

Klaus Götz  
(Hg.)

# **Personalarbeit der Zukunft**

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	7
--------------------	---

### ***Erster Fokus: Innovation***

<i>Klaus Mainzer (Universität Augsburg)</i> Vom Komplexitäts- zum Kreativitätsmanagement – Auf Talentsuche in der Wissensgesellschaft	13
---	----

<i>Stephan Laske (Universität Innsbruck)</i> Das verkaufte Selbst – oder: Loyalty and Solidarity Lost?	27
---	----

<i>Hans H. Hinterhuber / Harald Pechlaner (Universität Innsbruck)</i> Innovatives Unternehmertum durch innovatives Human Resource Management	39
--	----

<i>Pieter A. Grobler (University of South Africa)</i> The new employee/employer relationship and its impact on Human Resource Management	59
--	----

### ***Zweiter Fokus: Talentverknappung***

<i>Max Ringlstetter / Stephan Kaiser (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt)</i> Innovative Hochschulkooperationen: ein erfolgsversprechender Ansatz im „War for Talent“	77
---	----

*Oona Horx-Strathern (Das Zukunftsinstitut, Kelkheim)*

War for Talent –

Die drei wichtigsten Managementaufgaben der Zukunft:  
Menschen! Menschen! Menschen!

89

### ***Dritter Fokus: Asien***

*Iris Kuhnert (ICM Trading)*

Personalentwicklung in Japan –

neue Aufgaben und die Notwendigkeit zur Veränderung

105

### ***Vierter Fokus: Alternde Belegschaft / alternde Bevölkerung***

*Jochen Pack (Fraunhofer-Institut, Stuttgart)*

Herausforderungen der betrieblichen Personalpolitik durch  
alternde Belegschaften

127

### ***Fünfter Fokus: Vertrauen***

*Olaf Geramanis (Universität der Bundeswehr, München)*

Drei Wege moderner Organisationen das Vertrauensproblem  
zu umgehen

143

*Philipp A.W. Käser / Raymond E. Miles (University of California, Berkeley)*

Knowledge Activists: The Cultivation of Motivation and  
Trust Properties of Knowledge Sharing Relationships

159

## „Metagutachten“

*Ursula Schneider (Universität Graz)*

Gutachten 1

Resourceful Humans – und ihr künftiger Support in  
Organisationen

173

*Helmut Willke (Universität Bielefeld)*

Gutachten 2

Personalarbeit der Zukunft – Zukunft der Personalarbeit

197

Autorinnen und Autoren

211

*Klaus Mainzer*

# Vom Komplexitäts- zum Kreativitätsmanagement

## Auf Talentsuche in der Wissensgesellschaft

### 1 Einführung

Personalarbeit der Zukunft findet unter Bedingungen von Komplexität statt. Im Zeitalter der Globalisierung werden die Lebensbedingungen der Menschen immer komplexer und unübersichtlicher. Täglich erleben wir die labilen Gleichgewichte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Einige fürchten den Verlust gewohnter Arbeitsplatzbedingungen und den Absturz ins Chaos. Andere sehen die Chancen kreativer Innovationen und den Aufbruch zu neuen Märkten und Arbeitsplätzen.

Komplexität erzeugt Dynamik. Daher werden zunächst die *Gesetze komplexer dynamischer Systeme* und ihre Konsequenzen für das *Komplexitätsmanagement* von Unternehmen untersucht. In unsicheren und unübersichtlichen Informationsräumen entscheiden Menschen auf der Grundlage *beschränkter Rationalität*. Sie entspringt der durch Fuzziness bestimmten menschlichen Problemwahrnehmung und Problemlösung und steht im Zentrum moderner Kognitionsforschung und Philosophie. Ihre Ergebnisse müssen in die Personalarbeit einfließen, um Unternehmen nicht durch falsche Rationalitätsmodelle zu vergewaltigen.

Weltweite *Informations- und Kommunikationsnetze* beschleunigen die Globalisierung und steigern damit Komplexität. Ziel ist allerdings nicht das ‚virtuelle Unternehmen‘, wie es in der Interneteuphorie der 90er Jahre beschworen wurde, sondern das reale Unternehmen, dessen Lernprozesse und Wissensverarbeitung

informationstechnisch unterstützt und der menschlichen Natur angepasst werden. Die Antworten der Technik auf die Personalarbeit der Zukunft lauten heute dazu *Ubiquitous und Soft Computing*. Personalarbeit wird zum *Wissensmanagement* in der Informations- und Wissensgesellschaft.

Schließlich geht es um konkrete Maßnahmen, um die *Kreativitätspotentiale von Unternehmen* zu fördern. Sie sind der Kern der Wertschöpfung von Unternehmen in der Wissensgesellschaft. Unter den Bedingungen von Komplexität und Globalisierung werden Mitarbeiter in Unternehmen mit vernetzten Problemen konfrontiert. Neben *Problemlösungskompetenz* sind daher gefordert: *Systemdenken und –verständnis, Interdisziplinarität und interkulturelles Verständnis, Sozialkompetenz* für die Teamarbeit unter beschränkter Rationalität des einzelnen. Unter den Bedingungen labiler und instabiler Gleichgewichte bedarf es zudem *langfristiger Wertorientierung*. Personalarbeit der Zukunft muss dazu den Menschen in den Mittelpunkt nichtlinearer Unternehmensdynamik stellen und seiner Natur Rechnung tragen. Das gelingt nur, wenn sie auf den Ergebnissen von Kognitions- und Systemforschung, Philosophie und Ethik aufbaut.

## **2 Auf Talentsuche in der Wissensgesellschaft: Vom Komplexitäts- zum Kreativitätsmanagement**

### **2.1 Komplexitätsmanagement und Globalisierung**

Personalarbeit der Zukunft findet unter Bedingung von Komplexität statt. Im Zeitalter der Globalisierung werden die Lebensbedingungen der Menschen immer komplexer und unübersichtlicher. Täglich erleben wir die labilen Gleichgewichte in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Einige fürchten den Verlust gewohnter Arbeitsplatzbedingungen und den Absturz ins Chaos. Andere sehen die Chancen kreativer Innovationen und den Aufbruch zu neuen Märkten und Arbeitsplätzen. Mobilität war noch nie so gefragt wie heute: Wer rastet, der rostet, weiß schon der Volksmund.

Komplexität erzeugt Dynamik. Welche Talente und Eigenschaften von Mitarbeitern sind erforderlich, um in der Dynamik von Arbeitsmärkten und Unternehmen bestehen zu können? Wie finden Unternehmen geeignete Mitarbeiter, betreuen sie und bereiten sie auf die sich ständig verändernden Arbeitsbedingungen vor? Dazu untersuchen wir zunächst die Gesetze komplexer dynamischer Systeme und ihre Konsequenzen für das *Komplexitätsmanagement* von Unternehmen. Unter den Bedingungen weltweiter Informations- und Kommunikationssysteme kommt es zu einer rasanten Beschleunigung der Globalisierung. Talente und Begabung nicht nur von IT-Berufen werden zu einer weltweit knappen Ressource, um die Unternehmen konkurrieren. Personalarbeit wird zum *Wissensmanagement in der Informationsgesellschaft*. Davon handelt der zweite Abschnitt. Schließlich geht es um konkrete Maßnahmen, um die Kreativitätspotentiale von Unternehmen zu fördern. Sie sind der Kern der Wertschöpfung von Unternehmen in der Wissensgesellschaft. Die Hauptherausforderung an eine Personalarbeit der Zukunft ist daher der Wandel vom Komplexitäts- und Wissensmanagement zum *Kreativitätsmanagement*.

*Komplexitätsmanagement* ist nur dann erfolgreich, wenn wir die Dynamik komplexer Systeme verstehen. Den Schlüssel dazu liefert die moderne *Theorie komplexer dynamischer Systeme*, die überraschende Analogien im selbstorganisierten Verhalten verschiedener Systeme aus Natur-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften nachweist. Es kann sich dabei um Systeme von Atomen, Zellen, Organismen, Populationen, Unternehmen oder Märkte handeln. Wir unterscheiden die *Mikrozustände* ihrer Elemente vom *Makrozustand* des Gesamtsystems. Mikrozustände eines Systems können sich auf die Bewegungszustände von Molekülen in einem Gas oder in Wasser beziehen, auf die Erregungszustände von Nervenzellen in einem Nervensystem, auf die Ernährungszustände von Organismen einer Population in einem ökologischen System, auf Produktmerkmale einer Automobilklasse auf dem Automobilmarkt oder den Ausbildungsstand von Mitarbeitern eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt. *Makrozustände* eines Systems werden durch die kollektiven Wechselwirkungen ihrer Elemente erzeugt und hängen von Anfangs- und Nebenbedingungen des Systems (*Kontrollparameter*) ab. So geht z.B. Wasser durch Veränderung der Temperatur und der dadurch veränderten Wechselwirkung der Moleküle vom flüssigen Zustand in den festen Gleichgewichtszustand gefrorener Kristalle oder in die Turbulenzen von Wasserdampf über. Solche *Phasenübergänge* beobachten wir auch in der Dynamik von Märkten, die durch die Wechselwirkung von Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht sein, aber auch in Turbulenzen geraten können.

*Dynamische Komplexität* entsteht nicht allein durch die Anzahl der Elemente eines Systems, sondern vor allem durch die Art ihrer gleichzeitigen Wechselwirkung. Eine Wechselwirkung, die nur zwei Größen berücksichtigt, ist vollständig berechenbar. So führt eine geringe Auslenkung einer Masse an einer Feder zu geringer Schwingung, während große Auslenkung zu großer Schwingung führt. Ursache und Wirkung sind proportional. Wegen der mathematischen Form der entsprechenden Bewegungsgleichung spricht man auch von *linearen Systemen*. Der französische Astronom und Mathematiker Laplace glaubte Ende des 18. Jahrhunderts, die Welt in solche Wechselwirkungen zerlegen und bei Kenntnis aller Gesetze, Anfangs- und Nebenbedingungen vollständig berechnen zu können. Dieser Laplacesche Geist wirkt noch in einem naiven *Controlling Konzept* nach, das annimmt, durch Verstärkung von Druck und Kontrolle („Kontrollparameter“) entsprechende stärkere Wirkungen in einem Unternehmen erzielen zu können.

Aber bereits in der Himmelsmechanik, in der die Bahnen der Himmelskörper durch mathematische Gleichungen eindeutig determiniert sind, stößt ein solches Controlling Konzept auf Grenzen. Die gleichzeitige gravitative Wechselwirkung von mehr als zwei Himmelskörpern (*Mehr-Körper-Problem*) kann zu Instabilitäten und Chaos führen, die langfristig nicht vorausberechenbar sind. Geringste Veränderungen der Anfangsbedingungen solcher instabiler Systeme können nach wenigen Schritten zu starken Abweichungen führen. Aus der Meteorologie ist bekannt: Geringste lokale Veränderungen, ein kleiner nicht beachteter Winkel auf der Wetterkarte, im Prinzip der Flügelschlag eines Schmetterlings (*Schmetterlingseffekt*) kann sich bei instabiler Wetterlage zu globalen chaotischen Veränderungen aufschaukeln. In diesem Fall sind Ursache und Wirkung nicht proportional, sondern von *nichtlinearer Dynamik* bestimmt. Dass Fluktuationen im Kleinen sich einerseits zu Wachstumsschüben im Großen selber organisieren (z. B. technische Innovationen), andererseits aber zu chaotischem und unkontrolliertem Verhalten aufschaukeln können (z. B. Börseneinbrüche), ist aus der Wirtschaft wohl bekannt. Für ein Unternehmen gilt es daher herauszufinden, wieweit es sich in die Nähe von Instabilitäten bewegen sollte, um Innovationsschübe auszulösen und das Abgleiten ins Chaos zu vermeiden. In der Theorie komplexer dynamischer Systeme lassen sich globale Trends durch wenige statistische Verteilungsgrößen (*Ordnungsparameter*) modellieren. Wir müssen z. B. nicht das tatsächliche Mikroverhalten jedes einzelnen Autofahrers kennen, um für bestimmte Verkehrsdichten ein Makroverhalten wie Stop-and-Go-Wellen oder Verkehrsinfarkt voraussagen zu können. Intelligente Verkehrs-

leitsysteme müssen lernen, solche Trends rechtzeitig aus Dichtemustern zu erkennen und sich dem Verkehrsfluss anzupassen. Ebenso muss *intelligentes Management* lernen, mit Instabilitäten sensibel umzugehen und geeignete Rahmenbedingungen zu setzen, damit sich eine gewünschte Geschäftsdynamik selber organisiert.

Unternehmen sind aber, so wird man einwenden, Systeme von Menschen mit Gefühlen und Bewusstsein, keine willenlosen Atome oder Moleküle. Allerdings entstehen auch in sozialen Gruppen globale Meinungstrends einerseits durch kollektive Wechselwirkung ihrer Mitglieder (z.B. Kommunikation) Andererseits wirken *globale Trends* auf die Gruppenmitglieder zurück, beeinflussen ihr Mikroverhalten und verstärken oder bremsen dadurch die globale Systemdynamik. Solche Rückkoppelungsschleifen (*Feedback*) zwischen Mikro- und Makrodynamik eines Systems ermöglichen erst *Lerneffekte im Unternehmen* wie z.B. antizyklisches Verhalten, um bewusst schädlichen Trends entgegenzuwirken.

Wenn *Unternehmen als lernende und sich selbst organisierende komplexe dynamische Systeme* verstanden werden, dann zeichnen sich erste Konturen eines *Mitarbeiterprofils* ab. Angesichts der nichtlinearen Dynamik von Menschen, Unternehmen und Märkten ist der Laplacesche Geist eines linearen Managements und Controllings ebenso zum Scheitern verurteilt wie die Unterstellung rationalen Verhaltens im Sinne des homo oeconomicus. Menschen handeln weder vollständig rational noch vollständig irrational. In unsicheren und unübersichtlichen Informationsräumen entscheiden sie auf der Grundlage *beschränkter Rationalität* (vgl. Simon 1982). Sie filtern fuzzy Informationen mit beschränkten Sinnesorganen und kognitiven Fähigkeiten, bewerten Situationen auf der Grundlage von Motivationen und Emotionen, ergänzen und verstärken ihre Fähigkeiten im Team. Lern- und Kommunikationsfähigkeit, Sensibilität und Sozialität machen uns nach wie vor einem Supercomputer überlegen, der mit noch so großer Rechen- und Speicherleistung der Komplexität moderner Lebenswelt nicht gewachsen ist. Personalarbeit der Zukunft sollte daher diese *natürliche Anlage von Menschen* verstärken und nicht durch falsche Rationalitätsmodelle vergewaltigen.