

Die wichtigsten Folgen von Entlassungen fehlen in der Bilanz

Der alleinige Blick aus der Ertragsperspektive auf die Belegschaft zerstört das Kapital eines Unternehmens

hv. BAD HARZBURG, 21. September. Werner R. Müller, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personalwesen, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel warnt: „Den Belegschaftsmitgliedern werden zunehmend zwei qualitativ völlig gegensätzliche Botschaften vermittelt: Die eine wertet sie auf und betont ihre Autonomie und Einzigartigkeit, die andere signalisiert ihnen eine zunehmende Abhängigkeit und Austauschbarkeit.“ Diese personalpolitische Janusköpfigkeit hält Müller für höchst problematisch. Gerade in Zeiten des beschleunigten Wandels seien Unternehmen besonders auf Vertrauensbeziehungen mit den Mitarbeitern angewiesen. Doch gerade sie würden vor dem Hintergrund einer neoliberalen Unternehmenspraxis immer mehr aufgelöst. Für Müller führt das zwangsläufig zu Erosionserscheinungen an der Arbeitsfreude, denn „für die Mitarbeiter ist das Unternehmen keine ab-

diges, widerspruchsfreies Handeln seitens des Unternehmens noch eine Wertschätzung als Person. Beide Elemente aber seien unabdingbare Voraussetzungen für eine leistungsfördernde berufliche Vertrauensbeziehung.

Wie es scheint, gibt es für diese (vermeintlich) weiche Sichtweise einen Silberstreif am Denkhorizont der Unternehmensführung. Denn: „Es konstituiert sich eine Gegenbewegung gegen das kompromißlose Ertragsdenken und die Handhabung der Mitarbeiter als Handelsware“, berichtet Müller. In jüngerer Zeit suchten intellektuell eigenständig handelnde Unternehmen Konkurrenzvorteile und Krisenstabilität nicht in der immer mehr auf die Spitze getriebenen Vermarktlichung der Ressource Arbeit, sondern im Gegenteil in der systemischen Einbindung, Entwicklung und Nutzung der von den Mitarbeitern nur sehr begrenzt ablösbaren Kompetenz. Ein Ansatz des strategischen Managements sehe die

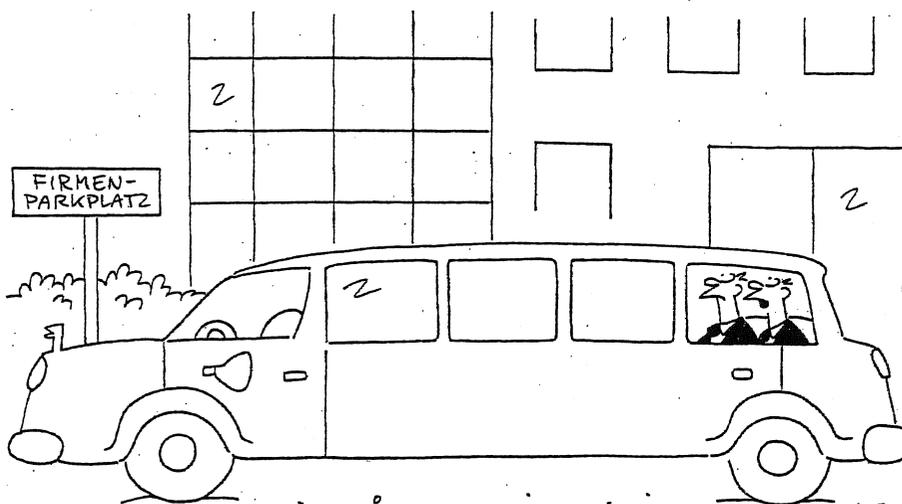
nicht einfach so zur Verfügung steht, sondern zu großen Teilen in nicht direkt zugänglichen oder kontrollierbaren Bereichen der Mitarbeiter und der Organisation sozusagen unterschwellig angesiedelt ist und auf dem sozialen Kapital des Unternehmens fußt“.

Und dieses soziale Kapital, erläutert Müller, „ist die Beziehungsstruktur und -kultur, auf deren Grundlage und in deren Rahmen sich das intellektuelle Kapital erst entfalten kann“. Mit anderen Worten: Dieses soziale Kapital beinhaltet die Gesamtheit der Ressourcen, die den Belegschaftsmitgliedern durch den gemeinsamen Besitz eines dauerhaften Netzes mehr oder weniger institutionalisierter Beziehungen erwachsen. Es konstituiert sich aus gemeinsamen Grundwerten, verbindlichen Normen, tradierten Regeln, Beziehungsnetzen und vor allem der Qualitäten sozialer Beziehungen wie Verpflichtung, Vertrauen oder Respekt.

„Diese Ressourcen ermöglichen und erleichtern effektives Handeln im Kollektiv. Durch kurzfristig angelegte, kostenorientierte Personalstrategien wird dieses soziale Kapital zerstört“, warnt der Basler Spezialist für Organisation, Führung und Personal. Die in der Erfolgsrechnung unmittelbar sichtbaren Kosteneinsparungen seien mit einem hintergründigen, nicht ausgewiesenen Substanzverlust verbunden. Aus diesem Grunde müßte das aufgelöste Humankapital eigentlich kostenwirksam abgeschrieben werden, wenn es nicht so schwierig zu erfassen wäre.

Hinzu kommt für Müller, daß im Bereich des sozialen Kapitals weitere kaum quantifizierbare Kosten entstehen: Demotivation, Vertrauenserosion, Angst und abnehmende Loyalität der Verbliebenen reduzieren die Arbeitsproduktivität. Mitarbeiter werden vorsichtig, sagen nicht mehr, was sie denken, schieben unangenehme Tätigkeiten hinaus, sind vor allem mit sich selber beschäftigt, planen nicht mehr, arbeiten nicht mehr auf eine gemeinsame Zukunft hin. Laufende Projekte erlahmen und werden abgebrochen. Eingespielte Teams und funktionsfähige Strukturen werden zerstört. Kunden wandern ab, werden durch den Verlust vertrauter Kontakte irritiert.

„Wenn sich die Mitarbeiter zum Mittel reduziert sehen“, bringt Müller die Dinge auf den wunden Punkt, „reduzieren sie ihrerseits ihre Arbeit zum Mittel der Einkommenserzielung und sehen sich letztlich nur noch sich selber verpflichtet.“ Dabei lassen sich menschliche Bindungsbedürfnisse und institutionelle Ertragserwartungen durchaus auf einen Nenner bringen, ist Müller überzeugt. Dazu, sagt er, „müßten erstens auch die ethische und soziale Performance eines Betriebes in die Bewertung von Unternehmen und die Definition des Unternehmungserfolges einfließen“. Und zweitens müßten sich wirklich überlegt handelnde Investoren aus ihrem Anlegerinteresse heraus unbedingt auch dafür interessieren, ob und wie notwendig und plausibel Unternehmensumstrukturierungen sind, wie sie durchgeführt werden und welche Flurschäden am sozialen Kapital dabei entstehen beziehungsweise wie sie sich vermeiden lassen.



„Wir hätten nicht den Chauffeur entlassen sollen...“

strakte, sondern ein sehr konkrete, lebensweltliche Realität – ein Beziehungsgeflecht, in dem sie sich verankert sehen“. Und als entsprechend verletzlich empfänden sie sich auch. Diese Verletzlichkeit in Verbindung mit der Ungewißheit über die strategischen Entscheidungen des Managements seien Gift für das arbeitsbeziehungsweise motivationspsychologisch so wichtige Vertrauen in die Institution Unternehmen und dessen Führung.

In der gängigen Umstrukturierungs-, Turn-around-, Fusions-, Verschlangungs- und Flexibilisierungspraxis würden die Mitarbeiter auf ihre wirtschaftliche Funktionalität reduziert. Sie erführen sich als Objekte ohne Selbstwert im Sinne einer Humanressource, die beschafft, strategisch konfiguriert, disponiert, alloziert, verkauft oder amortisiert und gegebenenfalls entsorgt werde. Die Mitarbeiter erlebten im Rahmen der Vermarktlichung der Arbeitsbeziehungen weder ein konsistentes, also bestän-

Konkurrenz- und Ertragsfähigkeit eines Unternehmens weniger im Marktumfeld als in der spezifischen Qualität der unternehmerischen Ressourcen begründet. In dieser Perspektive sei das Unternehmen nicht etwa erfolgreich, weil es größer, globaler oder in der richtigen Branche sei, weil es kostengünstiger produziere oder den größeren Marktanteil habe, sondern weil es als Ganzes anders und unvergleichlich im Markt aufträte und dadurch einen entsprechend einzigartigen Kundennutzen stifte.

Quell dieser Einzigartigkeit sind als unternehmensspezifische Kernkompetenzen bezeichnete Ressourcen. Diese spezifischen Kompetenzen und das eng damit verbundene organisationale Wissen sind im gesamten Unternehmen verteilt. Beides ist das Produkt eines unternehmensspezifischen und längerfristigen historischen Prozesses, der sich häufig nicht eindeutig rekonstruieren läßt. Entscheidend dabei ist für Müller, „daß dieses intellektuelle Kapital