

PERSONAL

4 | 2005

Management, Recht und Praxis

magazin

SONDERDRUCK



Euro 9,50 (d) | www.personal-magazin.de



Führungskräfte im Test

Kompetenz
diagnostizieren
und entwickeln

Material-Nr. 04062-5054

36 EUGH-URTEIL

Neue Hürden bei der Massenentlassung

Wie Sie jetzt europäische und deutsche
Rechtsprechung unter einen Hut bringen

52 MITBESTIMMUNG

Sparen beim Betriebsrat

Wie Sie die Kosten senken und
dennoch gut zusammenarbeiten

DIE DENKFABRIK
Antworten auf Fragen aus
der Personalpraxis

Abgesang auf den großen Mann



Liebe Leserinnen und Leser,

Napoleon hielt sich dafür, Freud glaubte an ihn und Brecht spottete über dieses Fabelwesen: Die Rede ist vom großen Mann. Von der Lichtgestalt, die Neues erschafft, und vom Macher, der Berge versetzt. Doch wer baute das sieben-torige Theben? Und wer eroberte Indien? „Der junge Alexander allein?“, fragt sich Brechts lesender Arbeiter. „Alle zehn Jahre ein großer Mann. Wer bezahlt die Spesen?“

Die Kosten sind das schwächste Argument bei der Kritik am großen Mann. Auch ineffiziente Teams kommen teuer. Dennoch soll hier, Hartz hin, Rürup her, Expertenzirkeln und Arbeitskreisen das Wort geredet werden. Neues entsteht selten in einem Hirn, und Umwälzendes wird nie von einem allein in Gang gesetzt. In einem haben die Verfechter des „Diversity Managements“ nämlich Recht: Mit Blick auf die kreative Kraft heterogener Gruppen lohnt es sich, Vielfalt zu fördern.

Diesen Effekt will sich auch das **PERSONALmagazin** zunutze machen. Ab dieser Ausgabe finden Sie am Ende jeden Hefts unsere Kolumne „Die Denkfabrik“. Hier variiert kein Bestsellerautor seine Themen, kein Zukunftsforscher deutet die Sterne. Nein, sechs Personalprofs präsentieren eine gemeinsame Antwort auf Fragen aus der Personalpraxis. Die Denkfabrikanten stellen sich dem Experiment, ein Problem aus jeweils eigenem Blickwinkel zu beleuchten und die Perspektiven pointiert zusammenzuführen.

Gerhard Maier, Dr. Ulrich Althausen, Gerhard Nagel, Oliver Althege, Dr. Frank Edelkraut und Walter Born stehen für unterschiedliche Schwerpunkte, vom Personalentwickler über den Strategen bis hin zum Arbeitsrechtler. Sie betreiben professionelle Personalarbeit als angestellte Führungskräfte, als fachorientierte Berater, als freie Unternehmer. Sie haben bereits Interessantes veröffentlicht und pflegen den Gedankenaustausch auch ohne publizistischen Auftrag.

Lesen Sie also, welche Antwort die Herren auf die Frage fanden: „Was tun mit renitenten Führungskräften?“ Nutzen Sie auch unser neues Internetforum, um Ihre Sicht der Dinge darzulegen oder auf knifflige Fragen aufmerksam zu machen. Und ärgern Sie sich nicht, dass die Vielfalt in der Denkfabrik bei der Geschlechterfrage ihre Grenzen fand. Die Herren empfinden das selbst als Mangel. Sie schätzen aber Damen so, dass sie auf die Schnelle keine Denkfabrikantin der Quote wegen rekrutieren wollten. Das ist wahre Größe.

RANDOLF JESSL, STELLVERTRETENDER CHEFREDAKTEUR

Wie Teamarbeit in Ihrer Firma richtig funktioniert, steht im **PERSONALmagazin**.



Das meistgelesene Fachmagazin unter Personalfachleuten

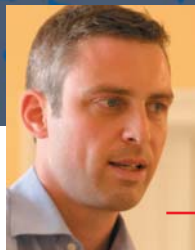
- Personalmanagement
- Arbeitsrecht
- Lohn und Gehalt

Jetzt 2 Ausgaben kostenlos testen unter www.personal-magazin.de

„Wann ich aufhöre, entscheide nur ich!“

Rudi Assauer, Manager FC Schalke 04

THEMA Renitente Führungskräfte



Gerhard Maier
Peopledynamix GmbH
Personalstrategie



Dr. Ulrich Althaus
Sick AG
Führungskräfteentwickler



Gerhard Nagel
Nagel Change Management
Management Coach



Dr. Frank Edelkraut
Interimsmanagement
Personalpraktiker



Oliver Althege
O2 GmbH & Co. KG
Unternehmensentwickler



Walter Born
Arcon Rechtsanwälte
Arbeitsrechtler

Assauer, wie er leibt und lebt – die Zigarre zwischen den Lippen, kein Blatt vor dem Mund! Von niemandem lässt er sich bändigen, selbst von seinen Vorgesetzten nicht...

Begegnen wir solchen Verhaltens-Geysiren nicht zur Genüge in unseren Unternehmen? Klagen wir nicht gerne über diese Spezies – über ihre Geltungssucht und Willkür, über Verletzung von Spielregeln und Hierarchien, über nonkonformes Verhalten? Überlegen wir uns nicht reflexartig „Problemlösungen“ – von passiver Ignoranz über gebremste Förderung bis hin zu aktiver Bestrafung?

Doch weshalb die ganze Aufregung? Denn wo es sie gibt, wo sie zugelassen werden, sind renitente Führungskräfte doch das schönste Kompliment an die bestehende Führung! Viel zu wenige Führungskräfte widerstehen der bequemen Opportunität, zu viele lassen sich in ein Schema F (wie Führung) pressen. Fortschritt jedoch benötigt Freiraum, keine Isolationshaft! Genau diesen Freiraum ergatterten sich renitente Führungskräfte durch ihr unbequemes Auftreten, durch ihre Kritik und ihr Denken gegen den Strom.

Renitentes Verhalten rüttelt auf, hinterfragt Besitzstände, bricht starre Strukturen auf und wagt neue Wege. Manch eine betriebswirtschaftlich fragwürdige Entwicklung, manch ein strategisch misslungenes Vorhaben wäre erkannt worden, wenn eine Führungskraft eine Lippe riskiert hätte. Zudem sind derartige Führungspersönlichkeiten bei Mitarbeitern in aller Regel deutlich beliebter als Führungskräfte, die sich im Wind drehen wie ein geölter Wetterhahn!

Zumindest gilt dies, solange gesetzliche oder moralische Grenzen nicht überschritten werden. Und diese Grenzen können in Form von Ermahnung, Abmahnung, Kündigung beziehungsweise mehr oder weniger einvernehmlicher Trennung aufgezeigt werden, sofern die „hölzernen Handschuhe des Arbeitsrechts“ nicht zu Handfesseln werden. Ebenso gilt dies, solange renitentes Verhalten nicht seiner selbst, sondern nachhaltiger Erfolge wegen geschieht – sichtbarer Erfolge wegen im „Innenverhältnis“ zu den Mitarbeitern wie im „Außenverhältnis“ zu Kunden und Geschäftspartnern.

Doch unterstützen wir mit unserem Personalmanagement die Führungskräfte dabei, eine persönliche Marke zu bilden? Wohl kaum! Vielmehr forcieren wir den gemagten Durchschnitt, scheren alle Führungskräfte über einen Kamm vereinheitlichender Potenzialanalyse und Kompetenzentwicklungssysteme – schließlich lebt es sich damit als Personaler leichter! Wollen wir jedoch in unseren Unternehmen keine einheitlichen Androiden züchten, müssen wir ein „Diversity Management“ auflegen, das

- in gesundem Maß renitente Führungskräfte gewinnt,
- die Individualität dieser Potenzial- und Leistungsträger fördert,
- Führungskräfte zu konstruktiven Non-Konformisten entwickelt und
- eine Kultur kreiert, die den Umgang mit unterschiedlichen Denk-, Kreativitäts- und Verhaltensformen zulässt.

Pole sind für alle Kompassnutzer die wesentliche Voraussetzung für Orientierung. Leute, die polarisieren, erfüllen diese Funktion für Mitarbeiter. Assauer, weiter so!

Diskutieren Sie mit im **Forum** unter www.personal-magazin.de

Die Mitglieder der Denkfabrik setzen sich dort mit Ihren Fragen und Anregungen um das Thema „Renitente Mitarbeiter“ auseinander. Selbstverständlich können Sie aber auch jedes andere Thema oder Praxisproblem in die Runde einbringen.

„Die Türken stehen vor Brüssel“

Überschrift eines Kommentars in der Tageszeitung „Die Welt“

THEMA

Internationale Personalarbeit



Gerhard Maier
Peopledynamix GmbH
Personalstrategie



Dr. Ulrich Althaus
Sick AG
Führungskräfteentwickler



Gerhard Nagel
Nagel Change Management
Management Coach



Dr. Frank Edelkraut
Interimsmanagement
Personalpraktiker



Oliver Althege
O2 GmbH & Co. KG
Unternehmensentwickler



Walter Born
Arcon Rechtsanwälte
Arbeitsrechtler

Internationalisierung – ein aktuelles Thema, nicht erst seit ein paar Jahren. Bereits im 16. und 17. Jahrhundert standen die Türken vor Wien, das Heilige Römische Reich war in Gefahr. Und heute? Da sehen internationale Skeptiker das Abendland wieder akut bedroht, die Türkei hat diesmal Brüssel im Visier...

Und wir? Gehen wir ähnlich brüsk mit der fortschreitenden Internationalisierung um? Waren die Integrationsbemühungen von Gesellschaft und Wirtschaft etwa von Beginn an zum Scheitern verurteilt? Grenzen wir in der Mentalität eines „Euro-Wessi“ unsere türkischen Mitarbeiter auch in zweiter, dritter, vierter Generation aus?

Internationales lebt an allen Ecken Deutschlands. Ein Land, das dem europäischen Gedanken oft näher als einem gelebten Patriotismus steht! Doch wie sieht die Realität in vielen Unternehmen aus? Sie verlagern mit einem auf Kosten reduzierten Tunnelblick Arbeitsplätze in Billiglohnländer, holen sich höchstens mit polnischen Putzhilfen einen Hauch der Internationalität zurück und taufen die bisherige Frauenbeauftragte mal eben in „Diversity Manager“ um!

Und die Personalbereiche, die selbst ernannten Hüter des heiligen Humankapital-Grals? Sie erstellen globale Entsenderichtlinien in deutscher Sprache, investieren in interkulturelle „Events“ (eine neue Alibidienstleistung?), ignorieren die Bedürfnisse ihrer Expatriates – sofern vorhanden – vor, während und nach deren Entsendung und sind der englischen Sprache weiterhin meist

mehr überdrüssig denn mächtig. Und wie viele ausländische Personalleiter haben wir in unseren Unternehmen?

Dabei bieten internationale Entwicklungen wie der EU-Beitritt der Türkei gerade den lange unterschätzten Personalbereichen die Chance zur Neupositionierung! Schließlich sind sie es, die

- qualifizierte Fach- und Führungskräfte aus der Türkei für unsere Unternehmen begeistern und gewinnen,
- die rechtlichen Defizite des deutschen Ausländerrechts und die Eskalation in ein Antidiskriminierungsgesetz zumindest im Geschäftskontext abschwächen,
- Unternehmensleitbilder zur Verständigung in der Belegschaft initiieren,
- eine interkulturelle Wertedebatte in den Firmen begleiten und
- den „Wettbewerb der Kulturen“ durch Aktionen von der dunklen Straße in beleuchtete Unternehmensräume holen.

Gerade die Personalmanager sind gefordert, die Internationalisierung in den Firmen zu fördern – mit einer länderübergreifenden Rekrutierung, mit internationalen Entwicklungsmaßnahmen, grenzüberschreitenden Austauschprogrammen oder mit internationalem Personal im Personalbereich.

Internationalisierung tut Not und leidet Not in diesem Land – und die Personalbereiche stecken mittendrin! Es braucht noch einiges an Aufklärungsarbeit, bevor eine belebende internationale Ausrichtung wirklich fruchtet. Bis dahin müssen wir immer damit rechnen, dass es auch aus manchen Personalstuben Deutschlands hallt: „Die Türken stehen vor Brüssel...“

Diskutieren Sie mit im **Forum** unter www.personal-magazin.de

Die Mitglieder der Denkfabrik setzen sich dort mit Ihren Fragen und Anregungen um das Thema „**Internationale Personalarbeit**“ auseinander. Selbstverständlich können Sie aber auch jedes andere Thema oder Praxisproblem in die Runde einbringen.

„Besonders geholfen hat der Betriebsrat.“

Heinrich von Pierer, Vorstandssprecher Siemens AG

THEMA

Zukunft der Mitbestimmung



Gerhard Maier
Peopledynamix GmbH
Personalstrategie



Dr. Ulrich Althaus
Sick AG
Führungskräfteentwickler



Gerhard Nagel
Nagel Change Management
Management Coach



Dr. Frank Edelkraut
Interimsmanagement
Personalpraktiker



Oliver Altehage
O2 GmbH & Co. KG
Unternehmensentwickler



Walter Born
Arcon Rechtsanwälte
Arbeitsrechtler

Auf Gewerkschaften und Betriebsräte verbal einzuschlagen, gehört heute zum guten Ton. Und jene? Sie lassen mit Klassenkämpferallüren und manch überzogener Forderung kaum eine Gelegenheit aus, sich diese Schläge redlich zu verdienen. Doch vergeifen wir uns hier nicht zunehmend im Ton?

Eines wird häufig ignoriert und ist dennoch Fakt: Gewerkschaftspolitik und betrieblicher Dialog sind zunächst eine Grundlage für den Unternehmenserfolg, kein Frontalangriff auf denselben! Heutzutage häufig als Bremse erlebt, konnten Firmen jahrelang gerade durch eine erfolgreiche Mitbestimmung kräftig Gas geben. Der weltweit anerkannten Industrialisation Deutschland haben Gewerkschaften und Betriebsräte einen positiven Stempel aufgedrückt ... zumindest früher!

Doch verträgt ein deutsches Unternehmen diesen Stempeldruck in heutigen Zeiten weltweiter Höchstgeschwindigkeit? Geltendes Gesetz lädt Betriebsräte weiterhin dazu ein, in alte Verhaltensmuster des Auf-Zeit-Spielens und Blockierens zurückzufallen. Die Recht sprechenden Institutionen tragen zu empfindlichen Verfahrensverzögerungen bei. Und die Betriebsräte selbst? Sie erkennen die Notwendigkeit zu schnellem, konstruktivem Handeln oft erst dann, wenn es für das Unternehmen längst zu spät ist. Die Folge: aktiver Arbeitsplatzabbau durch Mitbestimmung!

Umgekehrt gefragt: Gelingt es den Gewerkschaften und Betriebsräten, mit der globalisierten Wirtschaftswelt Schritt zu halten? Den Gewerkschaften im ewig gestrigen Kampf um

das ritualisierte Kasperletheater immer weniger ... Vielmehr liegt die Mitbestimmungszukunft in den Betriebsräten, der Schlüssel hierzu in den Personalbereichen! War es für Letztere in der Vergangenheit schlicht unklug, die Steuerung der betriebsinternen Mitbestimmung in die Hand zu nehmen, wird dies künftig zwingend notwendig.

Im Klartext: Aufgabe der Personalmanager muss daher sein,

- die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Betriebsrat zu schaffen,
- den Spagat zwischen Nachkriegsmitbestimmung sowie Unternehmensdynamik und zunehmend individuellen Mitarbeiterbedürfnissen hinzubekommen,
- betriebsinterne Rahmenbedingungen zur Einbindung der Interessengruppen an die veränderte Situation anzupassen,
- in streitbarer und veränderungserfahrener Professionalität die Moderation der Unternehmens-, Betriebsrats- und Mitarbeiterinteressen zu übernehmen und damit
- ein aktiver Verantwortlicher für diesen zentralen Teil des Stakeholder Managements zu werden, statt weiterhin den „Exekutor“ für unerwünschte Betriebsratsangelegenheiten zu mimen.

Und wozu das Ganze? Damit die Mitbestimmung wieder eine treibende Kraft unternehmerischer Entwicklung wird, damit Betriebsräte eine konstruktive Brücke schlagen zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen, und damit Personalbereiche endlich einen konkreten Beweis für diejenige Rolle antreten können, die sie sich bereits seit langer Zeit erträumen – als wertschöpfender Business-Partner!

Diskutieren Sie mit im **Forum** unter www.personal-magazin.de

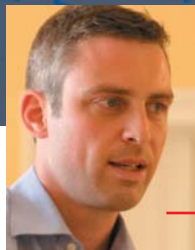
Die Mitglieder der Denkfabrik setzen sich dort mit Ihren Fragen und Anregungen um das Thema „betriebliche Mitbestimmung“ auseinander. Selbstverständlich können Sie aber auch jedes andere Thema oder Praxisproblem in die Runde einbringen.

„Schade, dass es so wenig Rollen für ältere Frauen gibt.“

Kim Basinger, Schauspielerin

THEMA

Jugendwahn und Mitarbeiter „50 plus“



Gerhard Maier
Peopledynamix GmbH
Personalstrategie



Dr. Ulrich Althaus
Sick AG
Führungskräfteentwickler



Gerhard Nagel
Nagel Change Management
Management Coach



Dr. Frank Edelkraut
Interimsmanagement
Personalpraktiker



Oliver Altehage
O2 GmbH & Co. KG
Unternehmensentwickler



Walter Born
Avocado Rechtsanwälte
Arbeitsrechtler

Überall wird sie derzeit thematisiert: die sich wandelnde Altersstruktur der deutschen Bevölkerung! Im konkreten Umgang mit ihr sehen wir jedoch richtig alt aus ... Unlängst noch waren die „Alten“ tonangebend in unserer Gesellschaft – das Durchschnittsalter in politischen Gremien, Gewerkschaften und Firmenhierarchien verdeutlicht dies noch heute. Mit der zwischenzeitlich geplatzten Blase der „New Economy“ startete der Generationsgegenkurs, der Jugendwahn war geboren. Für die einen ist er zynischer Beweis dafür, was von der Dynamik der Jungen zu halten war; für die anderen notwendig, damit die „Alten“ wenigstens mit dem lauten Knall beim Platzen der New Economy-Seifenblase merkten, dass sich im Selbstverständnis und Gleichgewicht der Generationen einiges verändert hat.

Und heute? Da schlägt das Pendel zurück zur Vergötterung der Senioren: Wir entdecken die Mitarbeiter „50 plus“ wieder! Jene Mitarbeiter unter uns, die eigentlich nie wirklich verschollen waren. Wir preisen deren Erfahrungsschatz und steigende Bedeutung für die Gesellschaft. Wir ignorieren dabei, dass die Generationenfrage kein Entweder-Oder duldet, sondern nur ein Miteinandervon Jung und Alt Zukunft bedeutet – mit immer jüngeren und dynamischeren „Alten“ und einer „Jugend“, die immer früher erwachsen wird.

Und die Unternehmen? Sie lechzen nach „Young Professionals“ zulasten zweier Randgruppen: einerseits der Jüngsten, den Auszubildenden und Berufseinsteigern, andererseits der Mitarbeitern im ehemaligen Vorruhestandsalter. Der Arbeitsmarkt aber bietet

eben jene ungeliebten Randgruppen an. Und die Job Matching-Agenturen? Sie schießen wie Pilze aus dem Boden und schaffen es dennoch nicht, das Angebot des Arbeitsmarkts und die Nachfrage der Unternehmen zusammenzubringen. Kurios ist übrigens, dass sich gleichzeitig die privaten Partnerschaftsagenturen in ihrem Vermittlungsjob quer durch alle Altersklassen blendend bewähren.

Die Lösung für die Unternehmen liegt jedenfalls auf der Hand: Ignorieren Sie das Alter! Die Altersfrage darf nicht zu einer neuen, überflüssigen Dimension des Diversity Managements mutieren. Vielmehr müssen Personal-konzepte her, die auf Individualität setzen:

- Personalauswahlprozesse, die die „Right Man – Right Time – Right Place“-Maxime verfolgen, indem sie Soll-Anforderungen mit Ist-Kompetenzen zusammenbringen;
- Gehaltssysteme, die sich nicht an Betriebszugehörigkeit, sondern an der (erwiesenermaßen altersunabhängigen) Leistung der Mitarbeiter orientieren;
- Personalentwicklungsprogramme, die in einen kontinuierlichen Lernprozess aller (!) Mitarbeiter investieren;
- Arbeitsverträge, die älteren Mitarbeitern mehr als ein „Gnadenbrot“, das sich in den viel diskutierten befristeten Arbeitsverträgen ausdrückt, gewähren;
- ein Gesundheitsmanagement, das sich der an Übergewicht leidenden Jugend ebenso widmet wie den zunehmend fitten und ta-tendurstigen Senioren.

Aber wozu eigentlich das Alter ignorieren? Antwort: um künftig manch kompetenten 60-Jährigen aus seinem Ohrensessel heraus ins Business und manch unfähigen 21-Jährigen in die Wüste zu schicken!

Diskutieren Sie mit im **Forum** unter www.personal-magazin.de

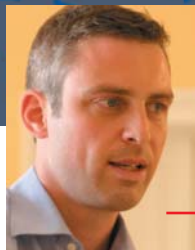
Die Mitglieder der Denkfabrik setzen sich dort mit Ihren Fragen und Anregungen um das Thema „**Jugendwahn und Mitarbeiter 50 plus**“ auseinander. Selbstverständlich können Sie aber auch jedes andere Thema oder Praxisproblem in die Runde einbringen.

„Mit der Nachfolge von Harald Schmidt hätte es bei niemandem geklappt.“

Hella von Sinnen, Entertainerin

THEMA

Nachfolge – Wie beherrschbar ist das Übergabechaos?



Gerhard Maier
Peopledynamix GmbH
Personalstrategie



Dr. Ulrich Althaus
Sick AG
Führungskräfteentwickler



Gerhard Nagel
Nagel Change Management
Management Coach



Dr. Frank Edelkraut
Interimsmanagement
Personalpraktiker



Oliver Althege
O2 GmbH & Co. KG
Unternehmensentwickler



Walter Born
Avocado Rechtsanwälte
Arbeitsrechtler

Und ewig grüßt das Murmeltier ... So wirkt zumindest die latente Diskussion über die drohende Nachfolgekatastrophe im deutschen Mittelstand! Wir erfahren von Abertausenden von Unternehmen, die sich nicht dem heiß ersehnten Nachfolger, stattdessen dem eigenen Aussterben nähern. Und erleben zeitgleich eine offenbar übernahmebereite, zunehmend klagende Jugend, frei nach dem Motto: „Die Alten klammern, die Jungen jammern.“

Dabei ist das Thema schon uralte! Seit der Mensch die Schrift beherrscht, berichtet er von der immer gleichen Geschichte alter Klammeraffen und junger Drängler. Und mal ehrlich: Lieb und wert Gewonnenes loszulassen, anderen den angewärmten Platz ab- und einen vollkommen unbekanntem Lebensabschnitt anzutreten – das ist eine schwierige Übung. Von sich eingenommene, veränderungsresistente Patriarchen zu ertragen, den Glauben an deren langfristige Versprechungen und damit schrittweise auch an sich selbst zu verlieren, ebenso.

Wer durchschlägt also den „gordischen Knoten“? Nicht die Steuerberater oder Familienanwälte, die „weiche“ Fragestellungen weder lösen können noch wollen! Nicht die privaten Vertrauenspersonen, die meist nicht die nötige Distanz zu den betreffenden Personen und deren Motiven aufbringen. Nicht die HR-Softwareprogramme, die Nachfolgeprozesse zwar administrativ, nicht jedoch emotional erleichtern. Vielmehr kann so manche Personalabteilung endlich den Beweis für ihre propagierte wertschöpfende Rolle erbringen. Deren Aufgabe ist es nämlich,

- die langfristigen Nachfolgeweichen innerhalb des Unternehmens richtig zu stellen, und zwar durch klare Kriterien und Regeln für Neubesetzungen;
- mithilfe einer systematischen Personalentwicklung nachfolgerelevante Mitarbeiterleistungen und -potenziale permanent zu ermitteln und auszubauen;
- per Erarbeitung unternehmensweiter und positionsbezogener Zukunftsszenarien bereits frühzeitig konkrete Nachfolgefälle zu erkennen;
- im Rahmen eines ausgeklügelten „Notfallplans“ und einer bedarfsgerechten Einbindung externer Kapazitäten rechtzeitig die notwendigen Maßnahmen für eine saubere Nachfolge einzuleiten.

Und was unterscheidet an dieser Stelle eine 08/15- von einer Business Partner-Personalleitung? Die Letztgenannte wird höchsten Ansprüchen gerecht, indem sie

- ihre langjährig erworbene Vertrauensstellung bei oberen Führungskräften dazu nutzt, zögerlichen Übergabekandidaten die Risiken ihrer Sesshaftigkeit für Menschen und Unternehmen zu verdeutlichen;
- Führungskräfte dazu animiert, sich den häufig schmerzhaften Überlegungen an die eigene Nachfolge zu widmen;
- die heikle Mediatorenrolle zwischen der erfahrungsreich-gelähmten Traditionswelt der Senioren und dem dynamisch-blauäugigen Cyberspace der Junioren professionell auszuüben versteht.

Freuen wir uns auf eine Vielzahl von Nachfolgeprozessen, in denen jeder Personaler seine Professionalität exemplarisch unter Beweis stellen kann - oder den Grundstein für seine eigene Nachfolge legt.

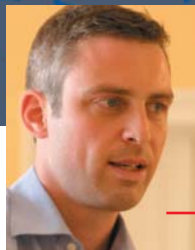
Diskutieren Sie mit im **Forum** unter www.personal-magazin.de

Die Mitglieder der Denkfabrik setzen sich dort mit Ihren Fragen und Anregungen um das Thema „Übergabechaos bei der Nachfolge“ auseinander. Natürlich können Sie auch jedes andere Thema oder Praxisproblem in die Diskussion einbringen.

„Ein Toter ist eine Katastrophe, eine Million Tote sind eine Statistik.“

Josef Stalin, Volkskommissar

THEMA Fünf Millionen Arbeitslose – und was tun wir?



Gerhard Maier
Peopledynamix GmbH
Personalstrategie



Dr. Ulrich Althaus
Sick AG
Führungskräfteentwickler



Gerhard Nagel
Nagel Change Management
Management Coach



Dr. Frank Edelkraut
Interimsmanagement
Personalpraktiker



Oliver Althege
O2 GmbH & Co. KG
Unternehmensentwickler



Walter Born
Avocado Rechtsanwälte
Arbeitsrechtler

Da beschreibt ein renommierter Schweizer Berater die Arbeitslosigkeit in Deutschland als eine Art Fata Morgana; als ein Phänomen, das nach Abzug einiger statistischer Einflussfaktoren die Deutschen an die Spitze der europäischen Wirtschaftsbewegung setzt. Sind wir Deutschen also ein Volk von „Arbeitslosigkeits-Hypochondern“?

Wohl kaum! Vielmehr sind wir an uns selbst erkrankt. Wir bedienen die Nachfrage der Welt, nur selbst fragen wir unsere Güter nicht mehr nach. „Made in Germany“ ist auch heute noch eine im Ausland stark nachgefragte Marke, in Deutschland selbst ist es eine „Marke ohne Wert“. Ausländische Unternehmen gehen inzwischen dazu über, Deutschland aus Dänemark, Holland, Österreich oder der Schweiz heraus zu betreuen. Und die Arbeitslosigkeit hierzulande ist nicht nur ein Phänomen einzelner Schichten, sondern wuchert über weite Teile der Gesellschaft.

Doch wo in unserer „Dosenpfand-Republic“ flammt die nötige Aufbruchstimmung auf? Wo bleiben die spürbaren Anreize für Investoren? Wo bleibt der Kulturwandel hin zu einer Gesellschaft, die arbeitslose Manager nach der Gründung eines Pizzaservices bewundert, nicht belächelt? Wo bleibt ein großflächiger Schub für mehr unternehmerisches Risiko in Deutschland?

Eigentlich eine Steilvorlage für alle Personalmanager, für die „unternehmerisches Risiko“ nicht Worthülse, sondern Leitmotiv ist. Im Kleinen erzeugen diese die dringend benötigte Aufbruchstimmung durch

- Arbeitszeitmodelle, die mit Bildung und Lebensbiografien gekoppelt sind und damit dafür sorgen, dass Mitarbeiterressourcen und Unternehmensbedarf sinnvoll zusammenpassen
- Qualifizierungsoffensiven im Rahmen einer eigenverantwortlichen Personalentwicklung, die in Kunden- und Arbeitsmärkten neue Potenziale erschließen
- Vergütungssysteme, die nicht auf Anwesenheit und Seniorität setzen, sondern auf vorhandene oder entwickelbare Fähigkeiten, auf Arbeitseinsatz und Lernbereitschaft, auf den Beitrag von Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg, auf jung-dynamische Aktionen ebenso wie auf einen altbewährten Erfahrungsschatz
- konsequente Veränderungsprozesse anstelle zaghafter, isolierter Verbesserungsvorschlagsmodelle
- flexible Mitarbeiterstrukturen anstelle starrer Belegschaftsmolochs.

Oder ist es blauäugig anzunehmen, dass gerade Personaler damit die Voraussetzungen dafür schaffen, dass jeder einzelne Arbeitende wie Arbeitslose

- möglichst beweglich und fit wird - geistig wie körperlich - ,
- mehr Selbstverantwortung für die eigene Qualifikation übernimmt und
- seine eigene Zukunft in erster Linie selbst erfolgreich gestaltet?

Das Jobwunder beginnt ebenso wenig in den Konferenzräumen der Großunternehmen wie beim Jobgipfel im Kanzleramt. Das Jobwunder in Deutschland beginnt bei uns persönlich. Auch und gerade bei den Personalern, sofern sie in der Erwerbsstatistik nicht an der falschen Stelle erscheinen wollen.

Diskutieren Sie mit im **Forum** unter www.personal-magazin.de

Die Mitglieder der Denkfabrik setzen sich dort mit Ihren Fragen und Anregungen um das Thema „Der Arbeitslosigkeit entgegenwirken“ auseinander. Natürlich können Sie auch jedes andere Thema oder Praxisproblem in die Diskussion einbringen.