

Die durch den Aufholprozess insbesondere der Schwellenländer Asiens beschleunigte Globalisierung verändert die Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns gewaltig. Der Wettbewerbsdruck verschärft sich exponentiell und erstreckt sich künftig zunehmend auf die technologisch geprägten Waren und Dienstleistungen, in denen die Industriestaaten bislang ihre komparativen Vorteile hatten. Im Gegensatz zu den anderen Industriestaaten hat die deutsche Wirtschaft ihre Position im Welthandel bisher halten können, indem sie ihre Wettbewerbsfähigkeit vor allem auch durch Senkung der Stückkosten in den letzten Jahren verbessert hat. Dem weiter härter werdenden Wettbewerb stehen Wachstumschancen in riesigen Märkten gegenüber. Um die Risiken bewältigen und die Chancen nutzen zu können, müssen die Unternehmen ihre technologische Vorreiterrolle erhalten und gleichzeitig weiter ihre Produktivität steigern. Spitzenpositionen der Unternehmen in Innovation und Produktivität sind das Ergebnis von Spitzenleistungen der Fach- und Führungskräfte. Vorausschauende Unternehmen erkennen, dass das Personal zunehmend der kritische Erfolgsfaktor des unternehmerischen Handelns wird, und richten ihre Personalpolitik und das Personalmanagement neu aus, um im verschärften globalen Wettbewerb trotz alternierender Belegschaften und nachlassender Nachwuchsströme mit in hohem Maße kompetentem und motiviertem Personal bestehen zu können. Dazu werden Wege aufgezeigt.

Deutschland im Globalisierungsprozess

Wir befinden uns in einer Phase der größten wirtschaftlichen Umbrüche in der Geschichte. Die sozioökonomischen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns verändern sich seit einigen Jahren dramatisch (vgl. Bonn 2002):

- Der Wettbewerbsdruck erhöht sich exponentiell. Geographische Marktnischen mit abgrenzbaren Wettbewerbsvorteilen verschwinden.
- Die Entwicklung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft verläuft in atemberaubendem Tempo. In den Menschenhirnen steckt die entscheidende Ressource der Zukunft.
- Zeit ist ein zunehmend entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Die Hauptkraft dieser Veränderungen ist die Globalisierung der Märkte und Produktionsfaktoren, die vor allem durch die Liberalisierung des Welthandels und die Öffnung der Märkte, den technologischen Fortschritt, stark sinkende Kommunikations- und Logistikkosten sowie die Internationalisierung der Kapitalmärkte besondere Dynamik erhalten hat: Die grenzüberschreitenden Aktivitäten an den Güter- und Kapitalmärkten haben stark zugenommen. Der Welthandel ist in den letz-

ten 20 Jahren eineinhalbmal so stark gewachsen wie das Weltbruttoinlandsprodukt. Zeitweise betrug der Zuwachs des Welthandels mit im Jahresdurchschnitt 6,5% mehr als das Doppelte des Zuwachses der realen Wirtschaftsleistung (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 18). Die Dynamik im Außenhandel ist auch Spiegelbild der Internationalisierung der Produktion und der Unternehmen, die von steigenden grenzüberschreitenden Direktinvestitionen begleitet wird. Nach Angaben der UNCTAD betrug der weltweite Bestand an Direktinvestitionen im Jahr 2004 insgesamt 10 Bill. US-Dollar. 77 000 transnationale Unternehmen waren daran mit 770 000 Niederlassungen weltweit beteiligt. In diesen Niederlassungen waren 62 Mill. Personen beschäftigt. Die deutschen Direktinvestitionen im Ausland machten 9% und die ausländischen Direktinvestitionen in Deutschland 5% der weltweiten Direktinvestitionsbestände aus (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 19). Im Dienstleistungssektor sind die weltweiten Direktinvestitionen überproportional gewachsen: Entfielen 1970 etwa ein Viertel der Direktinvestitionen auf diesen Sektor, waren es 2002 bereits 60% (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 20). Auch auf den Finanzmärkten nimmt die internationale Verflechtung stark zu, was sich am kräftig wachsenden Volumen der grenzüberschreitenden Wertpapiertransaktionen

zeigt: In den USA betragen im Jahr 2005 die grenzüberschreitenden Umsätze im Wertpapierhandel 330% des Bruttoinlandsprodukts, in Deutschland sogar 570% (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 21).

Wie umfangreich die deutsche Wirtschaft aktiv und passiv in den Globalisierungsprozess eingebunden ist, zeigt sich vor allem an der Entwicklung des realen Offenheitsgrads, der sich nach der Summe der Exporte und Importe der Waren und Dienstleistungen im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt bestimmt. Er ist von 60% im Jahr 1990 auf über 75% im Jahr 2005 gestiegen. Das ist für ein großes Industrieland ein sehr hoher Wert. Zum Vergleich: Die USA und Japan kamen im Jahr 2005 jeweils auf 27% (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 21).

Die deutschen Unternehmen haben es im Zeitraum seit 1990 geschafft, sich im Globalisierungsprozess weitgehend zu behaupten und ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Trotz des Aufholprozesses der Schwellenländer insbesondere in Osteuropa und Asien, der den Anteil der Industrieländer am Gesamtkuchen des Welthandels geschmälert hat, konnte Deutschland, anders als die anderen Industrieländer, seinen Anteil am Welthandel fast halten (vgl. Abb. 1). Während die USA und Japan deutlich an Boden verloren und auch die Weltmarktanteile des Vereinigten Königreichs, Frankreichs und Italiens zurückfielen, holte Deutschland die zwischen 1990 und 1995 erlittenen Einbußen weitgehend wieder auf und hatte 2005 einen Weltmarktanteil von 9% (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 33).

Der Vergleich mit China gibt dagegen zu denken: Der Weltmarktanteil Chinas lag 1990 noch unter 2% und ist seitdem kontinuierlich und mit wachsender Dynamik gestiegen. Im Jahr 2003 überholte China Japan; im Jahr 2005 lag China nur knapp unter dem Weltmarktanteil Deutschlands und hat damit seinen Anteil am Welthandel seit 1990 nahezu ver-

fünffacht. Die seit dem Jahr 1999 besonders stürmisch verlaufende Aufholjagd wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen, so dass China schon bald Deutschland und die USA im Welthandel überholen wird. In einer aktuellen Studie kommt das Prognos-Institut zu der Einschätzung, dass China 2009 Exportweltmeister sein und bis 2015 seine Ausfuhren verdreifachen werde (vgl. Handelsblatt 2007, 20). Die Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfa) schätzt die Entwicklung Chinas beim Export von Waren noch schneller ein: »Nach konservativen bfa-Schätzungen könnte das Reich der Mitte mit Ausfuhren in Höhe von mehr als 1,4 Bill. US-Dollar schon 2008 Deutschland als bisherigen Exportweltmeister ablösen, nachdem es in 2007 die USA überholt haben wird«, so die Prognose von Dr. Gerd Herx, Direktor der Bundesagentur für Außenwirtschaft, zur Eröffnung der Jahrespressekonferenz 2007 (vgl. Bundesagentur für Außenwirtschaft 2007).

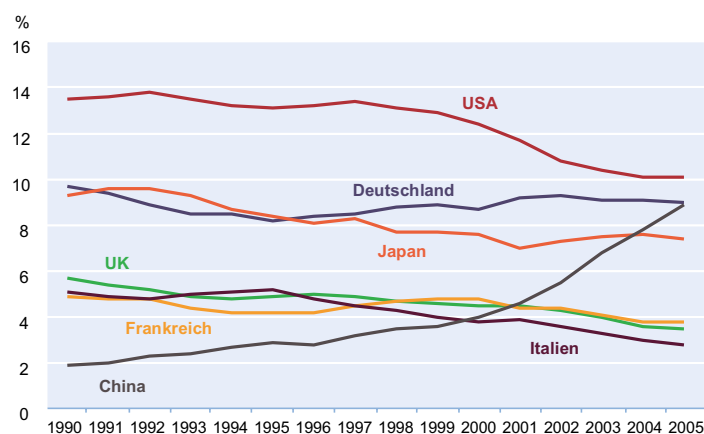
Nach Feststellungen der bfa sind für die Erfolge Chinas im Welthandel in erster Linie elektronische Erzeugnisse maßgeblich. Mit einem Exportvolumen im Wert von knapp 300 Mrd. US-Dollar – das sind etwa 20% des weltweiten Exports von elektronischen Erzeugnissen – hat China die Weltmärkte auf dem Gebiet der Elektronik dominiert und die USA weit hinter sich gelassen (135 Mrd. US-Dollar). Deutschland liegt auf diesem Feld mit einem Exportvolumen von 70 Mrd. US-Dollar auf Platz 6. Der zweitgrößte Ausfuhrposten Chinas sind Textilien und Bekleidung. Mit exportierten Waren im Wert von 140 Mrd. US-Dollar stammt ein Viertel der weltweiten Exporte von Textilien und Bekleidung aus China. In Deutschland sind zwischen 2000 und 2005 die Importe von Textilien und Bekleidung aus China um 90% gestiegen, was zu einem Rückgang der inländischen Produktion von 25% führte (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 23). An dritter Stelle der chinesischen Exporterfolge folgt die Elektrotechnik, in der die Konkurrenz zu den deutschen Exportgütern deutlich wird: China steigerte nach einer Schätzung

des bfa im Jahr 2006 seine Exporte in diesem Segment um über 40% auf 78 Mrd. US-Dollar. Damit verdrängte es die bisher in der Elektrotechnik führende deutsche Exportwirtschaft (64 Mrd. US-Dollar) auf den zweiten Platz. Konkurrenz zu den deutschen Exporten baut sich auch im Maschinenbau auf. Chinas Exporte in diesem Segment wuchsen um fast 40% auf knapp 60 Mrd. US-Dollar, überrundeten die »klassischen« Maschinenexporteure Großbritannien und Frankreich und liegen nun hinter Deutschland, den USA, Japan und Italien auf Rang 5 (vgl. bfa 2007).

Der komparative Vorteil der chinesischen Wirtschaft liegt bisher vor allem in der kostengünstigen Herstellung arbeitsintensiver Produkte. Während die durchschnittlichen Arbeitskosten

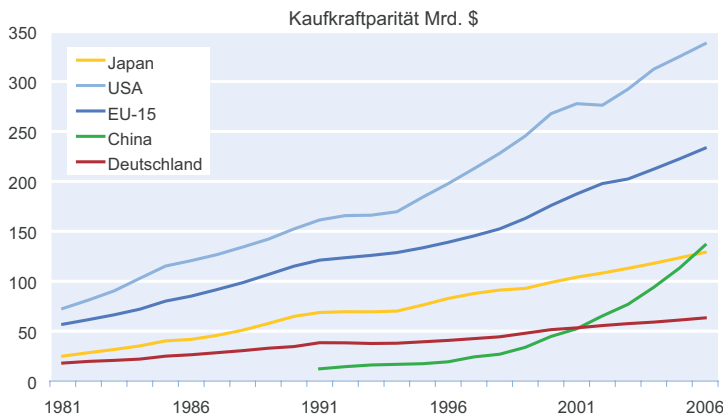
Abb. 1

Reale Weltmarktanteile ausgewählter Länder



Quelle: Deutsche Bundesbank (2006, 33).

Abb. 2
Investitionen ausgewählter Länder in Forschung und Entwicklung 1981–2006



Quelle: OECD, Main Science and Technology Indicators, 2006-I.

im verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2006 in Westdeutschland bei 27,87 € pro Stunde lagen, betrug sie in China 1,10 €. Zum Erfolg Chinas auf den Weltmärkten haben aber ganz wesentlich auch die Direktinvestitionen ausländischer Kapitalgeber beigetragen. Die Ersparnis bei den Produktionskosten und die Erschließung eines riesigen Marktes machten China zum bevorzugten Standort für Direktinvestitionen. Sie gingen einher mit der Auslagerung arbeitsintensiver Produktionsprozesse durch Offshoring. Direktinvestitionen und Offshoring haben zu einer signifikanten Präsenz vieler erstklassiger Unternehmen im aufstrebenden Asien, vor allem in China, geführt. 63% des Wachstums der chinesischen Exporte entfallen auf Unternehmen, an denen ausländisches Kapital beteiligt ist (vgl. Ferguson 2006, 10).

Eine Verlangsamung dieses Aufholprozesses der asiatischen Schwellenländer ist nicht abzusehen. In China arbeiten Politik und Wirtschaft Hand in Hand daran, die heimische Wirtschaft auf die nächste Entwicklungsstufe vorzubereiten. Die chinesische Wirtschaftspolitik verfolgt die Doppelstrategie, einerseits die niedrigen Arbeitskosten als Standortvorteil zu nutzen, um so Kapital, technisches Know-how und Devisen ins Land zu holen, und andererseits gezielt die Hochtechnologie und technologische Ausbildung zu fördern (vgl. Fischer 2007), damit sich die chinesischen Unternehmen vom Imitator zum Innovator entwickeln und auf den Hochtechnologiesektoren Fuß fassen.

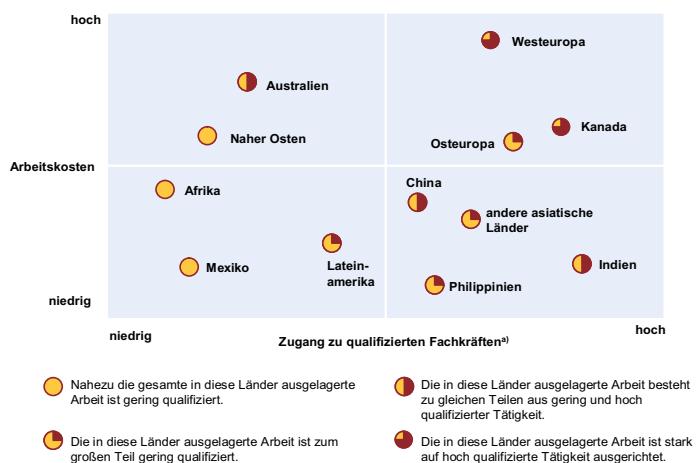
Nach einer Schätzung der OECD (OECD, Science, Technology and Industry Outlook 2006) hat China bei den Investitionen in Forschung und Entwicklung im Jahr 2006 Japan überholt (vgl. Abb. 2). Mit einem Investitionsvolu-

men in Höhe von 136 Mrd. US-Dollar liegt China zwar deutlich hinter den USA (330 Mrd. US-Dollar), aber vor Japan (129 Mrd. US-Dollar) und weit vor Deutschland (63 Mrd. US-Dollar). Vor allem in den Boom-Regionen stampft China Forschungszentren (»Innovationskerne«) aus dem Boden und lockt ausländische Unternehmen mit Subventionen und Steueranreizen, nicht nur Produktionsanlagen, sondern auch FuE-Bereiche dorthin zu verlagern. Bezeichnend ist ein Zitat des Bürgermeisters von Chongqing, der neuen Boomtown Chinas: »Innovation ist zur nationalen Strategie Chinas geworden. In Zukunft werden uns nur die Innovationen helfen, unser Wachstumsniveau zu halten. Wir unterstützen nachhaltig alle Unternehmen, in Forschung und Entwicklung zu investieren« (Wu 2006). Diese Strategie ist offensichtlich erfolgreich: Anfang 2006 waren 750 ausländische Forschungseinrichtungen in China registriert, doppelt soviel wie zwei Jahre zuvor.

Die Doppelstrategie Chinas hat bereits erste Früchte getragen: Zwischen 1999 und 2004 ist der Anteil der deutschen Einfuhren forschungsintensiver Erzeugnisse aus China von 2 auf 9% gestiegen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, II). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Deutsche Bundesbank damit rechnet, dass vor allem China auch auf den Gebieten konkurrenzfähig wird, auf denen bisher die Industrieländer ihre komparativen Vorteile hatten (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 34 mit Verweis auf Samuelson 2004).

Mit Indien drängt ein weiteres bevölkerungsreiches Land mit Niedrigstlöhnen auf den Weltmarkt, dessen Marktanteil

Abb. 3
Offshoring-Regionen strukturiert nach Arbeitskosten und verfügbaren Fachkräften



- Nahezu die gesamte in diese Länder ausgelagerte Arbeit ist gering qualifiziert.
- Die in diese Länder ausgelagerte Arbeit ist zu dem großen Teil gering qualifiziert.
- Die in diese Länder ausgelagerte Arbeit besteht zu gleichen Teilen aus gering und hoch qualifizierter Tätigkeit.
- Die in diese Länder ausgelagerte Arbeit ist stark auf hoch qualifizierte Tätigkeit ausgerichtet.

^{a)} Bewertungsmaßstab ist das Qualifikationsniveau.
Quelle: Booz Allen Hamilton und Duke University, Offshoring Research Network 2006 Survey.

bislang verhalten gewachsen ist. Doch offensichtlich steht Indien eine ähnlich dynamische Entwicklung wie China bevor. So rechnet das Prognos-Institut auch für Indien bis 2015 mit einer Verdreifachung der Exporte (vgl. Handelsblatt 2007). Der von der Duke University gemeinsam mit Booz Allen Hamilton durchgeführte Offshoring Survey (2006, 7) ergab, dass Indien von den befragten Unternehmen als Offshoring-Region hoch geschätzt wird, weil es den besten Zugang zu sowohl billigen als auch gut ausgebildeten Fachkräften bietet (vgl. Abb. 3).

Hoher Weltmarktanteil Deutschlands durch verbesserte Wettbewerbsfähigkeit

Was sind nun die Gründe dafür, dass der Aufholprozess der Schwellenländer bislang hauptsächlich zu Lasten der anderen Industrieländer ging und Deutschland seinen Weltmarktanteil fast halten konnte?

Der regionale Struktureffekt (Markteffekt) war es nicht. Er hat sich sogar leicht negativ ausgewirkt: In den letzten zwei Jahrzehnten sind die Importe am weitaus stärksten in Asien (ohne Japan) gestiegen (550%). Nach Berechnungen der Deutschen Bundesbank haben die deutschen Ausfuhren davon nur unterdurchschnittlich profitiert (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 29). Mit der starken räumlichen Spezialisierung auf Europa lassen sich die deutschen Unternehmen die Wachstumschancen auf den schnell wachsenden Märkten Asiens teilweise entgehen. Der sektorale Struktureffekt (Produkteffekt) war insgesamt neutral: Innerhalb des genannten Zeitraums waren es bei dem verarbeitenden Gewerbe zwei Hightech-Sektoren, die am stärksten gewachsen sind, nämlich der Fahrzeugbau sowie die elektrische und optische Industrie. An den Exporten im Fahrzeugbau war die deutsche Industrie überdurchschnittlich stark und an den Exporten von Produkten der elektrischen und optischen Industrie nur unterdurchschnittlich beteiligt.

Den entscheidenden Beitrag zur positiven Entwicklung des deutschen Weltmarktanteils seit 1995 hat die verbesserte Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Exportunternehmen geleistet (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 32). Sie haben davon profitiert, dass die von ihnen exportierten Waren stark vom technologischen Vorsprung geprägt und deshalb (noch) im Wesentlichen komplementär sind zu den aus China exportierten arbeitsintensiven Industrieprodukten. Wissenschaftler des ifo Instituts haben nachgewiesen, dass Innovationen die treibende Kraft der deutschen Exporterfolge sind (vgl. Lachenmaier und Wößmann 2006).

Ein wesentlicher Grund der verbesserten Wettbewerbsfähigkeit ist auch die gestiegene Produktivität. Nachdem die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen im Jahr 1995 einen Tiefpunkt erreicht hatte, hat

sie sich – gemessen an den Lohnstückkosten – gegenüber den anderen EWU-Ländern um 20% verbessert (vgl. Deutsche Bundesbank 2006, 26). Dazu haben auch effizientere Produktionsformen beigetragen. Den Löwenanteil aber hat die Reduzierung der Personalkosten geleistet, die u.a. durch gemäßigte Tarifabschlüsse, Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes und nicht oder nicht vollständig vergütete Erhöhung der Arbeitszeit erreicht wurde. Nach einer im Jahr 2004 vom ifo Institut durchgeführten Managerbefragung waren bis dahin betriebsbedingte Kündigungen die bedeutendste Maßnahme zur Reduzierung der Personalkosten (vgl. Knoche 2004). Ein erheblicher Teil des Arbeitsplatzabbaus geschah mit dem Ziel, die Kostenvorteile ausländischer Standorte zu nutzen und die Produktion dorthin auszulagern.

Bewältigung des Globalisierungsschubs unter veränderten Rahmenbedingungen in Deutschland

Der Wandel der globalen Wirtschaftsstrukturen verläuft in atemberaubendem Tempo. Die Entwicklung, für die die Unternehmen in den klassischen Industrienationen Jahrzehnte lang Zeit hatten, läuft in den Wachstumsregionen, insbesondere Asiens, innerhalb nur weniger Jahre ab. In der Umbruchssituation der nächsten Jahre werden die Anteile am Kuchen der Weltwirtschaft neu verteilt und langfristig neue Strukturen geschaffen. Dieser Globalisierungsschub ist Chance und Risiko zugleich: Er eröffnet den Unternehmen erhebliche Wachstumspotentiale, wenn sie die Absatzmöglichkeiten neuer, riesiger Märkte für sich nutzen, wird aber auch den weltweiten Wettbewerb weiter dramatisch verschärfen. Qualität und Wissen verbreiten sich immer schneller, so dass es zunehmend nicht nur auf Qualität, sondern auch auf das Durchsetzungsvermögen im Preiswettbewerb ankommt (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2006, II). Der Wettlauf um Innovationen und technologischen Vorsprung wird weltweit zunehmen, und der Kostendruck wird sich weiter verschärfen und zunehmend auch die in hohem Maße technologisch geprägten Bereiche erfassen, in denen die Unternehmen aus den Industrieländern bisher ihre komparativen Vorteile ausspielen konnten. Dieser Entwicklung kann sich kaum ein Unternehmen entziehen. Auch die ausschließlich auf heimischen Märkten agierenden kleinen und mittleren Unternehmen geraten durch die rasant zunehmenden Importe von Waren und Dienstleistungen unter Druck.

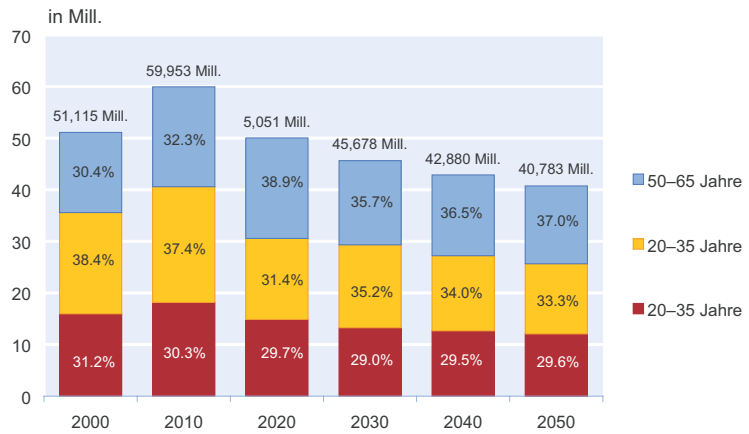
Die Konsequenzen dieser globalen Entwicklungen sind klar. Die Herausforderungen, denen sich die Unternehmen stellen müssen, werden nicht kleiner, sondern größer. Ob und in welchem Maß ein Unternehmen diese Herausforderungen bewältigen kann, hängt entscheidend davon ab, ob es die für eine erfolgreiche Entwicklung notwendigen Kompetenzen aufbauen, halten und weiterentwickeln kann. Nicht das Kapital, sondern das Personal ist der kritische Faktor, von

dem die Innovationskraft, Produktivität, internationale Geländegängigkeit und Reaktionsstärke der Unternehmen abhängt. Der Wettbewerb um kompetente Mitarbeiter wird auf breiter Ebene größer werden. Die Rezepte der vergangenen Jahre sind wichtige Erfahrungen zur Fortsetzung des Strukturwandels. Traditionelle Muster der Personalarbeit werden indessen nicht ausreichen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten und weiter auszubauen. Das hängt auch damit zusammen, dass sich die personellen Rahmenbedingungen in Deutschland in den nächsten Jahren erheblich verändern werden und sich die Unternehmen infolge der demographischen Entwicklung auf älter werdende Belegschaften und Engpässe bei den benötigten Fachkräften auf dem heimischen Arbeitsmarkt einstellen müssen.

Demographische Entwicklung und alternde Belegschaften

Niedrige Geburtenraten und das ständig steigende durchschnittliche Lebensalter verändern die Altersstrukturen in allen Industrieländern. Rein statistisch gesehen werden wir Deutsche durch den medizinischen Fortschritt und auch durch gesündere Lebensweise pro Jahr durchschnittlich 1,5 Monate älter. Gleichzeitig wird die zur Erhaltung der bisherigen Größe unserer Bevölkerung notwendige Geburtenrate von 2,1 Kindern pro Frau bei weitem nicht erreicht. Sie liegt seit Jahrzehnten bei 1,4 Kindern pro Frau. Die deutsche Bevölkerung wird also schrumpfen. Diese Entwicklung ist unumkehrbar. Während sich der Bevölkerungsrückgang in Deutschland erst etwa ab dem Jahr 2020 bemerkbar ma-

Abb. 5
Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter 2001–2050

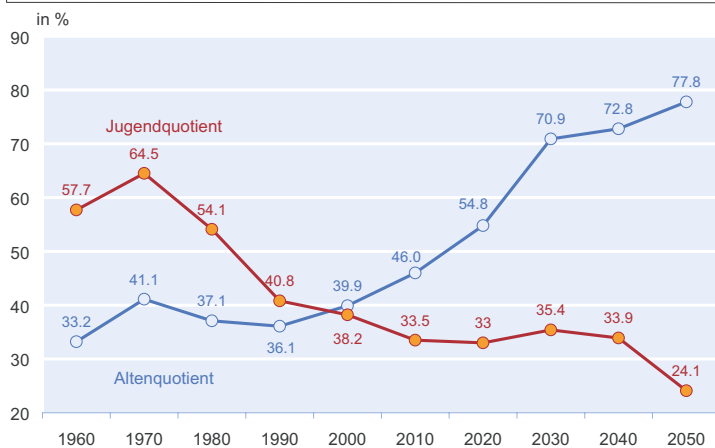


Quelle: Statistisches Bundesamt, 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 5.

chen wird, erleben wir jetzt bereits den Alterungsprozess unserer Gesellschaft und die Veränderung der Alterszusammensetzung. Der Alterungsprozess unserer Gesellschaft lässt sich anhand des Altenquotienten erkennen, der das Verhältnis von »älterer Bevölkerung« zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (20- bis 59-Jährige) beziffert. Der Altenquotient steigt in den nächsten Jahren weiter stark an. Im Jahr 1990 standen 100 Personen im erwerbsfähigen Alter etwa 36 ältere Menschen gegenüber. Im Jahr 2010, also in nur drei Jahren, werden es bereits 46 und im Jahr 2020 bereits knapp 55 sein.

Der Alterungsprozess unserer Gesellschaft hat dazu geführt, dass innerhalb der Bevölkerung im Erwerbsalter in Deutschland die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen bereits jetzt stärker vertreten ist als die Gruppe der 20- bis 35-Jährigen. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird der Anteil der Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen im Zeitraum 2000 bis 2020 von 30,4 auf fast 39% steigen. Diese Veränderungen werden sich stark auf die betrieblichen Altersstrukturen niederschlagen. Der Arbeitsplatzabbau in den vergangenen Jahren hat in Deutschland dazu geführt, dass viele Unternehmen heute keine Mitarbeiter beschäftigen, die über 50 Jahre alt sind. Über die Hälfte der 55- bis 65-Jährigen waren in Deutschland im Jahr 2005 nicht mehr berufstätig (vgl. Abb. 6). Damit liegt Deutschland im internationalen Vergleich im hinteren Mittelfeld. Bei der Arbeitslosenquote älterer Erwerbspersonen (55 bis 64 Jahre) ist Deutschland Spitzenreite (vgl. Abb. 7).

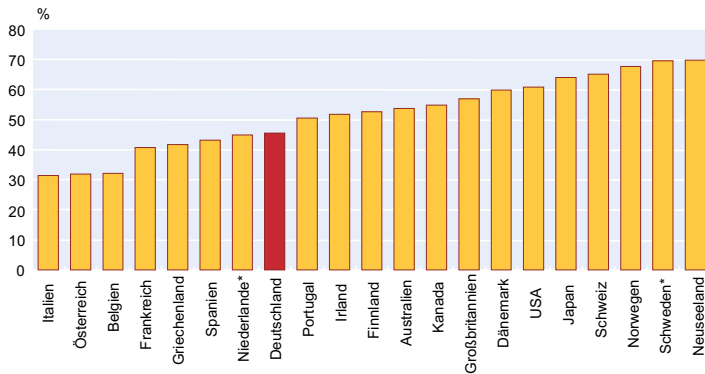
Abb. 4
Entwicklung des Alten- und Jugendquotienten 1960–2050



Quelle: Statistisches Bundesamt, Stand: November 2004.

Da die Möglichkeiten der Altersteilzeit und der Frühverrentung künftig eingeschränkt sind und

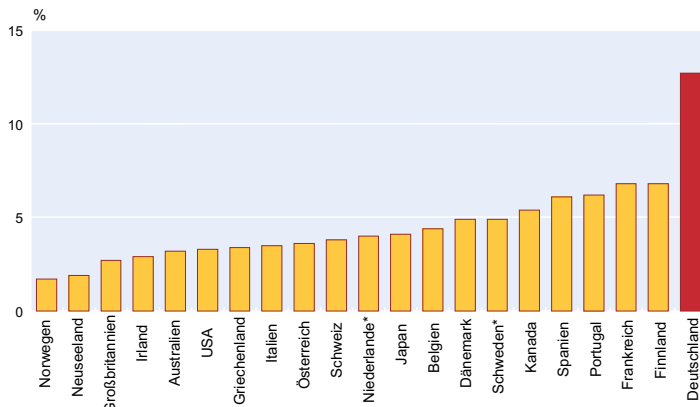
Abb. 6

Alterserwerbstätigenquoten im internationalen Vergleich, 2005^{a)}

a) Erwerbstätige im Alter von 55 bis 64 Jahren in Prozent der gleichaltrigen Bevölkerung.
* Daten von 2004.

Quelle: OECD Employment Outlook, 2006, S. 251–2 53.

Abb. 7

Arbeitslosenquoten älterer Erwerbspersonen (55 bis 64 Jahre), 2005

* Daten von 2004.

Quelle: OECD Employment Outlook, 2006, S. 251–253.

der Arbeitskräftebedarf stärker als bisher durch ältere Arbeitnehmer gedeckt werden muss, werden die Belegschaften insgesamt älter werden. Während die meisten Beschäftigten in Deutschland heute zwischen 35 und 45 Jahre alt sind, werden in zehn Jahren die 46- bis 54-Jährigen die stärkste Altersgruppe auf dem Arbeitsmarkt sein.

Geringes Angebot hoch qualifizierter Fachkräfte auf dem heimischen Arbeitsmarkt

Während in den vergangenen Jahren die Zahl der gering qualifizierten Beschäftigten stark zurückgegangen ist, haben aufgrund des wissenschaftlich-technischen Fortschritts die wissensbasierten Beschäftigungsfelder und damit die höher qualifizierten Arbeitsplätze zugenommen. Das Beschäftigungswachstum der Hochqualifizierten zwischen 1975 und 2000 in Westdeutschland betrug etwa 180% (vgl. Reinberg und Hummel 2004). Selbst bei geringen volkswirt-

schaftlichen Wachstumsraten wächst in vielen Branchen, insbesondere auf Hochtechnologiefeldern und in anderen dynamischen Wirtschaftsbereichen, der Bedarf nach qualifizierten Fach- und Führungskräften (vgl. Staudt, Kottmann und Sieger 2001, 6 f.). Bereits in den wachstumsschwachen Jahren vor 2005 stand diesem gewachsenen Bedarf an Fach- und Führungskräften in vielen Branchen kein entsprechendes Arbeitnehmerangebot gegenüber.

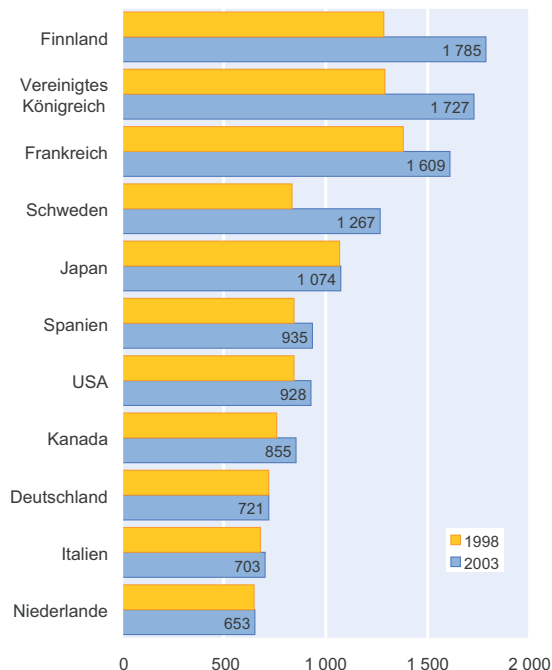
Die technologische Leistungs- und Innovationsfähigkeit hängt besonders von den Naturwissenschaftlern, Ingenieuren und Mathematikern sowie auch vom Anteil der jüngeren und häufig innovativeren und risikofreudigeren Arbeitskräfte ab (vgl. Plünnecke 2004, 1, 8). Seit Anfang der neunziger Jahre ist der Anteil der Absolventen in einem Mathematik-, Ingenieur-, naturwissenschaftlichen oder Technikstudium (»MINT-Fächer«) an der Anzahl aller Hochschulabsolventen in Deutschland rückläufig, während andere wirtschaftlich erfolgreiche Staaten die Zahl der MINT-Absolventen steigern konnten. In Finnland, Großbritannien und Frankreich kamen im Jahr 2003 mehr als doppelt so viele Hochschulabsolventen auf 100 000 Erwerbspersonen zwischen 25 und 34 Jahren als in Deutschland (IW 2004; vgl. Abb. 8).

Über alle MINT-Fächer hinweg wird künftig in Deutschland mit einem allenfalls leichten Anstieg der Absolventenzahlen gerechnet. Nach Schätzungen der Kultusministerkonferenz steigt die Gesamtzahl der Deutschen mit einem abgeschlossenen MINT-Studium von 2,1 Millionen im Jahr 2001 auf 2,6 Millionen im Jahr 2020 an, so dass deren Anteil an der Gesamtbevölkerung von 3,1 auf 3,3% anwächst. Doch dieser Anstieg betrifft vor allem die älteren Erwerbstätigen. Die Ersatzquote, also das Verhältnis der 25- bis 34-jährigen Deutschen mit einem abgeschlossenen MINT-Studium zu den 55- bis 65-Jährigen, wird von 1,0 auf etwa 0,7 im Jahr 2020 fallen (Plünnecke 2004, 10).

Die Entwicklung der letzten beiden Jahre zeigt, dass sich der schwache Nachwuchsstrom in den MINT-Fächern zu einem ernsthaften Problem entwickelt hat, das die Branchen bisher allerdings sehr unterschiedlich trifft. Während nach einer im Herbst 2006 durchgeführten Umfrage Banken und Versicherungen sowie der Handels- und Dienstleistungssektor bisher nur punktuell Probleme haben, geeignete Fachkräfte zu finden, sind große Teile der Industrie stark betroffen: Nach Angaben des VDI konnten Ende 2006

Abb. 8
MINT-Absolventen: Finnen sind Technikfans

Absolventen eines MINT-Studiengangs je 100 000 Erwerbspersonen im Alter von 25 bis 34 Jahren



Quelle: OECD; Institut der deutschen Wirtschaft (2004).

rund 18 000 freie Stellen in der Industrie nicht besetzt werden. Das ist eine Steigerung von 30% gegenüber dem Vorjahr. Besonders betroffen sind die Branchen Maschinenbau, Luftfahrt, Kraftwerktechnik, Medizintechnik sowie die Informations- und Telekommunikationsindustrie (vgl. Dierig 2006). Besonders hart betroffen ist die IT-Branche. In einer Mitgliederumfrage, die der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM) im Herbst 2006 durchführte, gaben 43% der befragten Unternehmen an, sie hätten Probleme, hoch qualifizierte Fachleute zu finden.

Vom bisherigen Glauben an eine permanente Bildungsexpansion, in der ständig qualifizierte jüngere Generationen schlechter qualifizierte ältere Generationen ersetzen, müssen wir Abschied nehmen. Die »Baby-Boomer« waren bereits Nutznießer eines umfassenden Bildungsangebots und sind ausgezeichnet qualifiziert. Sie stehen heute mitten im Erwerbsleben und rücken immer näher an das Rentenalter heran. Scheiden sie aus dem Erwerbsleben aus, wird es den geburtschwachen Generationen in Deutschland zahlenmäßig nicht mehr gelingen, den Ersatz zu stellen (vgl. Reinberg und Hummel 2004, 8). Das geringe Angebot an hoch qualifizierten Mitarbeitern auf dem heimischen Arbeitsmarkt ist nicht allein für die deutsche Wirtschaft ein Problem. Auch Unternehmen aus anderen europäischen Staaten und den USA finden in ihren Heimatländern nicht genügend »High

Potentials«, um ihre Innovations- und Wachstumsstrategien umzusetzen. Dagegen findet in Osteuropa und den asiatischen Schwellenländern eine gegenläufige Entwicklung statt. Dort wachsen Pools sehr gut ausgebildeter Fachkräfte insbesondere in den technologischen Fächern heran. Da die Sprachbarrieren z.B. in Indien eine immer geringere Rolle spielen und die Arbeitskosten dieser Fachkräfte nur einen Bruchteil der Fachkräfte auf den heimischen Arbeitsmärkten ausmachen, gewinnt das Offshoring hoch qualifizierter Arbeitsplätze im Bereich FuE und der Produktion von Spitzentechnologie immer mehr an Attraktivität. Im Duke und Booz Allen Offshoring Survey (2006, 3) gaben über 70% der befragten Unternehmen an, dass der Zugang zu qualifiziertem Personal Beweggrund sei, bestimmte Unternehmensbereiche in Offshoring-Regionen wie Indien oder China zu verlagern.

Neue Herausforderungen für die Unternehmens- und Personalpolitik

Damit lässt sich das Szenario für die deutschen Unternehmen in den nächsten Jahren recht klar beschreiben: Aufgrund der neuen Schubkraft der Globalisierung geraten die Unternehmen verstärkt unter Druck und müssen

- ihre Innovationskraft kontinuierlich stärken und gleichzeitig
- ihre Produktivität stetig verbessern und die Stückkosten weiter senken,
- ihre internationale und interkulturelle Handlungsfähigkeit weiter ausbauen und
- flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen und neue Anforderungen reagieren können.

Ob die Unternehmen diese Entwicklungsfähigkeit besitzen, hängt unmittelbar von den Kompetenzen der Fach- und Führungskräfte ab. Die Human Resources sind der Schlüsselfaktor, der letztendlich die Produktivität aller Produktionsfaktoren bestimmt und Wachstumsprozesse vorantreibt (vgl. Bonn 2002, 38). Erfolgreich werden nur die Unternehmen sein, denen es trotz der erschwerten Rahmenbedingungen gelingt, innovative und produktive Belegschaften zu erhalten. Eine Reihe deutscher Unternehmen hat nach – oft mit erheblichem Arbeitsplatzabbau verbundenen – Restrukturierungswellen, in denen das Personal eher als Kosten- und weniger als Erfolgsfaktor behandelt wurde, die Bedeutung ihrer Belegschaften als Schlüsselfaktor erkannt. Gute Beispiele für innovative Personalarbeit sind die Premiumhersteller des deutschen Automobilbaus, aber auch zahlreiche erfolgreiche Mittelständler.

Auch die Vorreiter auf dem Gebiet des Personalmanagements stehen angesichts der neuen Dimension der globalen Herausforderungen und der geänderten Rahmenbedin-

gungen in Deutschland vor der Aufgabe, sich neu auszurichten. Ziel dieser Neuausrichtung ist eine strategisch angelegte, ganzheitliche Personalarbeit, die insbesondere durch die folgenden Eckpunkte geprägt ist.

Integration der Personalpolitik als tragenden Bestandteil in die Unternehmenspolitik

Von den Human Resources als Schlüsselfaktor hängt letztendlich alles ab: die Innovations- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens, sein finanzieller Erfolg und Börsenwert, seine Zukunft schlechthin. Die Personalpolitik der Zukunft tritt aus ihrem bisherigen Schattendasein heraus und wird als gestaltendes Element mit den Produkt-, Standort- und Finanzstrategien zu einer schlagkräftigen Unternehmenspolitik verknüpft.

Die Personalpolitik der Zukunft hat eine doppelte Stoßrichtung: zum einen die Schlagkraft des Unternehmens durch Anwerbung, Bildung und Weiterentwicklung der Kompetenzträger auf allen Ebenen zu stärken und zum anderen die Unternehmens- und Führungskultur im Sinne der Unternehmensziele nach innen zu prägen und nach außen zu einem Aushängeschild des Unternehmens zu machen. Dabei berücksichtigt sie, dass in wissensbasierten Unternehmungen nicht die Spitzenleistungen einzelner, sondern potentiell aller Belegschaftsmitglieder Basis des unternehmerischen Erfolgs sind. Unternehmerische und individuelle Spitzenleistungen sind ohne Vision und ambitionierte Zielsetzung Zufall. Die Vision des Unternehmens stellt zwei Dinge in den Vordergrund: sowohl die ehrgeizigen Leistungen und Perspektiven des Unternehmens als auch die Bedeutung des Humankapitals als Träger dieser Leistungen. Einen exzellenten Personalstamm zu haben, der auf allen Ebenen und Geschäftsfeldern des Unternehmens zu herausragenden Leistungen fähig ist, ist ein zentrales Element der Vision und des unternehmerischen Selbstverständnisses, auf das die Identifikation der Belegschaftsmitglieder mit »ihrem« Unternehmen aufbauen kann.

Langfristig angelegtes Personalmarketing

Eine langfristig angelegte Altersstrukturanalyse, die in den Unternehmen heute noch die Ausnahme ist, wird in Zukunft ein unverzichtbares Instrument der Personalplanung und des Personalmarketing sein und so manchem Personalverantwortlichen die problematische Entwicklung der nächsten Dekade vor Augen halten. Die meisten Unternehmen haben ihre Belegschaften nicht kontinuierlich aufgebaut, sondern Entwicklungsschübe mit stark unterschiedlichen Einstellungsvolumina vollzogen. Während der Jahre mit reichhaltigen Nachwuchsströmen konnten zahlreiche Fachkräfte innerhalb kurzer Wachstumsphasen von den Unterneh-

men aufgesogen werden. So wie sie auf einen Schlag das Unternehmen verstärkten, werden viele von ihnen auf einen Schlag die Altersgrenze erreichen und das Unternehmen verlassen. Dies geschieht zu einer Zeit, in welcher der Bedarf an Fachkräften weiter steigt und das Fachkräfteangebot auf dem heimischen Arbeitsmarkt geringer wird und großzügigere gesetzliche Regelungen für den Zuzug ausländischer Fachkräfte nicht absehbar sind.

Mit den klassischen Instrumenten des Personalmarketing werden diese Herausforderungen nicht zu bewältigen sein. Es bedarf langfristig angelegter Vorbereitungen, den zur Erhaltung einer innovativen und produktiven Belegschaftsstruktur notwendigen Nachwuchs anwerben zu können. Dazu gehört, frühzeitig Netzwerke aufzubauen und sich auf dem Bewerbermarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren (vgl. Horx-Strathern 2002). Die bereits erwähnten Premiumhersteller des deutschen Automobilbaus sind auch hier ein gutes Beispiel: Sie sind aufgrund ihrer »Aura« Magnet für den Nachwuchs im Bereich Technik und Design und zudem eng mit den führenden Hochschulen vernetzt. Aber auch erfolgreiche Mittelständler haben beste Chancen, ein Image als attraktiver Arbeitgeber zu entwickeln und Netzwerke zur Nachwuchsgewinnung aufzubauen. Besonders erfolgversprechend ist die Vernetzung mit Berufsakademien, Fachhochschulen und Universitäten. Auf der einen Seite können die Studierenden schon in einer frühen Phase des Studiums zum Beispiel durch Praktika sowie als Diplomanden oder Werkstudenten für das Unternehmen interessiert werden; auf der anderen Seite kann durch Hochschulkooperationen die Möglichkeit eröffnet werden, durch ein berufsbegleitendes Studium ein höheres Qualifikationsniveau mit langfristig verbesserten Entwicklungschancen zu erzielen.

Wie attraktiv sich ein Unternehmen auf dem Bewerbermarkt positionieren kann, hängt letztendlich von seinem Gesamtbild in der Öffentlichkeit ab, das neben seinen wirtschaftlichen Erfolgen stark von seiner Personalpolitik geprägt wird. So trägt zu einem positiven personalpolitischen Image unter anderem bei, wie ein Unternehmen seine Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt, die Sinnhaftigkeit seiner Mission vermittelt und familiengerechte Arbeitsplätze anbietet. Aber auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung hat Einfluss auf die Attraktivität als Arbeitgeber.

Diese Aktivitäten werden sich zunehmend auch auf den internationalen Bewerbermarkt erstrecken. Wenn die Talente aus den Schwellenländern nicht nach Deutschland kommen, wird insbesondere den wachstumsorientierten Unternehmen nichts anderes übrig bleiben, als hoch qualifizierte Arbeitsplätze partiell dorthin zu verlagern, wo es ein breites Talentangebot gibt. Damit werden sich die Analyse der internationalen Standorte unter dem Gesichtspunkt des Talentangebots und die Vernetzung innerhalb dieser Regionen

zu einer zunehmend wichtigen Funktion des Personalmanagements entwickeln. Für Großunternehmen gewinnen neben China insbesondere Indien und die Philippinen als Talentregion immer größere Bedeutung. Die Vernetzung mit Talentpools in Offshoring-Regionen beschränkt sich aber nicht nur auf die großen Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen haben die Möglichkeit, das Fachkräfteangebot in den osteuropäischen Ländern zu nutzen.

Proaktives Kompetenzmanagement

Nicht die Unternehmensentwicklung zieht die Entwicklung der Mitarbeiter im Schlepptau hinter sich her, sondern es ist genau umgekehrt: Wie erfolgreich sich ein Unternehmen entwickelt, ist Folge der Entwicklung der Kompetenzen der Menschen, die hinter diesem Unternehmen stehen. Sie analysieren die Chancen und Risiken, setzen die Ziele, haben die Ideen, eignen sich das Wissen und die sonstigen Kompetenzen für die Umsetzung der Ideen in innovative Produkte und Prozesse an und entscheiden über die Realisierung der neuen Entwicklungen. Die Entwicklung der im Unternehmen gebündelten Kompetenzen ist mithin die unabdingbare Grundlage und Triebfeder für die Entwicklung eines Unternehmens und muss deshalb ein zentrales Element der Innovations- und Entwicklungsstrategie jedes zukunftsorientierten Unternehmens werden.

Die Personalentwicklung, insbesondere die betriebliche Weiterbildung als Kernelement der Personalentwicklung, ist kein Selbstzweck. Ihr Ziel und Rahmen ist die Kompetenzentwicklung, die für die Innovationsprozesse des Unternehmens und die sich daraus ergebenden Such- und Entwicklungsprobleme benötigt wird (vgl. Staudt und Kottmann 2002, 26). Die so verstandene Weiterbildung verlässt weitgehend die traditionellen Pfade der »schulischen« Vermittlung expliziten Wissens und orientiert sich verstärkt an der Bildung impliziten Wissens, das zur Problemlösung benötigt wird. Dieses Verständnis einer strikt bedarfsgerechten (also an der Lösung der betrieblichen Entwicklungsprobleme orientierten), dezentralisierten und stark durch selbst organisiertes Lernen geprägten Kompetenzbildung verändert die Rolle, Struktur und Methoden der Personalentwicklung grundlegend (vgl. Knoche 2005).

Eines der Entwicklungsprobleme, zu deren Lösung die Personalentwicklung beizutragen hat, ist die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen. Sie betrifft zum einen den Zugang zu den ausländischen Absatzmärkten. Eine im Februar 2007 vorgestellte, auf einer Befragung von fast 2000 europäischen Unternehmen beruhende Studie der EU-Kommission zeigte, dass vor allem die mittelständischen Unternehmen bei der Akquisition international ausgeschriebener Aufträge oft an Sprachproblemen scheitern. Immerhin 10% der befragten deutschen Unternehmen gaben an, dass ih-

nen aufgrund sprachlicher Probleme derartige Aufträge entgangen seien (vgl. Süddeutsche Zeitung 2007, 25). Zum anderen ist der Ausbau der sprachlichen Kompetenzen eine wesentliche Erfolgsgrundlage für die Realisierung von Offshoring-Strategien oder andere Kooperationen mit Unternehmen vor allem in Mittel- und Osteuropa oder Asien.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Internationalisierung ist, dass in den Unternehmen durch die Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland, Kooperationen mit ausländischen Unternehmen und durch die verstärkte Einbindung ausländischer Beschäftigter verstärkt unterschiedliche Kulturen zusammentreffen. Der dafür notwendige Ausbau der interkulturellen Kompetenz wird ein Schwerpunkt insbesondere der Entwicklung von Führungskräften und der Personalmanager werden.

Je knapper in den nächsten Jahren das Angebot von Fach- und Führungskräften auf dem deutschen Arbeitsmarkt wird, desto kleiner wird die Möglichkeit, Kompetenzzuwachs kurzfristig durch Neueinstellungen zu erreichen. Der vorausschauende Ausbau der Kompetenzen der vorhandenen Belegschaftsmitglieder gewinnt deshalb zwangsläufig größere Bedeutung. Daraus ergeben sich insbesondere zwei große Herausforderungen an die Personalentwicklung:

Sie muss dazu beitragen, dass die größer werdende Gruppe der älteren Mitarbeiter ihre Fähigkeit und Bereitschaft, die betrieblichen Innovationsprozesse weiter mit voranzutreiben, nicht verliert. In dieser Hinsicht gibt es erheblichen Nachholbedarf. Empirische Studien belegen, dass die älteren Mitarbeiter in Maßnahmen der beruflichen Weiterqualifizierung bislang in der Regel stark unterrepräsentiert sind (vgl. Böhme und Wagner 2005, 118). Dies passt zu der bisher verbreiteten Strategie, möglichst viele Mitarbeiter vorzeitig in den Ruhestand zu schicken. Die künftig unverzichtbare Einbeziehung der älteren Belegschaftsmitglieder in den Innovations- und Qualifikationsprozess bedeutet nicht, dass für sie spezielle Weiterbildungsangebote (»Senioren-Workshops«) geschaffen werden müssen. Ganz im Gegenteil wäre dies eine neue Form der Ausgrenzung der »Silberhaare«. Entscheidend ist vielmehr, die bisher weit verbreitete Ausgrenzung des älteren Personals zu beenden.

Die Personalentwicklung muss weiterhin einen Beitrag dazu leisten, verstärkt Frauen als Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Der in den deutschen Unternehmen immer noch sehr geringe Anteil von Frauen in hoch qualifizierten Tätigkeiten ist darauf zurückzuführen, dass es zwar zum guten Ton der meisten Unternehmen gehört, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die eigenen Arbeitsplätze zu reklamieren, die Realität aber ganz anderes aussieht. Durch familiengerechte Gestaltung der Arbeit ließe sich das Potential der weiblichen Beschäftigten erheblich besser nutzen. Dazu kann auch die Personalentwicklung beitragen, indem zum

Beispiel Weiterbildungsmaßnahmen auf die zeitlichen Belange teilzeitbeschäftigter Frauen zugeschnitten werden, Frauen während Erziehungszeiten in die betrieblichen Qualifikationsprozesse eingebunden bleiben und sie im Anschluss an Erziehungszeiten die Chance erhalten, eventuelle Qualifikationslücken unverzüglich zu schließen.

Ob die allgemeine Sicherung der »Employability« eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist, um die Erfolgchancen für die Gewinnung und Bindung qualifizierten Personals zu erhöhen, ist fraglich. Wenn es darum geht, mit Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung die innerbetriebliche Beschäftigungsfähigkeit, Flexibilität und Mobilität der Fach- und Führungskräfte zu erhalten und zu erweitern, ist die Sicherung von Employability notwendig. Die Motivationswirkungen eines über die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten hinausgehenden Ausbaus der Employability bringen langfristig keinen erkennbaren Nutzen. Wer Qualifikationen vermittelt, die im eigenen Unternehmen keine Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen, läuft in eine Weiterbildungsfalle: Dies führt zur Unterforderung auf dem vorhandenen Arbeitsplatz und motiviert nicht zu hoher Leistung, sondern zur Suche eines anderen Arbeitgebers, bei dem die neu gewonnene Qualifikation nutzbringend eingesetzt werden kann.

Flexible Vergütungssysteme

Die aktuellen wirtschaftlichen Erfolge haben die Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Vergütungssysteme in eine Zwickmühle gebracht.

- Dass die deutschen Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre Produktivität verbessert haben, ist nicht allein Folge der Einsparung von Sachkosten und der Innovation von Prozessen. Einen wesentlichen Beitrag hat die Reduzierung der Arbeitskosten geleistet. Der Weg, besser und preiswerter zu werden, war richtig, und die schmerzlichen Schritte, preiswerter zu werden, haben sich gelohnt. Es wäre fatal, die hart erkämpfte Wettbewerbsfähigkeit durch Verteuerung der Arbeitskosten wieder aufs Spiel zu setzen.
- Genauso falsch wäre es, durch unangemessene Vergütungspolitik ein Nachlassen der hohen Leistungsbereitschaft der Beschäftigten zu riskieren. Wenn auch die Motivationswirkung der fixen Vergütung heftig umstritten ist, so ist doch eines klar: Das »Commitment« – die emotionale Bindung der Beschäftigten an »ihr« Unternehmen – hängt maßgeblich auch davon ab, ob ihr Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens anerkannt wird. Leistung muss sich lohnen. Werden sie an dem mit ihrem Einsatz erzielten Unternehmensgewinn nicht angemessen beteiligt, leidet die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, die insbesondere für die Be-

reitschaft zur Erbringung überdurchschnittlicher Arbeitsergebnisse unverzichtbar ist. Auch die Resistenz der Leistungsträger gegenüber Abwerbungsangeboten der Konkurrenz schwindet.

Doch dieses Dilemma ist lösbar, indem die Vergütungssysteme in doppelter Hinsicht flexibilisiert werden: Zum einen müssen die Vergütungsstrukturen durch stärkere Spreizung leistungsgerechter gestaltet werden. Die unterschiedliche Bedeutung der individuellen Beiträge der Beschäftigten für den unternehmerischen Erfolg muss sich in einer größeren Bandbreite der Vergütungen niederschlagen. Es ist auch volkswirtschaftlich der bessere Weg, einfache Arbeit nicht zu verteuern und in Deutschland zu halten, statt die Unternehmen zu zwingen, einfache Arbeit aus Kostengründen weiter in Billiglohnländer zu verlagern.

Zum anderen müssen die Vergütungen stärker an den unternehmerischen Erfolg gekoppelt werden. Die unmittelbare Beteiligung am Erfolg des Unternehmens schlägt sich positiv auf die Leistungsbereitschaft und die emotionale Bindung an das Unternehmen nieder. Notwendig ist insbesondere eine stärkere Teilhabe der Mitarbeiter in Form der Gewinn- oder Kapitalbeteiligung. Sie ermöglicht es, durch moderate Erhöhung der fixen Vergütungsbestandteile die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen vorausschauend auch für schlechtere Zeiten zu sichern und die Beschäftigten dennoch am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Diese Forderung richtet sich nicht allein an den Gesetzgeber und die Tarifvertragsparteien. Die Unternehmen selbst haben hier die Möglichkeit, durch freiwillige, innovative Lösungen Akzente zu setzen und ihr personalpolitisches Profil zu schärfen.

Permanentes Change Management: Motivationsfördernde Gestaltung der Organisation

Viele Unternehmen können ein Lied davon singen: Im Hauruck-Verfahren durchgeführte und von externen Beratern verordnete Change-Projekte führen zu hohen Kosten und Leistungseinbrüchen, die erst nach längerer Zeit verkräftet sind. Ein nachhaltiges, an der Stärkung der Leistungsfähigkeit der Human Resources orientiertes Change Management erfordert einen vorausschauenden, permanenten Prozess des Wandels, der die Gestaltung insbesondere der Organisation und Kommunikation sowie der Führungs- und Unternehmenskultur miteinander vernetzt. Welchen Einfluss die Gestaltung der Organisation auf die Anwerbung und Bindung von Fach- und Führungskräften sowie auf die Erhaltung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen hat, wird oft unterschätzt. Beschäftigungsverhältnisse sind Partnerschaften auf Zeit und zunehmend durch Wechselbereitschaft auf Seiten der Fach- und Führungskräfte geprägt. Wer sich als Leistungsträger fühlt, testet regelmäßig seinen Marktwert,

geht Gesprächen mit Headhuntern nicht aus dem Weg und wägt seine Karrierealternativen ab. Dabei geht es nicht allein um finanzielle Aspekte. Auch die Entwicklungspfade, Arbeitsbedingungen und Unternehmenskultur beeinflussen die Karriereentscheidungen maßgeblich. Eine familien- und altersgerechte Arbeitsorganisation, die zeitlich und räumlich den individuellen Notwendigkeiten und Wünschen entgegenkommt, wird ein zunehmend wichtiger Faktor sein, um vor allem für Fach- und Führungskräfte mit Erziehungspflichten und für ältere Leistungsträger als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

Im Zusammenspiel mit der Personalentwicklung ist die Organisation ferner so zu gestalten, dass sie zur Sicherung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen mit alternden Belegschaften beiträgt. Für wissensbasierte Unternehmen kam es bisher darauf an, das Wissensmanagement – die Generierung, Nutzung und Weitergabe des Wissens – zu perfektionieren. Künftig wird verstärkt die Optimierung des Kreativitätsmanagements – des Zusammenspiels der Ideengeber im Innovationsprozess – hinzutreten. Ein wesentlicher Aspekt des Kreativitätsmanagements und der Gestaltung von Lernprozessen ist die Nutzung der Stärken von Mitarbeitern unterschiedlicher Reifegrade. Ältere »Wissensarbeiter« sind nicht weniger, sondern auf andere Art leistungsfähig. Während Jüngere risikobereiter und experimentierfreudiger sind und neues Wissen einbringen, verfügen die »Silberhaare« über den größeren Erfahrungsschatz, der unter anderem zu einem besser abgewogenen Urteil und auch zu intuitiven Entscheidungen befähigt. Die bisher weit verbreitete Praxis, innovierende Teams auf jung zu trimmen, hat die wertvolle Kompetenz erfahrener Mitarbeiter ausgegrenzt. Die Verankerung des »Generationenmix« in Innovationsteams ist deshalb keine Notlösung für alternde Belegschaften, sondern Chance zur Effizienzsteigerung von Innovationsprozessen.

Führung und Unternehmenskultur: Kernfaktoren für Innovation und Commitment

Empirische Studien wie der seit 2001 jährlich veröffentlichte Engagement-Index der Gallup GmbH belegen, dass die Führungs- und Unternehmenskultur von den deutschen Beschäftigten zum weitaus überwiegenden Teil als negativ empfunden wird, was zu einer im internationalen Vergleich sehr schwachen emotionalen Bindung der deutschen Arbeitnehmer an die Unternehmen führt. Die Gallup-Studie (2005, 4) für das Jahr 2005 kommt zu dem Ergebnis, dass der in der ersten Befragung im Jahr 2001 bereits sehr niedrige Anteil der Beschäftigten mit hoher emotionaler Bindung an ihr Unternehmen bis 2005 um 3 Prozentpunkte auf 13% gesunken ist. Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung sind diejenigen, die »zu Spitzenleistungen gewillt sind und eine Kraft darstellen, die die Geschäftsentwicklung positiv

beeinflusst«. 69% der Beschäftigten zeigten eine niedrige und 18% überhaupt keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen.

Die nicht nur in dieser Studie offenkundig gewordenen Führungsmängel sind insbesondere für die Unternehmen ein Problem, deren Erfolg in hohem Maße vom Wissen und von der Kreativität der Mitarbeiter abhängt. Wer sich an der Spitze der Innovation und Produktivität bewegen will, ist auf herausragende Leistungen seiner Mitarbeiter angewiesen. Spitzenleistungen können nicht mit Zwang und den Mitteln des Arbeitsrechts verordnet werden, sondern entstehen aus Überzeugung und dem eigenem Ansporn, etwas Besonderes leisten zu wollen (vgl. Knoche 2005, 20 f.). Das gilt nicht nur für die Topebene, sondern für alle Mitarbeiter, die an Innovationsprozessen beteiligt sind. Motivierte und in hohem Maß emotional gebundene Mitarbeiter beteiligten sich im Jahr 2005 mit mehr als doppelt so vielen prämierten Verbesserungsvorschlägen am betrieblichen Innovationsgeschehen als die anderen Beschäftigten (vgl. Gallup GmbH 2005, 7).

Eine faire, leistungsgerechte Vergütung ist eine notwendige, aber nicht alleinige Voraussetzung für eine zu besonderen Leistungen ermunternde Arbeitsbeziehung. Wer allein mit Geldanreizen motiviert, bindet die Mitarbeiter an das Geld und zerstört die Bindung an die Aufgabe und die Identifikation mit dem Unternehmen. Für die meisten Leistungsträger haben immaterielle Anreize wie die Herausforderungen durch die Aufgabe und die Selbstbestätigung durch Erfolg sowie die persönliche Weiterentwicklung und die Achtung, die sie im Unternehmen, im privaten Umfeld oder in der Fachwelt genießen, eine immense Motivationskraft. Erfolgreiche Führung in wissensbasierten Unternehmen baut auch auf derartigen nicht-finanziellen Anreizen auf. Aber egal ob finanzielle oder nicht-finanzielle Ziele handlungsleitend sind: Grundvoraussetzung für die Bereitschaft zu Spitzenleistungen ist, dass die Mitarbeiter sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren und die Erwartung hegen können, ihre persönlichen Ziele unter dem Dach ihres Unternehmens erreichen zu können. Von daher hat das Management der Ziele und Erwartungen in wissensbasierten Unternehmen einen besonderen Stellenwert. Ein transparentes System von Zielen, Normen und Anreizen, mit dem die Leistungen der Mitarbeiter gesteuert, kontrolliert und belohnt werden, ist das zentrale Führungsinstrument.

Insbesondere für Unternehmen, die sich im Grenzbereich technologischer Entwicklung bewegen, ist zudem der Umgang mit Fehlern ein enorm wichtiger Baustein der Unternehmenskultur, der die Bereitschaft zu besonderen Leistungen unmittelbar beeinflusst. Das Vorstoßen in unerforschtes Gelände birgt zwangsläufig ein hohes Risiko des Scheiterns in sich, so dass die Angst vor Fehlern ein Hemmschuh für die Bereitschaft zu Innovationen wäre. Innovati-

onsstarke Unternehmen gestalten ihre Entwicklungsprozesse so, dass Fehler nicht kaschiert werden, sondern dass aus Fehlern gelernt wird.

Neupositionierung des Personalmanagements

Die Entwicklung des Personals zum Erfolgsfaktor der Unternehmen und die daraus resultierende Neuorientierung der Personalarbeit stärken die Stellung des Human Resources Management (HRM) und dessen Einbindung in die strategische Führung der Unternehmen (vgl. Hinterhuber und Pechlaner 2002, 39). Das HRM der Zukunft wird – neben seinen klassischen operativen Aufgaben

- die für das Unternehmen wichtigen wirtschaftlichen, technologischen, sozialen und gesellschaftlichen Trends beobachten,
- in die Entwicklung der unternehmerischen Vision und Strategien eingebunden und treibende Kraft der Kommunikation und Umsetzung der Vision im Unternehmen sein,
- die strategische Denkkentrale für das Change Management im Unternehmen werden,
- mit der Auswahl und Beurteilung der Führungskräfte die Grundlage für eine Verbesserung der Führungs- und Unternehmenskultur schaffen,
- zukunftsfähige Konzepte für die Anwerbung, Entwicklung und Bindung der Kompetenzträger des Unternehmens entwickeln und
- für ein transparentes Ziel- und Anreizsystem, effizientes Personalcontrolling und die Evaluierung der eigenen Performance sorgen.

Auch die Qualität der Personalarbeit ist nur so gut wie die Kompetenzen der Führungs- und Fachkräfte, die sie gestalten und vorantreiben. Damit ist die Besetzung insbesondere der Leitungsfunktionen des HRM eine Schlüsselfrage für die gesamte Unternehmensentwicklung.

Literatur

- Böhme, A. und D. Wagner (2005), »Ansatzpunkte zu einer altersintegrativen Personalentwicklung«, in: K.-F. Ackermann und G. Fleig (Hrsg.), *Wandel der Arbeit, Arbeit im Wandel – Orientierungen für das künftige Personalmanagement*, Lemmens Verlags- und Mediengesellschaft, Bonn, 107–129.
- Bonn, G. (2002), *Personalmanagement und Kreativität von Unternehmen*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Bundesagentur für Außenwirtschaft, bfai (2007), »China auf dem Weg zum Exportweltmeister«, Pressemitteilung vom 5. Februar.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2006), *Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2006*, Berlin.
- Deutsche Bundesbank (2006), »Deutschland im Globalisierungsprozess«, *Monatsbericht* Dezember, Frankfurt/Main.
- Dierig, C. (2006), »Ingenieure verzweifelt gesucht«, http://www.welt.de/print-welt/article159489/Ingenieure_verzweifelt_gesucht.html.
- Duke University und Booz Allen Hamilton (2006), »The Globalization of White-Collar Work«, https://offshoring.fuqua.duke.edu/pdfs/gowc_v4.pdf.

- Ferguson, N. (2006), *Gute Zeiten in einer gefährlichen Welt: Paradoxon einer Welt, die eben nicht flach ist*, Roland Berger Strategy Consultants, München.
- Fischer, D. (2007) »Auf nach Asien«, *Süddeutsche Zeitung*, 27./28. Januar, V2/14.
- Gallup GmbH (2005), »Engagement-Index 2005«, Pressemitteilung August 2005, <http://www.stimmhaus.de/index.php?do=d&p=downloadfile&area=1&fileid=17&action=d&koobi=553a69e736ca91388e03cf0dd57c0a33>.
- Handelsblatt (2007), *Agenda Globalisierung 3.0, die nächste Generation*, Januar.
- Hinterhuber, H. und H. Pechlaner (2002), »Innovatives Unternehmertum durch innovatives Human Resources Management« in: K. Götz (Hrsg.), *Personalarbeit der Zukunft*, Rainer Hampp Verlag, München, Mering, 39–57.
- Horx-Strathern, O. (2002), War for Talents, in: K. Götz (Hrsg.), *Personalarbeit der Zukunft*, Rainer Hampp Verlag, München, Mering, 89–101.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2004), »MINT-Fächer, Innovatoren gesucht«, *iwd* (24), 8.
- Knoche, M. (2004), »Kapital oder Ballast? Personalpolitik in wirtschaftlichen Schwächephasen«, *ifo Schnelldienst* 57(16), 12–20.
- Knoche, M. (2005), »Personalpolitik als Gestalter und Wegbereiter von Innovationsprozessen«, *ifo Schnelldienst* 58(1), 14–22.
- Lachenmaier, St. und L. Wößmann (2006), »Does innovation cause exports? Evidence from exogenous innovation impulses and obstacles using German microdata«, *Oxford Economic Papers* 58, 317–350.
- Plünnecke, A. (2004), »Akademisches Humankapital in Deutschland – Potenziale und Handlungsbedarf«, *IW-Trends* 31(2), 1–17.
- Reinberg, A. und M. Hummel (2004), »Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft«, *Politik und Zeitgeschichte* 28.
- Staudt, E. und M. Kottmann (2002), *Personal(Un)wesen und Innovationsfähigkeit*, Berichte aus der Angewandten Innovationsforschung, Bochum.
- Staudt, E., M. Kottmann und C. Sieger (2001), *Innovation ohne Personalentwicklung führt in die Sackgasse*, Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V., Bochum.
- Süddeutsche Zeitung (2007), »Ohne Englisch kein Auftrag«, 24./25. Februar, 25.
- Wu, J. (2006), Bürgermeister Chongqing, im TV-Interview, Chongqing: Big Apple im Reich der Mitte, Erstausstrahlung 13. Juni 2006 20.40 Uhr in ARTE.