



Human Resource Management

**Strategien und Instrumente für Führungskräfte
und das Personalmanagement in 14 Bausteinen**

Prof. Dr. Markus Gmür
Prof. Dr. Jean-Paul Thommen

5., überarbeitete und erweiterte Auflage

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Weitere Informationen über Bücher aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

© 2019 Versus Verlag AG, Zürich

Umschlagbild und Kapitelillustrationen: Susanne Keller · Zürich
Fotos/Bildnachweis: S. 63: pixabay.com; S. 195f.: Schindlerhof Kobjoll GmbH; alle übrigen: www.shutterstock.com
Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich
Druck: Comunecazione · Bra
Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-284-0 (Print) · ISBN 978-3-03909-784-5 (E-Book)

Vorwort zur 5. Auflage

Wenn ein Lehrbuch dreizehn Jahre nach der Erstveröffentlichung und mit einer Gesamtauflage von über zehntausend Exemplaren noch immer auf ein Interesse stößt, das weit über die eigene Vorlesungstätigkeit hinausreicht, ist das für die Autoren ein besonderer Ansporn, auch weiterhin an Inhalt und Form zu feilen. Die Neuauflage wurde für zahlreiche Aktualisierungen und Ergänzungen genutzt. Auch ein paar Fehler und Lücken wurden korrigiert – dafür möchten wir uns an dieser Stelle bei allen aufmerksamen Leserinnen und Lesern ganz herzlich bedanken.

Fribourg und Zürich, im Herbst 2018
Markus Gmür und Jean-Paul Thommen

Vorwort zur 1. Auflage Human Resource Management ist in erster Linie eine Führungs- und in zweiter Linie eine Fachfunktion. Es ist eine strategische Aufgabe für Unternehmer und Bereichsleiter, die ihre Mitarbeiter mit deren Fähigkeiten, Motiven und Interessen optimal zur Erreichung der Unternehmensziele einsetzen wollen.

Dieses Buch versucht eine Lücke zu schließen: Eine große Zahl von Personallehrbüchern für Universitäten und Fachhochschulen liegt heute vor. Obwohl diese sich explizit immer auch an Praktiker richten, ist der didaktische Ansatz auf Studierende ohne oder nur mit

geringer Berufserfahrung ausgerichtet. Die systematische Darstellung des Fachgebiets steht im Vordergrund. Der Problemlösungsansatz bleibt dagegen unvermeidlich zurück. In den letzten Jahren ist auch eine große Anzahl an Praktikerbüchern zu verschiedenen Themenfeldern des Personalmanagements erschienen. Sie bieten praktische Problemlösungshilfen im operativen Tagesgeschäft, aber erfassen nur selten die Komplexität von Personalmanagemententscheidungen mit ihren unmittelbaren und langfristigen Konsequenzen. Das vorliegende Buch soll diese Lücke als Leitfaden für ein strategisches Human Resource Management in 13 Bausteinen schließen.

Ausgangspunkt ist die strategische Grundausrichtung, der erste Baustein im vorliegenden Konzept. Sie ist das Ergebnis personalpolitischer Grundsätze und der marktstrategischen Ausrichtung. Daraus leiten sich in den folgenden sechs Bausteinen die Kernfunktionen des Human Resource Management ab, die den Managementalltag jeder Führungskraft kennzeichnen: Führung, Motivation, Anreizgestaltung, Entwicklung, Feedback und Bindung. Die letzten sechs Bausteine vervollständigen das Konzept um die erweiterten personalpolitischen Funktionen der Rekrutierung und Eignungsdiagnose, Integration, Karrieresteuerung, Flexibilisierung und Aufgabensteuerung.

Dieses Buch fasst die Erfahrungen langjähriger Unterrichts- und Beratungstätigkeit für Führungskräfte und Personalmanager zusammen, die alltäglich Personalentscheidungen fällen und darauf angewiesen sind, die Folgen dieser Entscheidungen für ihr Unternehmen und seinen langfristigen Erfolg abschätzen zu können. In den vorliegenden dreizehn Bausteinen soll das Buch helfen, solche strategischen Entscheidungen zu strukturieren und auf der Grundlage des aktuellen Stands der Führungs- und Personalforschung zu praktikablen Lösungen zu gelangen.

Unser Dank gilt den zahlreichen Teilnehmern in unseren Management-Weiterbildungsprogrammen, die unseren Blick für die Managementpraxis geschärft haben. Er geht auch an die vielen Gesprächspartner – in erster Linie Rüdiger Klimecki, Markus Thomae, Hanna Fearn, Martina Schott und Oliver Althage –, mit denen wir unsere Ideen diskutiert haben und die uns mit ihren Anregungen in unserem Buchprojekt vorangebracht haben.

Inhaltsübersicht

Baustein 1	Strategisch denken und steuern	17
Baustein 2	Wirksam führen	55
Baustein 3	Nachhaltig motivieren	111
Baustein 4	Leistungsanreize gezielt setzen	145
Baustein 5	Feedback systematisch geben	187
Baustein 6	Kompetenzen entwickeln	213
Baustein 7	Leistungsträger binden	253
Baustein 8	Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen	271
Baustein 9	Passende Mitarbeiter identifizieren	297
Baustein 10	Neue Mitarbeiter integrieren	325
Baustein 11	Karrierewege steuern	345
Baustein 12	Rationalisieren und flexibilisieren	367
Baustein 13	Personalaufgaben effizient steuern und organisieren	395
Baustein 14	Die Grundlagen des Human Resource Management reflektieren ..	429

	Inhaltsverzeichnis
--	---------------------------

Baustein 1	Strategisch denken und steuern	17
1.1	Die Idee des Human Resource Management	19
	<i>Warum ist der Mensch in der Organisation wichtig?</i>	
1.1.1	Menschen und Human Resources	21
1.1.2	Human Resources und Arbeitsleistung	23
1.2	Die strategische Ausrichtung des Human Resource Management	24
	<i>Wie wird die Personalpolitik auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?</i>	
1.2.1	Von der Unternehmens- zur Personalstrategie	24
1.2.2	Personalstrategie I: Das eingespielte Team	27
1.2.3	Personalstrategie II: Das perfekte System	29
1.2.4	Personalstrategie III: Der intelligente Organismus	30
1.2.5	Personalstrategie IV: Die kreative Evolution	32
1.2.6	Wahl einer Personalstrategie	34
1.3	Rahmenbedingungen für Personalpolitik und Personalstrategie	37
	<i>Welche Faktoren sind bei der Strategiewahl und -ausgestaltung zu berücksichtigen?</i>	
1.3.1	Branche und Leistungstyp	39
1.3.2	Gewinn- oder Sachzielorientierung	42
1.3.3	Innovationszyklus	44
1.4	Entwicklungsschritte zum strategischen Personalkonzept	46
	<i>Wie werden die personalstrategischen Ziele und Instrumente abgeleitet?</i>	
1.5	Die Bausteine des Human Resource Management	50
	<i>Wie ist das Buch in den folgenden Kapiteln aufgebaut?</i>	
	Literaturhinweise	53
Baustein 2	Wirksam führen	55
2.1	Die direkte Führung der Mitarbeiter	57
	<i>Was ist Führung und worauf beruht sie?</i>	
2.2	Führungsrollen	61
	<i>Welche Funktionen erfüllen Führungskräfte für Unternehmen?</i>	

2.3	Führungsverhalten und Führungserfolg	63
	<i>Welche Führungsstile lassen sich unterscheiden und wann sind sie erfolgreich?</i>	
2.3.1	Führungserfolg	63
2.3.2	Führungsstile zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung	66
2.3.3	Der Einfluss der Führungspersönlichkeit	73
2.3.4	Charismatische und transformationale Führung	81
2.4	Situative Führung	85
	<i>Wie muss der Führungsstil auf die konkrete Situation abgestimmt werden?</i>	
2.4.1	Reifegradorientierte Führung	85
2.4.2	Führung und Aufgabenstruktur	89
2.4.3	Organisations- und Landeskultur	96
2.4.4	Substitution von Führung	102
2.4.5	Führung virtueller Teams	103
2.5	Management by Objectives (MbO)	105
	<i>Wie lässt sich die direkte Führung durch Zielsteuerung ersetzen?</i>	
	Literaturhinweise	109

Baustein 3 Nachhaltig motivieren 111

3.1	Motivation	113
	<i>Welche Formen der Motivation sind zu unterscheiden?</i>	
3.1.1	Motivation und Motivationstheorien	113
3.1.2	Formen der Motivation	115
3.2	Bedürfnisse und Leistungsmotivation	118
	<i>Was erzeugt Leistungsmotivation?</i>	
3.2.1	Die Zwei-Faktoren-Theorie: Motivatoren und Hygienefaktoren	118
3.2.2	Die Motivationstheorie von Maslow: Hierarchie der Bedürfnisse	123
3.2.3	Leistungs- und Machtmotivation nach McClelland	127
3.3	Erwartungshaltung und Leistungsmotivation	129
	<i>Wie wirken Reflexionsprozesse auf die Leistungsmotivation?</i>	
3.3.1	Die VIE-Theorie von Vroom	129
3.3.2	Die Gleichheitstheorie von Adams	131
3.3.3	Das Prozessmodell von Porter und Lawler	132

3.4	Motivationsstrategien	134
	<i>Welche Strategien der Leistungsmotivation sind zu unterscheiden?</i>	
3.5	Die ökonomische Motivationstheorie	137
	<i>Wie weit lässt sich Motivation mit Anreizen und Sanktionen steuern?</i>	
3.5.1	Das Prinzipal-Agenten-Modell	137
3.5.2	Das spieltheoretische Modell	139
	Literaturhinweise	143
Baustein 4	Leistungsanreize gezielt setzen	145
4.1	Anreizsystem	147
	<i>Aus welchen Elementen besteht ein integriertes Anreizsystem?</i>	
4.1.1	Ausrichtungen von Anreizsystemen	147
4.1.2	Elemente eines Anreizsystems	149
4.1.3	Motivationswirkungen von Anreizsystemen	152
4.2	Lohn und Gehalt	157
	<i>Wie kann erreicht werden, dass das Gehaltssystem motivierend wirkt?</i>	
4.2.1	Entgeltpolitik	157
4.2.2	Gerechtigkeitsprinzipien im Lohn- und Gehaltssystem	159
4.2.3	Leistungsgehalt	167
4.2.4	Erfolgsbeteiligung	175
4.2.5	Kapitalbeteiligung	177
	Literaturhinweise	184
Baustein 5	Feedback systematisch geben	187
5.1	Ziele eines Feedbacksystems	189
	<i>Welche Probleme kann ein Feedbacksystem lösen?</i>	
5.2	Konzeption des Feedbacksystems	191
	<i>Welche Ansätze und Verfahren stehen zur Auswahl?</i>	
5.2.1	Input-Output-Analyse	191
5.2.2	Kennzahlensysteme	193
5.2.3	Mitarbeitergespräch und 360°-Beurteilung	197

5.3	Effekte und Erfolgsvoraussetzungen	202
	<i>Unter welchen Voraussetzungen wirkt ein Feedbacksystem leistungsmotivierend?</i>	
5.3.1	Motivationswirkung von Feedbacksystemen	202
5.3.2	Beurteilungsfehler und Beurteilungsqualität	207
	Literaturhinweise	210
Baustein 6	Kompetenzen entwickeln	213
6.1	Funktionen der Personalentwicklung	215
	<i>Warum investieren Unternehmen in die Weiterbildung?</i>	
6.2	Analyse des Entwicklungsbedarfs	217
	<i>Wie werden die strategisch wichtigen Kompetenzen ermittelt?</i>	
6.2.1	Entwicklungsbedarf ausgehend von der Kompetenzbilanz	218
6.2.2	Entwicklungsbedarf ausgehend von den strategischen Unternehmenszielen	220
6.3	Methoden der Personalentwicklung	224
	<i>Welche Ansätze stehen zur Verfügung?</i>	
6.3.1	Personalentwicklung am Arbeitsplatz	224
6.3.2	Personalentwicklung außerhalb der Arbeitsumgebung	226
6.3.3	Personalentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen	235
6.3.4	Kompetenzentwicklung als Führungsaufgabe	237
6.3.5	Newplacement	241
6.4	Entscheidungsfindung zur Personalentwicklung	243
	<i>Welcher Ansatz ist für welches Entwicklungsziel geeignet?</i>	
6.4.1	Lerntheorien	243
6.4.2	Entscheidungskriterien für die Methodenwahl . . .	247
	Literaturhinweise	250
Baustein 7	Leistungsträger binden	253
7.1	Personalrisiken	255
	<i>Wann ist Personalbindung notwendig?</i>	
7.2	Commitment	259
	<i>Worauf beruht die Bindung an ein Unternehmen?</i>	

7.3	Bindungsmanagement	266
	<i>Wie können Mitarbeiter gezielt an das Unternehmen gebunden werden?</i>	
	Literaturhinweise	269
Baustein 8	Langfristige Rekrutierungsstrategien verfolgen	271
8.1	Personalmarketing und Employer Branding	273
	<i>Wie positionieren sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt?</i>	
8.2	Personalbedarfsplanung	278
	<i>Mit welchen Methoden lässt sich der Bedarf ermitteln?</i>	
8.2.1	Qualitative Planung – Welche Kompetenzen und Motivationen werden benötigt?	278
8.2.2	Quantitative Planung – Wie viele Mitarbeiter werden benötigt?	279
8.3	Stellenbesetzungsstrategien und Rekrutierung	284
	<i>Wie sichert sich das Unternehmen seinen Personalbedarf?</i>	
8.3.1	Stellenbesetzungsstrategien	284
8.3.2	Interne Rekrutierungswege	289
8.3.3	Externe Rekrutierungswege	290
	Literaturhinweise	295
Baustein 9	Passende Mitarbeiter identifizieren	297
9.1	Grundfragen der Eignungsdiagnose	299
	<i>Wie findet man das geeignete Auswahlverfahren?</i>	
9.1.1	Qualitätskriterien der Eignungsdiagnostik	300
9.1.2	Informationsbedarf und Akzeptanz	302
9.1.3	Kosten-Nutzen-Analyse	303
9.2	Kriterien der Personalauswahl	306
	<i>Welche Kompetenzen und Motivationen sind relevant?</i>	
9.3	Instrumente der Personalauswahl	311
	<i>Wo liegen Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen der Instrumente zur Personalauswahl?</i>	
9.3.1	Bewerbungsunterlagen und biografische Fragebögen	312
9.3.2	Bewerberinterview	313

9.3.3	Psychologische Testverfahren	315
9.3.4	Assessment Center	319
9.3.5	Computergestützte Auswahlverfahren	322
	Literaturhinweise	323
Baustein 10	Neue Mitarbeiter integrieren	325
10.1	Unternehmens- und Teamkultur	327
	<i>Wie wird der Mensch durch die Organisation, in der er arbeitet, geprägt?</i>	
10.2	Sozialisation und Integration	331
	<i>Wie verläuft eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeiter?</i>	
10.2.1	Betriebliche Sozialisationsprozesse	331
10.2.2	Ursachen und Formen gescheiterter Integration . .	335
10.3	Personaleinführung	337
	<i>Wie lässt sich eine erfolgreiche Integration steuern?</i>	
	Literaturhinweise	343
Baustein 11	Karrierewege steuern	345
11.1	Karrieremodelle	347
	<i>Wie lassen sich Aufstiegswege im Unternehmen systematisch gestalten?</i>	
11.2	Karriere aus individueller Perspektive	350
	<i>Wie lassen sich individuelle Karriereentscheidungen erklären und einordnen?</i>	
11.2.1	Karriereanker	351
11.2.2	Karriere und Work-Life-Balance	353
11.3	Internationale Karrieren	358
	<i>Welche Begleitung ist bei vorübergehenden Auslandseinsätzen notwendig?</i>	
11.3.1	Strategien des internationalen Personalmanagements	359
11.3.2	Auslandsentsendung	360
	Literaturhinweise	365

Baustein 12	Rationalisieren und flexibilisieren	367
12.1	Personaleinsatz zwischen Professionalität und Flexibilität <i>Worin besteht das Spannungsfeld zwischen Professionalität und Flexibilität?</i>	369
12.2	Voraussetzungen der Mitarbeiterflexibilität <i>Von welchen Faktoren hängt die individuelle Flexibilität ab?</i>	371
12.2.1	Flexibilitätsfähigkeit und Employability	371
12.2.2	Flexibilitätsbereitschaft	373
12.2.3	Flexible Arbeitsbedingungen	379
12.3	Flexibilität statt Personalabbau <i>Wie lassen sich die negativen Folgen von Abbaumaßnahmen vermeiden?</i>	388
	Literaturhinweise	393
Baustein 13	Personalaufgaben effizient steuern und organisieren	395
13.1	Organisation des Personalmanagements <i>Wie können die Personalaufgaben zwischen Fachbereich und Linie verteilt werden?</i>	397
13.1.1	Aufteilung der Personalaufgaben	397
13.1.2	Rollen des Personalmanagements	399
13.1.3	Organisationsmodelle der Personalarbeit	401
13.1.4	Auf dem Weg zur virtuellen Personalabteilung?	405
13.2	Personalerfolgskriterien <i>Was sagt die Forschung zum Zusammenhang von HRM und Unternehmenserfolg?</i>	407
13.3	Personalcontrolling <i>Wie lassen sich die Leistungsbeiträge im Personalmanagement steuern?</i>	411
13.3.1	Funktionen und Ansätze des Personalcontrollings	412
13.3.2	Faktororientiertes Personalcontrolling	413
13.3.3	Funktionsorientiertes Personalcontrolling	416
13.3.4	Human Resource Scorecard	418
13.3.5	Human Resource Due Diligence	423
13.3.6	Personalcontrolling – quo vadis?	425
	Literaturhinweise	426

Baustein 14	Die Grundlagen des Human Resource Management reflektieren	.. 429
14.1	Grundfragen der Ethik im Human Resource Management	431
	<i>Wie unterscheidet man zwischen richtig und falsch im HRM?</i>	
14.1.1	Die Bedeutung der Ethik für die Unternehmensführung	431
14.1.2	Ethik und Human Resource Management	433
14.2	Die Geschichte der betrieblichen Arbeitsbeziehungen von der Zunftrordnung bis zum modernen HRM	439
	<i>HRM – Wer hat's erfunden?</i>	
14.2.1	Personalbeziehungen vom Mittelalter bis zur Industrialisierung	439
14.2.2	Ideologien der Personalbeziehung	442
14.2.3	Auf dem Weg zum Human Resource Management	447
14.2.4	Die Entwicklung im deutschsprachigen Raum	450
14.2.5	Von den Human Relations zu den Human Resources	453
14.2.6	Wohin entwickelt sich die betriebliche Personalarbeit?	455
	Literaturhinweise	456
	Literaturverzeichnis	457
	Stichwortverzeichnis	465
	Die Autoren	477



Baustein 1

Strategisch denken und steuern

Wie lässt sich die Personalpolitik so auf die unternehmensstrategischen Ziele abstimmen, dass sie einen erkennbaren Erfolgsbeitrag leistet?

Seit Mitte der 1980er Jahre beschäftigt sich die empirische Personalforschung mit der Frage, welche personalpolitischen Maßnahmen einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Die bislang vorliegenden Befunde ergeben noch kein eindeutiges Bild, auch wenn ein überdurchschnittlicher Weiterbildungsaufwand oder variable leistungsabhängige Vergütungsanteile in den meisten Untersuchungen mit einem überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg einhergehen. Aber eine empirisch ermittelte Korrelation ist noch lange kein gesicherter Kausalzusammenhang: Führen hohe Weiterbildungsausgaben zu höherem Erfolg im Markt, oder ist es nicht mindestens so plausibel anzunehmen, dass erst der finanzielle Erfolg eines Unternehmens zu einer Erhöhung des Weiterbildungsbudgets führt? Entsprechend weit gehen in der Unternehmenspraxis die Ansichten über personalpolitische Erfolgsbeiträge auseinander. Auf der einen Seite stehen vor allem Personalmanager, die sich über den Nachweis von Erfolgsbeiträgen eine ökonomische Legitimierung ihrer Arbeit im Unternehmen erhoffen. Ihnen gegenüber steht wohl die Mehrheit der Unternehmer und Führungskräfte, welche die Kernaufgabe der Personalpolitik gar nicht in den ökonomischen Erfolgsbeiträgen, sondern viel eher in der effizienten Erfüllung der Personalaufgaben oder in der innerbetrieblichen Konfliktvermeidung und -lösung sieht. Unabhängig davon, welche Ziele die Personalpolitik im Unternehmen verfolgen soll, bleibt die Aufgabe aber

stets, die Personalpolitik so auf das Unternehmen und seine Leistungsprozesse abzustimmen, dass die angestrebten Ziele – worin diese auch immer bestehen mögen – erreicht werden können.

Inhalt	
1.1 Die Idee des Human Resource Management	19
<i>Warum ist der Mensch in der Organisation wichtig?</i>	
1.1.1 Menschen und Human Resources	21
1.1.2 Human Resources und Arbeitsleistung	23
1.2 Die strategische Ausrichtung des Human Resource Management	24
<i>Wie wird die Personalpolitik auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?</i>	
1.2.1 Von der Unternehmens- zur Personalstrategie	24
1.2.2 Personalstrategie I: Das eingespielte Team	27
1.2.3 Personalstrategie II: Das perfekte System	29
1.2.4 Personalstrategie III: Der intelligente Organismus	30
1.2.5 Personalstrategie IV: Die kreative Evolution	32
1.2.6 Wahl einer Personalstrategie	34
1.3 Rahmenbedingungen für Personalpolitik und Personalstrategie	37
<i>Welche Faktoren sind bei der Strategiewahl und -ausgestaltung zu berücksichtigen?</i>	
1.3.1 Branche und Leistungstyp	39
1.3.2 Gewinn- oder Sachzielorientierung	42
1.3.3 Innovationszyklus	44
1.4 Entwicklungsschritte zum strategischen Personalkonzept	46
<i>Wie werden die personalstrategischen Ziele und Instrumente abgeleitet?</i>	
1.5 Die Bausteine des Human Resource Management	50
<i>Wie ist das Buch in den folgenden Kapiteln aufgebaut?</i>	

1.1 Die Idee des Human Resource Management

Warum ist der Mensch in der Organisation wichtig?

Human Resource Management (HRM) ist die Gesamtheit aller Maßnahmen, mit denen in einem Unternehmen geplant und zeitüberdauernd bei den Mitarbeitenden die zur unternehmerischen Zielerreichung notwendigen Fähigkeiten und Motivationen aufgebaut werden.

Unter dem Begriff Unternehmen sind dabei sehr unterschiedliche Arten von Organisationen zu verstehen, die sich in spezifischer Weise aus verschiedenen Arbeitertypen zusammensetzen:

- *Erwerbswirtschaftliche Betriebe*, die vor allem aus Angestellten, d.h. arbeitsvertraglich gebundenen Personen, gebildet werden. Dieser Mitarbeiterstamm wird gegebenenfalls noch durch Auftragnehmer im Werkvertrags- oder Auftragsverhältnis ergänzt, die als rechtlich (Schein-)Selbständige zum Unternehmen beitragen. Wo Kunden in die Prozesse der Leistungserstellung einbezogen sind (beispielsweise beim Check-in am Flughafen, bei Selbstbedienungstankstellen oder bei Supermarktkassen mit Selbst- erfassung), sind sie im weitesten Sinne ebenfalls vorübergehend Mitarbeitende.
- *Betriebe der Öffentlichen Verwaltung*. Je nach Gesetzesrahmen sind hier Beamte als spezielle Mitarbeitengruppe neben den Angestellten zu betrachten. Im Milizsystem kommen zudem Bürgerinnen und Bürger in öffentlichen Ämtern hinzu.
- *Nonprofit-Organisationen (NPO)*, wie Verbände oder Hilfswerke, können sich, sofern sie philanthropische oder gemeinnützige Ziele verfolgen, über Angestellte hinaus auf Ehrenamtliche und Freiwillige stützen, die sie gar nicht oder deutlich unterhalb marktüblicher Ansätze vergüten. In einigen Bereich wirken zudem Mitglieder oder Klienten an der Leistungserstellung mit (vgl. Abschnitt 1.3.2).

Im engeren Verständnis bezieht sich Human Resource Management nur auf die Gruppe der Angestellten eines Unternehmens, und dieser Fokus liegt auch dem vorliegenden Buch zugrunde.

Viele Konzepte und Instrumente sind aber prinzipiell auch auf andere Arbeitertypen übertragbar. Allerdings müssen sie dann entsprechend angepasst werden.



Bedeutung des Menschen

Der Begriff des Human Resource Management entstand ursprünglich in Nordamerika und breitete sich im deutschsprachigen Raum erst im Zuge einer zunehmenden Ökonomisierung der Arbeitsbeziehungen in den 1990er Jahren nachhaltig aus. Er hat seither die älteren Begriffe Personalwesen, Personalverwaltung oder Personalwirtschaft weitgehend verdrängt. Der Gebrauch des Begriffs HRM bezieht sich nicht einfach nur auf eine Praxis in Unternehmen und anderen Organisationen, sondern bringt auch eine bestimmte Haltung der Unternehmensleitung gegenüber Menschen in Organisationen zum Ausdruck: Menschen leisten Arbeit und schöpfen Werte; deshalb werden sie als wesentliche Kapitalbasis, genauer als Humankapital angesehen. Als Humankapital sind Menschen für die Organisation wichtig und müssen gleichzeitig so geformt werden, dass sie auch nützlich und produktiv sind. Der Organisationspsychologe Oswald Neuberger hat das in einem Aufsatz 1990 einmal pointiert formuliert hat: «Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.» Mit dieser prägnanten Aussage werden zwei extreme Haltungen zum Ausdruck gebracht, zwischen denen sich die Praxis des Human Resource Management ansiedelt:

- *Der Mensch ist Mittelpunkt:* Mit dieser Haltung geht das Management davon aus, dass es seine Ziele nur erreichen kann, wenn die Mitarbeitenden so eingesetzt und weiterentwickelt werden, dass diese ihre Fähigkeiten und ihr Leistungsvermögen freiwillig und ungestört für das Unternehmen, für Kollegen und Kooperationspartner sowie für die Kunden einsetzen. Freiwilligkeit ist der Schlüssel zu Effektivität und Effizienz, zu Qualität und Innovation.
- *Der Mensch ist Mittel. Punkt:* Ausgangspunkte für diese Haltung sind ökonomischer Druck und arbeitsvertragliche Verpflichtung. In der Annahme, dass die Mitarbeitenden eigenwillig, aber auch bis zu einem gewissen Grad formbar sind, werden sie als bloßes Mittel zur unternehmerischen Zielerreichung angesehen. Effektivität und Effizienz sowie Qualität und Innovation resultieren daraus, dass sich die Menschen den organisationalen Zielen und Prozessen unterwerfen.

Wie sich die Praxis zwischen diesen beiden Extremhaltungen im konkreten Einzelfall ansiedelt, ist vor allem eine Frage der persönlichen Werthaltung und der persönlichen Erfahrung von Entscheidungsträgern. Die wissenschaftliche Forschung ist nicht in der Lage, eindeutig zu belegen, welche der beiden Extrempositionen zu einem höheren Unternehmenserfolg führt oder ob das Optimum in einer

Mittelposition zu finden ist. Manager und Managerinnen an der Spitze von Unternehmen bzw. Führungskräfte mit Bereichs- oder Teamverantwortung müssen dazu eine Vielzahl von äußeren Faktoren berücksichtigen und ihre eigenen Einstellungen und Erfahrungen kritisch reflektieren. Die getroffenen Maßnahmen mit ihren Konsequenzen für die Mitarbeitenden ergeben eine Personalpolitik als Ergebnis von Human Resource Management, die in dem Maße einen strategischen Charakter bekommt, wie sie die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt.

1.1.1

Menschen und Human Resources

Unternehmen werden als Organisationen von Menschen gebildet. Menschen sind die Träger von ▷ Human Resources (Personalressourcen), die den Unternehmen für die Zielerreichung zur Verfügung stehen. Somit wird deutlich, dass Menschen und Human Resources nicht einfach gleichzusetzen sind. Menschen sind Unternehmen in den meisten Fällen über einen Arbeitsvertrag verbunden, der sie verpflichtet, ihre Aufgaben im Rahmen der vereinbarten Arbeitszeit nach bestem Wissen und Gewissen, d.h. in den Begriffen des HRM: kompetent und motiviert zu erfüllen.

Qualifikationen im breitgefassten Begriffsverständnis dieses Konzepts sind sämtliche persönlichen Voraussetzungen, die eine Person befähigen, die ihr übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Qualifikationen können sowohl in einer Ausbildungsphase aufgebaut worden sein, als auch durch Berufserfahrung erworben werden. Zu den Qualifikationen zählen insbesondere:

Kompetenzen und Wissen

- *Fachkompetenz*: Kenntnisse und Fertigkeiten, die für eine Fachaufgabe benötigt werden.
- *Methodenkompetenz*: Kenntnisse und Fertigkeiten, die notwendig sind, um sich selbst, Mitarbeiter, Teams oder das Unternehmen als Ganzes steuern zu können (z.B. Zeit- und Projektmanagement, Führungstechnik).
- *Sozialkompetenz*: Fähigkeit, gemeinsam oder in Auseinandersetzung mit anderen Menschen Probleme zu lösen (z.B. Einfühlungsvermögen, Motivationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick).
- *Systemkompetenz*: Verständnis der Funktionsweise von sozialen Systemen (Organisationen oder Gruppen) und die Fähigkeit, diese Systeme zu gestalten, zu lenken und zu entwickeln.

- *Unternehmensspezifisches Wissen*: Kenntnisse über Arbeitsweisen, Betriebsabläufe, Ansprechpersonen oder Wissensbestände im Unternehmen sowie das Vermögen, diese Kenntnisse auch wirkungsvoll einzusetzen.
- *Branchenwissen*: Kenntnisse über aktuelle und potenzielle Interessengruppen (Stakeholders), die für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens wichtig sind (z.B. Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Kooperationspartner, öffentliche Institutionen), sowie das Geschick im Umgang mit diesen Gruppen.

Human Resources (Personalressourcen)

Human Resources sind Kombinationen von Qualifikationen und Motivationen, die Menschen einer Organisation zur Verfügung stellen. Qualifikationen sind die «*Können*»-Komponente der Human Resources und umfassen insbesondere fachbezogenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, berufliche Erfahrungen, die Sozial- und Methodenkompetenz, die Fähigkeit, sich in einer Organisation, in einem Markt oder einer Branche zurechtzufinden. Motivationen sind die «*Wollen*»-Komponente der Human Resources und umfassen Bedürfnisse, Ziele, aber auch Einstellungen wie die Bindungs- und Identifikationsbereitschaft. Kompetenzen und Motivationen müssen stets zusammenwirken, damit sie eine nutzbare Ressource darstellen. Die nachfolgende Formel illustriert diesen Zusammenhang, wobei die Komponenten Werte zwischen 0 und 1 annehmen können. Das Summenzeichen steht für die Vielzahl der Mitarbeitenden und die Vielzahl der von ihnen übernommenen Aufgaben.

Human Resources eines Unternehmens =
 $\sum \text{Können (Qualifikationen)} \times \text{Wollen (Motivationen)}$

Die Formel verdeutlicht, dass die Human Resources in Zahlen ausgedrückt 0 sind, wenn mindestens eine der beiden Komponenten den Wert 0 annimmt: Qualifizierte, aber demotivierte oder frustrierte Mitarbeitende fallen als Human Resources für die Zielerreichung des Unternehmens ebenso aus wie motivierte, aber für ihre Aufgaben noch nicht oder nicht mehr qualifizierte Mitarbeitende.

Damit die Human Resources auch zu einer entsprechenden Arbeitsleistung führen, die zur Ziel-

erreichung im Unternehmen beitragen, sind zusätzlich die «*Dürfen*»- und die «*Sollen*»-Komponente einzubeziehen. Sie bilden zusammen die Situation für den Ressourceneinsatz. Die «*Dürfen*»-Komponente umfasst alle Bedingungen, die den Mitarbeitenden erlauben, ihr Können und Wollen zum Ausdruck zu bringen. Dazu zählen insbesondere die Organisationsstruktur und das Führungsverhalten der Vorgesetzten. Die «*Sollen*»-Komponente widerspiegelt sich in den Leistungserwartungen der Organisation, beispielsweise den Ziel- und Kontrollsystemen, aber auch den informellen Normen und Werten. Die erweiterte Formel für die Arbeitsleistung, d.h. die Wirksamkeit der Human Resources, besteht somit aus vier Komponenten, die in Zahlen ausgedrückt wiederum Werte zwischen 0 und 1 annehmen können:

Arbeitsleistung in einem Unternehmen =
 $\sum \text{Human Resources} \times \text{Situationen}$

wobei: $\text{Human Resources} = \sum \text{Können} \times \text{Wollen}$
 $\text{Situationen} = \sum \text{Dürfen} \times \text{Sollen}$

Die erweiterte Formel verdeutlicht, dass die Wirksamkeit von qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden an Strukturen oder Vorgesetzten scheitern können, die der Entfaltung allzu enge Grenzen setzen bzw. das Mitarbeiterengagement durch Gleichgültigkeit lähmen können. Andererseits können auch beste Rahmenbedingungen nicht gute Arbeitsleistungen erzeugen, wenn die Mitarbeitenden demotiviert oder nicht den Aufgaben entsprechend qualifiziert sind.

Motivationen sind sämtliche persönlichen Voraussetzungen, damit eine Person bereit und willens ist, die ihr übertragenen Aufgaben zu erfüllen. Dazu zählen insbesondere:

- *Ziele* und *Bedürfnisse*, die eine Person in ihrer Arbeitstätigkeit verfolgt bzw. befriedigen will (z.B. Sicherheit, Anerkennung, beruflicher Aufstieg, Selbstverwirklichung).
- *Identifikation* und *Loyalität*, die eine Person auf die Ziele des Unternehmens und die persönlichen Aufgaben verpflichtet und die sie dazu bringen, dem Unternehmen und den übernommenen Aufgaben auch mittel- und langfristig treu zu bleiben.

Personalressourcen können auch als *Negativressourcen* vorhanden sein. Motivationale Negativressourcen sind beispielsweise *persönliche Werte* oder *Befürchtungen*, die eine Person davon abhalten, ihre Aufgaben zu erfüllen. Zu Qualifikationen als Negativressourcen zählen auch persönliche *Irrtümer* oder *Routinen*, die systematisch Fehler in der Aufgabenerfüllung nach sich ziehen.

1.1.2 Human Resources und Arbeitsleistung

Rahmenbedingungen Arbeitsverhalten

Die Verfügbarkeit von Human Resources ist zwar eine notwendige Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern die gesetzten Ziele erreichen kann, sie allein ist aber nicht hinreichend. Die Arbeitsleistung hängt auch von der *Situation* für den Einsatz von Kompetenzen und Motivationen ab. Diese Situation setzt sich aus einer ganzen Reihe von Rahmenbedingungen für das Mitarbeiterverhalten zusammen:

- das *Ziel- und Steuerungssystem* der Organisation, mit dem die Prioritäten in der Aufgabenerfüllung festgelegt und fortlaufend überprüft werden;
- die *Organisationsstruktur*, d.h. der Grad der Formalisierung, Spezialisierung oder Standardisierung, der Aufgaben und Abläufe; sie prägt nicht nur die individuelle Aufgabe, sondern auch die Zusammenarbeit im Unternehmen;
- die *Organisationskultur*, d.h. Normen und Werte, die auf die Wahrnehmungen, Einstellungen und das Verhalten der Personen einwirken;
- das *Führungsverhalten* der direkten oder indirekten Vorgesetzten, aber auch das Verhalten von Kollegen und Kolleginnen in der Zusammenarbeit;

- *technische, sachliche oder finanzielle Hilfsmittel*, die für die Aufgabenerfüllung zur Verfügung stehen;
- weitere *äußere Rahmenbedingungen*, welche die Aufgabenerfüllung prägen und ihr eine spezifische Bedeutung geben. Beispiele dafür sind etwa die Wertschätzung, die einer Organisation oder einer Aufgabe von ihren Stakeholdern entgegengebracht werden, oder Entscheidungsdruck in Krisenzeiten.

Die Situation wirkt je nach Ausgestaltung fördernd oder hemmend auf die Entwicklung und die Wirksamkeit der Human Resources. Im Idealfall werden damit sowohl Freiräume zur Entfaltung von Motivationen und Kompetenzen geschaffen, als auch eine Richtung vorgegeben, die deutlich macht, welche Erwartungen von Seiten des Unternehmens an die einzelnen Mitarbeitenden bestehen.

1.2 Die strategische Ausrichtung des Human Resource Management

Wie wird die Personalpolitik auf die Unternehmensstrategie abgestimmt?

Um eine enge Abstimmung zwischen der Personalpolitik und den Unternehmenszielen zu erreichen, müssen die strategische Ausrichtung im Markt und die personalpolitischen Grundsätze bestimmt werden. Unternehmen positionieren sich im Markt entweder als Kosten- und Qualitätsführer, um bestehende Positionen zu halten, oder als Innovatoren, die fortlaufend neue Positionen aufbauen und dafür weniger aussichtsreiche Segmente aufgeben. Dabei verfolgen sie entweder den Grundsatz, die Ziele nach Möglichkeit mit einem festen Mitarbeiterstamm zu erreichen, oder sie versuchen, ihre Personalkapazitäten so flexibel wie möglich zu halten. Aus der Kombination der beiden Basisentscheidungen ergeben sich vier personalstrategische Typen, die sich jeweils durch eine bildhafte Leitidee charakterisieren lassen: das eingespielte Team, das perfekte System, der intelligente Organismus oder die kreative Evolution. Jeder dieser Typen steht für eine bestimmte Personalstrategie.

1.2.1 Von der Unternehmens- zur Personalstrategie

Die *Personalstrategie* eines Unternehmens ist der mittel- und langfristige Plan zur Steuerung der Personalressourcen. Sie umfasst die personalpolitischen Ziele und Ergebnisse, die in den kommenden Jahren angestrebt werden, sowie die Konzepte, Instrumente und Maßnahmen zu deren Erreichung.

Die personalstrategische Grundausrichtung ist ein Kernelement der Unternehmensführung. Sie bestimmt wesentlich, wie die beschäftigten Führungskräfte und Mitarbeiter ihr Unternehmen und die Erwartungen, die an sie in Bezug auf die Aufgabenerfüllung gerichtet werden, wahrnehmen. Die Personalstrategie steuert langfristig den Aufbau von \triangleleft *Human Resources* (Personalressourcen), die das Unternehmen für seine Leistungsprozesse benötigt.

Personalstrategische Ausrichtung

In der personalstrategischen Ausrichtung eines Unternehmens lassen sich verschiedene Typen unterscheiden. Jeder dieser Strategietypen ist darauf ausgerichtet, diejenigen Kompetenzen und Motivationen aufzubauen, die das Unternehmen benötigt, um seine Ziele erreichen zu können.

Dabei stehen zwei *Grundsatzfragen* im Mittelpunkt: Die erste Frage betrifft die strategische Positionierung des Unternehmens im Markt, während die zweite Frage das Leitbild betrifft, das die Unternehmensleitung ihrer Personalpolitik zugrunde legen will. Die beiden Fragen sind weitgehend unabhängig voneinander zu beantworten. Obwohl zu jeder Frage eine Vielzahl möglicher Antworten denkbar sind, lassen sich jeweils zwei entgegengesetzte Pole unterscheiden:

1. *Marktstrategie*: Positioniert sich das Unternehmen im Markt als Kosten- oder Qualitätsführer und versucht auf dieser Grundlage, seine bisherigen Positionen zu halten (*Effizienzziel*), oder verfolgt es das Ziel, durch innovative Leistungen immer wieder neue Positionen aufzubauen (*Innovationsziel*)? Traditionell wird zwar häufig zwischen einer Kosten- und Qualitätsführerstrategie unterschieden, aber in den meisten entwickelten Märkten der industrialisierten Gesellschaften lassen sich diese beiden Leistungsaspekte kaum mehr voneinander trennen. Allerdings kann die Feinsteuerung einzelner Personalfunktionen unterschiedlich erfolgen, je nachdem, ob eher das Effizienz- oder das Innovationsziel unterstützt werden.
2. *Personalpolitisches Leitbild*: Verfolgt das Unternehmen seine strategischen Marktziele so weit wie möglich mit dem bestehenden Personalstamm und entwickelt es dazu die Mitarbeiter fortlaufend weiter (*Erhaltungsziel*), oder strebt es nach maximaler Personalflexibilität, indem es die Positionen im Unternehmen nach Bedarf besetzt, ständig nach den am besten geeigneten Mitarbeitern sucht und sich gegebenenfalls von denjenigen trennt, die nicht benötigt werden (*Flexibilitätsziel*)?

Personalstrategische Grundtypen

Aus der Kombination der beiden Zieldimensionen ergeben sich vier personalstrategische Grundtypen, die jeweils eine bestimmte marktstrategische Ausrichtung unterstützen und ein personalpolitisches Leitbild widerspiegeln (► Abb. 1).

Es handelt sich dabei um Idealtypen. In der Realität bewegen sich Unternehmen mehr oder weniger eindeutig in einem der vier Felder, wobei auch Merkmale eines oder mehrerer anderer Typen mit hineinspielen können. In der Regel ist davon auszugehen, dass eine reine Strategie einer gemischten Strategie überlegen ist, weil es im ersten Fall besser gelingt, die vorhandenen Ressourcen gezielt zu bündeln. Andernfalls riskiert ein Unternehmen in eine sogenannte «Stuck-in-the-middle-Position» zu rutschen, in der keine selektiven Entscheidungen getroffen werden können, sondern ständig Kompromisse geschlossen werden, die suboptimal sind.

Innerhalb eines Unternehmens können sich ebenfalls Unterschiede ergeben: zwischen verschiedenen Produktdivisionen, Funktionsbereichen oder Tochtergesellschaften verschiedener Länder. Unterschiedliche Anforderungen an die Unternehmensbereiche machen eine entsprechende personalstrategische Ausrichtung notwendig. Je enger jedoch die Zusammenarbeit und die Personalwanderungen zwischen den Bereichen sind, umso größer ist die Gefahr, dass es zu Konflikten oder Unzufriedenheit kommt, deren Lösung wiederum suboptimale Kompromisse oder Zugeständnisse erfordert.

Die vier strategischen Positionen lassen sich nicht nur auf ganze Unternehmen im Markt anwenden, sondern auch auf die Position



▲ Abb. 1 Personalstrategien

eines Funktionsbereichs oder einer Abteilung innerhalb des Unternehmens: So wie sich die Anforderungen an eine Werbeagentur von den Anforderungen an einen Finanzdienstleister – mit entsprechenden Konsequenzen für das Personal – unterscheiden, so unterscheiden sich auch die Erfolgsbeiträge des Produktionsbereichs von denjenigen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung innerhalb desselben Industriebetriebs. Und auch innerhalb eines Funktionsbereichs ergeben sich womöglich unterschiedliche Anforderungen: Während die Verantwortlichen für die Lohn- und Gehaltsabrechnung innerhalb der Personalabteilung vor allem Standardroutinen beherrschen müssen, liegen die Herausforderungen an eine Projektgruppe zur unternehmensweiten Einführung eines neuen Nachwuchsförderprogramms eher in der flexiblen Anpassung an laufend veränderte Anforderungen.

1.2.2 Personalstrategie I: Das eingespielte Team

Die Personalstrategie I, das «eingespielte Team», bietet sich an, wenn der Markterfolg des Unternehmens bzw. der Beitrag einer Abteilung zum Unternehmenserfolg in erster Linie auf den persönlichen Kompetenzen und dem Engagement eines festen Mitarbeiterstamms aufbaut. Jeder Einzelne ist für seine Aufgaben optimal qualifiziert oder das Team ist so organisiert, dass die anfallenden Aufgaben effizient und qualitativ einwandfrei erbracht werden können. Die Anforderungen an das Team bzw. jede einzelne Stelle sind weitgehend bekannt. Grundlegende Veränderungen sind selten oder zumindest frühzeitig absehbar. Eine weitere typische Voraussetzung für diese Personal-



strategie I ist so organisiert, dass die anfallenden Aufgaben effizient und qualitativ einwandfrei erbracht werden können. Die Anforderungen an das Team bzw. jede einzelne Stelle sind weitgehend bekannt. Grundlegende Veränderungen sind selten oder zumindest frühzeitig absehbar. Eine weitere typische Voraussetzung für diese Personal-

Praxisbeispiel: Das eingespielte Team

Mittelständische Unternehmen besetzen häufig Marktnischen, die sie auf der Grundlage spezifischer Fähigkeiten oder langjähriger Kundenbeziehungen halten. Wichtige Erfolgsvoraussetzungen sind Kontinuität und

Berechenbarkeit im Leistungsprogramm. Diese beruhen häufig auf einem kleinen Team von Leistungsträgern. Sie langfristig an das Unternehmen zu binden, ist von existenzieller Bedeutung.

strategie besteht darin, dass sich die notwendigen Kompetenzen nicht ohne weiteres und nur nach längerer Einarbeitungszeit auf neue Mitarbeiter übertragen lassen oder der persönliche Kontakt zu den Kunden ein intaktes Vertrauensverhältnis voraussetzt.

Das oberste Ziel dieser Strategie besteht darin, einen verlässlichen und qualifizierten Stamm von Mitarbeitern aufzubauen, die aufgrund ihrer Motivationen und Kompetenzen die Position des Unternehmens im Markt sichern und gegebenenfalls weiter ausbauen.

Anforderungen an die Mitarbeiter

Hohen Stellenwert haben persönliche Expertise und Qualität, Zuverlässigkeit und Beständigkeit, aber auch Harmonie und Loyalität in der Zusammenarbeit. Deshalb wird ein Unternehmen mit dieser Personalstrategie in der Personalrekrutierung großen Wert auf Fachkompetenz und die Fähigkeit, sich in ein Team zu integrieren, legen. Steht zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses die fachliche Kompetenz im Vordergrund, gewinnen Zuverlässigkeit und Loyalität sowie betriebliche Erfahrungen als Kriterien für den weiteren Aufstieg zunehmend Gewicht. Wenn möglich werden Führungspositionen intern besetzt. Dazu passen auf der anderen Seite eine geringe Fluktuationsrate und langfristige Karriere- und Entwicklungspläne. Stellenwechsel zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen bilden eher die Ausnahme, denn jeder soll nach Möglichkeit das tun, wofür er am besten qualifiziert ist. In der Entgeltpolitik wird das Unternehmen danach streben, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Anforderungs- und Leistungsorientierung einerseits und der Verfolgung sozialpolitischer Ziele andererseits zu erreichen; Letztere können sich beispielsweise in finanziellen Beteiligungsmodellen oder großzügigen Regelungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie niederschlagen. Variable Vergütungsanteile, insbesondere leistungsabhängige Prämien, werden dagegen eine vergleichsweise geringe Rolle spielen.

Erfolgsbeitrag dieser Personalstrategie

Die Erfolgsbeiträge einer solchen Personalstrategie liegen in der Expertise und einer leistungsorientierten Loyalität der Mitarbeiter. Eine mögliche Schwäche liegt in den eher geringen Potenzialen für Flexibilität und Innovation. Sie wirkt sich aus, wenn sich die äußeren Marktbedingungen für das Unternehmen bzw. die Anforderungen an den Unternehmensbereich grundlegend verändern oder wenn aufgrund eines Verlusts der führenden Marktposition eine strategische Neuorientierung notwendig wird.

1.2.3 Personalstrategie II: Das perfekte System

Im Gegensatz zur Strategie des «eingespielten Teams» sind es bei der Strategie «das perfekte System» nicht die spezifischen Kompetenzen und Motivationen der Mitarbeiter, auf denen die Marktleistungen aufbauen, sondern vielmehr die Strukturen und Systeme, nach denen die Mitar-



beiter eingesetzt werden. Die Produkte und Leistungen sowie Herstellungs- und Vertriebsprozesse sind so weit standardisiert, dass sich die Anforderungen an die einzelnen Stellen vollumfänglich definieren lassen. Dementsprechend kurz ist die benötigte Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter. Für das Unternehmen ist von großer Bedeutung, dass sich der einzelne Mitarbeiter jederzeit an die Strukturen und Regeln, die für seine Tätigkeit gelten, anpasst und die vorgesehenen Leistungen erbringt.

Anforderungen an die Mitarbeiter

Die Kompetenzen der Mitarbeiter beruhen in dieser strategischen Ausrichtung weniger in der Expertise, sondern vor allem in den Fähigkeiten und Fertigkeiten, die in der Einarbeitungsphase systematisch vermittelt werden. Darüber hinaus werden laufend neue Routinen und Best Practices entwickelt. Damit verbunden hängt der Erfolgsbeitrag des Personals von der allgemeinen Leistungsbereitschaft der Beschäftigten ab. Sie wird nicht zuletzt durch ein fortlaufendes Leistungs- und Verhaltensfeedback aufrechterhalten. Die möglichst vollständige Transparenz sowohl über die Leistungen des Unternehmens als auch über die Leistungsanforderungen an die Beschäftigten ist ein wesentliches Kennzeichen einer erfolgreichen

Praxisbeispiel: Das perfekte System

Der Erfolg von Fastfood-Ketten wie McDonald's oder Burger King beruhen wesentlich auf der Effizienz ihrer Routinen. Die Strukturen und Prozesse jedes einzelnen Restaurants sind mit dem Ziel optimiert, zu jedem Zeitpunkt dieselbe Qualität des Angebots bei maximaler Effizienz zu gewährleisten. Ausnahmen vom eng

umrissenen Angebot an Speisen und Getränken sind nicht vorgesehen. Sämtliche Arbeitsvorgänge wurden bis ins Detail definiert. Das sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass die Mitarbeiter schnell eingearbeitet und kurzfristig austauschbar sind.

Strategie des «perfekten Systems». Das Unternehmen ist bestrebt, jeden Mitarbeiter auf der Position einzusetzen, für die er optimale Voraussetzungen mitbringt, und es wird die arbeitsvertraglichen Bedingungen so gestalten, dass es diesen nach Bedarf auch kurzfristig flexibel einsetzen oder bei Überkapazitäten teilweise oder ganz freistellen kann. Voraussetzung für den Erfolg einer solchen Personalstrategie ist allerdings, dass die Stellenanforderungen so standardisiert sind, dass immer nur kurze Einarbeitungszeiten notwendig sind und keine persönliche Abhängigkeit von bestimmten Mitarbeitern besteht. Deshalb wird das Arbeitssystem fortlaufend optimiert. In der Personalauswahl haben Kriterien wie persönliche Flexibilität und Zuverlässigkeit, Disziplin und die Bereitschaft zur Einordnung hohen Stellenwert, während der fachliche Hintergrund nachrangig ist, denn diese Fähigkeiten werden in der Einarbeitungszeit erworben. Personalentwicklungsmaßnahmen dienen darüber hinaus in erster Linie zur Beseitigung von Defiziten. Da in der Regel wenig Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, ist von einer mittleren bis erhöhten Fluktuationsrate auszugehen, denn die Beschäftigten bauen auch nur eine geringe Bindung zum Unternehmen auf und sind zum Stellenwechsel bereit, wenn bessere Aufstiegs- oder Einkommensperspektiven bestehen. Das Vergütungssystem wird bei dieser Strategie vor allem leistungsorientierte variable Vergütungsanteile vorsehen, die an Zielvorgaben gekoppelt sind.

Erfolgsbeitrag dieser
Personalstrategie

Der Erfolgsbeitrag dieser Personalstrategie steht und fällt mit der Effizienz und Effektivität des Systems, auf das diese Strategie ausgerichtet ist. Das macht eine wesentliche Besonderheit gegenüber den drei anderen Strategien aus.

1.2.4

Personalstrategie III: Der intelligente Organismus

Unternehmen, die sich in Märkten mit langen oder kontinuierlich aufeinander aufbauenden Innovationszyklen bewegen, sind darauf angewiesen, dass sie ihre strategischen Kernkompetenzen binden können. Diese Anforderungen soll die Personalstrategie des «intelligenten Organismus» erfüllen. Eine solche Bezeichnung enthält gleich zwei Analogien aus der Biologie: Wie in einem bio-

