

# HR zwischen Anpassung und Emanzipation – Beiträge zur Entwicklung einer eigenständigen Berufspersönlichkeit

---

Bernd-Joachim Ertelt, Andreas Frey,  
Christian Kugelmeier (Hrsg.)



Band 3

Schriftenreihe Arbeit und Bildung  
des Heinrich-Vetter-Forschungsinstituts e.V.  
Hrsg.: Franz Egle und Carl-Heinrich Esser



**PETER LANG**  
Internationaler Verlag  
der Wissenschaften

## Einleitung

*Bernd-Joachim Ertelt, Andreas Frey, Christian Kugelmeier*

Die Idee zu diesem Buch ist das Resultat einer Diskussion über mögliche Ziel- und Handlungsdiskrepanzen zwischen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, der Arbeitsorganisationen und den Organisationsteilnehmern. In Vergangenheit und Gegenwart wird immer wieder betont, wie wichtig die Aufrechterhaltung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, aber auch die „Work-Life-Balance“ und die Versorgung der Betriebe mit Fachkräften in einer Zeit unausweichlicher, demografiebedingter Verknappung des Arbeitskräftepotenzials sind.

Die Herausgeberschaft hat den Autoren die Aufgabe gestellt, aus ihrer jeweils spezifischen Perspektive Gedanken zur Überwindung der teils widersprüchlichen Ansprüche an den arbeitenden Menschen beizutragen. Dabei ging es vor allem um das Spannungsverhältnis zwischen Anpassung und Emanzipation im Erwerbsleben, das durch eine eigenständige Berufspersönlichkeit in proaktives und konstruktives Verhalten umgesetzt werden soll. Kollektivistisch orientierte HR-Ansätze mit ihrem potenziell stärkeren Anpassungsdruck dürften aus dieser Perspektive weiter an Bedeutung verlieren gegenüber Auffassungen, die die Verbindung von Eigenverantwortung, selbstständigem Handeln und unternehmerischem Denken mit Fachkompetenz betonen.

Diese Gedanken sind nicht neu, gewinnen aber heute als Wettbewerbsvorteil im Personalmarketing stark an Bedeutung. In dem schärfer werdenden Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt werden die Unternehmen bestehen, die den Mitarbeiter nicht primär nach der Nützlichkeit für die Organisationsziele betrachten.

Der vorliegende Band behandelt die Thematik aus fünf Perspektiven, wobei sich die Beiträge durchaus inhaltlich berühren, aber auch interessante gegensätzliche Meinungen aufscheinen lassen.

*Teil I* bietet grundlegende Gedanken zu einem möglichen Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung und HR.

*Eduard Gaugler* stellt das Bild des mitunternehmerischen Organisationsteilnehmers/Mitarbeiters in den Mittelpunkt. In einem kurzen historischen Rekurs zeigt der Autor auf, wie die humanen Defizite der autoritären und der patriarchalen Mitarbeiterführung im Betrieb überwunden wurden und sich die Vorstellung des mitunternehmerischen Verhaltens unter Einbeziehung materieller und immaterieller Beteiligungselemente herausbildete. Nach Gaugler spielen bei der Transformation von Arbeitnehmern zu Mitunternehmern neben

den organisatorischen Rahmenbedingungen vor allem das Führungsverhalten in Unternehmensspitze und Betrieb eine wesentliche Rolle.

*Adam Biela* definiert Humankapital als psychologisches, soziales und wirtschaftliches Potenzial in einer Organisation. In einem ersten Zugriff vertritt er – quasi in Umkehrung der Maslow'schen Bedürfnispyramide – die Auffassung, dass eine Personalpolitik nur dann längerfristig erfolgreich ist, wenn sie voll auf die Subjektivität der Organisationsteilnehmer setzt. Erst auf der Endstufe des Personalmanagements sollten die ökonomischen Aspekte stehen. Interessant ist auch der Hinweis auf den polnischen Ergonomen W. Jastrzębowski, der bereits 1857 vier Dimensionen der Arbeit formulierte – die praxeologische, die ästhetische, die intellektuelle und die moralische.

*Peter Mudra* stellt aufgrund einer differenzierten Literaturanalyse fest, dass das Erfordernis einer stärkeren Mitarbeiterfokussierung schon seit längerem als wichtige Voraussetzung für einen Paradigmenwechsel angesehen wird. Die Individualisierung ist dabei mehr als nur ein Postulat, nämlich eine wichtige Gestaltungsgrundlage der Personalwirtschaftslehre (PWL). Mudra betrachtet die Förderung der Selbstentwicklung beim Mitarbeiter als Richtschnur für die konzeptionelle Ausrichtung einer individual- und persönlichkeitsorientierten Personalarbeit. Doch notwendigerweise führt dies zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der ökonomischen Fokussierung des Personalmanagements.

In *Teil II* steht die Vermittlungsaufgabe des HR zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt im Mittelpunkt.

In einem einführenden Beitrag charakterisieren *Franz Egle* und *Michael Stops* den Wandel der Erwerbsformen und die Folgen für die Arbeitswelt der Zukunft. Danach überwiegt das sog. Normalarbeitsverhältnis in Deutschland noch bei weitem, doch nahezu jede zweite Neueinstellung erfolgt bereits über einen befristeten Arbeitsvertrag. Sorge bereitet der steigende Anteil der Niedriglohnbeschäftigte. Doch atypische Erwerbsformen bergen auch Chancen für den Arbeitnehmer und den Betrieb. Die Autoren entwickeln differenzierte individuelle und personalwirtschaftliche Verhaltensweisen für die Zukunftsfähigkeit auf einem sich wandelnden Arbeitsmarkt.

*Johannes Grill* fokussiert auf die Frage nach dem Bedarf an Fachkräften von wissensintensiven Unternehmen. Er charakterisiert das gegenwärtige und zukünftige Rekrutierungsverhalten und stellt dann die „unternehmerische Kompetenz“ als Schlüsselkompetenz in den Mittelpunkt. Aus individueller Sicht werden drei adäquate Formen der Lebensführung für Wissensfachkräfte charakterisiert. Dabei spielt die Basisfertigkeit der Lernfähigkeit die zentrale Rolle. Die Beantwortung der Frage, wie ein Unternehmen attraktiv für diese Fachkräfte werden kann, wird verbunden mit Unterstützungsangeboten an KMUs.

*Simone Fröhlich* geht in ihrem Beitrag der kritischen Frage nach, ob eine altersgerechte Personalentwicklung der Unternehmen auch für atypische Erwerbsformen möglich ist. Denn die in den letzten 10 Jahren zu beobachtende Steigerung der Erwerbsquote Älterer wurde vor allem durch die Ausweitung atypischer Beschäftigungsformen ausgelöst. Doch bedingen diese eine höhere Autonomie und Selbstverantwortung, aber auch einen höheren Konkurrenzdruck für den Einzelnen. Besonders aber erzwungene Autonomie in Verbindung mit Unsicherheiten und Belastungen ziehen weitere Diskontinuität in der Berufsbiografie nach sich. Doch von den entsprechenden unternehmensbezogenen Maßnahmen sind die Randbelegschaften oft ausgeschlossen. Die Autorin schlägt gezielte sozialwissenschaftliche Untersuchungen zur Wechselwirkung atypischer Beschäftigung und Berufspersönlichkeit vor.

*Teil III* ist der Persönlichkeitsentwicklung in Ausbildung und Arbeitstätigkeit gewidmet.

In einem grundlegenden Beitrag untersuchen *Bernd-Joachim Ertelt* und *Andreas Frey* die Bedeutung gängiger Ansätze zur Berufswahl und Berufsentwicklung für das Personalmanagement in Organisationen. Der Fokus liegt hierbei auf einer möglichen Unterstützung der Herausbildung einer eigenständigen Persönlichkeit. Kritisch diskutiert wird dabei das Verhältnis zwischen dem auch auf EU-Ebene immer stärker betonten Ziel einer am Arbeitsmarkt orientierten „Employability“ und dem deutschen Berufskonzept. Erstaunlich ist die Feststellung, dass die Mehrzahl der vornehmlich aus dem amerikanischen Wissenschaftskontext stammenden Theorien sich an einem Berufsbegriff orientieren, der eher in die Richtung Berufskonzept weist. An konkreten Aufgaben der Personalförderung wird exemplarisch aufgezeigt, welche der sog. psychologischen Objekttheorien sich für eine am Individuum orientierte Gestaltung eignet. Dabei sind sich die Autoren bewusst, dass diese Zuordnung primär nach Plausibilität vorgenommen wurde und weiterer empirischer Absicherung bedarf.

In einer erweiterten kasuistischen Studie untersuchte *Friederike Fischer*, wieweit ausgewählte Laufbahnentwicklungstheorien die Ursachen für die erhebliche Arbeitsfluktuation in der Callcenter-Branche erklären können. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass besonders der persönlichkeitszylogische und der entwicklungspsychologische Ansatz, aber auch Vorstellungen des Work-Life-Balance sowie die Theorie der Arbeitsmotivation von Herzberg wichtige Beiträge liefern, die Grundlage für entsprechende HR-Maßnahmen sein können.

In einer anderen kasuistisch angelegten Untersuchung prüfte *Daniel Tóth* die Möglichkeit zur Förderung einer auf Selbstreflexion beruhenden Kompetenzentwicklung bei Studierenden der dualen Hochschulbildung. Dabei ging es

sowohl um die Selbsteinschätzung der Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz, als auch um die Fragen nach dem am besten geeigneten Lernort und den Instrumenten für den Kompetenzerwerb. Abschließend gibt der Autor konkrete Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Instrumentariums (Lernort, Workshops/Seminare, Coaching), des Entwicklungsgesprächs und des Studienbuchs.

*Peter Härtel* betont in seinem Beitrag, dass die Entwicklung einer eigenständigen Berufspersönlichkeit bereits in der beruflichen Erstausbildung beginnt, aber schon vorher grundgelegt wird. Ob dieser Prozess gelingt, hängt wesentlich von der Vermittlung von „Career Management Skills“ ab. Dies geht weit über das sonstige Verständnis von „Berufsberatung“ – zumindest aus österreichischer Sicht – hinaus. Sie richtet sich auf die qualifizierte Begleitung der Entscheidungen in Bildung und Beruf, unter Beachtung der individuellen, der unternehmerischen sowie der gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Dimension. Der Autor betont, dass diese Aktivitäten Voraussetzung für erfolgreiche Maßnahmen im späteren Human Resource Management sind.

In *Teil IV* sind Beiträge mit direktem Praxisbezug versammelt, wobei bewusst auch solche, die stark vom persönlichen Erfahrungshintergrund geprägt sind, aufgenommen wurden.

*Christian Kugelmeier* eröffnet dieses Kapitel mit einem Beitrag zur gegenwärtigen und zukünftigen Personalsuche. In den sehr offenen und von fundierter Praxiserfahrung geprägten Ausführungen werden die Bewerbungs- und Einstellungsrituale in den Unternehmen einer harten Kritik unterzogen. Danach werden Bewerber oftmals in ein „politisches Mimikry“ gezwungen, noch bevor sie überhaupt in Unternehmen sind, denn diese sind in ihren Strukturen meist nicht darauf vorbereitet, den oft beschworenen Unternehmertypus zu verkraf-ten. Gefordert wird in Zukunft ein neuer innerbetrieblicher Kanon der Gemeinschaftlichkeit im Sinne des Kunden, es darf im Unternehmen nur noch um „leidenschaftliche Wertschöpfung“ für den Markt gehen. Der Autor sieht den Paradigmenwechsel im HR vom bisherigen Verkäufermarkt zu einem künftigen Käufermarkt, auf dem Wahrhaftigkeit in der Selbstdarstellung des Unternehmens Vorrang hat vor effekthascherischem Personalmarketing. Interessant ist auch die These, dass der Begriff der „Work-Life-Balance“ verschwinden wird, weil man Leben und Arbeit zunehmend als Lebenseinheit empfindet.

In einem engagierten und subjektiv gehaltenen Beitrag setzt sich *Dražen M. Odak* mit den Wandlungen in der Wahrnehmung der Berufspersönlichkeit am Beispiel des „Bankers“ auseinander. Kritisch wird beschrieben, wie sich das frühere positive Image in Bezug auf Solidität, Erfolg und Analagesicherheit, durch Finanzkrise, spekulatives Fehlverhalten am Markt und Enttäuschungen der zum

Teil unrealistischen Rendite-Erwartungen der Kunden ins Gegenteil verkehrt hat. Die notwendige berufliche Handlungsfreiheit kann nach Ansicht des Autors nur durch qualifizierte Ausbildung, Knowhow, Ehrlichkeit und persönliche Ausstrahlung zurückgewonnen werden.

Ebenfalls aus langjähriger Praxiserfahrung heraus prüft *Birgit Wütherich* die Anwendbarkeit von Ansätzen der Berufsberatung in Mitarbeitergesprächen. Sie greift dabei auf Ergebnisse ihrer früheren Untersuchungen in mittelständischen Betrieben zurück, die gezeigt hatten, dass durchaus Übereinstimmungen insbesondere mit der entwicklungsbezogenen Beratung und der klientenzentrierten Methode bestehen. Doch damals wie heute verfügen die Vorgesetzten nicht über eine systematische Schulung für die Durchführung von Entwicklungsgesprächen. Vielmehr überwiegt die eklektische Verwendung von Gesprächstechniken. Die Autorin sieht die demografische Entwicklung als Antrieb für einen betriebsbezogenen Beratungsansatz und eine entsprechende Fortbildung.

In ihrem Beitrag stellt *Claudia Falter* den Karrieretypus „Berufspersönlichkeit“ in den Mittelpunkt. In Experteninterviews mit HR-Managern der Finanz- und Versicherungsbranche wurden Antworten gesucht auf die Frage, wie aus den Mitarbeitern jene Berufspersönlichkeiten werden, die sich und andere im Unternehmen immer wieder inspirieren, ihre Intuition und Kreativität zu entfalten und wie dazu förderliche Rahmenbedingungen aussehen könnten. Die Autorin interpretiert die Antworten anhand wissenschaftlich herausgearbeiteter Kategorien. Als Schlüsselkriterien für Berufspersönlichkeiten gelten die Fähigkeit zum Selbstmanagement, Intelligenz, Engagement, Integrität und selbstgesteuertes Lernen. Es wird auch deutlich, dass zur Förderung solcher Berufspersönlichkeiten vor allem individuelle Maßnahmen, wie etwa Einzelcoaching, geeignet sind.

Aus wissenschaftlicher Sicht beschäftigt sich *Stefan Höft* mit der Frage, wieweit und in welcher Form Individualität bei psychodiagnostischen Untersuchungen im Rahmen von „Assessments“ in Betrieben Berücksichtigung findet. Behandelt werden dabei Zielsetzung, Anwendungsfelder und Instrumente. Der Stellenwert der Individualität im Assessment lässt sich aus unterschiedlichen Perspektiven beurteilen. Als Störfaktor, als Randvariable im Rekrutierungs- und Sozialisationsprozess und als originärer Gegenstand der beruflichen Eignungsdiagnostik. In seiner Schlussfolgerung verdeutlicht der Autor, dass es beim betrieblichen Assessment immer um eine Passungsanalyse zwischen Person und beruflicher Tätigkeit geht, auch wenn das berufliche Anwendungsfeld und die Zielposition noch nicht konkretisiert sind. Doch gibt es durchaus Formen des Assessments, etwa das „Development Center“, die Elemente der Individuation explizit verfolgen.