

Gerhard KRASSNIG, Dipl.-Ing., 1977 Abschluß einer AHS, 1985 Abschluß des Studiums Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau an der TU Graz. 1985-1987 Philips Bauelementewerk Klagenfurt: Efficiency management mit der Hauptaufgabe der technisch-ökonomischen Beurteilung von Investitionsprojekten und Rationalisierungsvorhaben. Später als Mitarbeiter einer Produktionsabteilung: Umsetzung von produktivitätssteigernden Maßnahmen. 1987 - dato: Dr. Helmut Neumann Management Beratungsgruppe, Einstieg als Personalberater und maßgeblich am Aufbau des Geschäftsfeldes »Technical Industries« beteiligt. Dieses entstand aus der Überlegung, modernste und international erfolgreiche Recruitingmethoden in Verknüpfung mit der notwendigen Fachkompetenz anbieten zu können. Seit der Umwandlung dieses Bereiches in die Dr. Helmut Neumann Technical Industries Management Beratung Ges.m.b.H. geschäftsführender Gesellschafter dieses Unternehmens. Der Schwerpunkt dieses Dienstleistungsbereiches liegt in der Verwirklichung höchst professioneller Standards bei der Suche und Selektion von Fach- und Führungskräften. Zudem Übernahme der Gesamtverantwortung für Marketing und Vertrieb innerhalb der Neumann Beratungsgruppe.

Human Ressource Management

Wirkungsfeld zwischen Technik und organisatorischen Tendenzen

Zunehmend kürzere Technologiefolgezyklen erfordern mehr denn je umfassende personalpolitische Gestaltungskonzepte. Statt einer Beschränkung auf Personalverwaltung bedarf es einer antizipativ Investitionen berücksichtigenden Personalentwicklung. Zudem sollte einer qualitativen Personalplanung mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Partizipationspolitik und mitarbeiterorientierte Führung sind Konsequenzen sich verändernder Führungssituationen. Neben der Technik als wichtigem Einflußfaktor auf das Human Ressource Management wirken jedoch andere Komponenten wie Zentralisations- und Dezentralisationstendenzen und damit verbundene, neuartige Beziehungsstrukturen auf das Management ein und fordern heraus. Das Bild der kompetenten Führungspersönlichkeit ist daher im Wandel. Natürliche Autorität und Akzeptanz, welche von den zu Führenden erteilt wird, ersetzen hierarchische, von oben aufgepropfte Autorität.

Human Ressource Management ist daher kein ausschließliches Thema der Personalabteilung, sondern vielmehr eine Funktion aller mit Mitarbeiterführung betrauten Personen.

1. Der technische Wandel als Analysefeld der Personalwirtschaft

Neue Technologien, welche gerade erst Forschungsabteilungen verlassen haben, werden mit immer höheren Geschwindigkeiten in den industriellen Produktionsprozeß übergeführt. Innovationsfrequenzen erhöhen sich laufend mit der Zielsetzung, Wettbewerbsvorteile am Markt geltend zu machen. Nahezu alle Bereiche von Unternehmen sehen sich mit technischen Herausforderungen konfrontiert.

Dies trifft den Produktionsleiter eines Industriebetriebes bei der Neueinführung eines rechnerunterstützten PPS-Systems ebenso wie den Sachbearbeiter einer Einkaufsabteilung, welcher zur Ausübung seiner täglichen Arbeit relationale Datenbanken abfragen und pflegen muß. Die hohe Innovationsdynamik im technologischen Bereich strebt damit nicht nur die Finanzkraft eines Unternehmens, sie wirkt sich vielfach auch negativ auf die

Umsetzungsfähigkeiten und -bereitschaft von Innovationen seitens der Mitarbeiter aus. Eine von seiten der Technologieanwender häufig zu beobachtende Ablehnung neuer Technologien, manchmal sogar als „Technikfeindlichkeit“ interpretiert, erweist sich bei näherer Analyse vielfach als verständliche Form der Überforderung;[1] einer Überforderung des einzelnen am Arbeitsplatz und einer Überforderung der Organisation als Zusammenspiel von Funktionen und Abläufen. In sehr hohem Ausmaß trifft dies für Kommunikations- und Informationstechnologien zu, prinzipiell ist dieses Phänomen jedoch technologieneutral.

Adäquat steigt der Anspruch an die betriebliche Personalwirtschaft rechtzeitig, eine ausreichend bereite Akzeptanzbasis für den Erfolg technologischer Innovationen zu schaffen. Dieser neuen Herausforderung kann das Personalwesen jedoch in der Praxis nur partiell nachkommen, zumal meistens über technische Innovationsvorhaben

entschieden wird, ohne daß Rechenschaft über das Personal und die personellen Konsequenzen aus technischen Innovationen gelegt wird.[2] Es ist nicht unüblich, zunächst die technische Infrastruktur zu implementieren und dann die Qualifizierung des damit betrauten Personals nachzuschieben. Die Forderung nach einer integralen Personalplanung wird daher umso dringlicher. Es kann nicht sinnvoll sein, daß Personalplaner froh sein müssen, wenn sie von Fachabteilungen rechtzeitig personalwirtschaftlich relevante Daten von Investitionsprojekten erhalten. Im Bereich der Produktion ist „vorbeugende Instandhaltung“ schon lange eine Selbstverständlichkeit. Die qualitative Anpassung der Personalsituation eines Unternehmens erfolgt jedoch zumeist reaktiv. Vor allem in technologiegetriebenen Branchen entsteht daher die Notwendigkeit der Umorientierung in der Personalplanung von bisher weitgehend quantitativen Aspekten hin zu (prospektiven) qualitativen Zielen.[3]



1.1 Personalbedarfsdeckung

Die Notwendigkeit, sämtliche Stellen eines Unternehmens mit geeigneten Mitarbeitern zu besetzen, ist zentrales Thema der Personalbedarfsdeckung. Die aufgrund des technologischen Wandels entstehenden qualitativen und quantitativen Personalfehlbestände lassen sich grundsätzlich durch Maßnahmen der Potentialanpassung und Potentialplanung schließen. [1]

In der Praxis findet man vorherrschend Maßnahmen der Potentialanpassung, d.h., sie werden meist reaktiv mehr oder minder gleichzeitig mit technischen Veränderungen ergriffen. Ihr Charakter ist vielfach quantitativ und beschränkt sich auf intensitätsmäßige Anpassungen (Versetzungen, Kündigungen, Reorganisationen). Das Abgleichen der Qualifikationen ist beschränkt möglich, zumal Schulungsprozesse längere Zeiträume beanspruchen. Dem zugrunde liegt die Überlegung, daß der „Faktor“ Personal gegenüber der Technik eine relativ hohe Elastizität besitzt („heutzutage muß man flexibel sein“). Deutlich geringer sind hier Planungskosten anzusetzen. Auch die Abstimmung von technologiebedingten Anforderungen und Personalpotential ist über gezielte Recruitingmaßnahmen situationsspezifisch und kurzfristig möglich. Gefahren ergeben sich, wenn die prinzipielle Beschaffbarkeit der benötigten Qualifikationen in Frage steht. Ebenso kritisch untersucht werden müssen Frestellungskosten und der Einfluß auf das Betriebsklima bei Kündigungen.

Eine antizipative Behandlung des Problemkreises findet in den Maßnahmen der Potentialplanung ihren Ausdruck. Das Bündel an Maßnahmen ist hier um die qualitative Komponente angereichert. Langfristigkeit ist vor allem bei größeren Personalabbaunotwendigkeiten von Wichtigkeit (Personalabbaupläne, vorgezogene Pensionierungen). Der größeren Unabhängigkeit vom Personalbeschaffungsmarkt und der guten sozialen Verträglichkeit solcher Maßnahmen steht jedoch das Problem der Prognose zukünftiger Anforderungen und Qualifikationen gegenüber.

Zum einen ist es schwierig, technische Entwicklungen einzuschätzen, zum anderen ist in diesem Zusammenhang die Meßbarkeit der Qualifikationsmerkmale in ihrer Ausprägung ein offenes Feld für Spekulationen und Interpretationen.

Beide Vorgehensmodelle lassen daher Lücken offen, welche niemals nur aus der Sicht der Personalabteilung

geschlossen werden können. Die wesentlich stärkere Einbeziehung des Personalwesens in sämtliche Unternehmensbereiche ermöglicht erst integrale strategische Ansätze.

2. Konzepte eines strategischen Personalmanagements

Gerade in jüngster Zeit wird das Schlagwort „Personalstrategie“ oft zitiert. Ausgehend von den bisherigen Überlegungen, die sich auf den Bereich Technik und Personalwesen beziehen, sollen nunmehr beispielhaft und beschreibend einige grundlegende Konzepte dargestellt werden. Mit dem Themenkreis „Personalstrategien“ beschäftigt sich auch intensiv die Neumann Beratungsgruppe. Aufgrund der Wichtigkeit des Themas stößt dieser Beratungsschwerpunkt zunehmend auf das Interesse der Wirtschaft.

2.1 Ressourcenorientierte Personalkonzepte

In der Planungslogistik vorherrschend ist der Ziel-Mittel-Ansatz. Danach folgt auf die Planung der Ziele die Ausarbeitung der Mittel und Wege dorthin. Demgegenüber steht ein ressourcenorientierter, inkrementaler Ansatz. Die vorrangige Betrachtung der Wege und Mittel zur Zielerreichung bilden den Schwerpunkt, das Ziel bleibt vage definiert und ist mehr eine Vision in den Köpfen der Führungskräfte.[4]

Nach Wrapp und Hayes folgt der erfolgreiche Manager einem ressourcenorientierten Planungsansatz.[5] Mehr als im Ziel-Mittel-Ansatz ist hier eine Verbindung Strategie und Operation gegeben: Führung ist Verknüpfung von Strategie und Operation (Acting Management - nicht nur planen, entscheiden, anordnen und kontrollieren). Strategie ohne operativen Bezug scheitert an der Durchsetzung, an den nicht vorhandenen oder nicht geeigneten Ressourcen. Das zu starre Verhaften am Strategie-Struktur-Denken bringt eine zu geringe Orientierung an Personal- und Verhaltensstrategien mit sich. Den Verhaltens- und Wertänderungen der Mitarbeiter wird zu wenig Beachtung als strategischer Erfolgsfaktor beigemessen. Dieser Ansatz legt Wert auf vorbeugende Personalentwicklung. Qualifizierte Mitarbeiter sind die tragende Säule neuer technischer und marktlicher Entwicklungen. Unternehmerisches Handeln von unten nach oben soll damit praktikabel werden. Fähigkeiten und Ressourcen sind auszubilden und

bereitzustellen, um die am Markt vorhandenen Chancen zu nutzen (Vergleiche: „der Weg ist das Ziel“, Umkehrung des Ziel-Mittel-Ansatzes, Chancenmanagement).

2.2 Investitionsorientierte Personalkonzepte

Die Personalstrategie wird hier aus den Investitionskonzepten abgeleitet. Investitionsstrategien werden um ihre Umsetzbarkeit ergänzt, das Personal selbst wird zum Investitionsobjekt. [4]

Die personalwirtschaftliche Fundierung von Investitionsentscheidungen soll sichergestellt werden (personelle Technologiefolgeabschätzungen). Vorhaben und Pläne werden mit den personellen Ressourcen konfrontiert. Hier fallen die Zielsetzungs- und die Ressourcenbetrachtung zusammen und sind nicht hintereinander geschaltet wie bei der Ziel-Mittel-Betrachtung.

Investitionsentscheidungen werden schwieriger, da sie um qualitative, personalwirtschaftliche Komponenten erweitert werden. Übergreifende Kenntnisse finanzwirtschaftlicher, technischer und personalwirtschaftlicher Natur werden erforderlich.

Eine personalwirtschaftlich abgesicherte Investitionsentscheidung erleichtert und beschleunigt die Einführung neuer Technologien.

Widerstände werden frühzeitig abgebaut oder treten erst gar nicht auf. Die Vermeidung von schwer kalkulierbaren Kosten (Anlauf-, Lernkosten) ist weiters positiv festzuhalten.

2.3 Wertorientierte Personalkonzepte

Das wertorientierte Personalkonzept nimmt Bezug auf die Interessen, Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiter, damit auch auf die gesellschaftlichen Wertvorstellungen.

Es ergänzt das ressourcenorientierte bzw. das an Investitionsentscheidungen angebundene Konzept. Unternehmenskultur ist in diesem Zusammenhang ein Schlagwort. Der Begriff, welcher Ausdruck von Wertvorstellungen und Denkhaltungen im Unternehmen ist, ist zu wenig greifbar, um Personalstrategien davon abzuleiten. Personalstrategien leisten jedoch zweifelsohne einen Beitrag zur Schaffung ausgeprägter Unternehmenskulturen.

Führen heißt aus diesem Blickwinkel Werte setzen, Werte gestalten und vorleben sowie zwischen den Werten



innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu vermitteln.

Ein wertorientiertes Personalkonzept erkennt und setzt den Wertewandel um. Bei operativen Problemlösungen sind Werthaltungen der Mitarbeiter entscheidungsrelevante Sachverhalte.[4]

Eine Personalstrategie gewinnt nur Bedeutung, wenn sie Eingang in operative Entscheidungen der Führung findet. Somit ist „Personalstrategie“ eine Führungsaufgabe der Verantwortlichen, weniger nur die Fachaufgabe der Personalabteilung. Aus dem Spannungsfeld zwischen den Ansprüchen der Menschen und der ökonomisch optimalen Nutzung neuer Technologien ergeben sich Anforderungen an die Personalwirtschaft.

Dabei ist nicht immer klar, wo gegebenenfalls auf die Nutzung und Verwirklichung menschlicher bzw. technisch/ökonomischer Fähigkeiten verzichtet werden muß, um unverzichtbare Interessen des einen oder anderen Elementes zu wahren.

Dabei auftretende Diskrepanzen subjektiv zu „überbrücken“, ist ein Problem der Mitarbeiterführung. Ob dies lösbar ist, ist vorerst eine Frage der Größe der Diskrepanz, aber natürlich auch der Qualität der Führung. Die Führung ist im Prozeß des technischen Wandels eigenen Problemen ausgesetzt.

3. Mitarbeiterführung unter dem Einfluß des technischen Wandels

Vor allem Informationstechnologien, aber prinzipiell nicht nur diese, sind geeignet, Führungsfunktionen partiell zu ersetzen. Kontrolle und Überwachung sowie Koordination kann durch Technik substituiert werden.[1]

Als Beispiel dafür kann die Führung einer ausländischen Tochtergesellschaft durch die Konzernzentrale angeführt werden. Die Vernetzung von EDV-Systemen ermöglicht dem Aufsichtsorgan im Headquarter fast „on line“ die zumindest zahlenmäßige Kontrolle der Geschäftsgebarung der Auslandstochter. Es kommt also zu einer Substitution personeller Kontrolle durch technische Kontrolle.

Dies trifft zum einen den ehemaligen Inhaber der Kontrollfunktion. Eines der wesentlichen Identifikationsmerkmale der Vorgesetztenfunktion, welches nicht zuletzt seine hierarchische Position untermauerte, nämlich die personelle Kontrolle, fällt weg.

Reaktionsmuster wie Unsicherheit und Frustration sowie eine Beeinträchtigung des Selbstbildnisses (Führungskrise) treten unter Umständen auf.

Zum anderen ermöglicht der Einsatz von Technologien als Organisationsmittel (z.B. Management-Informationssysteme) die Kontrolle von Bereichen, welche bislang unkontrolliert bzw. nur der persönlichen Kontrolle des Positionsinhabers zugänglich waren. Daraus resultiert oftmals Widerstand gegen eine allzu „autoritäre Technik“.

Die Kombination dieser beiden schemenhaft skizzierten Sachverhalte kann eine besonders schwierige Führungssituation darstellen. Das Gefühl der ständigen, sozusagen anonymen Überwachung, d.h. die subjektiv empfundene Verschärfung der Kontrollsituation kann zu einem hohen Spannungs- und Konfliktpotential führen.

Spannungen abzubauen, erfordert jedenfalls ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten. Die eingangs beschriebene Verhaltensunsicherheit durch den Verlust direkter Führungsfunktionen seitens des Vorgesetzten wirkt sich darauf jedenfalls nicht produktiv aus. Vielfach werden Defizite im Führungsvermögen durch autoritäres Verhalten kompensiert. Die fatale Situation entsteht, daß Mitarbeiter an ihre Vorgesetzten gerade jene Anforderungen stellen, welche sie, weniger denn je, zu erfüllen imstande sind.

Diese qualitative Veränderung der Führungssituation wird jedoch in einigen Fällen durch eine der bisherigen Darstellung gegenläufigen Entwicklung seitens der Mitarbeiter beeinflusst. Technikbedingt können gewisse Bereiche schlechter denn je von seiten der Führung kontrolliert werden. Dies trifft vor allem das Feld der Spezialisten, die professionalisierten Mitarbeiter. Diese gewinnen zunehmend an Macht gegenüber ihren Vorgesetzten. Fachlich fundierte Anweisungs- und Kontrollfunktionen können zunehmend weniger wahrgenommen werden. Daraus resultieren Selbstständigkeitsansprüche und unkontrollierbare Freiheiten. Damit ergibt sich eine völlig veränderte und neue Führungssituation.

Um Konflikte zu vermeiden, und auch aus dem Umstand der Abhängigkeit von Spezialisten, ist der Vorgesetzte gezwungen, Freiräume einzuräumen und die Situation zu akzeptieren.

Die Führung verlagert sich auf eine höhere Ebene, die sozio-emotionale Ebene. Diese Ebene ist positiv zu gestalten, der größere Sachverstand

des Mitarbeiters ist anzuerkennen und seine Kompetenz zu nutzen.

Aus beiden beispielhaft konstruierten Sachverhalten wird die Notwendigkeit partizipativer Entscheidungsfindungsprozesse und kooperativer Führungsformen als Folge einer erhöhten Technisierung in sämtlichen Bereichen deutlich. Es ergibt sich eine qualitative Veränderung in den an die Führungskräfte gestellten Führungsanforderungen. Partizipative und mitarbeiterorientierte Führung stellt tendenziell höhere Anforderungen an die Führungskompetenz. Dafür müssen grundlegende Persönlichkeitsmerkmale jedoch vorhanden sein. Diese durch fördernde Maßnahmen auszubilden, ist nur beschränkt möglich. Aus der Praxis der Personalberatung kann berichtet werden, daß in vielen Anforderungsprofilen, welche im Zusammenhang mit zu besetzenden Positionen erarbeitet werden, die Schlagworte „Führungsqualitäten“ und „echte Leadership“, vorkommen. Pragmatisch könnte man meinen: Diese Eigenschaften hat man oder man hat sie nicht.

4. Neue Qualität der Führung und des Managements

Die zunehmende Technisierung sämtlicher Unternehmensbereiche verändert Führungs-konstellationen qualitativ.

Zudem läßt sich als eine von mehreren Entwicklungslinien ein deutlicher Trend zur Dezentralisierung und damit zum Abbau von Hierarchien zugunsten teamorientierter Strukturen erkennen. Die Ursachen dafür sind vielfältig.

Beispielhaft sei erwähnt, daß multinationale Konzerne vermehrt dazu übergehen, ihre Unternehmenstätigkeiten zu zergliedern und sogenannte Geschäftseinheiten (Profit-Center-Gedanke) zu bilden. Damit erhofft man sich eine Erhöhung der Flexibilität, größere Marktnähe und nicht zuletzt bessere Meßbarkeit und Beurteilbarkeit von Teilaktivitäten. Die Zunahme von Mergers & Akquisitions-Aktivitäten und die Restrukturierung von Großkonzernen mag dafür ein Indiz sein.

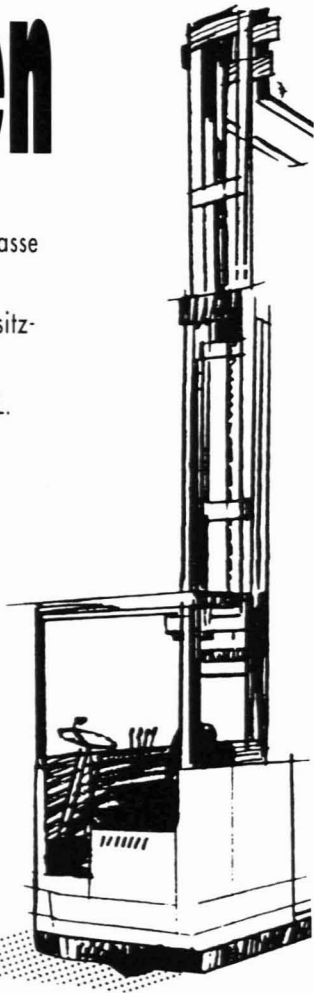
Damit verbunden ist jedenfalls eine Transformation der Verantwortung, aber auch der Kompetenzen und des Handlungsspielraumes nach unten und generell eine Verflachung von Hierarchien. Selbst das oberste Management rückt näher an das unternehmerische Geschehen und an den Markt.

Flachere Hierarchien und die Transformation von Handlungsspielraum und

Hoch soll'n Sie heben

30 Jahre
STILL-Österreich

Durch Ihre enge Gasse
wird er kommen:
Der Elektro-Fahrersitz-
Schubmaststapler
Typ EFSM von STILL.
Tragfähigkeit:
1,25t bis 2,5t.



 **STILL**

SORGFALT UND TECHNIK

STILL GES.M.B.H.
IZ NÖ-SÜD, A-2351 WR. NEUDORF
TEL: 0 22 36 / 615 01-0, FAX: 0 22 36 / 617 04



ÖSD SEMINARE

HERBSTTERMINE 1992 VORSCHAU

◆ ... Grundinformation ↗ ... Spezialinformation → ... Top Aktuell

- ⇒ **Die Baurestmassenverordnung steht vor der Tür**
 - 1. Teil: Recht Brezovich, List 24.09.92
 - 2. Teil: Technik, Haftung Müllner, Steinmaurer 25.09.92

- ⇒ **Die Wohnbauförderungsgesetze der Bundesländer (exkl. Wien) im Vergleich**
Österreicher, Scherz, Sommer 16.10.92

- ↗ **Das Betriebsanlagenrecht der Gewerbeordnung**
Moosbauer, Schwarzer 28.10.92

- ⇒ **Neuerungen im österreichischen Chemikalienrecht**
Helm, Tomschik 03.11.92

- ↗ **Der Architektenvertrag und andere Werkverträge aus der Sicht der Bauherren**
Pflaum 12.-13.11.92

- ⇒ **Neuerungen im Altlastensanierungsgesetz – Schwerpunkt Altlastenbeitrag, Förderungen**
List u.a. 18.11.92

- ⇒ **Umweltverträglichkeitsprüfung und Genehmigungsverfahren**
Schwarzer u.a. 02.12.92

- ⇒ **Zum aktuellen Stand des Stadterneuerungsgesetzes und seine Auswirkungen auf die Praxis**
Geuder 02.12.92

- ⇒ **Neuerungen im Abfallwirtschaftsgesetz – Import und Export von Abfällen**
Hackl, List, Schwarzer 15.12.92

Rufen Sie uns an:

Telefon: (0222) 797 89-510 oder 347

**Wir senden Ihnen gerne
näheres Informationsmaterial zu.**

ÖSD SEMINARE, Verlag der Österreichischen Staatsdruckerei,
Rennweg 12a, 1037 Wien, Fax: 797 89-602



Verantwortung nach unten fordern jedoch auch von Mitarbeitern aller Organisationsebenen ein höheres Maß an Qualifikation. Entscheidungen werden von den befähigten Mitarbeitern eigenständig, rasch und effizient getroffen. Höhere Eigenständigkeit ist zweifelsohne verbunden mit einer Zunahme an Selbstbewußtsein. Die Mitarbeiter sind sich ihres Wertes und ihrer zumindest kurzfristigen Unersetzbarkeit bewußter. Die Veränderung in der Qualifikationsstruktur auf den ausführenden Ebenen verändert auch die Rolle des unmittelbar Vorgesetzten, dessen Moderations- und Beratungsfunktionen zunehmen werden.

Es werden damit in weit größerem Umfang „Möglichmacher“ und „Entscheidungserleichterer“ gefragt sein als „Befehlsgeber“. [3]

Eine andere Entwicklungslinie läßt sich bei internationalen Konzernen im Bereich der Strukturierung von Berichts- und Einflußlinien erkennen.

Klare Linienorganisationen mit eindeutigen Verantwortungen für sämtliche Unternehmensfunktionen werden hier ersetzt durch vielfach mehrdimensionale Matrixorganisationen. Der Zusammenhang sei hier anhand einiger Beispiele erläutert:

Die österreichische Vertriebstochter eines internationalen Konzerns wird z.B. von einem GmbH-Geschäftsführer geführt, welcher für die Landesoperation zuständig ist. Ihm zur Seite bzw. unterstellt ist ein Controlller, der als betriebswirtschaftlicher Co-Pilot die Steuerung des Unternehmens erleichtert. Dieser ist zwar disziplinar dem Geschäftsführer unterstellt, funktional berichtet er jedoch dem Controlller einer Konzernzentrale (dieser läßt es sich in der Regel auch nicht nehmen, bei der Auswahl des Landescontrollers sein Mitspracherecht auszuüben). Der Controlller ist somit „Diener zweier Herren“ und agiert im Schnittpunkt von Matrixeinflußlinien. Das Controlling als Funktion selbst besitzt hier stark zentralistische Eigenschaften. Eine ähnliche Überlegung kann vielfach für den Servicebereich angestellt werden, wobei hier der lokale Servicechef „dotted line“ an eine internationale Servicezentrale berichtet. In dieser ist nicht selten auch das technische Schulungszentrum von Konzernen konzentriert. Matrixüberlegungen werden aber nicht nur für Einzelfunktionen, sondern auch für gesamte Geschäftsfelder angestellt und gewinnen insgesamt bei multinationalen Konzernen an Bedeutung.

Als Konsequenz daraus ergibt sich ein erhöhter „Abstimmungsbedarf“ der in Matrixorganisationsgeflechten eingebundenen Führungskräfte. Um innerhalb einer dergestalt aufgebauten Struktur erfolgreich agieren zu können, müssen zusätzliche, bislang nicht im Vordergrund stehende, persönliche Qualifikationsmerkmale von Führungskräften gegeben sein. Kommunikationsvermögen, teamorientierte Verhaltensweisen, Einfühlungsvermögen, Integrationsfähigkeit und ein hohes Maß an sogenannter sozialer Kompetenz stehen hier im Vordergrund. Nicht in erster Linie Fachkenntnisse sind es, die erfolgreiches Agieren in verflochtenen Organisationsformen garantieren. Über Erfolg oder Mißerfolg entscheiden hier maßgeblich die sogenannten Persönlichkeitsmerkmale.

Diese werden in ihrer Bedeutung vielfach unterschätzt, auf ihre Wichtigkeit wird gerade im Zuge der Ausbildung von Nachwuchskräften zu wenig hingewiesen.

Die Anforderungen an Führungskräfte steigen also doppelt. Zum einen fordern zunehmend eigenverantwortliche, mündige Mitarbeiter Führungsqualifikationen ein und signalisieren von „unten“ den Bedarf an kooperativer, mitarbeiterorientierter und die sozio-emotionale Ebene berücksichtigender Führung. Echte Leadership ist gefragt. Zum anderen befinden sich Führungskräfte ihrerseits nach „oben und zur Seite“ hin in einem komplexen Wirkungsgefüge, was – damit solche Organisationsformen funktionieren – bestimmte Persönlichkeitsmerkmale erforderlich macht.

5. Fazit

Der Produktionsfaktor Mensch ist, ähnlich der Maschine, ein beliebig substituierbares Gut – dies war Lehrbuchmeinung vieler Jahrzehnte. Der Ausklang dieses Jahrhunderts zeigt aber von Jahr zu Jahr deutlicher, wie sehr Unternehmenserfolge und Mitarbeiterleistung zusammenhängen. Technologisch aufwendige Produktionen lassen nur mehr Spezialisten in die Werkhallen, vergleichbare Güter erfordern erstklassiges Marketing, und individuelle Kundenwünsche verlangen maßgeschneiderte Angebote. Das Management sieht sich ständig veränderten Marktsituationen gegenüber, das ökologische und soziale Umfeld meldet sich zu Wort.

In dieser Zeit sind Mitdenker gefragt. Mitarbeiter, die durch ihr Engagement die laufende Weiterentwicklung mit-

tragen - teilweise im Sinne einer übergreifenden Verantwortung - sogar in die Hand nehmen.

In den kommenden Jahren werden jene Unternehmen gewinnen, die die bestmöglichen Personalressourcen aktivieren können. Qualitätsdenken und Kundenorientierung jedes Mitarbeiters ist gefordert. Mitarbeiter mit Entwicklungspotential sind „die“ Investition in die Zukunft.

Literatur

- [1] Vgl. MARR, R.: Technologie und Personalmanagement, in: Die Unternehmung 40 (1986) 2.
- [2] Vgl. WUNDERER, R.: Strategische Personalarbeit - arbeitslos? in: Zeitschrift Führung & Organisation 53 (1984)
- [3] Vgl. ZINK, K.J.: Veränderte Aufgaben der Personalwirtschaft im Zusammenhang mit neuen Technologien, in: Zink, K.J. (Hrsg.): personalwirtschaftliche Aspekte neuer Technologien, Berlin 1985
- [4] Vgl. BÜHNER, R.: Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien, in: Zeitschrift BF u. P (1987) 3
- [5] Vgl. WRAPP, H.E.: Good Managers Don't Make Policy Decisions, in: Harvard Business Review (1984) 4; HAYES, R.H.: Strategy Planning - Forward in Reverse?, in: Harvard Business Review (1985) 6

