



Arbeitspapiere

zu Personalmanagement und Organisation

www.pmg.uni-siegen.de

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein
Herausgeber

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insb. Personalmanagement und Organisation

1. Relevanz: Die Bedeutung von Steuerungsfunktionen für pädagogische Institutionen*

1.1 Unternehmensinterne Ausgangslage

Arbeit bedeutet im betriebswirtschaftlichen Sinne gemeinhin, dass Menschen in vorstrukturierten Kontexten arbeitsteilig produktive Leistungen erstellen. Der meistens unterstellte Kontext ist das wirtschaftliche, gewinnorientierte Unternehmen, doch findet Arbeit ebenso in nicht gewinnorientierten Unternehmen sowie in allen Organisationen und Institutionen mit einer Leistungsabsicht statt. In größeren Unternehmen bedarf es betrieblicher Steuerungsfunktionen, welche dieser Arbeit Richtung geben und sie strukturieren („Organisation“) sowie die Menschen hierin begleiten und anleiten („Personalmanagement“).

Immer wieder neu hinterfragt die betriebswirtschaftliche Forschung die Ausgestaltung dieser beiden Unternehmensfunktionen – und dies ist vor allem der Komplexität heutiger Anforderungen an die Unternehmensführung geschuldet. Mit ihnen entwickeln sich die Denkansätze des Managens weiter. Eine wichtige Zäsur stellte die Erkenntnis dar, dass nicht ausschließlich der externe Absatzmarkt das betriebliche Denken und Handeln lenkt (market-based view), sondern dass zusätzlich unternehmensintern von den verfügbaren Ressourcen her bestimmt wird, welche originären Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile hervorbringen werden (resource-based view; *Barney* 1991). Insbesondere die unternehmensintern ausgerichteten Funktionen Personalmanagement und Organisation profitieren von dem ressourcenorientierten Perspektivenwechsel, seitdem ihre Relevanz bei der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen, die sich später auch in Profit niederschlagen, hervorgehoben wird (*Lado/Wilson* 1994). Und zu sehr hat sich in den vergangenen Jahren die Unternehmensumwelt geändert, als dass die Organisationsformen und Inhalte dieser Funktionen konstant bleiben konnten. Gerade durch immer schneller ablaufende Konjunkturzyklen, die rasante Entwicklung technologischer Rahmenbedingungen und die inzwischen manifeste Globalisierungsrealität sehen sich Personalmanagement und Organisation einer Reihe von schwierigen Herausforderungen gegenüber.

Beide Funktionen scheinen also hinsichtlich ihrer Relevanz immer wichtiger zu werden. Inflationär verwendete Schlagworte wie „der Mensch ist unser wichtigstes Kapital“ in vielen Geschäftsberichten großer Aktiengesellschaften oder „Organisierende – am Puls der Veränderungen“ (*Thom/Wenger* 2003) sind entsprechende Indikatoren dafür, sofern man unterstellt, dass Unternehmen sie ernstmeinen. Über Jahrzehnte hinweg haben sich Organisation und Personalmanagement von rein unterstützenden Hilfsfunktionen zu originären Unternehmensüberlebensfunktionen entwickelt, die eigenständig den Großteil der wichtigen und zukunfts-kritischen Unternehmensressourcensteuerung verantworten.

Gleichzeitig sind beide Funktionen interessanterweise hinsichtlich ihrer strukturellen Verortung innerhalb von Unternehmen massiv in ihrer Existenz bedroht: Dies ist belegbar durch die jahrelange erosive Veränderung des traditionellen Berufsbildes des Organisators (*Thom* 2006) und durch die drohende „Fraktalisierung“ (*Scholz* 2001) der Personalarbeit. Insgesamt ist ein Punkt erreicht, an dem sich entscheidet, ob beide Funktionen entweder in andere betriebliche

* Schriftliche, ergänzte Fassung des Vortrags „Organisation und Personal: Ihr Weg zu Unternehmensüberlebensfunktionen“ im Rahmen der Ringvorlesung „Das Management professionellen Personals“ am Institut für Erziehungswissenschaft (Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Böttcher) an der Universität Münster am 24.04.2006.

Funktionen integriert und durch sie letztlich substituiert beziehungsweise an externe Dienstleister ausgelagert werden und in der Folge in die unternehmerische Bedeutungslosigkeit abgleiten oder aber, ob beide Funktionen ihren zentralen Platz als Schaltstellen für die interne Unternehmenssteuerung verteidigen und nachhaltig besetzen können.

1.2 Die pädagogische Institution als Transferbereich

Um auf das mir gestellte Vortragsthema zu kommen und mich in die Welt der Bildungseinrichtungen zu bewegen, bringe ich an dieser Stelle die „pädagogische Institution“ ins Spiel: Sie ist das jeweilige Regelsystem, in dem Pädagogik stattfindet, und vor allem geprägt durch die rechtlichen Rahmenbedingungen und die Erwartungen des Trägers (vgl. *Giesecke* 1987, 45). Seien es Kindergärten, Schulen, Hochschulen, Bildungsträger für spezifische Zielgruppen – in allen Institutionen des Bildungssektors sind die dort Beschäftigten unter Mithilfe vieler begleitender Institutionen wie zum Beispiel aus der institutionellen Aufsicht oder der institutionellen Entwicklung mit der wichtigen Aufgabe betruet, anderen etwas beizubringen. Diese Leistungsabsicht ist im öffentlichen und gemeinnützigen Bereich, anders als bei privaten Anbietern, nicht gewinnorientiert, dennoch verbindet sie die pädagogischen Institutionen mit der betriebswirtschaftlichen Sicht.

Abzugrenzen hiervon ist das pädagogische Feld, definiert als „derjenige, relativ dauerhafte *soziale Kontext*, in dem sich pädagogisches Handeln in pädagogischen Situationen abspielt“ (*Giesecke* 1987, 47). Eingebettet in die institutionellen Rahmenbedingungen, also die Bildungseinrichtungen mit ihren Trägern, werden in pädagogischen Feldern die pädagogischen Situationen durch Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden durchlebt. Im pädagogischen Feld manifestiert sich das eigentliche Lehren und Lernen, also etwa in einer Schulklasse oder in einer universitären Vorlesung.

Neben der Fokussierung auf die Bedürfnisse der Lernenden und Lehrenden im pädagogischen Feld wird die Aufmerksamkeit inzwischen immer stärker auch auf die institutionellen Anforderungen gerichtet, selbst wenn dies noch vergleichsweise am Anfang steht (vgl. *Laske/Auer* 2006; *Winde* 2006). Die Gründe hierfür reichen von im Vergleich zu Unternehmen geringem Wettbewerbsdruck bei Bildungseinrichtungen bis zu einer höheren organisationalen Trägheit (ein Grundkonstrukt der organisationalen Evolutionstheorie, das auf Beharrungskräfte verweist; vgl. *Hannan/Freeman* 1977, 932-932). Was in Unternehmen bereits eingeführt wurde und schon keine Innovation mehr ist, kann in pädagogischen Institutionen immer noch neu sein. Pädagogische Institutionen profitieren davon, Fehler der Unternehmen nicht zu wiederholen, verzichten aber gleichzeitig durch die relative Verspätung länger auf die mit Steuerungsinnovationen verbundenen Effizienz- und Effektivitätsgewinne.

Gerade die nicht gewinnorientierten pädagogischen Institutionen adaptieren die bewährten Steuerungsinnovationen aus den Wirtschaftsunternehmen mit einer Zeitverzögerung von geschätzt zehn bis zwanzig Jahren: seien es Anreizsysteme (zur Lehrermotivation), Qualitätssicherungssysteme, die Beschäftigung mit Unternehmenskultur, Leistungsmessung und Controlling, Mobbingprävention und vieles mehr. „Besser spät als nie“ – das bedeutet aber nicht, dass diese Beschäftigung mit aus Unternehmen bekannten Themen deren komplette Erfahrungsgeschichte replizieren sollte, denn sonst kommt es zu Situationen wie der „Bologna-Reform“ in den Universitäten, bei denen sich die neuen, vermeintlich innovativen Steuerungssysteme nicht an denen der aktuell erfolgreichen Unternehmen orientieren, sondern an

denen, die in Unternehmen vor zwanzig Jahren vorherrschten und dort aus moderner Managementsicht (vgl. z.B. *Scholz* 1997) mittlerweile überholt sind.

Dennoch: „Pädagogische Institutionen sind niemals *nur* pädagogische Einrichtungen, sie sind vielmehr auch rechtlich verfaßt und organisatorisch eingeordnet, was schon darauf hindeutet, daß dort nicht nur pädagogisch gehandelt werden kann. Selbst in eigens zu pädagogischen Zwecken eingerichteten Institutionen wie Schule und Hochschule können die nicht-pädagogischen Handlungsformen so dominant werden, daß sie die pädagogischen gleichsam überwuchern.“ (*Giesecke* 1987, 45).

1.3 Problemstellung und Zielsetzung

Angenommen, pädagogische Institutionen vollziehen evolutionäre Entwicklungen aus den Unternehmen systematisch zeitverzögert nach – welche transferierbaren Muster lassen sich dann bereits heute aus der Entwicklung von Personalmanagement und Organisation in Unternehmen erkennen? Inwieweit werden diese Muster bedeutsam für pädagogische Institutionen? Können sie antizipativ adaptiert werden, um früher von ihnen zu profitieren? Und kann sich eine pädagogische Institution auf diese Muster so vorbereiten, dass sie in wirtschaftlichen Institutionen auftretende Fehlentwicklungen bei sich von vornherein vermeidet?

Dabei geht es in diesem Vortrag nicht um die Grundsatzfrage, ob pädagogische Einrichtungen wie Unternehmen geführt werden sollen oder nicht. Es reicht für die nachfolgende Analyse aus, festzustellen, dass es zurzeit bereits nach privatwirtschaftlicher Logik geführte Bildungseinrichtungen gibt und dass national wie international eine Bewegung hin zu einer größeren wirtschaftlichen Autonomie und Selbstverantwortung von Bildungseinrichtungen in öffentlicher und nicht-öffentlicher Trägerschaft zu beobachten ist (vgl. z.B. *Müller-Böling* 2000; *van Lith* 2005).

Ziel dieses Vortrags ist es, die Erfahrungen von Unternehmen mit der Evolution von Personalmanagement und Organisation zu wichtigen Unternehmensüberlebensfunktionen zu reflektieren und Lernimpulse für pädagogische Institutionen abzuleiten. Dazu werden drei Entwicklungswege nachgezeichnet:

- (1) Inhaltlicher Weg: Wie haben sich Aufgabenschwerpunkte verschoben?
- (2) Institutioneller Weg: Wie hat sich die Rollenverteilung entwickelt?
- (3) Mentaler Weg: Wie haben sich Denkrahmen des funktionalen Selbstverständnisses verändert?

Diese Wege werden jeweils unternehmensbezogen vorgestellt und dann anhand eines Beispiels für eine aktuelle Neuerung illustriert. Daraus abgeleitete Erfahrungen werden schließlich als Lernimpulse genutzt: Lohnt es sich für pädagogische Institutionen, in Unternehmen stattfindende Entwicklungen für die eigene Entwicklung zu antizipieren?

2. Analyse: Entwicklungswege und Lernimpulse

2.1 Inhaltlicher Weg

Als Einstieg in das schrittweise Nachvollziehen der unternehmensbezogenen Entwicklung von Personalmanagement und Organisation bietet sich die Frage nach dem „Was?“ an – was für Aufgaben werden durch diese Funktionen im Zeitablauf wahrgenommen, welche Inhalte stehen jeweils im Mittelpunkt? Es ist nicht nur die Praxis, die Veränderungen zeigt: Auch Forschung und Lehre in den Hochschulen stoßen inhaltliche Entwicklungen an und die Hochschulabsolventen transferieren ihre Kenntnisse so, dass sich betriebliche Funktionen sukzessive verändern.

2.1.1 Entwicklungsverlauf

Die Inhalte von Personalmanagement und Organisation in Unternehmen (Abbildung 1) konzentrierten sich bis in die 1980er Jahre hinein auf einen traditionellen Kern an Aufgaben. Dieser bestand aus den originären Handlungsfeldern der Personalarbeit, also den Komponenten der Personalplanung (Bestandsanalyse und Bedarfsbestimmung), aus Personalbeschaffung und Personaleinsatz, aus Personalführung und Personalentwicklung, aus Personalkostenmanagement und Personalfreisetzung (vgl. z.B. *Scholz* 2000, 83-84). In der Organisation wurden Aufgaben der Planung, Implementation, Steuerung und Kontrolle wahrgenommen (vgl. z.B. *Staeble* 1999), vor allem fokussiert auf den hierarchischen Unternehmensaufbau und die Leistungserstellungsabläufe.

Im Laufe der 1990er Jahre erfolgte eine sukzessive Ergänzung dieser Kernaufgaben im Sinne ihrer Komplexitätserhöhenden Anreicherung: Eine zunehmende Umweltkomplexität erforderte ein angemessenes Erhöhen von Problemlösungskomplexität in den Steuerungsfunktionen. Dies führte insbesondere zur Bildung von Querschnittsfunktionen, die Personalmanagement mit Informationstechnologisierung, Arbeitsrecht, Organisation, Marketing, Controlling und vor allem auch mit dem Internationalisierungsmanagement kombinierten (vgl. *Scholz* 2000). Auf der Seite der Organisation bemühte man sich um die Ausweitung und Systematisierung der Gestaltungsfelder in multiperspektivischen Ansätzen (z.B. *Morgan* 1986; *Scholz* 1997). In ihnen wurde erkannt, dass Organisationsaufgaben nicht wie noch beim traditionellen Kern fast nur mechanistische Aspekte betreffen, sondern darüber hinaus in die Unternehmensstrategie hineinreichen sowie organische Wachstumsdynamiken, organisationskulturelle Phänomene, Lern- und Wissensperspektiven sowie virtuelle Kooperations- und Vernetzungsbewegungen zu berücksichtigen haben.

Die bis dahin noch recht deutliche Trennung der Funktionen Personalmanagement und Organisation verwischte dann seit etwa 2000. Im Zuge einer strategischen Neuordnung bildete sich ein integriertes Konglomerat unternehmensinterner Steuerungsfunktionen. Im seinem ersten Bereich der strategischen Führung verzahnten sich Personalmanagement und Organisation mit der Unternehmensführung und es wurden Aufgaben wie die Definition von Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie mit wahrgenommen, und zwar sowohl mit Blick auf den Absatzmarkt der Unternehmensleistungen als auch mit Blick auf die unternehmensintern verfügbare Ressourcenausstattung. Im zweiten Bereich fand sich der strategische Wandel wieder, der individuelle Personalentwicklung und kollektive Organisationsentwicklung miteinander verzahnte. Schließlich entstand als dritter Bereich der operative Service, der mengenmäßig umfangreiche und möglichst standardisierbare Personal- und Organisationsaufgaben

effizient abwickeln sollte – entweder im „Backoffice“ des Unternehmens oder aber außerhalb von Unternehmen, wobei dann die beteiligten Dienstleister angemessen überwacht und mit Steuerungsinformationen versorgt werden müssen. Eine solche Schichtung der Aufgaben nach dem Muster Strategie – Wandel – Operatives und deren umfangreiche Durchorganisation wurde im Personalbereich unter anderem als Business Partner-Modell (Ulrich 1997) propagiert.

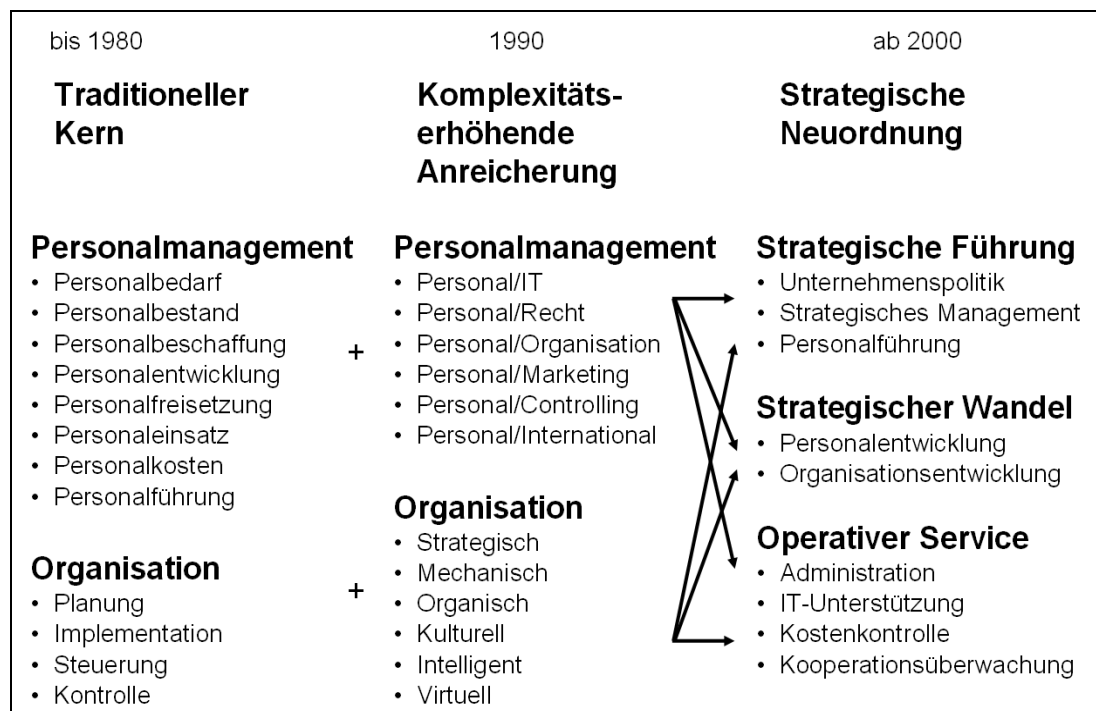


Abbildung 1: Inhaltliche Entwicklung von Personalmanagement und Organisation

2.1.2 Neuerung: Humankapitalbewertung

Ein Beispiel einer Personalmanagement- und Organisationsaufgabe, welche die beschriebene strategische Neuordnung für den Bereich der strategischen Führung illustrieren kann, ist die Humankapitalbewertung. Sie ist seit etwa 2003 verstärkt in das Bewusstsein von Unternehmen gerückt und mit der Wahl von „Humankapital“ zum „Unwort des Jahres 2004“ auch in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Das Ziel der Humankapitalbewertung ist es, die Intangible Assets, also das immaterielle Vermögen von Unternehmen, originär auf die Existenz von Mitarbeitern und deren Charakteristika zurückzuführen und deren Beitrag zur direkten oder indirekten Zielerreichung des Unternehmens zu messen (vgl. Scholz/Stein/Bechtel 2004). Humankapital ist der Gegenwert, den die existente Belegschaft aufgrund ihrer Qualifikation, ihres Wissens und ihrer Motivation darstellt, und bildet im Grunde die Ertragsuntergrenze für den „Nutzer“ dieser Belegschaft.

Die Humankapitalbewertung und das darauf basierende Human Capital Management sind strategische Führungsaufgaben für Personal- und Unternehmensleitung. Die Humankapitalbewertung will nicht die Wertschöpfung einzelner Personalmanagementmaßnahmen bestimmen, sondern auf der Basis einer allgemeinen Bewertungskonvention die Entwicklung des immateriellen Human- und Organisationsvermögens bewusst reflektieren und nachhaltig aus-

richten. Die Bewertungsergebnisse weisen unter anderem als Frühwarnsignale auf Fehlentwicklungen hin und machen den Erfolgsbeitrag der Personal- und Organisationsarbeit transparent. Neu ist es auch, die Humankapitalbewertung quantitativ auszurichten („in Euro“), sie damit bewusst an unternehmensinterne Diskussionen um bewertbare Personalrisiken und Wertschöpfungspotenziale des Faktors Personal anzuschließen und damit in den Kontext der finanziellen Unternehmenssteuerung zu integrieren (vgl. *Scholz/Stein* 2006).

Die Humankapitalbewertung vereinigt nun traditionell der Personalfunktion zugerechnete Aufgaben mit traditionellen Organisationsaufgaben. So sind in modernen ertragspotenzialorientierten Humankapitalbewertungsansätzen die gesamten personalwirtschaftlichen Kernaufgaben berücksichtigt. Zudem bilden sie aus multiperspektivischer Organisationssicht nicht nur zielbezogene Steuerungsaspekte ab („strategische Perspektive“) und setzen sie im prozessorientierten Controlling um („mechanische Perspektive“), sondern berücksichtigen die zeitraumbezogene Wissenserosion („organische Perspektive“), das Wissensmanagement („intelligente Perspektive“), Motivation und Commitment („kulturelle Perspektive“) sowie Kontextbedingungen gerade auch im Hinblick auf Teamstrukturen („virtuelle Perspektive“). Auch wenn dies zunächst lediglich in aller Kürze gestreift wird: Die Humankapitalbewertung lässt sich nicht mehr eindeutig entweder dem Personalmanagement oder der Organisationsfunktion zuordnen.

Zudem wird durch die strategische Neuordnung die Relevanz von Personalmanagement und Organisation neu verteilt. Als Mit-Träger strategischer Führung kommt Personal- und Organisationsverantwortlichen auf einmal mehr Gewicht im Unternehmen zu: Sie sind für eine zentrale betriebliche Ressource verantwortlich und können ihrerseits für die Produktions- und Vertriebsseite sowie für die Budgetierung strategische Vorgaben ableiten. Damit ergibt sich ein personalpolitisches Gestaltungsfeld, in dem ein Personalverantwortlicher eine eigenständige Personalstrategie entwickelt und nicht darauf wartet, von anderen betrieblichen Funktionen strategisch getrieben zu werden. Im Bereich des strategischen Wandels geraten die Funktionen Personalmanagement und Organisation selbst unter einen Veränderungsdruck, damit sie die fachliche Kompetenz erwerben, um neue Impulse für einen effektivitätsorientierten Unternehmenswandel zu generieren. Im Bereich des operativen Services schließlich entstehen Aufgaben, die nicht mehr zwingend im Unternehmen selbst bewältigt werden müssen – im speziellen Fall der Humankapitalbewertung beispielsweise die konkrete Berechnung von Humankapitalwerten.

2.1.3 Lernimpulse für pädagogische Institutionen

Es ist absehbar, dass integrierten Personalmanagement- und Organisationsaufgaben in Bildungseinrichtungen in Zukunft ein zunehmend hoher Stellenwert zukommen wird. Würden beispielsweise Schulen in einen verstärkten Wettbewerb um Schüler geraten, so müssten sie in die Lage versetzt werden, eigenständig ein attraktives Schulprofil entwickeln zu dürfen: ihre Angebote an Nachfragebedürfnissen auszurichten und aus ihren Ressourcen heraus zu organisieren, ihre Lehrer zu motivieren, leistungsbezogen zu vergüten, sie unter bestimmten Bedingungen auch aus dem Lehrteam zu entfernen, eine Qualitätskultur zu schaffen. Werden Hochschulen aus der staatlichen Lenkung in eine administrative Autonomie entlassen, müssten Personalabteilungen (und die gibt es hier im Gegensatz zu vielen anderen Bildungseinrichtungen immerhin) „von null auf hundert“ in Aufgaben einsteigen, die sie bislang ihren Beschäftigten und deren Berufsverbänden selbst überlassen haben, etwa in die systematische Fortbildung und Personalentwicklung ihres Lehrpersonals (vgl. *Buchen/Rolff* 2002) oder in

die betriebswirtschaftliche Optimierung der internen Verwaltung. Es ergibt sich insgesamt die Notwendigkeit einer graduellen Stärkung von Personalmanagement- und Organisationsaufgaben.

Daher ist es ratsam, sich bei der Systematisierung dieser anstehenden Aufgaben von vornherein an der (in Unternehmen bereits erfolgten) strategischen Neuordnung beider Funktionen zu orientieren. Den Entwicklungen in Unternehmen folgend gilt es nicht, getrennte Funktionen aufzubauen, sondern gleich auf die integrierte Schiene der strategischen Neuordnung zu setzen. Dies impliziert zudem, dass beide Funktionen in der Leitung der Bildungseinrichtung eine Bedeutung erlangen müssten.

Für den Bereich der strategischen Führung kann diagnostiziert werden, dass Bildungseinrichtungen einem sich auch international verstärkenden Wettbewerb unterliegen (Stichworte: europäischer Bildungsraum, Lissabon-Strategie) und in ihm bestehen müssen. Nicht nur vom jeweils relevanten Bildungsmarkt her, sondern auch aus Sicht der bei der Bildungseinrichtung verfügbaren Ressourcen sind konkrete personalwirtschaftliche und organisationale Zielsetzungen zu formulieren und die Kriterien der Erfolgsmessung festzulegen. Als Mittel zur Zielerreichung sind die Kernkompetenzen zu identifizieren und auszubauen, also die Bündel an originären Fähigkeiten und Ressourcen, die es der Bildungseinrichtung ermöglichen, auf dem Markt besser und erfolgreicher zu sein als ihre Konkurrenz. Mit ihnen muss sich die Bildungseinrichtung im Wettbewerb positionieren. Dies ist weder die Forderung nach reiner Kostenminimierung noch das ausschließliche Ausrichten auf kurzfristige Wettbewerbsvorsprünge, sondern das Betonen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile, die sich auch verteidigen lassen. Ist beispielsweise für eine Bildungseinrichtung die Leistung ihrer pädagogischen Mitarbeiter wettbewerbsentscheidend, so muss sie hierfür die professionelle Personalbeschaffung, -entwicklung und -motivation sichern. Darüber hinaus ist es Teil der strategischen Führung auch einer Bildungseinrichtung, zukunftsgerichtete Frühwarnsysteme für Personal- und Organisationsrisiken einzurichten. Schließlich sind die in Personalmanagement und Organisation genutzten Systeme so auszurichten, dass sie unter anderem stimmig sind zur Marktstrategie und zur Organisationskultur der Bildungseinrichtung. Kurz: Es geht darum, die Gesamtsteuerung der Bildungseinrichtung auch und gerade aus dem Blickwinkel der Personal- und Organisationsarbeit strategisch zu durchdenken und systematisch zu gestalten. Beide Funktionen müssen hierfür in der Leitung der Bildungseinrichtung eine Stimme haben.

Konzeptionell hilfreich sind integrative Denkraster der modernen Organisations- und Personalforschung. Die selbst in Unternehmen noch am Anfang stehende Humankapitalbewertung, die eine Vielzahl strategisch relevanter Entscheidungsparameter aus Personalmanagement und Organisation enthält, kann auf längere Sicht ein nützlicher Handlungsrahmen werden: Verändert sich der Wert der Bildungseinrichtung durch die Personal- und Organisationsarbeit, wenn sie Wissensstand, Motiviertsein, Arbeitskontext und Bindungsbereitschaft ihrer Belegschaft mit berücksichtigt – und wenn ja, wie? Gerade die Humankapitalbewertung von Bildungseinrichtungen vermag es, den eigentlichen „Wert“ der pädagogischen Belegschaft, der sich ja erst im pädagogischen Feld entfaltet, so zu ermitteln, dass sowohl die spezifischen – und gerade auch verhaltensbezogenen – Wertschöpfungspotenziale als auch die spezifischen Wertschöpfungsrisiken transparent und damit steuerbar werden.

Im Bereich des strategischen Wandels liegt die Hauptaufgabe für Bildungseinrichtungen in der Herstellung einer stärkeren Wirtschaftlichkeits- und Effektivitätsorientierung. Hierzu gibt es von den Unternehmen reichhaltige Erfahrungen zu situativ geeigneten Grundsatzentscheidungen und Instrumenten. Es kommt allerdings darauf an, diese Erfahrungen kompetent zu

nutzen. Dies bedeutet nicht, dass Bildungseinrichtungen sich Unternehmensberater ins Haus holen müssen – doch müsste zumindest die Personalmanagement- und Organisationsfunktion in der Bildungseinrichtung mit fachlich und sozial kompetenten Mitarbeitern ausgestattet werden. Dass dies durch die jeweiligen Träger finanziert werden muss, versteht sich von selbst – die Investitionen werden sich jedoch durch vielfache Verbesserungen rechnen.

Im Bereich des operativen Services in Bildungseinrichtungen stehen Aufgaben wie die informationstechnologische Unterstützung der Mitarbeitervernetzung, die Personalentwicklungsplanung, die Durchführung von Personalentwicklung samt Kontrolle des Bildungserfolges und Lerntransfer sowie die gezielte Rekrutierung neuen Personals an. Dies müssen Bildungseinrichtungen nicht alleine bewältigen. Bereits heute gibt es eine Reihe kompetenter Dienstleister: Nicht nur werden sich Lehrerfortbildungs- und Qualitätssicherungseinrichtungen zu Spezialanbietern weiterentwickeln, es werden auch Joint Ventures zwischen Beratungsunternehmen und Bildungseinrichtungen, die eine Multiplikatorfunktion übernehmen wollen, möglich.

2.2 Institutioneller Weg

Eine zweite Frage, die zum Verständnis des Entwicklungsweges von Personalmanagement und Organisation zu stellen ist, ist die Frage nach dem „Wer?“. Die Rollenverteilung der Akteure und damit die Institutionalisierung beider Funktionen ändern sich im Zeitablauf. Es ist wahrscheinlich, dass das Entwicklungsmuster, das als Reaktion auf generelle Umweltveränderungen wie beispielsweise den permanenten Kostendruck entstanden ist, auch auf Bildungseinrichtungen übertragbar ist, die mit dem gleichen Problem zu kämpfen haben.

2.2.1 Entwicklungsverlauf

Betrachtet man die institutionelle Entwicklung von Personalmanagement- und Organisationsrollen (Abbildung 2), so zeigt sich in den 1980er Jahren noch das weitgehend unangetastete Primat der Personal- und Organisationsabteilungen bei der Abwicklung der Personal- und Organisationsaufgaben. Sie gaben inhaltliche Grundlinien für ihre Aufgabengebiete vor und verantworteten die Mitarbeiteradministration und -kontrolle sowie die Detailorganisation. Wo Aufgaben, vor allem die Personalführung von Mitarbeitern, bereits an Linienführungskräfte delegiert wurden, nahmen Personal- und Organisationsabteilungen immer noch die Kontrollfunktion wahr (vgl. *Scholz* 2000, 4).

Im Laufe der 1990er Jahre veränderte sich dieses Bild. Die Linienführungskräfte wurden immer stärker in die Personal- und Organisationsaufgaben mit eingebunden. Sie entschieden nun mit über den Zuschnitt ihrer Abteilungen, über Ziele und Ressourcen. Auch wurde ihnen die verantwortliche Kontrolle der Mitarbeiter übertragen, weil man erkannte, dass sich die faktisch bereits existente Kopplung von Führenden und Geführten positiv auf den Führungserfolg auswirkte. Anstatt auf die Kontrollaufgaben konzentrierten sich nun die Personalabteilungen auf die Personalentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften und die Organisationsabteilungen auf Organisationsentwicklungsaufgaben.

Kurz vor dem Jahrtausendwechsel setzte sich eine weitere Aufgabenverschiebung durch: Während die Kontrollaufgaben der Linienführungskräfte sukzessive auf die Mitarbeiter weiterdelegiert wurden, die sich mittels zielbezogener Führungssysteme selbst kontrollieren

konnten und mussten, gingen nun die Entwicklungsaufgaben auf die Linienführungskräfte über. Diese sollten die Entwicklungsbedarfe ihrer Mitarbeiter direkt erfassen und auch mehr Verantwortung für die fachliche Qualität ihrer Mitarbeiter übernehmen. Die Personal- und Organisationsabteilungen standen dazu mit Rat zur Verfügung.

Gegenwärtig (2006) verschieben sich erneut Verantwortlichkeiten weg von den Linienführungskräften in Richtung der Mitarbeiter und weg von den Personal- und Organisationsabteilungen in Richtung der Linienführungskräfte. Für Mitarbeiter wird nun ihre bislang fremd gesteuerte Personalentwicklung zusätzlich zu einer Selbstentwicklung: Sie handeln ihre Personalentwicklungsmöglichkeiten mit ihrem Unternehmen aus und verwalten diese zunehmend selbstständig über Employee Self Service-Systeme (vgl. *Schäffer-Külz* 2004). Dafür geben die Personal- und Organisationsabteilungen ihre Ratgeber-Funktion an die Linienführungskräfte weiter, die – unterstützt durch ein Management-Informationssystem – den Mitarbeitern unterstützende Impulse zukommen lassen können. Doch letztlich sind die Mitarbeiter inzwischen für ihr Lernen selbst verantwortlich. Die Personal- und Organisationsabteilungen wandeln sich dafür zu Strategic Business Partnern (vgl. *Ulrich* 1997) und begleiten als solche Wandel- und Anpassungsprozesse im Unternehmen in ihren personalwirtschaftlichen und organisationalen Auswirkungen.

Zukünftige Optionen für den institutionellen Weg zeichnen sich bereits ab. Es ist davon auszugehen, dass die Verschiebung weiterer Verantwortlichkeiten von Personal- und Organisationsabteilungen auf Linienführungskräfte und von dort aus auf Mitarbeiter anhalten wird – allein schon aus Kostengründen, selbst wenn dies nicht immer sinnvoll ist. Nach dem Prinzip „Wissen und Informationen sind Holschulden“ werden die Mitarbeiter noch stärker verantwortlich für ihre Informationsversorgung. Die Linienführungskräfte ziehen sich damit aus der systematischen Beratungsfunktion zurück und sind dann nur noch fallweise Informationsgeber, was dem Rollenbild eines Coachs entsprechen würde. Was allerdings im Zuge dieses „Empowerments“ (*Conger/Kanungo* 1988) der Mitarbeiter für die Personal- und Organisationsfunktion übrigbleiben wird, ist momentan umstritten, wie der nachfolgende Abschnitt zur Personalorganisationsdebatte zeigen wird.

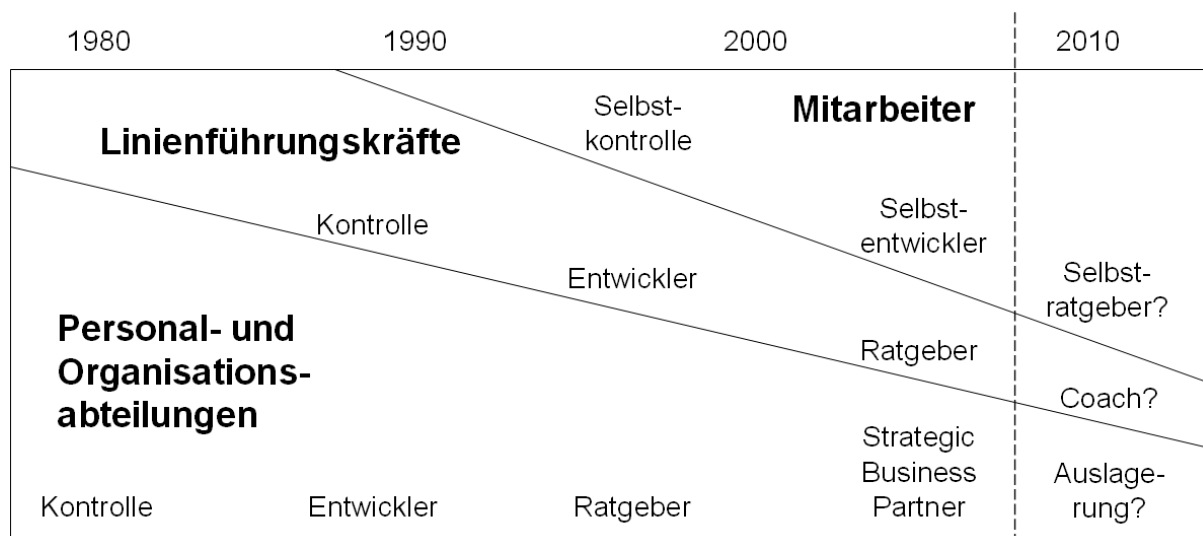


Abbildung 2: Verteilung von Personalmanagement- und Organisationsaufgaben auf Akteure

2.2.2 Neuerung: Debatte der Daseinsberechtigung

Die institutionelle Zukunft von Personalmanagement und Organisation in Unternehmen ist nicht automatisch gesichert. Es könnte sein, dass in einigen Unternehmen diese beiden Funktionen, die bereits einen Bedeutungsverlust erfahren haben, komplett aufgelöst werden. Die strategisch wichtigen Restaufgaben können dann entweder unmittelbar durch die Unternehmensleitung oder aber durch Funktionen wie Finanzierung/Controlling oder die IT-Abteilung übernommen werden. Dass dies fatale Folgen für die Personalmanagement- und Organisationsaufgaben haben wird, ist wahrscheinlich, vor allem, wenn die verhaltenswissenschaftlich basierte personalwirtschaftliche oder organisationale Handlungslogik durch eine rein finanz- und kostenorientierte Gestaltungslogik abgelöst wird. Im Bereich der Humankapitalbewertung ist dies teilweise schon der Fall – mit den bekannten Folgen eines Personalfreisetzungsautomatismus‘ (vgl. *Scholz/Stein* 2006).

Eine graduelle Auflösung der beiden Funktionen deutet sich durch die Einrichtung von Shared Service Centern an. Dies sind zentrale Abteilungen, die vormals dezentralisierte Aufgaben zu einer einzigen Funktionseinheit im Unternehmen bündeln (vgl. z.B. *Hogg* 2003). Es entsteht ein interner Dienstleister, der einen Beratungsauftrag für das gesamte Unternehmen hat, wobei er Service Level Agreements zur qualitativen Abwicklung der unterstützenden Aufgaben vereinbart und dann einhalten muss. Verbunden ist mit Shared Service Centern die Erwartung, eine Qualitätssteigerung mit einer Kosteneinsparung kombinieren zu können.

Allerdings besteht die Gefahr, dass Shared Service Center die Vorstufe zur Auslagerung ganzer Funktionen sind (vgl. *Breidbach* 2005). Weil ein Shared Service Center bereits innerhalb des Unternehmens nach marktlichen Prinzipien arbeitet, könnte es auch in den unternehmensexternen Wettbewerb entlassen werden. Das Unternehmen beschafft sich die benötigten Leistungen dann bei seinem Ableger – oder sogar ganz woanders. Bei dieser Gelegenheit lassen sich die Mitarbeiter der Abteilung dann gleich mit outsourcen, was dem Unternehmen kurzfristig Kosten spart, wenn es Leistungen zu vorher vereinbarten, günstigeren Preisen abnimmt.

Die Personalverantwortlichen allerdings scheinen in dieser Selbstaflösung ihrer Funktion und der damit einhergehenden Bedrohung ihrer unternehmensinternen Legitimation eher weniger ein Problem zu erkennen – dabei ist Outsourcing ein implizites Eingeständnis, dass eine Funktion unternehmensintern keinen ausreichenden strategischen Wettbewerbsvorteil mit sich bringt, denn sonst würde man sie ja im Unternehmen belassen (vgl. *Scholz* 2005). Eine solche Sicht ist dann verwunderlich für die Funktionen Personalmanagement und Organisation, wenn sie beanspruchen, unternehmenskritische, strategierelevante Prozesse wie zum Beispiel die Versorgung mit neuen Mitarbeitern und die Gestaltung des permanenten Wandels zu verantworten. In einem bevorstehenden „War for Talents“ (*Chambers et al.* 1998), also der Suche nach hoch qualifizierten Spitzenkräften in einem immer knapper werdenden Angebot, können es sich Unternehmen im Grunde kaum leisten, diese wichtigen Kompetenzen aus dem Unternehmen zu verbannen und sich so gleichzeitig systematisch die Chance, dass unternehmensbezogenes strategisches Wissen in beiden Funktionen nachwachsen kann, zu verbauen.

2.2.3 Lernimpulse für pädagogische Institutionen

In Anlehnung an die institutionelle Diskussion kann sich eine wichtige Überlegung für pädagogische Institutionen aus der Fragestellung ergeben, wie eine ähnliche Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortungen auf Führungskräfte und Mitarbeiter aussehen könnte.

Hierzu ist der Ausgangspunkt natürlich anders: In Bildungseinrichtungen gibt es bislang häufig nur gar keine oder eine sehr kleine Personalmanagement- und Organisationsabteilung. Daher steht auch die Outsourcing-Frage nicht im Hauptfokus, eher die Frage, ob man ein „In sourcing“ von Personalmanagement und Organisation betreiben und damit eine solche Funktion institutionalisieren sollte.

Eine Chance besteht darin, von den heutigen Unternehmen zu lernen und die Rollen in Bildungseinrichtungen ähnlich zu verteilen. Analog ergäbe sich die folgende Aufteilung: Die Mitarbeiter werden als Selbstentwickler „empowert“, ihren Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf autonom zu formulieren und auch autonom in die Wege zu leiten. Dazu steht ihnen ein Budget zur Verfügung, das sie jedoch nicht nur verbrauchen, sondern dann auch belegen müssen, zu welcher Leistungssteigerung ihre erfolgte Entwicklung dann kurz-, mittel- und langfristig geführt hat. Das individuelle Beurteilungssystem stellt viel mehr als bisher auf individuelle Ziel- und Leistungsvereinbarungen ab.

Die Führungskräfte – dies sind in pädagogischen Institutionen häufig Leiter eines Teams mit nur begrenzten hierarchischen Befugnissen – können dann viel stärker als bisher die Ratgeberrolle einnehmen. Von ihnen ist zunächst ein Interesse an der Entwicklung ihrer Kollegen gefordert. Darauf aufbauend können sie gezielt mit Coaching-Qualifikationen und mit Coaching-Spielräumen ausgestattet werden. Diese Professionalisierungsinvestition in die Führungskräfte kann es mit sich bringen, dass unter ihnen sogar ein interner Leistungswettbewerb um die beste Ratgeberfunktion entstehen kann.

Schließlich können die Personen, die die Personalmanagement- und Organisationsfunktion übernehmen, als Unterstützer der Leitung der Bildungseinrichtung institutionalisiert werden. Alle strategischen Entscheidungen zur Zukunft der Bildungseinrichtung werden durch sie systematisch auf ihre Kompatibilität zu organisationalen und personalwirtschaftlichen Erfordernissen hin abgeprüft. Dies stellt sicher, dass die Entwicklung der Bildungseinrichtung auch von den Ressourcen her funktioniert.

In diesem Gesamtszenario unterliegen insbesondere die pädagogischen Mitarbeiter der Gefahr einer plötzlichen Überforderung und Überlastung, wenn sie in eine große Selbstverantwortung für ihre eigene Entwicklung, ihre eigene Leistungsmotivation und ihre eigene Selbstorganisation gestoßen werden. Zwingend sind daher die Vorbereitung und Schulung pädagogischer Mitarbeiter, dazu ein realistischer Anspruch an das schrittweise Machbare. Ein wesentliches Mittel hierzu ist die Zusammenführung der Personal- und Organisationsarbeit in der Bildungseinrichtung über eine attraktive Vision, eine gemeinsame Organisationskultur und ein persönliches Vernetzen der Akteure. Diese eher „weichen“ Maßnahmen können eine wirksame Alternative zu „harten“ Integrationsformen wie feste Regeln und strikte bürokratische Kontrolle sein. Denn wichtig ist, dass in den Köpfen aller Mitarbeiter der Eindruck entsteht, dass in der Bildungseinrichtung Personal- und Organisationsarbeit mit dem Ziel des nachhaltigen gemeinsamen Entwickelns bewältigt wird.

2.3 Mentaler Weg

Ein dritter Aspekt der Entwicklung von Personalmanagement und Organisation lässt sich durch die Frage nach dem „Warum?“ erschließen. Hierbei geht es um die mentalen Denkrahmen, unter denen die Akteure die Personal- und Organisationsaufgaben begreifen und gestalten. Dieser Aspekt stellt vor allem auf den sich ständig verändernden externen Handlungsdruck ab.

2.3.1 Entwicklungsverlauf

Da sich die Entwicklung von Personalmanagement und Organisation zunehmend verzahnt, reicht es an dieser Stelle aus, exemplarisch den Weg der personalwirtschaftlichen Denkrahmen nachzuzeichnen (Abbildung 3). Es wird erkennbar, dass sich sowohl Schritt für Schritt die Auffassung verändert, was jeweils „modernes Personalmanagement“ ist, als auch immer wieder ein anderer externer Druck Auslöser für wichtige Veränderungen ist.

Die Personalfunktion ist von den traditionell etablierten betriebswirtschaftlichen Funktionen die jüngste, die Eingang in die Betriebswirtschaftslehre an Hochschulen gefunden haben. Offensichtlich sind die ersten personalwirtschaftlichen Lehrstühle in den 1960er Jahren „gerade zur rechten Zeit“ entstanden, denn ab diesem Zeitpunkt kam dem betrieblichen Personalmanagement, das bis dahin vor allem rein administrativ ausgerichtet war, eine wachsende Bedeutung zu. Auslöser waren die boomende Wirtschaft und das damit einhergehende Größenwachstum der Unternehmen.

In den 1970er Jahren wurde es daher modern, Personalmanagement nicht mehr nur als rein intuitiv zu gestaltendes Aktionsfeld zu sehen, sondern als ein Feld, deren Aktivitäten möglichst systematisch geplant und organisiert werden müssen. Auf allen traditionellen Kerngebieten des Personalwesens entwickelten sich damals neue Erkenntnisse zur Erfolgsrelevanz des Handelns sowie entsprechende umsetzungsorientierte Technologien. Allerdings wurde Mitte der 1970er Jahre in Deutschland eine Rezession spürbar, die den Aufschwung der Personalfunktion etwas bremste.

Die 1980er Jahre brachten mit sich, dass sich modernes Personalmanagement mental von der reinen Planungs- und Unterstützungsfunktion emanzipieren konnte und ein eigenes zentrales Feld entdeckte – die Personalentwicklung. Hier wollte und konnte die Personalfunktion erstmals systematisch eigene Impulse generieren, die dem Unternehmen auch in längerfristiger Perspektive einen Nutzen brachten. Der in diesen Jahren langsam entstehende Veränderungsdruck resultierte aus den Anfängen der flächendeckenden Technologisierung, der Globalisierung und den sich abzeichnenden demographischen Verschiebungen in westlichen Gesellschaften (vgl. z.B. *Naisbitt* 1982).

In der Folge wandelte sich der Denkrahmen der Personalmanagement-Akteure in den 1990er Jahren hin zu einem Personalmanagement, das von sich forderte, mehr als eine reine Entwicklungsfunktion zu sein. Es wollte stattdessen strategischer Motor für die Unternehmensentwicklung werden. In diese Zeit fielen visionäre, zukunftsweisende Ideen wie die „virtuelle Personalabteilung“ (*Scholz* 1995) als Grundmodell für eine Personalarbeit bei erodierenden Unternehmensgrenzen. Mit der zunehmenden internationalen Migration von Arbeitskräften entstand in dieser Entwicklungsphase ein neuer Druck der Kulturvermischung sowie gesellschaftlich bedingt ein Wertewandel mit deutlichen Konsequenzen in den Verhaltensweisen der Mitarbeiter.

Dies forderte heraus, dass in den 2000er Jahren modernes Personalmanagement mehr sein wollte als ein reiner Unternehmensvisionsgeber. Es strebte an, der Vielfalt der Mitarbeiter gerecht werden zu wollen, und betonte das sich immer mehr durchsetzende Individualisierungspostulat (vgl. *Drumm* 1989). Diese individuelle Ausrichtung auf alle Mitarbeiter führte einerseits zur Renaissance mitarbeiterorientierter Aktivitäten wie etwa Mitarbeiterbefragungen, aber auch zur Entwicklung neuer Instrumente wie Cafeteria-Systeme im Entlohnungsbereich, Employee Self Service-Systeme in der administrativen Personalmanagementunterstützung, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilungen und Mitarbeitergespräche in der Personalführung oder interkulturelle Kompetenzentwicklung im Hinblick auf die internationale Zusammensetzung von Belegschaften. Nicht absehbar war, dass so schnell ein weiterer großer Druck auf die Personalfunktion zukommen würde, der sich aus der technologischen Vernetzung mittels Internet und der weltkonjunkturellen Dynamik mit ihrem nachlassenden Wirtschaftswachstum ergab.

Aktuell sieht sich daher modernes Personalmanagement nicht mehr als vorrangig mitarbeiterorientierte Anwendung von Verhaltenstheorien oder – etwas salopp ausgedrückt – als „reine Psychologie“, sondern vielmehr als Wertschöpfungsfunktion, die anderen Wertschöpfungsfunktionen im Unternehmen ebenbürtig sein will (vgl. *Scholz/Gutmann* 2003). Jegliche Leistung im Unternehmen muss mittlerweile so erbracht werden, dass sie sowohl den Kunden einen Nutzen stiftet als auch dem Unternehmen selbst nachweisbare Erfolgsbeiträge einbringt. Hierzu ist die volle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter gefordert, die jedoch nicht immer daran interessiert sind, sich ausschließlich für das Unternehmen einzusetzen. Daher geht es vor allem um die Ausbalancierung von Unternehmensinteressen auf der einen Seite und Mitarbeiterinteressen auf der anderen Seite, wie die im kommenden Abschnitt folgende Neuerung näher erläutern wird.

1960er	1970er	1980er	1990er	2000er	2005er
	Modernes Personalmanagement – mehr als reine Administration!	Modernes Personalmanagement – mehr als reine unterstützende Planungsfunktion!	Modernes Personalmanagement – mehr als reiner Entwickler!	Modernes Personalmanagement – mehr als reiner Unternehmensvisionsgeber!	Modernes Personalmanagement – mehr als reine Psychologie!
→ Administration	→ Planung/ Organisation	→ Entwickler	→ Strategischer Motor	→ Individuelle Ausrichtung	→ Wertschöpfungsorientierung
Neuer Druck: Größenwachstum	Neuer Druck: nationalkonjunkturelle Dynamik	Neuer Druck: Technologisierung, Globalisierung, demographische Verschiebungen	Neuer Druck: Wertewandel, Kulturvermischung	Neuer Druck: Vernetzung, weltkonjunkturelle Dynamik	Neuer Druck: ?

Abbildung 3: Der mentale Fortschritt des Personalmanagements

2.3.2 Neuerung: Darwiportunismus

Wie sich die Wertschöpfungsorientierung im modernen Management auf der Ebene der mentalen Denkraum manifestiert, lässt sich anhand des „Darwiportunismus“ (Scholz 2003) erläutern, der auf der Grundregel basiert, dass es in der heutigen Wirtschafts- und Arbeitswelt keine „Stammplatzgarantie“ mehr gibt und man deshalb die jeweilige psychologische Ausgangssituation, in der gerade gehandelt wird, genau kennen muss.

Dies ergibt sich aus dem Zusammenspiel der am Arbeitsprozess Beteiligten, nämlich dem Unternehmen als Arbeitgeber und den Mitarbeitern als Arbeitnehmern. Die Unternehmen stehen als Gesamtheit im immer härteren Wettbewerb, in dem sie sich quasi-darwinistisch durchsetzen müssen. Der Kampf um Marktanteile ist alltäglich und überträgt sich auch in die Unternehmen hinein. Daher folgen viele Führungsinstrumente ebenfalls einer darwinistischen Grundidee: Damit das Unternehmen insgesamt überlebt, wird Führung auf Leistung hin ausgerichtet – und wer schlecht leistet, wird bestraft. Jedenfalls besteht auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter keine uneingeschränkte Arbeitsplatzsicherheit mehr. Die Mitarbeiter hingegen gelten als potenziell opportunistisch (vgl. Williamson 1975), was bedeutet, dass sie sich selbst optimieren wollen, von der Einkommensmaximierung bis hin zur Karrieregestaltung. Dass sie dabei auch anderen schaden könnten, nehmen sie teilweise sogar billigend in Kauf. Man kann somit nicht grundsätzlich davon ausgehen, dass die Unternehmensziele mit den individuellen Zielen der Mitarbeiter übereinstimmen.

Das Darwiportunismus-Konzept unterstellt, dass darwinistische Unternehmensinteressen (entweder niedrig oder hoch ausgeprägt) und opportunistische Individualinteressen (ebenfalls entweder niedrig oder hoch ausgeprägt) aufeinandertreffen und in ein Wechselspiel eintreten. Die Kombination beider Phänomene in unterschiedlichen Intensitäten führt zu vier – rein deskriptiven – Grundkonstellationen im Sinne impliziter, psychologischer Kontrakte für das Zusammenarbeiten in Unternehmen (vgl. Scholz 2003):

- Die *Gute alte Zeit* (niedriger unternehmensseitiger Darwinismus trifft auf niedrigen individuellen Opportunismus) kann als die traditionelle Arbeitswelt aus gleichgewichtiger Stammarbeitsplatzgarantie und Mitarbeiterloyalität angesehen werden. Unternehmen und Mitarbeiter verlassen sich aufeinander und arbeiten produktiv ohne nennenswerten Wettbewerbsdruck zusammen.
- *Kindergarten* (niedriger unternehmensseitiger Darwinismus trifft auf hohen individuellen Opportunismus) ist die Metapher für das Überwiegen der opportunistischen Interessen von Mitarbeitern: Obwohl sie aufgrund ihrer gesuchten Qualifikationen relativ hohe Arbeitsplatzsicherheit genießen, sind sie gegenüber dem Unternehmen nicht zwingend loyal. Dies ist häufig bei kreativen, innovativen Mitarbeitern der Fall, die das Unternehmen mit der Androhung ihres Weggehens begrenzt erpressen können und so ihre Arbeitsbedingungen optimieren.
- *Feudalismus* (hoher unternehmensseitiger Darwinismus trifft auf niedrigen individuellen Opportunismus) bezeichnet das einseitige Überwiegen der darwinistischen Unternehmensinteressen, das damit drohen kann, dass Mitarbeiter, die sich nicht fügen, aufgrund der angespannten Wettbewerbssituation entlassen werden müssen. Die Mitarbeiter wissen, dass sie ihre Bedürfnisse aufgrund nichtexistenter Exit-Optionen nicht durchsetzen können. Es besteht die Gefahr einer Ausbeutung der Mitarbeiter.
- *Darwiportunismus pur* (hoher unternehmensseitiger Darwinismus trifft auf hohen individuellen Opportunismus) gilt als die wechselseitig offene Kommunikation von Darwinismus und Opportunismus. Unternehmen und Mitarbeiter handeln für einen

begrenzten Zeitraum aus, wo die wechselseitige Leistungsbereitschaft liegt und wo die Schmerzgrenzen, ab denen eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich sein wird. Im Optimum führt dies zur Hochleistung mit beiderseitigem Nutzen.

Alle vier Konstellationen in ihrer offen kommunizierten Form können je nach Kontext sinnvoll sein. Die insbesondere bei hoher darwinistischer Wettbewerbsintensität nicht mehr bestehende Arbeitsplatzgarantie durch das Unternehmen bedeutet übrigens nicht, dass Mitarbeiter bei jeder Kleinigkeit entlassen werden. Vielmehr bedeutet es den Abschied von für alle Zukunft fest zementierten Positionen und Gehältern und das fortlaufende Überprüfen und Vergleichen von Leistungen mit dem Ziel, dass diejenigen, die zum Erfolg mehr beitragen, auch mehr davon profitieren sollen.

Unternehmen lernen zurzeit, wie sie in jeder dieser vier Kategorien Raum für Hochleistung und gemeinsame Wertschöpfung schaffen und wie sie dazu die Spielregeln präzisieren. In allen vier Darwiportunismus-Szenarien ist Hochleistung möglich, aber vor allem bei offener Kommunikation der Verhaltensregeln wird sich auch der Erfolg einstellen. Dies gilt auch für alle Personal- und Organisationsaufgaben: So läuft eine Personalentwicklung in der „Guten alten Zeit“ (man kann Personalentwicklung tun oder auch lassen) etwas weniger herausfordernd ab als im „Feudalismus“ (Personalentwicklung nur, wenn es dem Unternehmen nutzt), im „Kindergarten“ (die Personalentwicklung richtet sich nach den Wunschvorstellungen des Mitarbeiters) und im „Darwiportunismus pur“ (den Mitarbeiterwünschen zur Personalentwicklung wird entsprochen, wenn er danach die Mehrleistung dem Unternehmen zur Verfügung stellt). Auch die Ausgestaltung von Employee Self Service-Systemen, von Assessment Centern zur Personalbeschaffung oder der Unternehmensethik unterscheidet sich von psychologischem Kontrakt zu psychologischem Kontrakt. Damit prägt also das der Zusammenarbeit zugrunde liegende mentale Modell ganz zentral die Ausgestaltung selbst von Detailaufgaben, weil es den Akteuren unterschiedliche Handlungsspielräume und unterschiedliche Verantwortlichkeiten zuweist. Gerade erfolgsorientierte Unternehmen werden zukünftig stärker Kontrakte des Musters „Darwiportunismus pur“ eingehen und dementsprechend ihre Mitarbeiter noch stärker nach Leistung aussuchen und aussortieren. Im Gegenzug müssen sie sich darauf einstellen, dass sie ihren Mitarbeitern das Verfolgen eigener Interessen gestatten.

2.3.3 Lernimpulse für pädagogische Institutionen

Pädagogische Institutionen haben ihre eigenen mentalen Wege zu gehen. Es ist allerdings anzuraten, dass sie nicht jeden Schritt, den die Unternehmen über Jahrzehnte hinweg durchlaufen haben, nachholen. Einige Schritte können auch übersprungen werden. Demzufolge wäre eine aktuelle Orientierung von Personalmanagement und Organisation in Bildungseinrichtungen tatsächlich ebenfalls die Wertschöpfungsorientierung.

Denn gegenwärtig befinden sich die Bildungseinrichtungen zumeist im psychologischen Kontrakt der „Guten alten Zeit“, da sie in der Regel noch vom Wettbewerb auf den Bildungsmärkten abgeschottet sind. Doch auch auf sie wird früher oder später die Notwendigkeit einer gelebten Wertschöpfungsorientierung zukommen, spätestens, wenn sich die Kunden auf breiter Front Bildungseinrichtungen aussuchen dürfen. In diesem Moment steigt die Wettbewerbsintensität zwischen den Bildungseinrichtungen an, und die „Gute alte Zeit“ ist vorbei. Um dann mit den Mitarbeitern auch diese neue Arbeitswelt zu gestalten, wird der bewusste Abgleich von Individual- und Unternehmensinteressen notwendig. Auf diesen mentalen Wandel sollten sich die Bildungseinrichtungen und ihre Mitarbeiter vorbereiten – und die Funktionen Personalmanagement sowie Organisation helfen hierbei.

Ein solcher Abgleich von Interessen, die zweifellos vorhanden sind, muss in Bildungseinrichtungen nicht zwingend mit dem Ziel der Gewinnmaximierung erfolgen, aber zumindest mit dem Ziel, im Wettbewerb der Bildungseinrichtungen zu überleben. Dies wird insbesondere dann relevant, wenn der Bestand der Einrichtung nicht mehr durch ihre Träger garantiert wird. Es ist in der Realität des Bildungssektors bereits beobachtbar, dass Bildungseinrichtungen aus kirchlicher oder öffentlicher Trägerschaft entlassen werden und damit ebenfalls keine „Stammpplatzgarantie“ mehr haben. Im Zuge des neuen Hochschulfreiheitsgesetzes wurde in Nordrhein-Westfalen jüngst diskutiert, ob nicht sogar Hochschulen insolvent werden können, wenn sich ihre Leistungen nicht mehr am Bildungsmarkt behaupten. Es wird in den Bildungseinrichtungen der Zukunft nicht mehr im gleichen Maße wie in der Vergangenheit um das Durchsetzen von Bildungsidealen gehen, sondern es werden neuere Aufgaben wie die standardisierte Qualitätssicherung (Stichwort „PISA“ nicht nur für Schulen, sondern neuerdings auch für Hochschulen) und das Verdienen von Geld zur Aufrechterhaltung der Bildungseinrichtung hinzukommen.

Daher entscheidet auch in Bildungseinrichtungen zukünftig weniger das, was ein Mitarbeiter in der Vergangenheit geleistet hat, als vielmehr die aktuelle und zukünftige Leistung über den gemeinsamen Erfolg. Immer weniger Mitarbeiter haben eine Stammpplatzgarantie auf ihren Arbeitsplatz. Auf der anderen Seite haben aber auch Bildungseinrichtungen keinen Stammpplatz mehr bei den pädagogischen Mitarbeitern. Der Mythos des Mitarbeiters, der loyal zu seinem Unternehmen steht, ist aus empirischer Sicht überholt. Damit ist ein Zurück in die scheinbar „Gute alte Zeit“ ohne Darwiportunismus gar nicht mehr möglich. Der Weg in die Zukunft gelingt aber nur dann, wenn auf der einen Seite eine emotionale Bindung zwischen den Mitarbeitern und der Bildungseinrichtung aufgebaut werden kann und auf der anderen Seite durch professionelle Personalführung (vgl. *Buchen/Rolff 2006a; 2006b*) eine übertriebene Ellbogenmentalität vermieden wird, die zu Schwierigkeiten bei der Teamleistung, zum Verlust an Stabilität und Berechenbarkeit, zu unproduktiven Grabenkämpfen und damit letztlich zur Selbstzerstörung des Systems führen könnte.

Dies ist eine riesige mentale Herausforderung, die auch die Unternehmen gerade erst beginnen zu bewältigen. Zentral ist daher die Offenheit in Bildungseinrichtungen, diese Veränderungen frühzeitig verstehen lernen zu wollen. Es nützt nichts, diese nicht immer erwünschten Zukunftsszenarien abzublocken, sondern sie müssen als existent zur Kenntnis genommen werden. Gerade Bildungseinrichtungen haben aufgrund ihrer eigenen Kernleistungen und den darin bekannten Lerninstrumentarien die riesige Chance, den eigenen Mitarbeitern diese mentalen Veränderungen auf intelligente Weise beizubringen.

3. Implikation: Personalmanagement und Organisation als Unternehmensüberlebensfunktionen – auch für Bildungseinrichtungen!

Es ist absehbar, dass in der Wirtschaft generell, aber gleichermaßen in pädagogischen Institutionen, der Überlebenskampf von Unternehmen und Einrichtungen nicht leichter wird. Dabei bezieht dieser Wettbewerb immer stärker organisationsinterne Potenziale und Ressourcen mit ein.

Personalmanagement und Organisation sind in diesem Zusammenhang diejenigen betriebswirtschaftlichen Schnittstellen- und Querschnittsfunktionen, die die strategische Unternehmensführung in den Organisationsstrukturen und bei den Mitarbeitern verankern. Sie sind eng

miteinander verzahnt und forcieren ihrerseits die unmittelbare Mitarbeiterverantwortung. Beide betriebswirtschaftlichen Funktionen sind viel komplexer, als das auf Management bezogene Stereotyp „reine Profitmaximierung“ vermuten lässt: Insbesondere stellen sie neben betriebswirtschaftlichen auch verhaltenswissenschaftliche Theorien, Methoden und Instrumentarien bereit, die Verstehen und Gestalten von Organisationen erleichtern. Personalmanagement und Organisation sind daher faszinierende Forschungs-, Lehr- und Lernfelder.

Nicht nur im Hinblick auf den „War for Talents“, sondern auch durch ihre vielfältigen Beiträge, die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, ihre Leistung abzuliefern, sichern die Funktionen Personalmanagement und Organisation das Überleben von Unternehmen mit. Sie stehen zwar derzeit unter massivem Druck, ihren Nutzen betriebswirtschaftlich zu belegen, haben aber durch die Bewertung von Humankapital sowie ihre Wertschöpfungsorientierung wichtige Schritte in diese Richtung getan.

Auch in pädagogischen Institutionen könnten gerade Personalmanagement und Organisation schneller als erwartet zu Unternehmensüberlebensfunktionen werden. Bildungseinrichtungen können sich hierauf vorbereiten, indem sie beide Funktionen nicht länger als überflüssig ansehen, sondern sie als Wettbewerbsfaktoren nutzen: „The early bird catches the worm!“

Literatur

- Barney, Jay B.*, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management* 17 (1/1991), 99-120.
- Breidbach, Daniela*, Der effizientere HR-Service, in: *Personalwirtschaft* 32 (5/2005), 12-14.
- Buchen, Herbert/Rolff, Hans Günter*, Personalentwicklung in Schulen. Konzepte, Praxisbausteine, Methoden, Weinheim (Beltz) 2002.
- Buchen, Herbert/Rolff, Hans Günter*, Personalmanagement in Schulen. Weinheim – München (Beltz) 2006a.
- Buchen, Herbert/Rolff, Hans-Günter* (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, Weinheim – Basel (Beltz) 2006b.
- Chambers, Elizabeth G./Foulton, Mark/Handfield-Jones, Helen/Hankin, Steven M./Michaels III, Edward G.*, The War for Talent, in: *McKinsey Quarterly* 35 (3/1998), 44-57.
- Conger, Jay A./Kanungo, Rabindra N.*, The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, in: *Academy of Management Review* 13 (3/1988), 471-482.
- Drumm, Hans Jürgen* (Hrsg.), Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen, Bern – Stuttgart (Haupt) 1989.
- Giesecke, Hermann*, Pädagogik als Beruf. Grundformen pädagogischen Handelns, Weinheim - München (Juventa) 1987.
- Hannan, Michale T./Freeman, John*, The Population Ecology of Organizations, in: *American Journal of Sociology* 82 (5/1977), 929-964.
- Hogg, Jonathan*, Getting the Most from an HR Shared Service Center, in: *Strategic HR Review* 2 (4/2003), 32-35.

-
- Lado, Augustine A./Wilson, Mary C.*, Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective, in: *Academy of Management Review* 19 (1994), 699-727.
- Laske, Stephan/Auer, Manfred*, Strategisches akademisches Personalmanagement – Gedanken zum Versuch an Hochschulen Speck mit „Mäusen“ zu fangen ..., in: *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung* 1 (3/2006), 65-68.
- Morgan, Gareth*, *Images of Organization*, Beverly Hills/Cal. etc. (Sage) 1986.
- Müller-Böling, Detlef*, *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh (Bertelsmann Stiftung) 2000.
- Naisbitt John*, *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Lives*, New York (Warner) 1982.
- Schäffer-Külz, Ute G.*, Employee-Self-Services und Mitarbeiterportale, in: *Hertel, Guido/Konradt, Udo* (Hrsg.), *Human Resource Management im Inter- und Intranet*, Göttingen (Hogrefe) 2004, 253-273.
- Scholz, Christian*, Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die Virtuelle Personalabteilung, in: *Personalführung* 28 (1995), 398-403.
- Scholz, Christian*, *Strategische Organisation. Prinzipien zur Vitalisierung und Virtualisierung*, Landsberg/Lech (mi-Verlag) 1997.
- Scholz, Christian*, *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000.
- Scholz, Christian*, Fraktalisierung der Personalarbeit oder Virtualisierung der Personalabteilung?, in: *von der Oelsnitz, Dietrich/Kammel, Andreas* (Hrsg.), *Kompetenzen moderner Unternehmensführung. Joachim Hentze zum 60. Geburtstag*, Bern – Stuttgart – Wien (Haupt) 2001, 139-154.
- Scholz, Christian*, *Spieler ohne Stammplatzgarantie. Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt*, Weinheim (Wiley-VCH) 2003.
- Scholz, Christian*, *Personalmanagement 2020: Trends und Zukunftsstrategien*, in: *Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim* (Hrsg.), *Jahrbuch Personalentwicklung 2006. Ausbildung – Weiterbildung – Management Development*, München/Unterschleißheim (Luchterhand) 2005, 5-18.
- Scholz, Christian/Gutmann, Joachim* (Hrsg.), *Webbasierte Personalwertschöpfung. Theorie – Konzeption – Praxis*, Wiesbaden (Gabler) 2003.
- Scholz, Christian/Stein, Volker*, Das neue Paradigma der Humankapitalbewertung, in: *Personal* 58 (7-8/2006), 52-53.
- Scholz, Christian/Stein, Volker/Bechtel, Roman*, *Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit*, München/Unterschleißheim (Luchterhand) 2004.
- Staehe, Wolfgang H.*, *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München (Vahlen) 8. Aufl. 1999.
- Thom, Norbert*, Entwicklungslinien in der Organisationsarbeit – ein Beitrag zum Berufsbild des Organisators, in: *Johannes-Kepler-Universität Linz* (Hrsg.), *Dokumentation „Öffentliche und private Organisationen im Wandel“*. Ehrenpromotion von Univ.-Prof. Dr. Dietrich Budäus, Hamburg, Univ.-Prof. Dr. h.c. Norbert Thom, Bern an der Johannes-Kepler-Universität Linz am 4. April 2006, Linz (Trauner) 2006, 31-53.
- Thom, Norbert/Wenger, Andreas P.*, Organisierende – am Puls der Veränderungen, in: *Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management SGO* (Hrsg.), *Organisation. Alles Wissenswerte zum Berufsbild*, Glattbrugg (SGO) 2003, 18.
- Ulrich, Dave*, *Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, MA (Harvard Business School Press) 1997.

van Lith, Ulrich, Die Ordnung des Bildungswesens. Problemzonen seiner ordnungsökonomischen Gestaltung, Berlin (liberal) 2005.

Williamson, Oliver E., Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York (Free Press) 1975.

Winde, Mathias, Wie kann modernes Personalmanagement an deutschen Hochschulen gefördert werden?, in: Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung 1 (3/2006), 61-64.

Autor

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation,
Universität Siegen,
volker.stein@uni-siegen.de.