

Martin Carmann

Was tun? sprach Zeus.

Neue Wege der Personalpolitik mit Blick auf die New Economy

(Hernsteiner, Fachzeitschrift für Managemententwicklung, Wien, 1/2001)

1. Einleitung

Um die New Economy ist es derzeit nicht sehr gut bestellt. Nur wenige der frechen jungen Unternehmen schreiben schwarze Zahlen. Die Aktienkurse sind im Keller, der frische Schwung der Anfänge ist einer Skepsis auf breiter Basis gewichen.

Zu dieser Situation gibt es zwei gängige Sichtweisen. Die Schwarzmalen atmen auf: Endlich wird klar, dass die New Economy sträflich überbewertet worden ist. Der Kaiser hat gar nie Kleider angehabt und schon gar keine neuen. Die Weißmalen auf der anderen Seite wiegeln ab: Es handelt sich um eine Konsolidierungsphase, wie sie in der Geschichte öfter zu beobachten ist. Nach der ersten Begeisterung folgt notwendiger Weise die Ernüchterung. Da müssen dann eben einige, schlecht fundamentierte und gesteuerte Unternehmen dran glauben.¹

Interessanter Weise wiederholen sich diese beiden Sichtweisen, wenn man auf die Personalentwicklung schaut. Die Schwarzmalen führen die Misere der New Economy darauf zurück, dass gezieltes und systematisches Personalmanagement sträflich vernachlässigt worden ist. Die Weißmalen sehen hier trotz aller ökonomischen Rückschläge neue Formen des Personalmanagement entstehen, die für die Unternehmen der Zukunft maßgeblich sein werden. Dabei wird es dann gleichgültig sein, ob es sich um New oder Old Economy Unternehmen handelt. Die Arbeitsbedingungen in der New Economy sind für sie die Vorboten einer neuen Ära von Kooperation.²

Wie so oft, wenn in spannenden Situationen Polarisierungen vorgenommen werden, dürfte auch hier die Wahrheit irgendwo in der Mitte liegen. Wir werden uns hier nicht auf den Weg machen, sie zu suchen. Der Weg dieses Artikels ist ein anderes: Zuerst werden ganz kurz die neuen Anforderungen an Personalentwicklung (PE) beschrieben. Anschließend daran werde ich ein Modell vorschlagen, das es erlaubt, vier verschiedene Typen von Human Resource Management (HRM) in Unternehmen voneinander zu unterscheiden. Dieses Modell erlaubt es Unternehmen, den eigenen Ausgangspunkt genauer zu bestimmen. In einem letzten Schritt werde ich dann diskutieren, welche Lernfelder die jeweiligen Typen in der derzeitigen marktwirtschaftlichen Situation haben.

¹ C. Shapiro/ H. Varian, Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy, Boston Mass.: Harvard Business School Press, 1998.

² So etwas pathetisch die journalistische Perspektive von D. Deckstein/ P. Felixberger, Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können, Frankfurt/ Main: Campus

Noch ein Wort zur Begrifflichkeit: Was die Begriffe PE, HRM und Personalmanagement betrifft, so gibt es in verschiedenen Kontexten sehr gute Gründe, sie deutlich zu unterscheiden. Der Fokus ist hier ein anderer. In diesem Artikel geht es, kurz gesagt, um das generelle Verhältnis von Organisation und Personen aus der Perspektive der Organisation.³ Deshalb werden hier die genannten Begriffe auch weitgehend synonym verwendet. Und deshalb können sie hier auch im generellen Begriff „Personalpolitik“ zusammengefasst werden. Die These lautet: Personalpolitik umgreift all diejenigen Kommunikationen im Unternehmen, die mit der Schnittstelle von Organisation und Personen zu tun haben.

2. Neue Anforderungen an HRM – der Blick auf die New Economy

Im Zentrum der New Economy stehen Wissen und Ideen. „Beraten, Forschen, Entwickeln, Organisieren, Vernetzen, Managen, Recherchieren und Gestalten – das sind die typischen Formen zukünftiger Arbeit“⁴. Knowledge-Träger werden besonders umworben, weil sie eine rare Ressource sind. Es wurde schon angesprochen: Die Schnittstelle von Individuen und Organisationen wird hier ganz neu zum Thema. Denn die hochqualifizierten Individuen bringen Erfahrungen ein, die die Unternehmen dringend benötigen. Diese Qualifikationen aber sind auf dem Markt Mangelware. Die Knowledge-Träger wissen um ihren Wert und treten in Verhandlungen entsprechend selbstbewusst auf.

Albert Vicere hat kürzlich die zentralen Stellgrößen von HRM in der New Economy treffend beschrieben.⁵ Ich lasse mir von ihm die Dimensionen vorgeben und beschreiben sie vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen und Beobachtungen in aller Kürze:

Ein attraktives Image als Arbeitgeber: Erfolgreiches Personal-Marketing lässt sich heute nicht betreiben, wenn sich das Unternehmen nicht einen guten Ruf erarbeitet, sich offensiv um seine MitarbeiterInnen zu kümmern und diese Ressource zu pflegen und nicht auszunutzen.

Verlag, 2000. Vgl. kritisch J. Rifkin, Access. Das Verschwinden des Eigentums, Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2000.

³ Zur systemtheoretischen Grundlage dieser Überlegungen vgl. N. Luhmann, Organisation und Entscheidung, Opladen: Westdeutscher Verlag, 2000 (v.a. das Kapitel „Personal“, aaO., S. 279ff.).

⁴ Deckstein/ Felixberger, S. 8.

⁵ A. Vicere, New Economy, New HR, <http://www.vicere.com/newhr.htm>. Vgl. die ähnliche Zugangsweise der britischen Personalberatung stepstone: „Seven challenges for a brave new HR world“, bei <http://www.stepstone.co.uk/annonsering/ilab/ILAB1-fe-7challenge-uk.html>. Stärker auf die operative IT-Dimension fokussiert K. McCormick, The Rise and Rise of E-HR, bei <http://hr.monster.com.hk/articles/6327/>.

Ein herausforderndes, flexibles Arbeitsumfeld mit Projekten, Taskforces und flexiblen Jobeinsätzen. Alles, nur keine starre Linien-Organisation, die die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten beschneidet, lautet hier die Devise.

Führungskräfte-Entwicklung: Unter den neuen Arbeitsbedingungen kann Personalführung in heiklen Situationen nicht mehr an eine Personalstelle delegiert werden. Führungskräfte sind hier zunehmend gefragt. Neben Anweisungen geben müssen sie nun auch moderieren können. Sie müssen Anweisender, Coach und Mentor in einer Person sein können.

Kommunizieren und unablässig Feedback geben: In den unstrukturierten Zusammenhängen der New Economy wird offene und authentische Kommunikation zur begehrten Ware. Denn sie ermöglicht Orientierung. Da es kaum formelle Kommunikation gibt, kann auch nicht auf informelle Wege ausgewichen werden. Wo aber formelle und informelle Kommunikation zusammenfallen, dort ist offenes Feedback oft das einzige Möglichkeit, sich zurecht zu finden.

Netzwerke ermöglichen und moderieren: Wo Strukturen ad hoc gebildet werden und relativ rasch wieder zerfallen, da erhalten personenorientierte Netzwerke besonderes Gewicht, weil sie Orientierung und Vertrauen ermöglichen. Gleichwohl sind sie in extremem Ausmaß von den beteiligten Personen abhängig und zerfallen, sofern sie nicht gepflegt werden. Hier kann der PE eine Art „supervidierende“ Funktion zukommen.

Die Formen der Kompensation überdenken: In der New Economy werden MitarbeiterInnen häufig zu MiteigentümerInnen gemacht. Angesichts der derzeitigen ökonomischen Schieflage mancher Unternehmen ist allerdings noch nicht abzusehen, inwiefern sich dieser Gedanke weiter etablieren wird. Geld ist zwar weiterhin das zentrale Tauschmittel für Leistung. Allerdings wird immer deutlicher, dass darüber hinaus auch andere Werte in die Kalküle der High Potentials einfließen (nämlich diejenigen, die hier unter den übrigen Punkten beschrieben sind).

Flexible Arbeitszeiten und neue Arbeitstools – vom Mobilephone bis zum Cha-troom – gezielt einsetzen: An sich handelt es sich bei diesem Punkt um eine Selbstverständlichkeit. Die technologische Innovation ist ohnehin „in“. Die Herausforderung besteht hier allerdings weniger darin, die Tools einzuführen. Es geht vielmehr darum, einfache, allgemein verbindliche Standards für ihre Benutzung zu definieren. Denn wenn nicht klar ist, wann mit Handy telefoniert wird und wann nicht, zerfällt jede konstruktive Face-to-face-Kommunikation – oder sie kommt gar nicht erst zu Stande. Vicere schließt mit einem wichtigen Punkt:

„**Be real**“ – das alles auch wirklich tun: Schöne Worte und Hochglanz-Broschüren allein helfen heute nur mehr kurzfristig weiter. In der Kommunikationsgesellschaft spricht es sich schnell herum, ob die Werte gedeckt sind, oder ob es sich bloß um hohle Fassaden handelt. Und Marketing-Experten wissen zur Genüge, was für einen enormen Aufwand es erfordert, einen einmal bekleckerten Ruf in der Öffentlichkeit wieder zu reparieren. „Semper aliquid haeret“ – der antike Spruch, das immer etwas hängen bleibt, erlangt heute eine ganz neue und hoch intensive Aktualität.

3. Verschiedene Ausgangssituationen – vier Typen von Personalpolitik

Im ersten Abschnitt wurden die neuen Anforderungen an HRM beschrieben. Auch wenn diese Anforderungen derzeit nur für Internet-nahe Unternehmen zutreffen: Es ist davon auszugehen, dass diese Anforderungen immer stärker auch traditionelle Unternehmen betreffen werden. E-commerce erfasst mittlerweile auch die Old Economy.

Für wen genau aber können/ sollen diese neuen Anforderungen zutreffen? Wir hätten nun die Möglichkeit, empirisch das HRM in einen oder anderen Unternehmen zu betrachten und am Einzelfall Anwendungen zu studieren. Ich wähle hier einen anderen Weg. Ich schlage eine Typologie vor, die vier Arten von Personalpolitik in Unternehmen unterscheidet (vgl. Tab.1).

Personalpolitik nach innen Grenze zu den Personen	Kollektiv	Individuell
Offen	Industrielle Organisation (Old Economy)	New Economy-Organisation
Geschlossen	Bürokratische Organisation	Netzwerk-Organisation

Tab. 1: Typologie von HRM in Organisationen

Diese Typologie kommt dadurch zu Stande, dass auf zwei relevante Dimensionen geachtet wird:

1. auf die Art und Weise, wie das Unternehmen die Schnittstelle/ Grenze zu den Personen verwaltet: offen oder geschlossen; und
2. auf die Art und Weise, wie das Unternehmen intern seine Personalpolitik orientiert: an den einzelnen Personen oder am MitarbeiterInnen-Kollektiv.

Die „Kreuzung“ dieser beiden Dimensionen ergibt die vier Typen von Personalpolitik, die ich im Folgenden vorstelle.

Die Personalpolitik in der industriellen Organisation ist dadurch gekennzeichnet, dass sie die Grenze/ Schnittstelle zu den Personen hin vergleichsweise offen handhabt. Die Auswahlprozesse für potenzielle MitarbeiterInnen sind rein aufgabenorientiert. Die Personen stellen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Verfügung und erhalten dafür Kompensation. Es ist also weitgehend gleichgültig, welche Gesinnungen und Neigungen die Personen mitbringen. Ein Arbeitsvertrag wird allerdings nur dann abgeschlossen, wenn die Personen bereit sind, sich den PE-Systemen zu unterwerfen, die es in der Organisation bereits gibt. Denn der Fokus des HRM ist hier ein kollektiver. Es wird auf Vergleichbarkeit Wert gelegt, weshalb individuelle Vorlieben kaum Berücksichtigung finden können.

Die Personalpolitik in den New-Economy-Unternehmen ist ähnlich aufgabenorientiert wie die Schwestern in der Old Economy. Wer das leisten kann, was gebraucht wird, wird mit offenen Armen aufgenommen. Der Unterschied besteht hier in der Zuwendung zu den Individuen. Hier werden kaum Systeme aufgebaut, weil die Marktsituation das nicht wirklich zulässt. Die knappe Ressource MitarbeiterIn macht individuelle Vertragsverhandlungen notwendig. Weil man auf die raren Erfahrungen der MitarbeiterInnen stark angewiesen ist, kommt man ihnen auf anderen Ebenen so weit und so individuell wie möglich entgegen. Individuelle Sonderlösungen ersetzen die PE-Systeme.

Die bürokratische Organisation hat mit der industriellen Organisation die kollektive Ausrichtung gemeinsam. Einzelfälle werden den geltenden Systemen unterworfen und so gelöst. Man geht sicher nicht fehl zu sagen, dass die Systemorientierung in der bürokratischen Organisation am stärksten ausgeprägt ist. Daher kann auch die Schnittstelle zu den Individuen nicht nur aufgabenbezogen verwaltet werden. Hier wird auch auf die Gesinnung von MitarbeiterInnen Wert gelegt. Man muss sicher sein können, dass (neue) MitarbeiterInnen die Systematik nicht nur bloß vollziehen. Sie müssen sie auch „wollen“, sie muss ihnen konstitutiv wichtig sein. Wenn das nicht der Fall ist, wird das System an seinen Wurzeln korrumpiert. Diese Gesinnung ist so wichtig, dass sie im Extremfall der Aufgaben-Kompetenz auch vorgezogen werden kann.

Die Netzwerk-Organisation hat mit der bürokratischen Organisation den Blick auf die Gesinnungen der Personen gemeinsam. Denn in Netzwerke werden nur Personen einbezogen, mit denen man auch „kann“. Zwar sind auch hier die aufgabenbezogenen Kompetenzen wichtig. Sie werden im Extremfall aber wieder der Gesinnungsfrage untergeordnet. In der bürokratischen Organisation erscheint der „Wille zum System“ ausschlaggebend dafür, ob eine Person eingestellt wird. Die Netzwerk-

Organisation ist hier an den Einzelpersonen orientiert. Hier steht der „Wille zur einzelnen Person“ der Tendenz nach über allen anderem.

4. Neue Wege und Ziele in der Personalpolitik

Bei C/O/N/E/C/T/A unterscheiden wir acht Schlüsselprozesse des HRM:

1. Identität als Arbeitgeber/ Personalmarketing,
2. Auswahl/ Recruiting,
3. Personalverwaltung und Arbeitsrecht,
4. Entgeltsysteme,
5. Weiterbildung,
6. Karriere,
7. MitarbeiterInnen-Führung und
8. Einrichtung und Organisation unterstützender HRM-Systeme (Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, 360°-Feedback, Coaching, Wissensmanagement-Systeme, ...).⁶

Es ist hier nun natürlich nicht möglich, bei den vier Typen von Personalpolitik alle acht Dimensionen durchzugehen. Ich wähle hier eine pragmatische Vorgangsweise. Für jeden Typ werden diejenigen Dimensionen identifiziert, wo derzeit besonders auffallende Schwierigkeiten und Lernfelder zu vermuten sind. Selbstverständlich kann das hier nur in Auswahl und ohne größere Detaillierung erfolgen.

Die Personalpolitik der industriellen Organisation (Old Economy)

Hier gibt es sehr große Lernfelder in den Bereichen der Karrieresysteme und der MitarbeiterInnen-Führung. Das Dilemma der Karrieresysteme besteht im wesentlichen darin, dass Karriere mit Management-Karriere gleichgesetzt wird. Die besten Sachbearbeiter werden befördert, sie übernehmen Führungsaufgaben. Das bedeutet aber, dass sie bei gleichbleibenden Kapazitäten weniger bis kaum mehr im Bereich ihrer ursprünglichen Kernkompetenzen arbeiten können. Für einzelne mag das kein Problem sein. Für manche stellt es allerdings einen mühsamen Prozess dar, sich jetzt vollkommen neue Qualifikationen aneignen zu müssen (von der Kostenintensität dieser oft wenig geliebten Ausbildungen gar nicht zu reden). Eine Alternative stellt hier die Einrichtung von Parallelaufbahnen dar: Neben der Management-Karriere werden auch Wege für Fachlaufbahnen entworfen und implementiert. Es gibt hier also auch für die Fachkraft Möglichkeiten, sich weiter zu professionalisieren und zu profilieren.

Die MitarbeiterInnen-Führung in der Old Economy ist zwar ein altes Thema. Es gewinnt unter den neuen Kommunikationsverhältnissen allerdings deutlich an Brisanz. Die Anweisung – Inbegriff der hierarchischen Kommunikation – zieht nun noch viel

⁶ Diese Systeme unterstützen die Organisation dabei, die in den Punkten 1-7 genannten Dimensionen umzusetzen. Es handelt sich sozusagen um „Sekundärprozesse“.

weniger als früher. Denn High Potentials entziehen sich der streng hierarchischen Kommunikation leicht über Kündigung – ein zunehmend teurer werdender Weg für Unternehmen. Dazu kommt, dass das „Menschelnde“ (Gespräche über Beschwerden/ Probleme u.ä.) immer weniger an Personalverantwortliche delegiert werden kann. Die MitarbeiterInnen verlangen Feedback von ihren direkten Vorgesetzten. Sie erwarten, dass diese auch über die Kompetenzen verfügen, sich auf solche vergleichsweise intimen Gespräche auch einzulassen. Instrumente wie MitarbeiterInnengesprächen und Zielvereinbarungen entfalten nur dann ihre volle Stärke, wenn die involvierten Führungskräfte hier über hohe kommunikative Fähigkeiten verfügen. Ein Hebel sind hier sicherlich Führungskräfte-Seminare, in denen sehr supervisorisch und praxisfall-bezogen trainiert wird. Das Zunehmen von Coaching für Führungskräfte belegt allerdings, dass hier Bedürfnisse auf einer noch viel individuelleren Ebene bestehen, als sie auch in den besten Inhouse-Seminaren je erreicht werden kann.

Die Personalpolitik der bürokratische Organisation

Hier bestehen die größten Entwicklungsfelder auf den Gebieten der Identität als Arbeitgeber und der Personalauswahl. Dass die Identität als Arbeitgeber in die Krise geraten ist, zeigt deutlich an, wie gravierend das Problem insgesamt ist. Denn mit der Identität als Arbeitgeber hängen alle anderen Dimensionen des HRM konstitutiv zusammen. Wenn die Identität als Arbeitgeber in Frage steht, dann muss eigentlich an allen Schrauben gleichzeitig gedreht werden. Das ist natürlich nicht möglich. Eine sinnvolle Alternative ist es hier, diejenigen Stellgrößen zu beeinflussen, die die größte oder wenigstens eine sehr große Auswirkung auf das gesamte System haben. Es steht zu vermuten, dass die Personalauswahl der bürokratischen Organisation eine solche wesentliche Stellgröße ist. Nehmen wir das Beispiel des Öffentlichen Dienstes: Um Beamter zu werden, reichte es früher nicht aus, einen untadeligen Lebenslauf vorzuweisen, der von der Geheimpolizei überprüft worden war. Zusätzlich musste die Gesinnung des Bewerbers/ der Bewerberin bekannt sein oder aber ebenso eine strenge Überprüfung durchlaufen haben. Dieses rigide Verfahren hatte einen einzigen Zweck: die bürokratischen Systeme zu stabilisieren. Und für diesen Zweck war das rigide Auswahlverfahren vollkommen funktional. Unter den heutigen marktwirtschaftlichen Bedingungen erscheint eine Veränderung des Auswahlverfahrens sinnvoll, und zwar aus einem relativ einfachen Grund: Bürokratische Systeme müssen zwar stabil bleiben können. Das ist sozusagen ein Kernkriterium der Bürokratie: „Verlässlichkeit für viele Jahre“. Allerdings muss jede Bürokratie auch an ihre Umwelt angepasst bleiben. Wenn ihr das nicht gelingt, dann koppelt sie von der Umwelt ab, stirbt als Organisation ab und verliert damit ihren Sinn. Heute bedeutet das: Die bürokratischen Organisationen müssen sich bei aller Stabilität schneller verändern können als bisher. Eine zentrale Stellgröße sind hier die Auswahlverfahren: Denn über die Rekrutierung ihrer MitarbeiterInnen kann die bürokratische Organisation steuern, wie viel Irritation und Verunsicherung sie sich selber zumutet. Der Blick auf die Gesinnung ist hier wohl weiterhin sinnvoll. Die Frage ist aber, ob es immer die allzeit

„loyale und verlässliche“ Gesinnung im Sinn des Jasagens und des Vollzugsgehorsams sein wird. Die herausfordernde und „rebellische“ Gesinnung einer potentiellen Mitarbeiterin wird zwar sicherlich die Systeme verändern. Unter den heutigen Bedingungen führt dies aber mit hoher Wahrscheinlichkeit zu mehr Überlebens-Erfolg als jene einfache Loyalität um jeden Preis.

Die Personalpolitik der Netzwerk-Organisation

Auf den ersten Blick könnte man meinen, die Netzwerk-Organisation benötigt überhaupt keine spezielle Personalpolitik. Hier herrscht der unbedingte „Wille zur Einzelperson“, hier werden deren Eigentümlichkeiten und Sonderwünsche bedient. Der Schein trügt allerdings, zumindest teilweise: Denn die Orientierung an den Einzelpersonen ist nur in relativ wenig komplexen Systemen wie in Kernfamilien oder Kleingruppen möglich. Sobald eine Netzwerk-Organisation eine kritische Größe erreicht und überschreitet, werden Strukturen nötig. Jedes System aber begrenzt notwendiger Weise jenen „Willen zur Einzelperson“, und mag er auch noch so ausgeprägt vorhanden sein. Entsprechend hat die Personalpolitik der Netzwerk-Organisation ihre größten Entwicklungsfelder dort, wo HRM-Strukturen eingerichtet werden müssen. Das beginnt bei Rechtsform, Verwaltung und Entgeltsystem und endet bei der Etablierung von Wissensmanagement-Systemen. Wo immer die Netzwerk-Organisation sich entscheidet, eine allgemeine Regelung einzuführen, können intensive Konflikte ins Haus stehen. Jedes Mal ist die gesamte Organisation gefordert. Denn jedes Mal sind die beteiligten Individuen damit konfrontiert, dass ihre Freiheiten zugunsten einer allgemeinen Regel beschnitten werden sollen. – Es hängt vermutlich nicht zuletzt mit dieser enormen Konfliktlastigkeit zusammen, dass bisher nur sehr wenige wirkliche Netzwerk-Organisation erfolgreich überlebt haben. Die meisten Netzwerke zerfallen nämlich genau zu dem Zeitpunkt, wenn sie auf allgemeinere strukturelle Basis gestellt werden sollen.

Die Personalpolitik der New-Economy-Organisation

Für die New Economy sind die besonderen Herausforderungen schon im zweiten Teil dieses Aufsatzes anhand der Dimensionen von Albert Vicere genauer beschrieben worden. Wenn man diese Dimensionen mit den C/O/N/E/C/T/A-Kategorien aus diesem Abschnitt vergleicht, dann werden hier die besonderen Stellgrößen deutlich: Es sind vor allem drei Themen von vordringlicher Bedeutung: das Image als Arbeitgeber, ein allgemeines Entgelt- bzw. Kompensationssystem und die Entwicklung von Führungskräften. Alle anderen Dimensionen, die Vicere nennt, können unter diese drei Kategorien subsummiert werden. Nun würde man meinen, dass die Unternehmen mit dem Image als Arbeitgeber kein Problem haben. Internet gilt als „hipp“. Die Knappheit der Mitarbeiterressourcen zeigt aber, dass dasjenige Unternehmen seine MitarbeiterInnen am besten binden kann, das sein Image am besten pflegt und am weitesten fortentwickelt. Das bedeutet auf der anderen Seite natürlich: Dasjenige Unternehmen gewinnt den Kampf um die MitarbeiterInnen, dass es versteht, am bes-

ten auf die individuellen Eigenheiten einzugehen und sozusagen trotzdem allgemeine Strukturen zu entwickeln.

Dies wird am deutlichsten auf dem Gebiet der Entgeltsysteme deutlich. Wenn in manchen Abteilungen alle MitarbeiterInnen unterschiedlich viel verdienen, dann zeigen sich die Grenzen des „Willen zur Einzelperson“. Denn die unterschiedlichen Verhandlungsergebnisse können die Motivation der MitarbeiterInnen beeinträchtigen. Oder aber sie sind die Grundlage dafür, dass bei der nächstbesten Gelegenheit die Gehälter noch weiter hinauf lizitiert werden.

Zum Thema Führung gehört all das, was oben bereits über Kommunikation und Feedback gesagt worden ist. Führungskräfte in der New Economy sind besonders gefordert, ihren MitarbeiterInnen auf der persönlichen Ebene Sicherheit zu geben, indem sie offen und authentisch mit ihnen kommunizieren. Denn so entsteht Vertrauen auf der Beziehungsebene. Wo das in der New Economy gelingt, dort zeigt sich ein spannendes Phänomen: Wenn Vertrauen auf der Beziehungsebene gegeben ist, dann bekommt die Kommunikationsform der Anweisung eine neue Qualität. Wem man vertraut, dem traut man auch zu, dass seine anlasshaften Anweisungen Sinn machen werden. Hier kann sich also unter dem Mantel des Vertrauens von neuem die hierarchische Kommunikation installieren. Und zu welchem Zweck? Augenscheinlich damit die Abläufe noch weiter beschleunigt werden können.

5. Schlussbemerkung

Wir sind an das Ende des Gedankengangs gelangt. In der Einleitung wurden die unterschiedlichen Einschätzungen der New Economy besprochen und der Begriff „Personalpolitik“ eingeführt. Im zweiten Abschnitt haben wir uns intensiver mit dem HRM in der New Economy beschäftigt. Im dritten Abschnitt habe ich eine Typologie von vier Arten von Personalpolitik vorgestellt: die Personalpolitiken der industriellen, der bürokratischen, der New-Economy- und der Netzwerk-Organisation. Im vierten Teil schließlich wurde gefragt, vor welchen spezifischen Herausforderungen jeder dieser Typen derzeit steht.

Was kann man mit diesen Ausführungen nun anfangen? Aus meiner Perspektive stellen sie eine Landkarte zur Standortbestimmung dar. Das Unternehmen kann sagen, wo es selber mit seiner Personalpolitik steht und welche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung dieser Personalpolitik derzeit sinnvoll erscheinen. Beschrieben ist also ein kleines Werkzeug zum Self-assessment von Personalpolitik im Unternehmen. Wenn sich dieses Werkzeug als griffig und handhabbar erweisen sollte, wäre der Zweck dieses Artikels mehr als erfüllt.

Mag. Dr. Martin Carmann

- Geschäftsführender Gesellschafter
- Berater und Trainer



- Studium der Evang. Theologie, Philosophie, Politikwissenschaft und Volkswirtschaft in Wien und München;
- Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Universität Wien mit den Schwerpunkten theoretische Sozialforschung, Systemtheorie, Ethik, Wissenssoziologie und Didaktik;
- seit 1998 Mitarbeiter von C/O/N/E/C/T/A.

Arbeitsschwerpunkte

- Change Management: Begleitung von Restrukturisations- und Veränderungsprozessen in Organisationen
- Internationale Projekte: Strategieentwicklung und Kooperationen im Horizont unterschiedlicher Kulturen und Kontexte
- Wissensmanagement: Beratung von Unternehmen bei der Gestaltung bzw. Optimierung von Knowledge-Speichern und Know-how-Flüssen
- Innerbetriebliche Qualifizierungsprogramme für Führungskräfte, MitarbeiterInnen und (interne) BeraterInnen
- Management-Trainings in den Bereichen Motivation/Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement, Moderation, u.a.
- Grundlagenforschung in Management- und Organisationstheorie (Organisationsdynamik, Unternehmenskultur, virtuelle Teams ...) und zu Spezialgebieten systemischer Beratungstheorie (Konstruktivismus, Kybernetik, Gruppendynamik, Organisationsaufstellungen).

Arbeitserfahrungen

Produktions- und Dienstleistungsunternehmen im Profit-Bereich, in Non-Profit-Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung;
Österreich und Deutschland.