die Autorin

Christiane Flüter-Hoffmann arbeitet seit 1994 im Institut der deutschen Wirtschaft Köln als Projektleiterin Betriebliche Personalpolitik und Senior Researcher. Projektthemen: Wissensmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung, Telearbeit, Arbeitszeitflexibilisierung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Demografie, alternde Belegschaften, Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. Sie ist Jury-Mitglied und Beirätin in verschiedenen Gremien von Ministerien und Verbänden.
Kontakt: flueter@iwkoeln.de

Das IW-Personal-Panel 2010 zeigt, dass bereits ein Großteil der Unternehmen in Deutschland ein ineinandergreifendes Konzept von Flexibilitäts- und Stabilitätsmaßnahmen nutzt, die sowohl für Mitarbeiter als auch für das Unternehmen Vorteile mit sich bringen. Unternehmen prüfen sehr genau die mittel- und langfristigen Wirkungen ihrer Personalpolitik. In Zeiten zunehmender demografisch bedingter Fachkräftengpässe wählen Unternehmen ihre personalpolitischen Maßnahmen verstärkt danach aus, wie gut sie damit auch ihre Beschäftigten fördern, motivieren und an ihr Unternehmen binden können.



	Alle Unternehmen ab 1 MA	Großunternehmen ab 250 MA
Regelmäßige Prozessüberprüfung und -anpassung	88,4 %	92,4 %
Abschmelzen von Arbeitszeitkonten oder Überstundenabbau durch Freizeitausgleich zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/bei schlechter Auftragslage	67,1 %	88,1 %
Unterstützung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch deren Führungskräfte	66,9 %	57,9 %
Familienfreundliche und chancengerechte Personalpolitik	66,2 %	66,4 %
Jährliche Mitarbeitergespräche	64,5 %	77,6 %
Hohe Zeitsouveränität bei Arbeitszeiten	57,5 %	54,7 %
Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen	49,3 %	78,9 %
Förderung der Teilnahme an innerbetrieblichen Arbeitskreisen	40,9 %	58,2 %
Vereinbarung von entgeltwirksamen Zielen	38,6 %	63,3 %
Jahresarbeitszeitkonten	36,5 %	45,4 %
Vertrauensarbeitszeit	26,3 %	49,2 %
Gleitzeit ohne Kernzeit	20,6 %	43,1 %
Absenkung der Arbeitszeit zur Abfederung von konjunkturellen oder saisonalen Schwankungen/bei schlechter Auftragslage	18,2 %	31,4 %
Telearbeit	10,6 %	31,3 %
Sabbaticals	3,2 %	13,4 %
Lebensarbeitszeitkonten	1,7 %	5,1 %

Maßnahmen zur internen Flexibilität und/oder Stabilität. Quelle: IW-Personal-Panel, Balance von Flexibilität und Stabilität 2010, repräsentative Befragung von 1.853 Personalverantwortlichen in Unternehmen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

Literatur

Flüter-Hoffmann, C. & Ottmann, J. (2011). Unternehmen zwischen Flexibilität und Stabilität. Ergebnisse aus dem IW-Personal-Panel 2010, Köln. Online-Publikation, Download: <http://www.iwkoeln.de/LinkClick.aspx?fileticket=76SPbeEAHwM%3d&tabid=252>
Flüter-Hoffmann, C. & Stettes, O. (2011). Neue Balance zwischen betrieblicher Flexibilität und Stabilität – Ergebnisse einer repräsentativen IW-Befragung. In: iw-trends. Die vierteljährliche Zeitschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln. 38. Jahrgang, Heft 1/2011, S. 3-18.

Flexibilität und Berufsfachlichkeit

Chancen und Risiken ungleich verteilt

Matthias Dütsch, Olaf Struck

Betriebe müssen flexibel auf Marktschwankungen reagieren können. Diese Anforderung hat angesichts der Transnationalisierung der Ökonomie und dem gestiegenen Wettbewerbsdruck an Bedeutung gewonnen. Eine zentrale Frage ist: Welche Personalanpassungsmaßnahmen werden in der betrieblichen Praxis genutzt und inwiefern gehen diese mit Chancen oder aber Unwägbarkeiten für die Beschäftigten einher. Im Rahmen des Projektes „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ (bops) wurden auf Basis des IAB-Betriebspanels sowie des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) die Ursachen und die Verbreitung betrieblicher Flexibilisierungsmaßnahmen sowie die Konsequenzen für die Beschäftigten erforscht.¹

Flexibilität hat an Bedeutung gewonnen
 Betriebe können Personalanpassungen sowohl durch den Rückgriff auf den betriebsinternen als auch über den externen Arbeitsmarkt vornehmen – intern durch Teilzeitarbeit, Weiterbildung, langfristige Personalentwicklungsstrategien oder berufsfachliche Ausbildung, extern durch Zeitarbeit, befristete Beschäftigung oder Personaleinstellungen. Dabei zeigt sich, dass der Zugriff auf externe Flexibilitätsformen seit den 1990er Jahren anteilig an Bedeutung gewonnen hat (siehe Abb. 1). Während die Zahl der unbe-

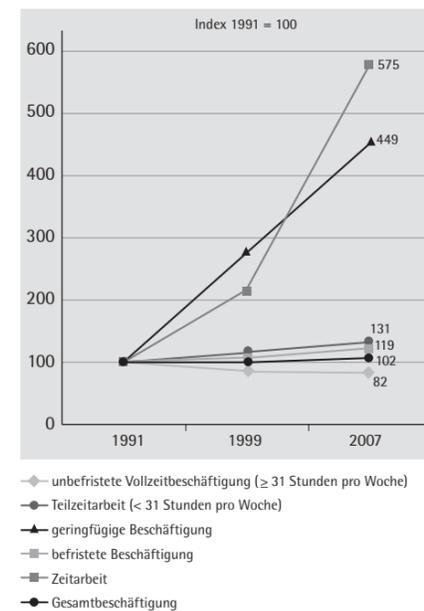


Abb. 1: Entwicklung der Beschäftigungsformen

¹ Ausführliche Ergebnisse sind dokumentiert in Voss-Dahm, D., Bosch, G., Mühle, G., Schmierl, K., Struck, O., Imdorf, C. & Lee- man, R. (2010). Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden: VS-Verlag.

fristet Vollzeitbeschäftigten von 27 Mio. im Jahr 1991 bis 2007 auf 22,1 Mio. sank, nahmen die atypischen Beschäftigungsverhältnisse Teilzeitarbeit, geringfügige und befristete Beschäftigung sowie Zeitarbeit zwischen 1991 und 2007 sukzessive um 4,9 Mio. auf gut 11,3 Mio. zu. Der Anteil der atypischen Beschäftigungsformen an der Gesamtbeschäftigung stieg im zeitlichen Verlauf von 15% auf 36% an.

Interne Personalanpassungsmaßnahmen festigen die Berufsfachlichkeit

Die Auswertungen des IAB-Betriebspanels verdeutlichen: Betriebe erhöhen ihre Anpassungsfähigkeit nicht nur über eine Ausweitung externer Flexibilität. Auch die Anpassungsflexibilität innerhalb der stabilen Beschäftigung wird forciert. Die Basis dafür bildet in der Regel eine eigene betriebliche Erstausbildung. Nachfolgend werden vor allem berufsfachlich und höher qualifizierte Arbeitnehmergruppen weiterqualifiziert und im Rahmen einer längerfristigen Personalentwicklung an den Betrieb gebunden. So werden die internen Anpassungsinstrumente Berufsausbildung, Weiterbildung und langfristige Personalentwicklung häufig ergänzend zueinander genutzt. Dieses Vorgehen zeigt sich etwa in der Metall- und Elektroindustrie, deren Beschäftigtenstruktur durch vergleichsweise höhere Anteile betriebsspezifischer Qualifikationen gekennzeichnet ist, oder auch in Betrieben des Kredit- und Versicherungsgewerbes, die u.a. bemüht sind, Abiturienten über Ausbildungsangebote frühzeitig an sich zu binden. Insbesondere dort, wo höher oder spezifisch qualifizierte Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt schwer zu rekrutieren sind, tragen Aus- und Weiterbildungsangebote maßgeblich zur betrieblichen Beschäftigungsstabilität bei.

Deutlich stärkere Konjunkturabhängigkeit der Beschäftigung in flexiblen Randbelegschaften

Betriebe, die Absatzschwankungen ausgesetzt sind sowie vorrangig einfache Routinearbeiten ausführen, setzen häufiger instabile Beschäftigungsformen wie kurzfristige oder zum Teil auch befristete Beschäftigung oder Zeitarbeit ein. Die Wahl der externen Flexibilisierungsinstrumente unterscheidet sich hinsichtlich der Arbeitsorganisation in den Branchen. Im produktiven Sektor wird vorwiegend auf Zeitarbeit zurückgegriffen. Die Arbeitsorganisation folgt

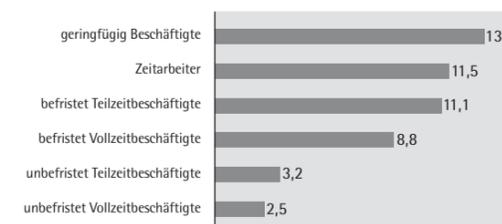


Abb. 2: Bisherige Arbeitslosigkeitserfahrung in Prozent am gesamten Erwerbsverlauf nach Beschäftigtengruppen (eigene Darstellung; SOEP 2009)

einem klaren zeitlichen Rhythmus und ist auf die männliche Vollzeitbeschäftigung ausgerichtet. Zeitarbeit dient hier als Flexibilitätspotenzial für Schwankungen am Absatzmarkt. Die Gesundheits- und Dienstleistungsbranchen greifen bei eher einfachen Tätigkeiten auf Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung zurück. Dort ist der zeitliche Einsatz häufig variabler organisiert bzw. – etwa im Verkauf oder in der Pflege – enger „getaktet“. Beschäftigte in diesen Vertragsformen tragen einen Großteil der Flexibilitätslasten. Eine Sonderrolle unter den atypischen Beschäftigungsformen nimmt die befristete Beschäftigung ein, die nur teilweise der Flexibilisierung dient. Dies gilt vor allem in Zeiten konjunktureller Auf- und Abschwünge. In etwa der Hälfte der Fälle mündet eine befristete Beschäftigung jedoch in ein unbefristetes Vertragsverhältnis. Hier erfüllt die Befristung häufig die Funktion einer verlängerten Probezeit.

Erhalt berufsfachlicher Qualifikationen bei flexibel Beschäftigten gefährdet

Die Nutzung atypischer Beschäftigungsformen hat Folgen für die betroffenen Arbeitnehmer. Auswertungen des SOEP verdeutlichen, dass insbesondere befristete Beschäftigte, Zeitarbeiter und geringfügig Beschäftigte in ihrer Biografie höhere Anteile von Arbeitslosigkeitsphasen aufweisen (siehe Abb. 2). Dabei münden brüchige und instabile Erwerbsbiografien mit hoher Wahrscheinlichkeit in Beschäftigungsverhältnisse, die ihrerseits von Unsicherheit geprägt sind. Der weitere Erwerbsverlauf dieser Arbeitnehmergruppen wird durch flexible Beschäftigung zusätzlich destabilisiert. Ein damit verknüpftes Risiko besteht darin, dass atypisch Beschäftigte ihre erlernten beruflichen Qualifikationen in geringerem Maße anwenden können als unbefristete Vollzeitbeschäftigte (siehe Abb. 3). So werden einmal erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr aktualisiert oder gar verlernt. Die Chance in unbefristete Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse aufzurücken sinkt. Das Risiko, dauerhaft instabil beschäftigt zu sein, steigt.

Handlungsbedarf im Bereich flexibler Beschäftigung

Zusammenfassend zeigt sich: Qualifizierte Beschäftigung wird häufig über Berufsausbildung und Weiterbildung im Rahmen einer längerfristigen Personalentwicklung stabilisiert. In diesen Tätigkeitssegmenten wird die Berufs-

fachlichkeit gefestigt. Tätigkeiten, die nur ein geringes Qualifikationsniveau erfordern, werden demgegenüber oft von Beschäftigten in instabilen Beschäftigungsformen wie kurzfristiger Beschäftigung, Zeitarbeit oder über befristete Beschäftigung ausgeübt, deren Bedeutung im zeitlichen Verlauf zugenommen hat. Dadurch geraten berufsfachliche Qualifikationsprofile und damit ihre breiten und zugleich systematischen Kompetenzprofile zunehmend unter Druck. Hier besteht Handlungsbedarf: Politik und Wirtschaft sind gefordert, verstärkt Anreize zu einer intensiveren Qualifizierung atypisch beschäftigter Arbeitskräfte durch (über-)betriebliche Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zu setzen, um einem weitergehenden Dequalifizierungsprozess entgegenzuwirken.



Matthias Dütsch, Olaf Struck

Die Autoren

Dipl.-Sozialw. Matthias Dütsch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Arbeitswissenschaft und Soziologie an der Sowi-Fakultät der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Forschungsbereiche: Arbeitsmarkt-, Berufs- und Lebensverlaufsforschung. matthias.duetsch@uni-bamberg.de

Prof. Dr. Olaf Struck ist Inhaber des Lehrstuhls für Arbeitswissenschaft und Soziologie an der Sowi-Fakultät der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Forschungsbereiche: Arbeit, Beruf, Bildung, Organisation, Sozialstruktur. olaf.struck@uni-bamberg.de

Das Verbundprojekt: „Beruflichkeit, Personal- und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung (bops)“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (FKZ 01FH09016).



Abb. 3: Anteil der Beschäftigten, deren aktuelle Tätigkeit dem erlernten Beruf entspricht (eigene Darstellung; SOEP 2009)

Ohne Studium in

Wer schafft es in die Chefetage?

Verfügen Führungskräfte typischerweise über akademische Abschlüsse?

Eine Studie zeigt die nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft.

Der Trend zur Höherqualifizierung und Akademisierung bei deutschen Führungskräften ist eindeutig, das zeigen Auswertungen, die am Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) im Rahmen des Projekts „bops“ auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) durchgeführt wurden (Franz & Voss-Dahm 2011): Während im Jahre 1984 mehr als die Hälfte (56,2%) der Führungskräfte in der deutschen Privatwirtschaft über berufliche Abschlüsse als höchsten erreichten Bildungsabschluss verfügte, sank ihr Anteil bis ins Jahr 2008 auf ein Drittel (34,4%). Nach wie vor, wenn auch zu deutlich geringeren Anteilen als zuvor, sind verantwortliche Positionen daher auch ohne Studium erreichbar. Spiegelbildlich dazu stieg im Zeitraum 1984–2008 der Anteil der Führungskräfte mit akademischer Qualifikation als höchsten erreichten Abschluss von 42,6% auf 62,6%, so dass knapp zwei Drittel der Führungskräfte im Jahr 2008 über einen Hochschulabschluss verfügten.

Besonderes Augenmerk ist auf diejenigen zu richten, die sowohl akademisch als auch beruflich qualifiziert sind. Diese Gruppe von Führungskräften ist keineswegs klein: Jede fünfte Führungskraft (19,8%) besaß im Jahr 2008 eine Doppelqualifikation und wies zusätzlich zum beruflichen einen akademischen Bildungsabschluss auf. Wird die Gruppe der rein beruflich qualifizierten Führungskräfte hinzugenommen, hat mehr als jede zweite Führungskraft (54,2%) im Jahre 2008 also selbst einmal an der Werkbank oder im Kundenservice gestanden oder hat per MDE-Gerät Warenbestellungen aufgegeben.

Vielfältige Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte

Untersuchungen in Handelsunternehmen zeigen, warum beruflich-akademisch qualifizierte Fachkräfte gute Chancen haben werden, Leitungspositionen zu übernehmen: Berufliche Handlungsfähigkeit ist das ausschlaggebende Kriterium bei der Auswahl und Besetzung von Führungspositionen. Berufliche Handlungsfähigkeit ist eine Voraussetzung für die Steuerung der operativen Geschäftsprozesse. Berufliche Handlungsfähigkeit ist ebenso notwendig für eine erfolgreiche Personalführung. Führungskräfte,

die einen einschlägigen Beruf selbst „von der Pike auf“ gelernt haben, können mitreden, wenn es um die Organisation der Arbeit geht. Oftmals ist es für die Akzeptanz von Entscheidungen auf Führungsebene eine zentrale Voraussetzung, dass eine Führungskraft gegenüber beruflich qualifizierten Fachkräften „den Ton“ trifft und eine Sprache gebraucht, die im Rahmen der betrieblichen Sozialisation erlernt wurde. Ein geteilter Qualifikationsraum von Führungs- und Fachkräften wird daher in Handelsunternehmen als wichtige Voraussetzung angesehen, damit die Kommunikation in vertikaler Richtung der Arbeitsorganisation, also zwischen verschiedenen Hierarchieebenen gelingen kann. Diese Qualifikationen werden als „must-have“ vorausgesetzt. Aufgrund steigender Wissensanforderungen und eines starken Interesses von aufstiegsorientierten Nachwuchskräften an akademischen Zertifikaten wird nach einer Phase der Berufstätigkeit häufig ein Studium aufgenommen – sei es an einer Universität, einer Fachhochschule oder einer Berufsakademie. Das Bildungsprofil erscheint dann statistisch als beruflich-akademischer Bildungstyp.

Gleichwertigkeit verschiedener Bildungsbiografien?

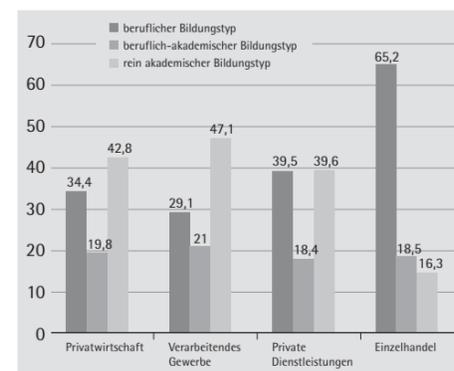
Die Auswertungen auf Basis des SOEP zeigen, dass Führungskräfte im Einzelhandel besonders häufig über einen beruflichen Abschluss als höchsten erreichten Bildungsabschluss verfügen (s. Abb.). Ebenso wird deutlich, dass die Akademisierung im Verarbeitenden Gewerbe etwas weiter vorangeschritten ist als im Dienstleistungsgewerbe. Offensichtlich gibt es jedoch in allen ausgewiesenen Wirtschaftsklassen ein Nebeneinander von verschiedenen Bildungsprofilen der Führungskräfte.

Es ist auch für die Zukunft zu erwarten, dass sich der Trend der Höherqualifizierung nicht allein auf den zunehmenden Erwerb von fachlich-theoretischem Know-how beziehen wird. Höherqualifizierung umfasst ebenso den Ausbau von beruflicher Handlungsfähigkeit sowie personaler Kompetenzen. Die Bewertung verschiedener Dimensionen von Qualifikation ist eine Aufgabe, der sich Akteure aus Gewerkschaften,

Arbeitgeberverbänden und Bildungsinstitutionen im Rahmen der Einstufung verschiedener Bildungszertifikate in den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) derzeit stellen. Dort werden schulische, berufliche und akademische Bildungsgänge nicht nur unter dem Aspekt des Fachwissens auf verschiedenen Niveaustufen eingeordnet. Bei der Einstufung von Zertifikaten aus dem deutschen Bildungssystem werden ebenso das Niveau von Fertigkeiten und personale Kompetenzen in die Bewertung miteinbezogen. Auf diese Weise werden berufliche Abschlüsse tendenziell aufgewertet, weil nun höhere berufliche Abschlüsse durchaus als gleichwertig mit akademischen Abschlüssen anerkannt werden können, auch wenn sie aufgrund des unterschiedlichen Zuschnitts der Qualifikationsinhalte nicht gleichartig sind. Auf diese Weise können Hochschulabsolvent/-innen mit Bachelor-Abschluss durchaus auf gleicher Qualifikationsstufe mit Absolvent/-innen von Fachwirt- oder auch Meister- und Technikerausbildungen stehen.

Zukünftiger Qualifikationsbedarf auf Führungskräfteebene

Weil Führungskräfte über ein breites Qualifikationsprofil – bestehend aus fachlichem Wissen, beruflichen Fertigkeiten und personalen Kompetenzen – verfügen sollten, ist kritisch zu hinterfragen, ob bildungspolitisch eine Höherqua-



Bildungsprofile von Führungskräften nach Wirtschaftsklassen, 2008 (in %), Quelle: SOEP, Berechnungen des IAQ

die Chefetage?

Oder gelingt es auch beruflich qualifizierten Fachkräften immer noch,

Leitungspositionen mit beruflicher Erfahrung plus Aufstiegsfortbildungen,

z. B. zum Meister oder zur Fachwirtin, einzunehmen?



Christine Franz, Dorothea Voss-Dahm



Die Autorinnen

Christine Franz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen. Dr. Dorothea Voss-Dahm hat bis Sommer 2011 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Arbeit und Qualifikation das bops-Projekt geleitet. Kontakt: christine.franz@uni-due.de

lizierung allein durch eine Erhöhung der Akademikerquote anzustreben ist (Bosch 2011). Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung des Beruflichen Bildungssystems und des im internationalen Vergleich vorbildlichen deutschen Systems der Aufstiegsfortbildungen, sollten Aufstiege in Führungspositionen nach wie vor auch über das berufliche Bildungssystem erreichbar bleiben. Dies erfordert zusätzliche Anstrengungen bei der Gestaltung der Durchlässigkeit von Bildungswegen vom beruflichen in das hochschulische Bildungssystem, z. B. über verbesserte Anrechnungen beruflicher Bildungszertifikate. Erste Schritte in diese Richtung sind zu beobachten. Weitere bildungspolitische Aktivitäten sind jedoch erforderlich, damit zum einen auch zukünftig eine enge Kooperation von Fach- und Führungskräften in den Unternehmen sichergestellt ist und zum anderen das berufliche Ausbildungssystem für aufstiegsorientierte junge Menschen weiterhin attraktiv bleibt.

Literatur

Bosch, G. (2011). Qualifikationsanforderungen an Arbeitnehmer – flexibel und zukunftsgerichtet. In: Wirtschaftsdienst 91, Sonderausgabe 2011 zur Konferenz „Qualifikation und Arbeitsmarkt: ungenutzte Potenziale“, S. 27-33.
Franz, C. & Voss-Dahm, D. (2011). Ohne Studium (kleine Führungsposition? Nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft. IAQ-Report, Nr. 2011-02.
Voss-Dahm, D., Mühge, G., Schmierl, K. & Struck, O. (Hrsg., 2011). Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden: VS.

Das Verbundprojekt „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ (bops), Teilvorhaben „Vertikale berufliche Mobilität“ (FKZ 01FH09016), wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union. www.bops-projekt.de



„Gute Konstruktionen sind in dem Maße flexibel, wie ich es von der Gebrauchstauglichkeit her vertreten kann.“

Interview mit Bauingenieur Tim Ricken über das Verhältnis von Flexibilität und Stabilität, Statik und Dynamik, Belastung und Beanspruchung in der Baukonstruktion

flexibilität
stabilität

præview: Wie ist das Verhältnis von Stabilität und Flexibilität in der Baukonstruktion?

Ricken: Flexibilität und Stabilität sind zwei grundlegende statische Begriffe, die ganz eng zusammenhängen. Wenn ich Energie in ein System einbringe, es also mechanisch belaste, dann antwortet das System auf zwei unterschiedliche Arten: Es kann die Energie in sich aufnehmen, dafür braucht es eine gewisse Stabilität oder wie wir es nennen Steifigkeit. Oder es kann flexibel reagieren, indem es sich deformiert. Wieviel Energie im Material aufgenommen wird und wie viel durch Verformung, hängt von dem Material und der Konstruktion ab. Das Gleichgewicht stellt sich immer ein.

præview: Die Energie bleibt also immer im System erhalten?

Ricken: Nicht immer. Es gibt noch eine dritte Form, wie ich die Energie umwandeln kann, die Dissipation. Dabei wird Energie vernichtet, z.B. durch Reibung oder plastische Deformation. Wenn Sie eine Büroklammer biegen, dann biegt sie sich, wenn Sie wieder loslassen, in die Ausgangsform zurück und gibt die Energie wieder frei. Wenn sie aber zuviel Kraft aufwenden, dann bleibt sie verbogen. Dann sind sie im plastischen Bereich der Deformation. In dem Moment haben Sie Energie vernichtet.

præview: In welchem Verhältnis stehen Stabilität und Flexibilität in der Konstruktion?

Ricken: Unsere Aufgabe als Ingenieure ist es, die Energiegleichung immer auf Null zu bringen, d.h. die Energien, die ich aufbringen will, müssen vom System aufgenommen werden. Wir setzen dazu die Prinzipien Stabilität und Flexibilität bzw. Festigkeit und Deformation beide ein – und auch das Prinzip der Dissipation, der Energievernichtung. Nehmen Sie eine Stahlbetonkonstruktion. Da haben Sie den steifen Beton, der die Druckkräfte aufnimmt, den flexiblen Stahl, der den Zug aufnimmt. Und kleine Risse im Beton sind auch notwendig, damit

„Bis zu einem bestimmten Punkt kann ich ein System belasten. Wenn man das Energieniveau überschreitet, kommt es zur plastischen Deformation, das heißt zu bleibenden Schäden.“

die Kräfte sich verteilen können. Die Risse sind also auch Konstruktionsprinzip. Sie dürfen allerdings nicht zu tief sein, sonst bekommt man andere Probleme, z.B. Korrosion.

Dabei kommt es immer auf das Konstruktionsziel an, wie „flexibel“ oder „stabil“ wir bauen. Wir unterscheiden dabei die Festigkeitsprüfung, das ist die Frage, ob z.B. die Brücke unter einer definierten Belastung halten wird ohne zusammenzubrechen, und die Gebrauchstauglichkeitsprüfung, das ist die Frage, ob die Konstruktion den vorgesehenen Zweck erfüllt. Wenn Sie eine Brücke aus Bambus bauen, wird sie zwar auch halten, wenn ein LKW darüberfährt, aber sie wird sich so weit durchbiegen, dass kein Schiff mehr darunter herfahren kann.

Die gewünschte Stabilität bzw. Steifigkeit limitiert die Konstruktion meist stärker als die Flexibilität bzw. Deformation. Wir könnten viel „eleganter“ und leichter bauen, mit weniger Materialeinsatz, wenn wir mehr Flexibilität zulassen könnten. Hängebrücken sind hinsichtlich vieler Konstruktionskriterien besser als unsere Stahlbetonbrücken. Sie nehmen die Energie viel besser auf. Aber sie sind eben nicht für unseren Autoverkehr geeignet. Ein Baum nimmt die Kräfte auch viel besser auf als ein Haus, wie wir es hier in Deutschland bauen. Aber er schwankt eben auch viel stärker, und das soll ein Haus natürlich nicht, sonst verschütten wir unseren Kaffee.

præview: Ein Konstrukteur liebt also die Flexibilität?

Ricken: Je weniger Flexibilität ich zulasse, desto steifer und damit schwerer und größer muss ich bauen. Wir als Ingenieure sind natürlich daran interessiert, unsere Konstruktionen nicht größer zu dimensionieren als es unbedingt erforderlich ist, denn je größer die Elemente ausgelegt werden müssen, desto unwirtschaftlicher ist die Konstruktion. Man muss also versuchen, die Konstruktion optimiert auf die Nutzung auszurichten. Man könnte sagen, gute Konstruktionen sind in dem Maße flexibel, wie ich es von der Gebrauchstauglichkeit her vertreten kann, weil wenn ich die Energie in Deformation aufnehmen kann, brauche ich nicht so groß dimensionierte Elemente.

præview: Führt fehlende Flexibilität zu Spannungen und zum Bruch des Materials?

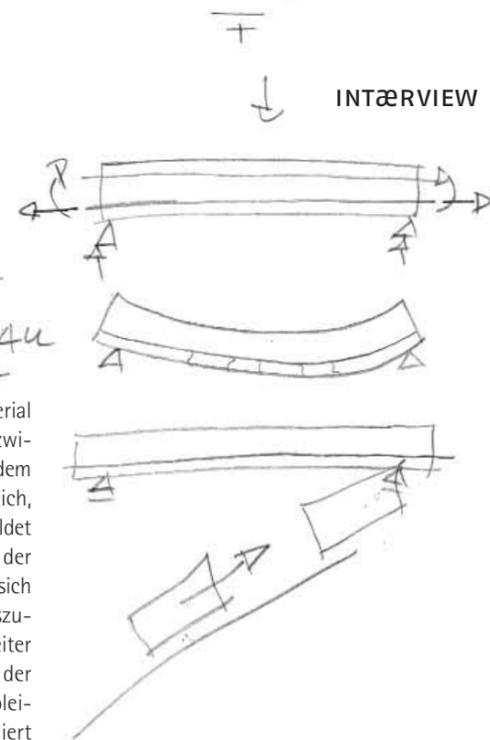
Ricken: Spannung ist die Kraft, die das Material aufnimmt. Am Anfang ist das Verhältnis zwischen Verformung und Kraftaufnahme bei jedem Material linear. Das ist der elastische Bereich, in dem sich die Deformation wieder zurückbildet und wieder Energie frei wird. Dann kommt der Bereich der plastischen Verformung, in dem sich das Material nicht wieder in den Ausgangszustand „zurückbiegt“. Wenn die Belastung weiter erhöht wird, kommt der Bruch. Im Bereich der plastischen Verformung haben Sie zwar bleibende Schäden, aber das System funktioniert noch. Der Bruch ist der Kollaps des Systems.

præview: Also führt eine Überlastung zuerst zum Energieverlust und dann zum Kollaps?

Ricken: Genau. Wenn ich das Energieniveau über einen bestimmten Bereich überschreite, dann kommt es bei Materialien zur plastischen Deformationen und ich vernichte Energie. Wenn ich aber über den plastischen Bereich hinaus Energie zuführe, dann kollabiert das System irgendwann.

Den Bereich der elastischen Verformung nutzt der Bauingenieur gern, weil keine Energie verloren geht bzw. keine bleibenden Schäden am Bauwerk entstehen. Den Bereich der plastischen Verformung nutzt der Konstrukteur auch manchmal, um den Kollaps des Gesamtsystems zu vermeiden, z.B. sollen sich Stahlträger lieber verbiegen, als dass das gesamte Gebäude einstürzt. Sie kennen das von Aufprallschutzsystemen beim Auto. Da nehmen spezielle Elemente, die sich deformieren sollen, die Aufprallenergie auf und vernichten sie damit. Die Restenergie nimmt dann eine sehr stabile Fahrgastzelle auf, die sich aber nicht mehr deformieren soll. Auch wieder ein gutes Beispiel für das Zusammenspiel von Flexibilität und Stabilität.

Das alles tun wir Ingenieure, um den Kollaps des Systems zu vermeiden. Und schließlich setzen wir sogenannte duktile Materialien ein, die eine große Fließgrenze zwischen plastischer Verformung und Bruch haben. Das heißt, diese Elemente biegen sich sehr stark, wir nennen das „plastifizieren“, bevor sie brechen. Das ist eine Art Frühwarnsystem, das man etwa beim erdbebensicheren Bauen nutzt. Man kann dann sehen (und kann es natürlich auch messen), dass sich Träger unter Belastung biegen, lange bevor das Gebäude einstürzt. Dann hat man noch genügend Zeit, zu evakuieren oder das Gebäude abzustützen.



præview: Ich sehe viele Parallelen zur Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung.

Ricken: Ich auch! Aber warum auch nicht. Wir simulieren in der Forschung an meinem Lehrstuhl biologische Systeme mit thermodynamischen Modellen. Warum sollten es da nicht auch Parallelen zu sozialen Systemen geben?

Prof. Dr.-Ing. Tim Ricken ist Inhaber des Lehrstuhls für Mechanik-Statik-Dynamik an der Fakultät für Architektur und Bauingenieurwesen der Technischen Universität Dortmund. Die Forschungsarbeiten des Lehrstuhls liegen hauptsächlich auf dem Gebiet der mechanischen Modellierung und Computersimulation des Verhaltens von Werkstoffen, Bauteilen und Tragstrukturen. In interdisziplinären Forschungsprojekten arbeitet er zusammen mit Maschinenbauern, Umwelttechnikern und Medizinern.



„Man kann nicht flexibel sein, wenn man nicht stabil ist.“

Pia Rauball im Gespräch mit dem indischen Yogalehrer Anup Singh über innere Verankerung, die Welle und das Meer

Rauball: Wie ist das Verhältnis von Flexibilität und Stabilität im Yoga?

Singh: Im Yoga versuchen wir, den Körper flexibel, also beweglich, und den Geist stabil zu halten. Stabil sein heißt im Yoga, die Konzentration nach innen zu richten. Von dort kommt unsere Stabilität. Stabilität ist bei uns Gelassenheit. Und wenn man gelassen ist, ist man auch flexibel. Man reagiert anders als ein „normaler“ Mensch, bewusster und flexibler. Die normale Reaktion ist es, das Gleiche zu erwidern. Das Wort „Reaktion“ sagt es schon: Ich wiederhole eine Aktion. Diese Wiederholung passiert nur, wenn der Mensch unbewusst ist. Dann verfällt er wieder in dieselben Muster, ist festgefahren und nicht flexibel.

Aber in dem Moment, in dem ich nach innen schaue, kann ich meine Reaktion selbst bestimmen und ändern. Um nicht immer wieder in die alten Muster zurückzufallen, versuchen wir im Yoga, den Geist wachzuhalten. Das ist für mich Stabilität, auf deren Basis man flexibel handeln kann.

Rauball: Ich habe folgendes über Yiquan gelesen, eine Kampfkunst und Lebensphilosophie: „Wenn die Stabilität im Inneren liegt, wird der Praktizierende äußerlich flexibler. Mit dieser äußeren Flexibilität ist es viel einfacher, auf Impulse von Außen zu reagieren und sie richtig ein-

zuordnen.“ Würden Sie dem zustimmen?

Singh: Genau das ist es. Man kann nicht flexibel sein, wenn man nicht stabil ist. Dann ist deine Flexibilität sehr oberflächlich. Ein kleiner Wind und du fällst um. Du kannst eine Maske tragen und lächeln, auch wenn du innerlich kochst, aber das wird nicht lange halten. Das ist keine Flexibilität.

Für uns im Yoga ist Stabilität, dieses Innerlich-verankert-sein, sehr wichtig. Dann kann der Sturm kommen und mir wird nichts passieren. Ich habe Menschen getroffen, die schon verankert sind. Die kannst du niemals im Leben aus der Ruhe bringen, weil sie die Ruhe selbst geworden sind. Wenn etwas Schlechtes passiert, werden sie nicht darunter leiden, sondern es einfach annehmen. Wenn du eine schwierige Veränderung annimmst, ist alles in Ordnung. Wenn du es nicht tust, musst du kämpfen. Da geht es um das Ego. Im Yoga versuchen wir hinter das Ego zu schauen. Hinter diesem falschen Selbst ist das reale Selbst, das wir Brahma nennen. Wenn man das erkannt hat, hat man einen ganz freien Geist. Dann ist man stabil.

Rauball: Wie kann ich mir den Unterschied zwischen Ego, also dem falschen Selbst, und Brahma, dem wahren Selbst, vorstellen?

Singh: Sie können sich das so vorstellen: Das Meer ist unendlich groß und hat weder Anfang

noch Ende. Dann entsteht irgendwo eine große Welle. Sie wird geboren, hat einen Höhepunkt und denkt dann, sie würde sterben. Aber sie stirbt nicht, sondern geht wieder zurück in ihr Element, in das Meer.

Wenn wir Menschen auf diese Welt kommen, kommen wir als Welle aus dem reinen Bewusstsein. Wir sind eigentlich manifestiertes Bewusstsein, aber identifizieren uns sehr stark mit unserem Ego. Wir denken, wir sind die Welle und vergessen, dass wir Teil des Meeres sind.

Solange wir uns mit der Welle identifizieren, die entsteht und wieder vergeht, macht es uns Angst, älter zu werden und zu sterben. Wenn wir erkennen, dass wir nicht die Welle sind, sondern das Meer, fallen alle Ängste weg. Deswegen betone ich immer: Innere Stabilität ist das Alpha und Omega.

Rauball: Wie kann man diesen Zustand erreichen?

Singh: Im Yoga versucht man durch sehr viel Meditation wieder an das Meer heranzukommen, das man die ganze Zeit ist. Meditation ist ein Zustand des Nicht-Denkens. Du bist jenseits der Gedanken. Der Verstand ist ausgelöscht. Subjekt und Objekt verschmelzen. Es gibt kein Außen und kein Innen mehr. Denn der Verstand erschafft das Außen und das Innen. Er ist die Tür dazwischen. Aber wo sind Außen und Innen, wenn man die Tür wegnimmt? Ohne Verstand gibt es weder noch. Alle Dualität ist aufgehoben.

Im Yoga spricht man von vier Zuständen: Bewusstsein, Unterbewusstsein, Unbewusstsein und Superbewusstsein. Wenn du den vierten Zustand erreicht hast, bist du ganz wach und frei von Gedanken. Dann gehen Stabilität und Flexibilität untrennbar Hand in Hand. Denn wenn du gelassen bist, bist du sehr flexibel.

Das bedeutet jedoch nicht, dass wir unseren Verstand gänzlich auslöschen sollen. Wenn ich in dieser Welt leben möchte, dann brauche ich meinen Verstand. Aber wir sollten ihn nur dann nutzen, wenn wir ihn brauchen. Ich sitze gerade und brauche meine Beine nicht. Aber wenn ich in die Küche gehen will, brauche ich sie und werde sie benutzen. Genauso sollten wir es mit unserem Verstand halten: Wenn man ihn nicht braucht, geht man in die Stille und ruht. Wenn man dann eine Frage gestellt bekommt, benutzt man ihn. Danach ist wieder Stille. So kommt man an den Kern.

Rauball: Wie kann der „normale“ Mensch im täglichen Leben zu mehr innerer Stabilität gelangen?

Singh: Wenn das Essen auf dem Teller ist, sei dankbar; wenn du morgens aufstehst und du bist gesund, du kannst riechen, du kannst sehen, du kannst schmecken. Ich bin zufrieden, mit dem was ich habe. Diese Zufriedenheit muss man lernen. Ich übe jeden Tag Dankbarkeit. Dadurch komme ich immer näher an mich ran. Es entwickelt sich immer mehr inneres Vertrauen und wenn das innere Vertrauen wächst, dann hat der Mensch weniger Angst.

Außerdem muss man sich Zeit für sich selbst nehmen und sich mit sich selbst auseinandersetzen. Es ist keine Einsamkeit, nur Alleinsein, denn erst wenn du in einen Zustand der Ruhe eintrittst und der Verstand kein Futter mehr bekommt, spürst du deine eigene Unruhe. Man möchte am liebsten die Leere, die man spürt, wieder ganz schnell füllen. Aber du musst auch ein bisschen Zeit mit dir alleine verbringen, sonst wirst du nie innere Stabilität finden. Das ist das Entscheidende: Ruhe finden. Dann kann kommen, was will!

Anup Singh ist geprüfter Yogalehrer der „Bihar School of Yoga“, Indien, in der Satyananda-Tradition. Seine Lehrer waren in Indien u.a. Goraknath Saraswati, Virajananda Giri (Kriya-Yoga) und in Deutschland Swami Prakashananda. Er wurde 1956 in Indien geboren und lebt seit 1982 in Deutschland, wo er seit 25 Jahren sein Yoga-Wissen weitergibt.
www.yogamitanup.de

Pia Rauball ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund.



Unternehmen sind angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels einerseits und eines sich wandelnden Produktions- und Innovationsmodells andererseits gefordert, eine vorausschauende Personal- und Organisationspolitik zu betreiben, die für viele auch eine Intensivierung der Erstausbildung einschließt. In diesem Zusammenhang spielen vor allem in der von Facharbeitern geprägten Metall- und Elektroindustrie unternehmensübergreifende Lernallianzen (Ausbildungsk Kooperationen sowie -verbünde von mehreren rechtlich selbstständigen Unternehmen) eine zentrale Rolle. Denn allzu oft fehlt es an eigenen Erstausbildungsstrukturen und -kapazitäten, um die Versorgung mit ausgebildeten Fachkräften sicherstellen zu können. Unternehmensübergreifende Lernallianzen entstehen aus dem Zusammentreffen von Angebot an und Nachfrage nach Ausbildungskapazitäten in einer Region. Letztere erfolgt durch Unternehmen, die selbst nicht in vollem Umfang ausbilden können oder wollen, die jedoch ein hohes Interesse an einer langfristigen Versorgung mit qualifizierter Facharbeit haben und dafür zu zahlen bereit sind. Die Nachfrage wird durch einen ausbildungsfähigen Betrieb bedient, der Überschüsse an Ausbildungskapazitäten sowie eines qualifizierten Stamms an Ausbildern verzeichnet. Geschuldet sind diese zumeist unternehmensstrategischen Entscheidungen wie dem Kauf von Unternehmensteilen oder dem Abbau eigener Produktionsabteilungen bei Aufrechterhaltung der Ausbildungsabteilung.

Unternehmensübergreifende Lernallianzen – Königsweg der Erstausbildung?

Klaus Schmierl, Barbara Wolfer

Unternehmensübergreifende Lernallianzen liefern einen wichtigen Beitrag zur Sicherung und Bereicherung des Dualen Ausbildungssystems. Sie bieten sowohl für die jungen Azubis als auch für die beteiligten Betriebe vielfältige Vorteile und gewährleisten die Versorgung mit ausgebildeten Fachkräften für die Industrie.



Besondere Vorteile von Lernallianzen im Vergleich zur „normalen“ Erstausbildung

1. Balance von Flexibilität und Stabilität

Von den Ausbildungsbetrieben wird eine große Bandbreite an unterschiedlich umfangreichen und intensiven Ausbildungsmaßnahmen angeboten. Diese reichen von der Durchführung einer vollständigen Erstausbildung über die Absolvierung der anfänglichen Grundausbildung (in der Regel einschließlich der Zwischenprüfung) bis hin zur nur punktuellen Modulausbildung, z. B. in Spezialfertigkeiten wie Schweißen, SPS etc. Dadurch kann, ungeachtet der betriebspezifischen Rahmenbedingungen und der eigenen Ausbildungskapazitäten, prinzipiell jedem Partnerbetrieb der Region ermöglicht werden, das auf ihn zugeschnittene spezifische Ausbildungsprogramm zu buchen und dem Ausbildungsbetrieb zu übertragen. Weitere Vorteile liegen in der eigenen Kostenentlastung durch den Verzicht auf größere Investitionen und das Vorhalten eigener Ausbildungskapazitäten. Der Ausbildungsbetrieb profitiert dagegen von der langfristig planbaren Auslastung der Ausbildungskapazitäten sowie der Absicherung des Ausbildungspersonals. Die Planungssicherheit und damit die Stabilität der Lernallianz werden durch einen kleinen, langfristig partizipierenden Kreis von meist größeren Mittelständlern gewährleistet, der jährlich eine kritische Masse an Auszubildenden für die Grundausbildung anmeldet. Über das Angebot flexiblerer Formen der Zusammenarbeit, wie unregelmäßige Grundausbildung oder Modulausbildung, können darüber hinausgehende Kapazitäten im Ausbildungsbetrieb abgedeckt und damit Fixkosten reduziert werden.

2. Sicherung der Ausbildungsqualität durch Legitimationszwang

Das Funktionieren einer Lernallianz basiert auf der ständigen Sicherung der Ausbildungsqualität durch den Ausbildungsbetrieb. Zum einen ist diese ein zentraler Stellhebel für die Akquise neuer Kooperationspartner in der Region, zum anderen können die Partnerbetriebe bei Unzufriedenheit jederzeit ihre Kooperation aufkündigen. Die Ausbildungsqualität wird einerseits durch eine moderne Ausstattung der Lehrwerkstätten wie andererseits durch eine spezialisierte und permanent geschulte Ausbilderemannschaft gewährleistet. Im Vergleich zur „normalen“ betrieblichen Ausbildung, bei der die Meister ihrer Ausbildungsaufgabe neben deren Alltagsroutinen und -verantwortlichkeiten nachkommen müssen, stehen den hauptamtlichen Ausbildern größere zeitliche Ressourcen zur Verfügung, sich um die Belange der Auszubildenden zu kümmern. Zudem werden hierfür ausschließlich Fachkräfte rekrutiert, die sich durch ihr Interesse

an der Arbeit mit jungen Menschen auszeichnen und die im Rahmen von Qualifizierungsprogrammen speziell auf ihre Tätigkeit vorbereitet werden.

3. Übereinstimmung von Lehraufgabe mit zukünftigen Aufgaben

Ein besonderer Vorteil für Auszubildende und damit auch für die beteiligten Betriebe ist die frühzeitige Vermittlung der in künftigen Arbeits- und Produktionsprozessen benötigten Qualifikationen. Durch die umfassende Ausstattung der Lehrwerkstatt wird das Lernen der gesamten späteren Tätigkeits- und Aufgabenpalette im Berufsfeld möglich. Zudem profitieren die jungen Menschen von modernen, ganzheitlichen Ausbildungsinhalten, die auf die zunehmende Prozessorientierung in modernen Produktionsabläufen vorbereiten. Neben den fachlichen Qualifikationen wird in den Lernallianzen Wert auf die Schulung der sozialen Kompetenzen gelegt. Durch die heterogene Herkunft der Azubis in Lernallianzen sowie die betriebsübergreifenden Erfahrungshintergründe und Koordinierungsanforderungen werden künftig notwendige soziale Fähigkeiten vorausgesetzt und gelehrt. Auch methodische Kompetenzen wie Teamfähigkeit oder Flexibilität werden in Lernallianzen naturwüchsig geschult.

Gefährdungen im Zuge demografischer Entwicklungen

Trotz der geschilderten Vorteile sind an Lernallianzen beteiligte Betriebe spezifischen Gefährdungen in der Folge sinkender Schulabgängerzahlen ausgesetzt, die erhöhte Rekrutierungs- und Bindungsinvestitionen erfordern: Die Unternehmen stehen in Konkurrenz zu einer größeren Anzahl von ausbildenden Betrieben, die in derselben Region eine ähnliche Palette an Ausbildungsberufen anbieten. Zudem sind die Chancen der Betriebe, Nachwuchskräfte rekrutieren zu können, innerhalb der Lernallianzen zu Ungunsten kleinerer und mittelständischer Betriebe ungleich verteilt. Die Folge ist eine erhöhte Konkurrenz um Bewerber wie auch die Gefahr, vakante Ausbildungsplätze nicht besetzen zu können.

Durch den wechselnden Lernort zwischen einem Ausbildungs- und dem eigenen (Stamm-) Betrieb wird der Auszubildende zudem mit anderen, möglicherweise attraktiveren Arbeits- und Produktionsbedingungen wie auch Unternehmens- und Führungskulturen konfrontiert. Eine fehlende Identifikation mit dem Stammbetrieb birgt die Gefahr der Abwanderung von Azubis an Kooperationsunternehmen.



Klaus Schmierl, Barbara Wolfer

Fazit

Das deutsche Produktions- und Innovationsmodell basiert auf qualifizierten Facharbeitern und daher auf dem Dualen Ausbildungssystem als dem vorrangigen Weg zur Herstellung von Berufen. Veränderungen im Produktionsmodell und die Verknappung von Bewerberzahlen für Ausbildungsplätze im Zuge des demografischen Wandels gefährden jedoch das Funktionieren und das Überleben des Dualen Systems. Dies trifft besonders auf kleine und mittelständische Unternehmen zu, die aufgrund unzureichender betrieblicher, organisatorischer, personeller oder technischer Infrastruktur eine eigene Ausbildung nicht gewährleisten können. Aus einer industriesoziologischen Perspektive stellen unternehmensübergreifende Lernallianzen ein zusätzliches Element des Dualen Ausbildungssystems dar und leisten einen wertvollen Beitrag zu dessen Sicherung und Bereicherung. Angesichts der für Lernallianzen zugespitzten Herausforderung im Zuge demografischer Entwicklungen sind die beteiligten Betriebe allerdings gefordert, zur Erhöhung der Transparenz und Vertrauensbildung sozial-kommunikative Regularien – gemeinsame Entscheidungsgremien, standardisierte Kommunikationsverfahren wie auch institutionalisierte Konfliktbearbeitungsprozesse – zu entwickeln, um dadurch die künftige Überlebensfähigkeit des Ausbildungsverbunds sicherstellen zu können.

Die Autoren

Dr. Klaus Schmierl ist Wissenschaftler und Barbara Wolfer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München, klaus.schmierl@isf-muenchen.de

Das Verbundprojekt „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ (bops), Teilvorhaben „Unternehmensübergreifende Lernallianzen“ (FKZ 01FH09017), wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union.

bops

ISFMÜNCHEN

Betriebliche Beschäftigungssicherung durch Abteilungen zur internen Personalvermittlung. Das „Lemon-Dilemma“

Gernot Mühge

Von der Öffentlichkeit vergleichsweise unmerkelt werden Restrukturierungen und der damit verbundene Stellenabbau in vielen Großunternehmen und öffentlichen Verwaltungen über Abteilungen zur internen Personalvermittlung aufgefangen (vgl. Kirsch & Mühge, 2010; Mühge, 2011). Sie beraten, qualifizieren und vermitteln Mitarbeiter, die ihre Stelle verloren haben, auf freie Stellen innerhalb des internen Arbeitsmarkts. Weil ihr Aufgabenspektrum dem der Bundesagentur für Arbeit ähnelt, bezeichnen sie sich häufig als das „interne Arbeitsamt“ ihres Unternehmens. In vielen Fällen bilden Personalvermittlungsabteilungen (PVA) die Grundlage von betrieblichen Abkommen zum Rationalisierungsschutz, die darauf zielen, von Stellenabbau betroffene Beschäftigte vor betriebsbedingten Kündigungen und den Risiken des externen Arbeitsmarkts zu schützen.

Im Forschungsprojekt „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ (bops) wurden PVA in verschiedenen qualitativen Fallstudien untersucht. Ein zentraler Befund aus diesen Forschungsarbeiten ist, dass Personalvermittlungsabteilungen die effektive Arbeitsvermittlung auf dem internen Arbeitsmarkt gelingt, allerdings ist die Arbeit von PVA in hohem Maße voraussetzungsvoll. Ihre Effektivität hängt davon ab, inwiefern es ihr gelingt, die organisationsinternen Widersprüche der internen Arbeitsvermittlung zu überwinden. Die größte Herausforderung für PVA ist das von uns so genannte *Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung*: In der Stellenbesetzung findet eine Bestenauswahl statt, es werden Leistungsträger gesucht, im Stellenabbau werden demgegenüber die Beschäftigten mit der geringsten Produktivität ausgewählt. Letzteres führt zu negativen Signaleffekten, die Gibbons und Katz (1991) in ihrem Aufsatz „Layoffs and Lemons“ für den externen Arbeitsmarkt beschrieben haben. Gibbons und Katz' These ist, dass Beschäftigte, die von Stellenabbau betroffen sind, als „Lemons“ (zu deutsch etwa: „Montagsautos“),

als wenig leistungsfähig stigmatisiert sind. Da die Vorarbeitgeber der Beschäftigten grundsätzlich besser über die Produktivität informiert sind als zukünftige Arbeitgeber, wirke die Entlassung auf Letztere als negatives Signal (1991: 352 f.). Übertragen auf berufliche Mobilität im internen Arbeitsmarkt lautet unsere These, dass Vorgesetzte in Einstellungsentscheidungen die Rekrutierung von „Lemons“, von Teilnehmern aus PVA, vermeiden werden. Teilnehmer aus PVA werden in Einstellungsentscheidungen systematisch benachteiligt.

Die qualitativen Befunde des bops-Projekts bestätigen diese These. Sie zeigen, dass der „Lemons“-Effekt vor allem auf der symbolischen Ebene der Organisation eine Wirkung entfaltet. Das konkrete Einstellungsverhalten von Personalverantwortlichen, die eine Stelle zu besetzen haben, wird letztlich von einem Wechselspiel aus der symbolischen und der normativen Ordnung sowie der Verteilung von Machtressourcen bestimmt (zu den Kategorien vgl. Giddens, 1984). In der symbolischen Ordnung der Organisation findet sich der Zusammenhang zwischen Auswahlprozess und (geringer) Produktivität, den Gibbons und Katz postulieren, in der organisationalen Alltagskommunikation. Wenn von Teilnehmern der PVA die Rede ist, werden wiederkehrend diskreditierende Bezeichnungen genutzt. „Die Personalauswahl ist nicht immer lustig; der abgebende Betrieb will erst einmal seine Pappheime loswerden“, so ein Betriebsrat aus einem der Fallstudienunternehmen. Ähnlich äußert sich der Manager des Personalwesens in einer von uns untersuchten Universitätsklinik: „Wenn der Personalabbau beginnt, dann beginnt die Luschenschieberei“. Die negative Typisierung von Teilnehmern der PVA ist innerhalb der Organisation relativ unstrittig, d.h. sie wird von Gesprächspartnern aus verschiedenen Akteursgruppen geteilt. Nicht nur die Abteilungsleiter, sondern auch das Management der PVA, deren Berater sowie Personal- und Betriebsräte sprechen von „Lemons“, das heißt konkret von „Luschen“ oder „Fritzen“, wenn sie die PVA-Teil-

nehmer meinen und tragen damit zur Stigmatisierung der Teilnehmer bei. „Lemons“ ist ein etabliertes (Alltags-)Sprachmuster in den von uns untersuchten Organisationen.

PVA-Management und deren Berater stehen in einem Dilemma: Einerseits versuchen sie, die negativen Aspekte der PVA und des Stellenabbaus in der organisationalen Sprache auszublenken: „Ich bin strikt dagegen, von Beschäftigten als ‚Überhänge‘ zu reden, das schadet uns“, urteilt beispielweise die Personalleitung eines Fallunternehmens. Aus diesem Grund werden die Teilnehmer in der offiziellen Sprachweise in der Regel als „Beschäftigte“ bezeichnet, ohne einen Unterschied zu machen zwischen Teilnehmern, die ihre Stelle verloren haben und den „Normalen“ (Goffmann, 1975), den Beschäftigten auf Regelarbeitsplätzen. Der Wunsch nach einer neutralen Sprachregelung wird ferner erschwert durch Teilnehmer mit Vermittlungshemmnissen, für die PVA-Management und Betriebsräte Schwierigkeiten haben, eine „objektive“ Sprachweise zu finden, die frei von negativen Konnotationen ist.

Anders ist die Situation bei den Abteilungsleitern. Bei ihnen korrespondiert die verbale Stigmatisierung mit ihrem Eigeninteresse. Sie reden offen und mehr oder weniger bewusst diskreditierend von den „Abgeschobenen“, von „Leuten, die alle loswerden und keiner haben will“. Die negativen Konnotationen schaffen die legitime Basis dafür, Teilnehmer aus PVA in Einstellungsentscheidungen nicht zu berücksichtigen. Ein Befund der Fallstudien des bops-Projektes ist, dass es den Abteilungsleitern aufgrund des begrifflichen Vakuums gelingt, ihr interpretatives Schema in der organisationalen Alltagsprache zu etablieren. In der Regel wird die Verwendung von „Stigmatermini“ (ebd.), die Bezeichnung als „Lemons“, von allen Akteuren des internen Arbeitsmarkts akzeptiert. PVA besitzen wenig Mittel, diese Form der Stigmatisierung ihrer Teilnehmer abzuschwächen.

Auf der anderen Seite besitzen Personalvermittlungsabteilungen weitreichende Möglichkeiten,

die praktischen Wirkungen der Stigmatisierung auf das Einstellungsverhalten abzuschwächen. Diese Möglichkeiten liegen weniger auf den Ebenen der symbolischen Ordnung oder der Legitimation, sondern resultieren aus autoritativen und allokativen Machtressourcen. PVA können – eine ausreichende Ausstattung mit Ressourcen vorausgesetzt – effektiv Einfluss nehmen auf die Einstellungsentscheidungen von Personalverantwortlichen. Zu den oftmals entscheidenden autoritativen Ressourcen von Personalvermittlungsabteilungen ist u.a. das Ausschreibungswesen zu zählen sowie Genehmigungskompetenz bei der Einstellung vom externen Arbeitsmarkt oder bei der Frage nach dem Einkauf von Leiharbeit. Derartige Kompetenzen schaffen der PVA die benötigten Einflussmöglichkeiten und Verhandlungsspielräume, wenn es um die Vermittlung ihrer Teilnehmer auf die offenen Stellen des internen Arbeitsmarkts geht. Die zentrale allokativen Ressource der PVA ist Geld, das für Qualifizierungen und für Entgeltkostenzuschüsse genutzt werden kann, um PVA-Teilnehmer für den internen Arbeitsmarkt attraktiv zu machen und so die Vermittlungsprozesse zwischen Stellenüberhängen und offenen Stellen zu verflüssigen.

Personalvermittlungsabteilungen tangieren die Interessen verschiedener Akteure auf internen Arbeitsmärkten und stellen deswegen das Personalmanagement vor eine anspruchsvolle Aufgabe: Die Möglichkeiten, offene Stellen des internen Arbeitsmarkts für Personalüberhänge zu nutzen, setzt eine Umverteilung von Kompetenzen und Ressourcen innerhalb der Organisation voraus. Die Befunde des bops-Projekts zeigen, dass Personalvermittlungsabteilungen bestimmte organisationale Machtressourcen nutzen können, um das Basisdilemma der internen Arbeitsvermittlung in ihrem Interesse zu lösen und somit zu einem Ausgleich personeller betrieblicher Flexibilität und Beschäftigungsstabilität beizutragen.



Der Autor

Gernot Mühge ist Sozialwissenschaftler am Institut Arbeit und Qualifikation an der Universität Duisburg-Essen und seit 1997 in nationalen und internationalen Forschungsprojekten beschäftigt. Seine Themengebiete sind betriebliche Beschäftigungs- und Personalpolitik, Entwicklung von Alternativen zu Personalabbau in betrieblichen Krisensituationen und Beschäftigtertransfer.
gernot.muehge@uni-due.de

Abteilungen zur internen Personalvermittlung werden untersucht im Rahmen des Forschungsprojekts „bops – Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ des Instituts Arbeit und Qualifikation der Universität Duisburg-Essen, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds (Förderkennzeichen 01FH09016).
www.bops-projekt.de

Literatur

Gibbons, R. & Katz, L. F. (1991). Layoffs and Lemons. In: *Journal of Labour Economics* 9 (4), S. 351–380.
Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, Malden: Polity Press.
Goffman, E. (1975). *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
Kirsch, J. & Mühge, G. (2010). *Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten. Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen*. Düsseldorf: edition Hans-Böckler-Stiftung, 256.
Mühge, Gernot (2011). Downsizing ohne Personalabbau. Anregungen zur Gestaltung des internen Arbeitsmarkts durch Abteilungen zur internen Personalvermittlung. In: *Handbuch der Aus- und Weiterbildung*, 215. Erg.-Lfg. (Fundstelle 4389), S. 1–24.

bops

IAQ
INSTITUT ARBEIT UND QUALIFIKATION

Reorganisationen als „Stresstests“ für Unternehmen: Erschöpfte Akteure in erschöpften Organisationen?

Bernd Kriegesmann, Horst Kunhenn, Thomas Kley, Christina Lücke

Bei organisatorischen Innovationen liegen unternehmerische Chancen und Risiken häufig eng beieinander. Welche Risiken Change-Prozesse für die beteiligten und betroffenen Führungskräfte bergen, zeigen empirische Ergebnisse aus dem Projekt PräGO.

Mit dem Management-Mantra „Change!“ wird der Chancenreichtum von Veränderungsprozessen in Unternehmen beschworen, zumindest jedoch die sachlogische Notwendigkeit von Anpassungen im Wettbewerb. Während der Wandel in kleinen Schritten vielerorts schon zum „Business as unusual“ gehört, stellen tief greifende, großformatige Reorganisationen, häufig in Verbindung mit Personalabbau, gleichsam Stresstests für Unternehmen dar. Forschungsberichte von Erfolg und Misserfolg beim Change-Management zeigen, dass nicht alle Unternehmen derartige Stresstests zu bestehen vermögen. Als Risiken für Change-Prozesse wird häufig auf Widerstände und das Beharrungsvermögen überkommener Strukturen verwiesen. Kritisch gesehen wird auch ein zu rascher Rhythmus des Wandels. Wachsender Change-Zynismus in der Belegschaft, eine Erosion von Vertrauen und ein Verlust an Identifikation mit dem Unternehmen gelten als riskante Konsequenzen (vgl. www.projekt-invest.info).

Doch welche Risiken bestehen für diejenigen Akteure, die Change-Prozesse in den Betrieben umsetzen? In der Regel sind es mittlere Manager, die den zunächst abstrakten Wandel an die Zielgruppe „verkaufen“, mit Sinn erfüllen und Worten Taten folgen lassen müssen. Mit der Umsetzung innovativer Change-Konzepte sind jedoch spezifische psychische Belastungen („Demanding Nature of Innovation“, Janssen 2004) verbunden, die sich in gesundheitlichen Beeinträchtigungen bis hin zu Erschöpfungszuständen verfestigen können. Erschöpfungszustände machen den Kern des landläufig als Stress bezeichneten Phänomens aus (Ehrenberg, 2004). Mit erschöpften Akteuren sind jedoch organisatorische Veränderungen kaum mit Leben zu füllen, geschweige denn nachhaltig umzusetzen – die gesundheitlichen Implikationen von Change-Prozessen stehen daher im Fokus.

Unser Sample umfasst 133 Führungskräfte, die in einer schriftlichen Befragung gebeten wurden, an einem konkreten organisatorischen Veränderungsprozess aus der eigenen Berufserfahrung die empfundenen Belastungen, hilfreichen Ressourcen und Stressreaktionen zu beschreiben (Kriegesmann et al., 2010 und www.praego.net). Erhoben wurden

dabei die Ausprägungen von „Vitaler Erschöpfung“: Dieses Konzept stammt aus der klinischen Praxis und wird zur Beschreibung arbeitsorientierter gesundheitlicher Risiken eingesetzt. Im Kontext von Change-Prozessen wurde hierauf noch nicht Bezug genommen. Vitale Erschöpfung ist gekennzeichnet durch exzessive Müdigkeit und ausgeprägten Energiemangel, durch erhöhte Reizbarkeit und Gefühle der Demoralisierung und Entmutigung (Appels, 2004). Ungünstige Ausprägungen von Vitaler Erschöpfung lassen auf einen Zustand schließen, in dem Menschen ihre Ressourcen zur Stressbewältigung aufgezehrt haben. Verwendet wurde in der Studie eine Version des Maastrichts Vital Exhaustion Questionnaire mit einer Auswahl von neun Items, die als repräsentativ für das Konstrukt Vitale Erschöpfung gelten.

Die Ergebnisse zeigen das folgende Risikopotenzial bei den 133 Führungskräften: 26,3% des gesamten Samples liegen gleichsam im „grünen Bereich“ und weisen keine Anzeichen von Vitaler Erschöpfung auf. Bei 51,1% ist eine mittlere Erschöpfung festzustellen. Weitere 22,6% des Führungskräfte-Samples zeigen eine starke („klinische“) Erschöpfung. Diese empirischen Ergebnisse sind durchaus als Warnsignale zu sehen: Aus klinischen Untersuchungen zur Vitalen Erschöpfung ist bekannt, dass hohe Ausprägungen mit einem zwei- bis dreifach erhöhten Risiko

für einen Herzinfarkt oder einen Schlaganfall einhergehen. Insbesondere an der Gruppe der Führungskräfte mit mittlerer Erschöpfung ist daher mit Präventionsinitiativen anzusetzen: Der Erschöpfungszustand dieser Personen ist schon riskant – einer Zunahme von Erschöpfung ist daher unbedingt vorzubeugen.

Differenzierte gesundheitliche Effekte sind zu sehen, wenn man die Rolle der 133 Führungskräfte unseres Samples in den jeweiligen Change-Prozessen vergleichend berücksichtigt: 59 geben an, als *Impulsgeber* den Change-Prozess initiiert zu haben. 51 wurden als *Umsetzer* mit der operativen Durchführung beauftragt. Weitere 23 Führungskräfte beziehen sich auf organisatorische Veränderungsprozesse, von denen sie *passiv betroffen* waren. Diese drei Gruppen schätzen sowohl die Belastungsfaktoren durch den Change-Prozess als auch ihre Bewältigungsressourcen unterschiedlich ein. Und auch in Bezug auf die Vitale Erschöpfung sind systematische Unterschiede zwischen den passiv Betroffenen, den Umsetzern und den Impulsgebern zu sehen.

Die Ergebnisse legen nahe: Wer organisatorische Veränderungen in seinem Arbeitsbereich als passiv Betroffener erlebt, ohne Möglichkeiten zur Einflussnahme, ist im Vergleich dem höchsten Risiko von Vitaler Erschöpfung ausgesetzt (vgl. Abb.). Und wer mit der Umsetzung organisatorischer Innovationen beauftragt wird, trägt ein höheres Risiko von Vitaler Erschöpfung als Change-Manager, die strategische Impulse geben, dem operativen Geschäft des „Selling Change“ jedoch eher fernbleiben. Eine Ableitung für das präventive Gesundheitsmanagement könnte pointiert lauten: Anstatt „Personal Coaches“ für das oberste Management zu finanzieren, sollten die knappen Mittel den mittleren Managern gewidmet werden, die häufig mit der Aufgabe Change-Management beauftragt werden!

Hintergründe der Vitalen Erschöpfung dieser Führungskräfte in Change-Prozessen sind – natürlich – vielfältig. Zunächst bedeutet „Selling Change“ konkret, mit negativen Emotionen und mit Widerständen umzugehen. Der bei Change-Prozessen notorische Umgang mit Unsicherheit kann Führungskräfte in widersprüchliche Situationen und Rollenkonflikte verstricken: Wie soll der Wandel „verkauft“ werden, wenn beispielsweise wichtige Informationen auch den Führungskräften noch nicht vorliegen oder wenn die Change-Manager selbst nicht vollständig hinter dem umzusetzenden Konzept stehen? Darüber hinaus laufen Change-Prozesse vielfach zusätzlich zu einem herausfordernden Tagesgeschäft ab und stellen daher nochmals erhöhte Anforderungen an die persönliche Work-Life-Balance.

Unsere Ergebnisse – „Stresstests“ zu den Auswirkungen von Reorganisationen auf beteiligte und betroffene Führungskräfte – geben Hinweise auf mittlere bis starke Erschöpfungszustände bei einem großen Teil des Samples und unterstreichen den Bedarf, Innovation durch Prävention zu unterstützen. Denn mit erschöpften Akteuren in erschöpften Unternehmen ist der Wettlauf um die effizienteste und schlankste Organisation nicht zu gewinnen.

Die Autoren

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann ist Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum. (info@iai-bochum.de/www.iai-bochum.de)

Dr. Horst Kunhenn ist Geschäftsführer des IAI. Thomas Kley und Christina Lücke sind wissenschaftliche Mitarbeiter am IAI.

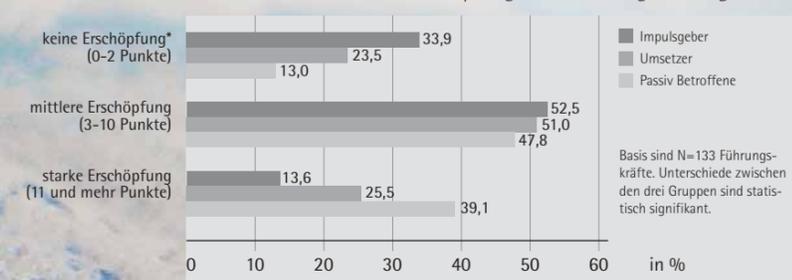
PräGO. IAI Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum

Das Verbundprojekt „PräGO – Präventives Gesundheitsmanagement durch integrierte Personal- und Organisationsentwicklung“ (FKZ 01FA0602-03) wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. www.praego.net

Literatur

Appels, A. (2004). *Exhaustion and coronary heart disease: the history of a scientific quest*. In: *Patient Education and Counseling*, 55. Jg., 2/2004, S. 223-229.
Ehrenberg, A. (2004). *Das erschöpfte Selbst*, Frankfurt am Main: Campus.
Janssen, O. (2004). *How Fairness Perceptions make innovative behavior more or less stressful*. In: *Journal of Organizational Behavior*, 25. Jg., S. 201-215.
Kriegesmann, B., Kunhenn, H., Kley, T., Lücke, C., Dobas, G. J., Paul, A., Altner, N. & Lange, S. (2010). *Innovation durch Prävention. Empirische Ergebnisse und Ideen zur nachhaltigen Gestaltung von Innovationsarbeit*. Bochum: IAI.

Risikoklassen von Vitaler Erschöpfung bei 133 Change-Managern



* Grundlage ist die Kurzsкала „Vitaler Erschöpfung“ Appels (1997, 2004). Zur Risikoklasseneinteilung vgl. Preckel et al. (2005).



Bernd Kriegesmann, Horst Kunhenn, Thomas Kley, Christina Lücke

Vertrauen in Veränderungsprozessen: rhetorische Fassade oder kritischer Faktor?

Bernd Kriegesmann, Horst Kunhenn, Thomas Kley, Christina Lücke

Tief greifende organisatorische Innovationen prägen in zunehmendem Maß die Unternehmenslandschaft. Mit der Rolle von Vertrauen in solchen Veränderungsprozessen setzt sich dieser Beitrag aus dem Projekt InVest auseinander.

Jenseits von alltäglichem Wandel und kontinuierlicher Verbesserung stehen in vielen Unternehmen tief greifende organisatorische Veränderungsprozesse auf der strategischen Agenda (Kriegesmann & Kerka, 2007). Wenn Change-Prozesse mit Personalabbau verbunden sind – „Downsizing“ oder „Rightsizing“ genannt –, sehen sich Beteiligte und Betroffene mit Flexibilitätserwartungen und hohen Unsicherheiten konfrontiert.

Zur Stabilisierung von Veränderungsprozessen wird häufig auf Vertrauen und die Notwendigkeit von „Vertrauensmanagement“ verwiesen (Osterloh & Weibel, 2006). Vertrauen gilt dabei in doppelter Hinsicht als kritischer Faktor im Wandel (Bleicher, 2005): Einerseits drohen Sinn- und Orientierungskrisen sowie eine Erosion von Vertrauen als Folgen exzessiven Reorganisierens und unachtsamer Wandlungsstrategien. Andererseits gilt insbesondere Vertrauen als wertvolle Ressource, die notorische Unsicherheiten in Change-Prozessen überbrücken helfen kann. Empirisch fundiert ist nur wenig über Zusammenhänge von Veränderungsprozessen und Vertrauen im Unternehmenskontext bekannt. Der Blick in die Unternehmenspraxis lässt sogar vermuten, dass es auch ohne eine „Vertrauenskultur“ gehen mag: Verheißt doch die strategiekonforme Umsetzung von Change-Prozessen rasche Effizienzsteigerung – und Effizienz sowie wirtschaftlicher Erfolg schaffen Vertrauen! Kann doch nach vollzogener Reorganisation auf die „normative Kraft des Faktischen“ vertraut werden, um die neuen Strukturen zum Leben zu erwecken. Und wenn das nicht reicht, stellen doch finanzielle Bleibebehalte – das berühmte „Schmerzensgeld“ – sicher, dass die Leistungsbereitschaft der Fach- und Führungskräfte auch für die nächste Reorganisation noch ausreicht. Zugespitzt: Wozu also Vertrauensmanagement? Sind Visionen von Vertrauenskulturen in Unternehmen rhetorische Fassaden und Harmonieillusionen?

Der Vertrauensbegriff bedarf zunächst der Übersetzung und Konkretisierung: Vertrauen in Personen und/oder Unternehmen kann bestimmt werden als Erwartungshaltung, dass kooperatives Handeln – wie die Unterstützung eines Veränderungsprozesses durch die Betroffenen – nicht ausgebeutet wird. Es handelt sich um eine „riskante Vorleistung“, denn der Verlauf und die Folgen des Veränderungsprozesses sind



Bernd Kriegesmann, Horst Kunhenn, Thomas Kley, Christina Lücke

insbesondere für die passiv betroffenen Mitarbeiter häufig nicht völlig transparent. Trotz ausgefeilter Kommunikationsstrategien sehen die Betroffenen dann einer unsicheren Zukunft entgegen, können Sinn und Folgen der anstehenden Veränderungen nicht immer klar erkennen. Als Konsequenzen entstehen Gerüchte, und die Agenten des Wandels werden zum „Blitzableiter“ von Widerständen und emotionalen Reaktionen der Betroffenen. Wenn der Vertrauensvorsprung verletzt wird und Mitarbeiter sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren, droht sowohl durch „innere Kündigung“ als auch durch tatsächliche Fluktuation von Leistungsträgern ein Verlust an Kreativität und Innovationsfähigkeit. Der Gedanke, durch ein vertrauensorientiertes Change-Management gegenzusteuern, setzt hier an. Doch wie lässt sich eine „Investition in Vertrauen“ umsetzen?

Insbesondere in Unternehmen, die mehrfach – „permanent“ – reorganisiert wurden, sollte zunächst eine kritische Würdigung des letzten Change-Prozesses vorgenommen werden: „History matters!“. Change-Zynismus kann sich ausbreiten, wo vergangene Veränderungen stets als gemeinsame Erfolge (v)erklärt wurden. Im Sinne eines „Reculer pour mieux sauter“ kann eine gemeinsame Bestandsaufnahme den Einstieg in ein zukünftiges vertrauensorientiertes Change-Management markieren. Top-Management und mittlere Führungskräfte können eine solche Rückschau als Vorleistung und „Vertrauensbeweis“ nutzen, um Vertrauenswürdigkeit zu zeigen und neues Vertrauenskapital aufzubauen.

Vertrauenswürdigkeit beruht auf den Faktoren Kompetenz, Gutwilligkeit und Verlässlichkeit (Mayer et al., 1995). Während die skizzierte „zukunftsorientierte Rückschau“ geeignet ist, für die „guten Absichten“ bei anstehenden Reorganisationen zu werben, wird die Kompetenzvermutung gegenüber den Change-Agenten und dem Konzept der Reorganisation entscheidend sein. Der Veränderungsprozess muss selbstverständlich ausgereift und schlüssig sein, der Umsetzungsplan gut durchdacht. Bei diesem „Handwerkszeug“ beginnt Vertrauensmanagement! Weitere wichtige Handlungsfelder des die Umsetzung unterstützenden Vertrauensmanagements sollten dann sein:

☞ **Interaktive Fairness:** Die Art und Weise, wie Vorgesetzte ihre Mitarbeiter behandeln, be-

einflusst nicht nur das Vertrauen in Vorgesetzte, sondern kann auch helfen, negative Reaktionen in Krisensituationen zu vermeiden. Gerade bei Downsizing-Prozessen sind der Umgang mit Entlassenen und das Kommunikationsverhalten von zentraler Bedeutung.

☞ **Kommunikation/Information:** Bei drohenden Entlassungen in Veränderungsprozessen kann ein frühzeitiger „realistic change preview“ – auch wenn er für die Betroffenen häufig schmerzhaft ist – besser sein, als langes Schweigen und ein Hinauszögern von klaren Entscheidungen.

☞ **Human-Ressource-Maßnahmen:** Um die Mitarbeiter mit den neuen Anforderungen und Herausforderungen nach einem Wandel im Unternehmen nicht allein zu lassen, können Unternehmen in Form von Trainings oder anderen HR-Maßnahmen ihre Unterstützung anbieten. Damit signalisieren sie Interesse an der neuen Situation ihrer Mitarbeiter und können dadurch deren Motivation steigern.

☞ **Partizipation:** „Betroffene zu Beteiligten machen“ lautet der Slogan in vielen Change-Management-Ratgebern. Tatsächlich gilt die Einbeziehung von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse als ein Schlüssel zur Öffnung für Veränderungen.

Bisherige Erfahrungen aus dem Projekt zeigen: Der Einfluss von Veränderungsprozessen auf das Vertrauen im Unternehmen ist ambivalenter als vielfach angenommen. Einerseits erweist sich das auf Identifikation basierende Vertrauen in das Unternehmen als durchaus stabil. Vertrauen in das Unternehmen erscheint nicht als „zarte Pflanze“ und flüchtige Ressource. Und die „Survivors“ von Personalabbauprozessen können durch die gemachten „stressigen“ Erfahrungen durchaus auch an Resilienz gewinnen im Hinblick auf zukünftige Veränderungsprozesse. Andererseits wird deutlich: Je länger das Thema „Change-Management“ in Unternehmen ohne Wertschätzung derjenigen Menschen, die den Wandel „machen“ sollen, betrieben wird, desto schwieriger wird es, bei kritischen Prozessen die Vertrauenserrosion zu beeinflussen. Es wäre fahrlässig, auf eine solche für Vertrauensentwicklung blinde Wandlungsstrategie zu vertrauen.

Die Autoren

Prof. Dr. Bernd Kriegesmann ist Vorstandsvorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum. info@iai-bochum.de, www.iai-bochum.de

Dr. Horst Kunhenn ist Geschäftsführer des IAI. Thomas Kley und Christina Lücke sind wissenschaftliche Mitarbeiter am IAI.

Das Verbundprojekt „InVest – Vertrauensmanagement als stabilisierender Faktor bei organisatorischen Innovationen“ (FKZ 01FH09086-87) wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. www.projekt-invest.info

Literatur

Bleicher, K. (2005). Zum Wandel im Umgang mit Wandel – Vertrauen als kritischer Faktor. In: *WISO*, 22. Jg., 2/2005, S. 28-31.

Kriegesmann, B. & Kerka, F. (2007). *Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem*. Wiesbaden: Gabler.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. In: *Academy of Management Review*, 20. Jg., 3/1995, S. 709-734.

Osterloh, M. & Weibel, A. (2006). *Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.

IAI Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI) e.V. an der Ruhr-Universität Bochum



Unternehmerischer Wandel mit Geist

Über die Bedeutung von Spiritualität in betrieblichen Veränderungskontexten

Markus Warode, Boris Krause

„Veränderung braucht Vertrauen“ – das ist kein flüchtiger Slogan. In immer mehr Unternehmen wird heute die Erfahrung gemacht, wie schwer es Mitarbeitern gerade bei radikalen, Unsicherheit stiftenden Strukturumbrüchen (Fusionen, Outsourcing oder Personalabbau) fällt, Leistungspotenziale voll abzurufen, wenn der so wichtige „soziale Schmierstoff“ knapp wird. Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens können Vertrauensverluste so verheerende Folgen haben.

Wie die jüngste qualitative Studie des Forschungsprojektes InVest nachweist, wachsen die ohnehin hohen Anforderungen an Führungskräfte damit gewaltig: Sie sind bedeutende unternehmensinterne Vertrauensakteure, zugleich schlicht Übermittler unbequemer Entscheidungen. Dadurch legen sie oft notgedrungen ein paradox anmutendes Rollenverhalten an den Tag. In den InVest-Interviews kommen die relevanten Quellen zur Sprache, aus denen viele „Change-Manager“ schöpfen, um den speziellen Ansprüchen des Veränderungsmanagements gerecht zu werden. Dabei geht es nicht nur um Strategien zur Bewältigung innerer persönlicher Konfliktlagen, sondern auch um Motivation zu ernst gemeinter vertrauensvoller Interaktion, vor allem mit Mitarbeitern – kurz: es geht um das Annehmen „spiritueller“ Haltung.

Spiritualität als Haltung

Das Interesse an der Integration von Spiritualität in unternehmerische Kontexte wächst seit Jahren. Allerdings hat die vielfältige Angebotslage auf dem spirituellen Markt zuletzt für begriffliche Untiefen gesorgt, die der Forschung zunächst Differenzierung abverlangen. Einen überaus klaren und zugleich inhaltsreichen Zugang bietet hier bemerkenswerterweise noch immer die christliche Theologie. Sie versteht Spiritualität (lat. spiritualis) heute als Geisteshaltung eines Menschen, die sich ganz speziell im persönlichen Lebensstil und im Engagement gegenüber Mitmensch und Umwelt ausdrückt. Die spirituelle Person lässt sich nicht allein durch die Sachzwänge des Alltags leiten, sondern durch eine Mentalität, die die reine Tatsachensituation überschreitet und das Handeln an einem umfassenderen Sinn ausrichtet. Spiritualität drückt sich u.a. in den Fragen „Wer bin ich?“ und „Was tue ich?“ aus und wird so praktisch zu ei-

ner dynamischen und provozierenden Kraft. Anders als viele zeitgenössische Vorstellungen zielt das christliche Verständnis von Spiritualität dabei keineswegs allein auf das Ego, etwa nur auf die Bewältigung persönlicher Belastungen oder auf die Förderung eigenen Selbstvertrauens. Spiritualität drückt sich vielmehr auch spürbar in der bewussten Gestaltung interpersonalen Begegnungen aus, und dies gerade in einer rasant bewegten Umwelt, wie sie auch Reorganisationen darstellen. Spiritualität heißt also Reaktion und Pro-Aktion – entlang dieser Fassung des Phänomens bestätigen Führungskräfte: „Indem es auf mich als Person wirkt, wirkt es auch auf die Arbeit.“

Vertrauen in die Welt und sich selbst

In Form der Anwendung „geistlicher“ Praktiken der Besinnung (z.B. Meditation und Gebet) hat Spiritualität aber zunächst einmal den Effekt persönlicher Selbststabilisierung. Führungskräfte als spirituelle „Sinnsucher“ versuchen bewusst, den Turbulenzen des beruflichen Alltags mit Gelassenheit zu begegnen. Ihr Grundvertrauen in die Wirklichkeit liefert ihnen offenbar eine tragfähige Basis für die Bewältigung von Scheitern bzw. Misserfolg. Zugleich streben sie nach einem verantwortlichen Umgang mit den ihnen verfügbaren Ressourcen, z.B. der Gesundheit. Sie üben sich oft in achtsamer Sorge um ein ausgeglichenes Leben aus der eigenen Mitte heraus.

Wie aus den Interviews mit den Führungskräften hervorgeht, erhöht gelebte Spiritualität die persönliche Frustrationstoleranz besonders in den kaum bis gar nicht kontrollierbaren, also „passiv“ widerfahrenen Ereignissen des unternehmerischen Veränderungsgeschehens. Führungskräfte zielen auf „Erdung“, auf Relativierung der eigenen Ansprüche angesichts situativ belastender Anforderungen, was häufig unter Rückgriff auf bestimmte – das eigene Selbst überschreitende – Lebensdeutungen („Glaube an das Gute“, „Wink von oben“, „Gott“ etc.) geschieht. Ausdrück finden können diese Deutungen in meist salopp getätigten Aussagen wie „Das kann mir/dir nichts anhaben!“ oder „Es gibt letztlich wichtigere Dinge im Leben!“. Es handelt sich hierbei allerdings mitnichten um bloße Lippenbekenntnisse – es sind Bekundungen tief verankerter Überzeugungen, die in der Praxis Niederschlag finden.



Praxisbezüge gelebter Spiritualität

Spiritualität und Interaktivität

Wie die InVest-Untersuchung dokumentiert, bietet der spirituelle Haushalt nun aber weitaus mehr als ein dickes Fell der Frustrationstoleranz oder einen Antrieb zu selbstzentrierter Achtsamkeit. Spiritualität leitet ebenso zu engagierter Gestaltung von Beziehungskontexten an und wird so zu einer Ressource, die das Handeln insbesondere in seiner sozialen Relevanz steuert. Spiritualität sorgt hierbei offenbar motivational für eine starke Selbstbindung an Werte wie Fairness, Integrität und Anerkennung, und dies durchaus reflektiert, wie Führungskräfte bestätigen. Aus den Fallstudien lässt sich im Blick auf Motivlagen für Führungshandeln zugleich ableiten, dass praktizierte Spiritualität die Bedingungen zur Sicherung interpersonalen Vertrauens begünstigen – und hier sind Führungskräfte, zumal in tief greifenden organisatorischen Veränderungsprozessen, besonders gefragt. Gerade in Situationen des Abbruchs routinisierter Abläufe in Unternehmen steigen die Anforderungen an die direkte Kommunikation und Interaktion der Beteiligten. Ein durch spirituelle Haltung motiviertes Handeln äußert sich hier in einer „ganzheitlichen“ Begegnung, in der Mitarbeiter/-innen nicht „taxiert“, d.h. niemals nur rein als Leistungs-subjekte bewertet werden. Zur spirituellen Haltung gehören so auch Vertrauensvorschuss und eine konstruktive Fehlerkultur.

Wie die empirischen Daten nahe legen, wird authentisch wertschätzendes und vertrauenswürdiges Führungsverhalten durchaus mit erhöhter Vertrauensbereitschaft und so letztlich auch mit Leistung und größerem Erfindergeist zurückgezahlt. Sofern man bedenkt, dass für Mitarbeiter gerade in radikalen Veränderungsprozessen (z.B. mit Personalabbau) die Qualität der Beziehung zum direkten Vorgesetzten zum ausschlaggebenden Grund dafür werden kann, den Abwanderungsgedanken eben keine (!) Taten folgen zu lassen, gewinnt der Faktor Spiritualität in diesem Kontext durchaus an bemerkenswerter Relevanz.

Effizienz statt Esoterik

Für das betriebliche Change-Management, das zuweilen mit massiven Unsicherheiten zu tun hat und mit entsprechend hohem Vertrauensbedarf aufwartet, kann sich Spiritualität als wichtige Ressource erweisen. Gerade wenn es um „echte“ Vertrauensbeziehungen geht, die innerbetrieblichen Akteuren einen hohen inneren Verpflichtungsgrad abringen, kann sie aus ökonomischer Perspektive als Produktivitätsfaktor in Erscheinung treten. Wie die InVest-Studie zeigt, ist Spiritualität als Haltung somit keine reine Privatsache, sondern ein Phänomen mit sozialer Relevanz und Alltagstauglichkeit, auch im organisationalen Veränderungsgeschehen.

Die Autoren

Dipl. Soz.-Wiss. Dipl. Arb.-Wiss. Markus Warode ist Geschäftsleiter des IKMS – Instituts für Kirche, Management und Spiritualität an der PTH Münster. Er beschäftigt sich mit der Verbindung von Spiritualität und Management und strategischem Personalmanagement insbesondere bei kirchlichen und sozialen Organisationen. m.warode@ikms.eu

Dr. Boris Krause ist Theologe und wissenschaftlicher Mitarbeiter am IKMS. Seine Forschungsschwerpunkte bilden Religion und Spiritualität in modernen Gesellschaften sowie Fragen der Unternehmensethik. b.krause@ikms.eu

Ein durch spirituelle Haltung motiviertes Handeln äußert sich in einer „ganzheitlichen“ Begegnung, in der Mitarbeiter/-innen nicht

„taxiert“, d. h. niemals nur rein als Leistungs-subjekte bewertet

Das Forschungsprojekt „InVest – Vertrauensmanagement als stabilisierender Faktor bei organisatorischen Innovationen“ entwickelt ein Managementprogramm zur Stabilisierung organisatorischer Veränderungen durch Vertrauen.

werden. Zur spirituellen Haltung gehören so auch Vertrauensvor-

Es wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert (FKZ 01FH09131). www.projekt-invest.info

schuss und eine konstruktive Fehlerkultur.



Markus Warode, Boris Krause

s p i r i t



„Wandlung ist notwendig wie die Erneuerung der Blätter im Frühling“. Zitate wie dieses von Vincent van Gogh durchziehen unsere mitteleuropäische Kultur und – ähnlich – auch unsere arbeitswissenschaftliche Fachliteratur. Veränderung wird als notwendig, positiv und als konstituierendes Element des Lebens beschrieben, Veränderungsfähigkeit als Voraussetzung für Innovation und Erfolg im globalen Wettbewerb. Wer sich nicht verändert, ist schon tot, das gilt für das Unternehmen wie den Beschäftigten.

Zu Recht weisen aber verschiedene Beiträge dieser Ausgabe auf die Gefahren hin, die mit Veränderungsprozessen für die Betroffenen einhergehen. So zeigen Bernd Kriegesmann und seine Kollegen in ihrem Aufsatz „Reorganisationen als ‚Stresstests‘ für Unternehmen“, dass die Belastung der Führungskräfte in Veränderungsprozessen erhebliche Gesundheitsgefahren birgt: „Bei 51,1% ist eine mittlere Erschöpfung festzustellen. Weitere 22,6% des Führungskräfte-Samples zeigen eine starke (klinische) Erschöpfung.“ Dabei ist die (klinische) Erschöpfung bei Impulsgebern auf der strategischen Managementebene mit 13,6% Betroffenen am geringsten, bei Umsetzern mit 25,5% stärker und bei passiv betroffenen Führungskräften mit 39,1% (!) am stärksten.

Eine relativ plausible psychologische Erklärung liegt im Konzept der internen/externen Kontrolle, denn positive Kontrollüberzeugung wird in vielen Studien auch in Zusammenhang gebracht mit Gesundheit und Stressresistenz. Je mehr Einfluss man also selbst auf die Gestaltung der Veränderungsprozesse hat, desto geringer die Bedrohung der Gesundheit. Eine andere, ebenso einfache Erklärung darf aber hier nicht aus dem Blick geraten, da sie erhebliche Implikationen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen hat, nämlich der Grad der tatsächlichen Veränderung, die Change-Prozesse der Organisation im genuinen Arbeitsumfeld der Betroffenen auslösen. Und hier gibt es wesentliche Unterschiede zwischen den betrieblichen Ebenen.

Von betrieblichen Veränderungsprozessen Betroffene (nach Kriegesmann et al. auch Führungskräfte!), die keine gestalterischen Einflüsse auf den Prozess haben, werden eher negative Symptomatiken entwickeln. Sie haben zunächst nur objektive, substan-

Veränderung ist
umso schöner, je
weiter man davon
entfernt ist

zielle Nachteile aus Veränderungen: Ihre Kompetenzen, die für die bisherigen Prozesse notwendig waren, drohen entwertet zu werden, ihre Erfahrungen sind zunehmend nutzlos, ihre ehemals so wichtigen Routinen stören sogar. Sie müssen nicht nur Neues lernen, sondern Altes „entlernen“. Ehemals hochgeschätzte und wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen werden damit zur Innovationsbremse. Und ob sich der Veränderungsprozess auf ihrer Arbeitsebene auszahlen wird, oder in anderen Bereichen des Unternehmens (oder auch gar nicht), steht für viele Betroffene in den Sternen.

Passiv Betroffene sind zudem vollständig externer Kontrolle unterworfen, bei mehrfachem Durchlaufen von Veränderungsprozessen mögen sie sogar das klinische Symptom gelernter Hilflosigkeit entwickeln, das man mit der Entstehung von Depression in Zusammenhang bringt und das daher auch einen gewissen Erklärungswert für die zunehmenden Burnout-Raten unserer dynamisierten Arbeitsgesellschaft haben mag. Die Ebene der „Umsetzer“ hat dabei andere Probleme: Die Change-Manager sind als operative Gestalter diejenigen mit den wahrscheinlich größten Einflussmöglichkeiten auf die Ausgestaltung der Veränderungsprozesse – Wandel ist ihr Job. Im Veränderungsprozess sind sie aber der Überbringer der schlechten Botschaft, sie stehen zwischen Hammer und Amboss (i.e. Vorstand und Belegschaft) und sind daher mit unterschiedlichen Erwartungen und Erfolgskriterien konfrontiert. Oftmals sind sie auch nur „Teilzeit-Change-Manager“, die Veränderungsprozesse im und neben dem laufenden Tagesgeschäft realisieren müssen. Dass dies kein salutogenetisches Potenzial darstellt, steht außer Frage.

Auf der obersten, strategischen Ebene eines Unternehmens schließlich sind Change-Prozesse nur noch abstrakter Natur. Sie tangieren die konkrete Arbeitssituation der Geschäftsführer oder Vorstände kaum. Die Ausgliederung einer Abteilung in eine selbstständige Gesellschaft, die Einführung eines neuen Produktionsverfahrens oder die Streichung von Hierarchieebenen findet für Topmanager zwischen Aktendeckeln statt. Wenn man sich im Auge des Hurrikans befindet und den Sturm der Veränderung um sich herumziehen lässt, kann man leicht das hohe Lied der Innovation singen. Wenn Verän-

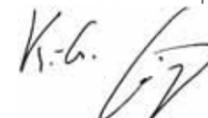
PRÆVOKATION

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne prævokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

derungen die Vorstandsebene aber selbst betreffen, werden Topmanager genauso nervös wie alle anderen, was man in diesen Tagen amüsiert bei der Diskussion um die Einführung einer Frauenquote in Vorständen von DAX-Unternehmen beobachten konnte.

Es erscheint also tatsächlich plausibel, dass Innovations- und Veränderungsprozesse umso „schöner“ erscheinen, je weiter man von ihren tatsächlichen Auswirkungen entfernt ist und je mehr man sich persönlich in Sicherheit befindet. Um an das Eingangszitat anzuknüpfen: Der Baum, der sein Laub erneuert, findet diesen Wandel höchstwahrscheinlich besser als das Blatt, das abgeworfen wird!

Der am weitesten von den Auswirkungen der Veränderungsprozesse entfernte Akteur ist aber der Wissenschaftler oder Berater. Für ihn ändert sich aber auch wirklich gar nichts durch die Veränderungsprozesse, die er anstößt, er plant und evaluiert aus einer gesicherten Beobachterposition. Da besteht leicht das Risiko, die Last und das Leid, die man einer Organisation und ihren Mitgliedern mit Veränderungsprozessen zumutet, zu unterschätzen. Berater sollten daher immer im Auge behalten, dass Veränderungen zwar die Voraussetzung für Verbesserung sind, dass Veränderungen aber auch Stress machen. Wir Arbeitswissenschaftler dürfen nie vergessen, dass mit unseren humanisierenden Modellen neuer Arbeitsorganisation, Kompetenz- und Personalentwicklung zunächst Veränderungsstress verbunden ist. Mit jeder Erweiterung von Handlungsspielräumen erzeugen wir Optionsstress. Mit jeder Qualifizierungsmaßnahme entwerten wir alte Kompetenzen. Und wenn wir nicht umsichtig sind, machen wir durch die Veränderungen, die mit unseren Gesundheitsprojekten verbunden sind, die Beschäftigten und die Führungskräfte krank.



Kurt-Georg Ciesinger
Redakteur der Zeitschrift prævieu

IMPRESSUM

prævieu – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
2. Jahrgang 2011 – ISSN 2190-0485 –
Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger,
Dortmund

Online-Redaktion: Johannes Jahns
Lektorat: Ursula Meyer, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Bonn
Korrektorat: Simone Danisch
Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen
Layout: Q3 design GbR, 44265 Dortmund,
www.Q3design.de
Bildnachweis: Dagmar Siebecke, S. 3 (Klatt), S. 31 (Ciesinger); Guido Frebel, Lichtblick Bochum, S. 6, 24, 27 (Kriegesmann); Fraunhofer ISI, S. 9 (Kinkel, Maloca, Jung Erceg); Florian Lang, S. 11 (Flüter-Hoffmann); Olaf Struck, S. 13 (Matthias Dütsch); Matthias Dütsch, S. 13 (Olaf Struck); IAQ, S. 15 (Franz, Voss-Dahm); Goggi Strauss, S. 19 (Rauball); Carolin Weinkopf, S. 23 (Mühge); Atelier Pfeilerer, S. 24, 27 (Lücke); Studio Wiegel, Münster, S. 29 (Krause); Mareike Gerundt, S. 29 (Warode).



gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion prævieu
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund,
fon 0231/47 73 79-30, fax -55
prævieu@gaus.de, www.zeitschrift-prævieu.de

Die in diesem Heft dargestellten Verbundprojekte werden aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Die Forschungsverbünde VITNESS, bops, InVest und PräGO werden im Forschungsschwerpunkt „Balance von Flexibilität und Stabilität“ durch den Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.



prævieu

v e r æ n d e r u n g

WORLDVIEW
PRESIDENTIAL
QUESTIONS

change