

**Arbeits- und Industriesoziologische Studien**  
**Jg. 3, Heft 1, August 2010, S. 124-125**

**Forschungsprojekt: CCM<sup>2</sup>: Vertrauens- und Kompetenzmanagement als System zur Balance zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen**

Personalmanagement bewegt sich stets in einem Spannungsfeld zwischen *Flexibilität* und *Stabilität*. Organisationen benötigen einerseits ein gewisses Maß an *Stabilität*, z.B. in Form einer langfristigen Bindung von Mitarbeitern, um eine unternehmensspezifische, von allen geteilte Wissensbasis entwickeln und aufrecht erhalten zu können und sich folglich von Konkurrenten abzuheben und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Bindung und Verbindlichkeit gegenüber der Belegschaft gelten in diesem Zusammenhang als wichtige Voraussetzungen, um die Innovationsfähigkeit der Organisation zu sichern. Denn nur so kann die Mitwirkung entscheidender Akteure in notwendigen Veränderungsprozessen motiviert werden. Organisationen brauchen andererseits aber auch *Flexibilität* gegenüber neuen Informationen, Perspektiven oder Deutungen der Umwelt, um über eine hinreichende Basis für die Initiierung notwendiger Veränderungen zu verfügen.

Ein zukunftsorientiertes Personalmanagement nimmt sich dem Management des beschriebenen Spannungsfeldes an, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Eine wichtige Weichenstellung hierzu liegt in der Erhöhung der *Flexibilität* im Sinne der Generierung neuen Wissens und der Aufrechterhaltung zentraler Kompetenzen. Dies kann einerseits durch eine Erneuerung, Entwicklung und Bewahrung des vorhandenen Potenzials – z.B. durch eine gezielte Personal- und Organisationsentwicklung – realisiert werden (interne Flexibilisierung). Andererseits können auch kurzfristig und eher lose gebundene Arbeitskräfte Wissensbestände und Kompetenzen einbringen, die zum Teil auch nach ihrem Ausscheiden der Organisation erhalten bleiben. Eine solche Nutzung von personengebundenen Potenzialen und Ressourcen setzt eine starke Selbststeuerung der Akteure sowie ein Mindestmaß an Identifikation mit der Organisation voraus. In diesem Zusammenhang erscheint es erforderlich, an dem Bedürfnis nach Stabilität und Identität anzusetzen. *Stabilität* ist hierbei jedoch nicht im Sinne starrer Strukturen und verfestigter Hierarchien zu verstehen, sondern vielmehr im Sinne der Etablierung verlässlicher Austauschverhältnisse und einer gerechtfertigten Vertrauensbasis

Genau hier setzt CCM<sup>2</sup> an. In dem Gemeinschaftsprojekt der Lehrstühle *Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung* sowie *Arbeitsmanagement und Personal* des *Instituts für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum* werden auf der Basis wissenschaftlicher Methoden die Gestaltungsparameter im Vertrauens- und Kompetenzmanagement zunächst präzisiert und schließlich kombiniert. Ein ineinander greifendes Vertrauens- und Kompetenzmanagement, so die grundlegende, im Rahmen des Projektes zu fundierende These, bildet die Basis der benötigten Balance aus Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen, um schließlich die Innovationsfähigkeit von Organisationen zu sichern.

**Durchführende Stellen:** Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung (Prof. Dr. Heiner Minssen) und Lehrstuhl für Arbeitsmanagement und Personal (Prof. Dr. Uta Wilkens)

**Teilprojektteam Vertrauen:** Prof. Dr. Heiner Minssen, Christian Riese, Sebastian Giacobelli, Caroline Richter

**Teilprojektteam Kompetenz:** Prof. Dr. Uta Wilkens, Dr. Christina Krins, Nicole Sprafke

**Förderung:** Aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF)

**Laufzeit:** September 2009 bis April 2013

**Kontakt:** sebastian.giacobelli@rub.de, caroline.richter@rub.de