

## Wandel der Arbeit — Arbeit im Wandel

„Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel. Orientierungen für das künftige Personalmanagement“. Rahmenthema des 25. Stuttgarter Unternehmergespräch des Förderkreises Betriebswirtschaft der Universität Stuttgart am 10. November 2005 unter der fachlichen Leitung von Prof. Dr. K.-F. Ackermann  
Die Stuttgarter Zeitung berichtete darüber:

### Im Spannungsfeld von Märkten und Werten

Tagung zum Thema „Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel“

*Die Wirtschaft verändert sich rapide. Woran sich in diesen Zeiten orientieren? An traditionellen Tugenden, sagt Kardinal Karl Lehmann. Der Fußball überzeugt da als Modell für neue Spitzenleistungen eher weniger, musste VfB-Präsident Erwin Staudt bei einer Tagung feststellen.*

Von Mathias Bury

Arbeit ist eine zentrale Bestimmung des Menschen, „sie ist und bleibt wichtig“, sagt Karl-Friedrich Ackermann. Von „modischem Philosophieren“ über die Abschaffung der Arbeit hält der Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement an der Universität Stuttgart gar nichts. Stattdessen treibt ihn die Frage um, woran sich Personalverantwortliche in Zeiten von globalem Wettbewerb, Arbeitsplatzabbau und Umstrukturierungen halten sollen. Die Tagung „Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel“ des Förderkreises Betriebswirtschaft der Uni Stuttgart sollte Orientierungshilfe bieten. Mehr als 100 Vertreter von Firmen und Hochschulen kamen.

Einer der acht Referenten war Kardinal Karl Lehmann. Auch viele Führungskräfte suchten in der sich rasch wandelnden Zeit verstärkt „nach Orientierung, Sinn und Ethos“, hat der Bischof von Mainz festgestellt. Doch auf welche moralischen Werte sollen sie sich bei ihrem Handeln stützen? Der Kirchenmann sieht in der abendländischen Tradition, in der antiken Tugendlehre und ihrer christlichen Überlieferung, eine sichere Grundlage. „Die vier Kardinaltugenden Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maßhalten sind ein tragfähiges Konzept.“

Klugheit aber sei nicht nur Schläue, sondern bedenke auch die Folgen des Handelns für andere; Gerechtigkeit habe auch das Gemeinwohl im Blick; Tapferkeit brauche, wer sich auch einmal etwa den kurzfristigen Interessen der Börse entgegenstelle; und Mäßigung hält der Kardinal, sowohl was Managergehälter, Arbeitnehmerforderungen und Ressourcenverbrauch angeht, für geboten. In welchem Spannungsfeld zwischen wirtschaft-

lichen Zwängen und moralischen Ansprüchen sich die Wirtschaft heute bewegt, machte Eckhard Kreßel, Leiter Personal bei der Mercedes Car Group, anhand der Automobilindustrie deutlich. Während bis zum Jahr 2004 trotz forciert Globalisierung ein Großteil der Produktion im Inland erfolgt sei, nähmen seither Verlagerungen und Personalabbau in der Branche zu. „Die Märkte verändern sich“, sagte Kreßel, „der bisherige Hauptmarkt Westeuropa stagniert.“ Die asiatischen Märkte aber „auf Dauer aus Deutschland zu bedienen, das ist ein Illusion“.

Dabei hängt jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland von der Automobilindustrie ab. Woher aber sollen hier die Arbeitsplätze von morgen kommen? Hans-Jochen Steim, Geschäftsführer der Kern-und-Liebers-Gruppe mit weltweit mehr als 4300 Mitarbeitern, gab ein Beispiel. Als in den 90er-Jahren am Stammsitz Schramberg die Mitarbeiterzahl wegen hoher Lohnkosten und kurzer Arbeitszeiten von 1270 auf 910 zurückgefahren werden musste, ergriff der Hersteller von Federn, Stanzteilen, Platinen und Medizintechnik 1996 die Initiative zu einem betrieblichen Bündnis für Arbeit, an dem sich 90 Prozent der Mitarbeiter freiwillig beteiligten. Die Arbeitszeit wurde auf 39 Stunden erhöht, durch die bessere Wettbewerbssituation habe man 400 Arbeitsplätze schaffen können, sagte Heim. Dennoch habe die IG Metall dies als „Lohnklau“ bezeichnet.

Dass man auch in der VfB-Führung weiß, wie man in heutiger Zeit einen Bundesligaklub betriebswirtschaftlich führt, erläuterte VfB-Präsident Erwin Staudt in seinem Vortrag „Motivierung zu Spitzenleistungen“. Launig plauderte Staudt von allerlei computergestützten Managementinstrumenten. „Den Kader planen wir wie ein Industrieunternehmen.“ Und dann war die Rede von Kennziffern, iterativen Prozessen, von Anreizsystemen und von Saisonszenarien. Angesichts des VfB-Tabellenstandes konnte sich Moderator Karl-Friedrich Ackermann eine ironische Bemerkung aber nicht verkneifen: „Ist Ihr Vortrag nicht ein wundervolles Beispiel für die Grenzen des Managements?“

Weitere hier nicht genannte Beiträge sind von Prof. Dr. Dieter Spath, Fraunhofer – Institut („wie arbeiten wir in Zukunft?“), Dr. Peter Speck, Festo AG & Co.KG („Employability“) und von Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann („Humankapital“). Interessierte finden Beiträge der Referenten sowie weitere Fachbeiträge von Prof. Dr. Blumenstock, Prof. Dr. Wagner, Prof. Dr. Wührer und Fachleuten verschiedener Unternehmen in dem kürzlich erschienenen Tagungsband „Wandel der Arbeit – Arbeit im Wandel“, hrsg. von K.-F. Ackermann und G. Fleig, Bonn 2005.

## Unser Partner in Indonesien:

**Dr. Carl-Bernd Kaehlig**

PT Hupakindo  
Graha Ferrostaal 2nd Floor  
Jl. Mampang Prapatan No. 97  
Jakarta 12720

Phone: +62 (21) 79 19 57 71  
Fax: +62 (21) 79 19 57 73

Indonesien ist bezüglich Fläche und Einwohnerzahl der größte Staat [Südostasiens](#) und mit ca. 240 Millionen Einwohnern die viertgrößte Nation der Welt. Reiche Rohstoffvorkommen, günstige Produktionsbedingungen und nicht zuletzt grosse Abnehmerpotentiale machen Indonesien für zahlreiche deutsche Unternehmen zu einem attraktiven Investitionsstandort. Der Markteintritt gestaltet sich indess schwierig, da Sprachbarrieren und Unkenntnis der lokalen Gegebenheiten der zügigen Umsetzung des Investitionsvorhabens häufig im Wege stehen.

Seit diesem Jahr ist ISPA-Consult in Jakarta mit einem eigenen Büro vertreten um Investoren den Marktzugang zu erleichtern und nach erfolgreicher Implementierung die notwendige Unterstützung zu geben.

Dr. Carl-Bernd Kaehlig, unser Partner in Jakarta, ist ein erfahrener Experte Indonesiens. Seine Dissertation zum indonesischen Gesellschaftsrecht an der bekannten Reichsuniversität Leiden in den Niederlanden wurde mit einem Stipendium der Stiftung Volkswagenwerk unterstützt. Seine Berufserfahrung umfasst eine mehrjährige Tätigkeit als Investitionsberater bei KPMG Indonesien sowie die Betreuung des Indonesian Desk der Rechtsanwaltssozietät Baker McKenzie für 1 Jahr in Singapur. Dr. Kaehlig hat im Rahmen eines indonesisch-niederländischen Ausbildungsprogrammes indonesische Steuerbeamte im indonesischen Steuerrecht ausgebildet und spricht ausser Deutsch als Muttersprache fließend Indonesisch, Holländisch und Englisch. Seine zahlreichen Publikationen unterstreichen die Beratungskompetenz, die unsere Kunden erwarten dürfen.

## Erweitertes Leistungsangebot: ISPA LAW

Die Beratungsfelder der ISPA consult haben seit Gründung stets auch rechtliche Fragestellungen berührt, welche Anfangs von externen Kanzleien abgedeckt wurden. Der zunehmende Wunsch an Beratung aus einer Hand hat schließlich zur Gründung der ISPA law geführt, deren Beratungsschwerpunkt in Deutschland und Asien alle Bereiche des Wirtschaftsrechts umfasst.

ISPA-Law ist eine rechtlich selbständige Gruppe hochqualifizierter Rechtsanwälte mit Büros in Deutschland (München, Düsseldorf), Asien (Singapur, Jakarta, Peking) und Russland (Moskau). Die Auslandsniederlassungen von ISPA-Law arbeiten mit ISPA consult eng zusammen und beraten in allen Bereichen des Vertrags- und Gesellschaftsrechts sowie dem Arbeitsrecht; außerdem unterstützen sie die Mandanten durch ausgedehnte Kontakte und Netzwerke, helfen bei der Standortwahl für Produktionsstätten oder bei der Gründung von Vertriebsgesellschaften und bieten Unternehmensvertretungen an.

Zu den Beratungskunden der ISPA gehören heute nicht nur zahlreiche mittelständische Unternehmen sondern auch weltweit operierende Konzerne sowie die öffentliche Hand.

**Dr. Rüdiger Ackermann**  
Managing Director

ISPA consult (Asia) Pte Ltd  
25 International Business Park  
German Centre, #04-113  
Singapore 609916

Tel : (65) 6562 8696  
Fax : (65) 6562 8697  
Web : <http://www.ispa-consult.de>