

***(Strategisch+Personal+Management) ×  
Systemtheorie × (Lehre+Forschung) = Strategisches  
Personalmanagement***

– Christian Scholz im Interview



Christian Scholz

**Lebenslauf**

- Geboren am 18.10.1952 in Vöcklabruck/Oberösterreich
- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg
- Promotion (1981) und Habilitation (1986) an der Universität Regensburg
- Seit 1986 an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement
- Mitherausgeber der Zeitschrift für Personalforschung (seit 1989)
- Gründungsdirektor der betriebswirtschaftlichen Abteilung des Europa-Instituts (Universität des Saarlandes) mit seinem MBA-Studiengang (seit 1990)
- Honorarprofessor an der Universität Wien (1993–2010)
- Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e. V. (2000–2008)

---

**Published online:** 13.05.2010

© Gabler-Verlag 2010

---

Das Gespräch führte Volker Stein am 01.04.2010.

Univ.-Prof. Dr. C. Scholz (✉)

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation,  
Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes,  
Campus A5 4, 66123 Saarbrücken, Deutschland

E-Mail: scholz@orga.uni-sb.de

- Direktor des Instituts für Managementkompetenz (*imk*) an der Universität des Saarlandes (seit 1998)
- Autor unter anderem von Personalmanagement (5. Aufl. 2000, 6. Aufl. 2011 in Vorbereitung), Handbuch Medienmanagement (2006), Personallexikon (2009), Grundzüge des Personalmanagements (2010 – im Druck).

*Herr Scholz, Sie als Personalmanagement-Professor waren kürzlich auf einer Konferenz zum Thema „Schnittstellen zwischen Strategieprozess und Strategiepraxis“ vertreten. Was passt aus Ihrer Sicht aus diesem Themengebiet besonders gut zum Personalmanagement?*

Die Konferenz im finnischen Levi wurde von der SMS, also der Strategic Management Society, ausgerichtet. Das erste Mal war ich vor fast dreißig Jahren auf einer SMS-Konferenz: 1982 fand diese Veranstaltung in Montreal statt und es ging – wie in diesem Jahr – darum, was eigentlich Strategie ist, wo man Strategien anwenden kann und rudimentär auch um Querbezüge wie den Bezug zum Personalmanagement.

Zwei Dinge sind am Vergleich von 1982 mit 2010 bemerkenswert: Im Bereich „strategisches Management“ haben wir kaum Fortschritte gemacht – wenn man die noch laufende Diskussion wie die um *Dynamic Capabilities* auslässt, die aber aus Sicht der Systemtheorie auch schon 15 Jahre alt ist. Im Wesentlichen diskutieren wir heute die gleichen Punkte wie damals, also Porters Fragen zur Wettbewerbsstrategie und die Frage der emergenten Strategien nach Mintzberg. Im Bereich konkret anzuwendender Funktionalstrategien dagegen wissen wir inzwischen, dass letztlich gerade sie es sind, die Unternehmen vorwärts bringen. Es geht also darum, wie Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten organisieren und letztlich auch ihr Personalmanagement optimieren wollen. Diesbezüglich gibt es eine Lücke zwischen dem, was in der Forschung als möglich propagiert wird, und dem, was Unternehmen im Regelfall tatsächlich praktizieren: In betrüblich vielen Fällen zeigen Unternehmen noch immer keine große Bereitschaft, sich wirklich strategisch zu verhalten, wenn man davon absieht, dass das Wort „strategisch“ fast auf jeder Powerpoint-Folie von Unternehmen auftaucht.

*Sie betonen ja seit langem, dass Personalmanagement eine strategische Funktion ist. Was genau ist für Sie das spezifisch Strategische am Personalmanagement?*

Generell gesprochen haben Unternehmen die Chance, sich durch Differenzierung im Personalmanagement von anderen Unternehmen abzuheben und sich durch Personalarbeit Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Im Detail kann man die Merkmale effektiven strategischen Verhaltens durchdeklinieren: Erstens reduziert strategisches Personalmanagement im Unternehmen die Komplexität in der Beschäftigung mit den Humanressourcen. Zweitens entscheidet es über den bewussten Fokus der Funktionalstrategie „Personal“, liefert also die erforderliche Proaktivität, entweder über Initiativaktivität als Hinarbeiten auf einen Umweltzustand oder über die Vorbereitung auf mehrere alternative Szenarien in Form einer Kontingenzaktivität. Drittens legt strategisches Personalmanagement fest, mit welchen Potenzialen und Kompetenzen des Unternehmens die Personalstrategien verfolgt werden sollen. Der professionelle Umgang mit diesen drei Gestaltungsbereichen

eröffnet dann – und das zeigt die empirische Forschung – Chancen, die Unternehmen in ihrem Interesse und dem der Mitarbeiter wahrzunehmen beginnen.

*Wie würde denn eine „initiativaktive“ Personalstrategie aus Ihrer Sicht aussehen? Kann ein Unternehmen sich in seinem strategischen Personalmanagement realistischweise wirklich ein Zukunftsszenario definieren und dieses exklusiv verfolgen, sozusagen die Zukunft aktiv herbeiführen?*

Initiativaktiv bedeutet, dass ich mir genau überlege, von welcher Zukunft ich ausgehe, den Weg in diese Zukunft gestalte und gleichzeitig dafür Sorge, dass diese Zukunft eintritt. Ein Beispiel für eine initiativaktive Strategie – und durchaus auch eine initiativaktive Personalstrategie – ist Apple. Dieses Unternehmen hat sich seine Geschäftsstrategie des Andersseins genau überlegt und gleichzeitig die Stimmigkeit zwischen Personalarbeit sowie Unternehmenskultur hergestellt, also entschieden, mit welchen Leuten es diese Strategie verfolgen will. Der iPod von Apple entstand genauso wenig wie der Walkman von Sony als konsequentes Ergebnis einer Marktanalyse: Vielmehr wurde eine innovative Unternehmenskultur geschaffen, die dann – mit den entsprechenden Mitarbeitern – die Zukunft selbst gestaltete. Sicher gab es während der Strategieumsetzung viele Lernprozesse und auch Phasen, in denen die initiativaktive Strategie eben nicht funktionierte. Aber gerade die Rückkehr von Steve Jobs an die Unternehmensspitze hat gezeigt, wie zielgerichtet nicht nur Produktpaletten diskutiert wurden, sondern eben auch Themen wie die Unternehmensstruktur und die Unternehmenskultur – alles zentrale Themen einer initiativaktiv-strategischen Personalarbeit.

*Jetzt setzen solche Arten von Strategien gerade im Personalbereich voraus, dass jemand die komplexen Zusammenhänge steuert. Das könnte eine Personalleitung sein oder jemand aus der Geschäftsleitung. Plädieren Sie damit nicht automatisch für eine Zentralisierung des Personalmanagements?*

Ganz sicher nicht! Was es geben muss, ist eine Grundstrategie für das Unternehmen, also gewisse Rahmenleitplanken als Begrenzung und einen Kompass, der die Richtung weist. Ansonsten kann ein Unternehmen sehr wohl bewusst intendiert eine Differenzierungsstrategie verfolgen, bei der unterschiedliche Unternehmensbereiche in ganz unterschiedlicher Art und Weise auf Märkte und deren Gegebenheiten reagieren. Als Teil der strategischen Personalarbeit überlege ich mir dann beispielsweise, ob ich eine einheitliche HR-Konfiguration mit einheitlichen Typen von Mitarbeitern will, oder sage: nein, Forschungsentwicklung ist für mich ein völlig anderes Feld mit vollkommen anderen Spielregeln als das Backoffice. Das alles kann sehr wohl im Bereich einer Gesamtstrategie stattfinden.

*Sie rekurrieren in Ihrer Forschung sehr häufig auf systemtheoretische Grundlagen, systemtheoretische Begriffe, Systemtheorie überhaupt. Woher kommt bei Ihnen dieser hohe Stellenwert der Systemtheorie?*

Mein Studienbeginn 1972 lag in der Phase, in der Diskussionen um die „Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome und die Weltmodelle von Forrester aufkamen und rasch von der Realität eingeholt wurden – man denke nur an die Ölkrise und autofreie Sonntage. Deshalb habe ich mich über mehrere Semester fast ausschließlich mit Systemtheorie beschäftigt: Das war meine Welt! Andere Kurse wie Buchführung und Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre habe ich möglichst aufwandsminimal abgehakt.

Zwei Dinge haben mich damals fasziniert: Zum einen, wie beim Lösen von Kreuzworträtseln darüber nachzudenken, wie die Welt tickt, wie Systeme ticken, wie Unternehmen ticken. Zum anderen konnte man über Simulationsstudien live sehen, was mit Systemen alles passieren kann. Wir haben damals beispielsweise das Weltmodell von Forrester mit Stapeln von Lochkarten der damaligen Programmiersprache FORTRAN nachgebaut. Und dann konnten wir die Entwicklung der Welt in die Zukunft fortschreiben oder – wie in einer Zeitmaschine – in die Vergangenheit reisen. Vor allem aber konnte man beeindruckend brutal sehen, wie derartig komplexe Systeme bereits durch Kleinigkeiten komplett kippen können. Man brauchte nur einmal zwei benachbarte Karten auszutauschen, dadurch den Zusammenhang etwas zu ändern, und schon brach die Welt nach drei Jahren zusammen.

Dieses Verstehen von Handlungskonsequenzen war und ist faszinierend: Ich habe danach auch meine Diplomarbeit im Bereich Systemtheorie verfasst und während des Studiums meinen ersten Aufsatz zu einer Anwendung von System Dynamics geschrieben, der dann sogar in einer Marketingzeitschrift erschien. Also: Die Systemtheorie hat mich geprägt und mir gezeigt, dass sie zu einem Wissen verhilft, mit dem man plötzlich einen Schritt weiterdenken kann. Gerade deshalb hat mich die Systemtheorie nie losgelassen – auch wenn nicht in jeder Forschungsarbeit auf die systemtheoretische Basis hingewiesen wird.

*Worin besteht für Sie die wichtigste Verbindung zwischen der Systemtheorie und dem strategischen Personalmanagement?*

Abgesehen von der generellen Denkhaltung und methodischen Aspekten wurde diese Verbindung besonders deutlich, als ich nach Saarbrücken wechselte und Kontakt zur BASF entstand. Damals besuchte mich Jürgen Maasch und wir erkannten rasch unsere gemeinsame Begeisterung für die Systemtheorie und vor allem für System Dynamics. Eines unserer ersten gemeinsamen Projekte war dann ein komplettes System Dynamics-Modell für die gesamte BASF. Das Ergebnis war faszinierend: Plötzlich konnten wir sehen, wie unternehmerische Entscheidungen auf Personalarbeit wirken und wie Personalkonfigurationen unternehmerischen Entscheidungen unverrückbare Rahmen setzen. Einige Parameteränderungen, und schon ließ sich simulieren, was passiert, wenn BASF ein Jahr lang keine Auszubildenden einstellt oder die Übernahmequote um zwei oder drei Prozent herauf oder herunter setzt. Das war damals sensationell und eindeutig die Vorstufe zur Strategie.

Dieses verdichtete Denken in Konfigurationen, in Grundstrategien, in Szenarien lernt man gerade durch die Systemtheorie. Was man auch noch durch die Systemtheorie lernt (und natürlich auch im strategischen Personalmanagement braucht), ist dieses wunderschöne und ebenfalls von Forrester verwendete Wort *counter-intuitive behavior*: also

die verblüffende Eigenschaft komplexer Systeme, sich grundsätzlich erst einmal völlig anders zu verhalten, als man es sich ursprünglich vorgestellt hat. Und das alles ist Systemtheorie at its best.

*Was ist aus diesen Modellen geworden?*

Auf der Seite von BASF wurde das Modell danach intern weiterentwickelt und eine Zeitlang noch weiterverwendet. Wir in Saarbrücken haben die Grundidee dazu verwendet, ein Unternehmensplanspiel zu entwickeln, das diese Logik der Vernetzung auf personalwirtschaftliche Zusammenhänge überträgt. Der Clou an „PLUS-P“ – wie wir unser Spiel nannten – lag darin, dass wir mit „konkreten Mitarbeitern“ arbeiteten: Es gab also nicht pauschal 200 Mitarbeiter, sondern 200 klar definierte Mitarbeiter mit ihren Profilen, ihren Motivationswerten, ihren Fähigkeiten. Zudem war das Spiel wie ein Flugsimulator programmiert, also für die damalige Zeit durchaus im User-Interface ansprechend. PLUS-P wurde von Firmen und vor allem Universitäten gespielt. Inzwischen ist aber die Entwicklung derartiger Spiele so aufwändig, dass wir PLUS-P allenfalls historisch-nostalgisch einsetzen.

Das Denken in Systemen bleibt aber und wird uns in der nächsten Zeit immer mehr beschäftigen, weil wir uns alle verstärkt dem Thema „Nachhaltigkeit“ widmen müssen. Natürlich kann man trefflich über Sinn und Umfang einer „Green-HR“ streiten: Es ändert aber nichts daran, dass die Personalabteilung Nachhaltigkeit im eigenen Bereich forcieren und Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen kommunizieren muss. Beides gehört zu einem zeitgemäßen strategischen Personalmanagement.

*Jetzt haben wir ja nicht nur im Personalmanagement selbst mit komplexen Systemen zu tun, sondern auch im Umfeld der Personalarbeit. Offensichtlich braucht man als Personalmanager im strategischen Bereich auch die Kompetenz, mit solchen komplexen Unternehmen wie auch Umsystemen umzugehen. Kann man eine solche Kompetenz heutzutage überhaupt noch irgendwo lernen? Wird das vermittelt und wird das verstanden – Stichwort „Bologna-Reform“?*

In dieser Frage stecken jetzt mehrere Punkte. Meine Antwort dazu, ob man Systemtheorie und vernetztes Denken lernen kann, ist so eindeutig wie Radio Eriwan: „Im Prinzip ja.“ Das heißt, man könnte es. Dazu kommt aber – und das macht das Ganze natürlich viel schwieriger – die Problematik der aktuellen Bologna-Struktur.

Wenn ich an die Zeit denke, die ich hatte, mich mit den Grundlagen der Systemtheorie zu beschäftigen, so gibt es das heute kaum noch. Allein die Idee, zwei, drei Semester über so etwas nachzudenken, Modelle zu bauen, nachzudenken, in einen Biergarten zu gehen, wieder nachzudenken, ein paar Lochkarten umzustecken, wieder nachzudenken: Das alles war stressfrei, angstfrei, spielerisch. Das sind drei Attribute, die heutzutage kaum noch im Studium vorkommen und mit „Bologna“ noch mehr verschwinden. Ein viertes Attribut damals war „nicht-verwertungsbezogen“. Was wir damals gemacht haben, war nicht von vornherein ausgerichtet auf „ich will das als Beruf machen“, „ich will damit Karriere machen“, „ich will damit reich werden“. Wir hatten Zeit und Lust und Spaß.

Das gegenwärtige Bologna-System legt uns große Steine in den Weg: Die Studierenden haben für ein stressfreies, angstfreies, spielerisches und nicht-verwertungsbezogenes Lernen überhaupt keine Zeit mehr. Die in der Studienorganisation angelegte extreme Kleinteiligkeit macht es im Regelfall fast unmöglich, dass man als Student tatsächlich von einer Person oder einem Gedanken fasziniert wird und sich dann intensiv über Jahre damit beschäftigt.

Hinzu kommt das *counter-intuitive behavior* des komplexen Ausbildungssystems. Es werden am Schluss ganz andere Dinge herauskommen, als es die Schöpfer der „Bologna-Reform“ am Anfang versprochen haben. Wenden wir nur einmal Darwins Evolutionstheorie an, die letztlich auch Teil der Systemtheorie ist: Zu Beginn, in der Variationsphase, klingt alles ganz lustig. Alles wird mit allem munter kombiniert, indem Studenten sich Module zu bunten Bachelor- beziehungsweise Masterabschlüssen zusammenmischen und dann auch noch relativ strukturfrei ihren Bachelor mit beliebigen Masterstudien kombinieren. Es wird eine wunderbare Permutation aller Möglichkeiten ergeben. Wie aber wird der Prozess weitergehen? Als nächste Phase folgt die Selektionsphase. Nur wenige dieser Kombinationen werden – in Form ihrer Absolventen – wirklich erfolgreich im Arbeitsleben sein. Zudem sind diese Absolventen kaum konkurrenzfähig zu den Absolventen früherer Studiengänge, die noch „in ganzen Systemen“ gelernt haben. Für die sich anschließende Retentionsphase zeigt sich dann, dass letztlich nur wenige Studienvarianten stabilisiert werden, nämlich diejenigen, die Absolventen mit international konkurrenzfähigem Erfolgspotenzial hervorbringen. Weil dies nicht durchgängig gewährleistet werden kann, werden wir im Ergebnis weniger Studienvarianten haben als vor dem Bologna-Prozess – noch dazu auf einem niedrigeren Niveau.

*Aber versuchen die Universitäten nicht inzwischen, diese durch die Bildungspolitik initiierte Abwärtsbewegung zu durchbrechen?*

Überwiegend nein. Wenn ich weiter systemtheoretisch argumentiere, muss ich gegenwärtig einen Hang zur ultrastabilen Steuerung von Universitäten konstatieren, also zu der Idee, dass es eine einzige Person gibt, die entscheidet, wo es lang geht – nämlich den Präsidenten. Dies ist sowohl von der Bildungspolitik als auch von den Präsidenten selbst so gewollt. Die Systemtheorie zeigt aber sehr eindrucksvoll, dass gerade bei einer komplexen und schnelllebigen Umwelt ultrastabile Steuerung nahezu nicht zu realisieren ist, weil der ultrastabile Regler nicht in der Lage sein kann, diese immense Komplexität und Dynamik zu bewältigen. Je dynamischer und anspruchsvoller also die Umwelt wird, umso mehr müssen wir auf multistabile Steuerungssysteme umstellen: Die Autonomie gehört also nicht zum Präsidenten, sondern in die Universität und damit auf die Fakultäts-ebene. Gegenwärtig erleben wir genau das Gegenteil: Die Universitäten werden entmündigt und einer Person unterstellt. Also wieder ein Fall von *counter-intuitive behavior*.

*Lassen Sie uns kurz weiterdenken in Richtung auf die Unternehmen selbst, die ja mit diesem post-Bologna-Absolventen arbeiten und lernen müssen. Wird in dem von Ihnen beschriebenen Zukunftsszenario dann nicht das organisationale Lernen im Unternehmen immer schwieriger?*

In der Tat haben wir zwei Gruppen von Leidtragenden – die Studierenden und auch die Unternehmen. Die Studienabgänger, die in den Beruf kommen, haben nicht mehr dieses allgemeine Bildungsniveau, um mit komplexen Situationen angemessen umgehen zu können. Ihnen mangelt es zudem an der Fähigkeit, eigenständig zu lernen, weil sie es schnell wieder verlernt oder aber nie gelernt haben. Dies schlägt zwingend auf das Lernen in Unternehmen durch. Auch ist es zweifelhaft, ob Unternehmen schnell genug in der Lage sein werden, alles das nachzubessern, was durch den Bologna-Prozess gegenwärtig bereits kaputt gemacht wurde.

Zum Glück beginnen Unternehmen darüber nachzudenken, ob ihr blindes Hinterherlaufen bei Bologna eigentlich eine gute Idee war. Ich erinnere an den schönen Ausspruch des Telekom-Personalvorstands Thomas Sattelberger, Bologna sei wie eine tote Katze. Die wolle eigentlich niemand mehr. Die Unternehmen realisieren, dass der Bologna-Prozess in der derzeitigen Umsetzung ein Fehler war. Sie glauben aber, dass „Augen zu und durch“ der einzige Weg ist. Nur: Es muss nicht jeder Fehler zementiert werden. Wir können ja etwas Neues machen, doch davor haben Unternehmen zurzeit Angst.

*Aber sind dann nicht gerade Initiativen wie die aktuelle Ankündigung der Deutschen Telekom, Karrieren von Frauen in ihrem Unternehmen massiv zu fördern, folgerichtig, um vielleicht Schwachstellen im organisationalen Lernen, in der organisationalen Kompetenz allgemein aufzufangen?*

Es gibt Studien, die emotionale Intelligenz vornehmlich bei Frauen sehen. Diese Forschungen kann man jetzt kommentieren oder auch nicht: Im Regelfall soll man sie lieber nicht kommentieren. Doch allgemein gesehen ist die Frauenquote auch wieder ein Thema, bei dem man sehr schön sieht, wie man glaubt, auf ein einfaches Problem mit einer einfachen Antwort reagieren zu müssen, die letztlich aber zu einem kontraproduktiven Ergebnis führt.

Wenn ich bei dem konkreten Beispiel der Deutschen Telekom bleibe, ist sicherlich der Frauenanteil insbesondere in den Führungsetagen zu niedrig. Grundsätzlich hätte man jetzt die Systeme so ausgestalten können, damit sie attraktiv für Frauen werden, also beispielsweise flexible Work-Life-Balance-Systeme schaffen oder herausbekommen, warum Frauen bei der Telekom keine Karriere machen wollen oder können. Es wird mehrere, differenzierte Problemlösungen geben, eine multistabile Steuerung und am Ende eine systemische Erhöhung des Frauenanteils.

Die jetzt gewählte ultrastabile Alternative besteht dagegen im Verordnen einer Frauenquote. Jetzt wird – unabhängig von einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Frauen – bei jeder Entscheidung primär geschaut, wie sich das Unternehmen in Richtung der angestrebten Frauenquote bewegen kann. Bei jeder Personalbeschaffung wird man also, wenn die Frau nicht fundamental geringer qualifiziert ist als ein männlicher Bewerber, auf jeden Fall die Frau nehmen. Ähnliches passiert bei Karriereentscheidungen und führt zu einem Karrierestau bei Männern. Auch bei Personalumbau und Personalfreisetzung wird man sich an die verordnete Frauenquote halten: Es werden also vor allem Männer freigesetzt, durchaus auch viel höher qualifizierte, damit auf diese Art und Weise der Anteil an Frauen steigt. Das ist eine folgerichtige Reaktion: Denn wenn die Zentrale eine Frauenquote verordnet, müssen die dezentralen Systeme so reagieren. An dieser

Stelle kommt jetzt wieder *counter-intuitive behavior* des Systems ins Spiel: Denn gerade hochqualifizierte Frauen sind von einem solchen System nicht begeistert. Frauen, die auch bei sich auf Leistung setzen und die nachweislich exzellente Leistungsträgerinnen sind, werden natürlich ihre Karriere nicht dort machen, wo jeder ihnen nachher vorwirft, dass sie nur als „Quotenfrau“ Karriere machen konnten.

Vielleicht sollte die verordnete Frauenquote auch nicht nur Soziales leisten, sondern die Gesamtleistung verbessern. Ob sich dieses Ziel erreichen lässt, muss bezweifelt werden, denn durch die verordnete Frauenquote hat die Telekom das Leistungsprinzip faktisch abgeschafft und wird deshalb ihr Leistungsniveau absenken. Dieses *counter-intuitive behavior* hat jetzt nichts mit der Frage zu tun, ob Männer besser sind als Frauen. Aber wenn gute Männer letztlich nicht eingestellt würden, nur um mehr (und vielleicht auch schlechter qualifizierte) Frauen in das Unternehmen zu bekommen, entsteht ein Problem des Qualitätsniveaus. Deswegen ist diese vorordnete Zwangsquote bei der Telekom – aus welchen Gründen auch immer sie letztlich eingeführt wurde – etwas, bei dem ich mir keinerlei positiven Effekt vorstellen kann, abgesehen vom kurzfristigen positiven Image-Effekt.

*Wie hoch ist eigentlich die Frauenquote an Ihrem Lehrstuhl?*

Wir haben am Lehrstuhl keine Frauenquote, wohl aber traditionsgemäß einen hohen Frauenanteil von meist über 50%.

*Das nächste Heft der ZfM wird das Schwerpunktthema „Professionalisierung des Personalmanagements“ behandeln. Welche Kriterien machen für Sie eine professionelle Personalarbeit beziehungsweise professionelle Personalmanager aus?*

Der erste Punkt besteht darin, dass sich Unternehmen im Zuge ihrer Personalstrategie ganz klar dazu bekennen, ihre Personalmanager zu professionalisieren. Bereits die Fragestellung „Müssen Personalmanager ein dezidiertes Handwerkszeug haben?“ wird in sehr vielen Unternehmen überhaupt nicht als solche gesehen. Dort geht man davon aus, in Personalarbeit könne jeder durch Quereinstieg hineinkommen und Personalarbeit könne man „on the job“ und durch triviale Schulungsmaßnahmen lernen. Punkt eins fordert also, überhaupt zu sehen, dass *Professionalisierung* im Personalmanagement nötig ist.

Der zweite Punkt betrifft die Vermittlung von Kompetenz im Sinne von *Befähigung*: Personalmanager brauchen für sämtliche Personalmanagementfelder dezidierte Kenntnisse und Fähigkeiten. Es gibt im Personalmanagement eine ganze Reihe umfangreicher Lehrbücher, deren Inhalte ein Personalmanager beherrschen muss. Auch funktionale Manager anderer Bereiche können das: So kennen Marketingexperten den Inhalt des Buches von Meffert, Personen aus der Rechnungslegung wissen genau, was Küting, Moxter oder andere Personen schreiben. Nur im Personalmanagement gibt es immer noch Leute, die glauben, Personalarbeit könne man irgendwie machen und nebenbei lernen. „Irgendwie“ funktioniert es aber eben nicht, und „irgendwie“ ist nicht professionell.

Der dritte Punkt ist, dass Personalmanager Kompetenz im Sinne von *Befugnis* haben wollen. Fragt man heutzutage in manchen Unternehmen den Personalmanager, wie es denn wäre mit mehr Befugnissen, kommt sehr schnell der Wunsch, Business Partner



zu werden. Was aber darunter verstanden wird, ist die Idee, jemand sein zu wollen, der ein hohes unternehmerisches Ansehen hat, als „total wichtig“ gilt, bei allen wichtigen Entscheidungen am Tisch dabei sitzt – der aber keine Entscheidungen treffen und daher auch nicht für Entscheidungen geradestehen muss. Dies sehe ich dezidiert anders: Professionelle Personalmanager müssen Befugnisse haben und müssen diese Befugnisse wollen. Sie müssen bei Entscheidungen zu Personalbeschaffung, Entlohnung, Personalentwicklung und so weiter ganz klare Linien vorgeben. Sie müssen Vetorechte haben, sie müssen eigene Budgets besitzen und müssen Verantwortung übernehmen mit allen Konsequenzen.

Auf diese drei Punkte, also Professionalisierung als strategischer Inhalt, Professionalisierung als Kompetenz im Sinne von Befähigung und Professionalisierung als Kompetenz im Sinne von Befugnis, wird es in Zukunft ankommen und das wird auch die erfolgreichen von den nicht erfolgreichen Unternehmen unterscheiden.

*Was können Unternehmen machen, um bei diesen Themen weiterzukommen?*

Das ist sicherlich schwierig: Da gibt es Kongresse, auf denen Referenten letztlich kostenlos nur zum Wohle der Veranstalter auftreten und sogar – wenn sie Berater sind – für ihren Auftritt viel Geld zahlen müssen. Von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, ist unter diesen Umständen allenfalls Mittelmaß zu bekommen, das dann auch noch die Aufgabe bekommt, das Publikum möglichst durch Harmlosigkeit und Irritationsfreiheit bei Laune zu halten. Deswegen gibt es permanent Beurteilungsbögen für die Leistung der Referenten, damit die Rollenverteilung klar ist: Wer zahlt, sagt an, was richtig ist. Ob man hier etwas lernen kann, ist eher zweifelhaft: Es geht ausschließlich um Networking – wo Referenten allenfalls stören – und um Selbstbestätigung. Das Gleiche gilt für diverse Seminarveranstaltungen, bei denen mittelmäßige Praktiker ihr Mittelmaß für mittelmäßige Zuhörer als professionellen Benchmark definieren. Analoges gilt für Bücher: Da gibt es Autoren – im Regelfall Unternehmensberater – mit der wunderbaren Fähigkeit, absolut inhaltsleer das zu schreiben, was die Praxis gerne liest. So kann man dicke Bücher zur Frage verfassen, wie ein frustrierter Personaladministrator zum erfolgreichen – aber weiterhin unverbindlichen – Business Partner mutiert. Dieses Beratungsunternehmen wird dann natürlich sofort gebucht, was im Ergebnis allerdings auch nichts ändert, da das Versprechen, auf „Change“ zu verzichten, impliziter Vertragsbestandteil ist.

Zum Glück steigt der Anteil an akademisch vorgebildeten Personalmanagern, die in der Lage sein müssten, diese Bluff-Rhetorik zu durchschauen. Die können dann anfangen, erst einmal eine Personalstrategie in eigener Sache zu formulieren und zu implementieren.

*1994 haben Sie die „virtuelle Personalabteilung“ als einen der wichtigen Zukunftstrends der Personalarbeit formuliert. Warum hat sich das Konzept, das doch eigentlich optimal in die Dezentralisierung von Personalarbeit passt wie auch optimal in die durch Multimedia geprägte moderne Zeit, Ihrer Meinung nach nicht durchgesetzt? Lag das vor allem daran, dass die Personalmanager nicht professionell genug waren, oder gab es andere Gründe?*

Wenn ich Unternehmensberater wäre, würde ich sagen, das Konzept der virtuellen Personalarbeit ist gescheitert. Wenn ich meinen Hut des Wissenschaftlers aufbehalte, ist es in keinster Weise gescheitert. Denn wir haben Trendforschung betrieben und Vorschläge gemacht, wie auf diese Trends zu reagieren ist. Die Trends wurden von uns wie auch in der etwas später einsetzenden Darwiportunismus-Forschung richtig prognostiziert. Es wurden nur nicht die aus meiner Sicht richtigen Konsequenzen daraus gezogen.

Was wir an unserem Institut erforscht haben, war die Frage nach den Implikationen, die die damals neue Internettechnologie auf die Personalarbeit haben würde und könnte. Wir haben mehrere Punkte herausgearbeitet, unter anderem, dass sich die Personalwertschöpfungskette entlang abgegrenzter Kompetenzen zerteilen wird, dass diese verteilten Systeme zu einer integrierten Personalarbeit führen müssen, und dass Multimedia an Einfluss gewinnen wird.

Als Konsequenz haben wir 1995 zwei mögliche Handlungsstränge herausgearbeitet, auf denen sich Unternehmen bewegen können. Der eine bestand darin, dass sich die Personalabteilung zunehmend virtualisiert – und zwar im Sinne von Auflösung. Es gibt in diesem Fall an allen möglichen Ecken jemanden, der Personalarbeit erledigt: Hier beschafft irgendein externer Berater neue Mitarbeiter, dort entwickelt ein Interimsmanager die Personalentwicklung weiter, andere Aufgaben werden komplett ausgelagert. Nur die Personalabteilung als feste und reale Institution ist nicht mehr da. Im Ergebnis steht eine Personalabteilung, die als solche gar nicht mehr existiert, die auch nicht mehr virtuell existiert, die einfach nicht mehr da ist. Ein Blick in die heutigen Unternehmen zeigt, dass diese Projektion durchaus realistisch ist, allerdings vielleicht nicht unbedingt sinnvoll.

Unsere damalige Aussage, die aus meiner Sicht immer noch Gültigkeit hat, war eine Bewegung hin zum zweiten möglichen Handlungsstrang: Unternehmen tun gut daran, gerade wegen der vielfachen Virtualisierungs- und Dezentralisierungsoptionen eine virtuelle Organisationseinheit im Sinne einer bewussten Klammer zu schaffen. Eine vormalige reale Personalabteilung wandelt sich dann zu einer virtuellen Personalabteilung. Sie zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass alles irgendwie verteilt und aufgelöst ist, sondern ist ein Verbund aus Kompetenzträgern mit klaren Spielregeln, entwickelt eine erkennbare Leistungsfähigkeit und schafft für den Kunden im Unternehmen wie auch für den Kunden außerhalb des Unternehmens ein *one face to the customer*. Auf diese Weise lassen sich die Vorteile der „alten“ Personalabteilung mit den Virtualisierungsvorteilen kombinieren.

Dass diese zweite Option in der Praxis noch nicht konsequent umgesetzt wird, ist aus meiner Sicht weniger ein Scheitern der Theorie. Es zeigt vielmehr Beratungsresistenz und Theoriefeindlichkeit vieler Praktiker, die sich insbesondere, was die Personalabteilung betrifft, ihr eigenes Grab schaufeln.

*Wenn ich daran anknüpfe, könnte man auf die Idee kommen, das inzwischen bewährte Instrumentarium der Humankapitalmessung und -bewertung sei in einer solchen Welt der virtuellen Personalabteilungen immer schwieriger anzuwenden. Oder meinen Sie, das geht noch?*

Ich glaube nicht, dass die virtuelle Personalabteilung uns bei der Bestimmung von Humankapital und bei der Optimierung von Humankapital schadet. Das hat nur bedingt

etwas mit der Organisationsform der Personalarbeit zu tun. Was wir brauchen, sind Kompetenzträger, die mit dem durchaus anspruchsvollen Konzept der Humankapitalbewertung umgehen können.

Wir müssen also eine Möglichkeit finden, Humankapital so zu steuern, dass wir das optimale Ertragspotenzial zu den niedrigsten Kosten mit den maximalen Erträgen bekommen. Das sind drei Ziele, die es im Verbund zu verfolgen gilt. Hierfür bestehen gegenwärtig viele Möglichkeiten, die ich jetzt nicht aufzählen möchte. Viel wichtiger ist es, wenn wir noch einmal auf die Argumentation am Anfang unseres Interviews zurückkommen: Gerade die Humankapitalbewertung wird es ermöglichen, konkrete Strategien zu entwickeln, und genau dies wird das Interessante in der Zukunft sein. Über die Komponenten des Humankapitals können wir konkrete Strategien zu Wissensmanagement, Personalentwicklung, Commitment und vielen anderen personalwirtschaftlichen Entscheidungsbereichen bilden.

Ein weiterer Spannungsbereich tut sich an der Stelle auf, wo wir – was wir gegenwärtig sehen – eine zunehmende Virtualisierung der Unternehmen und sukzessiv auflösende Unternehmensgrenzen erleben. Statisch unternehmensbezogene Konzepte wie Headcount werden uns hier überhaupt nicht mehr weiterhelfen. Wir brauchen so etwas wie die *Total Workforce*, in die dann neben der Stammbelegschaft auch Beschäftigte wie die Freelancer integriert sind, die nur teilweise und nur zeitweise für das Unternehmen arbeiten. Ich gehe davon aus, dass dies letztlich eine nächste Stufe des Humankapitals darstellt, in der in einer sehr dynamischen Art und Weise alle Ressourcen Berücksichtigung finden, in die das Unternehmen Bindungsenergie investiert.

*Auf der Strategiekonferenz in Levi wurde der schöne Begriff „Critical Time Horizon“ diskutiert. Was ist für Sie der kritische Zeithorizont für Unternehmen und ihre Personalarbeit?*

Unternehmen in Europa haben auf jeden Fall einen kritischen Zeithorizont durch den Wettbewerb mit anderen Märkten außerhalb Europas. Da entsteht in den nächsten paar Jahren eine kritische Situation. Das hat was mit Bildung zu tun, mit Wettbewerbsfähigkeit, mit Demographie, mit sich verändernden Wertesystemen. Wenn man es auf einer Zeitachse betrachtet, werden sich in den nächsten zwei Jahren alle noch darüber freuen, dass die Wirtschaftskrise doch nicht so schlimm geworden ist. Sie werden jubeln, weil die Arbeitslosenzahlen sinken und kaum jemand wird erkennen, dass gleichzeitig viele andere, nicht reguläre Beschäftigungsverhältnisse exponentiell zunehmen. Doch in drei bis fünf Jahren werden Unternehmen in dem Bereich massiv nachdenken müssen: Wo wollen sie eigentlich hin mit ihrer Strategie? Sind sie in Deutschland vielleicht nur noch eine Zentrale, die Vermögen verwaltet? Oder nur noch ein Logistikzentrum, das Dinge, die in Indien produziert werden, über Bremerhaven nach Amerika verschiffen lässt?

Die damit verbundene gesamtwirtschaftliche Frage ist die nach der Konsequenz für den Standort Deutschland. Ob ein Unternehmen in Deutschland mit fünfzigtausend Mitarbeitern zu einigermaßen erträglichen Bedingungen produziert, unterscheidet sich massiv von einem Szenario, in dem das Unternehmen dann nur noch mit fünfzig Mitarbeitern in Deutschland horrende Gewinne macht.

Dies alles beeinflusst den kritischen Zeithorizont für die Personalarbeit. Sehr schnell müssen die Beschäftigungsverhältnisse grundlegend hinterfragt werden: Können wir uns hier in Deutschland eine solche Arbeitswelt wirklich leisten? Dies ist ein gesamtstrategischer Ansatz, über den Deutschland als Ganzes und mit Bezug auf das Gesamtsystem nachdenken muss. Damit ist dies nicht nur die Aufgabe einzelner Unternehmen, sondern leider auch die Aufgabe der Politik. Mein Vertrauen zumindest in manche der gegenwärtigen Politiker ist allerdings noch nicht so ganz groß.

*Worin sehen Sie eigentlich Ihre Hauptaufgabe als Hochschullehrer in der heutigen, komplexen Welt? Was hat bei Ihnen die höchste Priorität?*

Ich glaube nicht, dass es da eine oberste Priorität gibt. Hinsichtlich der Aufgaben als Hochschullehrer müssen wir zwei Dinge kombinieren. Das erste ist eine wirklich intelligente Lehre. Intelligent bedeutet, dass wir die Komplexität nicht vernichten, sondern sie vernünftig, in einer komplexitätsreduzierten Form, den Studenten vermitteln und mit ihnen von Erwachsenen-Ich zu Erwachsenen-Ich reden. Dazu müssen wir verstehen, wie kompliziert und vielschichtig die Welt ist, dann aber trennen zwischen eigenem Verarbeiten und Bewältigen von Komplexität und dem Weitergeben der Erkenntnisse. Ideal ist für mich, wenn man komplexe Sachverhalte fast auf der Rückseite einer Visitenkarte festhalten kann und dies trotzdem nicht beliebig, sondern sehr differenziert und intelligent bleibt. Gelingt das, ist der Umgang mit Studenten faszinierend, macht Spaß und ist auch einfach schön. Das zweite ist richtiges Forschen. Also genüsslich über Dinge nachdenken, auch neue Dinge entwickeln, diese in die Diskussion bringen und dann am Schluss durchaus auch manchmal erfahren, dass nicht jeder genau der gleichen Meinung ist. Aber das ist Teil des Spiels.

Ich sehe dagegen nicht die Aufgabe eines Hochschullehrers darin, um es einmal andersherum auszudrücken, ein Hochschulmanager zu sein, also im Wesentlichen einen Großteil seiner Zeit damit zu verbringen, unnötige Bürokratien in der Lehre zu bewältigen und dann noch Forschungsanträge zu schreiben, Forschungsmittel zu akquirieren, Forschungsprojekte zu administrieren und bürokratische Forschungsberichte zu schreiben. Ich finde es absurd, dass wir letztlich nicht mehr für wissenschaftliche und pädagogische Leistungen belohnt werden, sondern dafür, wie viele Aktivitäten wir entwickeln. Das ist etwas, das dem ökonomischen Prinzip völlig zuwiderläuft. Das führt letztlich zu weniger Forschungsleistung für mehr Forschungsmittel. Das Bild, dass wir als Universitätsprofessoren Manager sein sollen, die kleine Unternehmen managen und permanent nur Geld auftreiben sollen, das dann teilweise für unnütze Aktivitäten ausgegeben wird, ist leider Realität. Das lehne ich ab, das habe ich in der Vergangenheit nicht gemacht und werde es auch in der Zukunft nicht machen.

Ich bin ebenfalls nicht dafür, dass Hochschullehrer dominierend als Unternehmensberater auftreten. Vollzeit-Unternehmensberatung ist nicht unsere Aufgabe. Viele Kollegen können wesentlich besser beraten als die meisten Unternehmensberatungen, und deshalb spricht grundsätzlich nichts dagegen, in einem gewissen Umfang auch „echte“ Unternehmensberatung zu praktizieren. Ich selber berate ebenfalls sporadisch – gerade auch, um ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie die Praxis unter realen Umständen auf neue Ideen

reagiert. Aber für mich ist Unternehmensberatung allenfalls eine Case Study, aus der ich selber lerne, wie man mit der Unternehmensrealität umgeht, Erfahrungen, die dann wieder in die Ausbildung der Studenten einfließen.

*Herzlichen Dank, Herr Scholz, hat mir sehr viel Spaß gemacht!*

War mir ein Vergnügen!