

Volker Stein | Stefanie Müller [Hrsg.]

Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung

Ein Gedanke für Christian Scholz



Nomos

Vahlen

Bildquelle Cover: Tobias M. Scholz

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-0058-5

1. Auflage 2012

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2012. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Dynamische Sprache für ein dynamisches Personalmanagement: Eine Anforderungsanalyse

Tobias M. Scholz*

Es kommt einem heutzutage vor, dass sich die Welt immer schneller dreht. Auch wenn dies ein subjektiver Eindruck ist (denn schon Heraklit wusste, dass alles fließt), liegt darin ein wahrer Kern. Durch die Globalisierung, den technischen Fortschritt und andere wichtige Treiber ist die Welt in der Tat schneller geworden und Veränderungen folgen auf Veränderungen. In den letzten Jahren haben wir massive Umbrüche miterlebt, hier muss man eigentlich nur das Internet nennen, welches noch nicht einmal 20 Jahre alt ist und uns doch schon so vorkommt, als sei es ewig dagewesen, weil in der Zwischenzeit wieder viel Neues hinzugekommen ist.

Im Zuge von Veränderungen werden als Nebeneffekt Probleme in bekannten und bewährten Strukturen offenbar. Probleme, die bislang noch nicht gelöst wurden, können sich verstärken, bis hin zur Notwendigkeit eines ganzheitlichen Überdenkens der Struktur. In einer Folge der britischen TV-Serie »Doctor Who« sagt der Hauptcharakter der Serie, ein Außerirdischer, »Humans you are so linear« und offenbart ein weiteres Problem im Umgang mit Veränderung: Der Mensch an sich bevorzugt weiterhin die Simplifizierung, Vorhersehbarkeit und die Linearität (vgl. Marion 1999). Dies ist im Grunde ein Paradoxon, denn nicht nur das Umfeld des Menschen ist komplex, unvorhersehbar und nicht linear, sondern gerade der Mensch selbst ist ebenfalls komplex, unvorhersehbar und unlinear, selbst wenn er es nicht sein möchte. Dies ist im Übrigen auch einer der Gründe, warum in der TV-Serie besagter außerirdischer Doctor Who von allen möglichen Spezies in diesem fiktiven Universum gerade den Menschen sehr gerne besucht.

Das Paradoxon bedeutet aber, dass – wenn sich die Charakteristika der Realität nicht ändern lassen – die Dynamisierung nicht umgehbar ist

* Dipl.-Kfm. Tobias M. Scholz, Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation (Univ.-Prof. Dr. Volker Stein), Universität Siegen.

und gerade der Mensch umdenken muss. Um an dieser Stelle nicht gleich über den Umgang mit der gesamten Welt nachzudenken, reicht das Personalmanagement als Beispiel aus. Es ist als betriebliche Funktion, deren Protagonisten, Rollen, Aufgaben, Strukturen, Prozesse und Methoden sich fortlaufend ändern (vgl. z.B. Scholz 2000; Ulrich et al. 2012), ein Mikrokosmos eines Systems, das Dynamisierung impliziert – die jedoch noch erst in Anfängen systematisch bewältigt wird (vgl. Colbert 2004). Daher kann im Personalmanagement ebenfalls am Menschen und seiner Entlinearisierung angesetzt werden, insbesondere an den Menschen, die im Rahmen des dynamischen Personalmanagements verantwortlich handeln.

Dieser Prozess der Veränderung von Menschen muss bei den benutzten Werkzeugen beginnen. Hauptwerkzeug und Hauptbeschränkung ist die Sprache, die der Mensch nutzt. Ludwig Wittgenstein (1922, 144) hat pointiert formuliert: »Die Grenzen meiner Sprache bedeuten die Grenzen meiner Welt«. Es ist daher notwendig, dass wir über die Sprache und ihre Syntax sowie Semantik nachdenken müssen. Für das Personalmanagement bedeutet dies: Wie ist eine Sprache zu charakterisieren, die einem dynamischen Personalmanagement gerecht wird?

Die Antwort lautet nicht, dass ein vollkommen neues Vokabular und eine vollständig neue Grammatik erarbeitet werden müssen, sondern dass das Benutzen der Sprache überdacht werden muss. Die deutsche Sprache ist grundsätzlich in der Lage, mit der Aufgabe der Dynamisierung umzugehen. Jedoch ist der Gebrauch der Sprache mit dem Ziel, Dynamisierung im Handeln zu unterstützen, genau zu untersuchen. Auch hier hat Wittgenstein einen Vorschlag erarbeitet: Mit dem »Sprachspiel« (Wittgenstein 1953) – der kontextbezogenen Spezifizierung des Gebrauchs von sprachlichen Äußerungen in Form eines bedeutungsgebenden Regelwerkes – ist es möglich, eine Liste an Anforderungen zu erarbeiten, wie man in bestimmten Situationen redet und agiert. Durch sie soll es möglich sein, dass jedes Wort, jeder Satz korrekt benutzt wird und dementsprechend die Dynamisierung des Personalmanagements auch durch die Sprache exakt bezeichnet werden kann. Deshalb werden in diesem Artikel einige Anforderungen vorgeschlagen, die dabei helfen können, eine dynamische Sprache für ein dynamisches Personalmanagement zu erreichen.

(1) Substantive bewusst durch Gerundien ersetzen. Karl Weick (1985) weist im Rahmen der Organisationsforschung darauf hin, dass

von der Nutzung von Substantiven Stabilität und deshalb Statik ausgeht. Es ist im Rahmen einer Dynamisierung aber das Ziel, weg zu gehen von der implizierten Statik und hin zu kommen zu Prozessen und zu einem Fließen. So könnten statt Motivation das »Motivieren«, statt Kündigung das »Kündigen« oder selbst statt Veränderung das »Verändern« den Handlungsbezug herstellen und nebenbei gleich auf die individuelle Verantwortlichkeit des Handelns verweisen. Treffend beschreibt es Weick mit folgenden Worten: »Wenn Organisationsforscher [...] im Gebrauch von Gerundien verschwenderisch sein würden, dann würden Prozessen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden und wir würden mehr darüber erfahren, wie man sie begreifen und lenken kann« (Weick 1985, 67). Auch wenn die Stabilität verlockend ist, ist es für das Personalmanagement im Hinblick auf seinen dynamischen Grundcharakter gefährlich, mit Substantiven zu argumentieren: Bereits hierdurch würde man nicht nur durch die generelle Dynamisierung der Funktion, sondern auch den Individualismus des (arbeitenden) Menschen mit allen seinen Veränderungen sprachlich – und damit letztlich im Handeln – verschleiern.

(2) Prozessbezogene Adverbien nutzen. Auch wenn der Ausspruch »Der Weg ist das Ziel« eine alte konfuzianische Weisheit ist, weist er für das heutige Personalmanagement auf die Notwendigkeit hin, sich stärker an den vor einem liegenden Weg zu erinnern. Es ist nicht nur der Fokus auf Ziele, der handlungsleitend wird: Zu ergänzen sind griffigere Beschreibungen für die Wege dorthin. Meilensteine sind eine erste sprachliche Stufe dieser Wegbeschreibungen. Doch keine Aufgabe hat mehr lediglich ein (Zwischen-)Ziel oder ein Ende: Die Tätigkeit des Personalmanagements besteht letztlich darin, Menschen über die Dauer ihrer Unternehmenszugehörigkeit zu einem langfristigen Leistungsoptimum zu führen – und während dieses Weges ändert sich fortlaufend auch der Mensch. Eine zweite sprachliche Stufe transformiert daher diese Meilensteine zu einem kontinuierlichen Prozess. Dies geschieht über das Nutzen prozessbezogener Adverbien, die diese Kontinuität anzeigen. Ein bekanntes Beispiel ist das »lebenslange« Lernen: Wo früher die einmalige Ausbildung gereicht hat, muss der Mensch heute konstant neu dazulernen und unnötiges Wissen wieder entlernen. Das Personalmanagement kann viele weitere Attribute finden (natürlich nicht als leere Worthülsen, sondern als tatsächlich einzulösende Versprechen): »ununterbrochenes« Personalmarketing, »lebensphasenbezogenes« Einsetzen

von Personal oder »permanentes« Motivieren – und damit anzeigen, dass selbst dann, wenn ein (Zwischen-)Ziel erreicht ist, die Aufgabe damit noch nicht automatisch bewältigt ist.

(3) Begriffsevolutionen archivieren. Wer seine Vergangenheit nicht mehr kennt, weiß vielleicht auch nicht mehr, welche Fehler einst gemacht wurden und welche Errungenschaften bereits erreicht werden konnten. Dies gilt auch für das Personalmanagement. Nicht jeder im Personalmanagement Tätige kennt die für das Unternehmen spezifizierte Sprache des Personalmanagements und dessen Entwicklung, die jedoch eine Bedeutung trägt. Die Bedeutung liegt darin, dass terminologische Veränderungen die Evolution der Personalfunktion nachzeichnen – ihrer sich ändernden Arbeitsschwerpunkte, ihres gewandelten Verständnisses von Herausforderungen und Lösungen und ihrer sich entwickelnden Personalmanagementkultur. Ein »Archiv« für diese dynamische Sprache würde gerade neu hinzukommenden Mitarbeitern im Personalmanagement von Nutzen sein können. Sie könnten beispielsweise verstehen, dass man in seinem Unternehmen nicht (mehr) von »Vorgesetzten« spricht, sondern von »Führungskräften«; nicht mehr von »Mitarbeiterressourcen«, sondern von »Mitarbeiterpotenzialen«. Auch Tabuwörter, die nicht verwendet werden sollen (etwa »das geht nicht«) lassen sich archivieren – und das Gegenteil davon ebenfalls: die üblicherweise bestehenden kommunikativen Tabus, über die im Unternehmen aber gerade geredet werden soll, etwa »Leistung« oder »Gehaltserwartungen« (vgl. Scholz/Stein 2002).

(4) Situativ differenziert argumentieren. Was gestern noch funktioniert hat, kann heute schon scheitern. Zur Dynamisierung gehört eben auch, dass man aufhören muss, unreflektiert immer dieselben Standardmethoden zu verwenden. Einmal gefundene Best Practices können immer nur begrenzt helfen, eventuell aber auch schaden. Daher ist ein dynamisches Personalmanagement gut beraten, in Kenntnis des eigenen Unternehmens Wissen von außen unternehmenskonform anzupassen. Damit sind gleich zwei sprachliche Herausforderungen verbunden: Zum ersten sind externe Erkenntnisse sachlich nur bedingt übertragbar. Wie in Forschungsmodellen der Sozialwissenschaften sind Befunde nur in dem untersuchten Kontext »korrekt«. Beim Übertragen muss daher darüber gesprochen werden, ob alle Randbedingungen des externen Vergleichsobjekts annähernd ähnlich sind, sodass ein Übertragen der Sache nach sinnvoll ist. Zum zweiten verändert sich durch die gegebene Dy-

namik über die Zeit hinweg auch das eigene Unternehmen weiter. So wie ein »Handlungsrezept« dann auch nur einen Schnappschuss zu einem bestimmten zeitlichen Moment in einer bestimmten Entwicklungsphase wiedergibt, muss darüber gesprochen werden, ob für das handelnde Unternehmen in der Gegenwart wie auch der näheren Zukunft die zeitliche Kontinuität für eine Übertragung dieses Rezepts gegeben sein wird, ob also eine ähnliche Entwicklungsphase vorherrscht. Hier besteht neben der sachlichen also auch eine zeitliche Kontingenz, die mittels Sprache differenziert bewusst zu machen ist.

Anhand dieser vier Anforderungen müsste sich eine dynamische Sprache für ein dynamisches Personalmanagement ausbilden. Alle wichtigen Werkzeuge sind in der Sprache vorhanden. Mit diesen Anforderungen kann jedoch eine sprachlich-begleitende Dynamisierung des Personalmanagements noch nicht aufhören, denn diese Regeln an sich sind erst einmal statisch aufgestellt. Es ist daher notwendig, einen rekursiven Prozess zu initiieren, in dem sich die dynamische Sprache des Personalmanagements weiterentwickeln und mit den Veränderungen mitverändern kann. Wie in der Evolution werden obsoleete Regeln aussterben und notwendige neue Regeln hinzukommen.

Somit ist dieser Beitrag ein Aufruf zur Sprachhygiene im Personalmanagement. Wenn es sich dynamisch begreift – passt dann seine Sprache dazu? Werden dynamische Begriffe verwendet oder redet man noch in der »statischen Welt«? Man ertappt sich schneller beim Zurückfallen in alte Muster, als einem lieb ist. Dennoch gilt es, den personalwirtschaftlichen Sprachgebrauch fortlaufend auf seine dynamische Angemessenheit hin zu überprüfen und, wenn nötig, im dynamischen Sinne zu korrigieren.

Literatur

- Colbert, Barry A., The Complex Resource-based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management, in: Academy of Management Review 29 (2004), 341-358.
- Marion, Russ, The Edge of Organization: Chaos and Complexity Theories of Formal Social Organizations, Thousand Oaks etc. (Sage) 1999.
- Scholz, Christian, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen) 5. Aufl. 2000.

- Scholz, Christian/Stein, Volker, Darwipportunismus und Wissensgesellschaft: eine fatale Kombination, in: Bleicher, Knut/Berthel, Jürgen (Hrsg.), Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft. Veränderte Strukturen, Kulturen und Strategien, Frankfurt am Main (Frankfurter Allgemeine Buch) 2002, 298-307.
- Ulrich, Dave/Younger, Jon/Brockbank, Wayne/Ulrich, Mike, HR from the Outside in: Six Competencies for the Future of Human Resources, New York etc. (McGraw-Hill) 2012.
- Weick, Karl E., Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt am Main (Suhrkamp) 1985.
- Wittgenstein, Ludwig, Tractatus Logico-Philosophicus, London (Kegan Paul, Trench, Trubner) 1922.
- Wittgenstein, Ludwig, Philosophische Untersuchungen, London (Basil Blackwell) 1953.