

Das verkaufte Selbst - oder: Loyalty and Solidarity Lost?

(07/2003)

von Dr. Stephan Laske, o. Prof. am Institut für Organisation und Lernen an der Universität Innsbruck (erschienen in: Götz, K. (Hrsg.): Personalarbeit der Zukunft, Hampp Verlag, München 2002, S. 27 - 38)

Der Trend: Von der Individualisierung über die Beschäftigungsfähigkeit zum karrierebezogenen Ego-Trip

Es war ein wichtiger Schritt von der klassischen Personalverwaltung zu einer aktiven Personalpolitik als man in den siebziger Jahren damit begann, standardisierte Gestaltungsregeln und Handlungsnormen für das Personal als kontraproduktiv zu erkennen und schrittweise nach Möglichkeiten der Differenzierung zu suchen. Dahinter stand nicht nur die (oft uneingestandene) Einsicht, dass die Regeln ohnehin nur für einen Teil der Belegschaft galten - nämlich für das "Personal" - und dass von diesem erhebliche Energie aufgewandt wurde, sie zu unterlaufen. Man erkannte auch, dass "Rasenmähermethoden" zwar administrativ einfacher sein mochten, sie sich aber gleichzeitig oft negativ auf Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirkten, weil deren individuelle Bedürfnisse und Handlungsbedingungen nicht hinreichend Berücksichtigung fanden.

Individualisierung wurde konsequenterweise zu einem zentralen Orientierungspunkt der Personalpolitik. Flexible Arbeitszeitgestaltung, leistungsabhängige Vergütungskonzepte, Cafeteria-Systeme, eine bewusstere Personalführung und gezielte Personalentwicklung sind hierfür nur einige Ansatzpunkte. Allerdings war man gleichzeitig darauf bedacht, eine entsprechende Balance zwischen Akzeptanz von Individualität und kollektiver Bindung sicherzustellen: Mit der bewussten Gestaltung der Unternehmenskultur wurde der emotionale Kitt geformt, mit dem die zunehmend selbstständigeren und selbstbewussteren Individuen an die Organisation gebunden werden sollten.

Die wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre haben mit dazu beigetragen, dass zumindest die tradierten Industriegesellschaften, die dort tätigen Organisationen und die Arbeitnehmer selbst eine substantielle Veränderung der Arbeitsmärkte erfahren haben: Eine erhebliche Sockelarbeitslosigkeit wird zur scheinbar selbstverständlichen und doch bedrohlichen Begleiterin; die schon immer vorhandene Dynamik der Berufsbilder beschleunigt sich weiter; Kompetenzen, die noch gestern eine solide Basis für eine mittel- bis langfristige Berufstätigkeit darstellten, verlieren an Bedeutung; inzwischen können sich auch Berufsgruppen ihres Arbeitsplatzes nicht mehr sicher sein, denen ihre qualifizierte Ausbildung als bester Kündigungsschutz erschien. Lernen wird zum kategorischen Imperativ für die Arbeitnehmer wie für die Organisation als Ganzes. Eine neue Variante von "Individualisierung" wird sichtbar: **Employability, Beschäftigungsfähigkeit.** (Gesellschafts- und) personalpolitisches Ziel ihrer Protagonisten ist die ausdrückliche Definition einer geteilten Verantwortung:

Die Arbeitnehmer sollen zu Unternehmern ihrer eigenen Existenz werden, die Verantwortung für ihre berufliche Entwicklung selber übernehmen. (Honegger 2001, S.50)

Aufgabe der Unternehmen ist es dagegen, entsprechende Entwicklungs- und Rahmenbedingungen sicherzustellen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihre Kompetenzen aufbauen und weiterentwickeln. **1**

Das Spannende an diesem Ansatz ist die Versachlichung, mit der (zumindest idealtypisch) die Beziehungen zwischen Individuum und Organisation gesehen werden: Da findet sich kein "Beleidigtsein", weil ein Mitarbeiter seine besseren Arbeitsmarktchancen nutzt, die ihm die Organisation aufzubauen geholfen hat, und den Arbeitgeber wechselt; da werden Interessenkonflikte nicht hinter dem Schleier gemeinsamer Werte mühsam zu verstecken versucht, die spätestens in der nächsten Phase eines "lean management" und "cost cutting" mit aller Macht (!) wieder in den Vordergrund drängen, und das gemeinsame Sitzen in einem Boot berücksichtigt durchaus die unterschiedlichen Rollen, die die Seefahrt ausdifferenziert hat

Allerdings bedarf es auch einer personalpolitischen Antwort auf diesen Abkühlungsprozess, will man nicht in Kauf nehmen, dass zentrale Know How-Träger mehr oder weniger unkontrolliert die Organisation verlassen. Employability braucht - gewissermaßen als komplementäres Konzept - eine Form des "Bindungsmanagement", das die Idee der partnerschaftlichen Kooperation nicht nur dort beschwört, wo sie nichts kostet und die Beschäftigten nur in die Pflicht nimmt, sondern sie tatsächlich als relativ selbstständige Mit-Unternehmer sowohl an den Entscheidungsprozessen als auch an den erwirtschafteten Ergebnissen beteiligt. Die Frage stellt sich allerdings, wie weit dieser Partizipationsprozess sich tatsächlich erstrecken kann und wann er am Erschrecken der Bewahrer oder am Egoismus einzelner machtvoller Beschäftigtengruppen scheitert.

Die jüngste Generation des Individualisierungstrends - ich bezeichne ihn als Neuen Individualismus - geht noch einen entscheidenden Schritt weiter: Ein neuer Lebensentwurf, ein neues KarriereParadigma, ein neuer Denk- und Handlungsrahmen soll es sein. Die Trennung von Kapital, Produktion und Arbeit wird in das Reich der Geschichte verwiesen, die Phase des ICH-Entrepreneurs ist angebrochen, der sich in seiner ICH-Aktie materialisiert und - Dienst am Kunden! - selbstverständlich wird das Verfahren zur Berechnung des eigenen ICH-Aktien-Index gleich mitgeliefert. ² Nun könnte man dies einfach als einen weiteren Versuch interpretieren, eine neue Management-Mode zu kreieren, bei dem die Verfasser klassische und neue Ingredienzen mit einander mischen (z.B. "New Economy-Jargon", eine ausgeprägte Markt-Ideologie, aus den Medien bekannte big names aus big business, Halb- und Ganzwahrheiten, Plattitüden in Form scheinbarer Entwicklungsfragen usw.). Allerdings scheint der Grundtenor der hier nur skizzenhaft angedeuteten Debatte sowohl aus personalpolitischer wie auch aus gesellschaftspolitischer Sicht durchaus diskussionsbedürftig; schließlich kann dieser offenkundige Trend zu einem neuen Hedonismus nicht ohne Rückwirkungen auf das Klima und die Kooperation in Organisationen bleiben.

2. Die Entdeckung des Selbst - und sein Verlust

In der Managementlehre findet sich eine ausgeprägte Debatte über die den verschiedenen Konzepten zugrundeliegenden Menschenbilder (vgl. Kappler 1992): Die Reihe der gedanklichen "homunculi" reicht vom "homo oeconomicus" über den "complex man" bis zum "social man". Neuerdings müssen sich Personalabteilungen offenbar auch mit dem Typus "ego man" auseinandersetzen - zumindest dann, wenn das propagierte "neue Karrieredenken" weiter Platz greift.

Ausgangspunkt der Argumentation ist die Feststellung, dass im Zeitalter der New Economy, der Globalisierung und Informatisierung die klassischen Erwerbsverläufe zunehmend durch Patchwork-Biographien, d.h. durch "Job-Fleckerlteppiche" ersetzt werden. Dies mache es notwendig, dass die Erwerbstätigen alle sich bietenden Gelegenheiten der eigenen fachlichen und beruflichen Weiterentwicklung und der persönlichen Karriere wahrnehmen. ³

Auch wer gegenwärtig kein Interesse an einem Jobwechsel hat, bewirbt sich regelmäßig bei anderen Unternehmen - sei es auf interessante Stellenanzeigen hin oder direkt bei Unternehmen. Ein paar Urlaubstage pro Jahr für Bewerbungen zu verwenden, ist eine sinnvolle Investition, die sich rasch rechnet. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 232)

Dementsprechend sollen sich die Mitarbeiter als ICH-Entrepreneure verstehen und sich selbst und den eigenen Erfolg zum Gegenstand ihrer "Unternehmenspolitik" machen. Als zentrale Metapher für den eigenen Wert am Arbeitsmarkt wird die "ICH-Aktie" verwendet - Lanthaler und Zugmann nehmen (nicht gerade unbescheiden) hierfür sogar die Einstufung als Paradigma in Anspruch. Die Wahrung, Sichtung und Erhöhung der eigenen Karrierechancen und des eigenen Marktwertes ist die zentrale Zielvorstellung. Im Prinzip soll alles eigene Handeln (bis hin zum "relationship management") diesem Ziel unterworfen sein.

Der Imperativ der Vernetzung verlangt die Preisgabe Ihres Wissens zur Festigung der Beziehung, doch der Wert des Nichtgreifbaren legt es nahe, zu überlegen, wie einmalig es ist und ob es nicht für eine andere Person noch viel nützlicher wäre. (Davis & Meyer 1999, S. 29)

Das Management des eigenen Selbst erfolgt in den drei Stufen der Ich-Marktvorbereitung, der Ich-Markteinführung und der Ich-Marktentwicklung. Wesentliches Hilfsmittel in diesem Zusammenhang ist der ICH-Index, der

... bei der zielgerichteten Entwicklung Ihrer erfolgsentscheidenden Kompetenzen konkret weiterhilft. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 8)

In diesem Index sollen sich die individuelle Wissensbasis (Erstausbildungs- und Weiterbildungsbasis, Wissensmanagement, Unternehmerisches Know How), die emotionale Intelligenz (Dialog- und Netzwerkfähigkeit, Flexibilität und Mobilität, Leadership-Qualität) sowie die Innovationskraft (Marktimagination, Risikobereitschaft und Fehlertoleranz, kreatives Potenzial) spiegeln. 4

Die "schöne neue ICH-Welt" hält schließlich auch für Personalberater und Investoren etwas Positives bereit: Lanthaler/Zugmann nehmen (wie Davis und Meyer) an, dass sich in den kommenden Jahren ein Markt entwickeln wird, auf dem ICH-Aktien real gehandelt werden. Die Protagonisten des Konzepts sehen also schon einen "emerging market" auf uns zu kommen, auf dem sich "career angels" ebenso tummeln wie knallharte Spekulanten oder Individuen-Investment-Fonds. An die Stelle von Wirtschaftsprüfern treten Ich-Prüfer, Rating-Agenturen übernehmen die Bonitätsbewertung usw. Das Problem der Insider-Geschäfte könnte allerdings noch etwas komplexer werden

Das Individuum wird das Investitionsobjekt des 21. Jahrhunderts - so wie es im 20. Jahrhundert die kleinen und im 19. Jahrhundert die grossen Unternehmen waren. (Davis & Meyer 1999, S. 31)5

Die Erfahrungen der vergangenen zwei Jahre mit der Aktienkursentwicklung von Unternehmen der New Economy dürften auch auf den hier diskutierten Kontext übertragbar sein: Es geht - entgegen der behaupteten Wertebasis - letztlich nicht um die verstärkte Berücksichtigung des Leistungsprinzips sondern zu aller erst um die Produktion des Glaubens an die individuelle Leistung des ICH:

Als ICH-Aktie kann man auf diesem Aktienmarkt nur dann erfolgreich sein, wenn es für einen eine Selbstverständlichkeit ist, über seine Karriere bis ins letzte Detail Auskunft zu geben und jede, sei es auch nur eine punktuelle Weiterbildungsmaßnahme sofort publik zu machen. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 40)

"Form schlägt Inhalt" wird zur Handlungsmaxime; Bluffen und Täuschen als traditionelle und verbreitete Formen des marktideologischen Leistungsprinzips erfahren eine Revitalisierung - Felix Krull lässt grüßen (vgl. u.a. Neckel 1987; Laske & Weiskopf 1996).

Mit dem Postulat der Selbstverwirklichung wird zweifellos ein wichtiger Schritt getan: Es geht darum, dass Menschen sich ihrer Interessen, ihrer Bedürfnisse und Ambitionen, ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden. Ein ausgeprägtes Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein, eine relativ stabile Ich-Identität sind sehr wesentliche Qualitäten, um Unsicherheiten, rasche Veränderungen (in) der Arbeitswelt oder Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen und eigene Autonomieansprüche besser bewältigen zu können. Nicht zuletzt durch zahlreiche Personalentwicklungsmaßnahmen wird von Seiten der Unternehmen versucht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrem Kompetenzaufbau zu unterstützen - ihr eigenes Profil auszuformen. 6 Dies trägt auch dazu bei, trotz des strukturellen Ungleichgewichts zwischen Unternehmen und Beschäftigten deren Verhandlungsmacht zu stärken.

Allerdings - und hier verdient der beschriebene Trend m.E. schon allein aus einer individuellen Perspektive eine kritische Kommentierung - ist die vermeintliche "Selbst"-Findung gleichbedeutend mit dessen Verlust. Ich möchte versuchen, dies in drei Punkten zu begründen:

- Das Ich-Aktienkonzept kennt im Prinzip keinen Unterschied mehr zwischen dem Selbst und der Berufsrolle (sei es als ArbeitnehmerIn, sei es als UnternehmerIn):

Ihr "Arbeits-Ich" und Ihr "privates Ich" müssen in Zukunft miteinander verschmelzen. (Davis & Meyer 1999, S. 29)

Im Gegenteil, die Aufhebung von Privatem und Beruflichem wird geradezu als ein zentraler Fortschritt betont, kann aber durchaus fatale Nebenwirkungen haben: Man stelle sich nur vor, dass es in einer Partnerbeziehung zwei hoffnungsvolle "ICH-Aktien" mit lokal stark differenzierten Märkten gibt ... 7 Vor allem Führungskräfte leiden häufig darunter, dass sie die notwendige Distanz zu ihrer Aufgabe nicht finden können. Sie müssen (wieder) lernen, das Grundprinzip "Ich bin nicht mein Job" in ihrem Handeln zu berücksichtigen (dieses Prinzip gilt selbstverständlich auch für Nicht-Führungskräfte).

- Berufliches Handeln ist immer auch soziales Handeln - Kolleginnen und Kollegen hören zu, geben Rat, unterstützen, intrigieren, helfen mit, fragen nach, widersprechen, lachen mit einem, ärgern sich und andere, sind Initiatoren von Konflikten usw. - alles Aktivitäten, die der Entwicklung des Selbst dienen. Im "Neuen Individualismus" tauchen sie (wenn überhaupt) ausschließlich als Konkurrenten, als auszubeutende Know How-Träger oder als Objekte strategischer Kommunikation auf.

Sie müssen Menschen und Interessen zusammenbringen - in deren, aber vor allem in Ihrem eigenen beruflichen Interesse. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 233)

Der Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen haben sich dem Grundsatz ihrer Nützlichkeit unterzuordnen. Es ist nicht mehr das Hegel'sche Diktum "einer sei des anderen Knecht" im Sinne der wechselseitigen Entfaltung, das die sozialen Beziehungen prägt, sondern eine unausgesprochene Mentalität von Herrschaft und Unterwerfung.

- Zentrales Dogma der Ich-Entrepreneure ist deren Orientierung am Markt:

Die Wirtschaftswelt wird zunehmend von solchen ICH-Entrepreneurs geprägt werden, die eine hohe Bereitschaft zur Flexibilität, aber auch einen starken Bezug zur Selbstverwirklichung haben. (Lanthaler & Zugmann 2000, S. 27)

Gut ist, was sich verkaufen lässt, was die individuelle Wettbewerbsfähigkeit steigert und zur Kurswertmaximierung beiträgt. Wer sich aber ausschließlich von den Imperativen eines abstrakten Prinzips steuern lässt (sofern "der Markt" überhaupt konkrete Zeichen gibt) und dabei seine eigenen Wert- und Moralvorstellungen nur mühsam aufrechterhalten kann, wird zur konturlosen Wachsfigur und droht als Selbst zu verschwimmen.

Mit dem Hinweis auf einen inhaltlichen Widerspruch sei dieser Abschnitt abgeschlossen: Bei der Berechnung des ICH-Index gehen Lanthaler/Zugmann davon aus, dass hohe emotionale Intelligenz Voraussetzung eines großen Ich-Potenzials ist. Dem halte ich entgegen, dass die Überbetonung der eigenen Karriere und der eigenen Marktfähigkeit der emotionalen und der sozialen Intelligenz eher zuwiderläuft: Empathie, Loyalität und Solidarität als zentrale soziale Werte und Ego-Manie haben nebeneinander kaum Platz.

Bestehen Sie darauf, nicht nur ein kapitalistisch orientierter Mensch, sondern ein echter Kapitalist zu sein. (Davis & Meyer 1999, S. 29)

3. Herausforderungen des Neuen Individualismus und Fragen an die Personalpolitik 8

Allgemein scheint sich eine Tendenz zu verstärken, die die Beziehungen zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern "abkühlen" lassen: Die - z.B. durch "werteorientierte Personalarbeit" oder durch gezielte Pflege der Unternehmenskultur - angestrebte emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wird aufgelockert, Mitgliedschaften werden sehr viel stärker als temporär und die eigene Position deutlich selbstbewusster wahrgenommen. Der "Neue Individualismus" stellt die Personalpolitik von Unternehmen damit zweifellos vor erhebliche Herausforderungen, auf die diese geeignete Antworten finden muss.

Lassen Sie sich nicht mehr von der Organisation bestimmen, zu der sie gehören, sondern bestimmen Sie den Beitrag, den diese Organisation für Ihre Karriere leistet. (Davis & Meyer 1999, S. 31)

Das in diesem Zitat angesprochene "revolutionäre Potenzial" dürfte sich in der Praxis zwar vermutlich nicht voll entfalten, dennoch ist grundsätzlich davon auszugehen, dass sich in zahlreichen Industrienationen die Verhandlungsposition der Know How-Träger angesichts der demographischen Rahmenbedingungen, des zunehmenden Ausbildungsniveaus der Erwerbstätigen und der verstärkten Know How-Abhängigkeit der Unternehmen im internationalen Wettbewerb deutlich zu deren Gunsten verschoben hat. 9

Heute verlassen die Leute nicht mehr ein sinkendes Schiff, sondern sie "machen den nächsten Zug". (Ebenda, S. 30)

Die Verhandlungsmacht wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit für "Schlüsselpersonen" weiter verschieben, wenn sich deren Mobilitäts- bzw. Fluktuationsbereitschaft entsprechend der Logik der "neuen Individualisten" noch verstärkt und die Organisationen dieses Drohpotenzial als real wahrnehmen:

In der neuen Wirtschaft, in der Wissen mehr wert ist als Land oder Anlagekapital und in der das Ansehen der Menschen wie ein offenes Powerbook vor ihnen liegt, halten die Individuen die besseren Chips in der Hand. (Ebenda, S. 32)

Die Bereitschaft zum "Mitspielen" sowohl im Sinne der grundsätzlichen Teilnahme als auch im Hinblick auf die Erfüllung der Rollenerwartungen kann kaum noch als mehr oder weniger selbstverständlich unterstellt werden: Der "Wettbewerb um die Talente" ¹⁰ zwingt die Unternehmen schon in der Akquisitionsphase dazu, ausdifferenzierte Anreizsysteme zu entwickeln, die neben interessanten finanziellen Kompensationen sehr viel stärker auch die Qualität der Arbeitsaufgabe, die individuellen Freiheitsgrade und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie die begleitenden, z.B. infrastrukturellen Service-Angebote berücksichtigen müssen.

*Neben die Frage ‚Was kann ich einem Unternehmen bieten?‘ stellt sich heute die karriereentscheidende Frage ‚Was kann ein Unternehmen mir bieten?‘
(Lanthaler & Zugmann 2000, S. 20)*

Damit erhalten nicht nur materielle Aspekte bis hin zu Beteiligungssystemen einen besonderen Stellenwert:

*Viele sehen die Alternative in der Ausgabe von Aktienoptionen, da diese pontenziell einen hohen finanziellen Gewinn versprechen und zudem für genau diejenige Personengruppe einen Anreiz darstellen, auf die das Unternehmen es abgesehen hat, nämlich intelligente, risikofreudige und unternehmerisch denkende, überaus leistungsbereite Menschen.
(Davis & Meyer S. 34)*

Zunehmende Bedeutung werden vielmehr auch das Job Design, die Qualifizierungspolitik und die Führungskultur der Organisation gewinnen müssen. Zwar wird mit Hinweis auf die schwer belegbaren Kosten-Nutzen-Relationen von Personalentwicklungsmaßnahmen vielfach die Frage gestellt, ob man in zunehmend mobilitätsbereite Mitarbeiter überhaupt noch investieren soll. Wenn Wissen aber tatsächlich zu einem wettbewerbsentscheidenden Faktor geworden ist, muss man die Gegenfrage stellen: Können sie es sich leisten, dies nicht zu tun?

Die "neuen Individualisten" bringen die personalpolitisch Verantwortlichen sehr nachhaltig in eine Zwickmühle: Einerseits wird man ihren Wünschen und Forderungen aufgrund ihrer möglichen Marktposition relativ weit entgegen kommen müssen, andererseits setzen der vermeintliche oder tatsächliche Kostendruck und gegebene Personal- bzw. Gehaltsstrukturen Grenzen, die aufgrund schwer einschätzbarer Folgewirkungen kaum überschritten werden können. Eine Kernfrage ist zweifellos, wie die Balance zwischen den Interessen der Schlüsselgruppen und jenen der Organisation gefunden werden

kann. ¹¹ Die Frage ist nicht neu, die Antworten dürften zumindest für den hier angesprochenen Mitarbeiterkreis schwieriger werden.

Die Schwierigkeit ergibt sich nicht zuletzt daraus, dass Mitarbeiterloyalität, Solidarität, Teamfähigkeit und Vertrauen Verhaltensweisen, Kompetenzen bzw. Einstellungen sind, die sich nicht einfach sozial-technologisch "produzieren" lassen, sondern der Kontinuität, der Verlässlichkeit und eines behutsamen Wachstums bedürfen. Dies scheinen aber Werte zu sein, welche dem "individualistischen Job-Schmetterlingsmodell" fast diametral entgegenstehen.

Die nächste Kernfrage der Personalarbeit ist deshalb, auf welche Weise das Nebeneinander von vergleichsweise qualifizierten, teuren aber ultramobilen bzw. eher weniger mobilen, für die Sicherung von Know How, der Organisationskultur und des Vertrauens aber äußerst wichtigen MitarbeiterInnen produktiv gehandhabt werden kann. Vor allem dann, wenn sich die sozialen Gefüge auf der Ebene der Führungsverantwortlichen zunehmend rascher auflösen, werden die indirekten "Kosten" deutlich zunehmen.

Noch ein dritter Aspekt soll abschließend betont werden: In vielen Bereichen gilt Teamfähigkeit als unverzichtbare Schlüsselqualifikation - sie wird in nahezu jedem Akquisitionsgespräch eingefordert und zu testen versucht; Unternehmen investieren sehr viel in ihre Förderung. Wie aber soll Teamarbeit praktisch verwirklicht werden, wenn die Beteiligten Sorge haben müssen, dass ihre Beiträge von jenen "privatisiert" werden, die sich bereits auf dem Trip zum nächsten Job oder zum "Ego-Gix" (Global-Ich-Index) befinden ...?

Anmerkungen

- 1 Die Idee der "employability" geht in Deutschland vor allem auf die "Selbst-GmbH" zurück, eine Initiative mehrerer gleichgesinnter Personalvorstände deutscher Großunternehmen. Vgl. u.a. Fischer & Steffens-Duch 2000; www.deutsche-bank.de/karriere; www.selbst-gmbh.de; www.vernetzt.denken-ch.
- 2 Vgl. Davis & Meyer 1999; Lanthaler & Zugmann 2000, vgl. auch die zu dem letztgenannten Buch eingerichtete Web-Seite, die detaillierte Informationen enthält: www.die-ichaktie.com. Dem aufmerksamen Leser wird eine erstaunliche inhaltliche Parallelität der beiden hier genannten Quellen nicht entgehen. Da das Buch von Lanthaler und Zugmann keine Quellenangaben beinhaltet, kann leider nicht beurteilt werden, ob die inhaltliche und sprachliche Koinzidenz rein zufälliger Natur ist. Sehr kritische Leser könnten dies allerdings auch als Ausfluss des ICH-Aktien-Konzepts interpretieren, bei dem es in erster Linie darum geht, den eigenen Marktwert zu vergrößern ...
- 3 "Weiterentwicklung" wird dabei in erster Linie im Rahmen des klassischen Karriereverständnisses als beruflicher Aufstieg, als "Erfolg" interpretiert - siehe die ausgewählten Beispiele bei Lanthaler/Zugmann; immer geht es um Personen, "die es geschafft haben" ...
- 4 Es soll hier nicht ausführlicher auf die inhaltlichen und methodischen Schwächen der Indexkonstruktion eingegangen werden. Betrachtet man allerdings jene Fragen bzw. Antwortkategorien, die bei der konkreten Indexberechnung zu beantworten sind, dann ist auch aus diesem Grund an der Seriosität des Konzepts zu zweifeln.

- 5 Davis und Meyer weisen am Beispiel einer jungen Schauspielerin, die Anteile an ihrer Person anbot, um damit ihre Ausbildung zu finanzieren, durchaus kritisch auf die Zwiespältigkeit einer derartigen Aktion hin: "Jeder Erfolg wäre auf der anderen Seite ein zweischneidiges Schwert, denn je höher ihr Wert steigt, desto teurer wird es für sie, ihre eigenen Anteile zurückzukaufen." (Davis & Meyer 1999, S.31) Denkt man an seine Beschreibung des Deals zwischen Faust und Mephisto dürfte Goethes Marktimagination das Index-Berechnungs-Verfahren von Lanthaler und Zugmann vermutlich gesprengt haben ...
- 6 Dass dies nicht völlig uneigennützig erfolgt, braucht hier sicher nicht weiter betont zu werden: Es geht bei Personalentwicklung in erster Linie um die Integration und Qualifizierung des Personals – nicht um die Entwicklung der Persönlichkeit. Vgl. hierzu z.B. die Beiträge in [Laske & Gorbach 1993](#).
- 7 Zunehmend gibt es in den klassischen Industrienationen - nicht nur in Japan - eine gesellschaftliche Diskussion um Burn-Out-Pänomene und deren wirtschaftliche, psychische und soziale Folgen. Es ist nicht zuletzt das Hinüberschwappen des Arbeitsbereichs in das Private, dieser scheinbar unkontrollierbare Job-Kannibalisierung, der Burn-Out-Syndrome produziert. "Heutzutage fährt die Arbeit mit nach Hause. Manager rufen ihre Voice-Mail ab, während das Essen kocht, und schreiben E-Mail-Nachrichten, wenn das Baby gerade schläft." ([Davis & Meyer 1999, S. 29](#)) Spannend dürften die Interviews mit den dazu gehörenden Familienmitgliedern 15 - 20 Jahre später sein.
- 8 Es ist nicht auszuschließen, dass sich mancher Leser an dieser Stelle konkrete Antworten auf die beschriebenen Probleme erwartet. Sich als Wissenschaftler auf diese Erwartung einzulassen, hieße nichts anderes als ein situationsunabhängiges - und damit unpraktisches - Sandkastenspiel zu betreiben, bei dem die Folgen und Nebenwirkungen von anderen zu tragen wären. Ich belasse es deshalb bei der exemplarischen Formulierung von Fragen und nehme die mögliche Unzufriedenheit in Kauf.
- 9 Zu erwarten ist, dass sich die beschäftigungspolitische Kluft zwischen gut und sehr gut bzw. nur genügend oder mangelhaft Ausgebildeten drastisch vertiefen wird und sich die letzteren verstärkt in eine Art "resignativen Individualismus" flüchten. Im Rahmen ihrer sozialen Verantwortlichkeit werden sich Gesellschaft und Unternehmen mit Nachdruck und Phantasie um diese Gruppe kümmern müssen.
- 10 In den USA wird - sehr viel aggressiver - bereits von einem "war for talents" gesprochen.
- 11 Das Beispiel des Pilotenstreiks bei der Lufthansa im Frühsommer 2001 und die neuesten Unternehmensdaten zeigen die Labilität eines derartigen Ansatzes und die Notwendigkeit einer wechselseitigen Mindestvertrauensbasis nachhaltig auf.

Literaturhinweise:

Davis, St. & Meyer, Ch. (1999). Die Ich-Aktie. Die Ressource Mensch in einer vernetzten Welt. Gdi-Impuls 17 (3), 28 – 35

Kappler, E. (1992). Menschenbilder. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens (2., neubearbeitete und ergänzte Auflage). Stuttgart: Poeschel

Lanthaler, W. & Zugmann, J. (2000). Die Ich-Aktie. Mit neuem Karrieredenken auf Erfolgskurs. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung

Laske, St. & Gorbach, St. (1993). Spannungsfeld Personal-Entwicklung. Konzeptionen, Analysen, Perspektiven. Wien: Manz

Laske, St. & Weiskopf, R. (1996). Personalauswahl - Was wird denn da gespielt? Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. Zeitschrift für Personalforschung 10 (4), 295 – 330

Neckel, S. (1987). Bluffen, Täuschen und Verstellen. Bemerkungen zu einer Variante des Leistungsprinzips. Freibeuter - Vierteljahreszeitschrift für Kultur und Politik 3 (2), 81 – 88

www.deutsche-bank.de/karriere / www.die-ichaktie.com
www.selbst-gmbh.de / www.vernetzt-denken.ch