

POLITISCHE STUDIEN

Sonderheft 2 / 1999

Qualifizieren statt Entlassen

Mit Beiträgen von

Alfred **Bayer**
Michael **Keßler**
Siegfried **Schmauder**
Joachim **Herrmann**
Charles M. **Savage**
Elisabeth **Sundrum**
Otto **Wiesheu**
Heinrich **von Pierer**
Klaus **Kuhnle**
Martin **Mayer**
Heinrich **Müller**
Ulrich **Klotz**



 **Hanns
Seidel
Stiftung eV**

Atwerb-Verlag KG



Herausgeber:
Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
Vorsitzender: Alfred Bayer, Staatssekretär a. D.
Hauptgeschäftsführer: Manfred Baumgärtel
Verantwortlich für Publikationen, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Burkhard Haneke

Redaktion:
Dr. Reinhard C. Meier-Walser (Chefredakteur)
Paula Bodensteiner (Redakteurin)
Verena Hausner (Redakteurin)
Irene Krampfl (Redaktionssekretärin)

Anschrift:
Redaktion POLITISCHE STUDIEN
Hanns-Seidel-Stiftung e.V.
Lazarettstraße 33
80636 München
Telefon 089/1258-260/261
Telefax 089/1258-469
Internet: <http://www.hss.de>
e-mail: krampfl@hss.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes

Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Redaktion reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Redaktionelle Zuschriften werden ausschließlich an die Redaktion erbeten.

Die Beiträge in diesem Heft geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder; die Autoren tragen für ihre Texte die volle Verantwortung. Unverlangt eingesandte Manuskripte werden nur zurückgesandt, wenn ihnen ein Rückporto beiliegt.

Bezugspreis: Einzelhefte DM 8,80.
Jahresabonnement DM 53,40. Für Studierende 50% Abonnementnachlaß gegen Vorlage eines Hörscheins ihres Instituts.
Die Zeitschrift POLITISCHE STUDIEN erscheint im Periodikum, Sonderheft und Sonderdruck. Bestellungen nehmen entgegen: Die Redaktion und alle Buchhandlungen.

Kündigungen müssen der Redaktion schriftlich, spätestens zwei Monate vor Ablauf des Kalenderjahres vorliegen, wenn der Bezug über das laufende Jahr hinaus nicht mehr gewünscht wird.

ATWERB-VERLAG KG Publikation ©

Inhalt

Alfred Bayer	Vorwort	5
Michael Keßler	Qualifizieren statt entlassen – Die Bilanz verträgt die Kosten für die Qualifikation	7
Siegfried Schmauder	Wer qualifiziert werden kann, ist kein Kandidat für eine Entlassung	10
Joachim Herrmann	Von der Erwerbs- zur Tätigkeits- gesellschaft	21
Charles M. Savage	Qualifizierung von Unternehmen für das Wissenszeitalter	29
Elisabeth Sundrum	Die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor im Wissenszeitalter	36
Otto Wiesheu	„Rechnet sich“ qualifizieren statt entlassen?	57
Heinrich von Pierer	Qualifizierung als Schlüsselfaktor für den Arbeitsmarkt	65
Klaus Kuhnle	Führungskompetenzen und Skillent- wicklung	72
Martin Mayer	Statement	78
Heinrich Müller	Statement	80
Ulrich Klotz	Statement	83
Autorenverzeichnis	89

Qualifizierung von Unternehmen für das Wissenszeitalter

Charles M. Savage

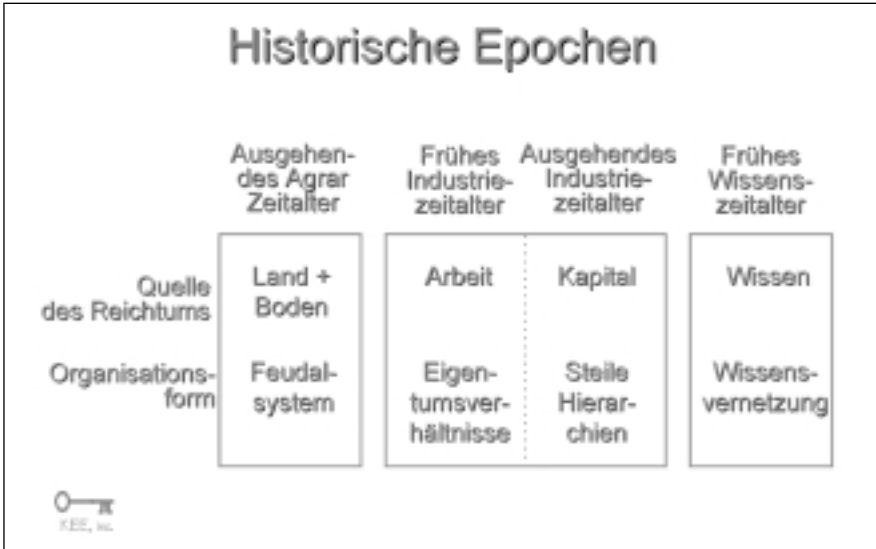


Das Thema „Qualifizieren statt entlassen“ fordert uns heraus, die Qualifikationen unserer Mitarbeiter zu fördern, so daß wir sie nicht entlassen müssen. Auf einer anderen Ebene muß das Unternehmen die organisationalen Fähigkeiten verbessern, damit der Markt nicht das Interesse an den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens verliert.

Die Förderung der organisationalen Fähigkeiten ist von ganz entscheidender Bedeutung, wenn wir die Transition vom

Industriezeitalter ins Wissenszeitalter meistern wollen. Sich für das Wissenszeitalter zu qualifizieren ist keine leichte Aufgabe.

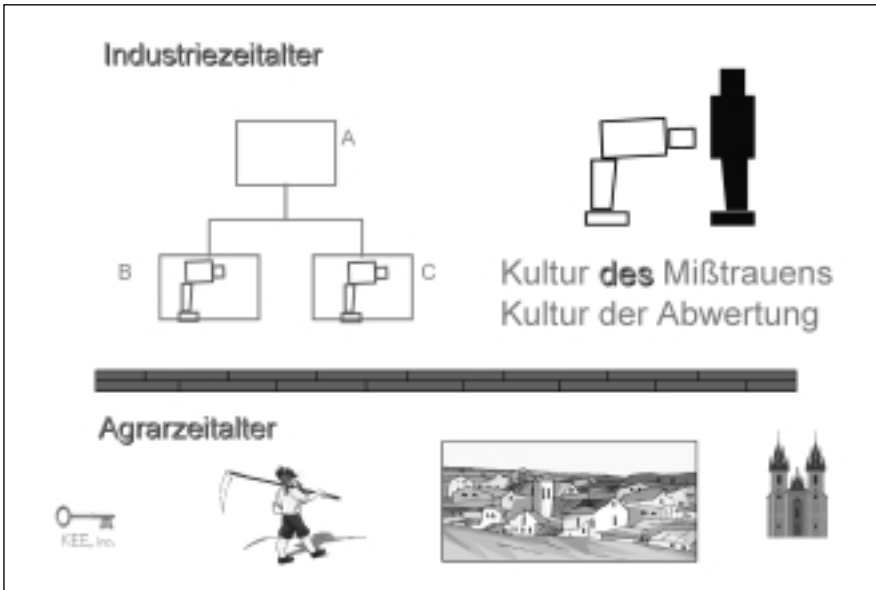
Wir sind in einer bedeutenden Transitionsphase. Wir wollen das Wissenszeitalter als Fortsetzung des Industriezeitalters verstehen und als einzige Veränderungen unsere Computertechnologie und das Internet annehmen. Falsch! Wir müssen unseren Schwerpunkt dahingehend verlagern,



daß der Mensch im Mittelpunkt steht. Auch wenn wir uns schwer tun mit der Erkenntnis, daß wir die Werte und Annahmen des Industriezeitalters erst noch verlernen müssen.

Die Quelle für Reichtum im ausgehenden Agrarzeitalter war Land und Bo-

den. Die für das Wissenszeitalter ausschlaggebende Quelle des Reichtums umfaßt nicht nur kumuliertes Wissen, sondern auch unsere menschlichen Fähigkeiten, neue Wege zu erkennen und zu den alten, uns ständig umgebenden Erfahrungen in Beziehung zu setzen.



Das Industriezeitalter hat den Menschen in seinen Eigenschaften einer Maschine angenähert.

Der Mensch wurde als soziales Wesen viel zu wenig berücksichtigt. Mißtrauen scheint in steilen Hierarchien fest verankert zu sein, zumal die fragmentierte Struktur das gegenseitige Mißtrauen unter den Funktionsbereichen begünstigt.

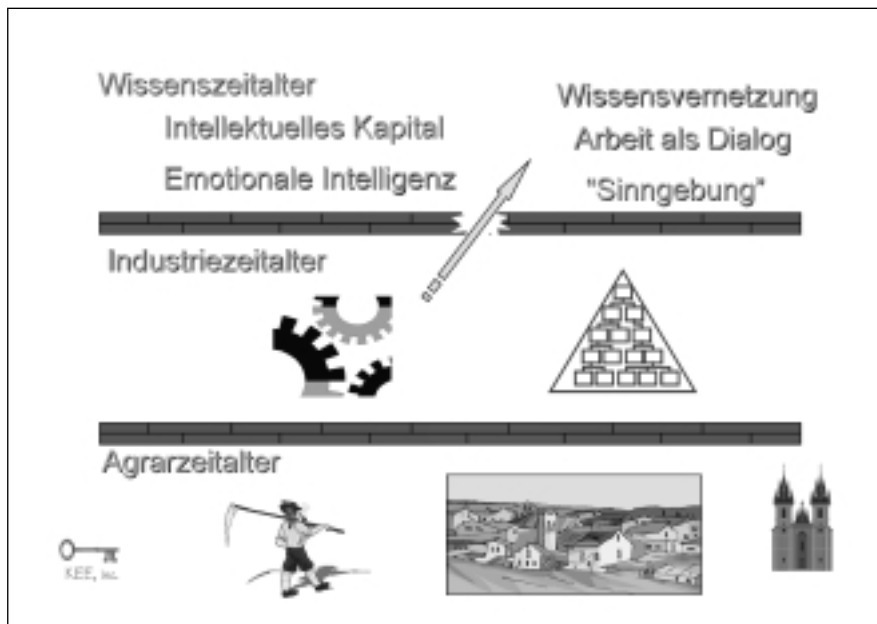
Wir müssen erkennen und lernen, die Prozesse des virtuellen Unternehmertums, der dynamischen Teambildung und der Vernetzung von Wissen, wie sie sich aus einem lebendigen, gehaltvollen Dialog mit Lieferanten, Kunden und deren Kunden ergeben, zu meistern. Und wir brauchen eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung in den Unternehmen, so daß kompetente Mitarbeiter im Team mit Lieferanten und Kunden profitable Marktchancen spontan nutzen können.

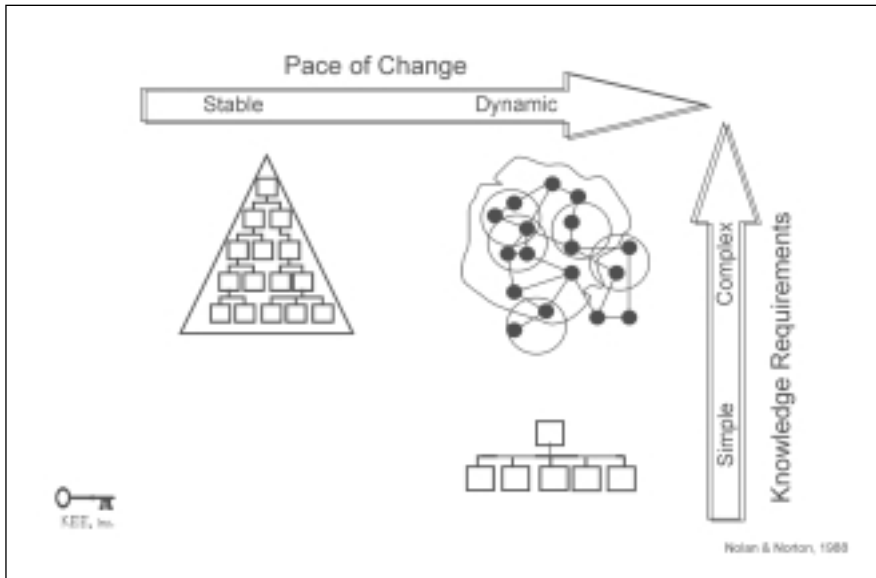
Das Wort Dialog muß in unseren Unternehmen um so mehr an Bedeutung gewinnen, je deutlicher uns bewußt wird, daß wir bei unserer Arbeit nach Bedeutungsstreben und Sinngehalt suchen und nicht nur nach Zufriedenheit streben.

Ohne ein Verständnis des umfassenden Kontexts und seiner Bedeutung werden wir erhebliche Schwierigkeiten haben, unsere Fähigkeiten effektiv zu „teamen“.

Wir begreifen sehr schnell, wer über Wissen verfügt (emotionale Intelligenz) und bereit ist, dieses Wissen mit anderen zu teilen. Diese Mitarbeiter entwickeln sich zu den Hauptspielern in dynamischen Teams mit eigenständiger Aufgabenorientierung.

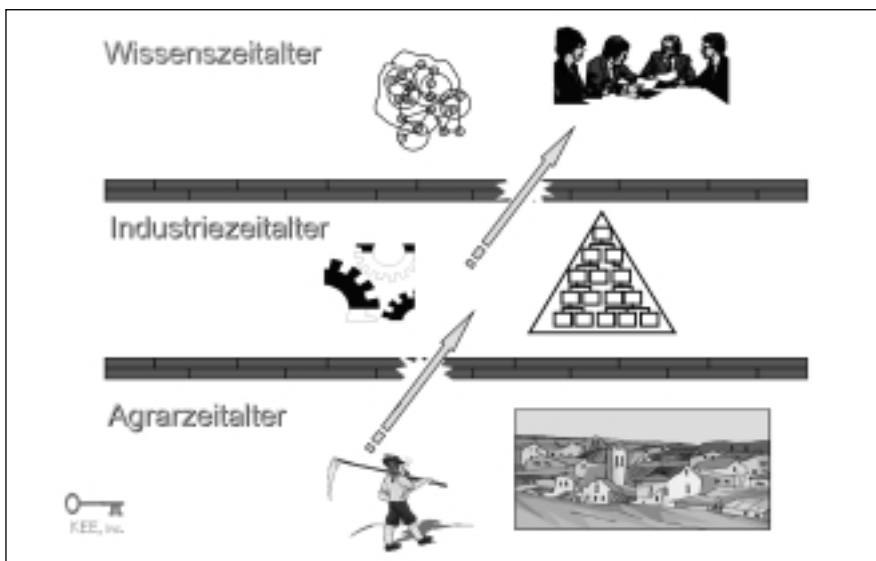
Aus diesem Grunde widmen sich viele Unternehmen ihrem Wissensguthaben und intellektuellen Kapitalressourcen.





Dieses Diagramm wurde im Jahre 1988 von Nolan und Norton, einer Beratungsfirma in Boston, entwickelt. Schließlich bildete es das Grundkonzept für die Balanced Scorecard. Leider haben Kaplan und Norton diesen Ansatz in ihrem Buch nicht erwähnt.

Die traditionelle strategische Steuerung eines Unternehmens orientierte sich sehr stark an finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und Leistungsindikatoren. Deshalb haben Kaplan und Norton ein Instrument entwickelt, das die vier Perspektiven – finanzwirtschaftliche





Dr. Charles M. Savage, Knowledge Era Enterprises, Inc.

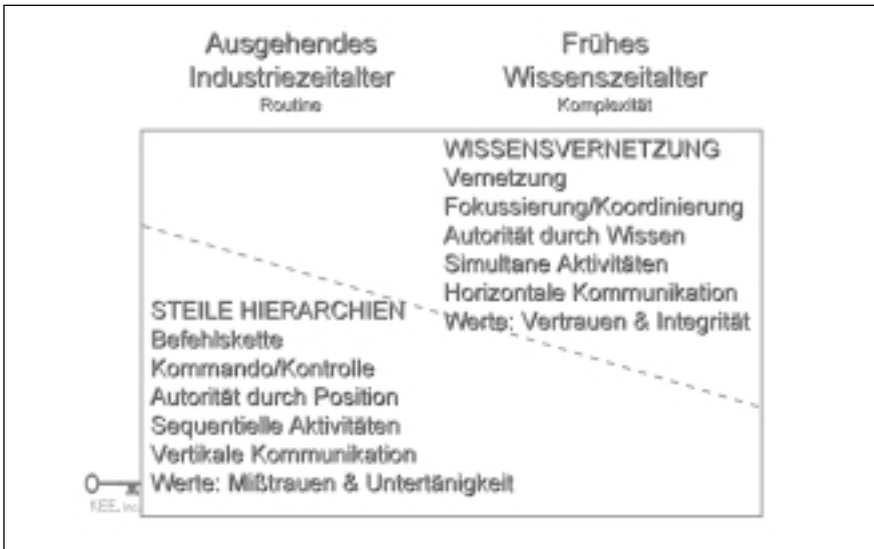
Perspektive, Kundenperspektive, Prozeßperspektive sowie Lern- und Entwicklungsperspektive – vereint und deren wechselseitige Ursache-Wirkungsbeziehungen sichtbar macht.

Strategien werden viel zu oft als bloße Wunschvorstellungen formuliert, die von den Mitarbeitern nicht verstanden werden. Wir müssen zu einer integrierten, ganzheitlichen Gesamtsicht unserer Unternehmen kommen. Die strategische Ausrichtung und die Kennzahlen müssen von den Mitarbeitern verinnerlicht, akzeptiert und mitgetragen werden.

Bei unserer Arbeit in virtuellen Unternehmen oder dynamischen Teams ist unsere Interaktion eher durch kollegiale Beziehungen als durch eine „Mitarbeiter/Vorgesetzter“-Konstellation geprägt. Kollegiale Beziehungen fördern das Wachstum, während das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen für Motivation und Inspiration eher tödlich ist.

Nachdem das Unternehmen erst einmal sein Netzwerk installiert hat und seine Vernetzung mit anderen Unternehmen direkt oder über das Internet in Angriff nimmt, kann es das Team auch über alle räumlichen Entfernungen und Zeitzonen hinweg zusammenbringen. Wir sind nicht länger auf die Nähe unserer Büroräume angewiesen; vielmehr können solche Teams bei erweiterten Netzwerken auch wichtige Mitarbeiter von Lieferanten- oder Kundenunternehmen einbeziehen.

Wir können uns die engstirnige Isolation der sequentiellen Arbeitsabläufe im Rahmen einer zunehmenden Arbeitsteilung und unter Anwendung eines ebensolchen Prinzips auf das Management nicht länger leisten. Simplifiziertes Eigeninteresse, bei dem unsere Kästchen auf dem Organisationsdiagramm als unser Exklusivbesitz gelten, darf nicht mehr toleriert werden. Wir müssen Denkende und Handelnde zugleich sein, um gleichzeitig als Betreuende, Lehrende und Lernen-

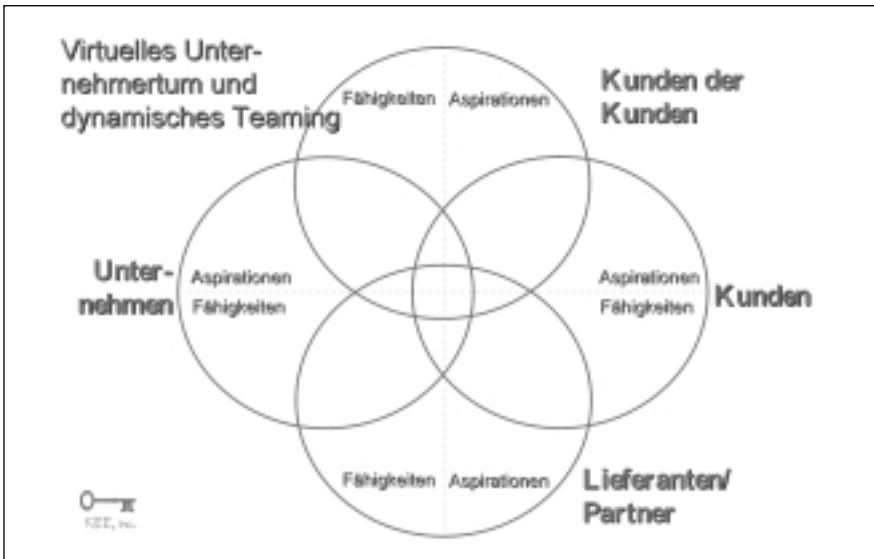


de führen und folgen zu können – als kooperative Teilnehmer eigenständig an Aufgaben orientierter Teams unter sinnvollem Einsatz der Automatisierung.

Unsere neue Organisation erfordert neue Strukturen mit anderen Kontroll-,

Autoritäts-, Kommunikations- und Zuständigkeitsstrategien.

Virtuelles Unternehmertum bedeutet einen Prozeß, mit dem Unternehmen ihre Talente „teamen“. Multiple, funktionsübergreifende Teams werden je nach Bedarf immer wieder neu zusam-



mengesetzt. Diese Teams umfassen nicht nur Mitarbeiter des eigenen Unternehmens, sondern auch Mitarbeiter aus Lieferanten- oder Kundenunternehmen.

Wie erkennen wir die Erwartungen der Kunden unserer Kunden? Durch aufmerksames Zuhören lernen wir besser verstehen, welche Anforderungen sie an unsere Kunden – ihre Lieferanten – stellen. Durch Einbeziehung der Kunden unserer Kunden können wir zur

Wertschöpfung für unsere Kunden beitragen. Und indem wir unseren Kunden die Werkzeuge an die Hand geben, ihren Kunden gegenüber ihre Produkte und Dienstleistungen zu erläutern, tragen wir zu deren Wertschöpfung bei. Häufig ergibt sich auch eine Interaktion zwischen unseren Kunden und unseren Lieferanten. Anstatt als Hindernis im Weg zu stehen, können wir diese Interaktion zwischen ihnen fördern und auch auf diese Weise zur Wertschöpfung beitragen.

Autorenverzeichnis

Alfred Bayer,
Staatssekretär a. D., Vorsitzender der
Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München

Michael Keßler,
Leiter und Inhaber der Audax-Insti-
tutsgruppe, Mönchengladbach

Siegfried Schmauder,
Geschäftsführer Dekra Arbeit
GmbH, Stuttgart

Joachim Herrmann, MdL,
Staatssekretär im Bayerischen Staats-
ministerium für Arbeit und Sozial-
ordnung, Frauen, Familie und Ge-
sundheit, München

Charles M. Savage, Dr.,
Unternehmensberater, Knowledge Era
Enterprises, Inc., Boston, München

Elisabeth Sundrum,
Unternehmensberaterin, Knowledge
Era Enterprises, Inc., Boston, Mün-
chen

Otto Wiesheu, Dr., MdL,
Bayerischer Staatsminister für Wirt-
schaft, Verkehr und Technologie,
München

Heinrich von Pierer,
Vorstandsvorsitzender der Siemens
AG, München

Klaus Kuhnle,
Geschäftsführer IBM Deutschland,
Stuttgart

Martin Mayer, Dr., MdB,
forschungs- und medienpolitischer
Sprecher der CSU-Landesgruppe in
Berlin

Heinrich Müller,
SEE Arbeitsloseninitiative, Mün-
chen

Ulrich Klotz,
Vorstand Wirtschaft, Technologie,
Umwelt, IG Metall, Frankfurt am
Main