

Christian Lebreuz

Strategie und Personalmanagement

Konzepte und Instrumente
zur Umsetzung im Unternehmen

2. Auflage



Springer Gabler



Strategie und Personalmanagement

Christian Lebreuz

Strategie und Personalmanagement

Konzepte und Instrumente zur Umsetzung
im Unternehmen

2. Auflage

Mit einem Beitrag von Raimund Birri

 Springer Gabler

Christian Lebreuz
Hochschule Koblenz
Koblenz, Deutschland

ISBN 978-3-658-29032-0 ISBN 978-3-658-29033-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-29033-7>

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

Springer gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 2. Auflage

Nach der Veröffentlichung der ersten Auflage war ich wie wohl jeder Autor auf die Reaktion am Markt gespannt. Da es sich beim strategischen Personalmanagement um eine recht enge Facette der Betriebswirtschaftslehre handelt, hatte ich nicht damit gerechnet, dass dieses Buch einen größeren Leserkreis finden würde. Von daher war ich von den hohen Abrufzahlen des Buches freudig überrascht. Diese positive Resonanz am Markt hat mich ermuntert, früher als ursprünglich geplant, mit der Überarbeitung des Buches zu beginnen.

Neben der Aktualisierung der Literatur bringt die zweite Auflage zwei Veränderungen mit sich. Einerseits habe ich im zweiten Teil des Buches das Kapitel zu den HR Scorecards durch ein Kapitel zum Performance Management ersetzt. Nach der anfänglichen Begeisterung über Scorecards vor ca. 20 Jahren hat sich in sehr vielen Firmen eine große Ernüchterung breitgemacht. HR Scorecards haben sich in der Konzeption und Umsetzung für die allermeisten Unternehmen als zu aufwändig erwiesen. Daher spielen HR Scorecards in der Praxis als Instrument der Strategieimplementierung de facto keine Rolle mehr. Dafür ist in den letzten Jahren das Instrument des Performance Managements in der Fachöffentlichkeit sehr intensiv und meist kontrovers diskutiert worden. Auch wenn das Instrument aus Sicht vieler Personaler und Manager in erster Linie als Instrument zur Leistungssteigerung der Mitarbeitenden gesehen wird, so ist es auch ein Ansatz, die Strategie des Unternehmens durch die Mitarbeitenden zu implementieren. Dies hat mich bewogen, statt den HR Scorecards dem Performance Management ein Kapitel zu widmen.

Neben diesen inhaltlichen Änderungen habe ich teilweise die Reihenfolge der Kapitel geändert, um die Logik der Argumentation zu verbessern. Zusätzlich habe ich mich bemüht, durch eine Auflockerung des Schriftbildes sowie zusätzlichen Beispielen und Grafiken die Lesbarkeit des Textes zu erhöhen. Neu sind auch Transferfragen, die es den Lesern erleichtern sollen, die behandelten Fragestellungen auf konkrete Situationen im Unternehmensalltag übertragen zu können.

Auch bei der Überarbeitung der zweiten Auflage bin ich verschiedensten Personen zu Dank verpflichtet. Da sind zum einen all die Praktiker, Kollegen und Studierenden, die mich durch ihr Feedback angeregt haben, verschiedene Punkte zu präzisieren und anschaulicher zu gestalten. Zum anderen aber auch das Team bei Springer Gabler, das durch

seine hohe Professionalität mir als Autor die Arbeit erleichtert hat. Genauso musste meine Familie wieder viel Geduld aufbringen, da ich nicht nur oft physisch, sondern auch mit den Gedanken woanders – sprich bei der Überarbeitung des Buches – war. Ganz besonderer Dank gilt aber auch dieses Mal wieder Raimund Birri. Er hat mich nicht nur mit seinem Kapitel zum Human Capital Management unterstützt. Wieder erwies er sich als ein treuer Begleiter, der mich sowohl anspornte, als auch als Sparring-Partner mit seinem kritischen Feedback und seinen Fragen half, meine Argumentation zu schärfen. So hat er maßgeblich dazu beigetragen, die Qualität des Buches zu verbessern.

Auch für die zweite Auflage gilt, dass alle verbleibenden Fehler und Irrtümer allein mir anzulasten sind.

Wachtberg, Deutschland
Februar 2020

Christian Lebreuz

Vorwort zur 1. Auflage

Ein Buch zu schreiben ist meist eine sehr einsame Angelegenheit. Umso dankbarer bin ich für die Unterstützung durch diejenigen, die mich im Laufe dieser intellektuellen Reise begleitet und unterstützt haben. Nur durch den Input dieser Begleiter ist das Buch zu dem geworden, was es nun endlich ist. Diesen Begleitern möchte ich herzlich für ihre Unterstützung danken. Dies sind zum einen die Kollegen aus der Wissenschaft wie auch aus verschiedenen Personalabteilungen und Beratungen, mit denen ich die Ideen in diesem Buch diskutieren konnte und die mich gezwungen haben, die entwickelten Ideen zu hinterfragen und ihre Formulierung zu schärfen und zu präzisieren. Zum anderen sind es diejenigen Studierenden, die mir kritisches Feedback zu den Teilen des Manuskriptes gegeben haben, die ich im Rahmen meiner Vorlesungen eingesetzt hatte.

Mein Dank gilt auch meinem früheren Arbeitgeber, der Hochschule Augsburg, der es mir im Rahmen eines Forschungsfreisemesters ermöglicht hat, die gesammelten Gedanken und Fragmente in Ruhe zusammenzutragen und in die Form eines Buches zu gießen. Ebenso geht ein großes Dankeschön an meine Familie, die mich einerseits durch Geduld und Verständnis, andererseits aber auch durch Korrekturlesen des Manuskriptes aktiv unterstützt hat.

Einer Person gebührt mein besonderer Dank: Raimund Birri. Er hat sich nicht nur bereit erklärt, Kap. 10 „Human Capital Management“ zu schreiben und seine Erfahrungen bei der Entwicklung des Konzeptes bei der Credit Suisse aus erster Hand einzubringen. Mindestens genauso wichtig waren sein ständiger Rat und seine Unterstützung während des Schreibens. Mit geradezu schlafwandlerischer Sicherheit legte er den Finger in die Wunden, die das Manuskript aufwies. Auf die Punkte und Fragen, vor denen ich mich drücken wollte, wies er immer wieder freundlich, aber bestimmt hin und forderte Antworten. Mehr als einmal holte er mich aus Sackgassen heraus oder von Pfaden herunter, auf die ich mich im Eifer des Gefechtes vergaloppiert hatte. Das Buch wäre ohne Raimund Birri nicht das geworden, was es heute – hoffentlich – ist. Dafür kann ich eigentlich gar nicht genug danken.

Es versteht sich von selbst, dass alle verbleibenden Fehler und Irrtümer allein mir anzulasten sind.

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung: Worum es geht – der Faktor 70	1
Literatur	8

Teil I Konzeptionelle Grundlagen

2 Strategie und Personalmanagement: Die Seiten der Schnittstelle	13
2.1 Einleitung	13
2.2 Strategisches Management	14
2.3 Personalmanagement	27
2.4 Strategie und Personalmanagement: – ein Fazit	36
Literatur	37
3 Strategisches Personalmanagement als Verbindung	41
3.1 Einleitung	41
3.2 Vorschläge zur Definition	42
3.3 Die vier zentralen Fragen des strategischen Personalmanagements	47
3.4 Einige Modelle des strategischen Personalmanagements	51
3.5 Strategisches Personalmanagement – ein Fazit	63
Literatur	65
4 Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt? – Die Ebene der Architektur	67
4.1 Einleitung	67
4.2 Die Segmentierung des Humankapitals	72
4.3 Modelle von HR-Architekturen	85
4.4 Die Ebene der Architektur – ein Fazit	96
Literatur	100
5 Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt? – Die Ebene der Personalinstrumente	103
5.1 Einleitung	103
5.2 One Size Fits All? – Die Best-Practice-Schule	105

5.3	„Anpassung ist alles?“ – Die Best-Fit-Schule	117
5.4	Differenzierung durch Instrumente?	126
5.5	Die Ebene der Personalinstrumente – ein Fazit	131
	Literatur	134
6	Wie wird das Humankapital zum Wettbewerbsvorteil?	139
6.1	Einleitung	140
6.2	Welche Rolle spielt das Humankapital in der Strategieentwicklung	141
6.3	Wie schaffen wir mit unserem Humankapital einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil?	147
6.4	Unternehmenskultur	158
6.5	Das Humankapital als Wettbewerbsvorteil – ein Fazit	173
	Literatur	175
7	Die Suche nach dem heiligen Gral: Wie wirkt sich das Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg aus?	179
7.1	Einleitung	179
7.2	Was messen wir?	184
7.3	Was ist der Transmissionsmechanismus zwischen Inputs und Outputs? ...	192
7.4	Empirie: Was ist Stand der Forschung?	195
7.5	Personalmanagement und Unternehmenserfolg – ein Fazit	202
	Literatur	205
 Teil II Ansätze der Umsetzung		
8	Strategische Personalplanung	211
8.1	Was ist die Idee hinter der strategischen Personalplanung?	212
8.2	Wie ist die strategische Personalplanung aufgebaut?	214
8.3	Welche Rahmenbedingungen benötigt die strategische Personalplanung? ...	228
8.4	Wie sieht es mit der Verbreitung der strategischen Personalplanung aus? ...	230
8.5	Strategische Personalplanung – eine Bewertung	232
	Literatur	233
9	Strategisches Kompetenzmanagement	237
9.1	Was ist die Idee hinter dem strategischen Kompetenzmanagement?	238
9.2	Wie ist das strategische Kompetenzmanagement aufgebaut?	246
9.3	Welche Rahmenbedingungen benötigt ein strategisches Kompetenzmanagement?	254
9.4	Wie sieht es mit der Verbreitung des strategischen Kompetenzmanagements aus?	255
9.5	Strategisches Kompetenzmanagement – eine Bewertung	257
	Literatur	261

10 Performance Management	265
10.1 Was ist die Idee hinter dem Performance Management?	267
10.2 Wie ist das Performance Management aufgebaut?	276
10.3 Welche Rahmenbedingungen benötigt das Performance Management? ...	289
10.4 Wie sieht es mit der Verbreitung des Performance Managements aus? ...	291
10.5 Performance Management – eine Bewertung	294
Literatur	296
11 Human Capital Management	299
11.1 Welche Idee steckt hinter dem Human Capital Management?	300
11.2 Wie ist das Human Capital Management aufgebaut?	302
11.3 Was sind die Rahmenbedingungen für ein Human Capital Management?	319
11.4 Wie sieht es mit der Verbreitung des Human Capital Management aus? ...	321
11.5 Human Capital Management – eine Bewertung	322
Literatur	324
12 Wie geht es weiter?	325
12.1 Einleitung	325
12.2 Was bleibt zu tun?	335
Literatur	339
Stichwortverzeichnis	341

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Begriffsvielfalt im strategischen Personalmanagement	4
Abb. 1.2	Hebel für die Effektivität der Personalarbeit (Lebrenz 2017, S. 20)	7
Abb. 2.1	Ansätze/Schulen im strategischen Management	19
Abb. 2.2	Die Diskussion in der Literatur beschränkt sich meist auf eine Dimension	23
Abb. 2.3	Unterschiedliche Strategieprofile einzelner Firmen – schematische Darstellung	25
Abb. 2.4	Gegenüberstellung von Markt- und Investmentansatz – in Anlehnung an Bloisi (2007, S. 290)	30
Abb. 3.1	Die Teilbereiche des strategischen Personalmanagements	48
Abb. 3.2	Die vier generischen Personalstrategien von Gmür und Thommen. (In Anlehnung an Gmür und Thommen 2014, S. 23)	52
Abb. 3.3	Das ressourcenbasierte Modell von Wright et al. (nach Wright et al. (2001, S. 91) in Schuler und Jackson (1987))	54
Abb. 3.4	Das Integrationsmodell von Martín-Alcazar et al. (nach Martín-Alcazar et al. 2005, S. 651)	57
Abb. 3.5	Das 4-Ebenen-Modell von Kienbaum. (Werthschütz und Sattler 2010, S. 4)	59
Abb. 3.6	Alternative Einbindungsformen der Personalstrategie nach Scholz (2013, S. 92).	61
Abb. 4.1	Der Zusammenhang zwischen Personalstrategie, HR-Architektur und Personalinstrumenten	69
Abb. 4.2	Zwei Gebäude, zwei Architekturen. Lebrenz (2016, S. 53)	70
Abb. 4.3	Die HR-Architekturen nach Lepak und Snell (in Anlehnung an Lepak und Snell 1999).	77

Abb. 5.1	Instrumente verschiedener Best-Practice-Systeme	115
Abb. 5.2	Interne und externe Faktoren in der Best-Fit-Schule.	119
Abb. 5.3	Das idealtypische Strategie-Mosaik der Personalarbeit.	130
Abb. 5.4	Die fehlende Integration der Instrumente	131
Abb. 5.5	Die Filterfunktion von Best Practice und Best Fit.	132
Abb. 6.1	Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen nach Hungenberg. (2006, S. 143).	144
Abb. 6.2	Die Unternehmenskulturen von Trompenaars und Hampden-Turner (nach Trompenaars und Hampden-Turner 2012, S. 193)	162
Abb. 6.3	Unternehmenskulturen nach Deal und Kennedy	163
Abb. 6.4	Unternehmenskultur als kulturelle Sphären (nach Schneider et al. 2014, S. 64)	166
Abb. 6.5	Differenzierungsansätze für das Humankapital: Wechselwirkungen und Abgrenzungsschwierigkeiten	174
Abb. 7.1	Der Zusammenhang zwischen Personalinstrumenten und Unternehmenserfolg.	183
Abb. 7.2	Konzept, Indikator und Messgröße. (Boselie 2014, S. 86)	188
Abb. 7.3	Die Meta-Analysen von Subramony und von Jiang und Kollegen im Vergleich	196
Abb. 8.1	Der Prozess der strategischen Personalplanung.	213
Abb. 8.2	Hierarchieebenen von Job-Familiengruppen. (in Anlehnung an Berendes, Kittel Renner und Schmitz (2011), S. 22).	217
Abb. 8.3	Der Portfolio-Ansatz zur Auswahl von Szenarien in schematischer Darstellung.	225
Abb. 8.4	Heatmap zur Darstellung der Gap-Analyse (in Anlehnung an Sattelberger und Strack 2009, S. 55)	226
Abb. 9.1	Die Abgrenzung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen. (Erpenbeck und von Rosenstiel 2007, S. XIII)	241
Abb. 9.2	Verschiedene Typologien von Kompetenzen.	245
Abb. 9.3	Die vertikale und horizontale Verknüpfungsfunktion von Kompetenzmodellen (nach Kauffeld und Paulsen 2018, S. 34)	247
Abb. 9.4	Kurzdiagnose zur strategischen Kompetenzanalyse (North et al. 2013, S. 245)	248
Abb. 9.5	Das Kompetenzmodell eines Logistikdienstleisters (Lebrenz 2009, S. 57)	249
Abb. 9.6	Varianten von Kompetenzmodellen (von Hehn 2016, S. 86)	252
Abb. 9.7	Idealtypischer Entwicklungsprozess von Kompetenzmodellen nach Champion et al. (2011, S. 232)	253
Abb. 9.8	Bondorfs Entwicklungsstufen des Kompetenzmanagements	256

Abb. 10.1 Unterschiedliche Leistungsbegriffe in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (in Anlehnung an Becker 2009, S. 41)	269
Abb. 10.2 Die Logik der Prinzipal-Agenten-Theorie (in Anlehnung an Ridder 2015, S. 65)	273
Abb. 10.3 Der idealtypische Performance Management Zyklus (vgl. Lebreuz und Schellig 2019, S. 41)	277
Abb. 10.4 Annahmen des Performance Managements.	290
Abb. 10.5 Der Einsatz einzelner Elemente des Performance Managements (in Anlehnung an Mercer 2019, S. 2).	293
Abb. 11.1 Schichten der HCM-Architektur. (Birri 2013, S. 55)	304
Abb. 11.2 Der „Deal“ zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen. (Birri 2013, S. 59)	306
Abb. 12.1 Vergleich der vier Implementierungsansätze aus Teil 2.	331



Zusammenfassung

Seit Jahrzehnten wissen wir, dass das Personalmanagement einen stärkeren Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern soll. Doch über die Verringerung der eigenen Kosten kann dieser Beitrag nicht erbracht werden, denn diese sind im Vergleich zu den Gesamtkosten des Unternehmens vernachlässigbar. Der Beitrag zum Unternehmenserfolg ist um den Faktor 70 höher, wenn es dem Personalmanagement gelingt, die Effektivität des Humankapitals im Unternehmen zu erhöhen. Dazu muss das Humankapital konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Dies ist seit vielen Jahren bekannt, doch die Umsetzung gestaltet sich schwierig. Vor allem deswegen, weil die kritische Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Personalmanagement selten sauber definiert wird. Die Definition dieser Schnittstelle ist das zentrale Thema dieses Buches. Dabei werden wir nicht nur sehen, auf welche Fragen Antworten gefunden werden müssen, damit die kritische Verbindung gelingen kann, sondern auch untersuchen, welche Instrumente zur Umsetzung der Unternehmensstrategie durch das Personalmanagement zur Verfügung stehen.

Die Lücke zwischen Strategie und Personal

Wir haben ein Problem. Um langfristig überleben zu können, benötigen Unternehmen eine Strategie, wie sich die Organisation von ihren Wettbewerbern positiv abgrenzen und für ihre Kunden einen Mehrwert schaffen kann. Manchmal ist diese Strategie bereits formal beschlossen und wird offen kommuniziert, oft jedoch existiert sie lediglich in den Köpfen der Geschäftsführung als Leitschnur für deren Handeln. **Ohne Mitarbeitende¹ kann**

¹ Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird auf eine Unterscheidung zwischen männlicher und weiblicher Form des Wortes verzichtet. Grundsätzlich sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

diese Strategie nicht umgesetzt werden, denn kein Unternehmen kann ohne Mitarbeitende existieren. Wir benötigen den Faktor Personal, um Umsätze zu erwirtschaften und Gewinne zu erzielen. Gleichzeitig muss das Personal – unsere Mitarbeitenden – für das Unternehmen gewonnen, integriert, gehalten, entlohnt, gefördert und ggf. auch entlassen werden. Dies sind die Aufgaben des Personalmanagements: In größeren Unternehmen werden diese Aufgaben meist durch spezielle Personalabteilungen wahrgenommen, in kleineren Firmen oft von der Geschäftsführung, Assistenten und Dienstleistern mit erledigt.²

Und je wichtiger die Mitarbeitenden für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sind, desto größer ist auch die Bedeutung des Personalmanagements. Und diese Bedeutung nimmt zu, und zwar aus zwei Gründen:

1. Der Anteil an **wissensbasierten Tätigkeiten** steigt. Bei diesen erfolgt die Wertschöpfung durch die intellektuelle Leistung der Mitarbeitenden und nicht durch Maschinen. Auf diesen Punkt kommen wir gleich noch zurück.
2. Es geht um die Bereiche des Unternehmens, in denen wir noch deutlich effektiver werden können. Bei der Steuerung der Ressource Kapital haben wir in den letzten Jahrzehnten große Fortschritte gemacht. Unternehmen haben viel Energie darauf verwendet, Controlling- und Reporting-Systeme aufzubauen, um den Einsatz des Kapitals im Unternehmen zu steuern. Beim Einsatz des Faktors Kapitals sind wir sehr effektiv geworden, und es wird immer schwieriger, diese Effektivität zu steigern: Wir haben hier weitestgehend das Ende der Fahnenstange erreicht. Bei der Ressource Mitarbeitende ist die Lage nicht so eindeutig. Es ist uns zwar gelungen, die **Effizienz unserer Mitarbeitenden** deutlich zu steigern. Beispielsweise sorgen flexible Arbeitszeitmodelle und der Einsatz von Leiharbeitern dafür, dass wir heute Auftragsschwankungen viel besser abfedern können als in der Vergangenheit (vgl. Lebrencz 2010). Aber bei der **Effektivität unserer Mitarbeitenden** sieht es in den meisten Fällen anders aus. Haben wir die Mitarbeitenden, die wir wirklich brauchen, um unsere Strategie umzusetzen? Verfügen die Mitarbeitenden über die notwendigen Kompetenzen, zeigen sie das nötige Engagement und die nötige Leistung, um die Strategie umzusetzen? In den meisten Fällen nicht wirklich. Damit ist die Effektivität des Personals eine der letzten großen Stellschrauben, die wir haben, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern oder zumindest zu erhalten.

Um an dieser Stellschraube drehen zu können, bräuchten wir idealerweise ein Personalmanagement, das eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt ist. Durch diese Verzahnung würde das Personalmanagement das für die Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigte Humankapital, sprich unsere Mitarbeitenden mit ihrem Wissen und ihren

²Auch wenn Unternehmen je nach Größe über ganz andere Ressourcen verfügen, so ist doch die Fragestellung, die es zu beantworten geht, letztendlich gleich – egal ob es sich um eine kleine Firma oder einen Großkonzern handelt.

Fähigkeiten, bereitstellen. Und noch besser wäre es, wenn uns unser Personalmanagement helfen würde, unser Humankapital so zu formen, dass unser Personal selbst ein Wettbewerbsvorteil wäre. Das ist der Wunsch.

Die Wirklichkeit sieht oft aber ganz anders aus. Wir finden in vielen Unternehmen eine **tiefe Kluft zwischen der Strategie** auf der einen Seite **und dem Personalmanagement** mit seinen Aktivitäten auf der anderen Seite. Zwar hat sich in den letzten 30 Jahren weitestgehend die Erkenntnis durchgesetzt, dass wir ein strategisches Personalmanagement, sprich die Verzahnung von Unternehmensstrategie und Personalmanagement, benötigen (vgl. z. B. Scholz 2014, S. 33). Gleichzeitig haben wir trotz diverser Bemühungen und auch intensiver Forschung bei der Umsetzung herzlich wenige Fortschritte gemacht (vgl. Scholz 2014, S. 35). Diverse Studien bescheinigen den Personalern immer wieder eine mangelnde Strategieorientierung (vgl. z. B. Deloitte 2015 oder Beck und Bastians 2013).

Auf der einen Seite fordern prominente Management-Denker, dass der Personalvorstand zusammen mit dem Finanzvorstand und dem Vorstandsvorsitzenden ein Dreigestirn bilden, das den Kern eines jeden Vorstandes ausmachen sollte. Nur so könne der zentralen Bedeutung des Humankapitals für das Unternehmen ausreichend Rechnung getragen werden (vgl. Charan et al. 2018). Auf der anderen Seite sehen wir, dass gerade einmal ein Drittel aller DAX-Unternehmen überhaupt ein eigenständiges Personalressort aufweisen (vgl. Giertz und Scholz 2018, S. 145). Schlimmer noch, der strategische Einfluss der Personaler in den Unternehmen scheint eher zu sinken als zu steigen (Baier et al. 2017, S. 14). Es ist geradezu tragisch: Strategie und Personalmanagement sind wie die Königskinder, die einander brauchen, sich nacheinander sehnen, aber nicht zueinander finden.

Wir treffen nicht nur auf die Lücke zwischen Strategie und Personal, sondern gleichzeitig auch noch auf eine verwandte Lücke. Die **Lücke zwischen wissenschaftlicher Forschung** zum strategischen Personalmanagement und dem, was aus dieser Forschung in der **Praxis** ankommt und aufgegriffen wird. Während in den letzten 30 Jahren eine Unmenge von wissenschaftlichen Studien zu diesem Thema veröffentlicht worden ist, wird nur ein Bruchteil der Erkenntnisse in den Firmen eingesetzt (vgl. z. B. Rynes et al. 2007; Weckmüller 2013). Einige Autoren argumentieren, dass dies daran liegt, dass die Theorie nichts Relevantes für die Praxis liefert (vgl. Kaufman 2012). Meiner Einschätzung nach liegt es eher daran, dass das in den wissenschaftlichen Veröffentlichungen angehäuften Wissen für die Praktiker viel zu fragmentiert in den Fachzeitschriften behandelt wird und sich damit nur mit einem sehr hohen Zeitaufwand erschließen lässt. Dass ein Großteil der Diskussion in englischsprachigen Zeitschriften stattfindet, macht die Sache auch nicht leichter.

Und – last but not least – haben wir es mit einer Vielzahl von Begriffen zu tun, wenn es um die Verbindung von Strategie und Personal geht. Abb. 1.1 zeigt einige von ihnen. Es scheint so, als ob jeder Autor, jeder Berater seinen Begriff prägen, sein Konzept positionieren möchte. Diese **Begriffsinflation** führt letztendlich zu einer Sprachlosigkeit, da wir nie wissen, was denn nun gemeint ist, wenn wir einen dieser Begriffe verwenden.



Abb. 1.1 Begriffsvielfalt im strategischen Personalmanagement

Warum gestaltet sich die Verbindung von Strategie und Personal so schwierig? Drei Faktoren erschweren die Verzahnung von Strategie und Personal:

1. Das zwiespältige Verhältnis von Unternehmen zu ihren Mitarbeitenden

Einerseits bilden die Mitarbeitenden einen der größten oder gar den größten Kostenblock des Unternehmens. Um eine überhöhte Kostenstruktur zu vermeiden, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährden würde, müssen die Personalkosten möglichst gering gehalten werden. Andererseits ist es in vielen Fällen das Humankapital, sprich unsere Mitarbeitenden, die mit ihrem Wissen, ihren Fähigkeiten und ihrem Engagement für den Erfolg des Unternehmens eine entscheidende Rolle spielen. Dies gilt für wissensbasierte Dienstleistungen aus dem IT-Bereich oder der Rechtsberatung genauso wie für viele der Produktionsunternehmen, die sich auf hochwertige und innovative Produkte spezialisiert haben. Ohne das Know-how der Mitarbeitenden in der Entwicklung und Fertigung wäre die Marktposition dieser Unternehmen nicht haltbar. Eine reine Minimierung der Personalkosten wäre daher gefährlich. Das Unternehmen würde Gefahr laufen, die Gans zu schlachten, welche die goldenen Eier legt. Mit der Minimierung der Personalkosten würden die Firmen gleichzeitig einen wichtigen Teil ihres Kapitals, ihr Humankapital, vernichten. Hier eine Balance zu finden, etwas gleichzeitig zu minimieren und andererseits als kritische Ressource zu steuern, ist schwierig.

2. Die spezielle Natur des Humankapitals

Während das Finanzkapital dem Unternehmen gehört, ist dies beim Humankapital nicht der Fall. Mitarbeitende können jederzeit kündigen und würden dann wichtiges Wissen mitnehmen: Ein wichtiger Teil des Unternehmenswertes verlässt allabendlich das Unternehmen und geht nach Hause. Da das Humankapital dem Unternehmen nicht gehört und wir immer wieder verhandeln müssen, inwieweit wir das Humankapital nutzen können, dann gestaltet sich die Nutzung dieser Ressource deutlich schwieriger. Und während sich beim Finanzkapital eine Strategieänderung durch das Verschieben der Budgets aus einer Organisationseinheit in eine andere leicht bewerkstelligen lässt, ist das Humankapital in der Regel so spezifisch, dass wir es nicht einfach aus der einen Abteilung in die andere verschieben können. So wertvoll ein Facharbeiter in der Produktion sein kann, so wenig hilfreich ist er meist als Vertriebler, genauso wie Vertriebsmitarbeitende in der Produktion nur bedingt zu gebrauchen sind.

3. Die Messbarkeit von Kosten und Nutzen des Personalmanagements

Wir können beim Humankapital zwar sowohl die Kosten des Humankapitals als auch die Kosten des Personalmanagements in Form von Trainings, Durchführung von Assessment-Centern oder Auswahlverfahren sehr genau bestimmen. Den Nutzen aber, den sowohl das Humankapital als auch das Personalmanagement stiften, kaum. In einigen Fällen sind wir zwar in der Lage, den Deckungsbeitrag, den ein Vertriebsmitarbeiter erwirtschaftet, genau zu bestimmen. In den meisten Fällen können wir aber kaum beziffern, welchen Wertbeitrag ein einzelner Mitarbeitender konkret zum Unternehmenserfolg leistet. Wir kennen zwar die Kosten für das Assessment-Center oder eine Imagekampagne genau, wissen aber nicht, ob die geeignete Kandidatin nicht auch mit einfacheren Mitteln hätte identifiziert werden können. Genauso wenig, wie wir genau sagen können, ob die Bewerberzahlen aufgrund der Imagekampagne oder aufgrund der nachlassenden Konjunktur ansteigen.

All dies führt dazu, dass die Steuerung des Humankapitals deutlich schwieriger ist als die Steuerung anderer Ressourcen im Unternehmen. Dies macht das Personalmanagement so anspruchsvoll.

Der Faktor 70

Die mangelnde Verbindung von Strategie und Personal hat weitreichende Folgen für das Unternehmen. Einerseits fühlen sich die Personaler nicht ausreichend in ihrer Rolle ernst genommen, nicht genügend in die Unternehmensentscheidungen eingebunden. Den ersehnten ‚*seat at the table*‘ suchen sie oft vergeblich. Statt dem Personalmanagement eine strategische Rolle einzuräumen, wird sein Beitrag oft auf administrative Prozesse zurückgeführt. Der Grund dafür ist einfach: Wenn der **Wertbeitrag des Humankapitals** zum Unternehmenserfolg nicht nachgewiesen werden kann, dann erliegen Unternehmen schnell der Versuchung, ihr Augenmerk auf das zu legen, was sie gut messen können. Und gut messen lassen sich die Kosten des Humankapitals und des

Personalmanagements. So fordern viele Geschäftsführungen ihre Personaler auf, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg dadurch zu leisten, dass sie ihre Prozesse optimieren und möglichst effizient arbeiten.

Dieser Wertbeitrag liegt aber nicht auf der **Kostenseite der Personalarbeit**. Wie Huselid und seine Koautoren (vgl. Huselid et al. 2005, S. 10) zeigen, machen die Kosten für das Personalmanagement meist weniger als 1 % der Gesamtkosten des Unternehmens aus. Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten liegt hingegen zwischen 20 und 70 % der Gesamtkosten. Diese Zahlen wurden in den USA erhoben. Im deutschsprachigen Raum dürften die Größenordnungen ähnlich sein.

Transfer für die Praxis

1. Wie hoch ist bei Ihnen im Unternehmen der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten?
2. Wie hoch ist der Anteil der Kosten der Personalabteilung an den Gesamtkosten des Unternehmens?

Im Vergleich zu den gesamten Personalkosten sind die Kosten des Personalmanagements – salopp gesagt – Peanuts. Durch Kosteneinsparungen, z. B. durch Prozessoptimierungen in der Personalarbeit, kann die Kostenstruktur des Unternehmens nur minimal verbessert werden. Eine Konzentration auf die Effizienz des Personalmanagements ist keine wirkliche Möglichkeit, einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Dazu müssen wir woanders suchen.

Das Personalmanagement kann nur dann einen spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wenn es ihm gelingt, das Personal effektiver zu machen. Dies bedeutet, genau das Humankapital bereitzustellen, das das Unternehmen für die Strategieumsetzung benötigt (vgl. Hunt 2014, S. 17). Und nur dieses. Um bei den eben genannten Zahlen zu bleiben: Wenn das Personalmanagement aufhört, sich auf die Minimierung der eigenen Kosten zu konzentrieren, und sich stattdessen auf **die Steigerung der Effektivität** des Humankapitals konzentriert, entsteht ein **Faktor 70** bezüglich der Wirkung des Personalmanagements. Hier haben wir den Hebel, mit dem wir den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg um ein Vielfaches erhöhen können (vgl. Abb. 1.2). Der Fokus auf die Optimierung einzelner Prozesse innerhalb der HR-Abteilung oder die Verbesserung einzelner Instrumente bieten – so sinnvoll diese immer wieder sein mögen – deutlich weniger Potenzial für die Personalfunktion, einen substanziellen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu leisten.

Wenn wir die Verbindung des Personalmanagements zur Strategie hinbekommen, dann können wir an der eben diskutierten Stellschraube drehen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Gelingt uns dies, dann finden auch die Personaler ihren ‚*seat at the table*‘ und erhalten für ihre Arbeit die Anerkennung, die sie heute oft vermissen. So weit, so gut. Nun bleiben uns zwei Fragen: Woher kommt die Lücke zwischen Strategie und Personal, und wie lässt sich diese Lücke schließen?

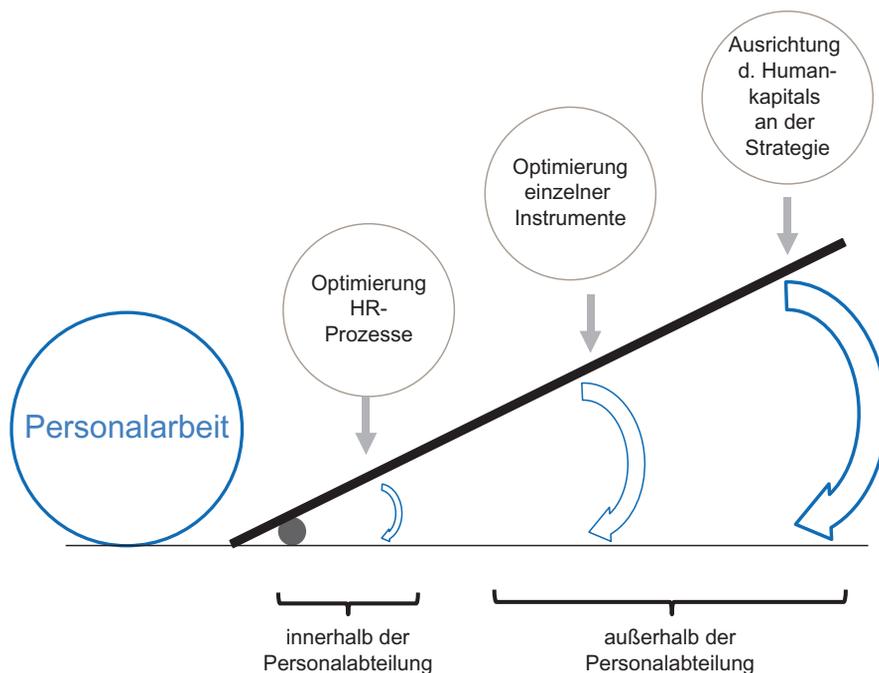


Abb. 1.2 Hebel für die Effektivität der Personalarbeit (Lebrenz 2017, S. 20)

Die Lücke als Schnittstellenproblem

Bei der Verbindung zwischen Strategie und Personal haben wir es mit einer Schnittstelle zu tun. Die Anforderungen, die die Unternehmensstrategie an das Humankapital und das Personalmanagement stellt, müssen so sauber definiert sein, dass das Personalmanagement an diese Schnittstelle andocken und das Humankapital auf die Strategie ausrichten kann. Allerdings ist diese **Schnittstelle** aus einer ganzen Reihe von Gründen viel **komplexer** und **vielschichtiger**, als es den Beteiligten in der Regel bewusst ist. Mit der Folge, dass in den meisten Fällen die Schnittstelle zwischen den beiden Bereichen – wenn überhaupt – nur teilweise definiert und bestimmt wird. Dies führt dazu, dass die kritische Verbindung zwischen Strategie und Personal Stückwerk bleibt.

Die Hilflosigkeit, die wir vielerorts beobachten können, rührt in erster Linie daher, dass wir diese Verbindung nicht in den Griff kriegen, weil wir das Problem in seiner ganzen Tragweite nicht erkennen und dementsprechend auch nicht angehen. Wir gehen lediglich die Spitze des Eisberges an. Erschwerend kommt noch hinzu, dass es **keine universelle Verbindung zwischen Strategie und Personal gibt**. Genauso wenig wie es eine universelle Strategie gibt, mit der wir den Erfolg des Unternehmens garantieren können. Daher müssen wir die Verbindung immer wieder neu für das eigene Unternehmen entwickeln, unseren Rahmenbedingungen und Zielsetzungen entsprechend anpassen.

Wenn wir an dieser Stelle weiterkommen wollen, dann müssen wir diese kritische Schnittstelle sauber definieren. Das ist Thema des Buches. Dazu werden wir **vier Fragen** beantworten müssen:

1. Welches Humankapital benötigen wir für die Umsetzung unserer Strategie?
2. Wie stellen wir das benötigte Humankapital bereit?
3. Wie müssen wir unsere Personalarbeit dazu organisieren und aufstellen?
4. Wie aktiv ist das Humankapital in die Strategieentwicklung eingebunden?

Wie schon angedeutet, gibt es in der wissenschaftlichen Diskussion zu jedem dieser Fragenbereiche eine Unmenge an Literatur. Im ersten Teil des Buches „**Konzeptionelle Grundlagen**“ wollen wir uns anschauen, welche Lösungsvorschläge zu jeder dieser vier Fragen entwickelt wurden. Was ist Stand der Diskussion, was können wir aus der wissenschaftlichen Diskussion für die Praxis mitnehmen? Zusätzlich werden wir noch auf eine fünfte Frage zu sprechen kommen: Inwieweit können wir den Wertbeitrag des strategischen Personalmanagements messen? Denn wie alle anderen Managementfunktionen auch muss das Personalmanagement seine Aktivitäten und Kosten rechtfertigen können.

Anschließend werden wir im zweiten Teil des Buches „**Ansätze zur Umsetzung**“ vier Ansätze untersuchen, die im Laufe der Zeit entwickelt wurden, um die Unternehmensstrategie durch das Personalmanagement zu implementieren: die strategische Personalplanung, das strategische Kompetenzmanagement, Performance Management und das Human Capital Management. Was sind die Stärken und Schwächen der jeweiligen Ansätze, inwieweit eignen sich die jeweiligen Ansätze für das eigene Unternehmen?

Um es vorwegzunehmen: **Eine universelle Lösung gibt es nicht.** Wer auf eine magische Formel, eine Wunderwaffe hofft, der wird enttäuscht sein. Diese existiert nicht. Stattdessen gibt es eine Vielzahl von Entscheidungen, die im Unternehmen getroffen werden, eine Vielzahl von Fragen, auf die für die eigene Organisation Antworten gefunden werden müssen. Die Schnittstelle zwischen Strategie und Personal zu klären, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Trotz aller Bemühungen, die Situation so verständlich wie möglich zu beschreiben, ist die Darstellung der Schnittstelle im zweiten Kapitel keine leichte Kost. Wir müssen erst einige dickere Bretter durchbohren. Diese anfängliche Anstrengung macht sich aber bezahlt, weil wir so die Konzepte und Maßnahmen in den folgenden Kapiteln besser verstehen können. Es lohnt sich, bei der Stange zu bleiben, denn die gute Nachricht ist, dass es möglich ist, die Lücke zwischen Strategie und Personal zu schließen. Die schlechte Nachricht ist: Der Aufwand dafür ist hoch. Aber noch höher ist der Nutzen, den das Unternehmen aus dieser Anstrengung zieht. Es geht schließlich um den Faktor 70 bei der Wirkung des Personalmanagements. Fangen wir an.

Literatur

Baier, M., Gärtner, C., Lopper, E., Ritter, J., Sadowski, R., & Seidenglanz, R. (2017). *Personalmanagement als Beruf 2017 – Strategische Position, Performance und Transformation der Personalfunktion*. Berlin: Quadriga Media Berlin GmbH.

- Beck, C., & Bastians, F. (2013). *HR-Image 2013. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild*. Freiburg: Haufe.
- Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2018). *Talent wins: The new playbook for putting people first*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Deloitte. (2015). *Global human capital trends 2015*. London: Deloitte University Press.
- Giertz, J.-P., & Scholz, R. (2018). Strategische Personalarbeit ohne eigenständigen Personalvorstand? *WSI Mitteilungen*, 71(2), 140–149.
- Hunt, S. (2014). *Commonsense talent management: Using strategic human resources to improve company performance*. San Francisco: Wiley.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufman, B. (2012). Strategic human resource management research in the United States. *Academy of Management Perspectives*, 26, 12–36.
- Lebrenz, C. (9. August 2010). Der Bäcker und der Investmentbanker. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 182, S. 12.
- Lebrenz, C. (2017). Drei Hebel der Produktivitätsgestaltung – Segmentierung des Humankapitals verspricht die größte Wirkung. *Personalführung*, 4, 16–21.
- Rynes, S., Giluk, T., & Brown, K. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(2), 987–1008.
- Scholz, C. (2014). Strategielosigkeit als zukünftige Strategie. *Personalwirtschaft*, 8(2014), 33–35.
- Weckmüller, H. (2013). *Exzellenz im Personalmanagement: Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen*. Freiburg: Haufe-Lexware.

Teil I

Konzeptionelle Grundlagen



Strategie und Personalmanagement: Die Seiten der Schnittstelle

2

Was müssen wir verbinden?

Zusammenfassung

Warum gestaltet sich die Schnittstelle zwischen der Unternehmensstrategie oft als so schwierig? Ursache dafür finden wir in dem Umstand, dass es weder *das* strategische Management noch *das* Personalmanagement gibt. Nach über 50 Jahren intensiver Forschung und Diskussion finden wir keinen Konsens darüber, wie das strategische Management sein Ziel erreicht, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Die Diskussion wird dadurch erschwert, dass in den meisten Fällen nur ein sehr partieller Blick auf den Aufbau und den Erhalt des Wettbewerbsvorteils geworfen wird, viele der getroffenen Annahmen implizit bleiben. Auch beim Personalmanagement treffen wir auf sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Ziele das Personalmanagement verfolgt, wer das Personalmanagement konkret durchführt, wer die Kunden des Personalmanagements im Unternehmen sind. In Folge treffen wir sowohl auf der linken als auch rechten Seite der Schnittstelle auf ein hohes Maß an Heterogenität. Dies können wir als Ursache für die an Schwierigkeit identifizieren, eine Verbindung zwischen den Bereichen herzustellen.

2.1 Einleitung

Das strategische Personalmanagement bildet die **Schnittstelle** zwischen der Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement. Es ist für das Unternehmen sehr wichtig, dass wir an dieser Schnittstelle Reibungsverluste vermeiden. Wie in der Einführung zu diesem Buch bereits erläutert, gestaltet sich diese Schnittstelle aber in vielen Fällen als sehr problematisch.

Um die Ursachen für diese Reibungsverluste zu verstehen, ist es notwendig, dass wir uns die Bereiche, die dort aufeinandertreffen, genauer anschauen: das strategische Management und das Personalmanagement in ihren jeweiligen Ausprägungen. Denn das strategische Management und das Personalmanagement als Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre liefern uns das theoretische Fundament für die Untersuchung der Schnittstelle. Dabei werden wir feststellen, **dass es weder das strategische Management noch das Personalmanagement gibt**, sondern unter diesen Begriffen zum Teil sehr verschiedene Dinge und Tätigkeiten verstanden werden.

Je nach Denkschule und Autor stehen ganz **unterschiedliche Aspekte der Strategieentwicklung** und -implementierung im Vordergrund. Die Frage, was denn der Schlüssel zur Erreichung des Wettbewerbsvorsprungs ist, wird immer wieder anders beantwortet. Die Thematik erweist sich als zu vielschichtig, die Interessen der Beteiligten als zu unterschiedlich, als dass wir eine einzelne, allumfassende Antwort finden können. Gleiches gilt auch für das **Personalmanagement**. Auch hier gibt es kein allgemeingültiges Verständnis, *wie* die Ressource Personal im Unternehmen gemanagt werden soll, *wer* letztendlich das Personalmanagement betreibt und für *wen* es betrieben wird. So werden auch hier je nach Autor unterschiedlichste Vorschläge unterbreitet.

Zunächst aber wenden wir uns der Frage zu, warum uns ein einheitliches Verständnis des strategischen Managements fehlt und welche Konsequenzen dies für die Rolle des Humankapitals in der Strategieentwicklung und -umsetzung hat.

2.2 Strategisches Management

Was sind die Ziele einer Strategie?

Die Strategie eines Unternehmens hat ein Minimal – und ein Maximalziel. Das **Minimalziel** ist, das **langfristige Überleben** des Unternehmens **sicherzustellen** (vgl. Machazina und Wolf 2018, S. 262). Diese Aussage erscheint auf den ersten Blick banal, doch zeigt die Zahl der jährlichen Insolvenzen, dass ein Erreichen des Minimalziels in Anbetracht von Marktdynamik und Wettbewerbsdruck alles andere als selbstverständlich ist. Seine Daseinsberechtigung erhält ein Unternehmen erst, wenn es ihm gelingt, für seine Kunden nachhaltig einen Mehrwert zu schaffen (vgl. Lynch 2015). Dazu steht das Unternehmen vor der Herausforderung, sich so aufzustellen, dass es bestimmte Kundenbedürfnisse besser erfüllt als seine Wettbewerber. Dieses ‚*besser*‘ kann ganz unterschiedlicher Natur sein: z. B. ein Produkt bei gleicher Qualität zu einem niedrigeren Preis anzubieten als die Wettbewerber, eine Dienstleistung schneller zu erbringen oder ein einzigartiges Produkt auf den Markt zu bringen, für das die Kunden bereit sind, einen ausreichend hohen Preis zu zahlen. So haben Porschekäufer kein Problem damit, für ihren Wagen deutlich mehr Geld hinzulegen als für ein vergleichbares Auto der Konkurrenz, da bei Porsche die Leistung höher und der Mythos der Marke größer sind.

Ziel ist es, gegenüber dem Wettbewerb einen möglichst **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** zu erlangen (vgl. Lynch 2015, S. 12). Allerdings sind wir mit der Situation

konfrontiert, dass jeder Wettbewerbsvorteil grundsätzlich erst einmal vorübergehend ist. Aktuelle Kundenbedürfnisse werden bedient, aktuelle Lücken im Angebot der Wettbewerber werden ausgenutzt. Aber sowohl Kundenbedürfnisse als auch Lücken im Angebot ändern sich ständig. So genial der ursprüngliche VW Käfer auch war, so groß der Wettbewerbsvorteil, den dieses Auto dem Volkswagen-Konzern lange Zeit beschert hat, so wenig wettbewerbsfähig wäre dieses Auto heute. Dies gilt sowohl für die Technik als auch für die Kundenanforderungen. Mit jeder Neuauflage des Golfs als Nachfolger des Käfers kämpft Volkswagen darum, diesen Wettbewerbsvorteil zu verteidigen. Erst wenn dieses Minimalziel erfüllt ist, kann sich das Management eines Unternehmens weitere **Maximalziele** setzen. Diese können finanzieller Natur sein, **z. B. Umsatz- oder Gewinnziele**, aber auch das Innovationstempo oder die Qualitätsführerschaft betreffen. Auch wenn **Non-Profit-Organisationen** keine Gewinnerzielungsabsichten haben und oft nur sehr begrenztem Wettbewerb ausgesetzt sind, so können die grundsätzlichen Überlegungen zur Strategie und auch zum strategischen Management ohne größere Einschränkungen auf die Situation des Non-Profit-Bereichs übertragen werden (vgl. Gmür 2019).

Was macht eine Entscheidung zu einer strategischen Entscheidung?

Das Management eines Unternehmens trifft tagtäglich eine Vielzahl von Entscheidungen. Doch nur ein Bruchteil dieser Entscheidungen gehört in den Bereich des strategischen Managements. Pearce und Robinson schlagen sechs Kriterien vor, die eine Differenzierung zwischen Entscheidungen des operativen und des strategischen Managements erleichtern (vgl. Pearce und Robinson 2007, S. 4):

1. Strategische Fragestellungen bedürfen der Entscheidung des Topmanagements.

Da die Fragen das gesamte Unternehmen betreffen, ist es notwendig, dass das oberste Management und oft auch die Eigentümer zu diesen Fragen explizit Stellung nehmen. Dies bedeutet nicht zwingend, dass die Strategie vom Topmanagement entwickelt wird. Strategische Entscheidungen können auch an anderen Stellen der Organisation getroffen bzw. durch den Einsatz externer Berater outgesourct werden. Wichtig ist aber, dass das Topmanagement zu diesen Fragen eine Entscheidung fällt.

2. Strategische Fragestellungen bedürfen eines beträchtlichen Anteils der Ressourcen des Unternehmens.

Da es um eine grundlegende Ausrichtung des Unternehmens geht, muss das Unternehmen sowohl bei der Strategieentwicklung als auch bei der Umsetzung der Strategie viel Zeit und Geld aufbringen. Nicht nur für den etwaigen Erwerb anderer Unternehmen. Auch der interne Aufbau einer Marke, von Kompetenzen, die Bearbeitung bestimmter Märkte binden oft umfangreiche Ressourcen. Gerade wenn Investitionen mit Sprungfixkosten verbunden sind, einen langen Vorlauf haben oder nur schwer reversibel sind, ist ein häufiger Strategiewechsel für das Unternehmen nicht realistisch, da die benötigten Ressourcen die Möglichkeiten des Unternehmens übersteigen würden.

3. Strategische Fragestellungen betreffen oft das langfristige Wohlergehen des Unternehmens.

Bei strategischen Fragen geht es nicht darum, wie das Unternehmen sich in den nächsten sechs oder zwölf Monaten aufstellt, sondern wie das Überleben bzw. die Erreichung bestimmter Maximalziele mittel- und langfristig sichergestellt werden kann.

4. Strategische Fragestellungen sind zukunftsgerichtet.

Da strategische Fragestellungen die Zukunft des Unternehmens betreffen, sind diese Fragestellungen mit einem hohen Maß an Unsicherheit und mangelnder Prognostizierbarkeit verbunden. Je volatil die Märkte, auf denen ein Unternehmen aktiv ist, desto kürzer der Zeitraum, über den Entwicklungen noch halbwegs genau abgeschätzt werden können. Das heißt Entscheidungen, die für das langfristige Wohlergehen des Unternehmens ausschlaggebend sind, müssen mit sehr unvollständigen Informationen getroffen werden. Da die Informationen lückenhaft sind und die Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Entwicklung groß ist, spielen die Wertvorstellungen der Entscheider eine zentrale Rolle (vgl. Müller-Stewens und Lechner 2005, S. 15 ff.).

5. Strategische Fragestellungen betreffen oft mehrere Einheiten des Unternehmens.

Besteht ein Unternehmen aus mehreren Einheiten, so hat die Entscheidung, den einen Bereich auszubauen, oft Konsequenzen für andere Unternehmensbereiche. So wird etwa der Cashflow, der in einem Geschäftsfeld erwirtschaftet wird, in einem anderen Geschäftsfeld investiert, da sich das Unternehmen in diesem anderen Geschäftsfeld größere Wachstumschancen ausrechnet. Aber auch in einem Unternehmen mit nur einem Geschäftsfeld kann die Entscheidung, in der Produktion auf neue Technologien zu setzen, für die Personalabteilung die Konsequenz haben, dass neue Kompetenzen am Arbeitsmarkt akquiriert bzw. intern aufgebaut werden müssen.

6. Strategische Fragestellungen müssen das externe Umfeld des Unternehmens berücksichtigen.

Da der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens davon abhängt, dem Kunden einen Mehrwert zu generieren, den die Wettbewerber nicht bieten (können), ist es notwendig, dass das Unternehmen die Reaktion der Wettbewerber bzw. auch die Veränderungen der Kundenbedürfnisse, der rechtlichen Rahmenbedingungen oder auch der einsetzbaren Technologien berücksichtigt. Nur so kann sichergestellt werden, dass dieser Mehrwert auch nachhaltig geliefert werden kann.

Erst wenn eine Entscheidung diese Kriterien erfüllt, macht es Sinn, von einer strategischen Entscheidung zu sprechen. Natürlich lassen sich diese Fragen in den seltensten Fällen nur mit einem klaren ‚Entweder-oder‘ beantworten. So ist in der Praxis der Übergang zwischen der operativen Ebene und der strategischen Ebene fließend und man trifft in gewissem Umfang immer wieder auf ein ‚Sowohl-als-auch‘. Dies ist besonders dann der Fall, wenn ein Unternehmen aus verschiedenen Geschäftsfeldern besteht.

Welche unterschiedlichen Strategieebenen sind zu berücksichtigen?

Grundsätzlich können wir für ein Unternehmen drei Ebenen unterscheiden, auf denen strategische Entscheidungen getroffen werden. Auf der Ebene des gesamten Unternehmens ist dies die **Unternehmensstrategie**. Falls das Unternehmen aus mehreren Geschäftsfeldern besteht, benötigt das Unternehmen für jedes einzelne Geschäftsfeld eine separate **Geschäftsfeldstrategie**. So stellt z. B. die Oetker-Gruppe nicht nur Backzutaten und Tiefkühlpizzen her, sondern betreibt neben Brauereien auch eine Reederei und mehrere Luxushotels. Da die Marktlogik und die Anforderungen, mit denen eine Reederei zu tun hat, zu verschieden sind von denen im Markt für Tiefkühlkost, reicht eine einzige Strategie für das Unternehmen nicht aus. Die Entscheidung, wie sich das Unternehmen im turbulenten Reedereimarkt positioniert, ist ein Aspekt der Geschäftsfeldstrategie dieses Unternehmensteiles. Die Entscheidung, sich im Jahr 2017 von der Reederei zu trennen, war allerdings eine Frage der Unternehmensstrategie. Hat ein Unternehmen nur ein einziges Geschäftsfeld, sind Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie identisch.

Transfer für die Praxis

1. Gibt es bei Ihnen in der Organisation neben der Unternehmensstrategie auch eine Geschäftsfeldstrategie?
2. Können Sie in drei Sätzen die Strategie Ihres Unternehmens/Ihres Geschäftsfeldes beschreiben?

Neben Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie gibt es für jeden der betriebswirtschaftlichen Teilbereiche wie Produktion, Entwicklung und Marketing eine separate **Funktionalstrategie** (vgl. Welge und Al-Laham 2012, S. 456). Falls ein Unternehmen mehrere Geschäftsfelder hat, kann es auch notwendig sein, dass die Funktionalstrategien pro Geschäftsfeld unterschiedlich sind (vgl. Schuler und Jackson 1987). Dies gilt auch für die **Personalstrategie** als eine der Funktionalstrategien. Im Falle der Oetker-Gruppe ist nachvollziehbar, dass die Art und Weise, wie Mitarbeitende für Luxushotels rekrutiert, entlohnt und entwickelt werden, sich deutlich von der Art und Weise unterscheiden muss, wie die Mitarbeitende einer Brauerei eingestellt, bezahlt und betreut werden.

Welche Ansätze des strategischen Managements existieren?

Die Entwicklung einer Strategie und ihre Umsetzung, das ist ein vielschichtiger Prozess – in der Theorie und erst recht in der Praxis. Die Literatur dazu und die darin entwickelten Ansätze zur Strategieentwicklung sind umfangreich und teilweise mehr als unübersichtlich bzw. widersprüchlich. Jeder Autor möchte der Diskussion seinen Stempel aufdrücken, jeder Berater sein Produkt verkaufen. Einen exzellenten Überblick über diesen Wildwuchs bieten Mintzberg und seine Koautoren in ihrem Klassiker ‚Strategy Safari‘, den sie zu Recht als eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements bezeichnen (vgl. Mintzberg et al. 1998). Aber selbst dieser Überblick deckt nicht alle Facetten der Strategiediskussion ab. Betrachtet man die Literatur des strategischen Managements, so sind es

in erster Linie folgende Paare von Gegenpolen bzw. Dimensionen des strategischen Managements, die diskutiert werden:

1. Was beeinflusst die Strategie in erster Linie – das Marktumfeld des Unternehmens oder seine internen Ressourcen?
2. Steht der Prozess der Strategieentwicklung im Vordergrund oder der Inhalt?
3. Sind Strategien zentral geplant oder sind sie emergent ?
4. Liegt das Hauptaugenmerk auf der Formulierung einer Strategie oder auf ihrer Umsetzung?
5. Wessen Interessen werden im Strategieprozess in erster Linie berücksichtigt?
6. Verfolgt ein Unternehmen sein bisheriges Geschäftsmodell oder setzt es auf Geschäftsmodellinnovationen?

Diese Gegenpole sind in Abb. 2.1 zusammengefasst. Dabei wird kein Anspruch darauf erhoben, alle Ansätze vollständig zu erfassen. Die Literatur ist dafür einfach zu umfangreich. Diese Unvollständigkeit wird durch die Platzhalter auf der einen Achse angedeutet, in der je nach Bedarf weitere Aspekte der Strategiediskussion aufgegriffen werden können. Dabei kann es um den Einfluss der Unternehmensgröße auf die Strategiewahl oder auch die Frage gehen, inwieweit der Fokus auf bestehende Märkte oder auf den Eintritt in neue Märkte (vgl. z. B. Roberts und Berry 1985) bzw. die Schaffung von neuen (Teil-)Märkten (vgl. Kim und Mauborgne 2005) gelegt wird.

Im Folgenden wollen wir uns die in Abb. 2.1 dargestellten Gegenpole kurz anschauen.

1. Was beeinflusst die Strategie in erster Linie – das Marktumfeld des Unternehmens oder seine internen Ressourcen?

Die erste Dimension greift die Frage auf, welche die Hauptdeterminanten bei der Strategieentwicklung sind: externe Faktoren im Unternehmensumfeld oder die internen Ressourcen des Unternehmens? Der Hauptvertreter des auf die externen Faktoren fokussierenden *market based view* (MBV) ist Michael Porter (vgl. Porter 1980). Der MBV geht von der Beobachtung aus, dass sich die Profitabilität und die Erfolgsfaktoren der unterschiedlichen Branchen stark unterscheiden. Um erfolgreich am Markt agieren zu können, muss sich ein Unternehmen an die Gegebenheiten des jeweiligen Marktes anpassen und sich positionieren. Dazu schlägt Porter die **generischen Strategien** der Kostenführerschaft, Differenzierung bzw. Fokussierung vor, die später auch von weiteren generischen Strategien, wie z. B. dem Outpacing, ergänzt wurden (vgl. Gilbert und Strebel 1987). Der MBV ist in verschiedene Richtungen erweitert bzw. ergänzt worden. So kritisieren z. B. Autoren wie Brandenburger und Nalebuff den Ansatz von Porter als zu antagonistisch im Verhältnis zwischen den einzelnen Beteiligten. Statt auf reine Konfrontation zu setzen, schlagen Brandenburger und Nalebuff eine Kombination aus selektiver Kooperation und Wettbewerb zwischen den Playern unter dem Stichwort *coopetition* vor (vgl. Brandenburger und Nalebuff 1997).

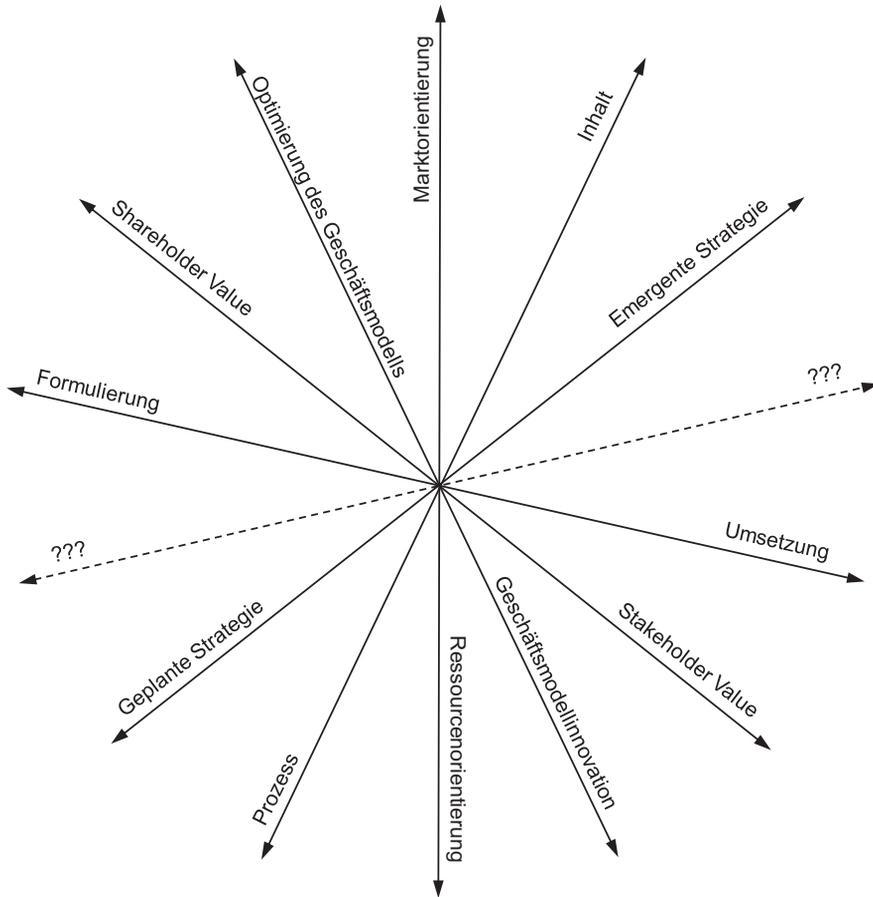


Abb. 2.1 Ansätze/Schulen im strategischen Management

Dem MBV steht der *resource based view* (RBV) gegenüber. Der RBV argumentiert, dass die Betonung der Industrie- und Branchenfaktoren für die Erklärung des Unternehmenserfolges im MBV zu kurz greift. Da sich die Profitabilität innerhalb einer Branche teilweise sehr stark unterscheidet, müssen es Faktoren sein, die bei den Unternehmen unterschiedlich stark ausgeprägt sind, sprich, es müssen die materiellen und immateriellen Ressourcen der jeweiligen Unternehmen sein, die im Wettbewerb entscheidend sind. Hier spielen besonders die **Kernkompetenzen** eine entscheidende Rolle (vgl. Wernerfelt 1984; Prahalad und Hamel 1990 oder auch Barney 1995).

Nach dem **VRIO-Ansatz** von Barney und Wright führen Ressourcen, die aus Sicht der Kunden wertvoll (*valuable*) und selten (*rare*) sind, aus Sicht des Wettbewerbs nicht oder nur schwer imitierbar sind (*inimitable*) und durch die Organisation des Unternehmens unterstützt werden (*organized*), zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen (vgl. Barney 1995; Barney und Wright 1998). Aus Sicht des Personalmanagements ist der RBV

von besonderem Interesse, da die Ressource Humankapital eine Kernkompetenz sein kann und damit die strategische Bedeutung des Personalmanagements für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterstreicht (vgl. Wright und McMahan 1992; Wright et al. 2001).

Bei der Frage, ob nun der **RBV** oder der **MBV** der entscheidende Ansatz ist, setzt sich zunehmend in der Praxis die Erkenntnis durch, dass es hier nicht um ein dogmatisches ‚Entweder-oder‘, sondern sich um **sich ergänzende Ansätze handelt** (vgl. Macharzina und Wolf 2018, S. 115 oder auch Peteraf und Bergen 2003, S. 1028). Sowohl die internen Ressourcen als auch die externen Anforderungen müssen berücksichtigt werden, wenn ein Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich bestehen will.

2. **Steht der Prozess der Strategieentwicklung im Vordergrund oder der Inhalt?**

Bei der zweiten Frage geht es darum, inwieweit der Prozess der Strategieentwicklung formalisiert werden sollte. In den 1970er-Jahren war die Antwort ganz klar: Für die erfolgreiche Strategieentwicklung musste eine sehr detaillierte Planung ausgearbeitet und dazu ein genau definierter Prozess eingehalten werden. Große Unternehmen hatten umfangreiche Stabsabteilungen für die **strategische Planung**. Die Befürworter eines solch aufwendigen Planungsprozesses argumentierten, dass die Komplexität des Unternehmens und seines Umfeldes eine detaillierte Planung erforderlich mache. Demgegenüber argumentierten viele Gegner der strategischen Planung, dass in diesem stark formalisierten Prozess das Management zu wenig in den Strategieprozess eingebunden und der aufwendige Prozess zu wenig flexibel sei, um schnell auf Veränderungen im Umfeld des Unternehmens reagieren zu können (vgl. Mintzberg 1994).

Während in den späten 1980er- und den 1990er-Jahren die strategische Planung aus der Mode kam, hat mit der Verbreitung von **Scorecards** seit der Jahrhundertwende der Formalisierungsgrad des strategischen Managements – dieses Mal allerdings mit dem Schwerpunkt auf der Implementierung – wieder zugenommen. Diesen Fokus auf der Implementierung werden wir uns unter Punkt vier noch näher anschauen.

3. **Sind Strategien zentral geplant oder sind sie emergent?**

Neben der Frage, *welche* Strategien entwickelt bzw. implementiert werden, wird auch die Frage diskutiert, *wo* im Unternehmen die Strategien entstehen. Ist die Strategieentwicklung ein **geplanter Prozess**, der zentral gesteuert wird, oder entstehen die Strategien dezentral in der Organisation? Mintzberg stellt hier zwei Modelle gegenüber: Im ‚**Hothouse**‘-Modell ist die Strategieentwicklung stark zentralisiert und wird durch den Vorstandsvorsitzenden wahrgenommen. Die Strategieentwicklung läuft nach einem klar strukturierten, geplanten Prozess ab. Am Ende des Prozesses werden die fertigen Strategien vorgestellt, kommuniziert und implementiert. Mintzberg vergleicht diesen Ansatz mit dem Anbau von Tomaten im Gewächshaus, die sorgfältig kultiviert werden.

Der sorgfältig kontrollierten Umgebung des Gewächshauses stellt Mintzberg das ‚**Grassroot**‘-Modell gegenüber. Hier werden Strategien nicht Top-down geplant und implementiert, sondern entstehen Bottom-up. Überall im Unternehmen können die verschiedensten Personen Strategien entwickeln, sie entstehen **emergent**. Die Aufgabe des Topmanagements ist hier weniger die Strategieentwicklung, sondern die Auswahl

von vielversprechenden Strategien. Für diese werden dann die notwendigen Ressourcen bereitgestellt, um diese Strategien im Unternehmen zu verbreiten. Wie auf einer Wiese voller Wildblumen kommen die unterschiedlichsten Pflanzen vor, und es werden die interessantesten bzw. vielversprechendsten Sorten gepflückt. Dies setzt ein vollkommen anderes Rollenverständnis und Vorgehen des Topmanagements voraus, als es das ‚Hothouse‘-Modell vorsieht (vgl. Mintzberg 1989, S. 214 ff.).

4. **Liegt das Hauptaugenmerk auf der Formulierung einer Strategie oder auf der Umsetzung?**

Während der größte Teil der Literatur, egal ob MBV, RBV, Inhalt oder Prozess, den Schwerpunkt auf die **Strategieentwicklung** legt, betonen andere Autoren den Aspekt der **Strategieimplementierung**. So argumentieren z. B. Kaplan und Norton, dass viele Strategien nicht daran scheitern, dass sie schlecht entwickelt sind, sondern dass sie schlecht umgesetzt werden (vgl. Kaplan und Norton 1996, 2001, 2004; Sull et al. 2015 argumentieren ähnlich). Bei vielen Unternehmen besteht die Gefahr, dass bei aller Konzentration auf die Entwicklung geeigneter Strategien der Frage der Umsetzung zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Wenn selbst das Topmanagement nicht in der Lage ist, die Strategie des Unternehmens einheitlich zu formulieren (vgl. Collis und Rukstad 2008), ist es nicht verwunderlich, dass auf den unteren Managementebenen und bei den Mitarbeitenden die eingeschlagene Marschrichtung unklar bleibt und eine effektive Strategieumsetzung behindert wird. Durch den Einsatz von **Balanced Scorecards** bzw. auch Strategy Maps soll die Unternehmensstrategie auf (Teil-)Ziele heruntergebrochen werden und es sollen konkrete Messgrößen für die Zielerreichung hinterlegt werden. Dadurch handelt es sich letztendlich sowohl um Kommunikations- als auch Kontrollinstrumente zur Strategieimplementierung.

Aus Sicht des Personalmanagements ist beim Balanced-Scorecard-Ansatz besonders interessant, dass neben ‚harten‘ finanziellen Kennzahlen auch ‚weiche‘ **Faktoren** bezüglich des institutionellen Lernens aufgegriffen werden (vgl. Kaplan und Norton 1996), die sehr stark Personalthemen betreffen. Damit schafft die Balanced Scorecard einen Rahmen für die Verknüpfung von Strategie und Personalmanagement, der auch später durch verschiedene Autoren aufgegriffen und zu speziellen HR Scorecards weiterentwickelt wurde (vgl. Becker et al. 2001; Phillips et al. 2001; Paauwe 2004; auch Huselid et al. 2005).

5. **Wessen Interessen werden im Strategieprozess in erster Linie berücksichtigt?**

Für viele ist die Strategieentwicklung eine der Hauptaufgaben der Unternehmensleitung. Die Unternehmensleitung ist sicher in den meisten Fällen der Hauptakteur bei der Bestimmung der Strategie. Doch handelt sie nicht in einem luftleeren Raum. **Externe Rahmenbedingungen** wie die Wettbewerbssituation in der jeweiligen Branche und in den Beschaffungsmärkten, staatliche Regelungen sowie die Interessen der verschiedensten Stakeholder beeinflussen die Strategieentwicklung – teilweise massiv. Wir brauchen nur an die Situation der deutschen Energieunternehmen nach dem Reaktorunfall in Fukushima im Jahr 2011 und die im Anschluss beschlossene Energiewende in Deutschland zu denken. Die Stromerzeuger waren durch öffentlichen Druck und

dadurch geänderte gesetzliche Vorgaben gezwungen, innerhalb kürzester Zeit ihre Strategie komplett zu überarbeiten.

Neben den Eigentümern und dem Staat gehören Kunden, Lieferanten, Mitarbeitende, Management, Gläubiger und Kommunen zu den **Stakeholdern**, mit teilweise sehr unterschiedlichen Interessen (vgl. Macharzina und Wolf 2018, S. 9 oder auch Müller-Stewens und Lechner 2005, S. 181). In einer koalitionstheoretischen Interpretation des Unternehmens haben alle diese Stakeholder Einfluss auf die Strategieentwicklung und sind bereit, diesen auch auszuüben (vgl. Hungenberg 2014, S. 27). Das Machtverhältnis zwischen den einzelnen Stakeholdern kann sehr unterschiedlich ausgeprägt sein und sich auch im Laufe der Zeit bzw. durch das Eingehen unterschiedlicher Koalitionen ändern. Autoren wie Rappaport fordern, dass sich ein Unternehmen bei der Strategieentwicklung allein auf die Interessen der Aktionäre und damit auf die Steigerung des Unternehmenswertes konzentrieren sollte (vgl. Rappaport 1997). Die Interessen aller anderen Stakeholder haben sich diesem Interesse unterzuordnen. Dieser als Shareholder-Value benannte Ansatz ist heftig kritisiert worden, gerade wenn er so interpretiert wurde, dass es in erster Linie um die kurzfristige Steigerung des Unternehmenswertes geht, nicht um seine langfristige Erhöhung (vgl. Lynch 2006, S. 292).

6. Verfolgt ein Unternehmen sein bisheriges Geschäftsmodell oder setzt es auf Geschäftsmodellinnovationen?

In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt der Ansätze darauf, sich durch die Entwicklung besserer oder günstigerer Produkte und Dienstleistungen am Markt zu differenzieren. Kann man sich aber auch dadurch vom Wettbewerb absetzen, dass man die Art und Weise ändert, *womit* man für den Kunden den Mehrwert generiert bzw. womit man als Unternehmen Geld verdient? Diese Veränderung wird als Änderung des Geschäftsmodells bzw. auch als Geschäftsmodellinnovation bezeichnet. Statt bisher durch den Verkauf von Baumaschinen sein Geld zu verdienen, kann ein Unternehmen auch mit der Vermietung der Maschinen sein Geld verdienen. Oder – wie es die Hersteller von Druckern praktizieren – statt mit dem Verkauf der Drucker durch den Verkauf der sehr teuren Tinte seinen Gewinn erzielen.

Folgt man der Definition von Christensen, so besteht ein Geschäftsmodell aus vier Elementen: Erstens einem Kundennutzen, der es dem Kunden ermöglicht, ein Bedürfnis einfacher, schneller oder billiger zu befriedigen, zweitens bestimmten Ressourcen wie Humankapital, Anlagen oder auch Produkte, um diesen Kundennutzen schaffen zu können, drittens Prozesse, um diese Produkte in einer gleichbleibenden Form erstellen zu können und schließlich eine Erlösstruktur, um den Kundennutzen nicht nur kostendeckend sondern auch profitabel befriedigen zu können (vgl. Christensen et al. 2016, S. 33).

Während bis in die 90er-Jahre des letzten Jahrhunderts Produkt- oder Prozessinnovationen im Vordergrund standen, zeigten Erfolge von Unternehmen wie Google, wie erfolgreich innovative Geschäftsmodelle sein können. Schließlich verdankt das Unternehmen seinen phänomenalen Erfolg der Entscheidung, nicht den Suchenden als Kunde zu sehen, sondern den Werbetreibenden, an den die durch die Suche gewonnenen Kundendaten für die Profilierung der Werbung verkauft werden (vgl. Lebreuz

2018). Getrieben durch die Digitalisierung, die viele bisherige Geschäftsmodelle in Frage stellte, wuchs seit Beginn dieses Jahrhunderts das Interesse an Geschäftsmodellen und Ihren Veränderungen stark. Aktuell dürften Geschäftsmodelle das zentrale Konzept, das Modell der Stunde sein.

Betrachtet man die Diskussion zu den verschiedenen Ansätzen, so fällt auf, dass in der Regel nur ein Aspekt angesprochen wird. So reduziert bspw. Trost die Diskussion der Unternehmensstrategie auf den Gegenpol zwischen Stabilität und Agilität. Alle anderen Aspekte werden weitestgehend ausgeblendet (vgl. Trost 2018). In manchen Fällen wird auf den Gegenpol eingegangen, aber meist, um darzulegen, warum der eigene Aspekt, z. B. eine radikale Veränderung des Geschäftsmodells, wichtiger ist als die Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells. Diese **Einseitigkeit in der Diskussion** wird in Abb. 2.2 dargestellt.

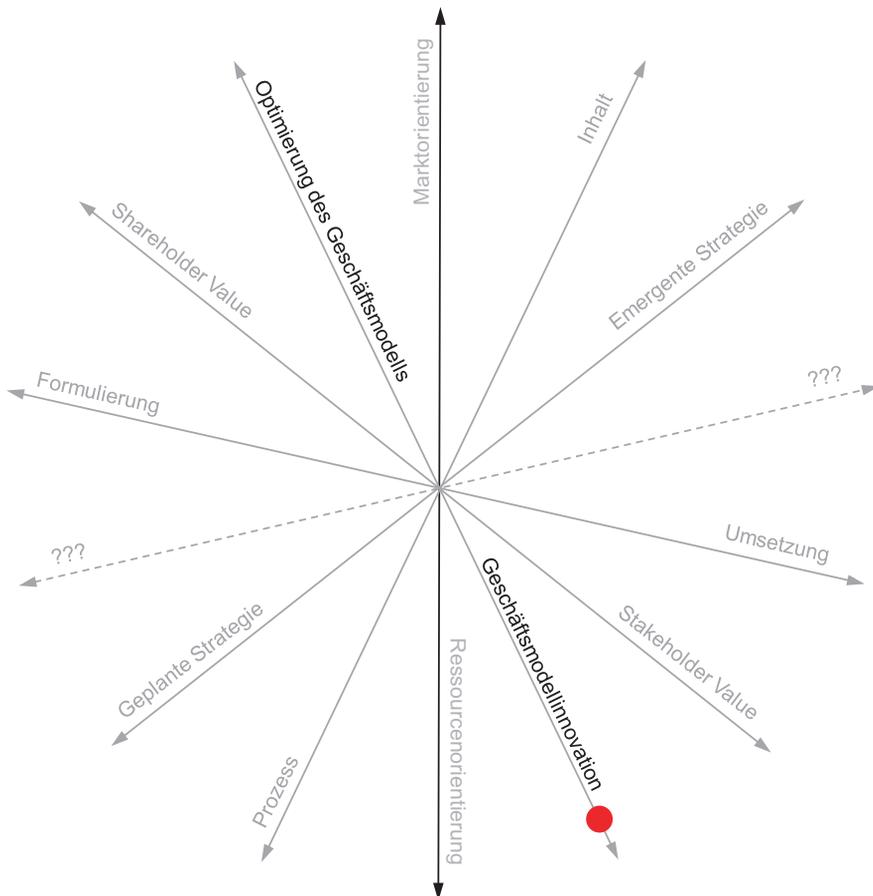


Abb. 2.2 Die Diskussion in der Literatur beschränkt sich meist auf eine Dimension

Transfer für die Praxis

1. Welcher der hier diskutierten Ansätze bildet bei Ihnen im Unternehmen den Schwerpunkt der Strategiediskussion?
2. Welche der hier angesprochenen Ansätze tauchen in der Diskussion gar nicht auf?

In der Literatur ist zu beobachten, dass sich der Fokus in der Diskussion im Laufe der Zeit von einer zu anderen Dimension verändert. Während z. B. der Lebenszyklus in den 1970er- und 1980er-Jahren stark diskutiert wurde, spielt er in der aktuellen Diskussion kaum noch eine Rolle. Ein anderes Beispiel ist der Shareholder-Value nach Rappaport (vgl. Rappaport 1997). Während der Ansatz um die Jahrtausendwende sehr populär war, ist die Präsenz des Themas in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Dies zeigt sich auch in der Behandlung in den Lehrbüchern. In der vierten Ausgabe des Standardwerks *Corporate Strategy* von Lynch nimmt die Diskussion des Konzepts gut drei Seiten ein (vgl. Lynch 2006). In der sechsten Auflage wird das Thema nur noch auf einer halben Seite behandelt (vgl. Lynch 2012), in der siebten Ausgabe dann nur noch mit einem einzigen Absatz erwähnt (vgl. Lynch 2015). Demgegenüber rückte das über Jahrzehnte kaum beachtete Konzept der Geschäftsmodelle in den 2010er-Jahren in den Mittelpunkt der Diskussion und ist derzeit das zentrale Konzept des strategischen Managements. Wie andere Bereiche des Managements ist auch das strategische Management gewissen **Moden** unterworfen. Nur weil eine Dimension derzeit nicht im Fokus steht, bedeutet dies aber noch lange nicht, dass diese Dimension aufhört zu existieren und relevant zu sein.

Bei der Diskussion der einen Dimension werden gleichzeitig Annahmen zu den anderen Dimensionen getroffen. Das ist an sich unproblematisch. Problematisch ist aber, dass die **Annahmen** über die anderen Dimensionen **implizit bleiben**. Zu den wenigen lobenswerten Ausnahmen von Autoren, die die Annahmen für ihre Empfehlungen explizit machen gehören De Wit und Meyer (2014). Wenn nun einzelne Autoren Empfehlungen geben, wie eine Strategie nach dem von ihnen bevorzugten Ansatz entwickelt und umgesetzt werden soll, so bleibt für den Leser nicht nachvollziehbar, ob die Rahmenbedingungen der Strategiediskussion mit den anderen Dimensionen vergleichbar sind.

Aber dies ist nicht nur in der theoretischen Behandlung des Themas problematisch, sondern noch viel mehr bei der Umsetzung im Unternehmen. Unternehmen berücksichtigen bei ihrer Strategiediskussion alle Dimensionen, die jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die Summe der einzelnen Dimensionen und der Grad, in dem die einzelnen Dimensionen berücksichtigt werden, ergeben das individuelle Strategieprofil des Unternehmens. Für jede der oben diskutierten Gegenpole wird dabei auf der Achse aufgetragen, wie stark dieser Aspekt im jeweiligen Unternehmen ausgeprägt ist.

Abb. 2.3 zeigt exemplarisch die **Strategieprofile** zweier Unternehmen. Aber in der Regel sind sich die Unternehmen ihres eigenen Profils gar nicht vollständig bewusst, da die einzelnen Dimensionen mal mehr, mal weniger explizit angesprochen werden. Hält man sich allein schon die unterschiedlichen Strategieprofile vor Augen, die sich aus den verschiedenen Ansätzen der Strategieentwicklung ergeben, so wird deutlich, dass Unter-

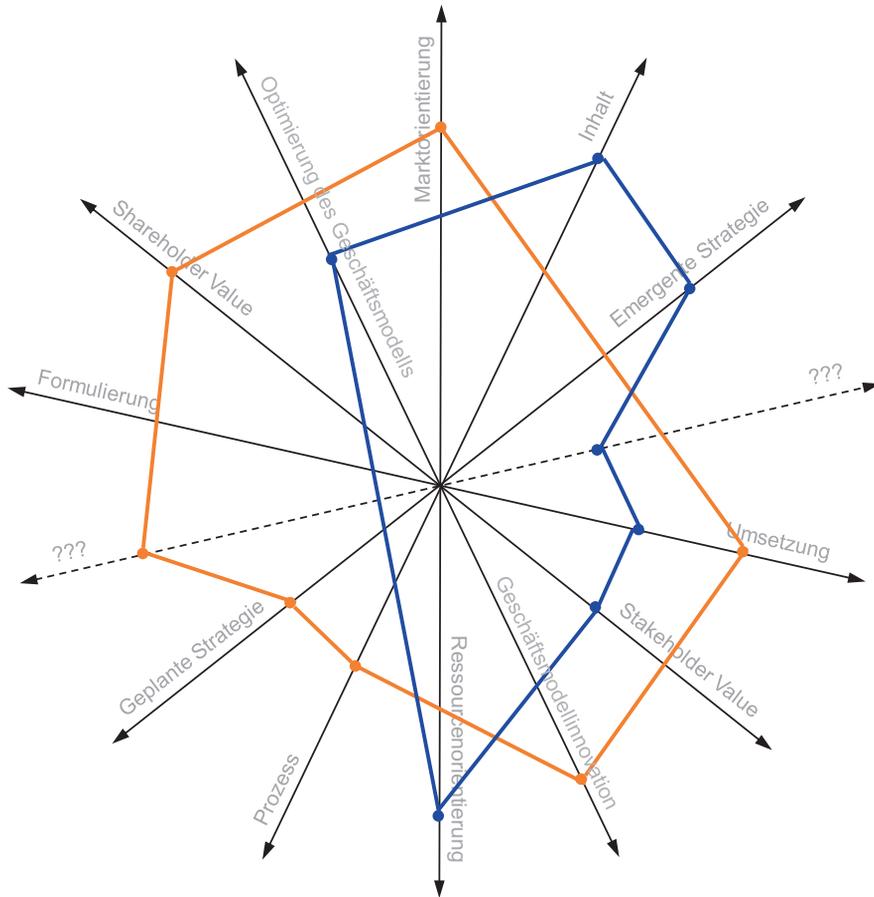


Abb. 2.3 Unterschiedliche Strategieprofile einzelner Firmen – schematische Darstellung

nehmen zwar alle vom strategischen Management sprechen, dabei aber oft etwas vollkommen anderes meinen und leben.

Dies gilt selbst dann, wenn Unternehmen in einzelnen Dimensionen ähnliche Voraussetzungen mitbringen. So haben in Abb. 2.3 Unternehmen 1 und Unternehmen 2 eine ähnlich starke Ausprägung der Dimension ‚Umsetzung‘, unterscheiden sich aber in den anderen Dimensionen deutlich. Dies verdeutlicht, dass wir Ergebnisse und Empfehlungen für ein Unternehmen nur selten ohne größere Anpassungen auf ein anderes Unternehmen übertragen können.

Was sind die Spannungsfelder in der Strategieentwicklung?

Schon in der Theorie ist das strategische Management ein komplexer Prozess. Die Schwierigkeiten nehmen noch einmal zu, wenn es um die Umsetzung in den Unternehmensalltag geht. Dabei erschweren in der Praxis vor allem drei Aspekte die **Strategieentwicklung** und **-implementierung** :

1. Die langfristige Strategie und das kurzfristige Tagesgeschäft

Strategien sind per Definition langfristig. Sie existieren nicht im luftleeren Raum. Ganz im Gegenteil. Denn während eine Strategie entwickelt und umgesetzt wird, gilt es immer noch das Tagesgeschäft zu erledigen. Und dieses Tagesgeschäft hat oft ganz andere Anforderungen als die langfristige Strategie. Falls es beispielsweise die Strategie vorsieht, langfristig eine Marke aufzubauen, erfordert dies hohe und kontinuierliche Marketingaufwendungen. Dieses Geld fehlt dann kurzfristig in anderen Bereichen. So besteht die Versuchung, das Marketingbudget zu kürzen, um kurzfristige Kostenvorgaben einzuhalten. Unterliegt man der Versuchung, ist die Strategieumsetzung gefährdet.

2. Das Auftauchen neuer Informationen während der Strategieumsetzung

Wie wir eingangs gesehen haben, erfordert die Strategieentwicklung, dass wir oft unter hoher Unsicherheit langfristige Entscheidungen treffen müssen. Falls nun im Laufe der Strategieumsetzung neue Informationen auftauchen, stellt sich die Frage, ob wir vor dem Hintergrund dieser neuen Informationen die Strategie überdenken und ggf. ändern müssen. Je höher die Investitionen in die gewählte Strategie, desto schwieriger wird es, die Strategie nachträglich zu ändern. Je größer die Unsicherheit bezüglich des Marktumfeldes, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass neue Informationen oder Entwicklungen die bisherige Strategie hinfällig machen.

3. Der Widerstand einzelner Stakeholder gegenüber der Strategieimplementierung

Die Strategie wird oft vom Topmanagement des Unternehmens entwickelt bzw. verabschiedet. Die Umsetzung betrifft aber auch andere Stakeholder, wie z. B. das mittlere Management oder die Mitarbeitenden. Deren Interessen werden durch die neue Strategie ggf. gefährdet, da Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten geändert werden, der Einfluss einzelner Gruppen abnehmen kann. Die Betroffenen werden solche Veränderungen nicht passiv hinnehmen, sondern im Rahmen ihrer Möglichkeiten versuchen, ihre eigene Position zu verteidigen (vgl. Neuberger 2007). Nicht umsonst hat sich die Durchsetzung von Veränderungen im Unternehmen, das Change Management, zu einem bedeutenden Thema des Managements entwickelt. Im Rahmen des Change Management kommen Doppler und Lauterburg bei der Diskussion um Veränderungen zu dem Schluss: „Widerstand gegen die geplante Veränderung entwickelt sich als natürlicher Mechanismus zum Schutz des bedrohten Sinnzusammenhangs“ (Doppler und Lauterburg 2001, S. 102). Je nach Einflussmöglichkeiten der Beteiligten sind sie in der Lage, eine gewählte Strategie zu verwässern oder gar zu untergraben.

Transfer für die Praxis

1. Welchen dieser Zielkonflikte beobachten Sie bei sich in der Organisation am stärksten?
2. Woran machen Sie dies fest?

Mintzberg greift die oft diffuse Gemengelage der Strategieentwicklung mit der Unterscheidung von *intended strategy* (beabsichtigter Strategie) und *realized strategy* (umgesetzter Strategie) auf (vgl. Mintzberg et al. 1998, S. 12). Eine *intended strategy* kann wie

beabsichtigt umgesetzt werden. Dann nennt Mintzberg sie *deliberate strategy* (planmäßige Strategie). Dieser Fall ist derjenige, der als klassischer Strategieprozess in den Lehrbüchern dargestellt wird. In einigen Fällen führen die oben diskutierten Phänomene dazu, dass die Strategie so, wie sie geplant war, nicht umgesetzt wird. Mintzberg beschreibt dies als *unrealized strategy*. Stattdessen tauchen plötzlich ungeplante Strategien (*emergent strategies*) auf, die ursprünglich gar nicht beabsichtigt waren, aber letztendlich dann umgesetzt werden (realized strategies).

Mintzberg betont zu Recht, dass die Umsetzung von **ungeplanten Strategien** eine sinnvolle Reaktion auf unvorhergesehene Ereignisse darstellen kann. In sehr dynamischen oder unsicheren Märkten können einmal verfasste und geplante Strategien schnell zu Makulatur werden und ungeplante Strategien oft der einzig **sinnvolle Ansatz** sein, um **mit der turbulenten Umwelt umzugehen**. Nicht umsonst nimmt im Rahmen der aktuellen digitalen Transformation vieler Wirtschaftsbereiche und der daraus entstehenden Turbulenz der Märkte das Interesse an emergenten Strategien wieder zu (vgl. De Smet und Gagnon (2018), S. 45). Ungeplante Strategien können aber auch ein Zeichen dafür sein, dass aufgrund von internem Widerstand einzelner Interessengruppen die Umsetzung einer an sich sinnvollen Strategie nicht möglich ist bzw. eine Strategie sich im Lauf der Umsetzung aufgrund von fehlerhaften Prämissen als nicht umsetzbar erweist.

Transfer für die Praxis

1. Haben Sie im eigenen Unternehmen oder auch in einem anderen Unternehmen beobachtet, dass das Unternehmen die beabsichtigte Strategie für eine ungeplante Strategie aufgegeben hat?
2. Wenn ja, waren die Gründe für diesen Strategiewechsel nachvollziehbar?

2.3 Personalmanagement

Ohne Personen, die in einem Unternehmen arbeiten, gibt es kein Unternehmen. Das Humankapital ist daher zentraler Baustein jeglichen wirtschaftlichen Handelns. So ist es wenig überraschend, dass auch das Managen des Humankapitals in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eine exponierte Rolle innehat und von verschiedenen Perspektiven her beleuchtet wird. So unterscheidet z. B. Ridder den **verhaltenswissenschaftlichen Ansatz**, den **personalökonomischen Ansatz** und das Ressourcenorientierte Human Resource Management (vgl. Ridder 2015, S. 27). Natürlich treffen wir auch hier wieder auf alternative Klassifizierungen. So bezeichnet beispielsweise Ortlieb (2010, S. 10 ff.) letzteren Ansatz als die **managementorientierte Perspektive** und nennt statt der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive die politikorientierte Perspektive als die dritte Perspektive, die zu Analyse und Management des Humankapitals eingesetzt wird. Während in der wissenschaftlichen Literatur die personalökonomischen und politischen Perspektiven einen weiten Raum einnehmen, ist es in der Praktikerliteratur die managementorientierte Perspektive, die am meisten Beachtung findet.

Die Evolution der Personalfunktion

Wie andere Funktionen des Managements auch, so unterlagen die Aufgaben und die Funktion des Personalmanagements **in den letzten 100 Jahren** einem massiven Wandel. Der Systematik von Ulrich und seinen Koautoren folgend lassen sich **mehrere Phasen** unterscheiden, die das Personalmanagement durchlaufen hat (vgl. Ulrich et al. 2008, 2012). Dabei sind diese Phasen additiv, das heißt, die Aufgaben und Inhalte der früheren Phasen bleiben auch nach Eintritt einer neuen Phase erhalten. Dies bedeutet aber auch, dass sich das Aufgabenspektrum des Personalmanagements im Laufe der Zeit massiv erweitert hat:

- In der ersten Phase beschränkte sich das Tätigkeitsspektrum der Personalabteilung ausschließlich auf **administrative Aufgaben** wie die Entgeltberechnung und die Führung der Personalakte.
- In der zweiten Phase, mit dem Aufkommen des **Human Resource Management** in den 1960er-Jahren, verbreiterte sich der Gedanke, dass die Mitarbeitenden nicht nur ein Produktionsfaktor sind, der passiv verwaltet, sondern der auch aktiv gemanagt werden muss, um die Effektivität des Unternehmens zu erhöhen. Im deutschen Sprachraum spiegelt sich dieser Wandel auch in der Umbenennung der Personalfunktion wider. Während früher der Begriff ‚Personalwesen‘ verwendet wurde (vom Altdeutschen ‚wesen‘ = verwalten), wurde dann zunehmend von Personalmanagement oder – im Rahmen des vermehrten Gebrauchs von Anglizismen im Managementalltag – von Human Resource Management gesprochen.
- In den 1980er-Jahren kam mit der dritten Phase, der Vernetzung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie, das **strategische Personalmanagement** als weitere Dimension hinzu. Stand bisher beim Personalmanagement die Leistungssteigerung der einzelnen Mitarbeitenden im Vordergrund, so wurde nun die Frage gestellt, wie die Effektivität der gesamten Organisation durch die Ausrichtung des Humankapitals auf die Unternehmensstrategie gesteigert werden kann (vgl. Becker und Huselid 2006, S. 899).

Ulrich und seine Koautoren propagieren nun eine vierte Phase, die sie ‚HR outside in‘ nennen (vgl. Ulrich et al. 2008, 2012). Allerdings ist hier fraglich, ob es wirklich eine neue Phase oder ob es letztlich ein Wandel im Fokus des strategischen Personalmanagements ist. Während bei Ulrich früher eher die Kompetenzen im Vordergrund standen (vgl. Ulrich et al. 2008), so werden nun auch die externe Umgebung und die Interessen der verschiedenen internen und externen Stakeholder stärker berücksichtigt.

Transfer für die Praxis

1. Wie hoch schätzen Sie den prozentualen Anteil der administrativen Aufgaben und der strategischen Fragestellungen an der Personalarbeit in Ihrem Unternehmen?

Je vielfältiger die Aufgaben, die das Personalmanagement zu erfüllen hat, desto unterschiedlicher auch die Rollen, die durch einzelne Mitglieder der Personalfunktion ausge-

füllt werden müssen. Die wohl bekannteste Typologie dieser Rollen stammt wiederum von Dave Ulrich. Ursprünglich mit den vier Rollen des ‚*Administrative Expert*‘, ‚*Employee Champion*‘, ‚*Change Agent*‘ und ‚*Strategic Partner*‘ (Ulrich 1997), hat Ulrich diese Typologie im Laufe der Zeit immer wieder aktualisiert (z. B. Ulrich et al. 2008, 2017). Daneben gibt es eine Reihe von anderen Rollentypologien für die HR-Funktion, die aber deutlich weniger Verbreitung in der Diskussion erhalten haben (vgl. Bailey et al. 2018, S. 71 ff.).

Die Zunahme der Aufgaben des Personalmanagements im Laufe der Zeit führt natürlich auch dazu, dass die Anforderungen an die **Qualifikationen und Kompetenzen der Personaler** massiv gestiegen sind (vgl. Ulrich et al. 2017). Gerade wenn wir fordern, dass die Personalarbeit an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein soll, benötigen wir ganz andere Kompetenzen als für die eher administrativ ausgerichteten Tätigkeiten eines klassischen Personalmanagements. Lo und ihre Koautoren zeigen, dass die Fähigkeit, die Bedürfnisse des Geschäfts zu verstehen, die zentrale Kompetenz ist, die es Personalern ermöglicht, ihre strategische Rolle ausfüllen zu können (vgl. Lo et al. 2015, S. 2308). Der Einzug der Digitalisierung in die Personalarbeit erfordert einen weiteren Qualifizierungsschub (vgl. Baier et al. 2019). Um nicht nur für das operative Geschäft Nutzen aus den anfallenden großen Datenmengen schöpfen zu können, benötigen Personaler weitgehende quantitative und analytische Kompetenzen. Doch diese sind aktuell in den wenigsten Personalabteilungen vorhanden. Daher besteht die Gefahr, dass Personaler – auch bei strategischen Fragestellungen – nicht diejenigen sind, die die quantitativ fundierten Antworten liefern können. Dies könnte zur Folge haben, dass der strategische Einfluss der Personaler weiter sinken könnte (vgl. Schüller et al. 2018, S. 29).

Quantitativ getriebene Personalarbeit – Kompetenzen in der HR-Abteilung von Google

Google ist nicht nur dafür bekannt, dass es das Verhalten der Kunden auf den verschiedensten Plattformen des Unternehmens, egal ob bei der Suche, auf YouTube oder Gmail etc., intensiv statistisch auswertet. Dies dient dazu, um die Angebote für die Kunden attraktiver zu gestalten. Gleichzeitig erlaubt die Analyse auch, die Kundenprofile zu detaillieren und damit für die Werbetreibenden wertvoller zu gestalten.

Auch bei der Personalarbeit setzt Google stark auf quantitative Analysen. So sind ca. ein Drittel der Mitarbeitenden in HR (People Operation) Statistiker und Data Scientists, die ständig die in den verschiedenen HR-Prozessen (Recruiting, Performance Management, Mitarbeiterbefragung etc.) anfallenden Daten auswerten. Damit sollen die Personalinstrumente kontinuierlich verbessert werden. Ein weiteres Drittel der Mitarbeitenden sind ehemalige Berater aus großen Top-Management-Beratungen. Deren Kompetenzen liegen vor allem in einem tiefen Verständnis von Geschäftsmodellen und -prozessen sowie einer hohen Problemlösungskompetenz. Nur ein Drittel der Mitarbeitenden von People Operation sind ‚klassische‘ Personaler mit ihrer Fachkompetenz in den verschiedenen Personalinstrumenten.

vgl. Bock (2015, S. 360 ff.)

Transfer für die Praxis

1. Welche Kompetenzen fehlen Ihrer Einschätzung nach in der Personalfunktion Ihres Unternehmens besonders?
2. Welche Kompetenzen gibt es Ihrer Einschätzung nach dagegen im Überfluss?

Unterschiedliche Ansätze im Umgang mit dem Produktionsfaktor Personal

Wie wir oben gesehen haben, gibt es im strategischen Management unterschiedliche Ansätze, wie ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten und erhalten kann. Auch beim Personalmanagement gehen die Auffassungen darüber auseinander, wie mit dem Produktionsfaktor Personal umgegangen werden sollte. Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Gegenpole aufzeigen, die Bloisi basierend auf Marchington und Parker als **Investment-Ansatz** (*investment approach*) und **Markt-Ansatz** (*cost-minimization approach*) darstellt (vgl. Bloisi 2007, S. 290 basierend auf Marchington und Parker 1990). Andere Autoren sprechen bei dieser Gegenüberstellung der beiden Ansätze von ‚control‘ und ‚commitment‘ (vgl. Arthur 1994, S. 671) oder der Gegenüberstellung des ‚Erhaltungsziels des Personalstamms‘ und des Ziels der maximalen Flexibilität des Personals (vgl. Gmür und Thommen 2014, S. 21). Die beiden Ansätze spiegeln gut das **zwiespältige Verhältnis** im Unternehmen **gegenüber dem Faktor Personal** wider (Abb. 2.4).

Der **Investment-Ansatz** betrachtet die **Mitarbeitenden** nicht nur als Kostenblock, sondern in erster Linie **als Ressource**, die entscheidend zur Erlangung und Erhaltung



Abb. 2.4 Gegenüberstellung von Markt- und Investmentansatz – in Anlehnung an Bloisi (2007, S. 290)

eines Wettbewerbsvorteils ist (vgl. auch Greer 2001). Da die Mitarbeitenden als eine wichtige Ressource angesehen werden, ist dem Unternehmen einerseits daran gelegen, diese Ressource längerfristig an sich zu binden. Dies geschieht zum einen durch das Angebot von größtmöglicher Arbeitsplatzsicherheit, zum anderen durch die Zahlung von eher überdurchschnittlichen Gehältern. Andererseits ist das Unternehmen bereit, durch eine intensive Aus- und Weiterbildung langfristig in die Mitarbeitenden zu investieren. Im Gegenzug stehen dem Unternehmen produktivere Mitarbeitende zur Verfügung.

Da aber viel Geld und Zeit in die Mitarbeitenden investiert werden soll, macht es aus Sicht des Unternehmens Sinn, die Mitarbeitenden vor Eintritt ins Unternehmen sorgfältig auszuwählen. Der Investment-Ansatz ist auch dadurch gekennzeichnet, dass das Management bereit ist, Mitarbeitende in die Entscheidungen des Unternehmens einzubinden. Die Einbindung kann auf individueller Ebene stattfinden, aber auch auf kollektiver Ebene in der Diskussion mit Betriebsräten bzw. Gewerkschaften. Das Miteinander zwischen Management und Mitarbeitenden ist oft vertraglich geregelt, wie z. B. in Form von Betriebsvereinbarungen (vgl. Bloisi 2007, S. 290 ff.). Die intensive Einbindung der Mitarbeitenden und ihre damit relativ aktive Rolle entspricht auch dem Konzept des **Soft-HRM** von Beer und seinen Koautoren (vgl. Beer et al. 1984).

Dem Investment-Ansatz steht der **Markt-Ansatz** gegenüber, der die **Mitarbeitenden** in erster Linie **als** einen **Kostenblock** betrachtet, den es so weit wie möglich zu reduzieren gilt. Mitarbeitende werden nach Bedarf kurzfristig eingestellt, aber auch genauso kurzfristig wieder entlassen. Da nicht damit zu rechnen ist, dass die Mitarbeitenden länger im Unternehmen bleiben werden, lohnen sich aus Sicht des Unternehmens Investitionen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden nicht. Da das Unternehmen auch kein größeres Interesse daran hat, die Mitarbeitenden an sich zu binden, sind die gezahlten Gehälter nicht überdurchschnittlich, Investitionen in die Auswahl der Mitarbeitenden sind gering, da man sich bei Fehlentscheidungen bei der Einstellung schnell wieder von Mitarbeitenden trennen kann.

Die Rolle der Mitarbeitenden im Unternehmen wird als passiv gesehen. Sie haben die erhaltenen Instruktionen auszuführen. Im Sinne des Taylorismus wird nicht von ihnen erwartet, dass sie sich an den Entscheidungen des Unternehmens beteiligen. Im Gegenteil, solchen Versuchen, sich entweder individuell oder kollektiv in die Entscheidungen des Unternehmens einzubringen, steht das Management ablehnend gegenüber (vgl. Bloisi 2007, S. 290 ff.). Die passive Rolle der Mitarbeitenden entspricht auch dem **Hard-HRM-Ansatz** (vgl. Tichy et al. 1984; Fombrun et al. 1984).

In den seltensten Fällen wird man den einen oder den anderen Ansatz in reiner Ausprägung beobachten. **In der Regel** werden im Unternehmen **Mischformen praktiziert**. Wichtig ist aber auch, dass innerhalb eines einzigen Unternehmens verschiedene Mitarbeitergruppen ganz unterschiedlich behandelt werden (vgl. Schuler und Jackson 1987; Lepak und Snell 2007). In vielen Firmen gibt es eine Kerngruppe an Beschäftigten, deren Wissen und Fähigkeiten für die Strategieumsetzung von besonders hoher Bedeutung sind. Diese Segmentierung des Humankapitals werden wir uns im vierten Kapitel noch vertieft anschauen.

Transfer für die Praxis

1. Welcher der beiden Ansätze dominiert in Ihrem Unternehmen?
2. Gibt es auch Mitarbeitergruppen, bei denen nach dem anderen Ansatz verfahren wird?

Selbstverständnis der Personalfunktion

Die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden behandelt werden sollen, ist nicht der einzige Punkt, bei dem im Personalmanagement unterschiedliche Auffassungen anzutreffen sind. Zum einen gehen die Auffassungen darüber auseinander, **wessen Interessen die Personalabteilung** im Unternehmen **vertreten** soll. Auch auf die Frage, **wer** alles **im Unternehmen** die **Funktion des Personalmanagements ausübt**, finden wir ganz unterschiedliche Antworten. Wenden wir uns aber erst der Frage zu, wessen Interessen die Personalabteilung vertritt.

Am einen Ende des Spektrums steht die Auffassung, dass die Personalabteilung vorrangig die **Interessen des Managements** zu vertreten hat (vgl. Birri und Lebrez 2013). Am anderen Ende des Spektrums herrscht die Sichtweise vor, dass die Personalabteilung auch – oder auch vorrangig – die Aufgabe hat, die **Interessen der Belegschaft** gegenüber dem Management zu vertreten (vgl. Ulrich 1997; Paaue 2004; Stickling 2013). Soll die Personalabteilung sowohl die Interessen des Managements als auch die der Mitarbeitenden vertreten, kommen die Mitarbeitende der Personalabteilung schnell in ein Dilemma, denn bei den oft entgegengesetzten Interessen der beiden Gruppen sind Konflikte vorprogrammiert. Dieses Dilemma werden wir uns später noch genauer anschauen.

Transfer für die Praxis

1. Wessen Interessen werden in Ihrem Unternehmen durch die Personalfunktion in erster Linie vertreten?
2. Woran machen Sie das fest?

Nicht nur bei der Frage der Interessenvertretung gehen die Auffassungen auseinander. Ebenso herrscht – meist unausgesprochen – ein unterschiedliches Selbstverständnis darüber, **wer das Personalmanagement durchführt**. In vielen Fällen ist ein Selbstverständnis bei den Mitarbeitenden der Personalabteilung zu beobachten, dass das Personalmanagement allein durch die Personalabteilung und ihre Mitarbeitenden ausgeführt werden soll (vgl. Birri und Lebrez 2013). In diesem Fall wird die **Funktion des Personalmanagements eng definiert** und die **Personalabteilung ist synonym mit dem Personalmanagement**. In der **weiten Definition** wird das Personalmanagement **sowohl** von der **Personalabteilung als auch** von den **Führungskräften im Linienmanagement durchgeführt** (vgl. Scholz 2013, S. 1; Ulrich 1997, S. 42). In diesem Fall ist die Personalabteilung nicht die ‚Hüterin‘ der Ressource Personal im Unternehmen, sondern ein Dienstleister, der den Führungskräften in der Linie diejenigen Instrumente und Systeme zur Verfügung stellt, die die Führungskräfte zum effektiven Management des ihnen unterstellten Humankapitals benötigen. Brewster und seine Kollegen (Brewster et al. 2015) zeigen sehr eindrucksvoll,

wie sehr die Verteilung der Aufgaben zwischen Personalern und Linienmanagern zwischen verschiedenen Ländern und Branchen variiert.

Das Rollenverständnis der Personaler in dieser weiten Definition setzt aber voraus, dass die Personaler sich nicht auf ihre Rolle als Spezialisten beschränken, sondern sich intensiv mit den **Bedürfnissen des Linienmanagements** beschäftigen. Sonst besteht die Gefahr, dass die Personalabteilung Instrumente entwickelt und implementiert, die an den Bedürfnissen der Führungskräfte in der Linie vorbeigehen. Schon vor über 20 Jahren stellten Barney und Wright lakonisch fest: *„It appears that there are far too many HR executives who view themselves as Human Resource people who happen to work in a business, rather than as business people who happen to work in the Human Resource function“* (Barney und Wright 1998, S. 44). Betrachtet man die andauernde Diskussion um die Akzeptanz der Personaler beim Linienmanagement, so entsteht der Eindruck, dass sich die Situation in vielen Fällen nicht grundlegend verbessert hat (vgl. Birri und Lebrez 2013).

Dieses unterschiedliche Rollenverständnis drückt sich auch darin aus, **wie aktiv die Personalfunktion Themen vorantreibt**. Einige Personaler verstehen sich in dem Sinne als Dienstleister, dass sie versuchen, die von den Fachseiten gestellten Anforderungen möglichst schnell zu bedienen, beispielsweise die angeforderten neuen Mitarbeitenden möglichst schnell zu rekrutieren. Es wird darauf gewartet, dass die Fachseiten bestimmte Dinge thematisieren. Andere Personalabteilungen interpretieren ihre Rolle so, dass sie von sich aus Themen aktiv aufgreifen und mit diesen Themen auf die Fachbereiche zugehen.

Transfer für die Praxis

1. Welche Aufgaben des Personalmanagements werden bei Ihnen in der Organisation durch die Personalfunktion übernommen, welche durch das Linienmanagement?
2. Bei welchen Themen reagiert Ihr Personalmanagement als Dienstleister für das Management, welche Themen treibt die Personalfunktion von sich aus voran?

Spannungsfelder und Zielkonflikte des Personalmanagements

Wie andere Managementfunktionen im Unternehmen hat auch das Personalmanagement – hier ausdrücklich weit definiert – eine ganze Reihe von Zielen zu verfolgen. Leider sind diese Ziele nicht nur vielfältig, sondern oft auch widersprüchlich (vgl. Boxall und Purcell 2016, S. 7 ff.).

Wie bereits angesprochen, muss das Personalmanagement auf der einen Seite dafür sorgen, dass das **Humankapital so kostengünstig wie möglich bereitgestellt** wird, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Diese Aufgabe steht aber tendenziell mit zwei anderen Zielen des Personalmanagements im Widerspruch. Wenn das Humankapital auf absolute Kosteneffizienz getrimmt ist, sind zwar für den Augenblick die Personalkosten minimiert, aber gleichzeitig fehlen der Organisation die personellen Ressourcen, um sich an Veränderungen anzupassen. Viele Unternehmen erlebten dies schmerzhaft, als sie – der Idee des Downsizings folgend – die als ‚Lähmschicht‘ bezeichneten Hierarchieebenen im mittleren Management eliminierten.

Das Ziel der Kostenminimierung wurde zwar kurzzeitig erreicht, aber in der Folge bemerkte man, dass der Organisation bei der Anpassung an neue Strategien und äußere Rahmenbedingungen die personellen Ressourcen und das Know-how fehlten, um Veränderungen in der Organisation durchzuführen. Die Kostenminimierung wurde letztendlich durch eine verringerte Flexibilität der Organisation erkaufte. Es mag eventuell ein Zufall sein, dass das Thema Change Management mehr oder weniger zeitgleich mit der Welle des Downsizing an Popularität gewann. Je größer die Unsicherheit und Turbulenz im Umfeld des Unternehmens ist, desto wichtiger ist die Flexibilität, die ein Unternehmen an den Tag legen muss, um sich an geänderte Rahmenbedingungen anpassen zu können. Umso größer und teurer ist dann aber auch das Humankapital, das das Unternehmen bereithalten muss, um diese Flexibilität aufbringen zu können. Die Forderung, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein, hat den Ruf nach einer **ambidextran Organisation** in den letzten Jahren laut werden lassen (vgl. Biemann und Weckmüller 2018).

Wenn das **Humankapital** nicht nur ein Kostenblock, sondern auch eine der **Ursachen der Wettbewerbsfähigkeit** sein soll, dann sind in der Regel höhere Investitionen in das Humankapital notwendig. Hier trifft man wieder auf die unterschiedlichen Markt- und Investment-Ansätze, die sich nicht wirklich unter einen Hut bringen lassen. Dieses ist aber nicht der einzige Widerspruch, in dem sich das Ziel der Kostenminimierung bewegt. Ebenso besteht die Gefahr, dass durch einen starken Fokus auf die Minimierung der Personalkosten das Unternehmen personalpolitische Instrumente ergreift, die dem Image des Unternehmens schaden. Wenn ein Unternehmen im großen Maße Mitarbeitende entlässt oder unterdurchschnittlich bezahlt, mag dies kurzfristig die Kosten des Unternehmens senken. Wenn diese Maßnahmen aber nicht den sozialen Normen des Umfeldes entsprechen und das Unternehmen infolgedessen wegen schlechter Behandlung seiner Mitarbeitenden in die Schlagzeilen gerät, kann dieser **Imageschaden** problematisch werden. Nicht nur in Hinsicht auf die Kunden, sondern auch in Hinsicht auf potenzielle Bewerber für das Unternehmen. Je stärker das Unternehmen auf zunehmend knappe Fachkräfte angewiesen ist, desto weniger kann es sich einen schlechten Ruf als Arbeitgeber leisten (vgl. McKinsey und Company 2001; Lebrecht 2010).

Transfer für die Praxis

1. Welche Maßnahmen wurden in der letzten Zeit in Ihrer Organisation umgesetzt, um die Personalkosten zu senken?
2. Wo versuchen Sie durch gezielte Investitionen in die Qualität des Humankapitals die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens zu erhöhen?

Gleichzeitig ist ein **Unternehmen** nicht nur eine wirtschaftliche Organisation, sondern **auch ein politisches Gebilde** (vgl. Neuberger 2007; Boxall und Purcell 2016). Das Management des Unternehmens hat das Interesse, seine Macht zu legitimieren und seinen Einfluss gegenüber anderen Stakeholder-Gruppen zu vergrößern (vgl. Boxall und Purcell 2016, S. 15). Auch gegenüber den Mitarbeitenden. Je mehr die Personalabteilung sich

auch als Vertreter der Mitarbeitenden versteht, desto mehr kommt die Personalabteilung in ein Dilemma. Denn Maßnahmen, die dazu dienen, die Macht des Managements auszuweiten – beispielsweise durch die Beschneidung von Mitwirkungsrechten – würden auf Kosten der Mitarbeitenden gehen und damit den Interessen dieses Klientels der Personalabteilung widersprechen. Um zwischen diesen Zielkonflikten zu navigieren, müssen Personaler dementsprechend die unterschiedlichen Stakeholder-Perspektiven berücksichtigen (vgl. Lo et al. 2015, S. 2319).

Neben diesen Zielkonflikten hat das Personalmanagement noch mit einer Reihe von anderen Faktoren zu kämpfen, welche die Arbeit des Personalmanagements generell, besonders aber auch im Sinne einer Implementierung der Strategie, erschweren. Einer davon ist das ‚**Sprachproblem**‘ des Personalmanagements. Wenn man von einigen administrativen Aufgaben wie der Entgelt- oder Reisekostenabrechnung absieht, lassen sich die **Kosten im Personalmanagement genau beziffern, der Nutzen aber meist nicht**. Die Kosten für eine Trainingsmaßnahme sind einfach zu berechnen, ebenso die Kosten für die aufwendigere Selektion eines neuen Mitarbeitenden mithilfe eines Assessment-Centers statt eines normalen Interviews.

Der **Nutzen** für die Organisation, der durch effektiveren Mitarbeitende oder die Anstellung eines leistungsstärkeren Mitarbeitenden entsteht, **ist nur sehr schwer bis gar nicht zu quantifizieren**. Da Unternehmen immer stärker kennzahlengetrieben agieren, ist es für das Personalmanagement schwierig, die Sinnhaftigkeit bzw. den wirtschaftlichen Nutzen ihrer Maßnahmen zu begründen. Dies bedeutet nicht nur, dass für das Unternehmen sinnvolle Maßnahmen unterbleiben, weil der Business Case dieser Maßnahmen nicht ausreichend präzise gerechnet werden kann. Sondern es führt oft auch noch dazu, dass das Unternehmen sich darauf konzentriert, die Prozesskosten in der Personalabteilung zu verringern, statt daran zu arbeiten, die Effektivität des eingesetzten Humankapitals zu erhöhen (vgl. Lebrez 2011).

Zusätzlich zum Sprachproblem hat die Personalarbeit auch mit einem **Zeitproblem** zu kämpfen. Maßnahmen wie die Rekrutierung und Entwicklung von Mitarbeitenden lassen sich vom Nutzen her nicht nur schwer quantifizieren, sondern haben auch einen langen Vorlauf. Oft vergehen Jahre, bis ersichtlich wird, ob die Entscheidung, einen bestimmten Mitarbeitenden einzustellen, richtig war oder nicht, oder ob sich eine Qualifizierungsmaßnahme auszahlt. Diese lange Latenz reduziert die Akzeptanz der Personalmaßnahmen umso stärker, je kurzfristiger das Management eines Unternehmens handelt bzw. handeln muss (vgl. Birri und Lebrez 2013). Auch dauert es dementsprechend lange, bis Personalmaßnahmen, die im Rahmen eines Strategiewechsels eingeleitet werden, zum Tragen kommen. Auch dies erschwert die Ausrichtung des Personalmanagements auf die Strategie.

Transfer für die Praxis

1. Wo hat die Personalarbeit bei Ihnen das letzte Mal unter dem ‚Sprachproblem‘ gelitten?
2. Wo leidet die Personalarbeit in Ihrem Unternehmen unter dem ‚Zeitproblem‘?

Im Personalmanagement spielen – mehr noch als im strategischen Management – **soziokulturelle Faktoren** eine entscheidende Rolle. So führt die Existenz von Firmengewerkschaften in Japan zu ganz anderen Formen der Mitbestimmung als in den USA (vgl. Tsuru 1993; Tabb 1995). In stark vom Investment-Ansatz geprägten Deutschland, mit seiner ausgeprägten Mitbestimmung, einem hohen Kündigungsschutz und arbeitsmarktpolitischen Instrumenten wie der Kurzarbeit herrschen gänzlich andere institutionelle Rahmenbedingungen für die Personalarbeit als in den angelsächsischen Ländern.

Personalmanagement in einem englisch-russischen/russischen Joint-Venture

In dem Joint-Venture zwischen der rein russischen Ölfirma Yukos und dem englisch-russischen Joint-Venture TNK-BP sollten westliche Personalinstrumente implementiert werden, die TNK-BP von der britischen Mutter BP übernommen hatten. Doch die Übertragung bereitete beträchtliche Probleme. Eines der großen Probleme mit denen die Personaler zu kämpfen hatten, war das komplett unterschiedliche Rollenverständnis von Linienmanagement und HR in den unterschiedlichen Unternehmen. Während bei TNK-BP unter westlichem Einfluss die Linienmanager sich mit für Personalthemen verantwortlich fühlten, sahen das die Manager bei Yukos vollkommen anders. So fasste ein Personaler von TNK-BP die Einstellung der russischen Manager so zusammen: „The most important thing is an understanding of the importance of the role of line managers in HR and not just the HR department, because it is the understanding of Russian managers that only the HR department is responsible for work connected with personnel issues, and this puts a huge brake on things“ (Dixon et al. 2014, S. 3148).

Da ein sehr großer Teil der Personalmanagement-Literatur aus dem angelsächsischen Raum kommt und – meist implizit – auf den Werten und Normen dieses Kulturkreises beruht, müssen wir genau prüfen, ob die **direkte Übertragung von Maßnahmen** in den eigenen Kulturkreis sinnvoll und möglich ist oder ggf. sogar kontraproduktiv sein könnte. Den Einfluss kultureller Faktoren werden wir uns im nächsten Kapitel noch eingehender anschauen.

2.4 Strategie und Personalmanagement: – ein Fazit

Seit über 50 Jahren ist das strategische Management in der Betriebswirtschaftslehre Gegenstand intensiver Forschung und kontroverser Diskussion. Der kurze Überblick auf den letzten Seiten hat hoffentlich deutlich gemacht, dass wir den aktuellen Stand der Diskussion so zusammenfassen können, **dass es *das* strategische Management nicht gibt**. Zu unterschiedlich sind in der Literatur die Ansichten darüber, wo die Schwerpunkte in der Strategieentwicklung und der Umsetzung gelegt werden sollten, was die Erfolgsfaktoren für die Erarbeitung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils sind, welche Akteure am strategischen Management wie beteiligt werden sollten.

In der Praxis wird diese Heterogenität gespiegelt bzw. ist sie noch verstärkt zu beobachten. Kaum ein Unternehmen geht bei der Strategieentwicklung oder -implementierung idealtypisch vor und beschränkt sich auf eine einzelne Vorgehensweise. Meistens finden wir **Mischformen der Strategieentwicklung** vor, denn der langfristige Zeithorizont, die Interessenvielfalt der Stakeholder und ein dynamisches und schwer vorhersehbares Umfeld erschweren eine stringente Strategieumsetzung. Die erste Seite der Schnittstelle erweist sich dafür als zu heterogen.

Ähnlich sieht es auf der anderen Seite der Schnittstelle aus. Auch beim Personalmanagement beobachten wir, dass auch das in Unternehmen praktizierte Personalmanagement kein homogenes Gebilde ist: **Das Personalmanagement gibt es nicht**. Wie im strategischen Management gibt es auch im Personalmanagement sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, wie die eigene Aufgabe wahrgenommen werden soll, also darüber, wie mit der Ressource Personal umgegangen werden soll, wer die Akteure des Personalmanagements sind und für wen das Personalmanagement betrieben werden soll.

Auch aufgrund der teilweise sehr verschiedenen soziokulturellen Rahmenbedingungen, die für die Personalarbeit herrschen, gibt es kein einheitliches Verständnis über das Personalmanagement. Beziehungsweise ist es fraglich, ob es vor diesem Hintergrund überhaupt ein einheitliches Verständnis geben kann oder auch darf. Zumindest nicht in dem Sinne, dass Empfehlungen dazu, wie mit dem Produktionsfaktor Personal umgegangen werden soll, eins zu eins in einen anderen Kulturkreis übertragen werden können. Daher können wir die Betrachtungen zum Personalmanagement dahingehend zusammenfassen, dass sich auch die zweite Seite unserer Schnittstelle als sehr heterogen erweist.

Wenn es weder ein einheitliches Verständnis von Strategie noch vom Personalmanagement gibt, können wir nicht erwarten, dass es ein einheitliches Verständnis des strategischen Personalmanagements gibt. Dementsprechend wäre es unrealistisch darauf zu hoffen, mit einem einzigen Modell die Schnittstelle zwischen dem strategischen Management und dem Personalmanagement abdecken zu können. Doch nur weil etwas schwierig ist, heißt es noch lange nicht, dass es unmöglich ist. Im folgenden Kapitel werden wir uns anschauen, wie wir die Schnittstelle unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen gestalten können.

Literatur

- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Baier, J., Kindlein, J., & Strack, R. (2019). Das Zeitalter der Personaler: Warum sich HR und neu der HR Business Partner in der digitalen Transformation neue erfinden müssen. *Personalführung*, 3, 12–16.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management* (2. Aufl.). Oxford: Oxford University Press.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.

- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantages. *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resource management – Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898–925.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, & performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Human resource management*. New York: Free Press.
- Biemann, T., & Weckmüller, H. (2018). Organisationale Ambidextrie und Unternehmenserfolg. *Personalquarterly*, 3, 44–47.
- Birri, R., & Lebrez, C. (2013). Wege aus der Sackgasse. *Personalwirtschaft*, 2(13), 36–39.
- Bloisi, W. (2007). *An introduction to human resource management*. London: McGraw-Hill.
- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York: Twelve Hachette Book Group.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, J. (1997). *Co-opetition*. New York: Crown-Business.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577–597.
- Christensen, C., Bartman, T., & van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58, 31–40.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.
- De Smet, A., & Gagnon, C. (2018). Organizing for the age of urgency. *McKinsey Quarterly*, 2, 43–54.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2014). *Strategy synthesis: Managing strategy paradoxes to create competitive advantages* (4. Aufl.). Andover: Cengage.
- Dixon, S., Day, M., & Brewster, C. (2014). Changing HRM systems in two Russian oil companies: Western hegemony or Russian spetsifika? *International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 3134–3156.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2001). *Managing corporate change*. Frankfurt: Campus.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (Hrsg.). (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gilbert, X., & Strebler, P. (1987). Strategies to outpace the competition. *Journal of Business Strategy*, 8(1), 28–36.
- Gmür, M. (2019). Strategisches Personalmanagement in Nonprofit- Organisationen. *Personalquarterly*, 1, 20–26.
- Gmür, M., & Thommen, J. P. (2014). *Human Resource Management – Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: Versus.
- Greer, C. (2001). *Strategy and human resources: A general managerial perspective*. Upper Saddle River: Pearson.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches anagement im Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren* (8. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Huselid, M., Beatty, R., & Becker, B. (2005). „A players“ or „A positions?“ The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83, 110–117.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lebrenz, C. (9. August 2010). Der Bäcker und der Investmentbanker. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 182, S. 12.
- Lebrenz, C. (22. August 2011). Bessere Mitarbeiter als Wettbewerbsvorsprung. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 194, S. 12.
- Lebrenz, C. (2018). Strategie-Tools für HR: Tool 5 Geschäftsmodellinnovationen. *Personalwirtschaft*, 2, 18–19.
- Lepak, D., & Snell, S. (2007). Managing the human resource architecture for knowledge based competition. In R. S. Schuler & S. Jackson (Hrsg.), *Strategic human resource management* (2. Aufl., S. 333–351). Malden: Blackwell.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308–2328.
- Lynch, R. (2006). *Corporate strategy* (4. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Lynch, R. (2012). *Corporate strategy* (6. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Lynch, R. (2015). *Corporate strategy* (7. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Macharzina, K., & Wolf, J. (2018). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen* (10. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Marchington, M., & Parker, P. (1990). *Changing patterns of employee relations*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- McKinsey & Company. (2001). The war for talent. *Organization and Leadership Practice*. April 1–8.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. London: Prentice Hall.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (2007). *Mikropolitik und Moral in Organisationen* (2. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ortlieb, R. (2010). Theoretische Grundlagen des Human Resource Managements. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 7–23). Heidelberg: Springer.
- Pauwwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Strategic management. Formulation, implementation and control*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Peteraf, M., & Bergen, M. (2003). Scanning dynamic competitive landscapes: A market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1027–1041.
- Phillips, J., Stone, R., & Philips, P. (2001). *The human resource scorecard: Measuring the return on investment*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3–4), 79–71.
- Rappaport, A. (1997). *Creating shareholder value: A guide for managers and investors: The new standard for business performance*. New York: Free Press.
- Ridder. (2015). *Personalwirtschaftslehre* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

- Roberts, E., & Berry, C. (1985). Entering new business: Selecting strategies for success. *Sloan Management Review*, 26(3), 2–17.
- Scholz, C. (2013). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10(3), 125–142.
- Schüßler, M., Wallmeier, G., & Weller, I. (2018). Mathematisch-analytische Kompetenzlücke. HR braucht in Zukunft (auch) andere Akteure. *Personalführung*, 2, 25–29.
- Stickling, E. (2013). Eine gefährliche Falle für HR. *Personalwirtschaft*, 1(2013), 24–25.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels – And what to do about it. *Harvard Business Review*, 93, 58–66.
- Tabb, W. (1995). *The postwar Japanese system. Cultural economy and economic transformation*. Oxford: Oxford University Press.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Trost, A. (2018). *Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität*. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Tsuru, S. (1993). *Japan's capitalism. Creative defeat and beyond*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR Competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Provo: RBL Institute.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in. Six competencies for the future of human resources*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, D., & Brockbank, W. (2017). *Victory through organization*. New York: McGraw-Hill.
- Welge, M., & Al-Laham, A. (2012). *Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.



Strategisches Personalmanagement als Verbindung

3

Was macht strategisches Personalmanagement strategisch?

Zusammenfassung

Das strategische Personalmanagement als die Schnittstelle zwischen der Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement gestaltet sich meist schwierig. Kap. 3 zeigt, dass eine saubere Definition der Schnittstelle möglich ist, wenn wir – unternehmensspezifisch – Antworten auf vier Fragen finden. Erstens eine Antwort auf die Frage, welches Humankapital zur Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigt wird. Zweitens müssen wir die Frage beantworten, wie das Personalmanagement ausgerichtet werden soll, um das benötigte Humankapital möglichst effizient bereitstellen zu können. Drittens die Frage, wie sich die HR-Funktion organisiert, damit sie in der Lage ist, die Antwort aus Frage zwei umzusetzen. Viertens suchen wir eine Antwort auf die Frage, wie aktiv das Humankapital in die Strategieentwicklung eingebunden ist. Ein Blick in die Literatur zeigt, dass die verschiedensten Modelle existieren, um eine oder mehrere Fragen zu beantworten, es aber kein Modell gibt – und auch kaum geben kann –, das alle vier Fragen auf einmal beantwortet. Dafür ist die Schnittstelle zu komplex.

3.1 Einleitung

Wir haben im letzten Kapitel gesehen, dass es eine große Vielfalt bei den Definitionen des Personalmanagements und des strategischen Managements gibt. Daher überrascht es vielleicht wenig, dass auch die verschiedensten Modelle zur Verknüpfung von Strategie und Personal existieren. Anders gesagt, in der Theorie und in der Praxis **gibt es *das strategische Personalmanagement ebenso wenig***, wie es *das* Personalmanagement oder *das* strategische Management gibt. Wenn es unser Ziel ist, die Schnittstelle zwischen Strategie und Personalmanagement im Unternehmen auszugestalten, dann müssen wir klären,

welche Fragen genau zur Definition dieser Schnittstelle beantwortet werden müssen. Dies ist Inhalt des zweiten Abschnitts. Da die Komplexität an der Schnittstelle höher ist als meist vermutet, diskutieren wir im dritten Abschnitt die vier Fragen, die beantwortet werden müssen, um eine firmenspezifische Verbindung der Schnittstelle zu ermöglichen. Der vierte Abschnitt des Kapitels gibt einen Überblick über einige der Modelle, die im Laufe der Zeit für das strategische Personalmanagement entwickelt wurden. Dabei gehen wir der Frage nach, in welchem Umfang diese Modelle der Komplexität gerecht werden, die die Schnittstelle aufweist. Wir werden sehen, dass die bisher entwickelten Modelle diese Komplexität nur teilweise berücksichtigen (können).

3.2 Vorschläge zur Definition

Das strategische Personalmanagement soll die Schnittstelle zwischen der Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement bilden. In den vorherigen Abschnitten haben wir festgestellt, dass es weder *das* strategische Management noch *das* Personalmanagement gibt. Darüber, was Funktion und Inhalte dieser beiden Bereiche sein sollen, herrschen in Literatur und Praxis sehr unterschiedliche Auffassungen. Wie kann dann das strategische Personalmanagement eine Schnittstelle zwischen zwei so heterogenen Funktionen sein? Da mit den Begriffen ‚Strategisches Management‘ und ‚Personalmanagement‘ so viel Verschiedenes verbunden wird, überrascht es kaum, dass es auch **über das strategische Personalmanagement kein einheitliches Verständnis gibt** bzw. auch gar nicht geben kann. Dazu sind die Anforderungen, die die Unternehmensstrategie bzw. auch die Praxis des Personalmanagements an diese Schnittstelle stellen, zu verschieden. Dies erklärt zumindest teilweise die Hilf- bzw. Orientierungslosigkeit, die wir eingangs angesprochen haben.

Erschwerend kommt hinzu, dass es eine geradezu **babylonische Sprachverwirrung** gibt, wenn es um die einzelnen Facetten des strategischen Personalmanagements geht. Dies gilt sowohl für die Ebene der akademischen Forschung als auch für die Ebene der Praxis. Ein Teil der unterschiedlichen Begrifflichkeiten wurden bereits in Abb. 1.1 aufgezeigt. Schon auf der akademischen Ebene verhindert die zunehmende Spezialisierung der Forschung, dass man sich mit einer gemeinsamen Methodik und Sprache diesem vielschichtigen Thema nähern kann. Aufgrund der unterschiedlichen Instrumente und Forschungsansätze laufen die Forscher Gefahr, aneinander vorbeizureden (vgl. Paauwe et al. 2013, S. 3 f.; Bamberger et al. 2014, S. 9 ff.; Ployart et al. 2014). Bevor wir uns dieser Sprachverwirrung zuwenden, schauen wir uns aber erst einmal an, wie in der wissenschaftlichen Literatur und im praktischen Sprachgebrauch strategisches Personalmanagement definiert wird.

Strategisches Personalmanagement – Definitionen aus der Literatur

Wie nicht anders zu erwarten, treffen wir auf **unterschiedliche Definitionen**, die meist unterschiedliche Aspekte in den Vordergrund stellen:

- **Ridder** betont den **Beitrag** des Personalmanagements **zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens**: „Unter strategischem Human Resource Management wird in der Regel ein Bezugsrahmen verstanden, der die personalwirtschaftlichen Aufgaben eng an die strategischen Ziele des Unternehmens knüpft. Ziel ist es, einen eigenständigen Beitrag zur Begründung oder Ausweitung von Wettbewerbsvorteilen zu leisten“ (Vgl. Ridder 2007, S. 83).
- **Schuler** unterstreicht die Notwendigkeit der **systematischen Ausrichtung des Personalmanagements an der Strategie**: „*Strategic human resources management is largely about integration and adaptation. Its concern is to ensure that: 1) human resources (HR) management is fully integrated with the strategy and the strategic needs of the firm; 2) HR policies cohere both across policy areas and across hierarchies; and 3) HR practices are adjusted, accepted, and used by line managers and employees as part of their everyday work*“ (Vgl. Schuler 1992, S. 18). Zur Unterscheidung von strategischen und nicht-strategischen Aktivitäten schlägt Schuler dabei folgendes Kriterium vor: „... categorizing these activities as strategic or not depends upon whether they are *systematically linked to the strategic needs of the business*, not on whether they are done in the long term rather than short term or whether they focus on senior managers rather than nonmanagerial employees“ (vgl. Schuler 1992, S. 19).
- **Scholz** stellt ebenfalls **die Ausrichtung des Personalmanagements an der Unternehmensstrategie** in den Vordergrund: „Strategisches Personalmanagement folgt bei theoretisch stringenter Umsetzung einer klaren Grundidee, nämlich der expliziten Ausrichtung aller mitarbeiterbezogenen Aktivitäten auf und deren Integration in die Unternehmensstrategie“ (Vgl. Scholz 1995, S. 4). Später ergänzt er noch den Aspekt, dass beim strategischen Personalmanagement weniger die Effektivität der einzelnen Mitarbeitenden als vielmehr die Effektivität der gesamten Organisation das Ziel eines strategischen Personalmanagements sein müsse: „*Strategisches Personalmanagement bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und hat unmittelbaren Bezug zu den Erfolgspotenzialen des Unternehmens. Es abstrahiert von einzelnen Mitarbeitern und Stellen*“ (Vgl. Scholz 2013, S. 90).
- **Martín-Alcazar** und seine Kollegen beschreiben strategisches Personalmanagement „... *as the integrated set of practices, policies and strategies through which organizations manage their human capital, that influences and is influenced by the business strategy, the organizational context and the socio-economic context*“ (vgl. Martín-Alcazar et al. 2005, S. 651). Hier liegt das **Augenmerk besonders auf dem Umfeld, in dem das Unternehmen agiert**, und der **Art und Weise, in der die Unternehmensstrategie entwickelt** wird. Bei allen Unterschieden in den Schwerpunkten haben die Definitionen die Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Personalmanagement gemeinsam. Die Antworten auf die Frage, wie diese Verknüpfung aber genau aussehen soll, bleiben oft vage bzw. sind – wie wir später sehen werden – sehr unterschiedlich.

Auch wenn wir viele Gemeinsamkeiten sehen, so wird doch klar, dass die einzelnen Autoren unterschiedliche Schwerpunkte legen.

Strategisches Personalmanagement – Nutzung des Begriffs in der Praxis

Folgt man den Diskussionen mit Praktikern, wenn sie von strategischem Personalmanagement reden, dann treffen wir auch dort auf ganz unterschiedliche Dinge, die gemeint sind. In den Diskussionen können wir grob fünf Ansätze unterscheiden, die selbstverständlich nicht klar zu trennen sind, sondern oft deutliche Überlappungen aufweisen:

- **Organisation der Personalfunktion:** In den Augen vieler Personaler wird die Personalarbeit dann strategisch, wenn es um die Frage geht, wie die Personalarbeit organisiert wird, welche Strukturen sich die HR-Funktion gibt. Wird ein HR-Business-Partner-Modell eingesetzt, werden bestimmte Funktionen im Konzern zentralisiert, bestimmte Aufgaben outgesourct?
- **Antwort auf Megatrends:** Für einige Personaler ist ihre Arbeit dann strategisch, wenn sie sich um den Umgang mit Trends wie der Alterung der Gesellschaft, der Erhöhung von Diversität oder dem Einfluss technologischer Trends geht – wie aktuell der Digitalisierung.
- **Übergreifende Aktivitäten:** Für andere Personaler wird ihre Arbeit strategisch, wenn es nicht um die einzelnen Aktivitäten wie der Personalplanung, der Entlohnung oder der Entlassung geht, die mindestens zwei Bereiche betreffen, wie bspw. im Falle des Employer Brandings sowohl die Planung, die Beschaffung und die Retention der Mitarbeitenden. Gerade hier finden wir deutliche Überlappungen zum ersten Ansatz.
- **Die Verbindung der HR-Aktivitäten mit der Unternehmensstrategie:** hier deckt sich die Sichtweise der Praktiker mit dem Fokus der akademischen Diskussion und den eben zitierten Definitionen.
- **„Strategisch“ macht sexy:** durch die Benutzung des Adjektivs ‚strategisch‘ soll die eine oder andere Maßnahme aufgewertet werden und es den Befürwortern dieser Maßnahme erleichtert werden, sich und diese Maßnahme wichtig erscheinen zu lassen. Es klingt doch deutlich besser, wenn man im strategischen Talent Management arbeitet statt ‚nur‘ im Talent Management.

Transfer für die Praxis

1. Was wird bei Ihnen im Unternehmen unter ‚strategischem Personalmanagement‘ verstanden?
2. Wie einheitlich ist dieses Verständnis?

Schaut man sich die Vielzahl dieser Ansätze an, dann verwundert es nicht, dass viele Personaler bei der Aussage, dass es sich bei einer Maßnahme um eine strategische Maßnahme handelt, mit gesunder Skepsis reagieren. Diese Skepsis basiert zu großen Teilen auf dem Umstand, dass unter dem Begriff strategisches Personalmanagement die verschiedensten Dinge verstanden werden.

- Hier herrscht die Gefahr der babylonischen Sprachverwirrung des strategischen Personalmanagements: Alle reden vom Gleichen und meinen etwas ganz Anderes.

Der Versuch, die Begriffe zu entwirren

Um bei unserer Frage, wie die Schnittstelle zwischen strategischem Management und Personalmanagement zu gestalten ist, weiterzukommen, müssen wir erst einmal den Versuch unternehmen, die benutzten Begriffe zu entwirren. Dazu drei Aspekte, die es auseinanderzuhalten gilt:

Personalstrategie: als Funktionalstrategie Teil der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie, der definiert, welches Humankapital für die Umsetzung der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie benötigt wird.

Humankapitalstrategie: die Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreift, um sein Personalmanagement (inklusive der HR-Funktion) so auszurichten, dass das in der Personalstrategie definierte Humankapital bereitgestellt wird.

HR-Funktionsstrategie: Wie stellt sich die Personalabteilung bzw. die HR-Funktion auf, damit die HR-Funktion ihren Teil der Humankapitalstrategie umsetzen kann?

Die HR-Funktionsstrategie ist das, woran die meisten Personalmanager zuerst denken, wenn sie den Begriff ‚strategisches Personalmanagement‘ hören. Im Laufe der folgenden Diskussion wird allerdings deutlich werden, dass die HR-Funktionsstrategie nur einen kleinen Teil des gesamten strategischen Personalmanagements abdeckt. Denn das strategische Personalmanagement ist einerseits die Summe aus der Personalstrategie, der Humankapitalstrategie und der HR-Funktionsstrategie. Wie wir gleich sehen werden, kommt noch ein vierter Aspekt hinzu: die Frage, wie die Wechselwirkungen zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie auf der einen Seite und der Humankapitalstrategie auf der anderen Seite aussehen. Anders ausgedrückt: Wie stark gibt die Geschäftsfeldstrategie die Humankapitalstrategie vor, wie weit die Humankapitalstrategie die Unternehmensstrategie?

Das Beispiel IBM

Wir wollen uns die unterschiedlichen Facetten am Beispiel der Firma IBM anschauen. IBM dominierte über Jahrzehnte die Computerbranche. Das Unternehmen bot seinen Kunden sowohl Hardware als auch Software aus einer Hand an. Bei der Hardware verfügte IBM über eine sehr hohe Fertigungstiefe und stellte fast alle seine Komponenten wie Prozessoren, Speichermedien etc. selbst her. Mit dem – ironischerweise von IBM selbst etablierten – Industriestandard für Personalcomputer geriet das Unternehmen in den 1990er-Jahren in eine existenzbedrohende Krise. Als Antwort auf diese Krise entwickelte IBM Ende der 1990er-Jahre eine neue Strategie. Statt wie bisher als Anbieter von Hard- und Software zu fungieren, wollte IBM im stark veränderten Markt Lösungen anbieten, den Kunden dabei helfen, bestimmte Problemstellungen zu bewältigen – ob mit oder ohne IBM-Hardware. Im Zuge dieses Strategiewechsels, der auch den sukzessiven Verkauf vieler Geschäftsbereiche, die Hardware herstellten, mit sich brachte, änderte sich

auch die Personalstrategie des Unternehmens grundlegend. Während in der Vergangenheit besonders begnadete Ingenieure und Programmierer für die Entwicklung von Hardware und Software benötigt worden waren, waren auf einmal sehr viele Mitarbeitende mit einer hohen Analytik und einem tiefen Verständnis der Prozesse und Techniken der Kunden erforderlich. Die neue Personalstrategie sah für die Zukunft deutlich weniger Ingenieure, dafür aber viel mehr Berater vor, die es im Unternehmen bisher nicht gegeben hatte. Dies zeigt auch, dass die Unternehmensstrategie unabhängig vom vorhandenen Humankapital entwickelt worden war. IBM musste nun eine Humankapitalstrategie entwickeln, mit der die neue Personalstrategie umgesetzt werden konnte. Bei der Entwicklung dieser Humankapitalstrategie wurde schnell klar, dass es dem Unternehmen kaum gelingen würde, die jetzt benötigten Berater ausreichend schnell und in ausreichender Zahl intern aufzubauen oder auch einzeln am Markt zu akquirieren. Daher lief die Humankapitalstrategie von IBM darauf hinaus, dass das Unternehmen im Jahr 2002 PwC Consulting, die Beratungssparte des Wirtschaftsprüfers PwC, mit 30.000 Mitarbeitenden übernahm (vgl. O. V. 2002). Aufgrund dieser Transaktion konnte sich IBM das benötigte Humankapital schnell und in ausreichender Menge sichern. Mit der Integration des weltweit tätigen Beratungsunternehmens musste IBM natürlich auch die Prozesse und Systeme seiner Personalabteilung anpassen und die bestehenden Personalabteilungen der PwC Consulting einbinden. Dazu war es erforderlich, eine neue HR-Funktionsstrategie auszuarbeiten und umzusetzen.

Die in diesem Abschnitt unterbreitete Terminologie ist lediglich ein Versuch, die unterschiedlichen Dinge, die unter strategischem Personalmanagement verstanden werden, so zu benennen, damit zumindest im Laufe der folgenden Diskussion klar ist, wovon wir genau sprechen. Diese Begriffe und Definitionen sind weder besser noch treffender als die Vielzahl von anderen Definitionen, die in der Literatur verwendet werden. Es spielt auch keine Rolle, welche Begriffe in einer Organisation zum Einsatz kommen. Wichtig sind nur zwei Dinge:

1. Die verwendeten Begriffe trennen die unterschiedlichen Aspekte sauber.
2. Die Begriffe werden einheitlich in der Organisation eingesetzt. Nur so können wir die Sprachverwirrung überwinden – und nur so kann die Auseinandersetzung mit dem strategischen Personalmanagement vorankommen.

Die Definitionen und Unterscheidungen mögen auf den ersten Blick sehr akademisch wirken. Im Folgenden werden wir ein Modell des strategischen Personalmanagements entwickeln, in dem deutlich wird, dass diese Unterscheidungen unerlässlich sind. **Nur wenn wir die einzelnen Facetten trennen, können wir vermeiden, dass wir Unterschiedliches meinen, wenn wir vom scheinbar selben reden.** Die Geschäftsführung erwartet von der Personalleitung beim Stichwort ‚strategisches Personalmanagement‘ die Ableitung der Humankapitalstrategie aus der Personalstrategie, die Personalleitung denkt

aber an die HR-Funktionsstrategie. Mit dem Ergebnis, dass die Geschäftsführung enttäuscht ist, dass die Verbindung zur Strategie ausbleibt und die Personalabteilung Nabelschau betreibt. Und die Personalleitung fühlt sich in ihren Bemühungen weder verstanden noch gewürdigt. Hierin liegt wohl auch eine Ursache für die oft beschriebene Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung der strategischen Kompetenz der Personalfunktion (vgl. beispielsweise Jochmann und Faltin 2014).

3.3 Die vier zentralen Fragen des strategischen Personalmanagements

Wenn es keine allgemeingültige Verbindung zwischen Strategie und Personalmanagement gibt, dann muss jedes Unternehmen für sich die Schnittstelle individuell ausgestalten. Damit diese unternehmensspezifische Verbindung gelingen kann, ist es notwendig für die Organisation, individuelle Antworten auf vier Fragen zu finden:

1. Welches Humankapital benötigen wir für die Umsetzung unserer Strategie?

Für die erste Frage dient die Strategie des Unternehmens als Ausgangspunkt. Entweder die Unternehmensstrategie selbst oder die jeweilige Geschäftsfeldstrategie. Besteht das Unternehmen aus nur einem Geschäftsfeld, so sind Unternehmensstrategie und Geschäftsfeldstrategie identisch. Für die weitere Diskussion ist es sinnvoll, sich auf die Ebene der Geschäftsfeldstrategie zu konzentrieren, da die Anforderungen in den einzelnen Geschäftsfeldern an das Humankapital zu unterschiedlich sein können.

Aus dieser Geschäftsfeldstrategie leitet sich neben den anderen Funktionalstrategien auch die *Personalstrategie* ab. Diese legt fest, **welches Humankapital für die Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie benötigt wird**. Wenn wir hier von Humankapital reden, dann fassen wir ihn hier sehr weit. Wir meinen mit diesem Begriff nicht nur das Wissen und die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden, sondern auch die Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander und zu externen Personen (das Sozialkapital) sowie die Prozessen, Strukturen, Technologien und Datenbanken des Unternehmens (das Organisationskapital) (vgl. Snell et al. 1996).

Wie in Abb. 3.1 dargestellt, betrachtet die erste Frage die Schnittstelle von der Strategieseite her. Da wir erfahren haben, dass es die verschiedensten Ansätze des strategischen Managements gibt, wird die Antwort auf die Frage nach dem benötigten Humankapital sehr stark davon abhängen, nach welchem Ansatz die Strategie entwickelt wurde bzw. wer an der Entwicklung der Strategie beteiligt war. Denn die Personalstrategie wird nicht nur davon abhängen, ob eher nach dem MBV – oder dem RBV-Ansatz vorgegangen wird. Auch andere Faktoren, wie z. B. das Geschäftsmodell, haben einen starken Einfluss auf die Personalstrategie.

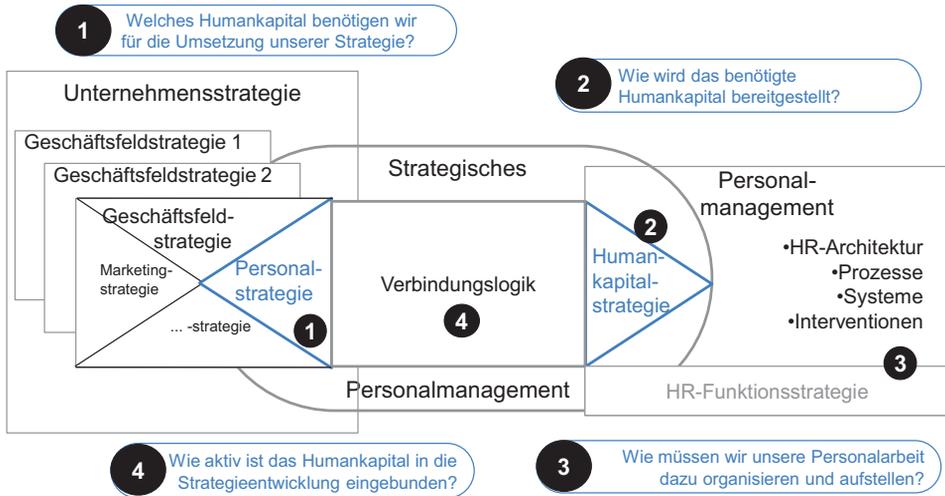


Abb. 3.1 Die Teilbereiche des strategischen Personalmanagements

2. Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt?

Hier nähern wir uns der Schnittstelle vom Personalmanagement her. Während die erste Frage darauf abzielt, was an Humankapital für die Strategieumsetzung benötigt wird, geht es bei der zweiten Frage um die **Maßnahmen**. Wie wird das Personalmanagement ausgerichtet, welche Instrumente, Interventionen und Prozesse werden eingesetzt, damit dem Unternehmen das für die Personalstrategie benötigte Humankapital zur Verfügung steht? Nach welcher Systematik, welcher Architektur sollen die einzelnen Instrumente und Interventionen eingesetzt werden? Wie wird sichergestellt, dass dies möglichst kostengünstig und effizient geschieht? Die Antwort auf diese Frage ist die **Humankapitalstrategie**.

Gerade um die Frage, inwieweit die Humankapitalstrategie individuell an das Unternehmen angepasst sein muss, oder ob wir – analog zu Porters generischen Strategien – auch generische Humankapitalstrategien einsetzen können, ist in der Literatur eine intensive Diskussion entbrannt. Diese **Debatte** läuft unter den Stichworten des ‚**Best Fit**‘ und ‚**Best Practice**‘ (vgl. Boxall und Purcell 2016; Engelhardt 2010). Während der ‚Best-Fit‘-Ansatz dafür plädiert, die Humankapitalstrategie an die Unternehmensstrategie anzupassen, plädieren die Vertreter des ‚Best-Practice‘-Ansatzes für bestimmte Kombinationen an Personalmanagementinstrumenten bzw. Interventionen. Diese ‚Best-Practice‘-Ansätze sollen – unabhängig von der gewählten Strategie – ein möglichst effektives Humankapital schaffen. Wir werden auf diese Debatte im fünften Kapitel zurückkommen.

3. Wie müssen wir dafür unsere Personalarbeit organisieren und aufstellen?

Diese Frage richtet sich an die Personalabteilung bzw. Personalfunktion. Hier muss festgelegt werden, wie sich die Personalfunktion aufstellt und welche Maßnahmen sie

ergreift, um bestimmte Kompetenzen zu entwickeln oder auszubauen. Dabei wird über Organisationsformen, IT-Landschaften und Prozesse entschieden. Die Antwort auf diese dritte Frage wollen wir **HR-Funktionsstrategie** nennen. Wie erwähnt denken die meisten Personaler beim Stichwort strategisches Personalmanagement an die HR-Funktionsstrategie. Auch viele Berater setzen in erster Linie hier an (vgl. beispielsweise Werthschütz und Sattler 2010). Dieses Verständnis des strategischen Personalmanagements greift aber deutlich zu kurz. Ohne eine Berücksichtigung der Personalstrategie und eine enge Einbettung der *HR-Funktionsstrategie* in die Humankapitalstrategie kommt es zu den oft beklagten Reibungsverlusten in der Verzahnung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie.

4. **Wie aktiv ist das Humankapital in die Strategieentwicklung eingebunden?**

Was bestimmt, in welchem Maße die Personalstrategie von der Humankapitalstrategie abhängt – bzw. die Humankapitalstrategie von der Personalstrategie? In der bisherigen Argumentation wird davon ausgegangen, dass die Humankapitalstrategie aus der Personalstrategie abgeleitet wird. Aber das Verhältnis zwischen Personalstrategie und Humankapitalstrategie ist weder in der Literatur noch in der Praxis so eindeutig. Wie wir oben gesehen haben, fordert z. B. der RBV, dass die im Unternehmen vorhandenen Ressourcen die Strategieentwicklung bestimmen (vgl. Hamel und Prahalad 1994; Barney 1995; Barney und Wright 1998). Übertragen auf die Mitarbeitenden als Ressource bedeutet dies, dass sich die Personalstrategie nach der Humankapitalstrategie richtet und nicht andersherum (vgl. Charan et al. 2018). Auch beeinflusst – gerade in der Gründungsphase – die Humankapitalstrategie signifikant den Erfolg von Unternehmen, wie dies beispielsweise Baron und Hannan für Start-ups im Silicon Valley beschreiben (vgl. Baron und Hannan 2002).

Unabhängig davon, ob ein Unternehmen explizit einen ressourcenbasierten Ansatz in der Strategieentwicklung wählt oder nicht, gibt es in der Praxis immer wieder starke Wechselbeziehungen zwischen der Personalstrategie und der Humankapitalstrategie. Denn die Personalstrategie definiert Anforderungen an die Qualität und Menge des Humankapitals. Da eine Strategieentwicklung aber nicht im Vakuum geschieht, muss sie immer auch die aktuelle Situation des Unternehmens und damit auch sein aktuelles Humankapital berücksichtigen.

Wenn **die Lücke zwischen dem von der Strategie geforderten Humankapital** und dem aktuell im Unternehmen **vorhandenen Humankapital** zu groß ist, wird die Strategie unrealistisch. Was für das Finanzkapital gilt, gilt ja auch für das Humankapital. Eine Strategie kann noch so brilliant sein, wenn sie die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens übersteigt, ist diese Option hinfällig. Gleiches gilt auch für das Humankapital. Es ist die Aufgabe des Personalmanagements, die Lücke zwischen vorhandenem und benötigtem Humankapital zu schließen. Je größer diese Lücke allerdings ist, desto schwieriger und langwieriger wird dies. Bis zu dem Punkt, wo es für die aktuell angedachte Strategie unrealistisch wird, die Lücke zu schließen.

- ▶ Je stärker das Humankapital einen Engpassfaktor für die Unternehmensstrategie darstellt, desto stärker beeinflusst das Humankapital die Unternehmensstrategie.

Die Personaler sind diejenigen, die am besten abschätzen können, welches Humankapital das Unternehmen besitzt und wie es verändert werden kann. Allein schon aus diesem Grund ist es unabdingbar, dass die Personaler den viel diskutierten ‚*seat at the table*‘ erhalten. Ohne ihre Expertise dürfte die realistische Diskussion der verschiedenen strategischen Optionen schwer möglich sein. Je stärker die Wettbewerbsfähigkeit vom Wissen und Verhalten der Mitarbeitenden abhängt, desto wichtiger ist die Rolle der Personaler in der Strategieentwicklung. Welche Antworten auf die vierte Frage gegeben werden, wie die Verbindung zwischen Personalstrategie und Humankapitalstrategie gestaltet werden kann, ist das zentrale Thema des folgenden Kapitels.

Die Unterscheidung zwischen den einzelnen Begriffen und die Beantwortung der vier Fragen mögen auf den ersten Blick sehr akademisch erscheinen. Dennoch ist diese Unterscheidung aus zwei Gründen wichtig:

1. Durch eine saubere Trennung der einzelnen Facetten können wir vermeiden, dass alle vom strategischen Personalmanagement reden, aber unterschiedliche Dinge meinen und damit aneinander vorbeireden.
2. Noch wichtiger ist letztendlich aber die **Konsistenz** der einzelnen Elemente. Nur wenn alle Elemente des strategischen Personalmanagements zueinander passen, kann ein strategisches Personalmanagement erfolgreich sein.

Um es mit einem Auto zu vergleichen. Wenn der Motor und das Getriebe nicht sauber aufeinander abgestimmt sind, wird es den Konstrukteuren nicht gelingen, die PS auf die Straße zu bringen. Dasselbe gilt für das strategische Personalmanagement. Wird in der Humankapitalstrategie ungenügend auf die Bedürfnisse, die die Personalstrategie an das Humankapital stellt, eingegangen, bleibt ein strategisches Personalmanagement ineffektiv. Genauso wird eine HR-Funktionalstrategie, die nicht die Humankapitalstrategie im Auge behält, ihre Wirkung verfehlen. Gleichgültig, wie ausgefeilt und in sich stimmig sie ist. Ohne eine klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Geschäftsfeldstrategie bleibt dann der Beitrag der Personalfunktion am Geschäftserfolg hinter seinen Möglichkeiten zurück.

Transfer für die Praxis

1. Welche der vier Fragen fallen Ihnen leichter zu beantworten, welche bereiten Ihnen Schwierigkeiten?
2. Woran liegt es, dass einige Fragen schwieriger zu beantworten sind?
3. Wie hoch ist Ihrer Einschätzung nach die Konsistenz zwischen den Elementen in Ihrer Organisation?

3.4 Einige Modelle des strategischen Personalmanagements

In der Vergangenheit wurde eine Vielzahl von Modellen für das strategische Personalmanagement entwickelt (siehe beispielsweise Beer et al. 1984; Fombrun et al. 1984; Miles und Snow 1984; Evans 1986; Staffelbach 1986; Hendry et al. 1988; Hendry und Pettigrew 1992; Wright und McMahan 1992; Boudreau und Ramstad 2007; Boselie 2014). In diesem Abschnitt sehen wir uns einige dieser Modelle an. Weitere Modelle, wie etwa die Workforce Scorecard von Huselid und seinen Koautoren und das Human-Capital-Management-Modell von Birri (2013), werden wir in späteren Kapiteln noch intensiver betrachten.

Ziel dieses kurzen Überblicks ist es, herauszuarbeiten, welche Annahmen bezüglich des strategischen Managements und des Personalmanagements bei den einzelnen Modellen jeweils getroffen werden. Welche Annahmen werden bewusst getroffen, welche bleiben implizit? Welche der vier oben diskutierten Fragen werden von den Modellen aufgegriffen, welche nicht? Dementsprechend unterscheiden sich auch die Anwendungsmöglichkeiten, die sich aus den einzelnen Modellen für die Praxis ergeben.

Personalstrategien nach Gmür und Thommen (vgl. Gmür und Thommen 2014, S. 19 ff.)

Das Modell:

Das erste Modell lehnt sich an Porters generische Strategien an, um idealtypische Strategien für eine bestimmte Positionierung zu entwickeln. Dabei greift das Modell einerseits direkt die generischen Strategien der Kostenführerschaft (bzw. Qualitätsführerschaft) und der Differenzierung von Porter auf. Diese beiden generischen Strategien bilden als Effizienzstrategie und Innovationsstrategie die Achse der *Marktstrategien* ihres Modells (siehe Abb. 3.2). Die zweite Achse der Personalpolitik beschreibt den Umgang mit dem Produktionsfaktor Personal, mit der maximalen Flexibilität an einem Ende und der langfristigen Bindung der Mitarbeitenden am anderen Ende der Achse. Mit diesen beiden Achsen erhalten wir vier generische Personalstrategien:

- **Personalstrategie I: Das eingespielte Team**

Das Kreissegment zwischen langfristiger Bindung und der Effizienzstrategie bezeichnen Gmür und Thommen als ‚*das eingespielte Team*‘, in dem eine hoch qualifizierte Stammebelegschaft mit viel Fachwissen und guten Kundenbeziehungen anspruchsvolle Aufgaben mit gleichbleibend hoher Qualität abarbeitet. Bei dieser Strategie werden die Mitarbeitenden langfristig beschäftigt und entwickelt. Die Fluktuation ist möglichst gering. Als Beispiel für diese Personalstrategie wird die Stammebelegschaft eines mittelständischen Nischen-Players angeführt.

- **Personalstrategie II: Das perfekte System**

Die Personalstrategie im Kreissegment zwischen Effizienzstrategie und kurzzeitiger flexibler Beschaffung ist das ‚*perfekte System*‘. Als Beispiel werden Systemgastrono-

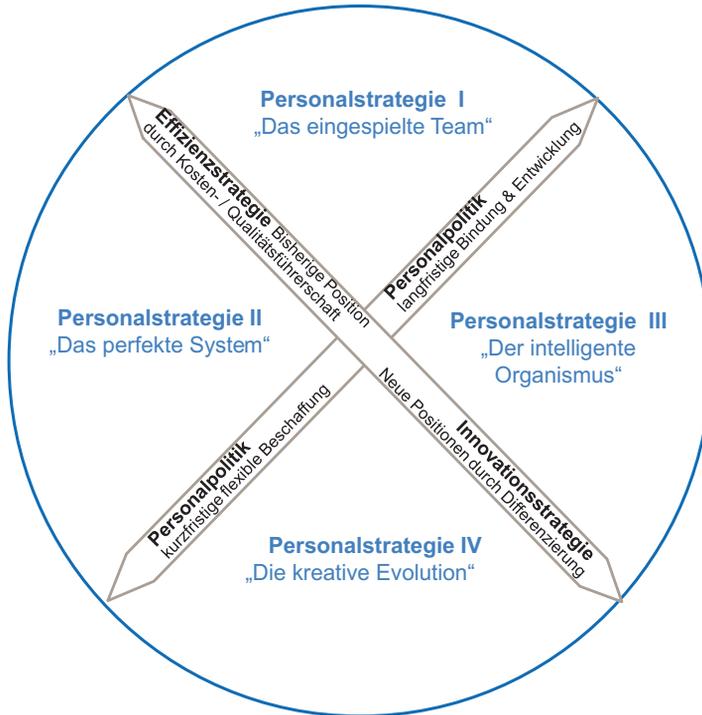


Abb. 3.2 Die vier generischen Personalstrategien von Gmür und Thommen. (in Anlehnung an Gmür und Thommen 2014, S. 23)

men wie *McDonald's* genannt. Ziel dieser Personalstrategie ist es, eine gleichbleibend hohe Prozess- und Produktqualität sicherzustellen, wobei die Tätigkeiten stark standardisiert und in einzelne – leicht erlernbare – Teilschritte heruntergebrochen sind. Dadurch wird nur eine kurze Einarbeitungszeit benötigt und die einzelnen Mitarbeitenden sind schnell austauschbar. Trotz einer hohen Fluktuation kann die Prozessqualität sichergestellt werden. Denn anders als beim ‚*eingespielten Team*‘ sind nicht die einzelnen Mitarbeitenden Träger des für das Unternehmen entscheidenden Wissens. Stattdessen wird dieses Wissen in den Systemen und den Prozessen verankert. Das Unternehmen macht das Wissen der Mitarbeitenden möglichst explizit, um eine Abhängigkeit vom Know-how einzelner Mitarbeitender zu vermeiden. So bleiben einzelne Mitarbeitende austauschbar.

- **Personalstrategie III: Der intelligente Organismus**

Im Kreissegment zwischen langfristiger Bindung und Innovationsstrategie steht der Aspekt des organisationalen Lernens im Vordergrund. In Firmen mit langen Entwicklungszyklen – Gmür und Thommen liefern das Beispiel der Entwicklung von Medikamenten – müssen Mitarbeitende Wissen aufbauen und weitergeben können. Während beim ‚*eingespielten Team*‘ die effiziente Abarbeitung der Aufgaben im Vor-

dergrund steht, liegt beim ‚*intelligenten Organismus*‘ der Schwerpunkt auf der Lernfähigkeit und dem Entwicklungspotenzial der einzelnen Mitarbeitenden. Auch hier ist eine langfristige Bindung der Mitarbeitenden von hoher Bedeutung. Neben der Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden muss aber auch ein Schwerpunkt auf der Entwicklung der jeweiligen Teams liegen, um den Austausch zwischen den Mitarbeitenden sicherzustellen.

- **Personalstrategie IV: Die kreative Evolution**

Im Kreissegment zwischen Innovationsstrategie und kurzzeitiger flexibler Beschaffung geht es bei der ‚*kreativen Evolution*‘ um kurzfristige Projekte, wie beispielsweise das Erstellen von Kampagnen in einer Werbeagentur. Ein anderes Beispiel wäre die Arbeit vieler Investmentbanker. Während beim ‚*intelligenten Organismus*‘ der Erfolg des Teams von entscheidender Bedeutung ist, liegt hier der Schwerpunkt auf der Leistung des Einzelnen. Der Wettbewerb zwischen den einzelnen Mitarbeitenden wird offen ausgetragen und zeigt sich z. B. in hohen individuellen Leistungszulagen oder Boni. Mit dieser Personalstrategie ist es für das Unternehmen möglich, kurzfristig auf geänderte Marktbedingungen zu reagieren oder kurzfristig ein hohes Innovationspotenzial zu entwickeln.

Einordnung:

Der Schwerpunkt dieses Modells liegt in der Beantwortung unserer ersten Frage, wie die Personalstrategie entwickelt wird. In diesem Modell ist die gewählte Personalstrategie das Ergebnis der frei gewählten Marktstrategie und der Entscheidung, welches personalpolitische Ziel verfolgt wird (vgl. Gmür und Thommen 2014, S. 30). Das Modell gibt mit der Achse der Personalpolitik einige Hinweise, wie die Humankapitalstrategie gestaltet werden kann, um die jeweilige der vier generischen Personalstrategien zu gestalten. Die Pole dieser Achse entsprechen weitestgehend den weiter oben diskutierten Markt- und Investment-Ansätzen des Personalmanagements. Damit ist die zweite Frage ansatzweise beantwortet. Allerdings finden wir keinerlei Aussagen dazu, wie die HR-Funktionsstrategie ausgestaltet werden soll. Unsere dritte Frage bleibt damit unbeantwortet. Die vierte Frage nach der Verknüpfung zwischen Personalstrategie und Humankapitalstrategie wird nur implizit beantwortet. Da sich die Personalstrategie aus der gewählten Marktstrategie und dem personalpolitischen Ziel ableitet, wird implizit davon ausgegangen, dass sich die Humankapitalstrategie ausschließlich nach der Personalstrategie richtet.

Transfer für die Praxis

1. Welches der vier Modelle beschreibt die Arbeit in Ihrem Unternehmen am besten?
2. Falls im Unternehmen mehrere dieser Personalstrategien zum Einsatz kommen: Wonach entscheidet sich, für welchen Fall eine bestimmte Personalstrategie angewandt wird?

Das ressourcenbasierte Modell von Wright (vgl. Wright et al. 2001, S. 714 ff.)

Das Modell:

Das Modell von Wright und seinen Koautoren versucht, die Beziehung zwischen den verschiedenen Aktivitäten des Personalmanagements und den Kernkompetenzen des Unternehmens aufzuzeigen. Dabei bilden die verschiedenen Maßnahmen und Aktivitäten des Personalmanagements wie die Planung, Rekrutierung und Entwicklung der Mitarbeitenden links in der Abb. 3.3 den Ausgangspunkt der Betrachtung. Diese Aktivitäten beeinflussen in erster Linie das **intellektuelle Kapital** des Unternehmens. Wright nutzt die im RBV gängige Unterteilung des intellektuellen Kapitals in das Humankapital im engeren Sinne (das Wissen und die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden), das Sozialkapital (die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und externen Personen) und das Organisationskapital (den Prozessen und Routinen im Unternehmen).

Dieser Unterteilung folgend, ist es das Ziel des Personalmanagements, die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, **Organisationskapital aufzubauen**, sprich Routinen und Prozesse aufzubauen, die für Wettbewerber schwer zu kopieren sind. So kann zwar ein einzelner Mitarbeitender mit seinem Wissen ggf. vom Wettbewerber abgeworben werden, das Organisationskapital bleibt aber im Unternehmen. Damit wird das Organisationskapital zu einer **Kernkompetenz** des Unternehmens, die einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sicherstellen kann. Um den Aufbau des Organisationskapitals zu unterstützen, spielt das **Wissensmanagement** (Knowledge Management) innerhalb der Organisation eine große Rolle. Wissen muss nicht nur geschaffen werden (Knowledge Creation), son-

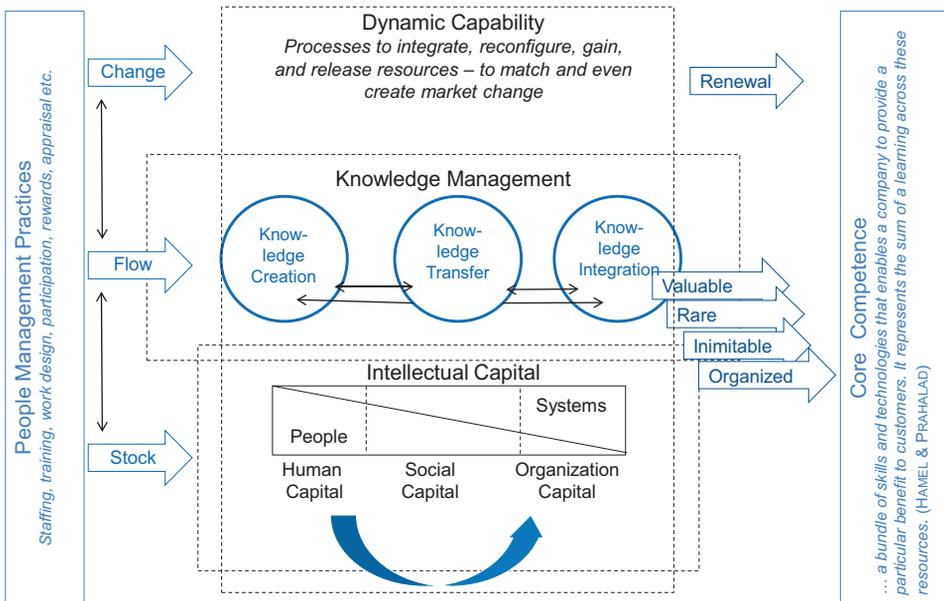


Abb. 3.3 Das ressourcenbasierte Modell von Wright et al. (nach Wright et al. (2001, S. 91) in Schuler und Jackson (1987))

dem auch transferiert (Knowledge Transfer) und in anderen Bereiche integriert werden (Knowledge Integration).

Damit der Wettbewerbsvorteil nachhaltig bleibt, betont das Modell die Wandlungsfähigkeit des Unternehmens. Denn der Wettbewerbsvorteil kann nur nachhaltig sein, wenn das Unternehmen über ‚*Dynamic Capabilities*‘ verfügt, sprich die Fähigkeit, Ressourcen immer wieder neu aufzubauen, zu rekombinieren oder zu integrieren und sich damit sich ändernden Marktbedingungen anzupassen.

Einordnung:

Das Modell ist explizit im ressourcenbasierten Ansatz des strategischen Managements verankert. Damit ist das Modell all den Einschränkungen unterworfen, die aus Sicht der Kritiker auf den RBV zutreffen: Fragen zu Markteinflüssen und zur Positionierung am Markt bleiben außen vor. Dem RBV folgend geben in diesem Modell das vorhandene Human-, Sozial- und gerade das Organisationskapital maßgeblich die Geschäftsfeldstrategie vor. Die zweite Frage nach der Ausrichtung des Personalmanagements wird mit dem Aufbau des intellektuellen Kapitals beantwortet. Die Maßnahmen des Personalmanagements müssen darauf ausgerichtet sein, die gewünschten Kernkompetenzen zu entwickeln. Aufgrund der hohen strategischen Bedeutung des Humankapitals liegt dem Modell implizit der Investment-Ansatz des Personalmanagements zugrunde. Die Frage, welche Kernkompetenzen entwickelt werden sollen, bleibt allerdings unbeantwortet bzw. wird ausgeklammert. Ebenso macht das Modell keinerlei Aussagen zur HR-Funktionsstrategie. Die vierte Frage nach der Verbindungslogik zwischen Personalstrategie und Humankapitalstrategie geht in der Logik der Abb. 3.1 eindeutig von rechts nach links. Die Humankapitalstrategie definiert über die Personalstrategie die Geschäftsfeldstrategie, bei der das Humankapital als Kernkompetenz ein Wettbewerbsvorteil ist.

Transfer für die Praxis

1. Hat Ihr Unternehmen eine Kernkompetenz? Wenn ja, welche?
2. Welches Humankapital, welches Sozialkapital und welches Organisationskapital unterstützen diese Kernkompetenz?

Das 5-P-Modell von Schuler (vgl. Schuler 1992)

Das Modell:

In seinem Modell geht Schuler davon aus, dass sich die verschiedenen Aktivitäten des Personalmanagements an der Personalstrategie – bei Schuler *Strategic Business Needs* – ausrichten müssen. Die Personalstrategie leitet sich direkt aus der Unternehmensstrategie ab, wobei sowohl interne Faktoren wie die Unternehmenskultur oder das Geschäftsmodell als auch externe Faktoren wie das Wettbewerbsumfeld die Unternehmensstrategie und damit die Personalstrategie beeinflussen. Aus der Personalstrategie ergeben sich fünf Handlungsfelder für das strategische Personalmanagement. Wie erwähnt, stuft Schuler diejenigen Aktivitäten als strategisch ein, „... *whether they are systematically linked to the strategic needs of the business, not on whether they are done in the long term rather than*

short term or whether they focus on senior managers“ (siehe Schuler 1992, S. 19). Für Schuler liegt der Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung der Personalstrategie in der Koordination dieser fünf Bereiche.

- **HR Philosophy:**

Diese Philosophie bzw. die Unternehmenskultur, bestimmen mehr oder weniger expliziert, welche Rolle das Humankapital für den Unternehmenserfolg spielt und wie mit dem Humankapital umgegangen werden soll. Auch wenn Schuler es nicht ausdrücklich aufgreift, ist es die Frage, welches Verständnis des Personalmanagements im Unternehmen gelebt wird.

- **HR Policies:**

Dies sind die Leitlinien, an denen sich sowohl die Humankapitalstrategie als auch die einzelnen Aktivitäten und Instrumente der Personalarbeit ausrichten sollen.

- **HR Programs:**

Diese Programme entsprechen in der hier benutzten Terminologie der Humankapitalstrategie. Sie bildet den Rahmen für die einzelnen Personalinstrumente.

- **HR Practices:**

Dies sind die einzelnen Aktivitäten und Instrumente, die das für die Personalstrategie benötigte Humankapital dem Unternehmen zur Verfügung stellen soll.

- **HR Processes:**

Der letzte Bereich betrifft die Umsetzung der in den anderen vier Bereichen definierten Aktivitäten.

Für Schuler ist ein erfolgreiches strategisches Personalmanagement nur dann möglich, wenn alle fünf Bereiche berücksichtigt und koordiniert werden.

Einordnung:

Wie die Unternehmensstrategie und die Personalstrategie entwickelt werden, bleibt außen vor; die Annahmen für deren Entwicklung bleiben letztendlich implizit. Der Schwerpunkt des Modells liegt auf der Anpassung der Aktivitäten im Personalmanagement an die Geschäftsfeldstrategie. Mit seinem Fokus auf der Integration der einzelnen Bereiche und der konsequenten Ausrichtung auf die Personalstrategie ist Schulers Ansatz ein Ansatz der Best-Fit-Schule, in dem sich die Humankapitalstrategie an die Personalstrategie anpasst. Der Pfeil in Abb. 3.1 geht nur von links nach rechts. Unsere vierte Frage nach der Verbindungslogik ist damit beantwortet, die dritte Frage nach der HR-Funktionsstrategie wird zwar angesprochen, aber nicht konkret beantwortet.

Transfer für die Praxis

1. Welche dieser fünf Punkte sind bei Ihnen im Unternehmen gut aufeinander abgestimmt?
2. Wo klappt es mit der Koordination weniger gut? Wie könnte man dies verbessern?

Das Integrationsmodell von Martín-Alcazar, Romero-Fernández und Sanchez-Gardey (vgl. Martín-Alcazar et al. 2005)

Das Modell:

Wie bereits erwähnt, existiert in der Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen, wie die Personalstrategie mit der Humankapitalstrategie verbunden werden soll. Dies ist die oben angesprochene ‚Best-Fit‘-/ ‚Best-Practice‘-Debatte. Martín-Alcazar und seine Koautoren fassen die vier Denkschulen in dieser Debatte in einem in ihren Worten integrativen Modell zusammen. In dem in Abb. 3.4 dargestellten Modell sollen die Vorteile der einzelnen Denkschulen aufgegriffen und durch die Beiträge der jeweils anderen Denkschulen die Einschränkungen der jeweiligen Denkrichtung überwunden werden (vgl. Martín-Alcazar et al. 2005, S. 650 ff.).

Das Modell zeigt den Zusammenhang zwischen dem im Unternehmen vorhandenen Humankapital und der Humankapitalstrategie (im Modell als HRM Strategy bezeichnet). Die Humankapitalstrategie definiert die Personalpolitik (policies) sowie die einzelnen Instrumente und Praktiken des Personalmanagements. Die Aktivitäten des Personalmanagements wirken nicht nur auf den einzelnen Mitarbeitenden, sondern haben Auswirkungen auf das Sozial- und Organisationskapital des Unternehmens. Bis hierher ist dieses Modell dem eben diskutierten Modell von Schuler sehr ähnlich. Die Unterschiede liegen aber in

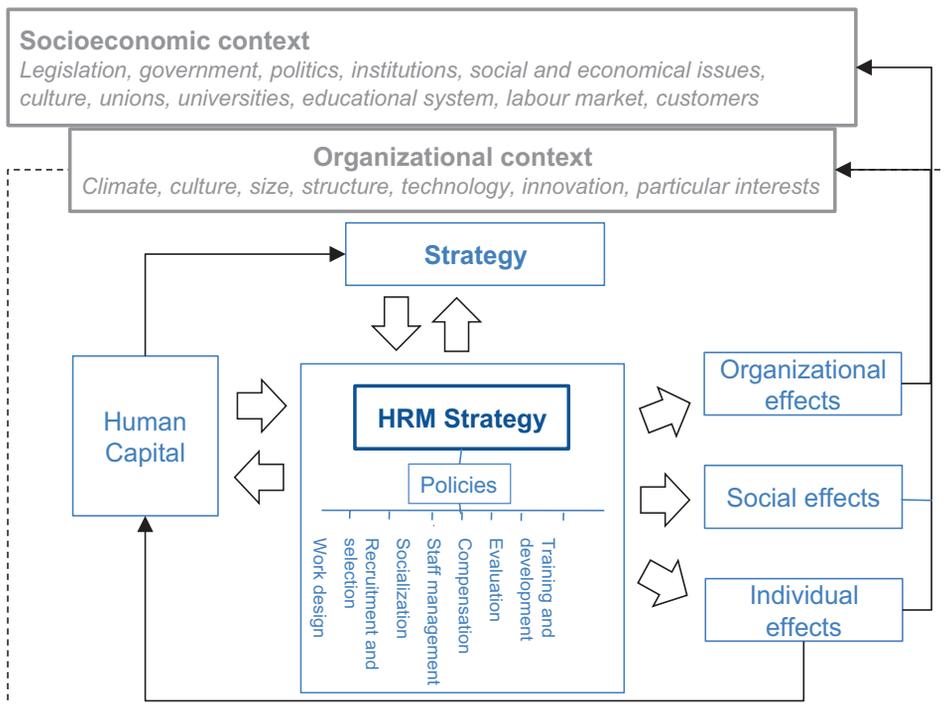


Abb. 3.4 Das Integrationsmodell von Martín-Alcazar et al. (nach Martín-Alcazar et al. 2005, S. 651)

den **Wechselwirkungen, die zwischen der Humankapitalstrategie, dem Humankapital und der Geschäftsfeldstrategie** existieren. Während bei Schuler die Humankapitalstrategie als Einbahnstraße aus der Geschäftsfeldstrategie abgeleitet wird, wird hier ausdrücklich auf die Möglichkeit eingegangen, dass die Geschäftsfeldstrategie durch das vorhandene Humankapital beeinflusst wird.

Darüber hinaus betont das Modell den Kontext, in dem sowohl das strategische Management als auch das Personalmanagement stattfinden. Während Schuler pauschal von externen und internen Faktoren spricht, differenzieren Martín-Alcazar und seine Kollegen den externen Rahmen genauso wie den internen Rahmen, in dem sich das Unternehmen bewegt. Zu den **externen Faktoren** (*socioeconomic context*) gehören für die Autoren u. a. die Gesetzgebung, die staatlichen Institutionen, die Gewerkschaften, das Bildungssystem, der Arbeitsmarkt und die Kunden. Sprich alles, was außerhalb des direkten Einflussbereichs des Unternehmens liegt, aber in irgendeiner Form die Handlungen des Unternehmens in Bezug auf das Humankapital beeinflussen könnte.

Zu den **internen Faktoren** (*organizational context*) gehören u. a. die Größe, die Kultur, die Struktur, die eingesetzte Technologie, also alle Faktoren, die innerhalb des Unternehmens auf den Umgang mit dem Humankapital einwirken und damit vom Management beeinflusst werden können. Dadurch weisen die Autoren auf die jeweils sehr spezielle Situation hin, in der sich ein Unternehmen bezüglich der sozioökonomischen Rahmenbedingungen und des internen Kontexts bewegt. Dieser besondere Rahmen macht die Übernahme von pauschalen Humankapitalstrategien anderer Unternehmen – frei nach dem Motto: ‚*One size fits all*‘ – meist unmöglich. Dabei betont das Modell, dass die einzelnen Instrumente und Aktivitäten des Personalmanagements koordiniert werden müssen, um das Humankapital (im weiteren Sinne) in die gewünschte Richtung zu beeinflussen.

Einordnung:

Das Modell basiert nicht auf einem bestimmten Ansatz des strategischen Managements. Durch die Betonung der Wechselwirkung zwischen Humankapitalstrategie und Geschäftsfeldstrategie ist dieses Modell ebenso für einen MBV-Ansatz als auch einen RBV-Ansatz geeignet. Es werden weder Annahmen bezüglich des Geschäftsmodells, der Art der Strategieentwicklung noch Annahmen bezüglich anderer Ansätze getroffen. Die Verknüpfung der Humankapitalstrategie mit der Geschäftsfeldstrategie steht im Mittelpunkt des Modells. Dabei ist die wechselseitige Beeinflussung von Geschäftsfeldstrategie (und damit der Personalstrategie) und der Humankapitalstrategie ausdrücklich im Modell integriert. Die einzige unserer vier Fragen, die nicht angesprochen wird, ist die nach der HR-Funktionsstrategie. Das Modell macht keinerlei Aussagen dazu, wie sich das Personalmanagement organisieren muss, um die Humankapitalstrategie erfolgreich umsetzen zu können.

Transfer für die Praxis

1. Welche der im Modell angesprochenen externen Faktoren haben Ihrer Einschätzung nach derzeit die größte Relevanz für das strategische Personalmanagement in Ihrem Unternehmen?
2. Welchen der internen Faktoren halten Sie für besonders relevant?

Einige der Modelle legen ihren Fokus auf die Organisation bzw. strategische Positionierung der Personalabteilung. Wir schauen uns ein Beispiel an, wie es oft von Unternehmensberatungen propagiert wird.

Das 4-Ebenen-Modell von Kienbaum Management Consulting (vgl. Werthschütz und Sattler 2010)

Das Modell:

Der Fokus dieses Modells ist die Personalabteilung. Das Modell unterscheidet in Anlehnung an die von Becker und seinen Koautoren entwickelte HR Scorecard (vgl. u. a. Becker et al. 2001) vier Aspekte der strategischen Ausrichtung der Personalabteilung. Wie in Abb. 3.5 dargestellt, ist der erste Aspekt die Frage nach der Positionierung gegenüber den anderen Unternehmensbereichen bzw. die Frage, inwieweit die Humankapitalstrategie aus der Geschäftsfeldstrategie abgeleitet ist. Der zweite Aspekt betrifft die HR-Funktionsstrategie, bei der die Frage gestellt wird, wie sich die Personalabteilung aufstellt. Der dritte Aspekt beleuchtet die Instrumente, die die Personalabteilung den anderen Unternehmensbereichen zur Verfügung stellt, und die unterstützenden IT-Systeme, die notwendig sind, um diese Instrumente anbieten zu können. Der letzte Aspekt betrachtet die Kompetenzen, über die Mitarbeitenden im Personalmanagement verfügen müssen, um die Produkte und Personalmanagement-Tools für das Unternehmen anbieten zu können.

Einordnung:

Das Modell folgt dem Ansatz der Balanced Scorecard bzw. der für das Personalmanagement entwickelten HR Scorecard. Der (implizite) Fokus liegt damit auf der Strategieimplementierung. Das Personalmanagement wird hier eng definiert, da sich das Modell ausschließlich auf die Personalabteilung und ihre Mitarbeitenden konzentriert. Wie die Humankapitalstrategie abgeleitet wird, bleibt offen und wird letztendlich als gegeben

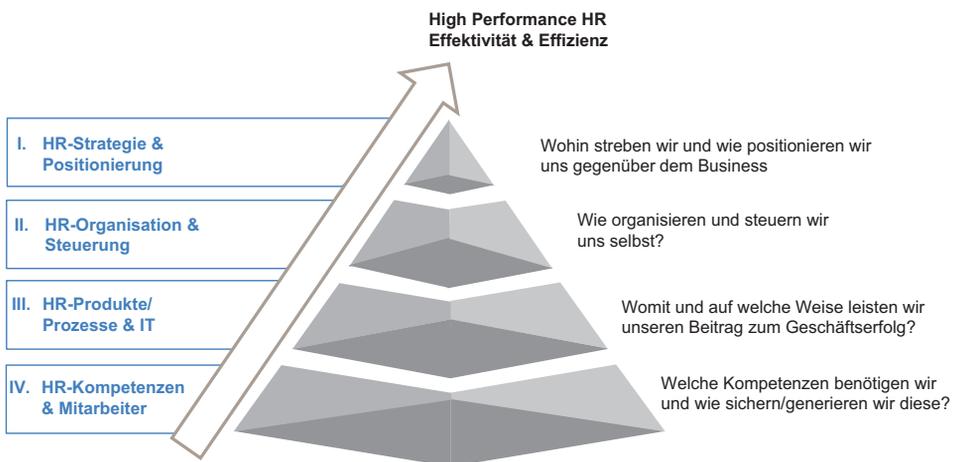


Abb. 3.5 Das 4-Ebenen-Modell von Kienbaum. (Werthschütz und Sattler 2010, S. 4)

angenommen. Im Mittelpunkt des Modells stehen die Instrumente, die die Personalabteilung benötigt, um das erforderliche Humankapital zur Verfügung zu stellen, sowie die (IT-) Prozesse und die Kompetenzen der Mitarbeitenden in der Personalabteilung, die notwendig sind, um die Instrumente anbieten zu können. Die Frage nach der Verbindung zwischen Personalstrategie und Humankapitalstrategie bleibt offen. Implizit wird aber davon ausgegangen, dass der Pfeil in Abb. 3.1 von links nach rechts geht und die Humankapitalstrategie keinen Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmens- und Personalstrategie hat.

Transfer für die Praxis

Die letzte Frage soll klären, inwieweit die Personalstrategie und die Humankapitalstrategie zueinander in Verbindung stehen, wer wen in welchem Umfang beeinflusst. In Abb. 3.1 ist das die Frage, ob die Beeinflussung in erster Linie von links nach rechts geht oder ob – von rechts nach links gehend – die Humankapitalstrategie die Personalstrategie vorgibt. Wir wollen uns zwei der Modelle dazu anschauen.

1. Zur Ebene I des Modells: Welche Rolle übernimmt Ihre Personalfunktion derzeit gegenüber dem Business? Woran machen Sie das fest?
2. Zur Ebene III des Modells: Wie leistet Ihre Personalarbeit derzeit den größten Beitrag zum Geschäftserfolg? Woran machen Sie das fest?

Das 4-Phasen-Modell von Golden und Ramanujam (vgl. Golden und Ramanujam 1985)

Das Modell:

Dieses Modell entwickelt eine Typologie zur Integration von Geschäftsstrategie und Personalabteilung. Die Autoren beschreiben vier unterschiedliche Phasen als einen Evolutionsprozess, bei dem sich die Unternehmen im Laufe der Zeit von der ersten Phase weiter in Richtung „*Integrative Linkage*“ bewegen können. Die Phase der „*Integrative Linkage*“ wird eindeutig als aus Sicht des Personalmanagements anzustrebender Zustand beschrieben:

1. Administrative Linkage:

In der ersten Phase gibt es keine Humankapitalstrategie. Die Aufgaben der Personalabteilung beschränken sich auf rein administrative Aufgaben. Dies entspricht der ersten Welle der reinen Personaladministration in der Entwicklung des Personalmanagements.

2. One-Way-Linkage:

In der zweiten Phase besteht eine einseitige Verbindung. Die Personalabteilung implementiert die in der Geschäftsfeldstrategie definierte Personalstrategie. Die Personalabteilung ist an der Entwicklung der Unternehmens- und Personalstrategie nicht beteiligt.

3. Two-Way-Linkage:

Die Einbindung der Personalabteilung in die Entwicklung der Strategieentwicklung erfolgt erst in dieser dritten Phase. Hier ist die Personalabteilung aktiv an der Strategieentwicklung und -implementierung des Unternehmens beteiligt.

4. Integrative Linkage:

In der vierten Phase ist die Personalabteilung in der Person des Personalleiters fest in das Topmanagement-Team integriert und entwickelt gleichberechtigt mit anderen Managementfunktionen die Geschäftsfeldstrategie.

Einordnung:

Das Modell beschränkt sich vollkommen auf die letzte unserer vier Fragen. Die Frage, nach welchem Ansatz des strategischen Managements die Personalstrategie entwickelt wird, bleibt genauso unbeantwortet wie die Frage, wie die Humankapitalstrategie auszusehen hat. Ebenso wird die Frage nach der HR-Funktionsstrategie ausgeklammert. Es geht ausschließlich um die möglichen Verknüpfungen von Personal- und Humankapitalstrategie.

Transfer für die Praxis

1. In welcher Phase befindet sich Ihre Organisation?
2. Stimmen Sie der Einschätzung der Autoren zu, dass *Integrative Linkage* für Ihr Unternehmen die erstrebenswerte Stufe wäre?

Die vier Alternativen zur Einbindung der Humankapitalstrategie in die Geschäftsfeldstrategie von Scholz (vgl. Scholz 2013, S. 91 ff.)

Das Modell:

Eine ähnliche Logik wie Golden und Ramanujam wendet Scholz an, wenn er die möglichen Einbindungsformen der Personalstrategie in die Geschäftsfeldstrategie beschreibt. Auch wenn Scholz es nicht explizit formuliert, so beschreibt er mit Personalstrategie das, was wir in der hier genutzten Terminologie als Humankapitalstrategie bezeichnen. Dies macht die Diskussion des Modells verwirrend. Wie in Abb. 3.6 ersichtlich, stellt auch

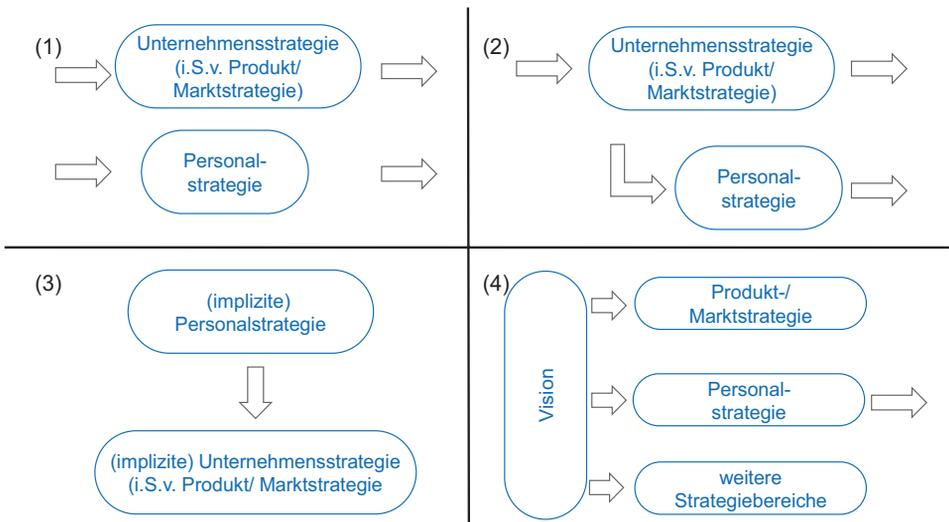


Abb. 3.6 Alternative Einbindungsformen der Personalstrategie nach Scholz (2013, S. 92)

Scholz vier mögliche Alternativen zur Verbindung von Unternehmens- und Humankapitalstrategie vor:

1. Keine Verbindung:

Die Alternative beschreibt den Zustand, in dem die Humankapitalstrategie von der Unternehmens- bzw. Personalstrategie unabhängig ist. Es besteht kein Bezug zur Personalstrategie, sondern: „Es gilt, mit Hilfe der Personalarbeit ein grundsätzliches Klima für die allgemeine Umsetzbarkeit von Strategien zu schaffen“ (vgl. Scholz 2013, S. 92). Im Gegensatz zum Modell von Golden und Ramanujam existiert eine Humankapitalstrategie, aber sie ist losgelöst von der Geschäftsfeldstrategie.

2. Ableitung aus der Unternehmensstrategie:

In der zweiten Alternative folgt die Humankapitalstrategie der Geschäftsfeldstrategie. Diese Alternative entspricht direkt der „*One-Way-Linkage*“ bei Golden und Ramanujam. Die Humankapitalstrategie setzt die in der Personalstrategie definierten Vorgaben an die Entwicklung des Humankapitals um, ohne auf die Entwicklung der Personalstrategie Einfluss zu nehmen.

3. Ableitung aus dem Humankapital:

Die dritte Alternative dreht den Pfeil um, und hier folgt die Personalstrategie der Humankapitalstrategie. Das vorhandene Humankapital gibt den Rahmen für mögliche Personal- und Geschäftsfeldstrategien vor. Auf die möglichen Einschränkungen, die dadurch für die Optionen bei der Entwicklung der Geschäftsfeldstrategie auftreten können, wird ausdrücklich hingewiesen.

4. Integration:

In der vierten Alternative ist die Humankapitalstrategie in die Geschäftsfeldstrategie integriert. Dies entspricht der „*Integrative-Linkage*“-Phase bei Golden und Ramanujam. Auch bei Scholz ist dies die anzustrebende Alternative, da „nur sie [die vierte Alternative] die notwendige Stimmigkeit innerhalb der funktionalen Teilstrategien garantiert und eine Gesamtstrategie für das Unternehmen zulässt“ (siehe Scholz 2013, S. 9).

Einordnung:

Die Alternativen von Scholz basieren letztendlich auf dem MBV des strategischen Managements. Dies wird nicht explizit erwähnt, lediglich die Bezeichnungen ‚Produktstrategie‘ und ‚Marktstrategie‘ deuten darauf hin, ebenso wie die Skepsis gegenüber den ggf. eingeschränkten Möglichkeiten der Strategieentwicklung in der dritten Alternative. Die Fragen nach der Humankapitalstrategie und der HR-Funktionsstrategie bleiben unberücksichtigt. Das Modell konzentriert sich ausschließlich auf die Verbindungslogik.

Transfer für die Praxis

1. Welche der vier Einbindungsformen beschreibt die Situation in Ihrem Unternehmen am besten?
2. Scholz stellt die vierte Einbindungsform als erstrebenswert dar. Unter welchen Umständen kann es aber sinnvoll sein, die erste Variante bewusst anzustreben?

3.5 Strategisches Personalmanagement – ein Fazit

Wie können wir den heutigen Stand bei der Diskussion des strategischen Personalmanagements zusammenfassen? Das Ziel des strategischen Personalmanagements liegt in der Verbindung des strategischen Managements mit dem Personalmanagement. Wie wir gesehen haben, ist die Verbindung an dieser Schnittstelle in der Theorie – und im noch stärkeren Maße – in der Praxis fragmentarisch. Dafür haben wir drei Gründe identifizieren können.

1. Die unangemessene Gleichmacherei von strategischen Management und Personalmanagement

Sowohl das strategische Management als auch das Personalmanagement werden als zwei homogene Bereiche betrachtet. Wie wir allerdings in den Abschn. 2.2 bzw. 2.3 gesehen haben, gibt es sehr unterschiedliche Auffassungen darüber, was unter strategischem Management bzw. Personalmanagement zu verstehen und wie dabei vorzugehen ist. Teilweise werden widersprüchliche Vorgehensweisen favorisiert bzw. beruhen die Ansätze auf sehr unterschiedlichen Annahmen. Solange die verschiedensten Ansätze des strategischen Managements und des Personalmanagements undifferenziert vermennt werden, wird uns eine saubere Verbindung zwischen den Bereichen kaum gelingen. Erschwerend kommt hinzu, dass diese Annahmen nicht nur unterschiedlich sind, sondern in den meisten Fällen auch implizit bleiben. Dies macht die Überprüfung, ob die Annahmen, die den jeweiligen Handlungsempfehlungen zugrunde liegen, überhaupt zu den Rahmenbedingungen eines Unternehmens passen, ungleich schwieriger.

2. Die babylonische Sprachverwirrung:

Die Vielzahl von Begrifflichkeiten bzw. Definitionen erschwert eine zielgerichtete Diskussion über das Thema. Wie oben schon überspitzt gesagt: Alle reden vom Gleichen und meinen etwas ganz Anderes. Mit dem Ergebnis, dass wir eher aneinander vorbei als miteinander reden. Die in Abschn. 3.2 vorgenommene Unterscheidung der einzelnen Begrifflichkeiten ist der Versuch, eine gemeinsame sprachliche Basis für die Diskussion über die Schnittstelle zwischen den beiden Bereichen zu schaffen. Denn nur wenn wir ein gemeinsames Verständnis darüber besitzen, was wir wie mit der Schnittstelle verbinden wollen, kann die Verbindung des strategischen Managements und des Personalmanagements gelingen.

3. Die Grenzen der Modelle zum strategischen Personalmanagement:

Um die Schnittstelle zwischen strategischem Management und Personalmanagement sauber definieren zu können, müssen die in Abschn. 3.2 entwickelten vier Fragen beantwortet werden. Nach heutigem Stand gibt es in der Wissenschaft kaum Modelle, die alle vier Fragen beantworten. Die meisten Modelle konzentrieren sich auf ein oder zwei der vier Fragen. Bis auf wenige Ausnahmen (vgl. z. B. Wright und McMahan 1992; Wright et al. 2001 oder auch Engelhardt 2010) werden die Annahmen, auf denen die Modelle basieren, nicht aufgezeigt. Die anderen Fragen werden meist ausgeklammert,

die Annahmen, die bezüglich der ausgeklammerten Fragen getroffen werden, bleiben ebenfalls implizit. Dies grenzt den Nutzen dieser Modelle für die Praxis ein bzw. erschwert die Übertragbarkeit in die Praxis deutlich.

Wie ein universelles Modell, das alle vier Fragen des strategischen Personalmanagements beantwortet, aussehen könnte, ist derzeit offen. Ob ein universelles Modell überhaupt Sinn macht, ist ebenfalls offen. Denn bei der Komplexität der Teilbereiche steht zu befürchten, dass ein universelles Modell zwangsläufig so allgemein sein muss, dass es für den Einsatz in der Praxis wenig konkrete Anhaltspunkte liefert. Schon das Modell von Martín-Alcazar und seinen Kollegen (vgl. Martín-Alcazar et al. 2005), das drei der vier Fragen beinhaltet, ist so allgemein, dass es für die Praxis schwierig wird, konkrete Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten. Aber die Wissenschaft könnte einen wesentlichen Beitrag zum strategischen Personalmanagement leisten, wenn die Komplexität, mit der wir es an der Schnittstelle zu tun haben, in aller Deutlichkeit angesprochen wird. Erst wenn das Problem offen dargelegt und nicht trivialisiert wird, können wir Lösungen entwickeln, die helfen, diese Schnittstelle effektiver zu gestalten und den Beitrag des Personalmanagements am Unternehmenserfolg zu erhöhen.

Ausblick

Um die Schnittstelle für das eigene Unternehmen sauber definieren zu können, müssen wir Antworten auf die vier in diesem Kapitel vorgestellten Fragen finden. Die Antworten, die in der Literatur auf die jeweiligen Fragen entwickelt worden sind, wollen wir uns in den nächsten Kapiteln anschauen. Im vierten und fünften Kapitel betrachten wir die Antworten auf die Frage nach der Humankapitalstrategie. Im vierten Kapitel geht es dabei einerseits um den Aspekt, inwieweit wir unsere Mitarbeitenden – je nach Wichtigkeit für die Geschäftsfeldstrategie – unterschiedlich behandeln wollen und auch müssen. Andererseits darum, welche grundsätzlichen Strukturen, wir werden sie **HR-Architekturen** nennen, es gibt, um die einzelnen Personalinstrumente zu organisieren und zu koordinieren.

Das fünfte Kapitel geht der Humankapitalstrategie auf der Ebene der einzelnen Instrumente nach und greift die bereits erwähnte Debatte zu ‚**Best Fit**‘ und ‚**Best Practice**‘ auf. Gleichzeitig greifen wir im fünften Kapitel – wenn auch nur sehr kurz – die Frage nach der HR-Funktionsstrategie auf. Im Anschluss wenden wir uns im Kap. 6 sowohl unserer ersten als auch unserer vierten Frage zu: Welches Humankapital benötigen wir für die Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie und inwieweit bestimmt das bestehende Humankapital die Personalstrategie des Geschäftsfeldes? Dabei werden wir uns intensiv mit dem **RBV** und seiner Forderung, das Humankapital als Wettbewerbsvorteil einzusetzen, und dem Phänomen der Unternehmenskultur beschäftigen müssen. Aber beginnen wir mit der Frage: Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt?

Literatur

- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact* (2. Aufl.). New York: Routledge.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantages. *Human Resource Management*, 37, 31–46.
- Baron, J., & Hannan, M. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-Ups. *California Management Review*, 44(3), 8–37.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, & performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Human resource management*. New York: Free Press.
- Birri, R. (2013). *Human Capital Management: Ein praxisorientierter Ansatz mit strategischer Ausrichtung* (2. Aufl.). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management. A balanced approach* (2. Aufl.). Boston: McGraw-Hill.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2018). *Talent wins: The new playbook for putting people first*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Engelhardt, D. (2010). Strategisches Human Resource Management. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 59–87). Heidelberg: Springer.
- Evans, P. (1986). The strategic outcomes of human resource management. *Human Resource Management*, 25(1), 149–167.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (Hrsg.). (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Gmür, M., & Thommen, J. P. (2014). *Human Resource Management – Strategien und Instrument für Führungskräfte und das Personalmanagement* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: Versus.
- Golden, K. A., & Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource management and strategic business planning processes. *Human Resource Management*, 24(4), 429–452.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. M. (1992). Patterns of strategic change in the development of human resource management. *British Journal of Management*, 3, 137–156.
- Hendry, C., Pettigrew, A. M., & Sparrow, P. R. (1988). Changing patterns of human resource management. *Personnel Management*, 20(11), 37–47.
- Jochmann, W., & Faltin, T. (2014). *Strategische Akzeptanz von HR. Personalführung*, 8(2014), 21–27.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Garday, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Operational Dynamics*, 13, 46–52.

- O. V. (31. Juli 2002). Beratung statt PCs – IBM kauft PwC Consulting. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. www.faz.net/-gqe-3oqs. Zugegriffen am 10.06.2015.
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM and performance: Achievements and challenges*. Chichester: Wiley.
- Schlyart, R., Nyberg, A., Reilly, G., & Maltarich, M. (2014). Human capital is dead – Long live human capital resources. *Journal of Management*, 40(2), 371–398.
- Ridder. (2007). *Personalwirtschaftslehre* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Scholz, C. (1995). Personalarbeit in virtualisierenden Unternehmen. In R. Klimecki & A. Remer (Hrsg.), *Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen* (S. 418–434). Neuwied: Luchterhand.
- Scholz, C. (2013). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Schuler, R. S. (1992). Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10(3), 125–142.
- Snell, S., Youndt, M., & Wright, P. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. R. Ferris (Hrsg.), *Research in personnel and human resource management* (S. 61–90). Greenwich: JAI.
- Staffelbach, B. (1986). *Strategisches Personalmanagement*. Bern: Haupt.
- Werthschütz, R., & Sattler, J. (2010). *HR Strategie & Organisation. Kienbaum Studie 2010/2011*. Berlin: Kienbaum Management Consultants. http://www.kienbaum.de/Portaldata/3/Resources/documents/downloadcenter/K_HR-Startegiestudie_Digital_kurz.pdf. Zugegriffen am 09.12.2010.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.



Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt? – Die Ebene der Architektur

4

Alle Mitarbeitende sind gleich – sind aber einige Mitarbeitende gleicher als andere?

Zusammenfassung

Dieses Kapitel beantwortet zusammen mit dem nächsten Kapitel die Frage, wie das benötigte Humankapital bereitgestellt werden kann. Dabei suchen wir Antworten auf der Ebene der HR-Architektur, denn diese dient als Strukturierungshilfe unserer einzelnen Personalinstrumente bzw. -maßnahmen. Es existieren verschiedene Vorschläge für Aufbau generischer HR-Architekturen, die aber jeweils an die konkrete Unternehmenssituation angepasst werden müssen. Die Wahl der HR-Architektur wird meist unbewusst schon bei Gründung des Unternehmens getroffen, hat aber große Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens und ist darüber hinaus später nur mit hohem Aufwand zu ändern. Daher ist ein Verständnis der im Unternehmen vorhandenen HR-Architekturen sehr wichtig. Oft finden wir nicht nur eine, sondern mehrere HR-Architekturen im Unternehmen vor. Manchmal ist es sogar zweckmäßig bzw. notwendig, für unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitenden unterschiedliche HR-Architekturen anzuwenden. Die Frage ist, welche Kriterien für eine Segmentierung des Humankapitals sinnvoll sind.

4.1 Einleitung

Nachdem die Personalstrategie das benötigte Humankapital definiert hat, stehen wir nun vor der Frage, wie dieses Humankapital denn konkret bereitgestellt wird. Dabei haben wir mehrere Möglichkeiten. Cappelli fasst die Möglichkeiten – er spricht von ‚Talent‘ statt von Humankapital, meint aber letztendlich das Gleiche – zusammen, wenn er sagt: „*In fact, there are three ways to meet talent needs. You can **buy talent**, by hiring from the outside. You can **build it**, by developing existing employees. Or you can **borrow it**, by engaging contractors or temporary workers*“ (Cappelli 2013, S. 26). Für welche Variante ent-

scheiden wir uns? Sollen wir eher Berufsanfänger einstellen und diese über einige Jahre nach unseren Vorstellungen formen, oder bauen wir lieber auf erfahrene Kräfte, die wir vom Markt rekrutieren, nachdem sie dort ihre Erfahrungen gesammelt haben? Sollen wir eher marktüblich zahlen und damit eine höhere Fluktuation in Kauf nehmen oder versuchen, durch überdurchschnittliche Bezahlung die Mitarbeitenden an uns zu binden? Betreiben wir unsere Callcenter selbst oder lagern wir diese Aufgaben an einen externen Dienstleister aus?

Egal, ob wir von der Personalgewinnung, der Personalauswahl oder -entwicklung sprechen, es steht uns eine Vielzahl von Personalinstrumenten zur Verfügung, zwischen denen wir entscheiden müssen. Für die folgende Diskussion wollen wir Personalinstrumente folgendermaßen definieren:

► **Personalinstrument:** Einzelne Werkzeuge und Prozesse, die im Unternehmen eingesetzt werden, um das Humankapital zu managen.

Personalinstrumente können bspw. im Bereich der Personalgewinnung Interviews, Arbeitsproben oder Referenzen sein, über die wir Bewerber auswählen. Es kann die Entscheidung sein, ob wir fixe Gehälter zahlen oder ob wir leistungsabhängig entlohnen. Und wenn wir leistungsabhängig zahlen, dann stellt sich die Frage, welche Form von Leistung wir wie vergüten. Damit wir uns für diese einzelnen Instrumente und Maßnahmen entscheiden können, brauchen wir Kriterien, Leitlinien, nach denen wir dann die Instrumente auswählen und die dazugehörigen Prozesse aufsetzen können. Auch müssen wir bei der Auswahl der einzelnen Instrumente sicherstellen, dass diese zueinander passen, sich gegenseitig ergänzen und verstärken, statt sich zu widersprechen. Wie finden wir Antworten auf diese Fragen?

Antworten auf diese Fragen liefert uns die **HR-Architektur** als **Bindeglied** zwischen dem benötigten Humankapital und den einzelnen Instrumenten. Diese HR-Architektur fungiert als Strukturierungshilfe der einzelnen Personalinstrumente bzw. -maßnahmen. Birri beschreibt die HR-Architektur so: „Eine Architektur stellt auch sicher, dass die Entwicklung eines Systems in geordneten Bahnen erfolgt und den zur Verfügung stehenden Ressourcen Rechnung trägt. Analog zu einem Bauplan gibt eine Architektur eine Leitlinie für alle an der Planung und dem Betrieb des Systems Beteiligten“ (Birri 2013, S. 53). Lepak und Snell beschreiben die Aufgabe der HR-Architektur als Strukturierungshilfe in ähnlicher Weise: „... a HR architecture that aligns different employment modes, employment relationships, HR configurations, and criteria for competitive advantage. We use the term architecture to describe this framework because it is based on a set of fundamental parameters that, once established, allow us to draw inferences about both the form and function of the entire system“ (Lepak und Snell 1999, S. 32).

Aus beiden Definitionen wird ersichtlich, dass es sich bei der HR-Architektur um einen grundlegenden Rahmen handelt, der es uns ermöglicht, die einzelnen Instrumente auszuwählen und zu koordinieren. Die HR-Architektur ist aber kein Standard-Plan, der allen Unternehmen und Situationen übergestülpt werden soll. Im Gegenteil, die HR-Architektur

sollte genauso unternehmensspezifisch sein wie die Geschäftsfeldstrategie. Denn wie wir in Abb. 4.1 sehen können, steht die HR-Architektur als Bindeglied zwischen dem benötigten Humankapital und den zu wählenden Instrumenten. Und genauso, wie die Geschäftsfeldstrategie einzigartig sein sollte, muss dann auch die HR-Architektur ausreichend spezifisch sein, um die für die Strategie angestrebte Einzigartigkeit abbilden zu können.

Das Konzept der HR-Architekturen mag auf den ersten Blick etwas abstrakt erscheinen, lässt sich aber gut mit einem Vergleich zur Architektur eines Gebäudes verdeutlichen. Genauso wie beim Management des Humankapitals gilt es beim Bau eines Hauses, eine Vielzahl von Instrumenten und Spezialisten zu koordinieren. Niemand würde auf die Idee kommen, den Handwerkern für das jeweilige Gewerk nur ein bestimmtes Budget zur Verfügung zu stellen und die Handwerker mit einem „Baut mir ein möglichst schönes Haus!“ zu motivieren. Denn ohne Koordination der einzelnen Gewerke dürften mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit die einzelnen Gewerke nicht zu einander passen. Beim Erstellen von Gebäuden hat es sich bewährt, dass es einen zentralen Plan gibt, der die Gewerke untereinander abstimmt. Für Erstellung dieses Plans und der Kontrolle seiner Umsetzung ist der Architekt zuständig (vgl. Lebrez (2016)).

Bei der Erstellung eines Plans für ein Gebäude gibt es erst einmal kein ‚richtig‘ oder ‚falsch‘. Beide in Abb. 4.2 gezeigten Gebäude haben Türen, verfügen über Dach und Fenster. Übertragen auf das Personalmanagement verfügt jede Firma über ein Personalmarketing, kümmert sich um die Gewinnung von Mitarbeitenden, deren Entlohnung, deren Entwicklung. Doch wird mit einem Blick deutlich, dass die Bauteile auf dem linken Foto deutlich hochwertiger sind, dass sie ganz anders konzipiert und koordiniert sind als die entsprechenden Elemente auf dem rechten Bild. Während das rechte Gebäude mit dem Ziel entworfen ist, mit wenig Mitteln möglichst viel Wohnraum zu erstellen, erfüllt das Gebäude auf der linken Seite auch noch Repräsentationszwecke. Es will den Wohlstand der Besitzer zeigen, ein ästhetisch ansprechendes Ambiente schaffen.

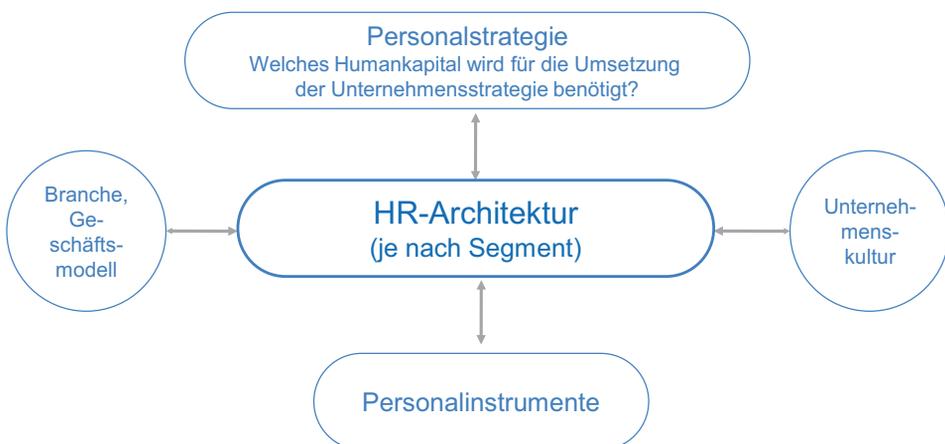


Abb. 4.1 Der Zusammenhang zwischen Personalstrategie, HR-Architektur und Personalinstrumenten



Abb. 4.2 Zwei Gebäude, zwei Architekturen. Lebrez (2016, S. 53)

Egal, welches Gebäude einem besser gefallen mag, entscheidend ist, dass in beiden Fällen die jeweilige Architektur stimmig ist. Die einzelnen Gewerke passen zu einander. So schön die Fenster auf dem linken Bild auch sein mögen, ins rechte Gebäude eingesetzt würden sie nicht passen. Genauso wäre es eine Bausünde, wenn die Fenster aus dem rechten Gebäude in das Haus auf der linken Seite eingebaut würden. Auch wenn sie ‚an sich‘ ihren Zweck erfüllen, im Kontext des linken Gebäudes wären sie einfach unpassend (vgl. Lebrez 2016, S. 53). Genauso gilt es mit der HR-Architektur sicher zu stellen, dass die Personalinstrumente – einem gemeinsam Plan folgend – zu einander passen. Wenn Instrumente ausgewählt werden, die nicht wirklich passen, laufen wir auch Gefahr, dass das Instrument nicht wirklich gelebt wird, sondern schnell zum Ritual erstarrt. An einer mangelnden Kompatibilität zur HR Architektur scheitert auch oft die Übernahmen von Instrumenten, die in anderen Organisationen erfolgreich sind.

Verschiedene Faktoren können als **Ausgangspunkt** für die **Entwicklung einer HR-Architektur** dienen. Zum einen sind dies die **Unternehmenskultur**. Wie wir in Kap. 6 noch eingehender diskutieren werden, dient die Unternehmenskultur als Filter dafür, welche Personalinstrumente zum Unternehmen passen. Ein weiterer Ausgangspunkt sind die Fragen nach dem **Zeithorizont**, in dem die Mitarbeitenden beschäftigt werden und der **strategischen Bedeutung** der Stelle für den Unternehmenserfolg. Je länger der Horizont und je höher die strategische Bedeutung, desto aufwändiger werden auch die HR-Instrumente sein, die sinnvoll sind (vgl. Lebrez 2016, S. 53).

Effron schlägt eine – implizit aus der Unternehmensphilosophie abgeleitete – **Talent-Philosophie** vor, die zur Entwicklung der HR-Architektur dient. Zur Entwicklung dieser Philosophie schlägt er vor, dem Top-Management folgende Fragen zu stellen (vgl. Effron 2017, S. 3):

1. **Leistung:** Wie lange ist es okay, als durchschnittlicher Mitarbeitender im Unternehmen zu verbleiben? Wie lange sollte es zukünftig sein?
2. **Verhalten:** Wie stark beeinflusst das Verhalten von Managern heute die Entwicklung ihrer Karriere? Wie sollte dieser Einfluss zukünftig aussehen.
3. **Differenzierung:** Wieviel höher ist der Invest in die Führungskräfte mit dem höchsten Potenzial im Vergleich zu Führungskräften mit durchschnittlichen Potenzial? Wie groß sollte der Unterschied zukünftig sein?
4. **Transparenz:** Wie transparent wird heute kommuniziert, für wie hoch das Karrierepotenzial der Mitarbeitenden eingeschätzt wird? Wie transparent sollte dies zukünftig kommuniziert werden?
5. **Verantwortung:** Wie stark werden Manager heute in Verantwortung genommen, das Engagement in ihren Teams zu erhöhen? Wie stark sollten sie in Zukunft dafür gehalten werden?

Je nach Antworten des Top-Managements kann dann eine HR-Architektur entwickelt werden, die die in den Antworten ausgedrückten Wertvorstellungen berücksichtigt.

Transfer für die Praxis

1. Wie sehen bei Ihnen im Unternehmen die Antworten auf diese fünf Fragen aus? Wenn Sie das Top-Management nicht selbst befragen können, was vermuten Sie auf Grund der Handlungen und Aussagen der Unternehmensleitung?
2. Gibt es unterschiedliche Antworten für verschiedene Gruppen des Humankapitals?

Bei der Entwicklung der HR-Architektur liegt die Frage nahe, ob die HR-Architektur wirklich so firmenspezifisch sein muss. Schließlich gibt es auch generische Unternehmensstrategien. Wir könnten den Markt- oder den Investment-Ansatz als **generische HR-Architekturen** betrachten, genauso wie es generische Unternehmensstrategien gibt. Aber eine Kostenführerschaftstrategie sieht im Einzelhandel in Deutschland anders aus als eine Kostenführerschaftstrategie für Augenoperationen in Indien. Und genauso muss auch eine HR-Architektur unternehmensspezifisch sein, selbst wenn sie grundsätzlich einem Investment-Ansatz folgt. Dabei stehen die drei Ebenen nicht vollkommen losgelöst voneinander, sondern beeinflussen sich gegenseitig. Auch werden wir später noch feststellen, dass die Übergänge zwischen den Ebenen manchmal zerfließen.

Zu den **Einflussfaktoren** der HR-Architektur gehören neben der Unternehmenskultur in besonderem Maße die Branche und das Geschäftsmodell des Unternehmens. Für die Entwicklung und Umsetzung unserer Humankapitalstrategie müssen wir zunächst eine HR-Architektur auswählen bzw. entwickeln und dann die dazu passenden Instrumente und

Prozesse aussuchen. Wie üblich ist beides leichter gesagt als getan. Denn bei der Wahl der HR-Architektur werden wir mit der Frage konfrontiert, ob *eine* HR-Architektur überhaupt ausreicht. Anders gesagt: Macht es eventuell Sinn bzw. ist es sogar notwendig, dass wir für unterschiedliche Gruppen von Mitarbeitenden **unterschiedliche HR-Architekturen** anwenden? Wenn das benötigte Humankapital sehr heterogen ist, dann müssen wir es für die Entwicklung der passenden HR-Architektur segmentieren.

Die Fragen, die sich bei der Entwicklung der Humankapitalstrategie ergeben, werden wir in den folgenden beiden Kapiteln beantworten. Dieses Kapitel konzentriert sich auf die **Ebene der HR-Architektur**. Hier werden wir uns zuerst der Frage der **Segmentierung des Humankapitals** zuwenden, um uns dann auf Basis einer möglichen Segmentierung verschiedene Vorschläge für HR-Architekturen anzuschauen. Einige davon, wie den Markt- bzw. den Investment-Ansatz, haben wir schon im ersten Kapitel kennengelernt. Zusätzlich werden wir einige andere Vorschläge aus der Literatur zu HR-Architekturen untersuchen und auf Ähnlichkeiten und Unterschiede eingehen. Zum Abschluss dieses Kapitels werden wir uns dann mit der unbequemen Frage beschäftigen müssen, inwieweit wir überhaupt eine Wahl bei unserer HR-Architektur haben. Der Wechsel von einer HR-Architektur zu einer anderen ist mit deutlichen Kosten verbunden, und wir müssen die Kosten eines Architekturwechsels bei der Auswahl bzw. der Veränderung einer HR-Architektur berücksichtigen.

Im Vergleich zur Ebene der HR-Architektur nimmt – gerade in der akademischen Diskussion – die **Ebene der Instrumente** einen viel größeren Raum ein. Diese Diskussion, die unter dem Stichwort ‚**Best Fit**‘ oder ‚**Best Practice**‘ läuft, haben wir im ersten Kapitel schon kurz angesprochen. Wir werden die Thematik – für die Ebene der einzelnen Instrumente – im nächsten Kapitel behandeln. Ganz klar können wir zwischen den beiden Ebenen der HR-Architektur und den Instrumenten aber nicht trennen, was vor allem bei der Koordinationsfunktion einer HR-Architektur deutlich wird. Denn die Frage der Konsistenz zwischen den einzelnen Personalinstrumenten ist eines der zentralen Themen der Best-Fit-Systeme. Daher werden wir gerade bei der Diskussion dieser Best-Fit-Systeme immer wieder auf das Thema der HR-Architektur zurückkommen müssen.

4.2 Die Segmentierung des Humankapitals

In vielen Bereichen des Managements ist es vollkommen normal, bestimmte Gruppen zu unterscheiden. Im Marketing werden Zielgruppen und Kunden segmentiert, im Finanzbereich Anlage- und Risikoklassen. Viele Personaler reagieren aber auf den Vorschlag, die Mitarbeitenden in verschiedene Gruppen zu unterteilen und unterschiedlich zu behandeln, geradezu reflexartig mit dem Kommentar: „Das geht bei uns nicht. Bei uns sind alle Mitarbeitende wichtig – da kann man nicht unterscheiden.“ Die Sozialisation vieler Personaler führt wohl zu einer sehr egalitären Geisteshaltung. Aber ihre Argumentation geht am Kern vorbei. *Dass* alle Mitarbeitende für das Unternehmen wichtig sind, sollte selbstverständlich sein. Wären sie unwichtig, dann brauchten wir sie nicht beschäftigen. Eine Unterscheidung der Mitarbeitenden wird in jedem Unternehmen allein durch die bestehenden Gehaltsstufen getroffen.

Es geht nicht darum, ob Mitarbeitende wichtig sind, sondern darum, *welche* Mitarbeitende für die Umsetzung der Strategie *wichtiger* sind als andere. Einige Mitarbeitenden sitzen auf **Schlüsselpositionen**, andere nehmen unterstützende Aufgaben wahr. Bei einem kleinen Unternehmen mit einer Handvoll Mitarbeitenden mag diese Unterscheidung noch nicht so sehr ins Gewicht fallen, aber je größer ein Unternehmen, desto heterogener auch das Humankapital und desto notwendiger auch eine Segmentierung des Humankapitals, um effektive Personalarbeit betreiben zu können. Effektiv in dem Sinn, dass ein Unternehmen seine begrenzten Ressourcen bei den Mitarbeitenden einsetzt, die am stärksten zur Umsetzung der Strategie beitragen. Wie das Zitat von Cappelli zu Beginn des Kapitels verdeutlichte, geht es auch um die Frage, welche Tätigkeiten ggf. an externe Dienstleister vergeben bzw. outsourct werden.

Schlüsselpositionen bei Blackstone

Die Blackstone Group ist eine der größten Private-Equity-Firmen der Welt. Das in New York beheimatete Unternehmen betreut über 450 Milliarden Dollar an Investments. Bei ca. 12.000 Mitarbeitenden wurden 37 Positionen identifiziert, bei denen die Stelleninhaber durch ihre Investments jeweils bis zu \$60 Mio. EBITDA generieren. Diese 37 Personen, die gerade einmal 0,3 % der Belegschaft ausmachen, entscheiden über den größten Teil des wirtschaftlichen Erfolges des Unternehmens (vgl. Charan et al. (2018, S. 27)). Da liegt es nahe, dass diesen Positionen und deren Stelleninhabern besonderes Augenmerk geschenkt wird.

Neben dieser **Notwendigkeit** zur Segmentierung spielt aber auch die **Bereitschaft zur Segmentierung** eine große Rolle. Viele Unternehmen – und auch ihre Personaler – sind von ihrer Kultur so geprägt, dass sie möglichst wenig zwischen den einzelnen Mitarbeitenden unterscheiden. Auf der anderen Seite gibt es einige Firmen, die bewusst eine Mehrklassengesellschaft ihrer Mitarbeitenden in Kauf nehmen. So zeigten bspw. McDonnell und seine Kollegen bei der Untersuchung von 260 international tätigen Firmen in Irland, dass 52 Prozent der untersuchten Firmen mindestens eine Gruppe von Mitarbeitenden identifiziert hatten, die sie für den Unternehmenserfolg besonders kritisch einschätzten (McDonnell et al. 2016). Die identifizierten Schlüsselgruppen wurden durchschnittlich deutlich besser vergütet als die Mitarbeitenden auf weniger kritischen Positionen. Die Unterscheidung war sowohl bei der Höhe des Grundgehaltens, dem Einsatz von variablen Vergütungselementen oder den Optionen, sich finanziell am Unternehmen zu beteiligen, zu beobachten.

Segmentierungen bei Unternehmensberatungen

In einigen größeren Unternehmensberatungen ist der Unterschied zwischen einzelnen Gruppen besonders ausgeprägt. Für die eigentlichen Berater wird seitens des Personalmanagements ein sehr hoher Aufwand bei der Rekrutierung und der Personalentwicklung betrieben. Für die Mitarbeitenden in unterstützenden Bereichen – wie z. B. der Personal- oder IT-Abteilung – sind Aufwand und Invest wesentlich geringer. Besonders deutlich wird die Unterscheidung zwischen den Mitarbeitergruppen, wenn

beispielsweise für Berater aufwendigere Weihnachtsfeiern ausgerichtet werden als für Nicht-Berater oder es sogar für jede Gruppe eine eigene Personalabteilung gibt.

Wenn wir erst einmal davon ausgehen, dass eine Segmentierung sinnvoll sein kann, kommen wir natürlich zu der Frage, **wie wir segmentieren sollten**. Welche Kriterien bieten sich dafür an? Hier müssen wir aber aufpassen. Wir finden im Unternehmen zwei Formen von Segmentierungen der Mitarbeitenden: einmal nach *Leistung* bzw. *Potenzial* der Mitarbeitenden und einmal nach der *Position*, die der Mitarbeitende innehat. Talentmanagement und Performance Management unterscheiden die Mitarbeitenden in Low und High Performer, nach High Potenzials oder Problemfällen. Im Performance Management werden die Mitarbeitenden oft in A-, B- oder C-Kandidaten eingeteilt (vgl. Huselid et al. (2005a) und Becker et al. (2009)), es werden aus der Kombination von Leistung und Potenzial Mitarbeiterportfolios aufgebaut (vgl. Witt 1987), oder es werden Talent-Pools (vgl. von Hehn 2016, S. 168 f.) eingerichtet bzw. Goldfischeiche oder ähnliche ausgewählte Führungskräftegruppen zur besonderen Beobachtung oder Förderung etabliert. Um diese Segmentierung, die für die Personalentwicklung und das Talentmanagement eine sehr wichtige Rolle spielt, geht es uns hier nicht. Für uns ist die Frage nach der **Position entscheidend**, welche die jeweilige Person innehat. In der Diskussion werden diese beiden Formen der Segmentierung immer mal wieder vermengt. Missverständnisse sind dann schnell die Folge.

Transfer für die Praxis

1. Welches sind in Ihrer Organisation die Schlüsselpositionen?
2. Wie stark unterscheidet sich das Management des Humankapitals auf den Schlüsselpositionen vom Management des Humankapitals auf den anderen Positionen?
3. Falls es sich in 2. unterscheidet: Inwieweit basiert diese Unterscheidung auf einer bewussten Entscheidung, inwieweit hat sich diese Unterscheidung im Laufe der Zeit mehr oder weniger zufällig ergeben?

Eindimensionale Segmentierungen

Wenn es darum geht, die Mitarbeitenden zu segmentieren, gibt es – wenig überraschend – wieder verschiedenste Vorschläge, wie diese Segmentierung vorzunehmen ist. Es existieren sowohl ein- als auch zweidimensionale Vorschläge der Segmentierung. Mit eindimensional ist gemeint, dass bei der Einteilung in die verschiedenen Gruppen nur ein Faktor berücksichtigt wird, während bei zweidimensionalen Segmentierungen das Zusammenspiel von zwei Faktoren die bei den Betriebswirten so beliebte 2×2 -Matrix ergibt.

Fangen wir mit den **eindimensionalen Segmentierungen** an. Die wohl prominenteste Segmentierung dieser Art ist die Einteilung in A-, B- und C-Positionen, wie sie Huselid und seine Koautoren vorschlagen (vgl. Huselid et al. 2005b, S. 115):

- **A-Positionen**

Diese Positionen erfüllen zwei Bedingungen. Erstens muss die Position unmittelbar an der Strategieumsetzung beteiligt sein. Zweitens muss die Position so ausgestaltet sein,

dass die Leistung auf der Position einer großen Schwankung – vor allem nach oben – unterliegen kann. In der Entwicklungsabteilung eines Unternehmens, das eine Innovationsstrategie verfolgt, kann dies die Position von Entwicklungsingenieuren für die neuen Produkte sein. Entwicklungsingenieure sind nicht nur wichtig und notwendig für die Strategieumsetzung. Einige wenige – brillante – Ideen einzelner Entwicklungsingenieure reichen aus, um dem Unternehmen einen großen Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen.

- **B-Positionen**

Diejenigen Positionen, auf denen die Mitarbeitenden Kollegen auf A-Positionen direkt unterstützen und damit indirekt an der Strategieumsetzung beteiligt sind. Dies könnte beispielsweise eine HR-Managerin sein, welche die kritischen Entwicklungsingenieure für das Unternehmen gewinnt und durch die Bereitstellung der notwendigen Prozesse hilft, diese Ingenieure an das Unternehmen zu binden. Zum anderen gehören zu den B-Positionen solche Positionen, die unmittelbar zur Strategieumsetzung notwendig sind. Im Gegensatz zu A-Positionen sind allerdings die Leistungsunterschiede auf diesen Positionen nicht sehr groß. Für ein Restaurant in der Spitzengastronomie sind gute Servicekräfte sehr wichtig. Aber hier wird kaum eine Servicekraft durch solch außergewöhnlich guten Service auffallen, dass sie damit die Strategie vorantreiben könnte (durch schlechten Service kann man schon auffallen – und auch die Strategieumsetzung behindern). Bei den Köchen, die ebenfalls entscheidend für die Strategieumsetzung sind, ist dies anders: Einzelne Köche können durch ihre Leistung und ihren Ruf den Erfolg des Unternehmens entscheidend beeinflussen.

- **C-Positionen**

Solche Positionen, die zwar notwendig sind, damit ein Unternehmen funktioniert, aber keinen direkten Beitrag zur Strategieumsetzung leisten. Im Beispiel des Restaurants wären dies die Kräfte in der Spülküche, in einem anderen Unternehmen sind dies ggf. Mitarbeitende in der Buchhaltung oder in der Gehaltsabrechnung. Weder durch eine besonders gut funktionierende Spülküche noch eine besonders schnelle und fehlerfreie Gehaltsabrechnung kann das Unternehmen sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Um es in der Terminologie von Herzberg zu beschreiben: Es sind Hygiene-Faktoren, die erfüllt sein müssen, damit das Unternehmen funktioniert. Nicht mehr und nicht weniger.

Transfer für die Praxis

1. Welches wären bei Ihnen in der Organisation die A-, B- und C-Positionen?

Einen ähnlichen Ansatz zur Segmentierung liefern Ruse und Jansen (vgl. Ruse und Jansen 2008, S. 40). Sie unterscheiden vier Gruppen von Mitarbeitenden:

1. **Strategische Positionen** (*strategic*)

Diese Positionen sichern langfristig den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens, auf denen Mitarbeitende tätig sind, die dafür über besondere Fähigkeiten oder besonderes

Wissen verfügen müssen. Diese Gruppe entspricht weitestgehend den eben besprochenen A-Positionen. Es gilt, diese Gruppe zu hegen, zu pflegen und auszubauen.

2. **Kerngruppe (core)**

Diese Gruppe bezeichnen Ruse und Jansen als den Motor der Firma, da sie über die für die Firma und deren Kernprodukte notwendigen speziellen Kenntnisse verfügt. Das können die Servicetechniker eines Telekommunikationsunternehmens sein, die die hohe Verfügbarkeit der eigenen Systeme und damit auch die Kundenzufriedenheit sicherstellen. Diese Kerngruppe gilt es, an das Unternehmen zu binden. Die Parallelen zu den B-Positionen oben sind deutlich.

3. **Notwendige (requisite)**

Diese dritte Gruppe bei Ruse und Jansen entspricht den C-Positionen. Man braucht sie, damit der Laden läuft, aber es ist fraglich, ob diese Leute auch notwendigerweise im eigenen Unternehmen beschäftigt sein müssen. Eine Alternative wäre, diese Funktionen outzusourcen. Da der direkte Wertbeitrag zur Strategieumsetzung fehlt, macht es für Ruse und Jansen Sinn, diese Funktionen so weit wie möglich auf Effizienz zu trimmen, um die Kostenposition zu verbessern. Dies erinnert an die Diskussion über den Faktor 70 in der Einleitung. Solange die Personalabteilung nicht als eine Funktion gesehen wird, die einen direkten Wertbeitrag liefert, wird diese Funktion allein unter Kostengesichtspunkten gemanagt.

4. **Unnötig/Unpassend (non-core/misfits)**

Diese Gruppe sind für Ruse und Jansen diejenigen Mitarbeitenden, die nicht zum Kern gehören bzw. nicht (mehr) passen. Da die Qualifikationen dieser Mitarbeitenden nicht mehr im Unternehmen benötigt werden, sollte sich die Firma von diesen Mitarbeitenden trennen.

Während Ruse und Jansen die verschiedenen Mitarbeitersegmente feiner ausdifferenzieren als Huselid und seine Koautoren und damit auch den Aufwand für die Segmentierung erhöhen, können wir auch in die andere Richtung gehen. So kann es – gerade für kleinere Firmen – Sinn machen, die Segmentierung darauf zu beschränken, zwischen Mitarbeitenden auf Schlüsselpositionen und solchen, die nicht zu den Schlüsselpositionen gehören, zu trennen (vgl. Lebreuz und Völk 2012).

Eine weitere, in der Praxis weitverbreitete Segmentierung orientiert sich an der **Hierarchie** des Unternehmens. Der Logik folgend, dass die **Topführungskräfte** einen sehr starken Einfluss auf die Geschicke des Unternehmens haben, werden diese Manager besonders umorgt. Nicht nur durch hohe Gehälter, sondern auch durch spezielle Entwicklungsprogramme. Und auch ein großer Teil des Talentmanagements, der diesen Begriff enger fasst und sich auf die High Potentials konzentriert, entwickelt diese Nachwuchskräfte dahin gehend, dass diese später einmal in die wichtige Gruppe des Topmanagements aufsteigen und besondere Bedeutung erlangen könnten.

Auch wenn sich die einzelnen Segmentierungen danach unterscheiden, wie stark die verschiedenen Gruppen ausdifferenziert werden und wo genau die Trennlinie zwischen den einzelnen Segmenten verläuft, so ist den Ansätzen gemeinsam, dass eine relativ **kleine**

Gruppe der Mitarbeitenden für die Strategieumsetzung **entscheidend** ist. Huselid und seine Koautoren kommen auf weniger als 20 % der Mitarbeitenden, die A-Positionen bekleiden (vgl. Huselid et al. 2005a, S. 112). Dies deckt sich auch mit den Erfahrungen, die wir beim Einsatz des Strategie-Implementierungs-Scores gemacht haben (vgl. Lebrez und Völk 2012). Andere Autoren sprechen von einer kleineren Gruppe von Schlüsselpositionen und -personen. Von Henn (2016, S. 4) kommt auf 3–10 Prozent, Charan et al. (2018, S. 5 ff.) sprechen von den entscheidenden zwei Prozent an erfolgskritischen Mitarbeitenden. Auf diese kleine, aber für den Wettbewerbsvorteil entscheidende Gruppe von Mitarbeitenden werden wir im Kapitel sechs noch näher eingehen.

Zweidimensionale Segmentierungen

Auch bei den zweidimensionalen Segmentierungen wurden im Laufe der Zeit verschiedene Vorschläge gemacht. Wir wollen uns drei davon kurz anschauen und beginnen dabei mit dem in der Literatur am weitesten verbreiteten Modell, dem vom **Lepak und Snell** (vgl. Lepak und Snell 1999, S. 37). In diesem in Abb. 4.3 dargestellten Modell sind zwei

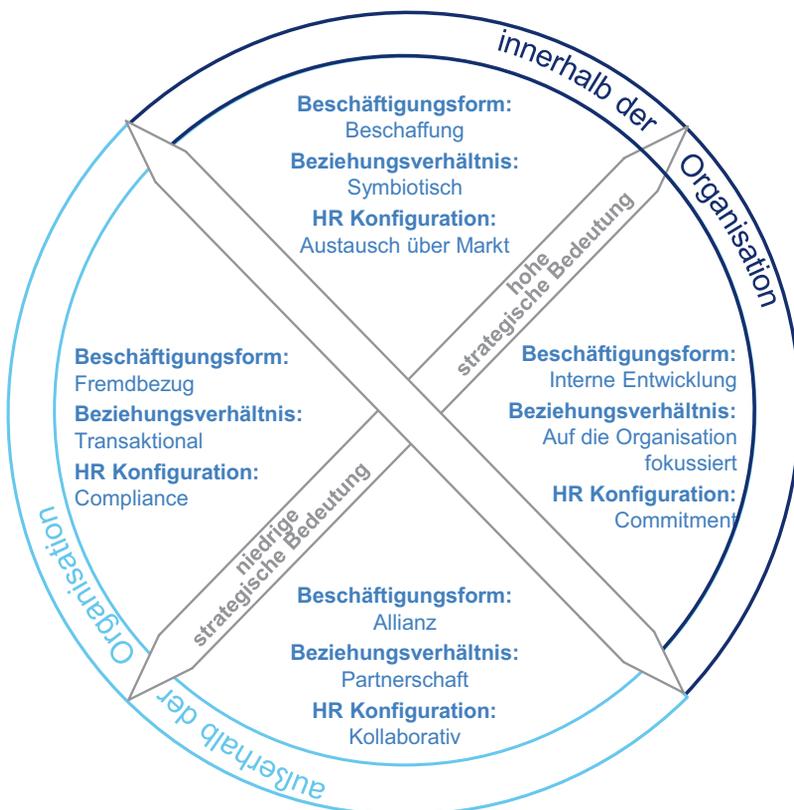


Abb. 4.3 Die HR-Architekturen nach Lepak und Snell (in Anlehnung an Lepak und Snell 1999)

Faktoren für die Segmentierung des Humankapitals entscheidend: einerseits die **strategische Bedeutung** des Humankapitals (*value*) für das jeweilige Unternehmen und andererseits die **Einzigartigkeit des Humankapitals** (*uniqueness*).

Die strategische Bedeutung – ob Mitarbeitende zum Kern oder eher zur Peripherie des Humankapitals gehören – kennen wir schon von den eben diskutierten eindimensionalen Segmentierungen. Mit der **Einzigartigkeit des Humankapitals** wird beschrieben, wie spezifisch dieses Humankapital für das Unternehmen ist. Diese Einzigartigkeit kann daher rühren, dass sehr viel implizites Wissen, also genaue Kenntnisse der internen Abläufe, der speziellen Prozesse und Technologien des Unternehmens, benötigt wird.

Einzigartiges Humankapital bei Herrenknecht

Die Firma Herrenknecht aus dem badischen Schwanau ist Weltmarktführer für den Bau von Tunnelbohrmaschinen. Die benötigte Expertise für den Bau dieser gigantischen Maschinen gibt es nur vereinzelt in anderen Unternehmen auf der Welt. Wenn es aber nur eine Handvoll Unternehmen weltweit sind, die bestimmte Produkte herstellen oder bestimmte Technologien einsetzen, dann sind diese Produkt- und Prozesskenntnisse kaum auf dem Markt zu bekommen, dann ist dieses Humankapital sehr spezifisch für das Unternehmen. So haben auch Firmen wie Herrenknecht ein hohes Interesse daran, dieses kritische Know-how an sich zu binden.

Lepak und Snell argumentieren, dass die Kombination von Einzigartigkeit und Wert des Humankapitals darüber bestimmt, wie das Humankapital gemanagt wird (vgl. Lepak und Snell 1999, S. 36). Dabei unterscheiden sie drei Elemente, die für Lepak und Snell in Summe die HR-Architektur des Unternehmens ergeben:

1. **Employment mode:** Die Art, wie das Humankapital entwickelt und vorgehalten wird.
2. **Employment relationship:** Die Art, wie stark das Humankapital an das Unternehmen gebunden wird.
3. **HR configurations:** Welche Personalinstrumente werden eingesetzt.

Die drei Elemente sind nicht immer ganz klar voneinander zu trennen, helfen aber, in Summe zu beschreiben, wie die unterschiedlichen Gruppen des Humankapitals behandelt werden sollten. Dabei ist es wichtig daran zu denken, dass es hier **nicht nur** um die **Mitarbeitenden** geht, also das Humankapital, das direkt beim Unternehmen angestellt ist. Ebenso muss das in irgendeiner Form **extern eingekaufte Humankapital** berücksichtigt werden, das benötigt wird, um die Leistungen des Unternehmens erbringen zu können. Dieses Humankapital ist für die Umsetzung der Unternehmensstrategie ggf. genauso wichtig. Lepak und Snell bringen es auf den Punkt, wenn sie warnen: „*It would be a mistake to assume that the impact of human resources ends at the ‚edge‘ of an organization*“ (Lepak und Snell 1999, S. 42). Aus der Kombination des strategischen Werts und der Einzigartigkeit ergeben sich vier Varianten (s. Abb. 4.3):

1. Bei der Gruppe im rechten Kreissegment sind sowohl die strategische Bedeutung des Humankapitals als auch dessen Einzigartigkeit hoch. Dies ist die Kerngruppe des Humankapitals, die für die Umsetzung der Strategie entscheidend ist. Da das Know-how dieser Mitarbeitenden firmenspezifisch ist und wichtig für das Unternehmen, sollte dieses Humankapital intern aufgebaut und langfristig an die Organisation gebunden werden, damit sich die Investitionen in diese Mitarbeitende auch amortisieren. Viele der Best-Practice-Systeme, auf die wir im nächsten Kapitel näher eingehen werden, beschreiben den Gedanken, durch hohe Investitionen in die Mitarbeitenden und langfristiges Commitment seitens der Firma im Gegenzug ein ähnlich hohes Commitment und Engagement der Mitarbeitenden zu erhalten.
2. Bei der Gruppe im oberen Kreissegment ist der strategische Wert des Humankapitals ebenfalls sehr hoch. Doch ist dieses Humankapital nicht besonders unternehmensspezifisch, sondern wird in vielen Unternehmen benötigt. Kaum ein Automobilhersteller kann ohne eine leistungsfähige Designabteilung auskommen. Doch die Fähigkeit, einen ansprechenden Wagen zu entwerfen, ist unabhängig davon, ob der Designer für einen Premiumhersteller oder einen Volumenhersteller arbeitet. Bei dieser Variante wird das Humankapital tendenziell eher auf dem Markt eingekauft, statt es intern zu entwickeln. Da das Humankapital nicht spezifisch für das Unternehmen ist, läuft das Unternehmen eventuell Gefahr, dass die Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen und sich die Investitionen in das Humankapital nicht amortisieren. So zumindest die Argumentation von Lepak und Snell, die hier – wie für den angelsächsischen Bereich typisch – von einem Markt-Ansatz im Umgang mit den Mitarbeitenden ausgehen. Wir werden im nächsten Abschnitt noch genauer auf diesen Punkt eingehen. Die Bindung an das Unternehmen wird bei dieser Variante als symbiotisch beschrieben: Man bleibt so lange in der Firma, solange es für beide Seiten vorteilhaft ist. Ist dies nicht mehr der Fall, geht der Mitarbeitende (oder er wird gegangen). Dementsprechend richten sich die Konditionen hinsichtlich Bezahlung, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten an den marktüblichen Gegebenheiten aus.

Beiden Varianten ist gemeinsam, dass der strategische Wert des Humankapitals hoch ist. Daher macht es aus Sicht der Firma Sinn, dieses Humankapital fest einzustellen. Dies sind unsere **Mitarbeitenden im eigentlichen Sinne**. Aber es gibt auch Humankapital, welches das Unternehmen zwar benötigt, das aber aufgrund seiner geringen strategischen Bedeutung nicht im Unternehmen beschäftigt sein muss. Dieses kann extern eingekauft werden und ist als die weiteren beiden Varianten klassifiziert.

3. Beim Humankapital im linken Kreissegment sind weder der strategische Wert noch die Einzigartigkeit des Humankapitals hoch. Dieses Humankapital kann genauso gut – und ggf. auch günstiger – bei externen Anbietern beschäftigt werden. Das kann im Handwerksunternehmen die Buchhaltung sein, aber in größeren Unternehmen auch die Kantine, die Reisekostenabrechnung und – unabhängig von der Firmengröße – die Reinigung der Betriebsräume. Dieses Humankapital wird nicht im eigenen Unternehmen

angestellt, sondern auf dem externen Markt eingekauft. Die Zusammenarbeit wird vertraglich geregelt, und aus Sicht des eigenen Unternehmens erfolgt normalerweise keinerlei Investition in dieses externe Humankapital. Einzige Ausnahme mag die Unterweisung der externen Kräfte in die internen Sicherheitsbestimmungen sein. Wichtig für das Unternehmen ist letztendlich nur, dass sich der externe Vertragspartner, der das Humankapital zur Verfügung stellt, an die gesetzlichen und sonstigen im Vertrag vereinbarten Standards hält.

4. Bei der Variante im Kreissegment unten haben wir die Konstellation, dass der strategische Wert des benötigten Humankapitals zwar gering ist, dafür aber sehr spezifisch. Meist so spezifisch, dass es sich für das Unternehmen nicht lohnt, dieses Humankapital selbst einzustellen, da es zu selten benötigt wird. Dies ist für viele kleinere Unternehmen der Steuerberater, der sich zwar in den Prozessen des Unternehmens grundsätzlich auskennen muss, der aber nicht oft genug gebraucht wird, um ihn fest zu beschäftigen. Da sich diese Leute mit den Besonderheiten des Unternehmens auskennen müssen, wird in der Regel eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt. Diese Zusammenarbeit ist nicht wie bei der dritten Variante rein auf die Einhaltung der Regeln beschränkt, sondern stärker partnerschaftlich ausgeprägt. Zu dieser Variante gehören beispielsweise Datenschutzbeauftragte oder andere spezialisierte Juristen und Berater.

Transfer für die Praxis

1. Welche Ihrer Mitarbeitenden würden Sie in das rechte Segment im Modell einordnen, welche im oberen?
2. Welches externes Humankapital, das Sie einsetzen, gehört zum linken Segment, welches zum unteren Segment?

Werfen wir noch einen kurzen Blick auf zwei weitere Segmentierungen. **Scholz** nutzt zwei ähnliche Kriterien wie Lepak und Snell, nämlich einerseits die **Bindung** an das Unternehmen, andererseits die **Qualifikation** (vgl. Scholz 1995, S. 423). Die sich aus der Kombination dieser beiden Kriterien ergebenden vier Typen beschreibt er so:

- **Tagelöhner oder Zeitarbeiter**

Bei diesen Mitarbeitenden ist weder die Bindung an das Unternehmen noch sind die Qualifikation hoch. Dies entspricht weitestgehend der dritten Variante bei Lepak und Snell.

- **Kulturträger/Wasserträger**

Dies sind Mitarbeitende mit geringer Qualifikation und hoher Bindung. Scholz betont bei diesem Typus vor allem auch die Rolle der Mitarbeitenden für die Ausprägung und Weitergabe der Unternehmenskultur.

- **Spielmacher/Firmenexperten**

Diese Mitarbeitenden mit hoher Qualifikation und enger Bindung an das Unternehmen sind diejenigen, die zusammen mit den Kulturträgern die Kerngruppe des Unternehmens bilden.

- **Freie Unternehmer**

Diese Mitarbeitenden zeichnen sich durch hohe Qualifikation und niedriger Bindung ans Unternehmen aus. Sie sind die Job-Nomaden, die auf der Suche nach der nächsten spannenden Aufgabe von Firma zu Firma ziehen.

Letztendlich ähneln sich die Modelle von Lepak und Snell bzw. von Scholz sehr. Unterschiede liegen einerseits in den Begrifflichkeiten und andererseits in gewissem Grade in der Perspektive. Während **Lepak und Snell** stärker **aus Sicht der Organisation** und ihrer Bedürfnisse argumentieren, entwickelt **Scholz** sein Modell eher aus dem **Blickwinkel der Arbeitnehmer** – egal, ob sie im Unternehmen angestellt sind oder als Externe für das Unternehmen arbeiten.

Baron und Kreps bringen mit ihrer Segmentierung noch einen weiteren Aspekt ein: die Frage, wie stark die verschiedenen Gruppen des Humankapitals zusammenarbeiten müssen (vgl. Baron und Kreps 1999, S. 460). Genauso wie bei Lepak und Snell ist auf der einen Achse die **strategische Bedeutung** des Humankapitals abgetragen; auf der anderen Achse aber statt der Einzigartigkeit die inhaltliche und personelle **Abhängigkeit von anderen Gruppen**. Diese Segmentierung kommt weitestgehend zu denselben Aussagen wie die Klassifizierung von Lepak und Snell, betont aber besonders die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um Aufgaben sinnvollerweise auslagern zu können.

Andersherum formuliert: Wie unterschiedlich kann ich das Humankapital behandeln, ohne dass die Arbeit darunter leidet? Wenn in einem Unternehmen Mitarbeitende der Stammbesellschaft und von Zeitarbeitsfirmen nebeneinander am Band stehen, die gleiche Arbeit machen, der Stammmitarbeitende aber deutlich besser bezahlt wird und außerdem noch eine Reihe von Zusatzleistungen erhält, die dem Leiharbeiter verwehrt bleiben, dann kann das zu Spannungen führen. Wenn aber Stammmitarbeitende und Externe an getrennten Orten arbeiten – beispielsweise in der Endmontage des Fahrzeuges in Deutschland und beim Zulieferer in Tschechien –, dann treten diese Spannungen nicht auf. Diese Spannungen sind aber nicht zu unterschätzen. Auch der zunehmende Einsatz von Freelancern auch für qualifizierte Tätigkeit wirft die Frage auf, ob Firmen sich die bisherige Praxis leisten können, diese externen Mitarbeitenden als Mitarbeitende zweiter Klasse zu behandeln (vgl. Kane et al. 2017). So kommen bspw. Marescaux und ihre Koautoren bei der Untersuchung von belgischen Unternehmen bezüglich einer vorhandenen Segmentierung zu einem ambivalenten Ergebnis: „*Thus, differentiation may be a **double-edged sword** as the losses among employees feeling set back may temper, neutralise or even outweigh the benefits among those feeling advantaged*“ (Marescaux et al. 2013, S. 329).

Ein ähnliches Konfliktpotenzial tritt auch auf, wenn wir **Expatriates** aus dem Stamm-land in ein Schwellenland schicken. Die Arbeit der entsandten Mitarbeitenden mag ähnlich wie die der lokalen Mitarbeitenden sein, die Höhe der Bezahlung der entsandten Mitarbeitenden um ein Vielfaches höher (vgl. Bonache und Noethen 2014). Die Unterschiede zu den beiden anderen zweidimensionalen Segmentierungen liegen eher in den unterschiedlichen Schwerpunkten, nicht in der Struktur.

Transfer für die Praxis

1. Wo haben Sie bei sich in der Organisation möglicherweise ein Konfliktpotenzial zwischen unterschiedlich behandelten Mitarbeitergruppen?

Gemeinsamkeiten der Segmentierungen

Schauen wir uns die verschiedenen Segmentierungen – egal, ob ein- oder zweidimensional – noch einmal an, so sehen wir eine Reihe von Unterschieden bezüglich der Zahl und der Art der verwendeten Kriterien für die Segmentierung. Während einige der Ansätze nur das Humankapital innerhalb des eigenen Unternehmens berücksichtigen, integrieren andere Ansätze auch ausdrücklich das Humankapital, das außerhalb der Organisation beschäftigt wird, aber für das Unternehmen notwendig ist. Bei allen Unterschieden lassen sich aber mehrere Gemeinsamkeiten feststellen.

1. Neben dem Gedanken, dass Mitarbeitende einen unterschiedlich großen Beitrag zur Strategieumsetzung liefern, die **grundsätzliche Bereitschaft** eines Unternehmens, seine **Mitarbeitende unterschiedlich zu behandeln**. Bei einer wirklich egalitären Unternehmensphilosophie würde eine solche Segmentierung nicht durchgeführt werden. Egal, wie heterogen das für die Strategieumsetzung benötigte Humankapital im Unternehmen auch sein mag. Diese Grundsatzentscheidung wird bei den verschiedenen Ansätzen als solche gar nicht angesprochen, sondern stillschweigend vorausgesetzt. Hier gibt es Überschneidungen zur Frage der Unternehmenskultur, die wir im sechsten Kapitel eingehender diskutieren werden. Je nach Werten und Normen des Unternehmens ist es für einige Firmen akzeptabel, dass die Mitarbeitenden in Folge einer Segmentierung sehr ungleich behandelt werden, bei anderen Organisationen widerspricht solch eine Ungleichbehandlung aber den geteilten Werten und ist damit inakzeptabel.
2. Ein weiterer Punkt, der gerade für die zweidimensionalen Segmentierungen gilt, ist die **Trennung** zwischen dem **Humankapital**, das **in der Organisation** beschäftigt wird, und dem, das **außerhalb der Organisation** über Dienstleister, über Zeitarbeitsfirmen oder Werkverträge beschäftigt wird. Es ist die Erkenntnis, dass wir einen großen Teil des benötigten Humankapitals gar nicht selbst beschäftigen müssen bzw. es oft gar nicht wirtschaftlich wäre, wenn wir dies tun würden. Wir müssen hier bezüglich des Humankapitals eine klassische ‚Make-or-buy‘-Entscheidung treffen. Gerade an dieser Entscheidung, was wir im Unternehmen selbst machen und was nicht, wird aber eine weitere Gemeinsamkeit aller Segmentierungsansätze deutlich: In der Theorie sind diese Segmentierungen einfach und einleuchtend – in der Praxis hört diese Klarheit meist ganz schnell wieder auf und Segmentierungen werden schwierig und hoch politisch.

Segmentierung durch Zufall?

Zwei Unternehmen für Industriegase in Großbritannien verdeutlichen unterschiedliche Ansätze der Segmentierung (vgl. Purcell 1996). British Oxygen definierte die Auslieferungsfahrer als Kerngruppe des Unternehmens, Air Products lagerte die Distribution der Gase und damit die Auslieferungsfahrer an eine Spedition aus. Interessanterweise basierte die Entscheidung bei British Oxygen nicht auf der Personalstrategie, die die Fahrer als wichtige Kundenschnittstelle definierte, sondern die Einteilung hatte rein historische Gründe: Die Fahrer hatten schon immer zur Belegschaft gehört. Erst nachdem die Entscheidung getroffen war, die Fahrer als Kerngruppe zu behalten, wurden sie auch ausgebildet, um an der Kundenschnittstelle als aktive Vertreter des Unternehmens auftreten zu können.

Das Beispiel zeigt, dass viele Faktoren die Entscheidung, was ausgelagert wird, beeinflussen: die Personalstrategie, die Unternehmensgeschichte oder auch das Machtverhältnis der einzelnen Stakeholder. Es kann aber auch ganz trivial das Verfolgen einer Managementmode sein – mit den dementsprechenden Folgen.

Segmentierung mit fatalen Folgen

Da Outsourcing vor einigen Jahren als ein sehr fortschrittliches Management-Instrument galt, entschied sich das Top-Management eines namhaften Maschinenbauunternehmens (das an dieser Stelle lieber ungenannt bleiben sollte) dem Trend zu folgen und bestimmte Tätigkeiten outzusourcen. Leider fiel in dem Fall die Entscheidung des Managements auf die Konstruktionsabteilung. Die neue Maschinengeneration wurde komplett von einem externen Konstruktionsbüro entwickelt.

Unglücklicherweise litt dieses Büro unter recht hoher Fluktuation, sodass das Maschinenbauunternehmen weder das Know-how hatte, um seine Maschinen weiterzuentwickeln, noch auf den Dienstleister, das externe Konstruktionsbüro, zurückgreifen konnte, da die relevanten Leute das Unternehmen bereits verlassen hatten. Zwar hatte man vieles dokumentiert, aber vom entscheidenden impliziten Wissen war sehr viel verloren gegangen. Es wäre übertrieben, die Ursache für die Insolvenz des Unternehmens allein in dieser Managemententscheidung zu suchen, aber sie hat zum wirtschaftlichen Niedergang des Unternehmens beigetragen.

3. Selbst wenn eine **Segmentierung** des Humankapitals einmal erfolgreich durchgeführt wurde, ist diese **selten von Dauer**. Dafür gibt es sowohl strategische als auch technische Gründe. Strategien verschaffen uns in den meisten Fällen nur einen vorübergehenden Vorsprung. Produkteigenschaften oder Prozesse werden kopiert, Dinge, mit denen man sich gestern differenzieren konnte, sind heute Standard. Der Airbag, einst ein besonderes Feature der automobilen Oberklasse, gehört heute zur Standardausstattung dazu, ohne die sich kein Auto mehr verkaufen lässt. Nach derselben Logik verändert sich auch der Wertbeitrag des Humankapitals im Laufe der Zeit (vgl. Lepak und Snell

1999, S. 43). Mitarbeitergruppen, die ursprünglich zur Kernbelegschaft in der ersten Variante des Modells gehört haben, können im Laufe der Zeit in die Varianten 2 oder gar 3 wandern.

Wandel der Bedeutung im Laufe der Zeit

Während anfänglich für viele Unternehmen die IT-Abteilungen zur Kernbelegschaft in der ersten Variante gehörten, da sie innovative – IT-gestützte – Dienstleistungen mitentwickelten, sank die strategische Bedeutung bzw. wurde das Wissen in den IT-Abteilungen zunehmend standardisierter und weniger unternehmensspezifisch. So verschob sich die Position von der ersten zur zweiten Variante. Im nächsten Schritt wurden dann viele Bereiche der IT so weit standardisiert, dass es sich für viele Unternehmen immer weniger lohnte, diese Funktionen noch intern zu betreiben, und sie gingen stattdessen dazu über, große Bereiche der IT an externe Dienstleister auszulagern und die IT damit in die dritte Variante zu verlagern. Aktuell beobachten wir, dass für viele Unternehmen unter dem Stichwort ‚Digitalisierung‘ IT-Anwendungen wieder zu einem zentralen Element ihrer Strategie bzw. ihrer überarbeiteten Geschäftsmodelle machen. Entwickler, die noch vor wenigen Jahren als nicht wirklich zentral für das Unternehmen über Dienstleister outgesourct wurden, zählen wieder zur Kernbelegschaft und werden händelnd gesucht und hofiert. So schließt sich der Kreis, und diese Mitarbeitergruppe ist wieder da, wo sie vor einigen Jahrzehnten ursprünglich in den Unternehmen eingeordnet wurde.

Technische Veränderungen können ein weiterer Grund für die Neuanpassung sein. Coase hat argumentiert (vgl. Coase 1937), dass Transaktionskosten letztendlich der Grund sind, warum es Firmen gibt. Statt einzelne Dienstleistungen auf dem Markt einzukaufen und für jede dieser Dienstleistungen aufwendige Verhandlungen über Umfang und Preis der Dienstleistung durchzuführen, kann es günstiger sein, diese Dienstleistungen intern über Hierarchie – also Anweisungen – zu organisieren. Wenn aber die Kosten für die Suche und die Koordination von Dienstleistungen sinken, dann macht es Sinn, mehr Dinge extern auf dem Markt einzukaufen.

Unter dem Stichwort der ‚*on demand economy*‘ entstehen immer mehr Plattformen, auf denen Freelancer ihre Dienstleistungen anbieten und für Firmen mit wenig Suchaufwand gefunden werden können (vgl. Wallenstein et al. 2019). Handy sprach schon vor 30 Jahren von der Organisationsform des ‚*inverted doughnut*‘ (vgl. Handy 1989, S. 129 ff.), bei dem es in der Organisation eine kleine Stammbeflegschaft gibt, umgeben von einer großen Gruppe der Randbelegschaft, die mehr oder weniger fest an das Unternehmen gebunden ist. Die Digitalisierung führt dazu, dass Firmen die Trennlinie zwischen internem und externem Humankapital neu ziehen können und müssen. Wir können davon ausgehen, dass der Anteil des Humankapitals, der dauerhaft innerhalb des Unternehmens beschäftigt sein wird, sinken wird. Dadurch steigt die Bedeutung des externen Humankapital für das Unternehmen immer stärker.

Transfer für die Praxis

Unabhängig davon, ob eine Segmentierung im Rahmen der Unternehmensphilosophie gewünscht wird oder nicht, der Wertbeitrag der einzelnen Mitarbeitenden bzw. Mitarbeitergruppen zum Unternehmenserfolg ist unterschiedlich hoch. Segmentierungen bieten die Möglichkeit, die vorhandenen Ressourcen des Personalmanagements dadurch effizienter einzusetzen, dass ein Großteil der Ressourcen dorthin fließt, wo die Bedeutung für die Strategieumsetzung am höchsten ist. Basierend auf der Segmentierung können wir im nächsten Schritt überlegen, welche HR-Architektur für das jeweilige Segment sinnvoll ist. Dazu wollen wir uns im folgenden Abschnitt unterschiedliche Architekturen anschauen.

1. Wie hoch ist die Bereitschaft bei Ihnen in der Organisation, das Humankapital in seiner Behandlung zu differenzieren?
2. Welches externe Humankapital ist möglicherweise für die Wettbewerbsfähigkeit von besonderer Bedeutung?
3. Welche Mitarbeitergruppen werden in den kommenden Jahren für die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation an Bedeutung gewinnen, welche an Bedeutung verlieren?

4.3 Modelle von HR-Architekturen

Wir haben eingangs HR-Architekturen als Strukturierungshilfen für die Auswahl und Koordination einzelner Personalinstrumente oder Bebauungspläne (vgl. Birri 2013, S. 53) bezeichnet. Grundsätzlich sollte eine HR-Architektur unternehmensspezifisch sein bzw., wie wir eben gesehen haben, ggf. sogar spezifisch für ein bestimmtes Segment des Humankapitals sein.

Doch beobachten wir auch bei den HR-Architekturen analog zu den generischen Unternehmensstrategien **generische HR-Architekturen**. Für diese gibt es, wie so oft, eine Vielzahl von Bezeichnungen und diverse Vorschläge, wie diese Bebauungspläne aussehen könnten. So sprechen beispielsweise Boxall und Purcell von ‚*HR systems*‘, Baron und Hannan von ‚*Employment Blueprints*‘ (vgl. Boxall und Purcell 2011, S. 233 f. bzw. Baron und Hannan 2002). Neben den im ersten Kapitel schon vorgestellten Markt- und Investitions-Ansätzen wollen wir uns in diesem Abschnitt die Vorschläge von Steinweg zur Unternehmenskultur als HR-Architektur, HR-Architekturen von Boxall & Purcell und besonders von Baron und Hannan anschauen (weitere Vorschläge finden sich beispielsweise in Bamberger et al. 2014, S. 59 ff.). Wir werden – wie so oft – feststellen, dass sich diese verschiedenen Ansätze teilweise überschneiden.

Dennoch zeigt jede dieser unterschiedlichen HR-Architekturen Möglichkeiten auf, wie die eigenen Personalinstrumente strukturiert und koordiniert werden können. Und zwar getrennt nach einzeltem Segment des Humankapitals. Einige weitere Vorschläge zur Architektur laufen unter Bezeichnungen wie ‚**High-performance work system**‘ oder

„**High-involvement work system**“ (vgl. beispielsweise Becker et al. 2001, S. 13). Diese werden wir uns im folgenden Kapitel bei der Diskussion der Best-Practice-Systeme noch genauer anschauen. Einen etwas anderen – weil sich stärker an die Daten- und Prozessorientierung einer IT-Architektur anlehenden – Ansatz der HR-Architektur werden wir in Kap. 11 beim Thema Human Capital Management aufgreifen.

Markt- und Investment-Ansätze

Beginnen wir mit den schon diskutierten Markt – und Investment-Ansätzen. Da wir diese bereits im Abschn. 2.3 des zweiten Kapitels angesprochen haben, hier nur noch einige Beispiele, wie die HR-Architektur den Handlungsrahmen für die einzelnen Personalinstrumente vorgeben kann.

Netflix und SAP – Auswirkungen unterschiedlicher Ansätze

Ein Beispiel liefern die Firmen Netflix und SAP beim Umgang mit überflüssigem Humankapital, hier Mitarbeitende, die zwar gute Leistungen erbringen, aber deren Qualifikationen nicht mehr vom Unternehmen im bisherigen Umfang benötigt werden. Für den Vorstandsvorsitzenden der kalifornischen Firma Netflix ist es selbstverständlich, dass der betroffenen Person – unter Zahlung einer angemessenen Abfindung – gekündigt wird. Da ihre Fähigkeiten nicht mehr in der Firma benötigt werden, sei es für alle Beteiligten sinnvoller, dass die Person gehe. Dies würde auch von den Mitarbeitenden meist akzeptiert (vgl. McCord 2014, S. 73). Beim Walldorfer SAP-Konzern führte aber die Ankündigung, einigen Programmierern trotz Rekordergebnissen zu kündigen, zu großem Unmut. Zwar würden die Qualifikationen dieser Programmierer nicht mehr gebraucht, aber das Unternehmen könne sie bei der guten wirtschaftlichen Lage nicht guten Gewissens entlassen – so die Argumentation der Mitarbeitenden und des Betriebsrates (vgl. O.V. 2014).

Hier zeigen sich die Auswirkungen der beiden unterschiedlichen Ansätze. Während Netflix dem Markt-Ansatz folgt und somit Humankapital kurzfristig extern akquiriert und bei Bedarf auch schnell wieder entlässt, verfolgt SAP einen Investitions-Ansatz. Die Erwartung – zumindest seitens der Mitarbeitenden – ist, dass ein Unternehmen eher in die Umschulung der Mitarbeitenden investieren sollte, als Mitarbeitende mit nicht mehr benötigten Qualifikationen zu entlassen. Da dieser Investment-Ansatz über Jahrzehnte bei SAP verfolgt wurde, ist den Mitarbeitenden – gerade in wirtschaftlich guten Zeiten – nicht zu vermitteln, warum dieser Ansatz geändert werden sollte.

Unterschiedliche Ansätze in derselben Branche

Gittel und Bamber beschreiben die Unterschiede zwischen Markt-Ansatz und Investment-Ansatz plastisch an den beiden Billigfluggesellschaften Southwest Airlines und Ryanair (vgl. Gittel und Bamber 2010), wo sie statt von Markt-Ansatz und Investment-Ansatz von ‚Low-commitment-‘ und ‚High-commitment-‘-Ansätzen sprechen. Bei der irischen Ryanair werden die Mitarbeitenden, wie alles andere auch, ausschließlich als Kostenfaktor gesehen, den es zu minimieren geht. Bei schlechter Bezah-

lung sind die Arbeitszeiten lang, Stress und Kostendruck hoch. So forderte Ryanair von seinen Piloten beispielsweise Gehaltskürzungen. Da die Ryanair-Piloten schon deutlich weniger verdienten als die Piloten anderer irischer Fluggesellschaften, weigerten sie sich, auf die Forderungen des Managements einzugehen. Da die Piloten nicht bereit waren, zu den schlechteren Konditionen zu fliegen, wurden kurzerhand rumänische Piloten eingestellt, die die niedrigen Gehälter akzeptierten. Konsequenz dieses Markt-Ansatzes ist eine hohe Fluktuation und ein notorisch schlechter Service.

Den entgegengesetzten Ansatz verfolgt die amerikanische Southwest Airlines. Auf eine ausgewogene Work-Life-Balance wird großer Wert gelegt, die an die Betriebszugehörigkeit gekoppelte Bezahlung und ein umfangreiches Mitarbeiteraktienprogramm sollen die Mitarbeitenden an die Firma binden. Das Unternehmen gilt – obwohl es nicht besonders gut zahlt – als einer der attraktivsten Arbeitgeber in den USA (vgl. Schuler et al. 2012, S. 386). Beide Unternehmen, die in der gleichen Branche tätig sind, verfolgen einen jeweils komplett anderen Ansatz bei der Behandlung der Mitarbeitenden.

Und beide Unternehmen sind mit diesem Ansatz erfolgreich. Southwest ist die größte und profitabelste Billigfluggesellschaft in den USA, Ryanair ist der europäische Marktführer in diesem Segment. Die Fluggäste von Ryanair akzeptieren den schlechten Service, solange die Tickets günstig sind. Die Mitarbeitenden von Southwest sind zwar nicht besonders günstig, dafür ist ihre Produktivität so hoch, dass sie der Benchmark für die Industrie sind.

Die HR-Architektur ist nicht von der Branche oder der Unternehmensstrategie abhängig, wobei in bestimmten **Branchen bestimmte HR-Architekturen dominieren**. So bildet beispielsweise bei den Billigfluggesellschaften Southwest mit dem Investment-Ansatz eine Ausnahme (vgl. Gittel und Bamber 2010, S. 176). Wir werden auf den Zusammenhang von Unternehmensstrategie und HR-Architektur später noch ausführlicher zurückkommen.

Auch in **bestimmten Ländern überwiegen bestimmte HR-Architekturen**. Wie bereits angesprochen dominiert in angelsächsischen Ländern der Markt-Ansatz, während in deutschsprachigen Ländern, aber auch Japan der Investment-Ansatz vorherrscht. Eine zunehmende Internationalisierung konfrontiert Unternehmen daher oft mit der Frage, wie weit wir die im Heimatland eingesetzten HR-Architekturen auch ins Ausland übertragen wollen bzw. auch dürfen. Lassen es soziokulturelle Rahmenbedingungen und Gesetzeslage überhaupt zu, die bisher verfolgte HR-Architektur umzusetzen? Auf diese Frage, die unter dem Stichwort HR Governance diskutiert wird (vgl. Festing 2015), werden wir im nächsten Kapitel noch näher eingehen

Darüber hinaus **verändern sich im Laufe der Zeit die Ansätze**, die von den Unternehmen verfolgt werden. Auch wenn im deutschsprachigen Raum der Investment-Ansatz dominiert haben – gerade unter dem Einfluss von amerikanischen Managementideen – haben immer mehr Elemente des Markt-Ansatzes Einzug gehalten: so beispielsweise der vermehrte Einsatz von leistungsorientierter Bezahlung und die verringerte Bereitschaft, Mitarbeitenden eine Lebensstellung zu gewähren. Diese veränderten Ansätze lassen sich aber

nicht nur auf Arbeitgeberseite, sondern auch auf Arbeitnehmerseite beobachten. So planen viele der heutigen Absolventen, dass sie den Arbeitgeber öfter wechseln werden und sich nicht auf eine langfristige Bindung ans Unternehmen einlassen wollen. Wobei sie bei aller eigenen Wechselbereitschaft das langfristige Commitment seitens der Unternehmen in Form einer unbefristeten Stelle durchaus schätzen (vgl. Regnet und Lebrez 2013, S. 32).

Die HR-Architekturen von Boxall und Purcell

Boxall und Purcell führen sieben verschiedene HR-Architekturen an, die in bestimmten Branchen, Unternehmenstypen oder auch Stadien der wirtschaftlichen Entwicklung häufig – zumindest im angelsächsischen Kulturkreis – anzutreffen sind (vgl. Boxall und Purcell 2011, S. 232 ff.). In einer späteren Auflage (Boxall und Purcell 2016) differenzieren sie diese Modelle noch stärker nach Produktion und Dienstleistung auf, doch für unsere Zwecke reicht die frühere Variante erst einmal aus. Sie sprechen zwar von HR-Systemen, aber es handelt sich unserem Verständnis nach um HR-Architekturen, die bestimmte Kombinationen von Personalinstrumenten vor allem in Hinsicht auf Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, Autonomie bei der Ausübung der Tätigkeiten und dem Grad der Mitsprache beschreiben:

- **Familie (*familial model*)**

Diese HR-Architektur ist besonders in kleinen Familienunternehmen zu finden, in denen sowohl der größte Teil der Arbeitskraft durch Familienmitglieder gestellt wird als auch der größte Teil des Familienvermögens in der Firma gebunden ist. Da Familie und Firma eng miteinander verzahnt sind, ist es das Bestreben, die Kontrolle über Entscheidungen in der Familie zu halten. Bis auf langjährige, verdiente Mitarbeitende, die Vertrauenspositionen erlangen können, bleiben familienfremde Mitarbeitende aus den Entscheidungsprozessen ausgeklammert. Dieses Phänomen beobachten wir aber nicht nur – wie Boxall und Purcell argumentieren – in kleinen Familienunternehmen, sondern auch in sehr großen familiengeführten Unternehmen. Die höheren Positionen bleiben meist den Familienmitgliedern vorbehalten: Die Familie ist die Kerngruppe, alle anderen Mitarbeitenden bleiben letztendlich außen vor.

- **Informelles Modell (*informal model*)**

Laut Boxall und Purcell war diese Architektur vor allem in der Frühzeit der Industrialisierung anzutreffen, wo der Eigentümer oder meist der Vorarbeiter sich seine Leute auswählen, nach Gutdünken bezahlen und auch wieder entlassen konnte. Neben der geringen Arbeitsplatzsicherheit und dem Fehlen von Mitspracherechten schwanken die Löhne stark nach Angebot und Nachfrage. Betroffen sind besonders Tätigkeiten, die keine oder nur eine geringe Qualifikation erfordern. Falls eine bestimmte Tätigkeit oder Qualifikation gerade stark nachgefragt wird, kann der Lohn steigen, wobei bei einem angespannten Arbeitsmarkt eher die Fluktuation steigen wird.

Viele der Beschäftigten arbeiten nur vorübergehend oder in Teilzeit. Auch viele kleinere Familienbetriebe beschäftigen familienfremde Mitarbeitende nach diesem Ansatz. Diese Art der Beschäftigung finden wir heute vor allem in Randbereichen des Arbeits-

markts, beispielsweise in der saisonalen Gastronomie. Letztendlich ist es ein Markt-Ansatz, der in diesem Zusammenhang verfolgt wird. Beim informellen Modell gibt es kaum Strukturen und wir werden dort in der Regel vergeblich eine Personalabteilung suchen.

- **Industrielles Modell (*industrial model*)**

Im Vergleich zum informellen Modell kennzeichnet dieses Modell ein deutlich höherer Grad der Standardisierung und Strukturierung. Dieses Modell entwickelte sich vor allem während der Industrialisierung und dem Aufkommen von Großunternehmen, bei denen es galt, Hunderte oder gar Tausende von Arbeitskräften zu organisieren. Die Standardisierung betrifft einerseits die Tätigkeiten an sich. Die Arbeit am Fließband mit ihren starren Vorgaben an Zeit und Bewegungsabläufen wäre das klassische Beispiel für das hohe Maß an Standardisierung. Klar geregelt sind aber auch die Arbeits- und Pausenzeiten, die Löhne, die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer. Die Mitarbeitenden erhalten ein gewisses Maß an Mitspracherechten, die sie meist über Gewerkschaftsvertreter ausüben. Man versucht, Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens Weiterentwicklungsmöglichkeiten anzubieten. Das informelle Modell bewegt sich am Rande des Arbeitsmarktes und aufgrund seiner prekären Beschäftigungsformen und Bezahlung auch am Rande der gesellschaftlichen Akzeptanz.

Demgegenüber versucht das industrielle Modell zwar auch, die Kosten für die Beschäftigung so gering wie möglich zu halten, aber doch Arbeitsbedingungen zu bieten, die sozial akzeptiert sind. Boxall und Purcell argumentieren zwar, dass Unternehmen mit zunehmender Größe vom informellen zum industriellen Modell wechseln würden, aber es gibt immer wieder prominente Beispiele – man denke an die Arbeitsbedingungen bei Schlecker –, wo auch große Unternehmen eher der Architektur des informellen Modells zuzuordnen wären. Neben der industriellen Produktion sind auch Dienstleistungen, die stark standardisiert werden können, typisch für diese HR-Architektur. Die Systemgastronomie und auch Callcenter wären Beispiele für Branchen, in denen dieser Ansatz oft verfolgt wird.

- **Angestellte (*salaried model*)**

Dieses Modell ergänzt das industrielle Modell. Während letzteres im gewerblichen Bereich Anwendung findet, ist diese vierte HR-Architektur den Spezialisten und Führungskräften vorbehalten. Diese Mitarbeitergruppe, die höher qualifiziert ist als die gewerblichen Mitarbeitenden, genießt ein höheres Maß an Autonomie und Arbeitsplatzsicherheit, wird besser bezahlt und es wird in ihre Weiterqualifizierung investiert. Während das industrielle Modell überwiegend Elemente aus dem Markt-Ansatz aufweist, dominieren bei der HR-Architektur für die Angestellten Elemente des Investment-Ansatzes. Führungskräfte und Spezialisten sollen an das Unternehmen gebunden werden, da diese Mitarbeitergruppe die Strukturen im Unternehmen sowohl entwickelt als auch aufrechterhält. Durch das dabei gewonnene – gerade implizite – Wissen sind diese Mitarbeitende weit weniger austauschbar als die gewerblichen Kräfte. So ist es aus Sicht der Unternehmen sinnvoll, dieses Humankapital durch bessere Bezahlung und Arbeitsbedingungen an die Firma zu binden.

- **High-Involvement-Modell**

Diese fünfte HR-Architektur ist aus angelsächsischer Sicht ein Novum. Wir treffen es überall dort an, wo ein hoher Automationsgrad und ein dementsprechend hoher Einsatz von IT eine hohe Qualifikation auch im gewerblichen Bereich erfordern. In dieser Architektur genießen auch die gewerblichen Kräfte ein höheres Maß an Arbeitsplatzsicherheit, haben ein höheres Maß an Mitspracherechten und üben Tätigkeiten aus, die weniger monoton und deutlich umfangreicher sind als die Tätigkeiten im industriellen Modell. Diese HR-Architektur deckt sich weitestgehend mit dem Investment-Ansatz und sie beschreibt auch die Art und Weise, wie in Deutschland der größte Teil der Facharbeiter gemanagt wird.¹ Auch für viele Dienstleistungen, beispielsweise die von Servicetechnikern, wird diese Architektur verwendet.

- **Handwerker/freie Berufe (*craft-professional model*)**

Noch mehr Autonomie im Vergleich zum High-Involvement-Modell gewährt diese HR-Architektur. Für sie ist typisch, dass diese Mitarbeitergruppe eine lange Ausbildung durchläuft, in der sie nicht nur fachlich hoch qualifiziert wird, sondern auch eine bestimmte Sozialisation erhält: Seien es Ärzte, Architekten oder auch Juristen mit dem jeweils unterschiedlichen Berufsethos. Bei der Ausübung ihrer Tätigkeit genießen die Mitarbeitenden aufgrund der hohen Qualifikation und der meist geringen Standardisierung der Aufgaben viel Autonomie. Gleichzeitig erschwert der hohe Grad der Spezialisierung auch den Wechsel in andere Tätigkeitsbereiche. Für diese Architektur typisch ist auch, dass umfangreiche Mitspracherechte eingeräumt werden. Viele der Unternehmen, in denen diese HR-Architektur anzutreffen ist – Anwaltskanzleien, Agenturen oder Beratungsunternehmen –, werden als Sozietäten der Partner geführt. Im öffentlichen Dienst findet man beispielsweise an den Hochschulen ein hohes Maß an Selbstverwaltung der Professoren.

- **Outsourcing (*outsourcing model*):**

In diesem Modell werden Tätigkeiten, die elektronisch vernetzt werden können, an externe Dienstleister vergeben. Da es aufgrund der elektronischen Vernetzung letztendlich keine Rolle mehr spielt, wo diese Dienstleistungen erbracht werden, kann diese Auslagerung entweder an einen Dienstleister im eigenen Land oder genauso gut an einen Dienstleister auf einem anderen Kontinent erfolgen. In erster Linie sollen mit der Auslagerung Kosten gespart, idealerweise auch Qualität verbessert werden. Die Erfahrung zeigt aber oft, dass sich diese Hoffnung nicht immer erfüllt.

Auch wenn es Boxall und Purcell nicht ausdrücklich ansprechen: Sie beschreiben hier keine bestimmte HR-Architektur, sondern ein Segment des Humankapitals. Denn wie der Dienstleister seine Mitarbeitenden bezahlt, welche Mitspracherechte oder welchen Grad an Autonomie bzw. Arbeitsplatzsicherheit er ihnen einräumt, bleibt bei der Betrachtung außen vor. Es geht lediglich um die Entscheidung, die wir bei der Segmentierung des Humankapitals im vorigen Abschnitt angesprochen haben. Dieser Teil des

¹ Im folgenden Kapitel werden wir diese HR-Architektur als Best-Practice-System noch genauer betrachten.

Humankapital ist weder unternehmensspezifisch noch besonders wertvoll für das Unternehmen und muss dementsprechend nicht im eigenen Unternehmen beschäftigt werden.

Wenn wir uns diese HR-Architekturen anschauen, so sehen wir einerseits Überschneidungen zu den eben diskutierten Markt- und Investitions-Ansätzen, andererseits zu den Segmentierungen im vorherigen Abschnitt. Auch in der Klassifizierung von Boxall und Purcell taucht wieder der Punkt auf, dass für bestimmte Branchen, bestimmte Unternehmensgrößen oder Tätigkeitsbereiche einzelne HR-Architekturen dominieren. So liegt die Vermutung nahe, dass es **„generische“ HR-Architekturen** gibt, die – analog zu den generischen Unternehmensstrategien von Porter – sich für bestimmte Situationen besonders eignen. Diese Argumentation ist zwar plausibel – aber vorschnell. Die Wahlmöglichkeiten an HR-Architekturen können selbst innerhalb einer einzelnen Branche und innerhalb einer ähnlichen Unternehmensgröße und -geschichte sehr unterschiedlich sein. Damit nicht genug: Die Wahl einer bestimmten HR-Architektur hat auch massive Auswirkungen auf die Struktur und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Dies lässt sich eindrucksvoll an den HR-Architekturen von Baron und Hannan zeigen (vgl. Baron und Hannan 2002), die wir uns deswegen relativ ausführlich anschauen wollen.

Transfer für die Praxis

1. Welche der HR-Architekturen von Boxall und Purcell finden Sie bei sich im Unternehmen?
2. Welche dieser HR-Architektur dominiert?
3. In welchen dieser HR-Architekturen haben Sie im Laufe Ihres Berufslebens inkl. Nebenjobs etc. bisher gearbeitet?

Die HR-Architekturen von Baron und Hannan

Baron und Hannan basieren ihre HR-Architekturen, die sie ‚*employment blueprints*‘ nennen, auf einer **Langzeitstudie** von **Technologie-Start-ups** im **Silicon Valley**. Sie haben fast 200 Firmen über acht Jahre hinweg bis zur Jahrtausendwende begleitet, diese Firmen sowohl auf den Einsatz verschiedener Personalinstrumente hin beobachtet als auch Kennzahlen für die wirtschaftliche Entwicklung dieser Start-ups gesammelt. Für die Frage, ob es generische HR-Architekturen gibt, ist diese Stichprobe von Firmen für uns deswegen so interessant, weil diese Unternehmen grundsätzlich sehr ähnliche Rahmenbedingungen aufweisen: Es sind alles Unternehmen, die im Hochtechnologiesektor mithilfe von hoch qualifiziertem Humankapital neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Alle Unternehmen sind im selben Land, in derselben Region angesiedelt, sodass es auch keine Unterschiede bezüglich der Landeskultur oder des soziokulturellen Rahmens gibt. All dies macht diese Stichprobe auf den ersten Blick sehr homogen. Diese Homogenität und die Tatsache, dass es sich bei all diesen Firmen um junge Start-ups handelt, bedeutet gleichzeitig aber auch, dass wir nicht ohne Weiteres von den Ergebnissen aus dieser Studie auf

andere, besonders ältere, Unternehmen schließen können. Dies müssen wir später bei der Diskussion der Ergebnisse im Auge behalten.

Aus den Gesprächen mit den Gründern und Managern und den Personalverantwortlichen der Unternehmen identifizieren Baron und Hannan **drei Dimensionen**, die sie nutzen, um die verschiedenen HR-Architekturen zu identifizieren (vgl. Baron und Hannan 2002, S. 10):

1. **Mitarbeiterbindung (*attachment/retention*):**

Bei der Mitarbeiterbindung werden überwiegend drei verschiedene Mittel eingesetzt: entweder eine hohe Bezahlung (*money*), spannende Aufgaben (*work*) oder schließlich der Zusammenhalt der Gruppe, das gute Arbeitsklima (*love*).

2. **Mitarbeiterauswahl (*selection*):**

Auch für die Auswahl finden sie drei unterschiedliche Anforderungen: bestimmte Qualifikationen oder Erfahrungen (*skills*), besonderes Talent oder Potenzial (*potential*) oder wie gut der Kandidat menschlich zum Team oder der Organisation passt (*fit*).

3. **Koordination der Mitarbeitenden (*coordination/control*):**

Bei der Koordination und Überwachung der Mitarbeitenden sind es vier verschiedene Ansätze, die immer wieder auftauchen: die direkte Überwachung durch den Vorgesetzten (*direct control*), die Kontrolle durch die Kollegen bzw. der lenkende Einfluss der Unternehmenskultur (*peer/culture*), die Kontrolle durch die Sozialisation im jeweiligen Beruf, die das Streben nach herausragenden Lösungen selbstverständlich werden lassen würde (*professional standards*), oder schließlich die Koordination über klare Regeln, Richtlinien und Abläufe (*formal processes and procedures*).

Von den 36 theoretisch möglichen Kombinationen der drei Dimensionen Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterauswahl und Koordination dominieren in der Praxis nur einige Kombinationen. Über zwei Drittel der untersuchten Firmen lassen sich einer der fünf Kombinationen zuordnen (vgl. Baron und Hannan 2002, S. 12), den ‚*employment blueprints*‘ in Baron und Hannans Worten – HR-Architekturen in unserer Terminologie:

1. **‚Star‘-Architektur:**

Es werden nur hochbegabte Mitarbeitende eingestellt, denen eine herausfordernde Aufgabe in Aussicht gestellt wird und bei denen ausgegangen wird, dass ihr Anspruch, ganz vorne bei der Entwicklung neuer Technologien dabei zu sein, sicherstellt, dass die gestellten Aufgaben mit höchstem Einsatz verfolgt werden. Die Aussage „*We recruit only top talent, pay them top wages, and give them the resources and autonomy they need to do their job.*“ (Baron und Hannan 2002, S. 12) fasst die Philosophie der Star-Architektur zusammen. Google wäre ein Unternehmen, das diesen Ansatz verfolgt.

2. **‚Engineering‘-Architektur:**

Das Kriterium für die Anstellung sind die spezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen, die der Kandidat mitbringt. Wie bei der Star-Architektur sind es auch die anspruchsvollen Aufgaben, die die Mitarbeitende an das Unternehmen binden. Im Gegensatz zur Star-Architektur läuft die Koordination der Mitarbeitenden über die Unternehmenskul-

tur und die gegenseitige Kontrolle der Mitarbeitenden. Spannende Aufgaben stehen bei dieser HR-Architektur eindeutig im Mittelpunkt.

3. ‚Commitment‘-Architektur:

Auch diese Architektur nutzt die Kollegen und die Unternehmenskultur, um die Mitarbeitenden zu koordinieren, wählt aber auch die Mitarbeitenden danach aus, wie gut sie zum Team und zum Unternehmen passen. Auch für die Mitarbeiterbindung sind die Gruppe und das Arbeitsklima entscheidend. Das Unternehmen bietet eine langfristige Bindung und erwartet bzw. erhofft sich auch eine langfristige Bindung seitens der Mitarbeitenden: *„I wanted to build the kind of company where people would only leave when they retire“* (Baron und Hannan 2002, S. 12).

4. ‚Bureaucracy‘-Architektur:

Hier basiert die Auswahl der Mitarbeitenden auf den Fähigkeiten und Erfahrungen, die Bindung der Mitarbeitenden erfolgt wie bei den ersten beiden HR-Architekturen über die herausfordernden Aufgaben. Im Unterschied zu allen bisherigen HR-Architekturen geschieht aber die Koordination der Mitarbeitenden durch stark formalisierte Regeln und Ablaufbeschreibungen: *„We make sure things are documented, have job descriptions for people, project descriptions, and pretty rigorous project management techniques“* (Baron und Hannan 2002, S. 12).

5. ‚Autocracy‘-Architektur:

Die Auswahl der Mitarbeitenden basiert auf den Fähigkeiten und Erfahrungen, die Mitarbeiterbindung erfolgt über eine hohe Bezahlung – und der Vorgesetzte kontrolliert die Mitarbeitenden direkt. Baron und Hannan fassen diesen Ansatz kurz und prägnant zusammen: *„You work, you get paid“* (Baron und Hannan 2002, S. 12).

Transfer für die Praxis

1. Welche dieser HR-Architekturen herrscht bei Ihnen im Unternehmen vor?
2. Woran machen Sie dies fest?

Kommen wir auf unsere **Frage nach einer generischen HR-Architektur** zurück. Wenn es schon innerhalb derselben Branche, innerhalb derselben Region so unterschiedliche HR-Architekturen gibt, dominiert eine davon? Die Antwort darauf ist auf den ersten Blick ein eindeutiges ‚Ja‘. Während sich knapp ein Drittel aller Firmen keiner der fünf HR-Architekturen zuordnen lässt, ist die Engineering-Architektur mit knapp 31 % aller Firmen eindeutig die verbreitetste HR-Architektur. Die Commitment-Architektur folgt mit knapp 14 % auf dem zweiten Platz, gefolgt von der Star-Architektur mit 9 %. Die Bureaucracy-Architektur und die Autocracy-Architektur sind mit jeweils knapp 7 % am seltensten zu beobachten. Mengenmäßig dominiert damit die Engineering-Architektur eindeutig.

Aber ist diese am weitesten verbreitete HR-Architektur damit auch **erfolgreicher** als die anderen Architekturen? Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen einzelnen HR-Instrumenten und dem Unternehmenserfolg ist äußerst schwierig zu beantworten. Mit dieser Problematik werden wir uns noch im sechsten Kapitel näher auseinandersetzen

müssen. Nichtsdestotrotz diskutieren Baron und Hannan den Zusammenhang zwischen der gewählten HR-Architektur und mehreren Indikatoren für die Entwicklung der Unternehmen.

Ein Punkt ist der Zusammenhang zwischen der gewählten HR-Architektur und dem Umfang des **administrativen Overheads**, der in den Firmen zu beobachten ist. Und dieser Zusammenhang ist frappierend. Jeweils basierend auf einer Unternehmensgröße von 500 Mitarbeitenden schwankte der Anteil der Führungskräfte und Mitarbeitende in der Verwaltung an der Gesamtheit der Beschäftigten zwischen 13 % bei der Commitment-Architektur und 30 % bei der Bureaucracy-Architektur (vgl. Baron und Hannan 2002, S. 19 f.). Die anderen HR-Architekturen lagen jeweils dazwischen. Baron und Hannan fassen dies so zusammen: „... *through their initial choice of an HR blueprint, founders appear to have directed whether administrative duties were to be the responsibility of self-managing individuals or teams versus the province of specialists*“ (Baron und Hannan 2002, S. 21).

Was Baron und Hannan nicht ansprechen, ist der Umstand, dass die Gründer mit der Wahl der HR-Architektur auch die Weichen für die zukünftige **Kostenstruktur** der Organisation stellen. Wenn der Anteil der administrativen Personalkosten doppelt so hoch ist, haben wir einen strukturellen Wettbewerbsnachteil gegenüber Firmen, die mit weniger als der Hälfte des Overheads auskommen. Erschwerend kommt noch hinzu, dass der größere Overhead ja auch zu vermehrten Abstimmungsschleifen im Unternehmen führt und damit auch die **Entscheidungen langsamer getroffen** werden. Gerade im dynamischen Startup-Umfeld ist dies ein nicht zu vernachlässigender Faktor. Wir werden gleich noch sehen, dass der Wechsel einer einmal gewählten HR-Architektur für das Unternehmen mit deutlichen Kosten verbunden ist.

Das ultimative Kriterium für den Erfolg eines Unternehmens ist das **Überleben**. Daher untersuchen Baron und Hannan die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Unternehmen nicht überleben, also scheitern wird (vgl. Baron und Hannan 2002, S. 24). Im Vergleich zur Standard-Architektur, der Engineering-Architektur, scheitern Unternehmen mit der Autocracy-Architektur mehr als doppelt so oft. Unternehmen mit der Commitment-Architektur dagegen scheitern nur halb so oft wie Unternehmen mit der Engineering-Architektur. Die zweitgeringste Wahrscheinlichkeit zu scheitern hat die Star-Architektur, bei der es rund 70 % weniger wahrscheinlich ist zu scheitern als bei Organisationen mit Engineering-Architektur. Auch hier erkennen wir wieder einen sehr deutlichen Einfluss der gewählten HR-Architektur auf die Entwicklung des Unternehmens.

Neben dem Überleben ist – gerade im Umfeld der Start-ups im Silicon Valley – der **erfolgreiche Börsengang** der Ritterschlag des unternehmerischen Erfolgs. Auch hier setzt sich der Einfluss der HR-Architektur weiter fort. Im Vergleich zur dominierenden Engineering-Architektur liegt die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Börsengangs bei Unternehmen mit Commitment-Architektur um 200 % höher, bei Unternehmen mit Star-Architektur ist diese Wahrscheinlichkeit 35 % geringer als bei der Referenzgruppe mit Engineering-Architektur. Während nach den bisher aufgeführten Kriterien Unterneh-

men mit Commitment-Architektur am besten abschneiden, ändert sich das Bild, wenn wir uns die weitere Entwicklung des Unternehmens ansehen.

Betrachten wir nach dem Börsengang das jährliche **Wachstum der Marktkapitalisierung** als Grad für den weiteren unternehmerischen Erfolg, dann sind es Unternehmen mit der Star-Architektur, die am besten abschneiden. Deren Marktkapitalisierung wächst durchschnittlich um 80 % schneller als die von Unternehmen mit Engineering-Architektur. Die Marktkapitalisierung der Unternehmen mit Autocracy-Architektur dagegen wächst um fast 60 % langsamer als die dieser Referenzgruppe. Die Wahrscheinlichkeit von Firmen mit Star-Architektur, erfolgreich an die Börse zu gehen, ist im Vergleich zu den anderen HR-Architekturen am geringsten. Wenn sie es aber geschafft haben, dann ist ihr Erfolg umso größer.

Schaut man sich diese Daten von Baron und Hannan an, so kristallisieren sich drei Punkte zum unternehmerischen Erfolg heraus:

1. Es scheint bei den HR-Architekturen **einen klaren Verlierer** zu geben, was den unternehmerischen Erfolg angeht: die **Autocracy-Architektur**. Hier ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns hoch, die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Börsengangs gering, und selbst wenn er erfolgreich ist, dann hinkt die weitere Entwicklung dieser Unternehmen der von Firmen mit anderen HR-Architekturen hinterher.
2. Es gibt **keinen klaren ‚Gewinner‘**. Unternehmen mit einer Star-Architektur gehen ein hohes Risiko ein, das aber im Erfolgsfalle mit großen Wertzuwächsen belohnt wird. Demgegenüber haben Unternehmen mit einer Commitment-Architektur die größte Chance, die Börsenreife zu erlangen, wachsen dann aber nicht so schnell wie Firmen mit einer Star-Architektur. Dem geringeren Risiko des Scheiterns steht auch ein geringeres zu erwartendes Wachstum gegenüber.
3. Nur weil eine HR-Architektur die am weitesten verbreitete Architektur ist, bedeutet dies aber nicht, dass es sich dabei um den erfolgreichsten Ansatz handelt. Damit sind wir bei unserer Ausgangsfrage nach der generischen HR-Architektur. Auch wenn es generische HR-Architekturen gibt, in bestimmten Branchen sich einige HR-Architekturen finden lassen, so ist damit die Wahl der HR-Architektur alles andere als zwingend! Hier finden wir wieder Parallelen zur Unternehmensstrategie. Es sind ja oft die Firmen, die es anders als alle anderen Player am Markt machen, die am erfolgreichsten sind.

Bei der Diskussion dieser Ergebnisse müssen wir uns natürlich vor Augen halten, dass es sich hier um eine **sehr spezielle Stichprobe** von Firmen handelt und wir daher nicht ohne Weiteres Rückschlüsse von diesen Start-ups auf andere Firmen ziehen können, die sich bezüglich Branche, Reifegrad, Größe oder auch Nationalität unterscheiden. Dennoch wird durch diese Studie von Baron und Hannan deutlich, wie entscheidend die Wahl einer HR-Architektur für die Entwicklung des Unternehmens ist. Nicht nur ist die ursprüngliche Wahl der HR-Architektur von weitreichender Bedeutung, sie ist auch nicht so einfach zu ändern. Diesen Umstand wollen wir uns nun anschauen.

Viele Firmen erleben im Laufe der Zeit einen **Wechsel der HR-Architektur**. Baron und Hannan berichten von knapp 50 % der Firmen, die während des Beobachtungszeitraums ihre HR-Architektur veränderten. Von den Firmen, die ihre Architektur veränderten, passten ca. 40 % nur eine der drei Dimensionen Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterauswahl und Koordination der Mitarbeitenden an, bei den anderen 60 % waren es zwei oder mehr Dimensionen (vgl. Baron und Hannan 2002, S. 16). Diese Veränderungen der HR-Architektur gingen oft mit einem Wechsel an der Führungsspitze einher.

Die **Kosten eines Architekturwechsels** und die Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung sind beträchtlich: Das jährliche Wachstum in der Marktkapitalisierung sinkt um 25 %, die Gefahr des Scheiterns der Firma steigt um den Faktor 2,3 (vgl. Baron und Hannan 2002, S. 27). Die Veränderung der HR-Architektur kann auch als das Aufkündigen eines impliziten Vertrages (vgl. Grant 1999) zwischen Firma und Mitarbeitenden interpretiert werden. Die Bedingungen, und dabei geht es gar nicht um die finanziellen Bedingungen, zu denen Mitarbeitenden beim Unternehmen eingestiegen sind, verändern sich. Dementsprechend sinkt das Engagement und steigt die Fluktuation.

Veränderungen der HR-Architektur führen zu einer grundlegenden Veränderung im Unternehmen und haben dann all die Probleme zur Folge, die Firmen im Rahmen von Change Management versuchen in den Griff zu bekommen. Natürlich sind junge Start-ups grundsätzlich wesentlich anfälliger für externe und auch interne Schocks als ältere und etabliertere Unternehmen, sodass Wechsel der HR-Architektur bei Start-ups höhere Kosten und dramatischere Folgen haben dürften als bei anderen Firmen.

Nichtsdestotrotz zeigen die Ergebnisse von Baron und Hannan, dass mit der ursprünglichen Wahl der HR-Architektur eine **Pfadabhängigkeit** im Unternehmen entsteht (vgl. Collis und Montgomery 1995) und damit zukünftige Änderungen an der Architektur mit Kosten verbunden sind. In Kap. 6 werden wir noch näher auf den Umstand eingehen, dass diese Pfadabhängigkeit eine Imitationsbarriere für den Aufbau eines Wettbewerbsvorteils darstellen kann. Während eine Unternehmensgründerin freie Wahl bei ihrer HR-Architektur hat, können spätere Unternehmensleitungen die HR-Architektur nur mit mehr oder weniger hohen Kosten verändern. Dadurch sind die späteren Unternehmensleitungen in ihren Entscheidungen eingeschränkt.

4.4 Die Ebene der Architektur – ein Fazit

Was können wir aus der Diskussion der HR-Architektur mitnehmen? Es sind letztendlich sechs Punkte, die wir berücksichtigen müssen, wenn wir die Frage, *wie* das Humankapital bereitgestellt wird, auf der Architekturebene beantworten wollen.

1. Wir sehen eine ganze Reihe von Klassifizierungen unter den verschiedensten Begriffen, sowohl bei der Segmentierung als auch bei den HR-Architekturen, die sich teilweise überschneiden, teilweise ergänzen. **Keine** der Klassifizierungen ist so weitver-

breitet, dass man sie als **De-facto-Standard** ansehen kann. Wir haben also die Wahl, welche der Klassifizierungen wir für unsere Zwecke als am sinnvollsten erachten.

2. Wir müssen uns mit der **Segmentierung** des Humankapitals auseinandersetzen. Inwiefern ist es unternehmenspolitisch gewollt bzw. von der Geschäftslogik her sinnvoll, das benötigte Humankapital zu segmentieren und auch unterschiedlich zu behandeln? Wichtig bei dieser Auseinandersetzung ist, dass neben den Mitarbeitenden, die direkt für uns arbeiten, auch diejenigen Mitarbeitenden berücksichtigt werden müssen, die bei Dienstleistern, über Zeitarbeitsfirmen oder als Freelancer für uns arbeiten. Und genauso wichtig ist auch die Erkenntnis, dass diese Segmentierung, mit all ihren praktischen Schwierigkeiten und politischen Konflikten, wie jede andere Make-or-buy-Entscheidung immer wieder überprüft und ggf. angepasst werden muss.
3. Es gilt, den Umgang mit **generischen HR-Architekturen** zu bedenken. In den verschiedenen Segmentierungsvorschlägen gab es immer wieder Empfehlungen, mit welcher HR-Architektur das jeweilige Segment gemanagt werden sollte. Andererseits schlugen Autoren, wie beispielsweise Boxall und Purcell, einige ihrer HR-Architekturen für bestimmte Branchen oder auch Mitarbeitergruppen vor. So liegt die Vermutung nahe, dass eine sinnvolle Antwort auf die Frage nach den entsprechenden HR-Architekturen „generische HR-Architekturen“ heißen muss. Die Studie von Baron und Hannan zeigt aber, dass es vorschnell wäre, sich auf die generische HR-Architektur zu verlassen. Die Engineering-Architektur, von beiden Autoren als am meisten verbreitete HR-Architektur ausgemacht, war aber bei Weitem nicht die Erfolg versprechendste Architektur.

Firmen wie *dm-drogeriemarkt* oder auch Southwest Airlines zeigen, dass man mit einer Personalstrategie, die der gängigen Industrielogik widerspricht, sehr erfolgreich sein kann. Genauso bestehen bei der Wahl der HR-Architektur mehr Optionen, als man auf den ersten Blick annimmt.

4. Während die Gründer eines Unternehmens freie Wahl bei ihrer HR-Architektur haben, finden wir später in den Firmen eine hohe **Pfadabhängigkeit**. Die einmal gewählte HR-Architektur zu ändern ist aufwendig und mit hohen Kosten verbunden. In etablierteren Unternehmen sind diese Kosten sicher nicht so hoch wie bei den von Baron und Hannan untersuchten Start-ups. Doch immer noch hoch genug, um zu fragen, ob wir mit der Wahl der HR-Architektur(en) im eigenen Unternehmen wirklich frei sind oder ob durch die Kosten der Veränderung die Zahl der Optionen deutlich eingeschränkt wird. Auf jeden Fall sollten wir uns angesichts der mit dem Architekturwechsel verbundenen Kosten in einem ersten Schritt bewusst werden, welche HR-Architekturen wir bei uns überhaupt einsetzen. Erst dann können wir abschätzen, wie groß das Ausmaß des Wechsels und damit auch das Ausmaß der damit verbundenen Kosten an Zeit und Ressourcen ist.

Diese Analyse ist umso wichtiger, da wir in vielen Fällen im Laufe der Zeit nicht nur eine einzige HR-Architektur haben, sondern sich – meist ohne eine bewusste Segmentierung – verschiedene HR-Architekturen entwickeln (vgl. Baron und Hannan 2002, S. 32), genauso wie sich schleichend oft verschiedene Subkulturen im Unternehmen

bilden. Die Berücksichtigung der mit einem Architekturwechsel verbundenen Kosten kann uns vor dem Reflex bewahren, eine bestimmte HR-Architektur als die ‚beste‘ Architektur zu identifizieren und dann diese HR-Architektur implementieren zu wollen. Nur wenn wir wissen, wo wir stehen, können wir wissen, ob und wie wir ein Ziel erreichen können.

5. Es existiert eine **Reihe von unterschiedlichen HR-Architekturen**. Dies ist gut und sinnvoll. Je nach Unternehmen und Branche spielt das Humankapital eine unterschiedliche Rolle für den Geschäftserfolg. Und es spielt – selbst wenn gerade Personaler dies nicht gerne hören mögen – auch eine unterschiedlich wichtige Rolle. In einem Software-Unternehmen steht und fällt alles mit der Qualität und den Qualifikationen der Mitarbeitenden. Aber dies gilt nicht für einen Systemgastronomen, wo alle Arbeitsplätze im Restaurant auf die Austauschbarkeit der Mitarbeitenden getrimmt sind. Und weil die Rolle des Humankapitals so unterschiedlich für den Unternehmenserfolg ist, macht es auch Sinn, das Humankapital je nach Unternehmen unterschiedlich zu behandeln. Diese Unterschiede können sowohl durch die Wahl einer bestimmten Segmentierung entstehen als auch durch die Wahl einer bestimmten HR-Architektur.

Unterschiedlichste Branchen und unterschiedlichsten Strategien führen zur **fortgesetzten Existenz verschiedener HR-Architekturen**. Um an die Diskussion im ersten Kapitel anzuknüpfen: Genauso wenig, wie wir *ein* Personalmanagement sehen, werden wir in Zukunft *eine* HR-Architektur sehen. Allerdings lässt sich, was die Anforderungen an das Personalmanagement betrifft, eine Entwicklung jetzt schon eindeutig beobachten, die sich auch noch weiter fortsetzen wird.

Je nach gewählter HR-Architektur sind die Anforderungen, die an die Kompetenzen des Personalmanagements gestellt werden, unterschiedlich hoch. Bei einem Markt-Ansatz brauche ich keine so aufwendigen Rekrutierungsinstrumente wie beim Investment-Ansatz: Falls ich bei der Wahl des Mitarbeitenden danebenliege, kann ich mich ja schnell wieder von ihm trennen. Bei den verschiedenen HR-Architekturen und Segmentierungen, die wir uns angeschaut haben, sehen wir, dass das Personalmanagement immer stärker in Richtung eines Investment-Ansatzes geht, je wichtiger die Mitarbeitergruppe für das Unternehmen ist. Damit steigen auch die Anforderungen an das Personalmanagement.

Da aber gerade in den hoch industrialisierten deutschsprachigen Ländern der Anteil der wissensintensiven Unternehmen noch weiter zunehmen wird, wird auch der Anteil der Mitarbeitenden, der nach dem Investment-Ansatz gemanagt wird, eine immer größere Rolle spielen. Nicht unbedingt zahlenmäßig, aber auf jeden Fall, was den Geschäftserfolg angeht. So werden **bei aller Heterogenität der HR-Architekturen**, die wir auch in Zukunft beobachten werden, im Schnitt die **Anforderungen an das Personalmanagement steigen**. Diese Erkenntnis ist nicht neu, hat aber nichts an Aktualität verloren (vgl. beispielsweise das Professionalisierungsprogramm der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (dgfp 2004) oder auch Ulrich et al. 2008).

6. Eng verknüpft mit der Heterogenität der HR-Architekturen ist der sechste Punkt, die Rolle der Unternehmenskultur. Wie wir gesehen haben, ist die Architektur eine Facette, in der die Kultur eines Unternehmens sichtbar wird. Wir haben zu Beginn des Kapitels die HR-Architekturen als Strukturierungshilfen für die verschiedenen Personalinstrumente definiert. Diese Strukturierungshilfen bzw. Bebauungspläne helfen, die einzelnen Personalinstrumente mit dem geforderten Humankapital zu verbinden. Diese Strukturierungshilfe bedeutet aber auch, dass je nach HR-Architektur verschiedene Personalinstrumente mehr oder weniger gut geeignet sind. Damit können wir die **HR-Architektur** auch als **Filter** betrachten, der die verschiedenen Instrumente danach sortiert, ob sie für unsere Zwecke passen oder nicht. Eine ganz ähnliche Filterfunktion hat auch die Unternehmenskultur. Dadurch, dass nicht jede HR-Architektur mit jeder Unternehmenskultur kompatibel ist, engt die Unternehmenskultur die Zahl der möglicherweise passenden HR-Architekturen ein.

Damit bleibt zum Schluss die Frage, wie die **Wahl der HR-Architektur(en)** für unser Unternehmen erfolgen soll. Hier verhält es sich genauso wie bei Wahl einer Geschäftsfeldstrategie: Es gibt keine klaren Vorgaben, wie dies zu geschehen hat. Denn genauso wenig, wie es eine bestimmte Geschäftsfeldstrategie gibt, die anderen Strategien grundsätzlich überlegen ist, gibt es eine generische HR-Architektur, die grundsätzlich zu empfehlen ist.

Die Wahl einer HR-Architektur ist auch aus anderen Gründen mit der Wahl der Geschäftsfeldstrategie zu vergleichen: Eine Vielzahl von Faktoren wie Branche, Kundenbedürfnisse, Technologien, Wettbewerber etc., genauso wie die Überzeugungen, Erfahrungen und Visionen des Topmanagements, führen zu der Entscheidung über die Strategie, die gewählt werden soll. Manchmal wird diese Entscheidung bewusst getroffen, meist handelt es sich um eine **weniger bewusste Entscheidung**. Gleiches gilt auch für die Wahl der HR-Architektur. Wobei wir dort noch eher eine unbewusste Entscheidung beobachten. Über die Entwicklung der Geschäftsfeldstrategie wird viel diskutiert, aber wann kommt die Frage nach der HR-Architektur – egal, wie wir sie im Unternehmen nennen – auf den Tisch?

Die HR-Architektur **entsteht meist emergent**. Bewusst werden wir uns unserer eigenen HR-Architektur meist erst dann, wenn wir – beispielsweise im Rahmen der Internationalisierung oder Übernahme eines anderen Unternehmens – auf andere HR-Architekturen treffen. Oder aber, wenn wir neue Personalinstrumente bei uns im Unternehmen einführen wollen und feststellen, dass einige dieser Instrumente bei uns nicht so gut funktionieren, wie wir es uns erhofft hatten. Diese Instrumente passen scheinbar nicht zu unserer HR-Architektur. Mit der Wahl der Instrumente bewegen wir uns von der Ebene der HR-Architektur auf die Ebene der einzelnen Instrumente. Diese Ebene und vor allem die Diskussion zwischen Vertretern des Best-Fit-Ansatzes und Vertretern des Best-Practice-Ansatzes sind die zentralen Themen des folgenden Kapitels.

Transfer für die Praxis

1. Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft im Unternehmen ein, das Humankapital zu segmentieren?
2. Welche der diskutierten Segmentierungen des Humankapitals passt für Ihr Unternehmen nach am besten?
3. Welche Informationen benötigen Sie ggf. noch, um das Humankapital zu segmentieren?
4. Mit welchen Problemen ist bei der Segmentierung zu rechnen?
5. Welche der hier diskutierten HR-Architekturen passt am besten zu Ihrem Unternehmen?
6. Welche HR-Architektur(en) halten Sie zukünftig für die Organisation für sinnvoll?

Literatur

- Bamberger, P. A., Biron, M., & Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact* (2. Aufl.). New York: Routledge.
- Baron, J., & Hannan, M. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups. *California Management Review*, 44(3), 8–37.
- Baron, J., & Krepes, D. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Hoboken: Wiley.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, & performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Becker, B., Huselid, M., & Beatty, R. (2009). *The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business School Press.
- Birri, R. (2013). *Human Capital Management: Ein praxisorientierter Ansatz mit strategischer Ausrichtung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bonache, J., & Noethen, D. (2014). The impact of individual performance on organizational success and its implications for the management of expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 1960–1977.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P. (2013). HR for Neophytes. *Harvard Business Review*, 91(10), 25–27.
- Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2018). *Talent wins: The new playbook for putting people first*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.
- dgfp. (2004). *Professionalisierung des Personalmanagements. Ergebnisse der pix-Befragung 2004. PraxisPapiere 5/2004*. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.
- Effron, M. (2017). *What's your talent philosophy?* Talent Strategy Group. https://www.talentstrategygroup.com/application/third_party/ckfinder/userfiles/files/What_s%20Your%20Talent%20Philosophy_%202017.pdf. Zugegriffen am 15.02.2019.

- Festing, M. (2015). Mobilität sichern, Kosten steuern. HR-Governance gestalten. *Personalführung*, 2015(4), 18–23.
- Gittel, J., & Bamber, G. (2010). High- and low-road strategies for competing on costs and their implications for employment relations: International studies in the airline industry. *International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 165–179.
- Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: A case of ‚easier said than done‘. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 327–350.
- Handy, C. (1989). *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- von Hehn, S. (2016). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005a). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Huselid, M., Beatty, R., & Becker, B. (2005b). „A players“ or „A positions?“ The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110–117.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, N., & Kiron, D. (2017). Winning the digital War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 17–19.
- Lebrenz, C. (2016). Mehr Architektur bitte! *Personalwirtschaft*, 11, 52–55.
- Lebrenz, C., & Völk, S. (2012). Damit die Richtung stimmt. *Personalmagazin*, 2012(9), 24–26.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Sols, L. (2013). HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345.
- McCord, P. (2014). How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, 92(1), 70–76.
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J., & Lamare, R. (2016). Beyond managerial talent: ‚key group‘ identification and differential compensation practices in multinational companies. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1299–1318.
- O.V. (2014). Der Hausseggen bei SAP hängt schief. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* 02.10.2014 Nr. 299, S. 25.
- Purcell, J. (1996). Contingent workers and human resource strategy: Rediscovering the core/periphery dimension. *Journal of Professional HRM*, 5, 16–23.
- Regnet, E., & Lebrenz, C. (Hrsg.). (2013). *Arbeitgeberattraktivität 2013: Betriebsklima vor Gehalt: Was macht Arbeitgeber interessant? Die Sicht der Absolventen der Hochschule Augsburg*. Augsburg: Hochschule Augsburg.
- Ruse, D., & Jansen, K. (2008). Stay in front of the talent curve. *Research Technology Management*, 51(6), 38–43.
- Scholz, C. (1995). Personalarbeit in virtualisierenden Unternehmen. In R. Klimecki & A. Remer (Hrsg.), *Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen* (S. 418–434). Neuwied: Luchterhand.
- Schuler, R., Werner, S., & Jackson, S. (2012). Southwest airlines. In J. Hayton, M. Biron, L. C. Christiansen & B. Kuvaas (Hrsg.), *Global human resource management casebook* (S. 382–394). Oxford: Routledge.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Provo: RBL Institute.
- Wallenstein, J., de Chalendar, A., Reeves, M., & Bailey, A. (2019). *The new freelancers. Tapping the gig economy*. Boston: BCG Henderson Institute.
- Witt, G. (1987). Personalportfolios. *Controller-Magazin*, 1987(6), 71–76.



Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt? – Die Ebene der Personalinstrumente

5

Zusammenfassung

In Kap. 5 begeben wir uns bei der Frage, wie das Humankapital bereitgestellt wird, auf die Ebene der einzelnen Personalinstrumente. Welche Instrumente setzen wir konkret ein, um unsere HR-Architektur mit Leben zu füllen? Bei dieser Frage werden wir uns zwei auf den ersten Blick grundsätzlich verschiedene Schulen anschauen. Auf der einen Seite befürwortet die Best-Practice-Schule den Einsatz bewährter Instrumente. Entweder einzelne Instrumente oder auch Gruppen von Instrumenten, die Best-Practice-Systeme ergeben. Auf der anderen Seite fordert die Best-Fit-Schule die Anpassung der Instrumente an eine Vielzahl von Faktoren wie Gesetzgebung, Kultur und Branche. Wir werden erfahren, dass diese auf den ersten Blick so gegensätzlichen Schulen sich durchaus ergänzen und als verschiedene Filter verstanden werden können, die uns bei der konkreten Auswahl der Instrumente unterstützen. Wenn das Humankapital des Unternehmens einen Wettbewerbsvorteil bieten soll, dann muss sogar die HR-Architektur mit ihren jeweiligen Instrumenten ein einzigartiges Gebilde sein. Der Weg dorthin ist lang, lohnt sich aber, weil hier ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil geschaffen werden kann.

5.1 Einleitung

In Kap. 4 haben wir uns zur Beantwortung unserer zweiten Frage die Ebene der HR-Architektur angeschaut. In diesem fünften Kapitel begeben wir uns bei der Frage nach der Humankapitalstrategie auf die Ebene der einzelnen Personalinstrumente. Welche Instrumente setzen wir konkret ein, um unsere HR-Architektur mit Leben zu füllen? Die HR-Architektur dient zwar als Strukturierungshilfe, um Personalinstrumente auszuwählen,

aber sagt noch nichts darüber aus, welche Instrumente wir konkret einsetzen, um das gewünschte Humankapital bereitzustellen.

Auswahl der passenden Instrumente

Nehmen wir das Beispiel eines Maschinenbauunternehmens, das sich bisher darauf konzentriert hat, seine technisch sehr anspruchsvollen Anlagen zu entwickeln und zu vertreiben. Im Rahmen eines Strategiewechsels entscheidet sich die Firma nun dazu, das Servicegeschäft rund um die Anlagen aufzubauen. Dazu benötigt das Unternehmen ganz neue Fähigkeiten und Kompetenzen seiner Mitarbeiter. Zusätzlich zu Spezialisten in der Entwicklung und der Produktion braucht das Unternehmen deutlich mehr Mitarbeiter im Service und auch einen Vertrieb, der in der Lage ist, die Anlagen des Unternehmens in die Gesamtbedürfnisse des Kunden einzuordnen. Um dieses definierte Humankapital zur Verfügung zu stellen, kann das Personalmanagement einerseits im Rahmen seiner Personalentwicklung und seines Talentmanagements die derzeitigen Mitarbeitende weiterentwickeln. Zusätzlich kann oder muss das Unternehmen auch weitere Mitarbeitende einstellen. Um geeignete Bewerber auszuwählen, kann das Unternehmen wie bisher auf Einstellungsinterviews setzen oder – in der Hoffnung auf eine verbesserte Aussagekraft – ein Assessment-Center durchführen. Soll das Unternehmen den zusätzlichen Aufwand betreiben, die höheren Kosten in Kauf nehmen? Oder reicht es, es bei den bisherigen – unstrukturierten – Interviews zu belassen bzw. diese eventuell noch um einen Intelligenz- oder Persönlichkeitstest zu ergänzen?

Schauen wir in die Literatur, so finden wir ganz unterschiedliche Ratschläge. Die einen argumentieren, dass Unternehmen besser beraten seien, wenn sie auf bewährte und eventuell auch wissenschaftlich fundierte Instrumente zurückgreifen würden, die unabhängig von der konkreten Situation des Unternehmens universell einsetzbar sind (vgl. Pfeffer und Sutton 1999 oder Biemann et al. 2012; Weckmüller 2013). Die anderen warnen davor, Instrumente von der Stange einzusetzen, die weder zur Situation noch Strategie des Unternehmens passen (vgl. z. B. Beer et al. 1984; Schuler und Jackson 1987a; Schuler 1992). Wie schon eingangs erwähnt, wird diese Diskussion in der Literatur unter dem Thema ‚Best Practice‘ oder ‚Best Fit‘ geführt. Gerade in akademischen Kreisen wird nicht nur in großer Ausführlichkeit, sondern auf den ersten Blick auch recht kontrovers diskutiert: entweder die konsequente Übernahme von Best-Practice-Instrumenten oder die Anpassung an die Situation des Unternehmens (vgl. Pfeffer 1994; Delery und Doty 1996; Appelbaum et al. 2000). Was können wir aus dieser Diskussion für die Auswahl der Instrumente und damit für die Beantwortung unserer zweiten Frage mitnehmen?

Bevor wir auf die verschiedenen Argumente der Befürworter und Gegner von Best Practice eingehen, müssen wir aber noch klären, was wir unter der **Anpassung von Instrumenten** verstehen. Im Zusammenhang mit der Auswahl eines Instrumentes geht es bei Anpassung darum, ob ein Instrument wie das Assessment-Center zu unserer HR-Architektur passt oder nicht. Für einen Markt-Ansatz bei der Rekrutierung von Callcenter-Agenten wird dieses Instrument kaum sinnvoll sein, für die Auswahl von Mitarbeitenden der Kernbelegschaft bei einem Investment-Ansatz sehr viel eher.

Unter Anpassung ist *nicht* gemeint, dass ein Instrument an die Situation des Unternehmens angepasst werden muss. Denn diese Anpassung an die konkreten Gegebenheiten und Rahmenbedingungen des Unternehmens müssen wir immer durchführen. Nehmen wir das Beispiel des strukturierten Einstellungsinterviews. Southwest Airlines – für viele Unternehmen ein Vorbild in Sachen Personalmanagement – setzt strukturierte Einstellungsinterviews ein (vgl. Schuler et al. 2012). Auch wissenschaftliche Studien bescheinigen strukturierten Interviews eine bessere Voraussagefähigkeit als unstrukturierten Interviews (vgl. Delery und Shaw 2001). Grund genug, auch im eigenen Unternehmen strukturierte Interviews einzusetzen. Nun würde es aber für einen österreichischen Energieversorger wenig Sinn machen, den Interviewleitfaden von Southwest Airlines zu kopieren und ins Deutsche zu übersetzen. Damit das Unternehmen die Leute findet, die zu ihm passen und auch die geforderten Aufgaben erfüllen können, müssen die Fragen an die Situation des Unternehmens angepasst werden. Denn die Einstellungen, Qualifikationen und Erfahrungen, die ein amerikanischer Flugbegleiter mitbringen muss, sind schließlich ganz andere als die, die ein Servicetechniker eines Energieversorgers benötigt. Genauso können Fragen, die in den USA erlaubt sind, in Österreich unzulässig sein. Auch hier müssen wir anpassen.

Nach dieser wichtigen Abgrenzung zurück zu unserer Frage, was wir aus der Kontroverse zwischen Vertretern des Best Fit bzw. Best Practice für die Auswahl unserer Instrumente mitnehmen können. Gibt es Instrumente, die wir unabhängig von der HR-Architektur einsetzen können? Oder suchen wir solche universell nutzbaren Instrumente vergeblich? Diese Fragen sind das zentrale Thema dieses Kapitels. Um sie zu beantworten, wenden wir uns im Abschn. 5.2. zuerst der Position der **Best-Practice-Schule** zu und schauen uns zunächst einzelne Instrumente an, die in der Literatur als Best Practice vorgeschlagen werden. Dabei geht es nicht nur darum, ob es ein Best-Practice-Instrument ist, sondern auch darum, mit welcher Begründung es diesen Status erhalten hat. Im nächsten Schritt geht es um die Kombination von bestimmten Instrumenten, die als Best Practice propagiert werden. Im Anschluss beschäftigen wir uns in Abschn. 5.3 mit den verschiedenen Facetten der **Best-Fit-Schule**. Innerhalb dieser Best-Fit-Schule herrscht zwar große Einigkeit darüber, *dass* Personalinstrumente angepasst werden müssen, gleichzeitig aber auch große Uneinigkeit darüber, *woran* denn nun angepasst werden soll. Hier gibt es wieder unterschiedlichste Faktoren. Wir werden uns mit einem Vorschlag, diese unterschiedlichen Ansätze einzuordnen, befassen. Im Anschluss an die Empfehlungen der Best-Fit-Schule setzen wir uns mit der Frage auseinander, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen bzw. was die Folgen für das Unternehmen sind, wenn es seine Instrumente und damit letztendlich auch seine HR-Architektur stark an die Situation des Unternehmens anpassen will.

5.2 One Size Fits All? – Die Best-Practice-Schule

Warum Best Practices?

Warum das Rad neu erfinden? Das ist der pragmatische Grundgedanke der **Best-Practice-Schule**. Bevor wir experimentieren und dabei Gefahr laufen, Instrumente auszuwählen,

die nicht gut funktionieren, ist es einfacher, schneller und auch weniger riskant, auf bestehende, bewährte Lösungen – Best Practices – zurückzugreifen. Da argumentiert wird, dass die als Best Practice definierten Instrumente unabhängig vom Unternehmen, seiner Größe und der Branche, in der es tätig ist, gelten, wird die Best-Practice-Schule auch als der **universalistische Ansatz** bezeichnet (vgl. u. a. Martín-Alcázar et al. 2005). Salopp formuliert kann man diesen Ansatz auch als ‚*one size fits all*‘ bezeichnen.

Für viele gewinnt diese Schule noch deutlich mehr an Attraktivität, wenn man die **Lösungen besonders erfolgreicher Unternehmen** übernehmen kann. Die – meist unterschwellige – Hoffnung dabei ist, mit der Übernahme des Instrumentes auch einen Teil des Erfolges des kopierten Unternehmens mit zu übernehmen. Genauso schwingt die Vorstellung mit, dass es einfacher ist, die Konzepte und Instrumente der erfolgreichen Vorbilder zu kopieren, als sich selbst Gedanken über die Wahl des richtigen Instruments zu machen. Es ist diese Kombination aus Pragmatismus und dem Wunsch nach Komplexitätsreduktion, die den Charme der Best-Practice-Schule ausmacht. Die Gefahr besteht allerdings, dass man es sich dabei zu leicht macht und die Rahmenbedingungen des Vorbilds nicht genau genug mit den eigenen vergleicht (vgl. Pfeffer und Sutton 1999, S. 6).

„Wunderwaffe“ OKR

Aktuell hoch im Kurs steht das bei Intel entwickelte Management-Instrument der OKR – ‚*Objectives/Key Results*‘. Diese Alternative zu klassischen SMART-Zielen soll die Zielvereinbarung in Unternehmen flexibler machen. Bei der allgemeinen Unzufriedenheit mit den klassischen Zielvereinbarungsinstrumenten ein vielversprechender Ansatz. Was das Instrument aber aus Sicht möglicher Nutzer besonders attraktiv macht, ist der Umstand, dass Google dieses Instrument schon seit ca. 20 Jahren einsetzt.

Nicht nur in Blogs wird das Instrument als „Googles Wunderwaffe“ tituiert (Kemp 2014). Auch der Risikokapitalgeber John Doerr, der das Instrument OKR bei Google einführte, verweist auf den Unternehmenserfolg von Google, um die Vorzüge des Instruments zu preisen (Doerr 2018). Und welches Unternehmen träumt derzeit nicht davon, so erfolgreich zu sein wie Google? Dass einige der Firmen wie Twitter oder Zynga, in die Doerr ebenfalls investiert hat und die auch OKR eingeführt haben und nicht unbedingt erfolgreich sind, wird dann dezent ausgeblendet. Der Erfolg von Google überstrahlt momentan alles.

Von anderen Unternehmen Ideen zu übernehmen hat eine sehr lange Tradition. In den letzten Jahrzehnten wurde dies unter den verschiedensten Bezeichnungen praktiziert. In den 1980er- und 1990er-Jahren wurde dieser Prozess unter dem Stichwort ‚**Benchmarking**‘ betrieben. Nicht nur im Personalmanagement, sondern auch in anderen Bereichen des Managements. Besonders in den 1990er-Jahren wurde die Übernahme von bewährten Instrumenten im strategischen Personalmanagement als Best Practice propagiert (vgl. Arthur 1994; Pfeffer 1994; Delery und Doty 1996).

Seit Mitte des letzten Jahrzehnts taucht die Idee des Best Practice unter einem neuen Namen und auch aus einer veränderten Perspektive auf. Beim bisherigen Best Practice lag

der Schwerpunkt darauf, von anderen Unternehmen Instrumente zu übernehmen, die sich bei diesen Unternehmen bewährt haben. Statt aber auf einzelne – erfolgreiche – Unternehmen als Referenzgröße zu schauen, geht es beim **Evidenzbasierten Management** darum, auf die Ergebnisse aus der empirischen Wirtschaftsforschung zurückzugreifen (vgl. Bie-mann et al. 2012, S. 10; Rousseau 2012).

Das Evidenzbasierte Management lehnt sich vom Namen und auch von der **Vorgehensweise** in erster Linie **der Medizin** an. Wie dort sollen diejenigen Praktiken im Rahmen von wissenschaftlichen Untersuchungen identifiziert werden, die sich als überlegen erweisen. Statt auf einzelne Unternehmen soll sich auf die statistisch gesicherten Ergebnisse aus einer Vielzahl von Unternehmen berufen werden. In der Evidenzbasierten Medizin werden diejenigen Therapien im Rahmen von Nationalen Versorgungsleitlinien empfohlen, die sich nach intensiver Prüfung statistisch anderen Therapien gegenüber als überlegen erwiesen haben (vgl. Weymayr 2012).

Dieses Vorgehen wird auch von den Vertretern des Evidenzbasierten Managements für das betriebliche Management vorgeschlagen. Sie lehnen ein einfaches Benchmarking ab, da beim Blick auf einzelne erfolgreiche Unternehmen oft nicht ausreichend darauf geachtet wird, *warum* ein Instrument erfolgreich ist (vgl. Pfeffer und Sutton 1999, S. 37 f.). Der Kontext, der das Instrument ggf. erfolgreich macht, wird ausgeblendet. Allerdings liegt dem Vertrauen auf die Ergebnisse der statistischen Untersuchungen auch die Annahme zugrunde, dass die Situation im eigenen Unternehmen der Situation im untersuchten Unternehmen so weit gleicht, dass die Ergebnisse aus den Studien übertragen werden können. Auch wenn die Perspektive eine etwas andere ist, überwiegen die Gemeinsamkeiten von Best Practice und Evidenzbasiertem Management, sodass es nicht wundert, wenn beide Begriffe in der Literatur hin und wieder gleichgesetzt werden (vgl. Lawler 2007).

Transfer für die Praxis

1. Welche der bei Ihnen eingesetzten Instrumente würden Sie als ‚State of the Art‘, als Best-Practice-Instrumente bezeichnen?
2. Nach welchen Kriterien wurden diese Instrumente ausgewählt?

Einzelne Instrumente oder Kombinationen von Instrumenten?

Nicht nur bei der Frage, nach welchen Kriterien wir Best-Practice-Instrumente auswählen, treffen wir auf unterschiedliche Auffassungen, sondern auch bei der Frage, ob wir einzelne Instrumente auswählen oder gleich bestimmte Kombinationen von bewährten Instrumenten einsetzen sollten (vgl. Delery und Doty 1996, S. 813). Wir wollen uns zuerst die Vorschläge in der Literatur anschauen, die einzelne Best-Practice-Maßnahmen propagieren. Dies kann eine variable, an die individuelle Leistung gekoppelte Vergütung oder auch eine 360°-Beurteilung im Rahmen der Personalentwicklung sein. Der Einfachheit halber werden wir diese einzelnen Maßnahmen als **Best-Practice-Instrumente** bezeichnen.

Im Anschluss wenden wir uns den Kombinationen von Instrumenten zu, die in der Literatur als ‚High Performance Work Systems‘ (vgl. Appelbaum und Batt 1994; Hauff et al. 2018), ‚High Commitment HRM Systems‘ (vgl. Arthur 1994) oder auch ‚High Invol-

vement Work Systems‘ (vgl. Lawler 1992; Guthrie 2001) bezeichnet werden. Diese unterschiedlichen Kombinationen von Instrumenten werden wir als **Best-Practice-Systeme** zusammenfassen. Diese Kombinationen ähneln von der Logik her unserer HR-Architektur. Aber beide automatisch gleichzusetzen wäre falsch.

Manchmal handelt es sich bei den vorgeschlagenen Best-Practice-Systemen lediglich um einige wenige Instrumente, die zusammen eingesetzt werden sollen. In Kap. 4 sind wir auf Cluster von Personalinstrumenten gestoßen, mit denen HR-Architekturen unterschieden wurden. So unterschieden Baron und Hannan anhand der Kriterien Auswahl, Bindung und Koordination der Mitarbeiter (vgl. Abschn. 3.3). Die vorgeschlagenen Best-Practice-Systeme beziehen sich manchmal lediglich auf einen oder zwei dieser Cluster. In anderen Fällen beinhalten die vorgeschlagenen Best-Practice-Systeme mehr als ein Dutzend Instrumente, die zusammen eingesetzt werden sollen, und decken damit das ganze Spektrum der Personalarbeit ab (vgl. Pfeffer 1994). Die Übergänge zwischen Best-Practice-Systemen und HR-Architekturen sind daher fließend. **Warum überhaupt Best-Practice-Systeme** statt einzelner Best-Practice-Instrumente? Dafür gibt es zwei Gründe:

1. Positive Wechselwirkungen:

Es macht Sinn, bestimmte Kombinationen von Instrumenten gleichzeitig einzusetzen, wenn Wechselwirkungen zwischen den Instrumenten auftreten, sprich diese interaktiv sind. Mit ‚interaktiv‘ ist gemeint, dass „... *their effectiveness depends on the level of the other practices in the system*“ (Delery 1998, S. 293). Ist dies der Fall, dann müssen wir uns ganz genau anschauen, welche anderen Instrumente wir einsetzen, um sicherzustellen, dass sich die Instrumente gegenseitig ergänzen und verstärken. Was wir uns natürlich wünschen, sind Instrumente, die sich gegenseitig positiv verstärken. Dies könnten die intensive Weiterbildung von Mitarbeitern und Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung sein.

Was wir vermeiden sollten, sind die ‚**deadly combinations**‘, bei denen sich die Wirkungen der einzelnen Maßnahmen gegenseitig aufheben (Becker et al. 1997, S. 45). Hohe Investitionen in die Weiterbildung der Mitarbeiter verpuffen, wenn gleichzeitig die Bezahlung so unterdurchschnittlich ist, dass diese Mitarbeiter schnell das Unternehmen verlassen und die erworbenen Qualifikationen dann bei der Konkurrenz einsetzen.

Manchmal haben wir aber auch den Fall, dass sich ein Instrument durch das andere substituieren lässt und es vom Ergebnis her gleichgültig ist, welches Instrument wir anwenden: Investieren wir in Maßnahmen, die das Betriebsklima verbessern, oder ermöglichen wir eine verbesserte Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Beides erhöht die Arbeitgeberattraktivität bei weiblichen Hochschulabsolventen (vgl. Regnet und Lebreuz 2014). Wirken einzelne Instrumente unabhängig von den anderen, dann können wir problemlos Best-Practice-Instrumente einsetzen (vgl. Delery 1998, S. 293).

2. Geringere Kopierbarkeit:

Der zweite Grund für den Einsatz von Best-Practice-Systemen liegt in der geringeren Kopierbarkeit solcher Systeme. Die Übernahme einzelner Instrumente hat aber den Nachteil, dass der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil nicht sehr nachhaltig ist.

Ein einzelnes Instrument kann viel schneller übernommen werden als eine ganze Kombination von Instrumenten.

Hier liegt ein Vorteil von Best-Practice-Systemen gegenüber einzelnen Best-Practice-Instrumenten. Die Anpassung eines Instruments an die Situation des Unternehmens ist deutlich einfacher, als ein ganzes System zu übernehmen, bei dem auch die Interaktionen zwischen den einzelnen Instrumenten an die Situation und besonders an die Kultur des eigenen Unternehmens angepasst werden müssen. Mit dem Ergebnis, dass der Wettbewerbsvorteil, den wir durch den Einsatz von Best-Practice-Systemen erreichen, nachhaltiger ist (vgl. Delery und Shaw 2001, S. 170; Ait Razouk 2011, S. 315).

Best-Practice-Instrumente

Welches sind denn nun die **Best-Practice-Instrumente**? Einer der ersten und populärsten Vorschläge, durch den Einsatz bestimmter Personalinstrumente einen Wettbewerbsvorsprung zu erlangen, stammt von Pfeffer in seinem 1994 erschienenen Buch „**Competitive Advantage through People**“ (vgl. Pfeffer 1994). Dort beschreibt er folgende 16 Instrumente, die unabhängig von der jeweiligen Strategie des Unternehmens die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhöhen können: Arbeitsplatzsicherheit, strenge Selektion bei der Einstellung von Mitarbeitern, hohe Löhne, leistungsabhängige Bezahlung, Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen, starker Austausch von Informationen, Einbindung und Empowerment der Mitarbeiter, Einsatz von Teams, Aus- und Weiterbildung, bereichsübergreifende Ausbildung und Beschäftigung, egalitäre Unternehmenskultur, geringe Spreizung der Löhne, interne Besetzung von Führungspositionen, langfristiges Denken, Controlling der einzelnen Instrumente und schließlich eine übergreifende Personalphilosophie. Dabei argumentiert er, dass diese einzelnen Instrumente additiv eingesetzt werden können. Erfolgreichere Firmen würden mehr von diesen Instrumenten einsetzen (vgl. Pfeffer 1994, S. 28).

Aus deutscher Sicht kommen uns diese Vorschläge recht bekannt vor, da wir sie als **Facetten des Investment-Ansatzes** im deutschsprachigen Raum oft antreffen. In einem späteren Buch verringert Pfeffer dann die Zahl der Best-Practice-Instrumente auf sieben (vgl. Pfeffer 1998).¹ Die Begründung für die Auswahl dieser 16 Punkte ist recht pragmatisch; sie wurde getroffen, indem Pfeffer viel gelesen, sich viel mit verschiedenen Leuten unterhalten hat – und dies mit einer Menge gesundem Menschenverstand (vgl. Pfeffer 1994, S. 30). Aus Sicht der Vertreter des Evidenzbasierten Managements kaum ein befriedigendes Vorgehen. Dies hat aber der Popularität von Pfeffers Werk keinen Abbruch getan. Und es hat Pfeffer auch nicht daran gehindert, zehn Jahre nach diesem Buch als

¹ Hier reduziert er die Praktiken auf Arbeitsplatzsicherheit, strenge Selektion bei der Einstellung von Mitarbeitern, selbstgesteuerte Teams bzw. Teamarbeit, hohe, vom Unternehmensergebnis abhängige Bezahlung, intensive Aus- und Weiterbildung, einen Abbau von Hierarchieebenen und intensiven Informationsaustausch. Der Grundgedanke für den Einsatz dieser Instrumente bleibt aber unverändert.

einer der Hauptvertreter des Evidenzbasierten Managements aufzutreten (vgl. Pfeffer und Sutton 1999).

So populär Pfeffers Ansatz auch war, so wenig hilft er uns weiter. Nicht nur, weil sein Plädoyer für Instrumente des Investment-Ansatzes im deutschsprachigen Raum wenig Möglichkeiten bietet, sich durch diese Instrumente einen Wettbewerbsvorsprung zu erarbeiten. Dafür ist der Investment-Ansatz hier zu sehr verbreitet. Sondern vor allem, da Pfeffer zwar argumentiert, dass die Frage, welche der Instrumente für die Firma besonders effektiv sind, von der verfolgten Technologie und der verfolgten Strategie abhängt (vgl. Pfeffer 1994, S. 28). Aber *welche* Instrumente von *welcher* Strategie bzw. Technologie abhängen, wird nicht gesagt. Antworten auf unsere Frage, wie wir Best-Practice-Instrumente auswählen, finden wir hier nicht.

Ein weiteres viel zitiertes Beispiel für die Gültigkeit von Best-Practice-Instrumenten ist eine Studie von **Delery und Doty**, die in den 1990er-Jahren den Einfluss verschiedener Personalinstrumente für Kreditsachbearbeiter auf die Profitabilität ihrer Banken untersuchte (vgl. Delery und Doty 1996). In der Studie werden drei Instrumente identifiziert, die zu einer höheren Profitabilität der Banken führen: Gewinnbeteiligung, Leistungsbeurteilung und Arbeitsplatzsicherheit. Allerdings ist fraglich, inwieweit von dieser Studie auf die Wirksamkeit dieser drei Instrumente auf die Profitabilität eines Unternehmens generell geschlossen werden kann. Denn hier wurde die Wirksamkeit der Instrumente auf *eine* Position, die des Kreditsachbearbeiters, in *einer* Branche, dem Bankensektor, in *einem* Land, den USA, untersucht. Wie wir später im Kapitel noch erfahren werden, ist eine Verallgemeinerung auf andere Positionen, Branchen und Länder nicht ohne Weiteres möglich. Denn die Datenbasis, auf der Delery und Doty ihre Best-Practice-Instrumente entwickeln, ist dafür zu beschränkt.

Eines der derzeit wohl besten Beispiele für ein Best-Practice-Instrument ist das **HR-Business-Partner-Modell** von Dave Ulrich (vgl. Ulrich 1997, später aktualisiert in Ulrich und Brockbank 2005). Dieses Instrument liefert uns den aktuellen *State of the Art*, was unsere dritte Frage zur Verknüpfung von Strategie und Personal betrifft: Wie organisiert sich die HR-Funktion, um die Humankapitalstrategie umsetzen zu können? Seit fast 20 Jahren lautet darauf die scheinbar einhellige Antwort: mit dem HR-Business-Partner-Modell. Ulrich entwickelte das Modell Mitte der 1990er-Jahre, um den Personalern einen Rahmen zu geben, in dem sie einen höheren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Dazu definiert Ulrich vier Rollen, die der Personaler erfüllen muss, um seine Aufgaben ganzheitlich wahrnehmen zu können (vgl. Ulrich 1997, S. 24):

1. Der ‚*Strategic Partner*‘, der die Aktivitäten der Personalabteilung an der Unternehmensstrategie ausrichtet.
2. Der ‚*Administrative Experts*‘, der sicherstellt, dass die administrativen Prozesse wie die Gehalts- und Reisekostenabrechnung möglichst effizient gestaltet werden.
3. Der ‚*Employee Champion*‘, der die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und deren Sichtweise darstellt.

4. Der ‚*Change Agent*‘, der sicherstellt, dass die Organisation in der Lage ist, Veränderungsprozesse durchzuführen.

Um diese vier Rollen wahrnehmen zu können, empfiehlt Ulrich ein **Drei-Säulen-Modell**, das meist unter dem Stichwort HR-Business-Partner-Modell gehandelt wird. In diesem Modell soll durch eine Trennung der Aufgaben einerseits, also durch eine Spezialisierung, eine höhere Professionalität und Effizienz erreicht werden, andererseits aber auch der ‚Strategic Partner‘, hier als HR-Business-Partner bezeichnet, von administrativen Aufgaben entlastet werden, damit dieser sich gänzlich auf seine strategischen Aufgaben konzentrieren kann. Durch diese Spezialisierung sei das Modell dem sonst weitverbreiteten Referentenmodell überlegen. Das Modell basiert auf den folgenden Säulen:

1. **HR-Business-Partner:**

Diese Person steht – wie der Name es andeutet – als Ansprechpartner für das Management für Fragen, die das Humankapital des Unternehmens betreffen, zur Verfügung.

2. **Shared Service Center:**

In dieser Einheit werden alle administrativen und standardisierbaren Tätigkeiten und Personalprozesse zentralisiert. Durch die Zentralisierung und eine größtmögliche Standardisierung sollen diese administrativen Aufgaben so effizient wie möglich abgewickelt werden.

3. **Centers of Excellence:**

Die dritte Säule besteht aus Spezialisten, die sich um einzelne Fachthemen oder Personalinstrumente wie Entlohnung, Personalentwicklung oder Expatriate Management kümmern. Diese Spezialisten sind zentral im Unternehmen in ‚Centers of Excellence‘ zusammengefasst und stellen ihr – oft hoch spezialisiertes Fachwissen – dem ganzen Unternehmen zur Verfügung.

Dieses Modell wird seit über 20 Jahren als State of the Art – sprich als Best-Practice-Instrument – dargestellt und intensiv in den Unternehmen implementiert. Das **Modell** ist **konzeptionell bestechend**. Doch basiert es auf **Annahmen**, die bei näherem Hinschauen dazu führen, dass das Einsatzgebiet doch nicht so universell ist, wie es von den Befürwortern oft dargestellt wird. Dies fängt mit dem Rollenverständnis an. Wir haben schon im ersten Kapitel den Punkt angeschnitten, dass nicht alle Personaler sich als ‚Employee Champion‘ sehen. Gerade in Deutschland werden viele Personaler argumentieren, dass der Betriebsrat diese Rolle mehr als genug wahrnimmt. Entscheidender sind aber auch Annahmen über die Größe des Unternehmens und damit der Personalabteilung. Das Modell setzt voraus, dass die Personalabteilung so groß ist, dass die Aufgaben in die drei Säulen der Kompetenzzentren, des Shared Service Center und der HR-Business-Partner aufgeteilt werden können. Für die größte Zahl der Unternehmen dürfte dies kaum zutreffen, und damit ist das Modell von Dave Ulrich nur für die Minderheit der größeren Mittelständler und Großunternehmen geeignet.

Neben den Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, erweist sich die **Umsetzung des Modells** auch bei größeren Unternehmen als **oft problematisch** (vgl. Hird et al. 2010; Zisgen 2014, S. 30 ff.). So werden oft die bisherigen Personalreferenten in HR-Business-Partner umbenannt, ohne aber die Tätigkeiten und Rollen wirklich neu zu definieren. Damit wird das Modell von Ulrich falsch interpretiert bzw. umgesetzt (vgl. Zisgen 2014). Oder das Referentenmodell bleibt neben dem HR-Business-Partner bestehen (vgl. Schrank 2015, S. 138). Auch bleibt die Abgrenzung, welche der Aufgaben der HR-Business-Partner, welche die Mitarbeiter der Kompetenzzentren übernehmen, unklar. Die Folge sind oft Reibungsverluste. Auch ist die Akzeptanz der HR-Business-Partner bei den Fachseiten oft nicht so, dass sie als wirkliche Partner angesehen und, wie angedacht, in die strategischen Fragestellungen des Unternehmens eingebunden werden. Nichtsdestotrotz scheint für die meisten Firmen eine Rückkehr zum Referentenmodell nicht als Option infrage zu kommen.

In den letzten Jahren wurde eine Reihe von Vorschlägen entwickelt, um das **Modell zu aktualisieren** und an die sich wandelnden Bedürfnisse in den Unternehmen anzupassen. So stellen Jochmann und Asgarian (2017) eine Weiterentwicklung des HR-Business-Partner-Modells vor, dass einer amibdextren HR-Organisation gerecht werden soll. Schotkamp and Danoesastro (2018) beschreiben am Beispiel einer niederländischen Bank, wie das Modell für eine agile Organisation adaptiert werden kann. Bei aller Unzufriedenheit mit dem Modell und der Einsicht, dass das Modell weiterentwickelt werden muss, gilt auch noch zehn Jahre später die Aussage von Claßen und Kern (2010, S. 361 f.), dass bisher kein wirklicher Alternativ-Entwurf zu Ulrichs Modell in Sicht ist.

Transfer für die Praxis

1. Wie organisieren Sie in Ihrem Unternehmen Ihre HR-Funktion?
2. Welche Aspekte der aktuellen Organisationsform bereiten aus Ihrer Sicht die meisten Probleme?

Die bisher vorgestellten Best-Practice-Instrumente hatten gemeinsam, dass die Begründung, anderen Instrumenten überlegen zu sein letztendlich auf einer sehr schmalen Basis stehen. Sie legitimieren sich durch den Hinweis auf einzelne Firmen mit Vorbildfunktion, dem gesunden Menschenverstand oder auch – wie im Falle von Delery und Doty – auf der Untersuchung einer einzelnen Branche beruht. Einen anderen – *quantitativen* – Ansatz verfolgt das **Evidenzbasierte Management**. Statt sich auf qualitative Aussagen zu verlassen, greift das Evidenzbasierte Management – wie eingangs schon angesprochen – auf die Ergebnisse der empirischen Sozialforschung zurück. Nicht einzelne Firmen, sondern verschiedene Studien und idealerweise Meta-Analysen sollen diejenigen Instrumente identifizieren, deren Wirksamkeit höher ist als die alternativer Instrumente. Dabei wird die gesamte Bandbreite des Personalmanagements angesprochen, u. a.:

- Für die **Auswahl von Mitarbeitern** wird die Überlegenheit strukturierter Interviews statt unstrukturierter Interviews (vgl. Delery und Shaw 2001) aufgezeigt,

- erweist sich die **Intelligenz** als der bessere Indikator für zukünftige Leistung als die Einstellungen der Mitarbeiter (vgl. Schmidt und Hunter 1998),
- genauso wie auch **Kreativität** ein Indikator für beruflichen Erfolg ist (vgl. Palmer 2015),
- wird die **Wirksamkeit von finanziellen Anreizen** auf die Leistung von Mitarbeitern nachgewiesen (vgl. Jenkins et al. 1998; Rynes et al. 2005),
- der Einfluss von **Kulturunterschieden innerhalb von Teams** auf deren Leistungsfähigkeit untersucht (vgl. Stahl et al. 2009).

Wenn man sich anschaut, wie verbreitet Instrumente, wie z. B. unstrukturierte Einstellungsgespräche, in der Praxis immer noch sind, obwohl es ausreichend Studien gibt, die die Unterlegenheit dieses Instruments belegen, dann bietet der Einsatz wissenschaftlich fundierter Alternativen in der Tat die Möglichkeit, die Effektivität der eigenen Personalarbeit zu verbessern. Allerdings sind sich auch Vertreter des Evidenzbasierten Managements bewusst, dass die unterschiedlichen Rahmenbedingungen im Unternehmen eine direkte Übertragung schwierig machen (vgl. Rynes et al. 2007, S. 1001). Richtig eingesetzt können diese Instrumente aber helfen, die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu verbessern.

Ebenfalls quantitativ ist der Ansatz des **HR Analytics** (vgl. beispielsweise Cachelin 2013; Howes 2013; Strohmeier 2017). Statt sich auf externe Studien und Daten zu verlassen, sollen in erster Linie die im Unternehmen vorhandenen Daten über die Mitarbeiter genutzt werden, um nicht nur das Kündigungsrisiko bestimmter Mitarbeitergruppe zu prognostizieren, sondern durch **Data-Mining** auch Instrumente zu identifizieren, die die Mitarbeiterbindung besonders stark erhöhen können. Nicht nur für die aktuellen Mitarbeitende, sondern auch für Bewerber wird Data-Mining eingesetzt, um möglichst passende Kandidaten für das Unternehmen zu identifizieren. Dadurch sollen die Fluktuation und die Beschaffungskosten reduziert werden.

So interessant der Ansatz des HR Analytics auch ist, so steht er unter zwei großen Vorbehalten, die diesen Ansatz zur Identifikation von Best-Practice-Instrumenten einschränken:

1. HR Analytics setzt voraus, dass wir **ausreichend Daten** haben, um Data-Mining betreiben zu können. Um die sprichwörtliche Nadel im Heuhaufen finden zu können, brauchen wir erst einmal sehr viel Heu. Bisherige Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von HR Analytics beziehen sich meist auf die Erfahrungen von Großunternehmen, die ausreichend viele Mitarbeiter in einer Job-Familie haben, um die vorhandenen Daten statistisch auswerten zu können. Aussagen über die Wirksamkeit von einzelnen Instrumenten basieren oft auf der Auswertung der Daten von 20.000 oder 30.000 Mitarbeitern (vgl. The Economist 2013). Nur die wenigsten Firmen dürften über so viele Callcenter-Agenten verfügen, um Aussagen über deren Verweildauer ableiten zu können.

2. Wir müssen diese **Daten** auch **nutzen dürfen**. Die bisherigen Beispiele für HR Analytics kommen in den meisten Fällen aus den USA oder anderen Ländern mit ähnlich schwachen Datenschutzgesetzen. Kaum ein Betriebsrat oder Datenschutzbeauftragter dürfte zulassen, dass die Vielzahl der personenbezogenen Daten in Deutschland zur Analyse herangezogen wird.

Transfer für die Praxis

1. Setzen Sie bei sich im Unternehmen HR Analytics ein? Wenn ja, wo? Wenn nein, warum nicht?
2. Wo sehen Sie (ggf. weitere) Einsatzmöglichkeiten für HR Analytics in Ihrem Unternehmen?

So kommen auch Marler und Boudreau (2017) zu dem Ergebnis, dass sowohl in der Praxis als auch in der akademischen Diskussion der Einsatz von HR Analytics längst nicht die Verbreitung erfährt, wie es die Präsenz des Themas in der Praktikerliteratur vermuten lassen würde. Ein Grund dafür mögen auch die für HR Analytics benötigten quantitativen Kompetenzen sein, die in vielen Personalabteilungen derzeit fehlen (Schüßler et al. 2018). Für die allermeisten Firmen wird daher HR Analytics für die Beantwortung der Frage, welche Instrumente wir als Best Practice anwenden sollen, in absehbarer Zukunft nur eine Nischenrolle spielen.

Best-Practice-Systeme

Wie bereits erwähnt, beruhen **Best-Practice-Systeme** auf dem Gedanken, dass sich die Instrumente innerhalb des Systems gegenseitig verstärken. Dieser Gedanke wird auch grundsätzlich von der Forschung unterstützt. In ihrer Meta-Analyse über den Zusammenhang von verschiedenen Personalinstrumenten und Best-Practice-Systemen mit dem Unternehmenserfolg kommen Combs und seine Koautoren zu dem Ergebnis, dass Best-Practice-Systeme dem Einsatz einzelner Instrumente überlegen sind (vgl. Combs et al. 2006, S. 516). Und dies gilt für das produzierende Gewerbe noch stärker als für den Dienstleistungsbereich (vgl. Combs et al. 2006, S. 517).

Wenn dem so ist, dann stellt sich natürlich die Frage, *welche* Kombination von Best-Practice-Instrumenten denn zu empfehlen ist. Und hier stoßen wir auf das Problem, dass uns die Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen liefert (vgl. beispielsweise Appelbaum und Batt 1994; Lawler 1992; Becker und Gerhart 1996; Appelbaum et al. 2000; Guthrie 2001 und auch die in Combs et al. 2006 aufgeführte Literatur). Die in Abb. 5.1 dargestellten Best-Practice-Systeme sind nur ein Auszug aus den verschiedenen in der Literatur gemachten Vorschlägen. Allein schon diese Auswahl zeigt, dass es ganz unterschiedliche Ansätze gibt, welche Instrumente als Kombination besonders wirkungsvoll sind. Schlimmer noch, es besteht weder in allen Fällen Einigkeit darüber, ob die aufgelisteten Instrumente den Unternehmenserfolg positiv oder negativ beeinflussen (vgl. Becker

und Gerhart 1996, S. 784), noch taucht ein einziges Instrument in allen dieser fünf Best-Practice-Systeme auf (vgl. Boxall und Macky 2009, S. 6).

Auf den ersten Blick sind die Ergebnisse aus Abb. 5.1 unbefriedigend. Ein Best-Practice-System, das anderen Kombinationen überlegen ist, lässt sich nicht identifizieren. Die Existenz verschiedener Best-Practice-Systeme mit unterschiedlichsten Instrumenten lässt sich aber auch anders interpretieren. Der entscheidenden Punkt von Best-Practice-Systemen ist vielleicht weniger, *welche* Instrumente kombiniert werden, sondern *dass* Instrumente in sinnvoller Weise kombiniert werden. Entscheidend ist, dass sich Gedanken gemacht wurde, wie die Instrumente auf einander abgestimmt sind. Damit sind wir wieder beim Thema der HR-Architektur als Strukturierungshilfe.

Becker und Gerhart selbst beschreiben die Best-Practice-Systeme als HR-Architekturen und interpretieren die Vielzahl der vorgeschlagenen Best-Practice-Systeme folgendermaßen: „*There may be a best HR system architecture, but whatever the bundles or configurations of policies implemented in a particular firm, the individual practices must be aligned with one another and be consistent with the HR architecture if they are ultimately to have an effect on firm performance*“ (Becker und Gerhart 1996, S. 786). Sie schließen zwar eine universelle HR-Architektur nicht aus, betonen aber die Notwendigkeit, diese HR-Architektur intensiv an die Situation des Unternehmens anzupassen. Auf diesen Punkt kommen wir im nächsten Abschnitt zurück. Vielleicht ist die Suche nach einem universell passenden Best-Practice-System vergleichbar mit der Suche nach der besten Sportlerin. Eine allgemein gültige Antwort kann es nicht geben: Die Fähigkeiten, die eine Athletin zur Fußballweltmeisterin werden lassen sind ganz andere als die Fähigkeiten, die eine Wimbledon-Siegerin oder Iron-Man-Gewinnerin auszeichnet. Phantastische Athleten sind sie allesamt – nur nicht direkt vergleichbar.

Kocher & Osterman (1994)	MacDuffie (1995)	Huselid (1995)	Cutcher-Gershenfeld (1991)	Arthur (1994)
<ul style="list-style-type: none"> • Self-directed work teams • Job rotation • Problem-solving groups/quality circles • TQM 	<ul style="list-style-type: none"> • Self-directed work teams • Job rotation • Problem-solving groups/quality circles • TQM • Suggestions received or implemented • Hiring criteria, current job vs. learning • Contingent pay • Status barriers • Initial weeks training for production, supervisory, & engineering employees • Hours per year after initial training 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingent pay • Hours per year after initial training • Information sharing (e.g., newsletter) • Job analysis • Hiring (nonentry) from within vs. outside • Attitude surveys • Grievance procedure • Employment tests • Formal performance appraisal • Promotion rules (merit, seniority, combination) • Selection ratio 	<ul style="list-style-type: none"> • Self-directed work teams • Problem-solving groups /quality circles • Feedback on production goals • Conflict resolution (speed, steps, how formal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Self-directed work teams • Problem-solving groups /quality circles • Contingent pay • Hours per year after initial training • Conflict resolution (speed, steps, how formal) • Job design (narrow or broad) • Percentage of skilled workers in facility • Supervisor span of control • Social events • Average total labor cost • Benefits/total labor cost

Abb. 5.1 Instrumente verschiedener Best-Practice-Systeme

Transfer für die Praxis

1. Wie stark werden bei Ihnen im Unternehmen die eingesetzten Instrumente aufeinander abgestimmt?
2. Welche Instrumente in Ihrem Unternehmen passen ggf. nicht gut zusammen, sind möglicherweise ‚deadly combinations‘?

Aus der Gegenüberstellung in Abb. 5.1 können wir noch einen weiteren Punkt mitnehmen. Wenn wir von den einzelnen Instrumenten in den verschiedenen **Best-Practice-Systemen** etwas abstrahieren, dann sind die dort vorgeschlagenen Dinge aus deutscher Sicht wenig spektakulär: intensives Training, weit definierte Tätigkeiten, Anreizsysteme, ausreichende Informationen und die Möglichkeit, bei der Gestaltung der Prozesse mitzuwirken bzw. mitzubestimmen. Diese Instrumente decken sich weitestgehend mit dem im deutschsprachigen Raum vorherrschenden Investment-Ansatz.

Die meisten hier diskutierten Best-Practice-Systeme lassen sich letztendlich als ein Plädoyer für den Einsatz des Investment-Ansatzes im Personalmanagement in den USA lesen. Dies entbehrt nicht einer gewissen Ironie. Zu dem Zeitpunkt, zu dem im deutschsprachigen Raum der Markt-Ansatz mit leistungsorientierter Bezahlung, geringerer Mitarbeiterbindung etc. propagiert wird, wird in den USA, dem Mutterland dieses Ansatzes, gerade die HR-Architektur als Best Practice vorgeschlagen wird, die in Deutschland als altbacken und nicht mehr wettbewerbsfähig gilt. Aber das Gras ist nun einmal grüner auf der anderen Seite des Zauns. Andererseits bietet die jeweils weniger stark verbreitete Architektur die Möglichkeit, sich von seinen Wettbewerbern zu differenzieren.

Best Practice – ein Zwischenfazit

Die Best-Practice-Schule plädiert dafür, das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden, sondern **auf bestehende und bewährte Instrumente** zurückzugreifen. Die Vorteile von gesparter Zeit und Geld sowie der geringeren Gefahr, suboptimale Instrumente auszuwählen, liegen auf der Hand. Geht man auf die Ebene der einzelnen Instrumente, so hat die Diskussion in den letzten 25 Jahren einige Fortschritte gemacht. In den 1990er-Jahren reichte der Hinweis auf erfolgreiche Firmen oder auf den gesunden Menschenverstand, um ein Instrument zum Best-Practice-Instrument zu machen (vgl. z. B. Pfeffer 1994). In den letzten zehn Jahren können wir aber eine (Rück-)Besinnung auf solidere Fundamente beobachten. Im Rahmen des **Evidenzbasierten Managements** rücken wieder stärker Instrumente als Best Practice in den Vordergrund, deren Wirksamkeit durch verschiedene wissenschaftliche Studien gesichert ist. Wie oben dargestellt, bietet der Ansatz des **HR Analytics** zwar auch grundsätzlich die Möglichkeit, einzelne Best-Practice-Instrumente zu identifizieren, doch dürften nur den wenigsten Unternehmen die für das Data-Mining erforderlichen Daten in der Form zur Verfügung stehen, um diesen Ansatz verfolgen zu können bzw. auch zu dürfen.

Während wir heute über eine ganze Reihe von Best-Practice-Instrumenten verfügen, deren höhere Wirksamkeit im Vergleich zu anderen Instrumenten nachgewiesen ist, **dre-**

hen wir uns auf der Ebene der Best-Practice-Systeme im Kreis. Unsere Frage war ja, welche Instrumente wir für unsere HR-Architektur auswählen müssen, damit wir unsere Humankapitalstrategie mit Leben füllen können. Da Best-Practice-Systeme (Teilmengen von) HR-Architekturen sind, hieße unsere Frage daher: Welche HR-Architektur brauchen wir, um unsere HR-Architektur auch umsetzen zu können? Dies hilft uns nicht weiter. Was auf der Ebene der Architektur weiterhilft, ist die eben schon angeschnittene Frage, wie stark die Instrumente zur Umsetzung Humankapitalstrategie – analog zur Geschäftsfeldstrategie – angepasst werden müssen. Und wenn sie angepasst werden, an welche Faktoren sie angepasst werden müssen. Dazu liefern uns die Vertreter der Best-Fit-Schule Hinweise, die wir uns nun ansehen wollen.

5.3 ‚Anpassung ist alles?‘ – Die Best-Fit-Schule

Anpassung ja – aber woran?

Die **Best-Fit-Schule** verneint, dass es universell einsetzbare Personalinstrumente gibt, mit denen ein Unternehmen in der Lage ist, seine Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen. Stattdessen argumentieren die Vertreter der Best-Fit-Schule (vgl. z. B. Beer et al. 1984; Schuler und Jackson 1987b; Schuler 1992; Boxall und Purcell 2016), dass diese Instrumente an die Situation des Unternehmens angepasst werden müssen, um die Humankapitalstrategie umsetzen zu können. Darüber, *dass* angepasst werden muss, herrscht grundsätzliche Übereinstimmung. Leider hört die Übereinstimmung sehr schnell wieder bei der Frage auf, *woran* die Personalinstrumente nun genau angepasst werden müssen. Dies liegt unter anderem daran, dass die einzelnen Autoren auf unterschiedlichen Theorien zur Erklärung der Passung aufbauen (siehe Lertxundi and Landeta 2012, S. 1781 f. für eine Diskussion der unterschiedlichen Theorien, die für die Anpassung an verschiedene Faktoren zurate gezogen werden).

In der akademischen Literatur der Best-Fit-Schule werden allgemein drei Strömungen unterschieden, die teilweise sehr unterschiedliche Schwerpunkte legen:

1. **Der Kontingenz-Ansatz:**

Dieser Ansatz des Best Fit geht davon aus, dass die Personalarbeit an einzelne Faktoren, wie beispielsweise die Geschäftsfeldstrategie, angepasst werden muss. Sowohl ein McDonald’s- Restaurant als auch ein Sterne-Restaurant sind in der Gastronomie tätig. Allerdings stellt die Strategie einer Fast-Food-Kette ganz andere Anforderungen an das Humankapital als die Strategie eines Sterne-Restaurants. Daher – so die *Logik* des Kontingenz-Ansatzes – müssen wir auch unterschiedliche Maßnahmen zur Rekrutierung, Bezahlung und Entwicklung unserer Mitarbeiter ergreifen und unser Personalmanagement an die Strategie des Unternehmens anpassen.

2. **Der Konfigurations-Ansatz:**

Der *Konfigurations-Ansatz* widerspricht der Best-Practice-Schule in der Hinsicht, dass es nicht den *einen* richtigen Weg gibt, das benötigte Humankapital zur Verfügung zu

stellen, sondern dass – bildlich gesprochen – viele Wege nach Rom führen. In der Literatur wird hier von *Äquifinalität* gesprochen (vgl. Delery und Doty 1996, S. 803). Wenn ein Unternehmen beispielsweise eine hoch qualifizierte Belegschaft benötigt, so wäre ein Weg, dieses Ziel zu erreichen, Mitarbeiter selbst auszubilden und in die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter zu investieren. Genauso gut kann ein Unternehmen aber dieses Ziel dadurch erreichen, dass es die benötigten Qualifikationen auf dem Markt einkauft, statt selbst auszubilden. Ein dritter möglicher Weg wäre eine Kombination aus den ersten beiden Wegen.

3. **Der Kontext-Ansatz:** (vgl. Martín-Alcázar et al. 2005). Der dritte Ansatz spannt den Bogen noch weiter und betont das Umfeld, in dem das Unternehmen tätig ist. Die Vertreter dieser Denkrichtung argumentieren, dass aufgrund kultureller und gesellschaftlicher Unterschiede die Personalarbeit nicht eins zu eins von einem Land auf das andere übertragen werden kann. In den USA ist die Mitbestimmung, wie sie gerade in Deutschland gesetzlich vorgeschrieben ist, unbekannt. Während in vielen US-amerikanischen Bundesländern ein ‚*employment at will*‘ herrscht, sprich Mitarbeiter ohne Begründung jederzeit gekündigt werden können, gibt es in Deutschland oder auch vielen anderen europäischen Ländern hohe rechtliche Hürden beim Entlassen von Mitarbeitern. Daher wäre es oft kulturell nicht sinnvoll oder rechtlich oft gar nicht möglich, Personalmanagementpraktiken aus einem Land direkt auf das andere Land zu übertragen. Die Abgrenzung zwischen diesen drei Ansätzen ist in der Literatur nicht immer eindeutig.

Hilfreicher als diese sehr akademische Abgrenzung ist für die Praxis aber ein anderes Vorgehen: die Unterscheidung nach den Faktoren, an die die Personalinstrumente angepasst werden können oder auch müssen. In der Diskussion des strategischen Managements haben wir uns schon die Kontroverse zwischen dem MBV, der die externen Faktoren betont, und dem RBV, der die internen Faktoren in den Vordergrund stellt, angeschaut. Diese **Gegenüberstellung** von **internen** und **externen Faktoren** bietet sich auch an, um die Faktoren, die für die Best-Fit-Schule wichtig sind, zu klassifizieren, und ist in Abb. 5.2 dargestellt.

Als interne Faktoren werden wir all diejenigen Faktoren zusammenfassen, die innerhalb des Unternehmens liegen und damit direkt vom Unternehmen zu beeinflussen sind (und im Falle der Unternehmensgeschichte in der Vergangenheit direkt beeinflusst wurden). Dies unterscheidet sie von den externen Faktoren, die außerhalb der Kontrolle des Unternehmens liegen. Bei dem Versuch, etwas Struktur in die Diskussion zu bringen, werden wir mit den internen Faktoren beginnen.

Interne Faktoren – der vertikale Fit

Innerhalb der Organisation gibt es sehr unterschiedliche Faktoren, die die Wahl unserer Instrumente beeinflussen können bzw. an die die Instrumente angepasst werden müssten. Diese Faktoren werden in den **vertikalen Fit** und den **horizontalen Fit** unterschieden. Von einem vertikalen Fit sprechen wir, wenn die eingesetzten Instrumente zur HR-Architektur, Strategie, zur Kultur des Unternehmens und – eng damit verbunden – zu sei-

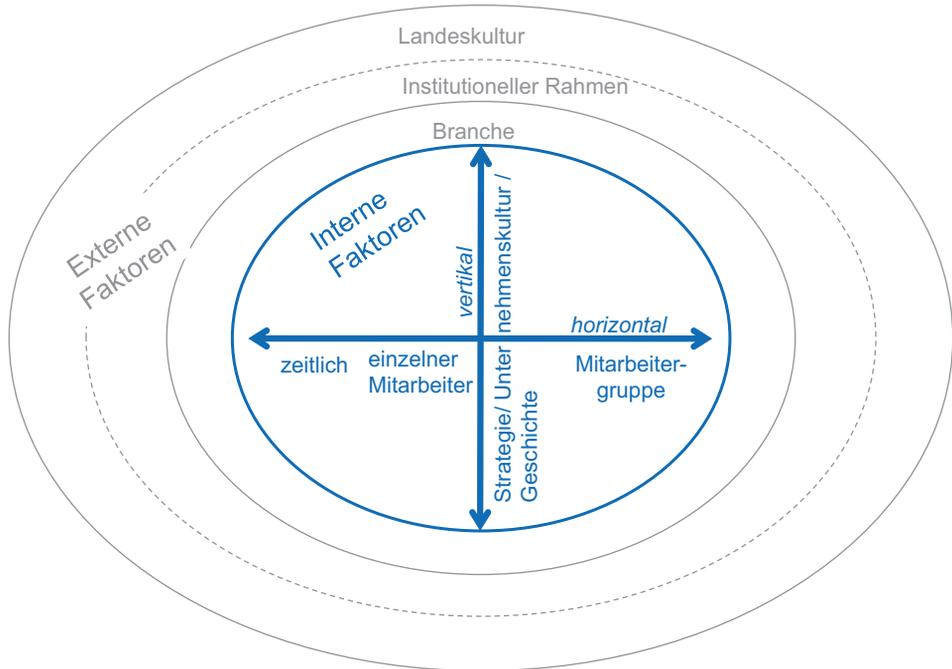


Abb. 5.2 Interne und externe Faktoren in der Best-Fit-Schule

ner Geschichte passen (vgl. Lengnick-Hall und Lengnick-Hall 1988; Schuler 1992; Wright und McMahan 1992).

Aldi als Feinkosttempel?

Die Anpassung an die Unternehmensstrategie lässt sich gut am Beispiel der Firma Aldi zeigen. Aldi ist als Erfinder des Modells des ‚harten Discounters‘ ein sehr erfolgreiches Unternehmen. Die Entscheidung der Albrecht-Brüder, ein sehr begrenztes Sortiment anzubieten, die ganze Organisation auf absolute Kosteneffizienz zu trimmen und die Kostenvorteile fast vollständig an die Kunden weiterzugeben, hat die Brüder Albrecht mit zu den reichsten Männern Deutschlands gemacht. Die gesamte Kultur des Unternehmens ist auf Sparsamkeit und Einfachheit ausgerichtet (vgl. Brandes 1998). Mit diesem Modell ist Aldi nicht nur in Deutschland, sondern auch zunehmend international erfolgreich.

Würde sich Aldi nun entschließen – was eher unwahrscheinlich ist –, aus den Discount-Märkten Feinkostläden zu machen, so hätte dies weitreichende Folgen auch für das im Unternehmen benötigte Humankapital. Beim Discount-Modell wird weitgehend auf Beratung verzichtet. In einem Feinkostladen ist aber Beratung notwendig, um Kunden durch die Vielfalt der verschiedenen Käse- und Schinkensorten zu navigieren. Daher müsste Aldi massiv in die Schulung seiner Mitarbeiter investieren, um das für die Beratung erforderliche Fachwissen zu vermitteln. Auch wäre es unter Umständen

notwendig, die Mitarbeiter in Geduld zu schulen, die sie bei ausgiebiger Beratung aufbringen müssten.

Der Strategiewechsel vom Discounter zum Feinkostladen würde aber nicht nur vollkommen andere Anforderungen an die Mitarbeiter im Verkauf stellen, sondern auch an die Mitarbeiter im Personalmanagement, da auch hier auf einmal ganz andere Kompetenzen in der Auswahl und der Entwicklung von Mitarbeitern gefragt wären. Die Instrumente des Personalmanagements, die sich bisher bei Aldi für das Discount-Modell bewährt haben, wären für die neue Strategie unpassend. Da unterschiedliche Strategien unterschiedliches Humankapital erfordern, muss das Personalmanagement die Strategie des Unternehmens berücksichtigen (vgl. z. B. Fombrun et al. 1984; Gmür und Thommen 2014).

Wie bereits erwähnt, gibt es **seitens des Personalmanagements verschiedene Möglichkeiten, die Unternehmensstrategie umzusetzen**. Wenn eine Firma die generische Strategie der Kostenführerschaft verfolgt, so ist eine Möglichkeit, diese Kostenführerschaft dadurch zu erreichen, dass die Löhne möglichst gering gehalten werden. Dem Mitarbeiter in einer McDonald's-Küche wird man kaum das Gehalt eines Sterne-Kochs bezahlen. Die Option, **möglichst wenig zu zahlen**, ist aber nur eine Option. Eine andere Option kann darin liegen, **die Produktivität der Mitarbeiter zu steigern**. Wenn wir es schaffen, die Produktivität der Mitarbeiter so hoch zu halten, dass die Lohnstückkosten gering bleiben, können wir auch bei einer Strategie der Kostenführerschaft höhere Löhne zahlen und trotzdem eine überlegene Kostenstruktur haben. Schlecker hat seine Mitarbeiter deutlich schlechter entlohnt als der Konkurrent *dm*. Da aber die Umsätze pro Mitarbeiter in den kleinen Schlecker-Filialen viel geringer waren als in den Filialen von *dm*, waren die Lohnstückkosten bei Schlecker trotz der niedrigeren Löhne immer noch deutlich höher als bei *dm* (vgl. Ramge 2012).

Wir haben in Kap. 4 gesehen, dass schon bei Gründung des Unternehmens – mehr oder weniger bewusst – eine HR-Architektur gewählt wird, die eine hohe **Pfadabhängigkeit** aufweist. Wenn nun Personalinstrumente ausgewählt werden, die nicht in Einklang mit der bestehenden HR-Architektur stehen, dann führt dies im Beispiel der Start-ups zu verringerter organisationaler Leistung (vgl. Baron und Hannan 2002, S. 25). Eng verknüpft mit der Unternehmensgeschichte ist die Unternehmenskultur, die – wie wir eben gesehen haben – oft schon früh durch die Gründer geprägt wird.

Da wir das Thema Unternehmenskultur ausführlich im Abschn. 6.1 betrachten werden, soll uns hier ein kurzer Blick auf die **Unternehmenskultur** als Faktor genügen, an den sich die Personalarbeit anpassen muss. Zwei Unternehmen können zwar in derselben Branche tätig sein, dennoch kann sich nicht nur ihre Strategie, sondern auch die Art und Weise, wie im Unternehmen miteinander umgegangen wird, grundlegend unterscheiden. Während die Firma *dm-drogeriemarkt* dafür bekannt ist, dass sie sich sehr stark um ihre Mitarbeiter kümmert, intensiv in die Ausbildung investiert und ein eher partnerschaftliches Verhältnis zu den Mitarbeitern pflegt, war der ehemalige Konkurrent Schlecker für einen sehr patriarchalischen Führungsstil und ein notorisch schlechtes Betriebsklima

bekannt (vgl. Dietz und Kracht 2002; Ramge 2012). Eine Delegation von Entscheidungen in die Filialen hinunter, wie sie bei *dm* üblich ist, wäre bei Schlecker kaum vorstellbar gewesen. Genauso wenig die hohen Investitionen in die Ausbildung der Mitarbeiter, wie beispielsweise Theater-Workshops für die Auszubildenden, die Teil der *dm*-Philosophie sind, um die Mitarbeiter ganzheitlich zu entwickeln. Dahinter verbirgt sich der Einsatz zweier unterschiedlicher HR-Architekturen zum Erreichen einer bestimmten Unternehmensstrategie. Ein ähnliches Beispiel lieferte im letzten Kapitel der Vergleich der HR-Architekturen von Southwest Airlines und Ryanair.

Ebenso haben wir im vorigen Kapitel schon den Punkt angesprochen, dass HR-Architekturen eine Facette sind, über die sich die Kultur eines Unternehmens ausdrückt. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen führen dazu, dass bestimmte Personalinstrumente in einem Unternehmen akzeptiert werden und damit ‚funktionieren‘, in Unternehmen mit einer anderen Unternehmenskultur nicht. So kann in einer stark vertriebsorientierten Organisation wie der Firma Vorwerk oder einem Autohändler eine hohe variable Vergütung für Vertriebsmitarbeiter dazu führen, dass diese mehr Produkte verkaufen. In Unternehmen, deren Kultur die Teamarbeit unterstützt, wären solche individuellen Anreize eher kontraproduktiv. Auch der Einsatz von variablen Vergütungen für Chefärzte entsprechend der Zahl der durchgeführten Operationen passt nicht wirklich in eine Organisation, deren Ziel die Heilung der Patienten, nicht die möglichst hohe Auslastung der OP-Räume sein sollte (vgl. Lebreuz 2013).

Schauen wir uns die Faktoren an, die aus Sicht der Best-Fit-Schule dazu führen, dass wir einen vertikalen Fit der Instrumente haben, dann hilft uns dies bei unserer Frage nur sehr bedingt weiter. Denn der vertikale Fit sagt uns letztendlich, dass wir Instrumente benötigen, die zu einer HR-Architektur passen. Und diese HR-Architektur wiederum muss – abhängig von der Geschichte und der Kultur des Unternehmens – zur aktuellen Strategie des Unternehmens passen. Aber dies liefert uns immer noch keine Hinweise dafür, welche Instrumente es nun sein sollten. Etwas weiter hilft uns hier die Frage nach dem horizontalen Fit.

Interne Faktoren – der horizontale Fit

Wie wir schon weiter oben bei der Diskussion über Best-Practice-Instrumente oder Best-Practice-Systeme gesehen haben, ist es entscheidend, dass die gewählten Instrumente konsistent sind und sich gegenseitig positiv verstärken, statt sich zu behindern. Nur wenn diese positive Verstärkung gegeben ist, kann von einem *horizontalen Fit* gesprochen werden (vgl. Schuler und Jackson 1987b; Wright und Snell 1991; Wright und McMahan 1992; Baron und Kreps 1999). Wichtig bei der Betrachtung des Fits ist auch die Frage, ob die Instrumente seitens der Personalfunktion als stimmig konstruiert werden. Genauso wichtig ist auch, dass die Mitarbeitenden diese auch als stimmig wahrnehmen (vgl. Nishii et al. 2008, S. 529). Baron und Kreps liefern uns mit ihrer Unterscheidung von drei verschiedenen Facetten der Konsistenz eine hilfreiche Klassifizierung, wie dieser horizontale Fit sichergestellt werden kann (vgl. Baron und Kreps 1999, S. 39):

1. **Konsistenz beim einzelnen Mitarbeiter (*single-employee consistency*):**

Die Konsistenz beim einzelnen Mitarbeiter fragt danach, ob die für einen einzelnen Mitarbeiter eingesetzten Instrumente alle in dieselbe Richtung wirken oder sich teilweise widersprechen. Eine aufwendige Auswahl in der Rekrutierung, um hochkarätige Experten zu gewinnen, und eine hohe Bezahlung, um diese Experten langfristig an das Unternehmen zu binden, passen zueinander und verstärken sich gegenseitig. Wenn aber gleichzeitig das Budget für Fortbildungen dieser Mitarbeiter fehlt, wird das Know-how dieser Experten kaum auf lange Sicht auf dem neuesten Stand bleiben. Die gewählte Form der Personalentwicklung (kaum oder keine Weiterbildung) steht im Widerspruch zur Rekrutierung und Bezahlung. Die Best-Practice-Systeme kann man auch als einen Versuch interpretieren, Personalinstrumente so einzusetzen, dass sie sich ergänzen und damit für den einzelnen Mitarbeiter konsistent sind.

2. **Zeitliche Konsistenz (*temporal consistency*):**

Hier geht es darum, ob im Rahmen der zeitlichen Konsistenz die eingesetzten Instrumente über die Jahre gleichbleiben oder ob diese immer wieder geändert werden. Werden in einem Unternehmen, in dem über Jahre hinweg eine Politik der geringen variablen Gehaltsanteile gefahren wurde, plötzlich hohe variable Anteile an Einzelziele gekoppelt, um im nächsten Jahr die variable Vergütung an die Erreichung von Teamzielen zu koppeln, dann können wir kaum von einer zeitlichen Konsistenz der Instrumente sprechen.

Viele Mitarbeitende reagieren oft mit Skepsis bzw. auch Zynismus auf die Einführung verschiedener neuer Personalinstrumente, was auch an der fehlenden zeitlichen Konsistenz der Maßnahmen liegt. Wenn alle paar Jahre wieder neue bzw. andere Instrumente eingeführt werden, um die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen, dann fällt es den Mitarbeitenden zunehmend schwerer, die neuen Instrumente zu akzeptieren oder sich gar damit zu identifizieren. Hier besteht gerade bei Personalern die Versuchung, Personalinstrumente ständig zu verändern, um ‚State of the Art‘ zu bleiben. Aus Sicht der Mitarbeitenden ist die ständige Veränderung von Instrumenten eher ein Zeichen von mangelnder Konsistenz, frei nach dem Motto: Die wissen auch nicht, was sie wollen.

3. **Konsistenz zwischen den verschiedenen Mitarbeitenden (,among-employee consistency‘):**

Diese Form der Konsistenz überprüft, ob Mitarbeitende in vergleichbarer Position gleichbehandelt werden oder ob es eine Bevorzugung oder Benachteiligung einzelner Mitarbeitender gibt, die nicht in der Qualifikation, im Verhalten oder ähnlichen Faktoren zu suchen ist. Ein typisches Beispiel hierfür wäre die Lohndiskriminierung von Frauen (vgl. beispielsweise Anger und Schmidt 2010; Aretz 2013). Damit ist aber nicht gemeint, dass unterschiedliche Berufsfelder oder Hierarchiestufen innerhalb des Unternehmens gleichbehandelt werden müssen. Hier kann es große Unterschiede geben, solange es *innerhalb* eines Berufsfeldes oder einer Berufsgruppe eine Gleichbehandlung gibt.

Die Konsistenz zwischen den Mitarbeitern prüft, ob eine Segmentierung, wenn sie denn im Unternehmen gewollt ist, auch konsequent umgesetzt wurde. Wie schon im

vierten Kapitel diskutiert, können die Unterscheidung verschiedener Mitarbeitergruppen und ihre unterschiedliche Behandlung sinnvoll und teilweise auch notwendig sein. Es macht selten Sinn, eine Aushilfe im Lager genauso ausführlich zu rekrutieren und zu entwickeln wie Stammmitarbeiter auf Schlüsselpositionen.

Transfer für die Praxis

1. Welche der drei beschriebenen Formen der Konsistenz schätzen Sie in Ihrem Unternehmen als problematisch ein? Warum?
2. Wie könnten Maßnahmen aussehen, um die Konsistenz in diesen Bereichen zu erhöhen?

Externe Faktoren Branche

Mindestens so wichtig, wie einen vertikalen Fit innerhalb des Unternehmens zu erreichen, ist es, dass wir bei der Auswahl unserer Instrumente auch die externen Faktoren berücksichtigen, sprich die Rahmenbedingungen nicht aus den Augen verlieren, in denen das Unternehmen operiert. Der erste externe Faktor ist die Branche, in der ein Unternehmen tätig ist. Je nach Branche ist teilweise sehr unterschiedliches Humankapital erforderlich. Werbeagenturen benötigen bei ihren Mitarbeitenden ein ganz anderes Maß an Kreativität, als man es bei einer Bank oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft erwartet. Aber innerhalb einer Branche sind die Anforderungen an das Humankapital oft recht ähnlich oder haben sich bestimmte Personalinstrumente etabliert.

Nach der Finanzkrise 2008 gab es immer wieder Versuche, die variable Vergütung der Investmentbanker zu reduzieren. Hohe Boni sind aber bei den Investmentbankern so etabliert, dass es für einzelne Banken sehr schwer ist, diese Boni zu beschneiden. Zu groß ist die Gefahr, dass die betroffenen Mitarbeiter zur Konkurrenz wechseln, die ggf. bereit ist, weiterhin hohe Boni zu zahlen (vgl. Lebrecht 2010). Während eine hohe variable Vergütung im Investment-Banking die Regel ist, ist dies in anderen Branchen, beispielsweise der öffentlichen Verwaltung, kaum der Fall. Selbst zaghafte Versuche, eine variable Vergütung in die öffentliche Verwaltung zu übertragen, waren wenig Erfolg versprechend (vgl. Dmuß 2010). Gleichzeitig wird in der öffentlichen Verwaltung ein Maß an Arbeitsplatzsicherheit gewährt, das im Investment-Banking unvorstellbar ist. Auch herrschen je nach Branche – u. a. durch dementsprechende Tarifverträge verfestigt – unterschiedliche Gehaltsniveaus. Diese Unterschiede spiegeln oft die unterschiedliche Profitabilität der jeweiligen Branchen. In der Versicherungsbranche etwa müssen deutlich höhere Gehälter gezahlt werden als beispielsweise in der Touristikbranche (vgl. Statistisches Bundesamt 2014, S. 37 f.), selbst wenn die Tätigkeiten vergleichbar sind. In Firmen aus der IT-Branche mögen umfangreiche Budgets für die Weiterbildung der Mitarbeiter zur Verfügung stehen, in der Gastronomie wird dies seltener der Fall sein, und die Personalentwicklung findet in der Gastronomie daher meist in deutlich abgespeckter Form statt.

Landeskultur

Der zweite wichtige Faktor ist die Kultur des Landes, in dem die Personalinstrumente angewendet werden sollen. Je nach Land dominieren sehr unterschiedliche Vorstellungen, Werte und Normen (vgl. Trompenaars und Hampden-Turner 2012; Hofstede 2011). In den USA, einem sehr individualistisch geprägten Land, ist eine an Individualziele gekoppelte variable Vergütung akzeptiert. Eine Kopplung der Vergütung an Gruppenziele wird in dieser individualistischen Kultur schnell als ungerecht empfunden, da der Einzelne ggf. unter der geringen Leistung seiner Teamkollegen leidet. In einer kollektivistisch geprägten Kultur wie Indonesien oder Japan lösen Individualziele bei den Beteiligten oft starken Missmut aus, da sich der Mitarbeiter einem Dilemma zwischen den Anforderungen des Teams, dem er sich stark verpflichtet fühlt, und dem Individualziel ausgesetzt sieht. Während das Instrument in den USA die gewünschte Wirkung der Leistungssteigerung erfüllt, kann es in anderen Kulturkreisen genau das Gegenteil bewirken.

Damit Personalinstrumente die gewünschte Wirkung erzielen, müssen sie an die jeweilige Kultur angepasst werden. Was für die Übertragung einzelner Instrumente gilt, gilt genauso auch bei der Übertragung von Best-Practice-Systemen bzw. HR-Architekturen (vgl. u. a. Aycaan 2005; Stavrou et al. 2010; Festing 2012; Lertxundi and Landeta 2012). Mit ihrer HR Governance versuchen international tätige Unternehmen Regeln zu definieren, inwieweit die jeweiligen Personalinstrumente an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden dürfen bzw. sollen.

Wal-Mart's mangelnde Anpassung

Ein eindruckliches Beispiel für die Bedeutung sowohl der kulturellen als auch der rechtlichen Rahmenbedingungen zeigt das Beispiel des gescheiterten Markteintrittes der Firma Wal-Mart auf dem deutschen Einzelhandelsmarkt. Die Firma Wal-Mart aus dem amerikanischen Bentonville wuchs innerhalb weniger Jahrzehnte von einem kleinen Provinz-Supermarkt zum mit Abstand größten Einzelhändler der Welt heran. Das Unternehmen war mit seinem Konzept in den USA extrem erfolgreich und machte sich Ende 1990er-Jahre daran, sein Erfolgskonzept nach Deutschland zu exportieren.

Das Unternehmen weigerte sich bei seinem Eintritt in den deutschen Markt, seine in den USA überaus erfolgreiche Strategie an die Rahmenbedingungen in Deutschland anzupassen. Dies galt nicht nur für die Standort- und Sortimentspolitik, sondern gerade auch für seine Humankapitalstrategie. Die HR Governance von Wal-Mart sah vor, die in den USA genutzten Instrumente möglichst eins zu eins auf die deutsche Tochtergesellschaft zu übertragen. Diese Weigerung des Managements, sich auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen für die Personalarbeit einzulassen, wird als einer der Gründe für das klägliche Scheitern Wal-Marts in Deutschland gesehen (vgl. Knorr und Arndt 2003). Da das Unternehmen in den USA daran gewöhnt war, Gewerkschaften möglichst zu ignorieren und deren Präsenz im Unternehmen eher zu bekämpfen als zu fördern, tat sich das Unternehmen in Deutschland beim Umgang mit dem Betriebsrat sehr schwer. Auch weigerte sich das Management, an den Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften teilzunehmen. Stattdessen setzte man lieber auf einen eigenen Haustarifvertrag.

In den USA wird Mitarbeitern häufig untersagt, Beziehung untereinander zu unterhalten – um Klagen wegen sexueller Belästigung am Arbeitsplatz aus dem Weg zu gehen. Wal-Mart versuchte, solch ein Verbot auch für seine deutschen Filialen einzuführen, was aber zu einem großen Aufschrei und massiver Ablehnung seitens der Belegschaft führte. Nach zehn Jahren zog sich Wal-Mart aus dem deutschen Markt zurück und verkaufte seine verbliebenen Filialen an *real*. Auch in anderen Auslandsmärkten hatte Wal-Mart wenig Glück. Die im Heimatmarkt so erfolgreiche (Humankapital-)Strategie scheint sich nur schwer auf andere Märkte übertragen zu lassen.

Institutioneller Rahmen

Eng gekoppelt an die Landeskultur sind auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, die in einem Land herrschen. Denn die Wertvorstellungen einer Kultur finden natürlich auch ihren Niederschlag in der Gesetzgebung des jeweiligen Landes. Dieser **rechtliche Rahmen** kann dazu führen, dass Personalinstrumente, die in einem Land der gepflegte Standard sind, in einem anderen Land gar nicht erlaubt sind. Dementsprechend ist das Repertoire an Instrumenten, das dem Unternehmen in einem Land zur Verfügung steht, mitunter vollkommen anders als im Heimatland. Dies können wir gut an der Art und Weise nachvollziehen, wie Mitspracherechte der Mitarbeiter im Unternehmen geregelt werden.

In den USA sind die gesetzlich gesicherten **Mitspracherechte** der einzelnen Mitarbeiter minimal. Das Management hat weitestgehend freie Hand, wie die Arbeit organisiert und geregelt wird. Der Einfluss der Gewerkschaften ist gering, ebenso wie der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Mitarbeiter. In Deutschland räumt das Betriebsverfassungsrecht den Mitarbeitern u. a. durch die Einrichtung eines Betriebsrates umfassende Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte ein. Diese Mitbestimmungsrechte gehen so weit, dass bestimmte Entscheidungen des Managements ohne ausdrückliche Zustimmung des Betriebsrates ungültig sind. Eine für amerikanische Verhältnisse undenkbare Situation. Dies führt einerseits dazu, dass das Management eines Unternehmens in Deutschland mit den Mitarbeitern ganz anders umgehen muss als das Management einer Firma in den USA. Weder in Deutschland noch in den USA wäre es vorstellbar, dass Mitarbeiter im Rahmen des Arbeitskampfes Manager in Geiselschaft nehmen. In Frankreich ist diese Form der Konfrontation zwar illegal, aber gesellschaftlich akzeptiert und gar nicht selten zu beobachten (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung 2014).

Bei den Best-Practice-Systemen haben wir schon darauf hingewiesen, dass Instrumente, die in den USA als Neuerung vorgestellt wurden, in Deutschland schon längst bekannt waren. Dies bedeutet aber im Umkehrschluss, dass auch ein deutsches Unternehmen im Rahmen seiner Internationalisierung seine Personalarbeit an die **lokalen Rahmenbedingungen anpassen** bzw. sich diese **Rahmenbedingungen** auch **erst schaffen muss**. Daimler legte 2008 den Grundstein für sein neues Werk in Ungarn. Zeitgleich mit der Grundsteinlegung begann das Unternehmen ebenfalls mit der dualen Ausbildung vor Ort in enger Kooperation mit den lokalen Behörden, um mit der Eröffnung des Werkes auch einen Pool an qualifizierten Mitarbeitern zur Verfügung zu haben. Die deutsche duale

Ausbildung genießt im internationalen Vergleich hohes Ansehen und es gibt auch verschiedene Bestrebungen, dieses Modell zu kopieren. Auch die britische Regierung fördert seit einigen Jahren Auszubildenden-Programme. Allerdings mit sehr mäßigem Erfolg, da die dafür notwendigen Institutionen wie eine Industrie- und Handelskammer oder auch adäquate Berufsschulen fehlen (vgl. *The Economist* 2014). Auch hier zeigt sich, dass Personalinstrumente sehr kontextabhängig sind.

Transfer für die Praxis

1. Welche der externen Faktoren haben Ihrer Meinung nach die höchste Relevanz für Ihr Unternehmen? Warum gerade diese?
2. Welche dieser Faktoren sind aus Ihrer Sicht weniger relevant? Warum?

Zwischenfazit Best-Fit-Schule

Während die Best-Practice-Schule davon ausgeht, dass bestimmte Instrumente universell einsetzbar sind, verneint die Best-Fit-Schule diesen Ansatz des ‚one size fits all‘. Stattdessen liefert die Best-Fit-Schule einen langen Katalog von Einflussfaktoren, die die Wahl der verschiedenen Instrumente beeinflussen können. Dies bedeutet nicht, dass alle diese Faktoren gleich relevant für ein Unternehmen sind. Dieser Katalog an Einflussfaktoren erklärt aber auch, warum wir in bestimmten Ländern oder Branchen bestimmte Instrumente verstärkt antreffen, während wir andere Instrumente in diesem Kontext sehr selten vorfinden. Die lange Liste von Einflussfaktoren zeigt auch, dass die Auswahl der einzelnen Instrumente mit sehr viel Aufwand und Energie verbunden ist, wenn wir es richtig machen wollen. Weil der Aufwand aber so groß ist, stellt sich natürlich die Frage, wie hoch der Aufwand ist, den wir betreiben wollen. Inwieweit wollen wir, inwieweit müssen wir uns mit den von uns ausgewählten Instrumenten differenzieren? Auf diesen Punkt wollen wir im nächsten Abschnitt eingehen.

5.4 Differenzierung durch Instrumente?

Argumente gegen und für eine starke Differenzierung

Unsere Grundüberlegung war, dass sich ein Unternehmen in irgendeiner Form von seinen Wettbewerbern differenzieren muss, wenn es langfristig am Markt bestehen will. Das Humankapital kann – muss aber nicht – eine Möglichkeit sein, sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Daraus abgeleitet stellt sich für uns die Frage, inwieweit wir versuchen wollen, dem Unternehmen dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, dass wir durch eine intensive Anpassung an die Situation des Unternehmens eine einzigartige HR-Architektur mit möglichst einzigartigen Instrumenten entwickeln. Dieses Vorgehen birgt – wie jede andere Option auch – Chancen und Risiken. Daher macht es Sinn, sich die **Vor- und Nachteile einer starken Differenzierung** anzuschauen.

Gegen eine starke Differenzierung sprechen in erster Linie folgende Argumente:

1. Der Einsatz von Standardinstrumenten schont Ressourcen:

Das Rad wird nicht neu erfunden, wir brauchen uns keine Arbeit damit zu machen, eigene Konzepte zu entwickeln, **Zeit und Geld zu verlieren**, da wir Dinge ausprobieren, die sich als unsinnig erweisen. Wir können stattdessen möglicherweise von den Fehlern andere lernen. Ebenso laufen wir kaum Gefahr, uns negativ vom Wettbewerb abzuheben, da unsere Instrumente nicht schlechter sind als die der anderen Unternehmen auch.

2. Nur vorübergehender Wettbewerbsvorteil:

Ein Unternehmen, das zuerst ein innovatives Instrument einsetzt, hat für eine gewisse Zeit einen Vorsprung. Diesem **First-Mover-Effekt** (vgl. Gmür und Schwerdt 2005, S. 239) folgt dann mit einiger Verzögerung ein **Institutionalisierungseffekt**, wenn andere Unternehmen dieses Instrument aufgreifen und selbst nutzen. Irgendwann wird aus dem Instrument, über das sich das Unternehmen ursprünglich differenzieren konnte, ein **Hygiene-Faktor**, der angeboten werden muss, weil alle Unternehmen dies anbieten.

So berichten beispielsweise Stavrou und seine Koautoren, dass in den angelsächsischen Ländern eine **leistungsorientierte Vergütung** so verbreitet ist, dass sich ein Unternehmen durch dieses Instrument nicht mehr differenzieren kann (vgl. Stavrou et al. 2010, S. 951). Genauso verfügte der öffentliche Dienst in Deutschland mit seiner hohen Bereitschaft, Teilzeitmodelle anzubieten, lange Zeit über ein Instrument, mit dem er sich von Unternehmen in der freien Wirtschaft abgrenzen konnte. Über diese **Teilzeitmodelle** konnte der öffentliche Dienst auch das im Vergleich zur Wirtschaft teilweise deutlich geringere Gehaltsniveau mit kompensieren. Da nun auch Firmen in der freien Wirtschaft vermehrt dazu übergehen, Teilzeitmodelle anzubieten, um Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu halten, verliert hier der öffentliche Dienst zunehmend ein Alleinstellungsmerkmal.

3. Lange Zeitraum für die benötigte Anpassung:

Es vergehen aufgrund der langen Wirkungsdauer der unterschiedlichen Personalmanagementmaßnahmen oft mehrere Jahre, bis das Humankapital an die Situation des Unternehmens und seine Strategie angepasst und der gewünschte Fit erreicht ist. Hat ein Unternehmen aber überhaupt die Zeit, diese Anpassung vorzunehmen? Bleiben Strategie und Rahmenbedingungen ausreichend konstant, um über mehrere Jahre hinweg den Fit herzustellen? Je turbulenter das Umfeld, desto seltener wird dies der Fall sein.²

Nicht umsonst zeichnen sich viele der **„Hidden Champions“** (vgl. Simon 2007) im deutschen Mittelstand als Familienunternehmen durch eine hohe Kontinuität in der Strategie und Unternehmensführung aus, die es ihnen ermöglicht, ihr Humankapital und ihre Instrumente über Jahrzehnte hinweg an die Unternehmensstrategie anzupassen. Falls uns die Zeit fehlt, diese Anpassung vorzunehmen, sollten wir auf diesen Fit mit den damit verbundenen Kosten verzichten (vgl. Lengnick-Hall und Lengnick-Hall 1988, S. 463).

²Es sei denn, dass gerade diese erhöhte Veränderungsfähigkeit, die Fähigkeit, ständig Vorhandenes zu verlernen und Neues zu erlernen zu den Dingen gehören, die die Organisation auszeichnen.

Wie lange solche Veränderungen der HR-Architektur und der Instrumente dauern können, zeigen auch die deutschen Erfahrungen bei der Privatisierung von Post und Bahn. Die frühere Bundesbahn und die frühere Bundespost waren über Jahrzehnte hinweg Behörden, die im Rahmen eines Monopols eine Grundversorgung für die Bevölkerung erbrachten. Die HR-Architektur und die Personalinstrumente waren stark auf diese Aufgabe und auch Kultur der Organisationen ausgerichtet; der Fit war sehr hoch. Daher dauerte es über ein Jahrzehnt, bis die HR-Architektur und die Personalinstrumente an die neue Strategie der privatisierten Organisationen angepasst worden waren.

4. **Eine starke Anpassung führt auch zu einer verringerten Flexibilität:**

Je besser wir uns auf eine bestimmte Situation einstellen, je differenzierter und spezieller unsere Instrumente sind, desto weniger flexibel können wir auf veränderte Rahmenbedingungen und Änderungen in der Unternehmensstrategie reagieren (vgl. Becker und Gerhart 1996, S. 789). Ein Beispiel sind die deutschen Automobilhersteller. Sie waren jahrzehntelang dadurch so erfolgreich, dass die Mitarbeiter ‚Benzin im Blut‘ hatten, voll und ganz auf den Einsatz von Verbrennungsmotoren eingestellt waren. Derzeit kämpfen sie massiv damit, das Unternehmen, seine Werte und auch die HR-Architektur auf die Belange der Elektro-Mobilität anzupassen (vgl. Balsler et al. 2019). Ein Prozess, der wohl etliche Jahre dauern wird. Gleiches gilt auch für die Veränderungen des Geschäftsmodell. Auch hier können die Fähigkeiten, die im alten Geschäftsmodell vorteilhaft waren, in einem neuen Geschäftsmodell irrelevant – oder schlimmer noch – kontraproduktiv werden (vgl. Christensen et al. 2016, S. 37 f.)

5. **Unklarheit darüber, welches Humankapital zukünftig benötigt wird:**

Eventuell ist das Umfeld zu turbulent, die **technologischen Entwicklungen zu ungewiss**, um zu wissen, welches Humankapital zukünftig benötigt wird. Es ist sehr wahrscheinlich, dass der Einzug von Künstlicher Intelligenz die Anforderungen an das Humankapital im Unternehmen stark beeinflussen wird. *Wie* dieser Einfluss aussehen in fünf Jahren wird, lässt sich derzeit kaum seriös voraussagen. Dementsprechend kann auch keine Entscheidung getroffen werden, mit welchen Instrumenten dieses Humankapital erreicht werden kann. Auf diesen Punkt werden wir unter dem Stichwort der strategischen Personalplanung im achten Kapitel zurückkommen. Es kann ebenso sein, dass **keine Strategie** des Unternehmens **erkennbar** bzw. diese Strategie im ständigen Wechsel ist, sodass wir bei der Bereitstellung des Humankapitals größtmögliche Flexibilität benötigen³

Die oben angeführten Argumente können dazu führen, dass sich ein Unternehmen gegen eine Differenzierung beim Einsatz der Personalinstrumente entscheidet. Gleichzeitig dürfen wir aber auch nicht die **Vorteile einer Differenzierung** aus den Augen verlieren:

1. **Standardinstrumente liefern keinen Wettbewerbsvorteil:**

³Vgl. auch die erste Alternative zur Einbindung der Humankapitalstrategie in die Geschäftsfeldstrategie von Scholz im Abschn. 3.4 des dritten Kapitels.

Wenn wir nur die Instrumente einsetzen, die andere auch regelmäßig einsetzen, so können wir zwar bestenfalls mit den Wettbewerbern gleichziehen, aber wir werden uns durch diese Standardinstrumente auch nicht positiv absetzen können (vgl. Ployart et al. 2014, S. 379). Daher müssen wir die ausgetretenen Wege der Standardinstrumente verlassen, wenn wir einen Wettbewerbsvorteil erlangen wollen.

2. **Die Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorsprungs:**

Die Diskussion im folgende Kapitel wird zeigen, dass ein Wettbewerbsvorteil, der vom Humankapital des Unternehmens herrührt, ein sehr nachhaltiger Wettbewerbsvorteil sein kann. Differenzierte Instrumente resultieren in einem Sozial- und Organisationskapital, das nur sehr schwer zu kopieren ist. Und gleichzeitig würden Wettbewerber mehrere Jahre dafür benötigen.

3. **HR-Architekturen als besonderer Kopierschutz:**

Und diese Nachhaltigkeit wird umso höher, wenn wir uns nicht nur in einzelnen Instrumenten differenzieren und an die Geschäftsfeldstrategie, den soziokulturellen Rahmen etc. anpassen, sondern wenn wir die HR-Architektur differenzieren und auf eine generische HR-Architektur verzichten.

Der Weg zu einer differenzierten HR-Architektur mit unternehmensspezifischen Instrumenten ist lang und alles andere als einfach. Nicht umsonst gibt es nur relativ wenige Firmen, die diese Differenzierung geschafft haben. Gerade weil sie nicht allen Unternehmen gelingt, ist der Wert der Differenzierung umso größer. Und – so paradox es auch klingen mag – diese Differenzierung der HR-Architektur kann durchaus mit dem Einsatz von standardisierten Best-Practice-Instrumenten geschehen.

Ein Strategie-Mosaik aus Best-Practice-Instrumenten

Eine Differenzierung des Humankapitals durch den Einsatz von standardisierten Instrumenten können wir durch den Vergleich mit einem Mosaik verdeutlichen. Genauso wie ein Mosaik aus vielen standardisierten Steinen besteht, so kann ein Unternehmen möglichst viele standardisierte Instrumente einsetzen – und aus Gründen der Wirtschaftlichkeit sollte es dies auch tun (vgl. Birri und Lebrez 2013). Und Unternehmen sind gut beraten, wenn sie hier besonders auf Best-Practice-Instrumente zurückgreifen, deren Wirkung im Rahmen eines Evidenzbasierten Managements nachgewiesen wurde.⁴ Auch wenn die einzelnen Steine eines Mosaiks standardisiert sind, so entsteht aus diesen Steinen dadurch ein einzigartiges Bild, das erstens überlegt wird, *welche* Steine jeweils eingesetzt werden, und zweitens, *wie* diese Steine im Verhältnis zueinander stehen (vgl. Lebrez 2011) und welche Verbindungen zwischen den jeweiligen Steinen bestehen. Und es ist unsere HR-Architektur, die uns die Antwort liefert, welche Instrumente sinnvollerweise wie miteinander verbunden werden, damit die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und den einzelnen Instrumenten hergestellt wird. Dabei kann es für das Unternehmen sehr wohl Sinn machen, viele standardisierte Instrumente einzusetzen.

⁴Siehe die Diskussion in Abschn. 5.2.

Im Idealfall ist das Mosaik so markant wie in Abb. 5.3 dargestellt. Die einzelnen Mosaiksteine sind so ausgewählt und aufeinander abgestimmt, dass das Mosaik ein klares und eindeutiges Bild ergibt. Übertragen auf die Personalarbeit bedeutet dies, dass genau die Instrumente eingesetzt und kombiniert werden, die notwendig sind, um das benötigte Humankapital für die Strategie bereitzustellen. Und genauso, wie sich die Strategie eines Unternehmens von der seiner Wettbewerber unterscheiden sollte, genauso muss sich auch die als Mosaik visualisierte HR-Architektur des Unternehmens von der HR-Architektur seiner Wettbewerber unterscheiden. In diesem Fall mag zwar eine Commerzbank oder eine UniCredit teilweise die gleichen Instrumente benutzen, das daraus entstehende Bild muss aber ein anderes sein.

Wenn man sich aber die Situation in vielen Unternehmen anschaut, dann ist von einem einzigartigen Bild nicht viel zu sehen. Im schlechtesten Fall haben wir die Situation wie in Abb. 5.4 gezeigt. Hier setzt ein Unternehmen zwar Instrumente ein, von denen jedes für sich zwar Best Practice sein mag, aber die Anpassung an das Unternehmen, seine Strategie und seine Situation unterbleibt. Auf der operativen Ebene mag das Personalmanagement mit seinen einzelnen Instrumenten State of the Art sein, von einer strategischen Ausrichtung kann aber keine Rede sein. Vielleicht liegt hier auch eine der Ursachen der oft zu beobachtenden Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung von Personalern (vgl. z. B. Strack et al. 2012, S. 11; Beck und Bastians 2013). Während viele Personalere – wahrscheinlich zu Recht – stolz auf die Qualität und Professionalität der von ihnen eingesetzten Instrumente sind, beklagen die Führungskräfte die fehlende Orientierung an ihren Bedürfnissen. Um ihre Aufgaben erfüllen zu können, sind aus Sicht der Linienmanager die seitens der Personalabteilung gelieferten Instrumente oft zu wenig geeignet.

Abb. 5.3 Das idealtypische Strategie-Mosaik der Personalarbeit

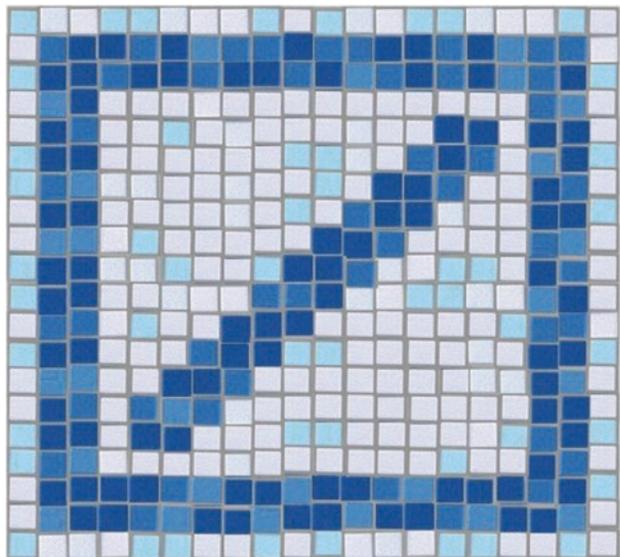
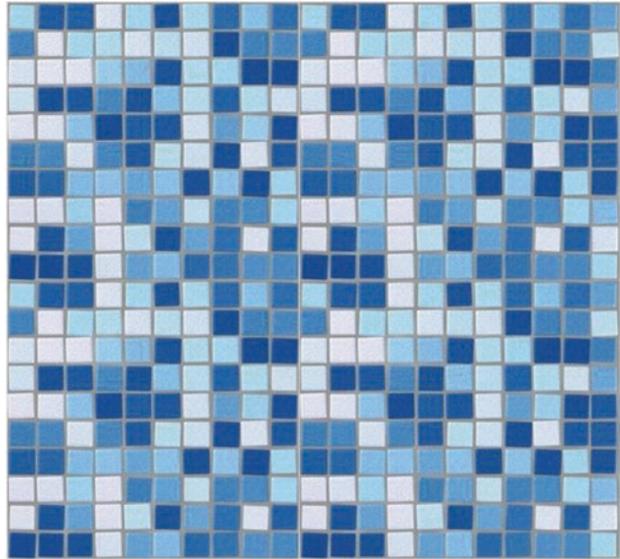


Abb. 5.4 Die fehlende Integration der Instrumente



Transfer für die Praxis

1. Für wie stimmig bewerten Sie das Strategie-Mosaik für Ihr Unternehmen?
2. In welchen Aspekten ist das Bild am eindeutigsten, in welchen Bereichen ist es weniger eindeutig?

5.5 Die Ebene der Personalinstrumente – ein Fazit

In diesem und dem vorherigen Kapitel sind wir der Frage nachgegangen, wie wir die Humankapitalstrategie definieren, sprich das benötigte Humankapital bereitstellen. Dabei gibt es eine Reihe von Aspekten zu berücksichtigen. Erstens der Aspekt der **Segmentierung**: Wollen bzw. müssen wir unser Humankapital je nach Bedeutung für die Umsetzung der Unternehmensstrategie segmentieren und unterschiedlich behandeln? Dabei ist es wichtig, nicht nur das Humankapital zu berücksichtigen, das im Unternehmen direkt angestellt ist, sondern auch das Humankapital im Blick zu behalten, das bei Dienstleistern oder Zeitarbeitsfirmen beschäftigt ist.

Der zweite Aspekt ist die Unterscheidung von **HR-Architektur** und den **einzelnen Personalinstrumenten**. Die HR-Architektur ist das Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und den einzelnen Instrumenten und dient als Strukturierungshilfe bei der Auswahl und Koordination der einzelnen Instrumente. Je nach Segment des Humankapitals kann eine andere HR-Architektur zum Einsatz kommen. Zwar gibt es Vorschläge für generische HR-Architekturen, doch hat die Best-Fit-/Best-Practice-Diskussion in diesem Kapitel gezeigt, dass auf der Ebene der HR-Architektur eine starke Anpassung an die konkrete Situation des Unternehmens sinnvoll bzw. geboten ist.

Im Rahmen der Diskussion der Best-Practice-Instrumente haben wir auch ein Instrument kennengelernt, das derzeit als *das* Best-Practice-Instrument für die Organisation der Personalabteilung propagiert wird: das **HR-Business-Partner-Modell** von Dave Ulrich. Damit haben wir auch schon den derzeitigen Stand einer **Antwort auf** unsere **dritte Frage**, wie sich die HR-Funktion organisieren muss, um die Humankapitalstrategie umsetzen zu können.

Instrumente als Filter

Bei der Entscheidung, welche Instrumente zu wählen sind, treffen wir auf zwei Schulen, die sich gegenüberstehen, der Best-Fit-Schule und der Best-Practice-Schule. Die Diskussion zwischen den beiden Schulen wird seit Jahrzehnten geführt und nimmt einen sehr großen Raum innerhalb der akademischen Literatur des strategischen Personalmanagements ein. Die Heftigkeit, mit der die Diskussion in der wissenschaftlichen Gemeinde geführt wird, dürfte für viele Praktiker auf den ersten Blick überraschend sein.

Ein Grund für die Vehemenz der Diskussion liegt in den zu Grunde liegenden und sich **komplett widersprechenden Annahmen** der jeweiligen Schulen. Die Best-Practice-Schule ist vom Ansatz her universalistisch. Sie beansprucht, dass die Instrumente unabhängig vom Kontext anwendbar sind. Die Best-Fit-Schule steht mir ihrer Annahme, dass Instrumente grundsätzlich angepasst werden müssen, spezifisch an den Kontext angepasst werden müssen, dieser Annahme diametral entgegengesetzt gegenüber (vgl. Abb. 5.5). Von der Idee her sind die beiden Ansätze daher unvereinbar.

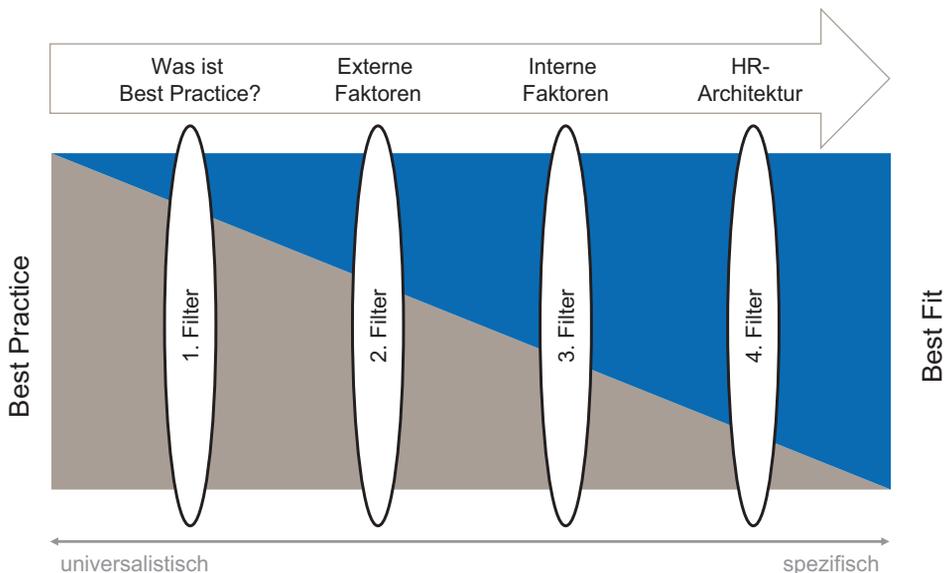


Abb. 5.5 Die Filterfunktion von Best Practice und Best Fit

Die Praxis sieht aber ganz anders aus. Wir hatten schon angesprochen, dass eine inhaltliche Anpassung eines Instrumentes immer notwendig ist. Auch wenn es sich um ein Best-Practice-Instrument handelt. Auch wenn sich die Ansätze in der Theorie ausschließen mögen, so ist in der Praxis *immer* ein gewisses Maß an Anpassung notwendig. Die Frage für die Praxis ist daher vielmehr, **in welchem Maße** Instrumente angepasst werden müssen. Daher mag aus Sicht der Praktiker die Diskussion zwischen den beiden Schulen als ein Sturm im Wasserglas erscheinen. Doch umsonst ist diese Debatte nicht. Wir können nämlich die Argumente der beiden theoretischen Schulen als Filter für den Prozess der Auswahl und Anpassung der Instrumente sehen.

Von der Position des Best Practice links in Abb. 5.5 beginnend, können wir die Frage, ob es sich bei einem Instrument um ein Best-Practice-Instrument handelt, als einen ersten Filter für die Auswahl unserer Instrumente betrachten. Hier ist es sinnvoll, Instrumente auszuwählen, deren Wirksamkeit durch breit angelegte wissenschaftliche Studien belegt wurde, statt ein Instrument unter Hinweis auf ein bestimmtes, erfolgreiches Unternehmen zum Benchmark zu definieren. Die von der Best-Practice-Schule empfohlenen Best-Practice-Systeme erweisen sich bei näherem Hinsehen als weniger hilfreich. Denn Best-Practice-Systeme sind letztendlich (Teilmengen von) HR-Architekturen. Und als HR-Architektur können sie uns keine Antwort auf die Frage geben, welche Instrumente wir für unsere HR-Architektur benötigen. Einen zweiten und dritten Filter liefert uns die Best-Fit-Schule mit den diversen externen und internen Faktoren. Diese Faktoren können die Auswahl von Instrumenten beeinflussen, müssen dies aber notwendigerweise nicht tun. Der letzte Filter ist dann die HR-Architektur selbst. Wie im letzten Kapitel diskutiert bietet diese den Rahmen für die Auswahl der Instrumente.

Wie jedes andere Modell ist das in der Abb. 5.5 präsentierte Modell stark vereinfachend. Denn es geht davon aus, dass sich die einzelnen Prozessschritte von links nach rechts sauber trennen können. Dies ist in der Praxis selten der Fall. Die Schwierigkeit, den Einfluss der Unternehmenskultur und den der HR-Architektur sauber zu trennen, hatten wir bspw. schon angesprochen. Es bestehen hier intensive Wechselwirkungen, die eine eindeutige Abgrenzung stark erschweren.

Diesen Filterprozess können wir auch als die Anwendung des **Best-Principles**-Ansatzes verstehen. Repenning und seine Koautoren argumentieren, dass „*The key to transferring a set of practices from one domain to another is to first understand why they work and then to modify them in ways that both match the new context and preserve the underlying principles.*“ (Repenning et al. 2018, S. 30).“ Es geht darum, bei einem erfolgreichen Instrument das zu Grunde liegende Prinzip zu identifizieren, dass dieses Instrument ein in einem bestimmten (Unternehmens-)Kontext erfolgreich werden ließ. Dann muss im zweiten Schritt von den kontextspezifischen Rahmenbedingungen abstrahiert werden. Schließlich muss das zu Grunde liegende Prinzip an den Kontext desjenigen Unternehmens angepasst werden, in das das ursprüngliche Best-Practice-Instrument übertragen werden soll.

Humankapital als Wettbewerbsvorteil

Als Ziel einer Humankapitalstrategie sollte eine HR-Architektur entstehen, die mit ihren Instrumenten je nach Branche und Strategie ganz unterschiedlich aussieht. Wenn das **Humankapital des Unternehmens einen Wettbewerbsvorteil bieten** soll, dann muss sogar die HR-Architektur mit ihren jeweiligen Instrumenten ein einzigartiges Gebilde sein. Um dies zu verdeutlichen, haben wir das Bild eines Mosaiks bemüht. Wenn das Mosaik ein klares und einzigartiges Bild ergibt, dann kann sich daraus für das Unternehmen ein deutlicher und vor allem auch nachhaltiger Wettbewerbsvorteil ergeben.

So erstrebenswert diese Situation auch ist, wir müssen uns dabei auch im Klaren darüber sein, dass es **mehrere Jahre dauert**, bis die einzelnen Instrumente angepasst und miteinander koordiniert sind. Genauso wie bei der Entwicklung einer Unternehmenskultur wird nicht jedes Unternehmen über die Voraussetzungen und die Bereitschaft verfügen, diesen langwierigen Prozess zu durchlaufen. Der Weg ist weit, aber für diejenigen Unternehmen, die ihn gehen, kann es ein sehr lohnenswerter Weg sein.

Wir haben nun zwar Antworten auf die zweite und dritte unserer vier Fragen, nicht aber auf die erste und letzte Frage. Die Frage nach dem für die Strategieumsetzung benötigten Humankapital und die Frage danach, wie aktiv das Humankapital in der Strategieentwicklung des Unternehmens eingebunden werden soll sind das Thema des folgenden Kapitels.

Literatur

- Ait Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises. Examining causal order. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311–330.
- Anger, C., & Schmidt, J. (2010). Gender Pay Gap: Gesamtwirtschaftliche Evidenz und regionale Unterschiede. *IW-Trends*, 37(4), 3–16.
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *The new American workplace: Transforming work systems in the United States*. Ithaca: ILR.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Aretz, B. (2013). Gender differences in German wage mobility. Mannheim: Serie: ZEW discussion paper no. 2013–003.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Aycan, Z. (2005) The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083–1119.
- Balser, M., Bauchmüller, M., Becker, J., Högler, M., & Heidtmann, J. (2019). Wunsch und Wirklichkeit. 2019 könnte das Jahr des E-Autos werden. Doch den deutschen Autoherstellern sitzt die Angst im Nacken. *Süddeutsche Zeitung*. <https://projekte.sueddeutsche.de/artikel/auto/e-autos-wunsch-und-wirklichkeit-e883582/?reduced=true>. Zugegriffen am 19.02.2019.
- Baron, J., & Hannan, M. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups. *California Management Review*, 44(3), 8–37.
- Baron, J., & Kreps, D. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. Hoboken: Wiley.

- Beck, C., & Bastians, F. (2013). *HR-Image 2013. Die Personalabteilung: Fremd- und Eigenbild*. Haufe: Freiburg.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Human resource management*. New York: Free Press.
- Biemann, T., Sliwka, D., & Weckmüller, H. (2012). Auf gesicherte empirische Fakten setzen, statt auf Mythen bauen. *personalQuarterly*, 4(12), 10–17.
- Birri, R., & Lebrez, C. (2013). Wege aus der Sackgasse. *Personalwirtschaft*, 2(13), 36–39.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brandes, D. (1998). *Konsequent einfach*. München: Heyne.
- Cachelin, J. (2013). *Big Data Mining in HRM* (September). St. Gallen. www.wissensfabrik.ch/hr-big-data. Zugegriffen am 27.06.2015.
- Christensen, C., Bartman, T., & van Bever, D. (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, (Fall 2016), 31–40.
- Claßen, M., & Kern, D. (2010). *HR Business Partner: Die Spielmacher des Personalmanagements*. Neuwied: Luchterhand.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management. Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Delery, J., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic contingency, and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 35–802.
- Delery, J., & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis and extensions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165–197.
- Dietz, K.-M., & Kracht, T. (2002). *Dialogische Führung: Grundlagen – Praxis – Fallbeispiel: dm-drogerie markt: Zur Führungskultur bei dm – drogeriemarkt*. Frankfurt: Campus.
- Dmuß, K. (2010). Stadtverwaltung Wuppertal – Die Einführung des Leistungsentgelts nach §18 Tarifvertrag öffentlicher Dienst (TVöD). In B. Dilcher & C. Emminghaus (Hrsg.), *Leistungsorientierte Vergütung. Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung* (S. 133–159). Gabler: Wiesbaden.
- Doerr, J. (2018). *OKR Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*. München: Vahlen.
- Festing, M. (2012). Strategic human resource management in Germany – Evidence of convergence to the U.S. model, the European model, or a distinctive national model? *Academy of management perspectives*. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0038>.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (Hrsg.). (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung. (8. Januar 2014). *Französische Goodyear-Manager aus der Geiselschaft entlassen*, Nr. 6, S. 12.

- Gmür, M., & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(3), 221–251.
- Gmür, M., & Thommen, J. P. (2014). *Human Resource Management – Strategien und Instrument für Führungskräfte und das Personalmanagement* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Zürich: Versus.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180–190.
- Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. (2018). Further exploring the links between high-performance work practices and firm performance: A multiple-mediation model in the German context. *German Journal of Human Resource Management*, 32(1), 5–26.
- Hird, M., Sparrow, P., & Marsh, C. (2010). HR structures: Are they working? In P. Sparrow, M. Hird, A. Heskeith & C. Cooper (Hrsg.), *Leading HR* (S. 23–45). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hofstede, G. (2011). *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management* (5. Aufl.). München: Beck.
- Howes, P. (2013). Wisdom on Workforce Planning. In P. Ward & R. Tripp (Hrsg.), *Positioned: Strategic workforce planning that gets the right person in the right job* (S. 165–185). New York: AMACOM.
- Jenkins, G., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777–787.
- Jochmann, W., & Asgarian, C. (2017). HR kundenzentriert aufstellen. *Personalmagazin*, 7/2017, 22–25.
- Kemp, T. (2014). *OKR-Google's Wunderwaffe für den Unternehmenserfolg: Raus aus der Komfortzone*. <https://t3n.de/news/okr-google-wunderwaffe-valley-ziele-530092/>. Zugegriffen am 20.02.2019.
- Knorr, A., & Arndt, A. (2003). *Why did Wal-Mart fail in Germany? Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes „Globalisierung der Weltwirtschaft“*. Bremen: Universität Bremen.
- Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E. (2007). Why HR practices are not evidence-based. *Academy of Management Journal*, 50(2), 1033–1036.
- Lebreuz, C. (9. August 2010). Der Bäcker und der Investmentbanker. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 182, S. 12.
- Lebreuz, C. (22. August 2011). Bessere Mitarbeiter als Wettbewerbsvorsprung. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 194, S. 12.
- Lebreuz, C. (23. November 2013). Leistungsbezogenens Gehalt lohnt – selten. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 298, S. 1.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454–473.
- Lertxundi, A., & Landeta, J. (2012). The dilemma facing multinational enterprises: Transfer or adaptation of their human resource management systems. *International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1788–1807.
- Marler, J., & Boudreau, J. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P., & Sánchez-Garday, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the „why“ of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.

- Palmer, C. (2015). Kreativität – Praktische Messung einer schillernden Tätigkeit. *Personalquarterly*, 4, 29–35.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (1999). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poyart, R., Nyberg, A., Reilly, G., & Maltarich, M. (2014). Human capital is dead – Long live human capital resources. *Journal of Management*, 40(2), 371–398.
- Ramge, T. (2012). Eine Dimension mehr. *brand eins*, 4, 100–105.
- Regnet, E., & Lebrez, C. (2014). Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. In L. von Rosenstiel & Domsch, M. (2014) (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 64–72). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Repenning, N., Kiefer, D., & Repenning, J. (2018). A new approach to designing work. *MIT Sloan Management Review*, (Winter 2018), 29–38.
- Rousseau, D. (Hrsg.). (2012). *The Oxford handbook of evidence-based management*. Oxford: Oxford University Press.
- Rynes, S., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay-for-performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.
- Rynes, S., Giluk, T., & Brown, K. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*, 50(2), 987–1008.
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schotkamp, T., & Danoesastro, M. (2018). *HR's Pioneering Role in Agile at ING*. Cambridge, MA: Boston Consulting Group.
- Schrank, V. (2015). *Das Ulrich-HR-Modell in Deutschland – Kritische Betrachtung und empirische Untersuchung*. Wiesbaden: SpringerGabler.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987b). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
- Schuler, R., Werner, S., & Jackson, S. (2012). Southwest airlines. In J. Hayton, M. Biron, L. C. Christiansen & B. Kuvaas (Hrsg.), *Global human resource management casebook* (S. 382–394). Oxford: Routledge.
- Schuler, R. S. (1992). Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. (1987a). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10(3), 125–142.
- Schüßler, M., Wallmeier, G., & Weller, I. (2018). Mathematisch-analytische Kompetenzlücke. HR braucht in Zukunft (auch) andere Akteure. *Personalführung*, 2, 25–29.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus.
- Stahl, G., Maznevski, M., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams – A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 1–20.
- Statistisches Bundesamt. (2014). *Verdienste und Arbeitskosten – Arbeitnehmerverdienste* (4. Vierteljahr 2013). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Artikelnummer: 2160210133244.
- Stavrou, E., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). HRM and firm performance in Europe through the lens of business systems – Best fit, best practice or both. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933–962.

- Strack, R., Caye, J.-M., Bhalla, V., Tollman, P., & Von der Linden, C. (2012). *Creating people advantage 2012: Mastering HR challenges in a two-speed world*. Boston: Boston Consulting Group.
- Strohmeier, S. (2017). HR Analytics zwischen Vision und Wirklichkeit. *Personalführung*, 5, 16–21.
- The Economist. (6. April 2013). *Big data and hiring: Robot recruiters*. <http://www.economist.com/node/21575820/>. Zugegriffen am 15.01.2015.
- The Economist. (24. April 2014). *Keeping up with the Schmidts – Attempts to build a snazzy, German-style apprenticeship system crash into cultural and economic differences*. <http://www.economist.com/news/britain/21601247-attempts-build-snazzy-german-style-apprenticeship-system-crash-cultural-and-economic>. Zugegriffen am 02.07.2014.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3. Aufl.). London: Brealey.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Weckmüller, H. (2013). *Exzellenz im Personalmanagement: Neue Ergebnisse der Personalforschung für Unternehmen nutzbar machen*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Weymayr, C. (2012). Der Leitlinienwolf. *brand eins*, 10(12), 30–36.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wright, P., & Snell, S. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1, 25–203.
- Zeynep Aycan, (2005) The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management* 16 (7):1083–1119
- Zisgen, A. (2014). Business Partner – Mode oder Zukunftsmodell? *Personalwirtschaft*, 4, 30–33.



Wie wird das Humankapital zum Wettbewerbsvorteil?

6

*„Die Mitarbeitenden sind unsere wichtigste Ressource.“
Bloß wie?*

Zusammenfassung

In diesem Kapitel suchen wir Antworten auf unsere vierte Frage: Wie aktiv soll das Humankapital in die Strategieentwicklung eingebunden werden? Ist die Rolle des Humankapitals eher aktiv oder passiv? Dies hängt in erster Linie davon ab, welcher Strategieschule das Topmanagement anhängt. Vor allem Vertreter des Resource Based View argumentieren, dass dieser Ansatz die Möglichkeit bietet, sich nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren. Die Frage ist, wie dies geschehen kann, da der Resource Based View vage bleibt, wenn es um Vorschläge geht, wie konkret der Wettbewerbsvorsprung auf- bzw. ausgebaut werden soll. Denn wir stehen vor der Aufgabe, aus Mitarbeitenden, die an sich austauschbar sind, in Kombinationen mit anderen Mitarbeitenden oder Ressourcen eine so firmenspezifische Konstellation an Humankapital zu schaffen, die für den Wettbewerb nur schwer kopierbar ist. Es gibt grundsätzlich fünf Optionen, mit denen ein möglichst nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch das Humankapital gestaltet werden kann: der Einsatz ‚besserer‘ Mitarbeitender, die HR-Architektur des Unternehmens, sein Sozial- und Organisationskapital und schließlich die Unternehmenskultur. Die Option, allein durch ‚bessere‘ Mitarbeitende einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, erweist sich aber als selten nachhaltig. Die Wechselwirkungen zwischen den Optionen und deren mangelnde Trennschärfe erklären, warum es nur relativ wenige Firmen schaffen, das Humankapital zur nachhaltigen Differenzierung im Wettbewerb aufzubauen: Wir haben es mit einem komplexen und damit nur schwer zu steuernden Prozess zu tun.

6.1 Einleitung

In den letzten Kapiteln hatten wir diskutiert, mit welchen Instrumenten die Personalfunktion das für die Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigte Humankapital bereitstellt. Wir hatten auch kurz angesprochen, wie sich die HR-Abteilungen organisieren, um diese Instrumente umsetzen zu können. Uns fehlen aber noch die Antworten auf die Fragen, welches Humankapital wir für die Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigen und welche Rolle das Humankapital in der Strategieentwicklung spielt. Diese beiden Fragen sind Thema dieses Kapitels.

Jede Strategie definiert im Rahmen seiner Personalstrategie, welches Humankapital zukünftig benötigt wird. Dabei bleibt offen, inwieweit das bereits vorhandene Humankapital als Ausgangspunkt dieser Überlegungen genommen wird. Soll das vorhandene Humankapital die Ausgangsbasis für eine zukünftige Strategie sein, auf dem aktiv aufgebaut wird? Oder wird das Humankapital als eine passive Ressource angesehen, die nach Bedarf auf- und abgebaut, aber nicht als Grundlage für die Strategieentwicklung herangezogen wird? Die Faktoren, die darüber entscheiden, **wie aktiv die Rolle des vorhandenen Humankapitals bei der Strategieentwicklung** ist, werden wir im zweiten Abschnitt des Kapitels behandeln. Dabei werden wir an einige der Konzepte des strategischen Managements anknüpfen, die wir im zweiten Kapitel eingehender angesprochen hatten.

Von diesen Konzepten ist aus Sicht der Personaler der RBV von besonderer Bedeutung. Er sieht das Humankapital – neben anderen Ressourcen und Kompetenzen – ausdrücklich als eine Basis für den Wettbewerbsvorteil des Unternehmens. Auf den ersten Blick mag es aus Sicht der Personalfunktion erfreulich sein, dass **die Mitarbeitenden des Unternehmens einen Wettbewerbsvorteil darstellen** sollen. Dies steigert ja auch das Prestige und Ansehen der Personalfunktion. Doch auf den zweiten Blick wird deutlich, dass dieser Ansatz die Personaler vor eine große Herausforderung stellt. Wie genau ist dies zu bewerkstelligen? Über welche Optionen verfügt ein Unternehmen eigentlich, die eigenen Mitarbeitenden zum Wettbewerbsvorteil zu machen? Wie lässt sich der oft in Unternehmen verbreitete Slogan ‚Die Mitarbeitenden sind unsere wichtigste Ressource‘ *konkret* mit Leben füllen? Diese Frage ist für Unternehmen – letztendlich ganz unabhängig davon, welcher Strategieansatz verfolgt wird – von zentraler Bedeutung. Vor allem dann, wenn das Humankapital **nicht nur ein vorübergehender Wettbewerbsvorteil** darstellen soll, sondern **idealerweise einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** schaffen soll.

Der Rest des Kapitels untersucht die **fünf Optionen**, die wir haben, um das **Humankapital zum Wettbewerbsvorteil aufzubauen**. Im dritten Abschnitt widmen wir uns vorab kurz der Frage, welche Imitationsbarrieren bestehen, die es einer Organisation überhaupt erst ermöglichen, einen Wettbewerbsvorteil über längere Zeit aufrecht zu erhalten. Dann wenden wir uns der scheinbar nahe-liegendsten Möglichkeit zu, durch **‚bessere‘ Mitarbeitende** diesen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Weitere Optionen sind die Beziehungen der Mitarbeitenden, ihr individuelles **Sozialkapital**, die Prozesse und Formen der Zusammenarbeit in einer Organisation, sprich deren **Organisationskapital**. Diese beiden Optionen werden ebenso im dritten Abschnitt diskutiert.

Der Option, durch die **Unternehmenskultur** einen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen, werden wir einen separaten Abschnitt widmen. Dieses Konzept ist gleichzeitig sehr wichtig und doch schwer zu fassen. Daher ist es notwendig, tiefer in diese Option einzusteigen. Die fünfte Option besteht darin, durch eine gelungene **HR-Architektur** das Humankapital zum Wettbewerbsvorteil werden zu lassen. Auf dieses Konzept kehren wir im fünften Abschnitt zurück, wenn wir auf die mangelnde Trennschärfe zwischen den einzelnen Ansätzen zu sprechen kommen.

6.2 Welche Rolle spielt das Humankapital in der Strategieentwicklung

Wer entscheidet, welche Rolle das Humankapital spielt? Letztendlich ist es das **Top-Management** und die Eigentümer des Unternehmens. Dabei wird das Top-Management von verschiedenen Faktoren beeinflusst:

1. Der Geschäftslogik des Unternehmens:

Wie wichtig ist das Humankapital für den Geschäftserfolg? In Branchen wie der Systemgastronomie oder der Fertigung von T-Shirts in Schwellenländern dürfte das Humankapital kaum ein Ansatzpunkt sein, sich erfolgreich zu differenzieren. Als Krankenhaus hingegen wohl.

2. Überzeugungen und Wertvorstellungen:

Diese spielen zusammen mit den Erfahrungen der beteiligten Manager eine bedeutende Rolle. Was den Managern wichtig ist, was sich in der Vergangenheit bewährt hat, wird starke Auswirkungen auf das Rollenverständnis des Humankapitals haben.

3. Dem (impliziten) Strategieansatz:

Eng verknüpft mit den Wertvorstellungen ist die Strategieschule, die das Top-Management vertritt. Wie im zweiten Kapitel angesprochen, sind sich die Akteure dabei oft gar nicht genau bewusst, welchen Ansatz sie verfolgen, welche Mischung aus Ansätzen sie leben.

Welche Rolle spielt dabei die Personalfunktion? Zum Leidwesen der meisten Personaler leider keine besonders große Rolle. Dies ist ja der ‚seat at the table‘, den sich viele Personaler wünschen. Dieser Umstand hat seine Ursache meist in dem zweiten und dritten Punkt. Das Top-Management sieht seinem Strategieverständnis nach nicht die Personalfunktion in einer aktiven Rolle oder hat die Erfahrung gemacht, dass die Personalfunktion auch nicht ausreichend viel zur Diskussion beitragen kann. Dies fängt oft schon damit an, dass viele Geschäftsleitungen weder eine kohärente Strategie der Personalfunktion wahrnehmen (vgl. Müller 2014, S. 5) noch das Gefühl haben, die für sie entscheidungsrelevanten Daten aus der Personalabteilung zu bekommen (vgl. PWC 2012, S. 24). Hier ist es an den Personalern, in Vorleistung zu gehen.

In diesem Abschnitt werden wir uns die Rolle des Humankapitals in drei Strategieschulen näher anschauen. Dies sind der MBV, der RBV und der Ansatz der Geschäftsmodellinnovationen. Warum gerade diese drei Ansätze? Einerseits liefern MBV und RBV den stärksten Kontrast in der Rolle des Humankapitals bei der Strategieentwicklung und zeigen daher die Unterschiede am besten auf. Andererseits nimmt die Frage nach den Geschäftsmodellen in der aktuellen Strategiediskussion den größten Raum ein.

Der Marktbasierter Ansatz

Fangen wir mit dem MBV an. Dessen Logik besagt, **dass aus der Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie die Personalstrategie abgeleitet** wird. Diese Personalstrategie gibt vor, welche Mitarbeitende wir mit welchen Qualifikationen oder Kompetenzen benötigen. Aufgabe des Personalmanagements ist es dann, dafür zu sorgen, dass dieses Humankapital bereitgestellt wird. Wie dies geschieht, ist nachrangig. Ggf. gibt es eine Rückmeldung seitens der Personalfunktion, ob es realistisch ist, das durch die Personalstrategie benötigte Humankapital während des Planungszeitraumes aufzubauen, bzw. wie hoch der Aufwand wäre, dieses Humankapital zu beschaffen. Aber dieser Plausibilitätscheck ist im MBV der einzige Input, den das Personalmanagement für den Strategieprozess liefert.

Diese Rolle des Personalmanagements wird in der Literatur als der ‚Michigan-Ansatz‘ (vgl. Tichy et al. 1984; Fombrun et al. 1984) oder auch als ‚Hard HRM‘ (vgl. Ortlieb 2010, S. 16 f.) beschrieben. Der Grundgedanke dieses Ansatzes basiert auf der Forderung von Chandler, dass die Struktur des Unternehmens an die Strategie des Unternehmens angepasst werden muss (vgl. Chandler 1962). Diese Idee wird auf das Personalmanagement ausgeweitet, das genauso wie die Struktur zur Strategie passen muss. Das Humankapital übernimmt in diesem Falle eine **passive Rolle** im Strategieprozess.

Hier müssen wir aufpassen: Wenn das Humankapital im MBV eine passive Rolle spielt, dann heißt dies aber noch lange nicht, dass das Humankapital für das Unternehmen unwichtig ist. Ganz im Gegenteil. Auch bei einer marktbasierter Strategie kann das Humankapital eine zentrale Rolle spielen. Es heißt lediglich, dass das bestehende **Humankapital nicht als Ausgangspunkt** für die **Strategieentwicklung** genutzt wird, wie das beim RBV der Fall ist. Hier bilden bestimmte Ressourcen – in unserem Falle das Humankapital – den Ausgangspunkt für die Strategieentwicklung: Wie kann das Humankapital eingesetzt werden, um einen möglichst nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen?

Geschäftsmodellinnovationen

Das Humankapital wird als eine der Ressourcen des Unternehmens gesehen (vgl. Lynch 2015, S. 656 ff.; Christensen et al. 2016, S. 33). Und diese Ressourcen sind bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells ein Faktor. Egal ob es um die Entscheidung bei Google ging, nicht mit der Internet-Suche das Geld zu verdienen, sondern aus dem Verkauf der bei der Suche entstandenen Nutzerprofile oder von Uber, an der Vermittlung von Fahrten zu verdienen statt am Bereitstellen von Taxis: Mitarbeitende – und besonders sehr hoch qualifizierte Mitarbeitende – spielen bei den meisten Geschäftsfeldinnovationen eine große Rolle.

Doch *welches* Humankapital benötigt wird, ergibt sich überwiegend aus dem neuen Geschäftsmodell. Dies hatten wir im zweiten Kapitel schon beim neuen Geschäftsmodell von IBM gesehen, bei dem für die Umsetzung des neuen Geschäftsmodells neue Mitarbeitende eingestellt wurden. So diskutieren bspw. Kavadias und seine Koautoren bei der Identifikation möglicher Geschäftsmodelle sehr stark Kundenbedürfnisse und aufkommende Technologien. Mitarbeitende hingegen werden nicht als möglicher Ansatzpunkt erwähnt (vgl. Kavadias et al. 2016). So spielt das Humankapital beim Ansatz der **Geschäftsmodellinnovationen** zwar eine wichtige, aber letztendlich **passive Rolle**.

Transfer für die Praxis

1. Welcher dieser Ansätze wird in Ihrem Unternehmen in erster Linie verfolgt?
2. Wie aktiv ist das Humankapital bei Ihnen im Unternehmen eingebunden?
3. Was könnte seitens der Personalfunktion konkret getan werden, um dem Humankapital eine aktivere Rolle einzuräumen?

Der ressourcenbasierte Ansatz

Der passiven Rolle des Humankapitals in den beiden eben diskutierten Ansätzen steht der RBV gegenüber. Er argumentiert, dass bestimmte Ressourcen des Unternehmens einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil liefern können. Neben Ressourcen wie Patenten oder Marken können dies auch die Mitarbeitenden des Unternehmens sein. Die in vielen Unternehmen mit zahlreichen Variationen existierende Aussage: „**Unsere Mitarbeitende sind unsere wichtigste Ressource**“ basiert auf diesem ressourcenorientierten Ansatz. In diesem Fall spielt das **Humankapital eine aktive Rolle im Strategieprozess**.

Wie wir schon im zweiten Kapitel gesehen haben, wurde der RBV in den 1990er-Jahren populär. Vorläufer gab es schon deutlich früher, wie beispielsweise Penrose (1959). Autoren wie Hamel und Prahalad kritisierten am MBV, dass dieser die großen Gewinnunterschiede innerhalb einer Branche nicht erklären könne (vgl. Hamel und Prahalad 1994). Denn nach der Logik des MBV sind ja die Branche und ihre Geschäftslogik die Haupttreiber der Profitabilität. Der RBV lenkt den Blick nach innen, um innerhalb der Organisation Faktoren zu identifizieren, welche die Unterschiede in der Profitabilität erklären können. Fündig wird der RBV bei Kompetenzen bzw. bei den durch Hamel und Prahalad populär gemachten **Kernkompetenzen**.

Die Argumentation des RBV ist, dass diejenigen Firmen erfolgreicher – sprich profitabler – sind, die sich ihrer Kernkompetenzen bewusst sind und diese auch aktiv einsetzen (vgl. Wernerfelt 1984; Prahalad und Hamel 1990 oder auch Barney 1995). Was Kernkompetenzen von anderen Fähigkeiten und Ressourcen unterscheidet, lässt sich ganz gut an der Klassifizierung in Abb. 6.1 darstellen. Jedes Unternehmen besitzt eine Reihe von **Ressourcen**, um Dinge zu produzieren bzw. Dienstleistungen zu erbringen. Dies können materielle Ressourcen wie Gebäude, Maschinen oder auch Rechner sein, genauso wie bestimmte Patente, Marken oder das Image des Unternehmens, sprich immaterielle Ressourcen. Diese Ressourcen bilden die Basis: Ohne sie funktioniert das Unternehmen nicht,

aber nur die Ressourcen alleine reichen nicht aus, um zu produzieren und Leistungen zu erbringen oder gar wettbewerbsfähig zu sein.

Zusätzlich benötigt das Unternehmen noch **Fähigkeiten**, mit deren Hilfe das Unternehmen diese Ressourcen auch anwenden und einsetzen kann. Denn die Ressourcen müssen in irgendeiner Form koordiniert werden. Dies geschieht erstens durch bestimmte Strukturen, also die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Ist das Unternehmen funktional gegliedert oder prozessorientiert? Ist es stark zentralisiert oder werden Entscheidungen dezentralisiert? **Prozesse** sind der zweite Weg, die Ressourcen zu koordinieren. Hier geht es um mehr oder weniger stark definierte und standardisierte Abläufe, wie beispielsweise Fertigungsprozesse oder auch Prozesse für die Auswahl und Einstellung von Mitarbeitenden. Drittens helfen **Systeme** bei der Koordination. Dies sind in erster Linie IT-gestützte Systeme, die die für die Leistungserbringung benötigten Informationen bereitstellen. Bis hierhin unterscheiden sich die Sichtweisen des MBV und des RBV auf Ressourcen nicht groß. Entscheidend wird ein anderer Aspekt.

Während alle Firmen über Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, so sind diese allein noch nicht die Basis eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils. Dieser entsteht erst, wenn diese Ressourcen und Fähigkeiten über eine hohe strategische Wichtigkeit verfügen (siehe die rechte Seite der Abb. 6.1). Ein Unternehmen verfügt nur dann über die viel zitierten **Kernkompetenzen**, wenn diese für den Kunden wertvoll, seitens der Konkurrenz nur schwer nachzuahmen oder zu ersetzen sind, und diese Ressourcen schließlich auf andere Bereiche übertragbar sind. Der Besitz von Kernkompetenzen setzt natürlich voraus, dass die Organisation auch Strukturen, Prozesse und Systeme verfügt, diese Ressourcen auch koordinieren und einsetzen zu können. Aus Sicht des RBV müssen alle drei Kriterien rechts in der Abb. 6.1 erfüllt sein.

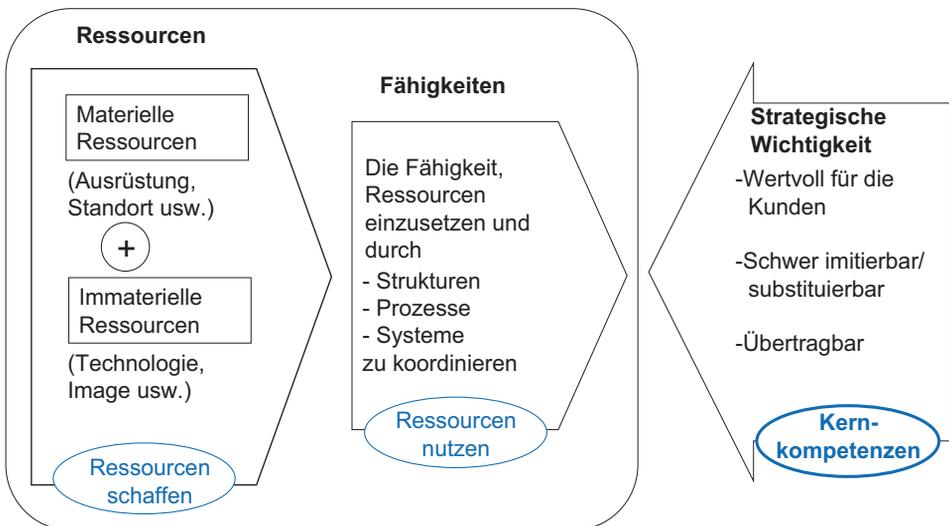


Abb. 6.1 Ressourcen, Fähigkeiten und Kernkompetenzen nach Hungenberg. (2006, S. 143)

Beispiel: Die Kernkompetenzen von Dyson

Ein gutes Beispiel bietet die englische Firma Dyson, die durch ihre beutellosen Staubsauger bekannt geworden ist. Damit die Staubsauger den Staub ohne klassischen Beutel nicht nur einsaugen, sondern auch im Staubsauger behalten, muss die eingesaugte Luft so stark verwirbelt werden, dass der Staub in einen Auffangbehälter geschleudert wird. Dyson spricht von einer ‚Zyklon‘-Technologie.¹ Diese Zyklon-Technologie ist die Kernkompetenz des Unternehmens. Erstens ist sie aus Sicht der Kunden wertvoll, da man keine Staubsaugerbeutel nachkaufen muss. Zweitens ist die Technologie durch Patente geschützt, so dass es lange Zeit für die Wettbewerber schwierig war, die Technologie zu kopieren. Drittens hat Dyson es verstanden, diese für Staubsauger entwickelte Technologie auf andere Produktgruppen zu übertragen. Mittlerweile bietet die Firma Händetrockner, Ventilatoren, Heizlüfter und Haartrockner an, die auf derselben Technologie basieren.

Auch wenn wir Kernkompetenzen in erster Linie mit Firmen assoziieren, so lassen sich diese aber auch woanders finden – bspw. in spanischen Kleinstädten.

Beispiel: Die Übertragbarkeit der Ressourcen von Ubrique

Ubrique ist eine Stadt mit ca. 20.000 Einwohner im Südwestens Spaniens in der Nähe von Cádiz. Die Stadt war lange Zeit Zentrum der spanischen Schuhindustrie. In den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts wurde der Wettbewerbsdruck durch die chinesische Konkurrenz zu hoch. Mit Schuhen hatte der Ort keine Chance mehr. Gleichzeitig hatte der Ort über 6000 hochqualifizierte Arbeitskräfte, die sich auf die Bearbeitung von Leder verstanden.

Die Kommune und die 200 dort ansässigen Firmen entschieden sich, den Zusammenbruch der Schuhindustrie aktiv zu gestalten. Es wurde gezielt nach Möglichkeiten gesucht, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden einzusetzen. Fündig wurde man in der Taschenproduktion für die verschiedenen französischen und italienischen Luxusmarken. Die Kommune organisierte Weiterbildungen und Umschulungen für die Verarbeitung von Taschen statt Schuhen. Auf Grund der langjährigen Erfahrungen bei der Verarbeitung von hochwertigem Leder gelang der Wechsel. Mittlerweile ist Ubrique einer der größten Hersteller von hochwertigen Handtaschen in Europa, der Transfer der Kompetenzen gelungen (vgl. Hernando 2016).

Zu den Kernkompetenzen kann aber auch die Fähigkeit gehören, sich als Unternehmen immer wieder neu erfinden, sich ständig an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen. Teece bezeichnet diese Fähigkeit als **Dynamic Capability**. Auch in Zeiten, in denen Unternehmen ihr Geschäftsmodell in Frage stellen (müssen), um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist die Fähigkeit, sich selbst erneuern zu können, von entscheidender Bedeutung. Christensen et al. (2016, S. 38) fordern den Aufbau einer „**Business Creation**

¹ Vgl. <http://www.dyson.de/community/dyson-story.aspx> – [Zugegriffen am 20.02.2019].

Engine“ als zentrale Kompetenz eines Unternehmens, in dem systematisch und wiederholbar neue Geschäftsmodelle für das Unternehmen entwickelt und eingeführt werden.

Wir hatten schon diskutiert, dass mit der steigenden Bedeutung des Humankapitals für den Unternehmenserfolg auch die Bedeutung des Personalmanagements steigt. Könnte dies auch bedeuten, dass das Personalmanagement zu einer Kernkompetenz eines Unternehmens werden kann? Aus Sicht vieler Personaler ist dieser Gedanke fast zu schön um wahr zu sein. Doch es lassen sich vereinzelt Beispiele dafür finden.

Exkurs: Personalmanagement als Kernkompetenz – Die Zahnen Technik GmbH

Die Zahnen Technik GmbH ist auf den Bau von Abwasser- und Biogasanlagen spezialisiert. Der Sitz des Unternehmens mit gut 70 Mitarbeitenden liegt in der Nähe von Trier und Luxemburg. Das Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Es hätte noch stärker wachsen können, wenn es ausreichend Mitarbeitende gefunden hätte. Die Lage in der Eifel und die Nähe zu Luxemburg mit den deutlich höheren Gehältern machten es für das Unternehmen zunehmend schwieriger, geeignete Fachkräfte zu gewinnen.

Das Unternehmen entschied sich vor knapp zehn Jahren, den Engpass Mitarbeitende durch sehr starke Investitionen in die Arbeitgebermarke und die eigene Ausbildung zu beheben. Trotz der überschaubaren Größe bildet das Unternehmen in fast zehn Ausbildungsberufen aus. Nur so sind die benötigten Mitarbeitenden an Bord zu bekommen. Mit seinem Personalmanagement ist das Unternehmen so erfolgreich, dass es im Laufe der Zeit einige der bisherigen Subunternehmen im Anlagenbau übernommen hat, da diese nicht mehr in der Lage waren, ausreichend Mitarbeitende zu finden. Was diesen Unternehmen nicht gelang, gelang der Zahnen Technik. So verfügt die Firma mit seinem Personalmanagement über den Wettbewerbsvorteil, im schwierigen Umfeld das notwendige Humankapital gewinnen und halten zu können (vgl. www.zahnen-technik.de).

Viel stärker als beim MBV nimmt beim **RBV** das **Humankapital** eine **entscheidende Rolle** für die Unternehmensstrategie ein. Allerdings tun sich viele Unternehmen sehr schwer damit, ihr Humankapital als Wettbewerbsvorteil einzusetzen. Es ist zwar schon gut 25 Jahre her, dass Hamel und Prahalad bemerkten: *„We find it ironic that top management devotes so much attention to the capital budgeting process yet typically has no comparable mechanism for allocation the human skills that embody core competencies“* (Hamel und Prahalad 1994, S. 87). Aber, wie wir im zweiten Teil des Buchs sehen werden, sind auch heutzutage die Prozesse dafür längst noch nicht so verbreitet und ausgereift, wie wir es erwarten könnten. Auch verläuft aktuell in den meisten Unternehmen die Zuweisung der Investitionen in die verschiedenen Geschäftsbereiche Kapital deutlich professioneller und erfährt einen merklich höheren Stellenwert im Management als der vergleichbare Prozess für die Budgetierung des Humankapitals. Bartlett und Ghosal führen dies darauf zurück, dass in den Köpfen der meisten Topmanager immer noch das Geld und nicht das Humankapital der erfolgskritische Engpassfaktor ist (vgl. Bartlett und Ghoshal 2002; Mankins et al. 2017).

Bei der Diskussion der Kernkompetenzen neigt der RBV zu einer **Schwarz-Weiß-Malerei**, wenn er fordert, dass eine Ressource dauerhaft nicht imitiert oder ersetzt werden

kann. Im Beispiel von Dyson ist die Technologie durch Patente geschützt. Aber auch ein Patentschutz währt nicht ewig und Wettbewerber finden früher oder später meist eine Möglichkeit, die Technologie oder den Prozess zu kopieren. Realistischer ist die Einschätzung, dass eine Kernkompetenz so gestaltet ist, dass sie ein Wettbewerber nur mit sehr hohem Ressourceneinsatz und zeitlicher Verzögerung kopieren kann.

Die Fokussierung auf die eigenen Stärken und der **systematische Auf- und Ausbau dieser Stärken** sind die zentralen Themen des RBV. Boxall und Purcell (2016, S. 91) weisen zu Recht darauf hin, dass bei aller Diskussion über die Stärken eines Unternehmens auch seine Schwächen nicht in Vergessenheit geraten dürfen. Denn – wo viel Licht, da auch viel Schatten – ausgeprägte Stärken in einem Bereich bedeuten ja auch oft deutliche Schwächen in anderen Bereichen. Im Beispiel von Dyson sind es bestimmte Technologien, welche die Kernkompetenzen ausmachen. In anderen Fällen, wie z. B. Werbeagenturen oder Ingenieurdienstleistern, sind es die Mitarbeitenden.

Aus Sicht des Personalmanagements haben wir aber zwei weitere Schwachpunkte des RBV, die uns zu schaffen machen. Erstens, *wie* müssen wir konkret vorgehen, dass unser Humankapital überhaupt einen Wettbewerbsvorteil darstellt, und zweitens, wie dieser Wettbewerbsvorteil *nachhaltig* gestaltet werden kann. Hier ist der RBV nämlich leider sehr einsilbig und gibt uns auf diese entscheidenden Fragen wenig konkrete Antworten (vgl. Delery 1998, S. 290). Antworten dazu suchen wir im kommenden Abschnitt.

Transfer für die Praxis

1. Welches sind die wichtigsten Ressourcen und Fähigkeiten in Ihrem Unternehmen?
2. Verfügt Ihr Unternehmen über Kernkompetenzen?
3. Wie steht es um die *dynamic capabilities* in Ihrem Unternehmen? Woran machen Sie Ihre Aussage konkret fest?

6.3 Wie schaffen wir mit unserem Humankapital einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil?

Nicht nur aus Sicht des RBV stellt sich die Frage, wie wir mit unserem Humankapital einen *nachhaltigen* Wettbewerbsvorteil erlangen können. Auch aus Sicht der anderen Strategieschulen ist jeder Ansatz – egal ob Humankapital oder nicht – willkommen, der es ermöglicht, sich nachhaltig vom Wettbewerb abzusetzen. Bevor wir uns den einzelnen Optionen zuwenden, mit denen wir den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch das Humankapital aufbauen können, müssen wir vorab einen anderen Punkt klären. Welches sind überhaupt die **Voraussetzungen**, mit denen sich ein Wettbewerbsvorteil in einen **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil** verwandeln lässt? Anders formuliert, welche **Imitationsbarrieren** kann ein Unternehmen einsetzen, so dass es schwierig bis unmöglich wird, die dazu eingesetzten Ressourcen zu imitieren? In der Literatur finden wir **drei Barrieren**, die als Ursache für die Nichtimitierbarkeit von Ressourcen angeführt werden: **kausale Ambiguität**, **(soziale) Komplexität** und **Pfadabhängigkeit** von Entwicklungen (vgl. Wright et al. 2001, S. 709).

1. **Kausale Ambiguität:**

Diese besagt, dass wir nicht wissen, warum etwas funktioniert. Analog zu dem Henry Ford zugeschriebenen Satz, dass die Hälfte der Werbeausgaben zum Fenster rausgeschmissen wäre, aber er leider nicht wisse, welche Hälfte dies sei, steht bei kausaler Ambiguität das Management vor einer **Blackbox**: Gewisses Humankapital und andere Ressourcen werden eingesetzt, es werden bestimmte Strukturen, Prozesse und Systeme angewandt, aber was *genau* davon nun zum Erfolg führt, ahnt man vielleicht, weiß es aber auch nicht wirklich. Wenn man selbst nicht weiß, was genau von seinem Tun einen erfolgreich macht, dann ist es natürlich für die Wettbewerber sehr schwer, diesen Erfolgsfaktor zu kopieren. Das ist der Vorteil der kausalen Ambiguität. Ihr Nachteil ist, dass wir aber auch selbst diesen Erfolgsfaktor nur schwer oder gar nicht auf andere Produkte oder Dienstleistungen übertragen können, da wir ihn ja auch nicht wirklich verstehen.

Der Thermomix der Firma Vorwerk war nicht die erste Küchenmaschine dieser Art, die auf den Markt kam. Aber warum wurde gerade dieses Modell so erfolgreich, dass es geradezu einen Hype auslöste? Lag es an den besonderen Funktionalitäten des Gerätes? Lag es am Vertriebskanal über die Kochabende? Lag es am richtigen Timing? Letztendlich lässt sich nicht wirklich identifizieren, *warum* das Gerät so erfolgreich ist. Unbestritten ist aber, *dass* es sehr erfolgreich ist.

2. **(Soziale) Komplexität:**

Hier geht es darum, **wie die Mitarbeitende** im Unternehmen **zusammenarbeiten**. Wie wird im Unternehmen mit Wissen – gerade auch implizitem Wissen – umgegangen, wie groß ist die Bereitschaft, mit anderen zusammenzuarbeiten, sein Wissen zu teilen? Wer arbeitet mit wem wie zusammen? Da die soziale Komplexität einer der Ansatzpunkte ist, die uns helfen, das Humankapital als langfristigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen, werden wir sie uns unter den Stichworten Sozialkapital und Organisationskapital gleich noch genauer anschauen.

3. **Pfadabhängigkeit:**

Dieses Konzept basiert auf der Beobachtung, dass einmal getroffene Entscheidungen sich nicht ohne Kosten rückgängig machen lassen bzw. Chancen, gewisse Dinge zu tun, nur zu einer bestimmten Zeit bestehen. Ende der 1990er-Jahre war der Markt für den Online-Handel von Büchern noch voll im Fluss, und es gab eine Vielzahl von Unternehmen, die eine Chance hatten, in diesem Markt erfolgreich zu sein. Heute dagegen dominiert Amazon diesen Markt so stark, dass es für andere Wettbewerber kaum eine realistische Chance geben dürfte, erfolgreich in dieses Marktsegment neu einzusteigen. In Kap. 5 hatten wir schon gesehen, warum es für Aldi heute kaum noch realistisch wäre, sich in einen Feinkost-Händler zu verwandeln. Das ‚Discount-Gen‘ ist so tief in dem Unternehmen eingepflanzt und verinnerlicht, dass der Versuch, auf Feinkost umzusatteln, kaum erfolgreich sein dürfte. Dies ist aus heutiger Sicht so. Als die Gebrüder Albrecht Mitte des letzten Jahrhunderts das Unternehmen aufbauten, hätten sie damals auch den anderen Weg gehen können. Sie sind es aber nicht. Die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen wirken bis heute nach und engen die zur Verfügung ste-

henden Optionen ein. Nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch für Wettbewerber, die die Kernkompetenzen des Unternehmens kopieren wollen.

Diese Imitationsbarrieren erschweren es Wettbewerbern, die Ressourcen einer anderen Firma zu kopieren. Wenn wir also unser Humankapital nachhaltig als Wettbewerbsvorteil einsetzen wollen, dann bieten diese **Imitationsbarrieren** Ansatzpunkte, um uns nachhaltig von den Wettbewerbern zu differenzieren.

Transfer für die Praxis

1. Wie stark ist bei Ihnen im Unternehmen die kausale Ambiguität ausgeprägt? Wie gut können Sie Ihr ‚Erfolgsrezept‘ bestimmen?
2. Wie hoch ist die (soziale) Komplexität in Ihrer Organisation? Woran machen Sie das fest?
3. Inwieweit spielt die Pfadabhängigkeit bei Ihnen eine Rolle? Welche Optionen, die noch vor einigen Jahren möglich gewesen wären, sind heute nicht mehr realistisch?

Nachdem wir geklärt haben, welche Imitationsbarrieren grundsätzlich für den Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils bestehen, können wir nun zur ursprünglichen Frage zurückkommen, wie ein Unternehmen vorgehen kann, um sein Humankapital als möglichst nachhaltigen Wettbewerbsvorteil aufzubauen. Aus Sicht des Personalmanagements können wir **fünf Optionen** identifizieren:

1. Wir stellen **‚bessere‘ Mitarbeitende** ein,
2. Wir setzen auf überlegenes **Sozialkapital**,
3. Wir bauen besonderes **Organisationskapital** auf,
4. Wir versuchen, durch eine firmenspezifische **HR-Architektur** den Wettbewerbsvorteil zu erhalten,
5. Grenzen uns durch eine einzigartige **Unternehmenskultur** von unseren Wettbewerbern ab.

Da wir HR-Architekturen schon im vierten Kapitel eingehend diskutiert haben, werden wir diese nicht noch einmal vertiefen. Schauen wir uns in diesem Abschnitt die ersten drei Ansatzpunkte an, die Unternehmenskultur im kommenden Abschnitt.

Bessere Mitarbeiter

Beginnen wir mit dem ersten – und auch naheliegenden – Ansatz. Dieser fordert, dass unser Humankapital dadurch einen Wettbewerbsvorteil darstellt, indem wir ‚bessere‘ Mitarbeitende einstellen. Wir beteiligen uns damit am viel zitierten ‚War for Talent‘ (vgl. Michaels et al. 2001). Alle Unternehmen versuchen, die besten Mitarbeiter, die *A-Player*, für sich zu gewinnen und zu halten. ‚Besser‘ kann je nach Unternehmen und Kontext intelligenter, ambitionierter, kreativer oder auch - im Falle einer Model-Agentur - schöner sein.

In diesem Fall geht es auch wirklich um die Personen, die auf einer Stelle sitzen, nicht die Frage ob es sich bei der Position um Schlüsselpositionen handelt oder nicht. Die Bedeutung des Ansatzes, durch ‚bessere‘ Mitarbeitende zu punkten, darf nicht unterschätzt werden. Denn der **Leistungsunterschied zwischen** guten und **sehr guten** und sehr guten und **extrem guten Mitarbeitenden** ist viel größer als es sich die meisten Beteiligten klar machen. Bei körperlichen und wenig qualifizierten Tätigkeiten ist der Unterschied zwischen einem durchschnittlichen und einem sehr guten Mitarbeitenden nicht sehr groß. Ein guter Paketzusteller wird vielleicht zwei-, dreimal so viel leisten wie ein schwacher oder normaler Zusteller.

Bei anderen Tätigkeiten, gerade auch bei Wissensarbeit, sieht dies anders aus. Bill Gates wird der Ausspruch nachgesagt, dass ein überragender Software-Entwickler so viel wert wäre wie 10.000 normale Entwickler. Der eine oder der andere geniale Einfall ist mehr wert als die jahrelange Arbeit von durchschnittlichen Mitarbeitern. Die Beobachtung, dass diese Form von Leistung nicht normal verteilt ist, sondern eher einer Pareto-Verteilung folgen, zeigen O’Boyle und Aguinis eindrucksvoll für die verschiedensten Berufe: ob Künstler, Wissenschaftler aber auch Schauspieler und Profi-Sportler. So zeigen die Autoren, dass Vertriebler, die zu den obersten 0,15 % einer Kohorte gehören, mehr als 3,5-mal so viel Umsatz generierten als die Kollegen, die ‚nur‘ zu den besten 2,5 % der Kohorte gehörten (vgl. O’Boyle und Aguinis 2012, S. 109).

Exkurs: Albert Einstein als Ausnahmewissenschaftler

Albert Einstein, der 1922 den Nobelpreis für Physik erhielt, gilt zu Recht als einer der bedeutendsten Wissenschaftler aller Zeiten. Fast alle Wissenschaftler träumen davon, einmal im Leben eine Entdeckung zu machen, die einen Nobelpreis verdient. Für fast alle Wissenschaftler bleibt dieser Traum unerfüllt. Noch seltener ist es, dass jemand mehrere Ideen dieser Qualität hat. Albert Einstein erhielt seinen Nobelpreis für eine Arbeit, die er 1905 verfasst hatte. Im Jahr 1905 schrieb Albert Einstein innerhalb von nur vier Monaten vier Artikel zu unterschiedlichen physikalischen Fragestellungen, die jeder für sich nach Einschätzungen der Fachwelt einen Nobelpreis verdient hätten. Und er schrieb sie nebenbei, neben seiner Arbeit als Angestellter am Berner Patentamt (vgl. Isaacson 2008).

Vor dem extremen Unterschied zwischen sehr guten und extrem guten Mitarbeitern betonen O’Boyle und Aguinis die Bedeutung, dieses ‚**Superstars**‘ für die eigene Organisation zu gewinnen, statt sich mit der Nr. 2 oder der Nr. 3 zufrieden zu geben. Denn den Autoren nach ist die Bedeutung dieser Superstars entscheidend über den Erfolg oder Misserfolg der Organisation (vgl. O’Boyle und Aguinis (2012, S. 112). Vor diesen deutlichen Leistungsunterschieden werden auch die **Gehaltsunterschiede** zwischen den extrem guten Mitarbeitern und den normalen Mitarbeitern nachvollziehbar. Laut Bock (2015, S. 241) kann es bei Google vorkommen, dass ein Mitarbeitender 10.000\$ in Aktienoptionen erhält. Sein Kollege, der der gleichen Tätigkeit nachgeht, aber eine deutlich höhere Leistung erzielt, erhält \$1.000.000 an Optionen). Auch wird vor diesem Hintergrund der

Ausspruch von Oswald Grübel, dem früheren CEO der Schweizer UBS nachvollziehbar, der zum Thema Entlohnung der Spitzenkräfte lapidar meinte: „*Gute Leute sind nicht teuer. Schlechte Leute sind teuer.*“ Es sind die schlechten Mitarbeitenden, die ihr Geld nicht wert sind, nicht die Spitzenleute mit ihrer überproportionalen Leistung.

Dieser hohe Leistungsunterschied hat aber auch aus Sicht der Unternehmen eine Kehrseite. Die Spitzenleute sind sich in der Regel ihres Marktwertes bewusst. Sie können drohen, das Unternehmen zu verlassen, falls ihre Leistung nicht ausreichend vergütet wird. In der Literatur wird diese Fähigkeit der Mitarbeiter, die für das Unternehmen erwirtschafteten Gewinne (teilweise) für sich zu behalten, als **Appropriabilität** bezeichnet (vgl. Collis und Montgomery 1995 und Coff 1999). Auch Google – wie viele andere Technologieunternehmen oder auch Investmentbanken – scheint mit dem Problem zu kämpfen zu haben. 2015 zahlte das Unternehmen ca. 5,3 Mrd. Dollar in Aktienoptionen an die Mitarbeiter. Dies entsprach ca. einem Fünftel des Gewinns des Unternehmens in dem Jahr (vgl. The Economist 2016). Diese Aktienoptionen binden nicht nur die Mitarbeitenden an das Unternehmen, um dort einen Beitrag zu leisten, sondern die großen Technologieunternehmen stellen durch ihre lukrative Vergütung sicher, dass kleinere Unternehmen nicht in den Genuss dieser Top-Leute kommen. Die großen **Unternehmen ‚bunkern‘ diese Top-Leute** und machen sie für Start-ups schlichtweg unbezahlbar (vgl. The Economist 2016).

Neben der Appropriabilität bedrohen auch andere Firmen den Wettbewerbsvorsprung durch ‚bessere‘ Mitarbeiter. Denn egal, wie viel wir diesen Spitzenleuten auch zahlen, ein finanzkräftiger Konkurrent könnte diese Spitzenleute abwerben. Der durch die Mitarbeitenden aufgebaute Wettbewerbsvorteil ist damit schnell dahin. Auch sind selbst noch so brillante und loyale Mitarbeitende sterblich. Das zeigt das Beispiel von Steve Jobs bei Apple. So müssen wir feststellen, dass **einzelne Mitarbeitende** – egal, wie viel besser sie auch als andere Mitarbeitende sein mögen –, **keinen langfristigen Wettbewerbsvorteil bilden**.

Darüber hinaus müssen wir bedenken, dass nicht jedes Unternehmen den Kampf um den ‚War for Talents‘ gewinnen kann. Nicht nur die ‚Stars‘ unter den Unternehmen mit einer attraktiven Arbeitgebermarke oder großen finanziellen Ressourcen, sondern auch ganz ‚normale‘ Firmen stehen ja vor der Frage, wie es ihnen gelingen kann, mit **‚normalen‘ Mitarbeitenden einen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen**. Für diese Firmen haben wir eine gute Nachricht. Zum einen reicht es für den Wettbewerbsvorsprung aus, dass die eigenen Mitarbeitenden lediglich besser als die der Konkurrenz sind. Zum anderen sind für den Aufbau eines langfristigen Wettbewerbsvorteils weder tiefe Taschen noch eine anziehende Marke notwendig. Die Optionen dazu stehen grundsätzlich allen Unternehmen zur Verfügung. Diese vier Optionen wollen wir uns im Folgenden näher anschauen.

Transfer für die Praxis

1. In welchen Bereichen konkurrieren Sie um die besten Mitarbeitenden? Wie definieren Sie dabei ‚die Besten‘?
2. Besteht bei Ihnen im Unternehmen bei bestimmten Personen die Gefahr der Appropriabilität? Wenn ja, wie gehen sie damit um?

Sozialkapital

Wenn es nicht ausreicht, sich auf bessere Mitarbeitende als Wettbewerbsvorteil zu verlassen, müssen wir uns nach weiteren Möglichkeiten umschaun, durch Humankapital einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Dazu ist es hilfreich, Humankapital noch einmal genauer zu definieren. Wie im zweiten Kapitel schon erwähnt, werden unter Humankapital meist auch die Fähigkeiten, auf bestimmte Art zusammenzuarbeiten, Prozesse zu entwickeln bzw. am Leben zu halten, subsumiert². Für die folgende Diskussion ist es allerdings notwendig, dass wir die beiden Facetten des Sozialkapitals und des Organisationskapitals getrennt unter die Lupe nehmen. Wir wollen der Definition von Wright und seinen Kollegen folgen und (vgl. Wright et al. 2001, S. 716) die Begriffe so unterscheiden:

- ▶ **Sozialkapital:** Die wertvollen Beziehungen, über die eine Person verfügt.
- ▶ **Organisationskapital:** Die Prozesse und Routinen in der Firma, die die Zusammenarbeit in der Organisation ermöglichen.

Ulrich (2013) führt als weitere Kategorie noch die Kompetenzen der Führungskräfte als separate Kategorie auf, aber diese kann der Einfachheit halber in die anderen Kategorien mit integriert werden. Bei der Unterscheidung zwischen den beiden Konzepten sind wir einerseits mit dem schon altbekannten Problem konfrontiert, dass je nach Autor die Begriffe unterschiedlich besetzt sind. So benutzt bspw. Collier im Rahmen der Migrationsforschung den Begriff des Sozialkapitals für genau das, was wir für unsere Zwecke als Organisationskapital bezeichnen (Collier 2013). Die babylonische Sprachverwirrung setzt sich fort. Außerdem zerfließen die Grenzen zwischen Sozial- und Organisationskapital oft. Doch hilft hier eine Abgrenzung. Organisationskapital zeichnet sich nämlich dadurch aus, dass es nicht von einer einzelnen Person abhängt (vgl. Schneider 2008, S. 14). Das Sozialkapital bleibt der Person erhalten, wenn sie die Organisation verlässt, das Organisationskapital geht verloren.

Sozialkapital: Die Macht der ‚Old Boys‘ Networks

England mit seinem im Vergleich zu Deutschland immer noch sehr stark ausgeprägtem Klassensystem liefert ein deutliches Beispiel für die Bedeutung, wen man kennt. Eine Gruppe von neun Internaten, die sogenannten Clarendon Schools (Charterhouse, Eton, Harrow, Merchant Taylor’s, Rugby, Shrewsbury, St Paul’s, Westminster und Winchester College) machen die Elite der britischen Internate aus. Diese neun Schulen bilden lediglich 0,15 Prozent aller Schüler aus. Doch die Wahrscheinlichkeit, dass die Absolventen dieser Schulen in die Spitzenpositionen von Wirtschaft und Verwaltung kommen, ist immer noch extrem groß.

Basierend auf Daten der letzten 120 Jahre aus dem *Who’s Who* – einem Katalog der britischen Elite – kommen Reeves und seine Koautoren zum Ergebnis, dass in den letzten Jahrzehnten der Einfluss dieser Schulen deutlich abgenommen hat. Doch ist für die

²Vgl. Abschn. 2.4.

Absolventen dieser neun Schulen immer noch 94mal(!) wahrscheinlicher, eine Spitzenposition in Wirtschaft oder Verwaltung zu erlangen (vgl. Reeves et al. (2017)). Nicht nur werden auf diesen Schulen Freundschaften geschlossen, die helfen, Zutritt zu bestimmten Kreisen zu erhalten, auch vermitteln diese Schulen eine Sozialisation, eine Sprache und Haltung, die es ihnen erlaubt, sich trittsicher in den höchsten Kreisen der britischen Gesellschaft zu bewegen. Dies macht die Absolventen zu gesuchten Kandidaten britischer Elite-Institutionen oder auch Firmen, deren Kunden sich aus der britische Upper-Class rekrutieren.

Wie wird Sozialkapital aufgebaut? Es sind die Kontakte, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens aufgebaut werden, das Netzwerk, das im Laufe der Zeit geknüpft wird. Je mehr die Mitarbeitenden die Gelegenheit haben, sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens auszutauschen, Kontakte zu anderen Abteilungen zu knüpfen, desto größer ist die Möglichkeit, dieses Sozialkapital auszubauen. Nicht umsonst versuchen Unternehmen, Räume wie etwa die Kaffeeküchen zu schaffen, an denen spontane und ungeplante Treffen stattfinden, die Gelegenheit zum Gespräch und Ideenaustausch bieten.

Aus Sicht der einzelnen Person sind diese Beziehungen besonders dann wertvoll, wenn innerhalb einer Gruppe nur diese Person Kontakte zu einer anderen Gruppe hat. Wenn es im Vertrieb nur eine einzige Kollegin gibt, die einen guten Draht in die Produktion hat, und als Einzige ggf. herausfinden könnte, welche Probleme dort bestehen, wie lange sich die Auslieferung der Produkte verzögern wird, dann ist das Sozialkapital dieser Person hoch (vgl. Centola 2019, S. 54 f.). Falls diese Kollegin das Vertriebsteam verlassen würde, dann wären die Konsequenzen für das Vertriebsteam erheblich. Wenn aber viele Vertriebsmitarbeitende gut in die Produktion vernetzt sind, dann ist der Zugang unabhängig von der einzelnen Person. Dann ist die Verbindung in die Produktion nicht mehr Sozialkapital, sondern personenunabhängiges Organisationskapital. Der Aufbau von Sozialkapital ist ein selbstverstärkender Prozess. Je mehr jemand die ‚richtigen‘ Leute kennt, desto größer ist auch das Interesse von anderen Personen, in das Netzwerk dieser Person aufgenommen zu werden. Schließlich könnte es ja sehr nützlich sein, auf das Netzwerk dieser Person zurückgreifen zu können. Desto leichter fällt es der gut vernetzten Person, mit anderen Personen mit wertvollen Kontakten ins Gespräch zu kommen.

Beim Thema Sozialkapital treffen wir aber noch auf einzelne Mitarbeiter, die weder durch besonders große Leistungen auffallen noch besonders produktiv sind. Die Bedeutung dieser Mitarbeitenden liegt darin, dass sie es schaffen, verschiedene Leute innerhalb der Firma zusammenzubringen und zu vernetzen. Grigoriou und Rothaermel sprechen von ‚*relational stars*‘ (vgl. Grigoriou und Rothaermel 2014, S. 607). Gerade weil diese Leute nach außen nicht so sichtbar sind wie beispielsweise Entwicklungsingenieure mit vielen Patenten, läuft eine Firma weniger Gefahr, dass diese *relational stars* abgeworben werden. Diese Netzwerker sind aber nicht nur für Kontakte innerhalb der Firma nützlich, sondern auch für Kontakte nach außen. Dies zeigt auch das folgende Beispiel von McKinsey. Hier sind ja gerade die Kundenkontakte eine wichtige Grundlage für den Wettbewerbsvorteil.

Sozialkapital: Das Beziehungsgeflecht

Auch McKinsey baut seinen Wettbewerbsvorteil auf seinen Mitarbeitern auf, setzt hier dabei klar auf Intelligenz und analytische Brillanz seiner Berater. Unabhängig von der eigentlichen Ausbildungsrichtung stellt McKinsey Personen ein, die in der Lage sind, Prozesse und Situationen sehr gut zu analysieren und so den Unternehmenskunden Lösungen für verschiedenste Managementprobleme entwickeln zu können. McKinsey zieht aber einerseits seinen Wettbewerbsvorteil aus der Qualität seiner Berater und andererseits aus dem Sozialkapital, sprich dem **Beziehungsnetz**, das diese Berater im Laufe der Zeit in die unterschiedlichsten Unternehmen entwickelt haben.

Durch dieses Beziehungsgeflecht, das McKinsey über die Jahre aufgebaut hat, ist das Geschäftsmodell des Unternehmens deutlich schwieriger zu kopieren. Ein anderes Beratungsunternehmen kann zwar auch Spitzenabsolventen rekrutieren. Das Beziehungsgeflecht zu den aktuellen und potenziellen Kunden aufzubauen – die oft noch ehemalige Mitarbeitende von McKinsey sind –, ist aber ungleich schwieriger und langwieriger, sodass McKinsey seine Wettbewerbsposition viel leichter verteidigen kann, als wenn das Unternehmen allein nur auf ‚bessere‘ Mitarbeitende setzen würde. Nicht umsonst bindet McKinsey – wie viele andere Beratungsunternehmen und Anwaltskanzleien auch – die Träger dieser Kundenkontakte als Partner und damit Miteigentümer an die Firma.

Der Wert des Sozialkapitals, wie gut – und mit wem – bestimmte Personen vernetzt sind, lässt sich nur schwer erkennen. Nicht nur von außen, sondern leider auch von innen. Daher gibt es innerhalb und außerhalb der Organisationen die verschiedensten **Bestrebungen**, das **Sozialkapital zu identifizieren**. Innerhalb der letzten Jahre hat die **soziale Netzwerkanalyse** einen wahren Boom erlebt. Obwohl das Instrument schon seit den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts existiert, ist es erst in den letzten zehn Jahren ins Rampenlicht gerückt (vgl. Hollenbeck und Jamieson 2015). Die soziale Netzwerkanalyse versucht die Gruppenprozesse und die Form der Zusammenarbeit zu identifizieren, die sich nicht im Organigramm der Organisation identifizieren lässt. Basierend auf der Auswertung von E-Mail- oder auch Telefon-Kontakten wird versucht zu ermitteln, wer mit wem zusammenarbeitet, wer nur innerhalb der Abteilung kommuniziert, wer die *relational stars* der Organisation sind. So spannend der Ansatz der sozialen Netzwerkanalyse auch ist, so aufwändig – aus Sicht europäischer Datenschutzsicht auch problematisch – ist die Generierung und Nutzung der dafür notwendigen Daten.

Außerhalb der Organisation erlauben es beruflich orientierte Social-Media-Plattformen wie **LinkedIn** oder **XING** auch Externen zu erkennen, wie gut eine Person vernetzt ist. Die Zahl der Kontakte gibt einen Hinweis darauf, wie stark eine Person vernetzt ist, wie viele Personen sie kennt. Ob es die ‚richtigen‘ Personen sind, die die Person kennt, bleibt dabei aber meist offen. Dennoch gehen immer mehr Recruiter dazu über, bei der Identifikation von Kandidaten auch ihr Netzwerk auf den dementsprechenden Netzwerken zu berücksichtigen, bzw. gezielt nach Personen mit einem hohen Grad der Vernetzung zu suchen.

Transfer für die Praxis

1. Welche Mitarbeitende verfügen bei Ihnen über besonders hohes Sozialkapital?
2. Wer sind Ihre *relational stars*?
3. Was machen Sie, um das Sozialkapital im Unternehmen zu erhöhen?

Organisationskapital

Neben dem Sozialkapital ist das Organisationskapital, die Art und Weise, wie bestimmte Prozesse und Routinen implementiert und gelebt werden, ein weiterer Ansatz, der uns hilft, uns über unser Humankapital zu differenzieren. Da die Prozesse und Routinen eines Unternehmens sowohl helfen, den Status quo aufrechtzuerhalten, als auch darüber entscheiden, wie im Unternehmen gelernt werden und wie stark sich das Unternehmen verändern kann, betreffen sie fast jeden Aspekt des Unternehmens (vgl. Teece et al. 1997). Die meisten **Prozesse** sind gleichzeitig das **Ergebnis eines langjährigen Lernprozesses**. Sackmann (2017) beschreibt diesen Lernprozess so: „*Werden diese Erfolgs- und Misserfolgsrezepte im Umgang mit regelmäßig auftauchenden Problemstellungen an Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzte weitergegeben und auch von diesen im Umgang mit den entsprechenden Themen angewandt, dann werden diese Erfolgs- bzw. Misserfolgsrezepte zum kulturellen Wissen der Organisation – primär in Form von Handlungswissen*“ (Sackmann 2017, S. 80).

Diese Aussage zeigt einerseits die Nähe des Konzepts des Organisationskapitals, andererseits aber auch wie lange es dauert, um Organisationskapital zu kopieren. Während es ein Unternehmen wie Zara geschafft hat, den Design- und Produktionsprozess so zu beschleunigen, dass zwischen dem Zeitpunkt, an dem ein Kleidungsstück entworfen wird, und dem Tag, an dem es in den Filialen auf den Bügeln hängt, gerade einmal zwei Wochen vergehen, nimmt es für die Wettbewerber viel Zeit in Anspruch, diesen Prozess zu kopieren und ihn genauso zu leben, wie er bei Zara gelebt wird. Mit diesen Prozessen, diesem Organisationskapital hat das Unternehmen zwar keinen ewig währenden, so aber doch **nachhaltigen Wettbewerbsvorteil**. Und das ist viel wert.

Da der Wert des Organisationskapitals nicht von einzelnen Mitarbeitenden abhängt, sondern im Zusammenspiel verschiedener Personen entsteht, ist das **Organisationskapital schwer greifbar** und daher wird es **für die Firma umso wertvoller**. Der Marktwert einer einzelnen Mitarbeiterin – egal ob sie auf einer Schlüsselposition sitzt oder nicht –, lässt sich relativ gut bestimmen. Wenn die Leistung dieser Mitarbeiterin unabhängig vom Zusammenspiel mit anderen Personen erbracht werden kann, handelt es sich um eine *generische* Ressource. Deren Marktwert lässt sich relativ schnell und einfach ermitteln. Beim Organisationskapital hängt aber die Leistung der Mitarbeitenden vom Zusammenspiel mit anderen Personen in der Organisation ab. Statt mit einer generischen Ressource haben wir es mit einer unternehmensspezifischen oder auch *komplexen* Ressource zu tun. Für diese komplexe Ressource existiert kein Markt, der den angemessenen Preis festlegt (vgl. Barney 1986; Ployart et al. 2014, S. 382). Und in Unkenntnis des angemessenen Preises lässt sich diese Ressource auch viel schwieriger einkaufen bzw. transferieren (vgl.

Colbert 2004, S. 348). Dadurch fällt es einer Organisation leichter, den Wettbewerbsvorsprung, den dieses Organisationskapital ermöglicht, länger aufrecht zu erhalten.

Aus Sicht des Unternehmens hat das Organisationskapital im Vergleich zum Sozialkapital einen weiteren Vorteil. Beim Sozialkapital besteht das Problem der Appropriabilität, den Mitarbeitenden fällt es leichter, den durch ihr Sozialkapital entstandenen Mehrwert für sich abzuschöpfen. Schließlich lässt sich relativ eindeutig zuordnen, wer für eine Leistung verantwortlich ist. Beim **Organisationskapital** ist die **Gefahr der Appropriabilität deutlich geringer**. Denn die Zuordnung der Leistung auf einzelne Personen ist deutlich schwieriger, oft sogar unmöglich. Daher besteht im Falle des Organisationskapital eine deutlich geringere Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende die Früchte ihrer Arbeit für sich gänzlich vereinnahmen können (vgl. Molloy und Barney 2015; Chadwick 2017).

Da Prozesse – und gerade das alltägliche Leben dieser Routinen – einen intensiven Austausch zwischen den Mitarbeitern voraussetzen, kann man sich natürlich trefflich streiten, ob Sozial- und Organisationskapital nicht zwei Seiten ein und derselben Medaille sind. Sie stehen auf jeden Fall in einem engen Verhältnis und bedingen sich gegenseitig, zielen aber auf unterschiedliche Dinge ab. Ein **entscheidender Unterschied** ist allerdings, dass das **Sozialkapital** im Gegensatz zum Organisationskapital nicht dem Unternehmen, sondern **dem Mitarbeitenden gehört** und mit diesem Mitarbeitenden das Unternehmen verlässt (vgl. Youndt und Snell 2004, S. 342).

Während sich in Wirtschaftsunternehmen viele Manager mit dem Konzept des Organisationskapitals schwertun, ist dieses Konzept in anderen Organisationen – wenn auch nicht unter diesem Namen – sehr geläufig. Sportmannschaften leben davon genauso wie die Kampfverbände der verschiedenen Armeen. Auch bei der Frage, was **Hochleistungsteams** in diversen Kontexten von anderen Teams unterscheidet, spielt das Organisationskapital eine entscheidende Rolle (vgl. Pawlowsky und Steigenberger 2012).

Organisationskapital: Warum sind einige Kampfverbände effektiver als andere?

Ein deutscher Infanterieoffizier verdeutlichte in einer Diskussion die Bedeutung des Organisationskapitals am Beispiel von armenischen Soldaten, die dieser Offizier für die Sicherung von Stellungen in Afghanistan ausgebildet hatte. Die Ausrüstung und die Bewaffnung der deutschen und der armenischen Soldaten unterschieden sich nicht oder kaum, sodass hier nicht die Ursache für die höhere Kampfkraft der deutschen Verbände zu suchen war. Der Grund lag woanders, nämlich im unterschiedlich stark ausgeprägten Organisationskapital. Da sich die Soldaten in den deutschen Verbänden länger kannten als die in den armenischen Verbänden, herrschte nicht nur ein größeres Vertrauensverhältnis zwischen den einzelnen Soldaten und ihren Vorgesetzten, sondern auch das Organisationskapital in Form von eingespielten Routinen war bei den Bundeswehrsoldaten entsprechend höher. So hatte bei den deutschen Verbänden jeder Soldat klar definierte Rollen: Wer ist für welches Feuerfeld zuständig? Im Falle eines Rückzuges: Wer sichert, wer zieht sich zurück? Wie werden die Hauptwaffen eingesetzt, damit unter Feindbeschuss nicht einfach wild um sich geschossen, sondern Munition gespart wird, man sich gleichzeitig gegenseitig sichert und die Hauptwaffen koordiniert auf die

Hauptziele einsetzt? Dank des größeren Organisationskapitals, dass sich in höherem Vertrauen, besserer Prozesse und Routinen ausdrückte, war die Effektivität der deutschen Verbände bei ähnlicher Zahl der Soldaten und Qualität der Waffen höher.

Wie schwierig sich der **Aufbau von neuem Organisationskapital** gestaltet, zeigt der Versuch vieler Unternehmen, sich eine **agile Organisation** zu geben. Die Notwendigkeit, schneller, hierarchiefreier und funktionsübergreifend zusammenzuarbeiten, wird allseits akzeptiert. Schulungen für Design Thinking oder SCRUM erfreuen sich reger Beliebtheit. Doch die Umsetzung von agilen Methoden in den Unternehmen fällt schwer. Denn agile Arbeitsformen benötigen andere Formen der Zusammenarbeit, benötigen ein neues Organisationskapital. Eine Studie der Unternehmensberatung Hays identifiziert unter den Hauptfaktoren, die die Einführung agiler Methoden behindern u. a. das Insel- und Konkurrenzdenken der Fachbereiche, eine mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter. Aber auch Führungskräfte, die sich schwertun, ihren Führungsstil zu ändern sind Hindernisse genauso wie Prozesse, die der neuen Form der Zusammenarbeit widersprechen (vgl. Hays 2018, S. 20). Alles Elemente des bestehenden Organisationskapitals, die dem Aufbau neuen Kapitals im Wege stehen.

Bei aller Schwierigkeit, die Konzepte des Sozialkapitals und des Organisationskapitals zu unterscheiden, gilt es einen weit wichtigeren Punkt zu berücksichtigen: Wird die Bedeutung des Sozial- und Organisationskapitals überhaupt im Unternehmen erkannt und berücksichtigt? Das Sozialkapital und das Organisationskapital des Unternehmens gehören zu den **immateriellen Vermögenswerten** des Unternehmens. Wie wir eben gesehen haben, besteht kein funktionierender Markt für Sozialkapital. Auch tun sich Unternehmen schwer, einen angemessenen Preis für das Organisationskapital zu finden. Mit dem Ergebnis, dass Unternehmen Gefahr laufen, nicht ausreichend Zeit und Geld für den Aufbau des Organisationskapitals zur Verfügung zu stellen. Das oben angesprochene gestiegene Interesse an Instrumenten wie der sozialen Netzwerkanalyse lässt sich in diesem Zusammenhang als positiver Trend interpretieren.

Wie kann die Personalfunktion den **Auf- und Ausbau von Sozial- und Organisationskapital** unterstützen? Dies geschieht über die Bereitstellung verschiedener Prozesse, die die Kompetenzen der Organisation erhöhen (vgl. Saridakis et al. 2017, S. 89). Das Personalmanagement soll nicht nur für den Aufbau und die Betreuung des Wissensmanagements zuständig sein, sondern die Personaler sollen gleichzeitig als Change Agents agieren. Interessanterweise definieren beispielsweise Ulrich und seine Koautoren in ihrer Auflistung an Kompetenzen für Personaler die Kompetenz des Change Agents direkt zusammen mit der Kompetenz des Kulturmanagements, wenn sie diese Kompetenz als ‚Culture & Change Steward‘ zusammenfassen (vgl. Ulrich et al. 2008, S. 79 ff.). Denn die Veränderung des Sozial- und Organisationskapitals hat – je nach Lesart – entweder indirekt Auswirkungen auf die Unternehmenskultur oder verändert direkt die Unternehmenskultur. Damit sind wir beim nächsten Ansatzpunkt, mit dem wir uns nachhaltig mit unserem Humankapital vom Wettbewerb differenzieren können: dem wenig griffigen Phänomen der Unternehmenskultur. Da das Konzept nicht nur vage, sondern auch für den nachhalti-

gen Wettbewerbsvorteil sehr wichtig ist, lohnt es sich, dieses Konzept ausführlicher in einem eigenen Abschnitt darzustellen.

Transfer für die Praxis

1. Welches Organisationskapital unterscheidet Sie von Ihren stärksten Wettbewerbern? Welche Prozesse funktionieren bei Ihnen besser, welche bei Ihren Wettbewerbern?
2. Haben Sie Programme, um das Organisationskapital in Ihrem Unternehmen zu verändern? Wenn ja, welche mit welchem Ziel?

6.4 Unternehmenskultur

Was ist Unternehmenskultur? **Unternehmenskulturen** – genauso wie Landeskulturen – sind **leicht zu erkennen, aber schwer zu beschreiben**. Dass Amerikaner anders sind als Österreicher oder Chinesen, erkennt man sehr schnell. Warum sie anders sind, lässt sich aber deutlich schwieriger erklären. Genauso erkennt man auch, dass die Art und Weise, wie zusammengearbeitet, wie miteinander umgegangen wird – was wichtig, was unwichtig ist –, in einer Großbank anders ist als in einem Handwerksbetrieb, in einer IT-Schmiede anders als in einem Krankenhaus. Was genau diese Unterschiede ausmacht, lässt sich nicht so schnell erklären.

Da jedoch die Unternehmenskultur einen wichtigen – vielleicht sogar den wichtigsten – Ansatzpunkt bietet, das eigene Humankapital als Wettbewerbsvorteil einzusetzen, lohnt es sich, diesem auf den ersten Blick schwer greifbaren Phänomen auf den Grund zu gehen. Dabei wollen wir im ersten Schritt Unternehmenskulturen anhand von Modellen greifbarer machen. Im zweiten Schritt gehen wir der Frage nach, wie Unternehmenskulturen wirken, konkret für unseren Fall: wie Unternehmenskulturen dazu führen, dass das Humankapital einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellt. Die dritte Frage zielt darauf ab, ob sich Unternehmenskulturen managen lassen. Und entscheidend: wenn ja, wie? Diese Frage ist deswegen relevant, da die Unternehmenskultur für uns nur dann ein gangbarer Weg ist, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, wenn wir auf die Unternehmenskultur auch gezielt Einfluss nehmen und sie in unserem Sinne verändern können.

Modelle von Unternehmenskulturen

Wenden wir uns der ersten Frage zu und machen wir den Versuch einer **Definition**. Versuch deswegen, da es auch in diesem Falle eine Vielzahl von Vorschlägen gibt. Kutschker und Schmid grenzen die Unternehmenskultur folgendermaßen ein: *„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer Unternehmung, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf die vielfältigen Anforderungen, die an diese Unternehmung gestellt werden, im Laufe der Zeit herausgebildet hat“* Kutschker und Schmid (2006, S. 678).

Schein, dessen Name in besonderem Maße mit dem Konzept der Unternehmenskultur verbunden wird, definiert sie so: „*The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in the relation to those problems*“ (Schein 2010, S. 18).

In beiden Fällen geht es darum, wie eine Gruppe, in diesem Fall eine Firma, sich intern so aufstellt, dass sie sich eine gemeinsame Sichtweise auf sich selbst und ihre Umwelt verschafft, die ihr hilft, auf die Anforderungen der Umwelt einzugehen, und damit langfristig bestehen kann. Während Kutschker und Schmid den Fokus stärker darauf legen, *woran* sich diese Unternehmenskultur ausdrückt, betont Schein noch zusätzlich das Element, wie diese Unternehmenskultur weitergegeben und damit stabilisiert wird.

Eine kürzere und im Alltag eher anzutreffende Definition ist die von Deal & Kennedy: „*The way we do things around here*“ (Deal und Kennedy 1984, S. 4). Interessanterweise deckt sich diese Definition fast eins zu eins mit der Beschreibung von Managementprozessen, die wir eben in der Diskussion des Organisationskapitals hatten. Teece und seine Koautoren definieren diese Prozesse nämlich so: „By managerial and organizational processes, we refer to the way things are done in the firm [Hervorhebung hinzugefügt], ...“ Teece et al. (1997, S. 518). Hier wird deutlich, dass die Übergänge zwischen Sozial- und Organisationskapital und Unternehmenskultur mehr als fließend sind.

Wie können wir diese Unternehmenskultur greifbar machen? Im Laufe der Zeit ist dazu eine Vielzahl von Vorschlägen gemacht worden (vgl. Kutschker und Schmid 2006, S. 678 ff., Wien und Franzke 2014 oder auch Sackmann 2017 für einen Überblick über die verschiedenen Modelle). Manchmal tauchen diese Modelle auch unter anderem Namen auf, wie beispielsweise dem Konzept des ‚*organizational health*‘ von De Smet et al. (2014).

Gemeinsam ist den meisten dieser Modelle die Unterscheidung zwischen denjenigen Aspekten der Kultur, die wir direkt beobachten können, und jenen, die nicht direkt beobachtbar sind und somit tiefer liegen. Osgood prägte für diese Unterscheidung die Begriffe ‚**Percepta**‘ für die direkt beobachtbaren Elemente, ‚**Concepta**‘ für die tiefer liegenden Elemente (vgl. Osgood 1951).

Das wohl einflussreichste der vielen Modelle zur Unternehmenskultur ist das von Schein (vgl. Schein 2010). Es erweitert Osgoods Unterscheidung zwischen Percepta- und Concepta-Ebene auf die drei Ebenen: der Artefakte (*artefacts*), der Werte (*espoused beliefs and values*) und der Grundannahmen (*basic underlying assumptions*):

- **Artefakte:**

Diese Ebene deckt sich weitestgehend mit der Percepta-Ebene Osgoods. Hier werden all die Dinge und Verhaltensweisen zusammengefasst, die direkt zu beobachten sind. Das kann die Architektur der Firmenzentrale oder der Büros sein. Glas, Stahl, nüchterne Kühle und Bauhaus-Möbel im Eingangsbereich vieler Konzernzentralen, der obligatorische Kicker und die Bean-Bags in den Büros eines Internet-Start-ups. Dies setzt

sich in der Kleidung der Mitarbeitenden fort: dunkle Anzüge und Kostüme bei Großbanken und Unternehmensberatungen, Freizeitlook bzw. Arbeitskleidung im Handwerksbetrieb. Genauso gehören zur Ebene der Artefakte die Zahl der Hierarchiestufen und die Strenge, mit der diese Hierarchien betont und eingehalten werden. Wird über die Hierarchieebenen hinweg geduzt oder herrscht das formelle Sie vor?

Viele der Artefakte sind an sich – ohne Kenntnis der zugrunde liegenden Werte und Annahmen – nicht unbedingt selbsterklärend. Warum kleiden sich Menschen, die sonst sehr großen Wert auf ihre Individualität legen, für die Arbeit in der Uniform eines dunklen Anzuges mit den großen Wahlmöglichkeiten zwischen Dunkelblau und lebensbejahendem Anthrazit? Offensichtlich nicht, weil ihnen dieser Kleidungsstil so gut gefällt. Sonst würden wir am Wochenende in der Fußgängerzone deutlich mehr Anzugträger beim Einkaufsbummel treffen. Für diese Artefakte muss es tiefer liegende Gründe geben.

- **Werte:**

Während all diese Artefakte gut zu beobachten sind, gilt dies für die Ebene der Werte nur indirekt. Die Werte werden – vielleicht mit der Ausnahme von veröffentlichten Unternehmensleitbildern und Wertesammlungen – nur indirekt durch das Handeln der Mitarbeitenden sichtbar. Zu den Werten, die eine Unternehmenskultur ausmachen und die Mitglieder dieser Organisation verbinden, gehört in erster Linie die Frage nach dem Zweck der Organisation. Wozu sind wir hier in dieser Firma zusammengekommen? Geht es darum, das beste Auto der Welt zu bauen? Oder eher darum, dass unsere Kunden bei uns im Restaurant einen schönen Abend verbringen und gut essen können? Oder bietet uns das Unternehmen die Möglichkeit, hier Karriere zu machen, Macht zu gewinnen und sehr viel Geld zu verdienen? Geht es eher darum, dass wir zusammenarbeiten, oder ist es ein Wettbewerb zwischen den Mitarbeitenden, wer letztendlich einen der wenigen Plätze auf den oberen Karrierestufen ergattert?

Es geht auch um das Selbstverständnis, welche Aufgaben Mitarbeitende übernehmen, wie bestimmte Rollen ausgefüllt werden sollen. So ist es beispielsweise dem Chef einer inhabergeführten SAP-Beratung mit über 150 Mitarbeitern wichtig, dass er selbst noch operativ tätig ist und das Customizing beim Kunden mit vornimmt. Dieses Vorgehen erwartet er auch von seinen Führungskräften. Demgegenüber eine SAP-Beratung mit zehn Leuten, bei der der Chef froh ist, dass das Unternehmen endlich so groß ist, dass er nicht mehr selbst operativ tätig sein muss, sondern sich um den Vertrieb und das Projektmanagement kümmern kann. Zwei Unternehmen in derselben Branche mit einem vollkommen unterschiedlichen Verständnis davon, was eine Führungskraft machen soll.

Auf dieser Ebene können wir auch das Phänomen der Anzugträger wider Willen erklären. Wenn wir davon ausgehen, dass es wichtig ist, den Kollegen und Geschäftspartnern zu signalisieren, dass wir uns ‚professionell‘ verhalten wollen, sprich, dass es uns ernst ist mit dem, was wir machen, und wir bereit sind, nach den hier gültigen Spielregeln zu spielen, dann werden wir auch bereit sein – und dies meist gar nicht groß hinterfragen –, für die Arbeit Kleidung zu tragen, die nicht unbedingt unserem Geschmack entspricht. Schein weist auch hier darauf hin, dass die Werte nicht unbedingt mit den

Artefakten in Einklang stehen müssen. Man kann sich zwar auf der Ebene der Artefakte ganz informell und kameradschaftlich verhalten, gleichzeitig auf der Ebene der Werte mit den Kollegen knallhart um die nächste Beförderung kämpfen. Das weitverbreitete ‚Du‘ und der kollegiale Umgangston gepaart mit einer harten Up-or-out-Regel bei vielen Beratungsunternehmen wären Beispiele für solch ein Spannungsverhältnis.

- **Grundannahmen:**

Die Werte basieren auf bestimmten Grundannahmen, der dritten Ebene des Modells. Diese Grundannahmen werden in der Regel gar nicht hinterfragt, bzw. wir sind uns gar nicht bewusst, dass unser Handeln auf diesen Annahmen basiert. Gehen wir davon aus, dass Menschen eher gut und leistungswillig sind oder eher faul und sich vor Verantwortung scheuen? (Vgl. McGregor's 1960, Theorie X und Theorie Y über die Grundannahmen zur menschlichen Natur). Sind Menschen grundsätzlich gleich oder gibt es eine ‚natürliche‘ Hierarchie? Sollen beispielsweise Frauen Führungspositionen übernehmen können oder sich eher um den Kaffee und die Sekretariatsaufgaben kümmern?

So bestimmend diese Grundannahmen für unser Handeln und die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, sind, so wenig werden sie in der Regel thematisiert. Diese Grundannahmen machen sich meist erst dann bemerkbar, wenn wir auf Organisationen treffen, die offensichtlich nach anderen Werten leben und handeln. Genauso, wie wir uns über unsere eigene Landeskultur normalerweise erst dann Gedanken machen, wenn wir mit den Mitgliedern anderer Kulturen konfrontiert werden. Und in den meisten Fällen ist die spontane Reaktion auf die andere Unternehmens- oder Landeskultur erst einmal Verwunderung und Ablehnung. Wie kann jemand sich *so* verhalten!? Erst wenn wir die Werte und die Grundannahmen dieser Kultur kennen, können wir das Verhalten auf der Ebene der Artefakte verstehen.

Transfer für die Praxis

1. Welche Artefakte sind für Ihr Unternehmen und seine Kultur typisch? Wo unterscheiden Sie sich dort von Ihren Wettbewerbern?
2. Welches sind die drei wichtigsten geteilten Werte in Ihrer Organisation?
3. Welche Grundannahmen werden im Unternehmen geteilt?

Klassifizierungen von Unternehmenskulturen

Das Modell von Schein hat uns gezeigt, dass wir bei den Unternehmenskulturen unterschiedliche Artefakte beobachten können, die – mehr oder weniger widerspruchsfrei – auf bestimmten Werten und Grundannahmen basieren. Im Laufe der Zeit wurden verschiedene Klassifizierungen entwickelt, anhand derer man Unternehmenskulturen einordnen kann (vgl. z. B. auch Sagmeister 2016; Sackmann 2017). Eine der verbreitetsten Typologien ist das Modell von Trompenaars (vgl. Trompenaars und Hampden-Turner 2012, S. 193 ff.).

Die Klassifizierung von Trompenaars basiert auf zwei Werten, die seiner Einschätzung nach entscheidend für die Ausprägung von Unternehmenskulturen sind. Dies ist einerseits der **Grad der Hierarchie**, den eine Unternehmung prägt. Andererseits ist es die Frage, ob

es mehr um die Personen, das Miteinander oder um die zu bewältigende Aufgabe geht. Anders formuliert: Herrscht in der Organisation eher eine **Personenorientierung** oder in erster Linie eine **Sachorientierung**? Die in Abb. 6.2 dargestellte Klassifizierung ergibt als Kombination der beiden Kriterien vier Grundtypen:

1. **Guided Missile:**

Hier steht die Aufgabenorientierung im Vordergrund. Die Hierarchien spielen keine Rollen. Führungsaufgaben übernimmt im Projekt derjenige mit der höchsten Fachkompetenz, nicht derjenige auf der höchsten Hierarchiestufe.

2. **Inkubator:**

Auch hier spielt die Hierarchie keine Rolle. Statt der Sachorientierung stehen hier aber die Person und die Selbstverwirklichung der Mitarbeitenden im Vordergrund. Die Aussicht, ‚sein Ding‘ machen, sich selbst verwirklichen zu können, ist der Hauptantrieb in dieser Unternehmenskultur. Wie es der Name ‚*Incubator*‘ – sprich Brutkasten – nahelegt, ist dieser Typ besonders bei Start-up-Unternehmen zu finden. Im letzten Kapitel hatten

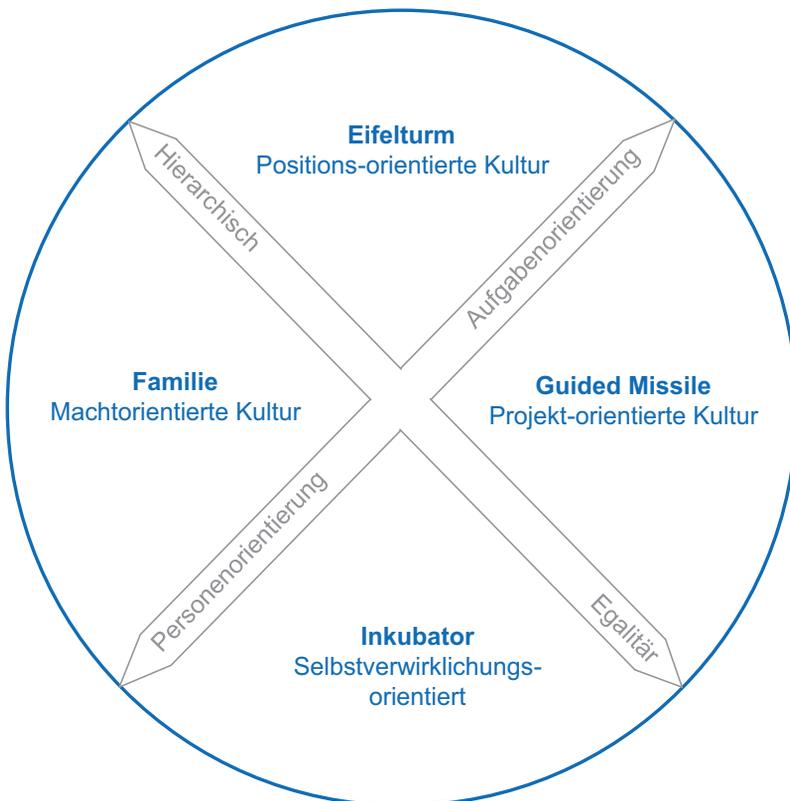


Abb. 6.2 Die Unternehmenskulturen von Trompenaars und Hampden-Turner (nach Trompenaars und Hampden-Turner 2012, S. 193)

wir die HR-Architekturen von Barron und Hannan diskutiert. Der Incubator würde durch seine Betonung der Aufgaben besonders deren Star-Architektur entsprechen.

3. Familie:

Hier ist die Personenorientierung mit einer starken Hierarchie gepaart. Alles ist auf den Firmenlenker ausgerichtet, der wie ein Familienpatriarch über dem Unternehmen wacht. Nicht formale Titel und Funktionsbeschreibungen bestimmen hier den Einfluss der einzelnen Personen, sondern die persönliche Nähe zum Chef. So kann ein Kindergartenfreund des Firmenlenkers als nominell einfacher Mitarbeitender mehr Einfluss haben als eine Führungskraft, die neu im Unternehmen ist.

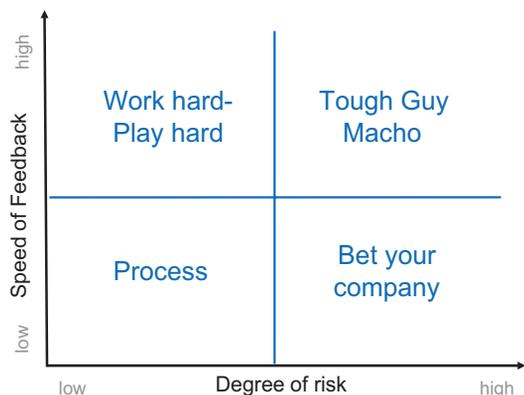
4. Eiffelturm:

In dieser Unternehmenskultur herrscht eine Kombination aus starker Hierarchieausprägung und starker Sachorientierung. Hier ist die Position der Führungskraft wichtiger als seine Fachkenntnis. In dieser streng hierarchischen Kultur wäre es undenkbar, dass, wie in der ‚Guided-missile‘-Kultur, ein Abteilungsleiter ein einfaches Teammitglied ist, während sein Mitarbeitender das Team leitet.

Wie bei all diesen Klassifizierungen sind die Übergänge zwischen den einzelnen Kulturen fließend und nur die wenigsten Unternehmen besitzen eine dieser Kulturen in Reinform. Während die Klassifizierungen bei Trompenaars an den Grundannahmen der Mitarbeitenden ansetzen, basiert im Gegensatz dazu die Typologie von Deal und Kennedy auf der Marktlogik, der das Unternehmen ausgesetzt ist (vgl. Deal und Kennedy 1984). Deal und Kennedy argumentieren, dass es zwei mit der Geschäftslogik verbundene Faktoren sind, die die Unternehmenskultur prägen. Dies ist einerseits das Ausmaß des **mit der Tätigkeit verbundenen Risikos** und andererseits die **Geschwindigkeit**, mit der das Unternehmen bzw. seine Mitarbeitenden **Feedback zur Qualität der eigenen Arbeit bekommen**. Auch Deal und Kennedy spannen aus diesen beiden Faktoren eine 2×2 -Matrix, die in Abb. 6.3 dargestellt ist.

Daraus ergeben sich diese vier Grundtypen an Unternehmenskulturen:

Abb. 6.3 Unternehmenskulturen nach Deal und Kennedy



- **Tough-guy/Macho-Kultur:**

Im Quadranten rechts oben bekommen die Mitarbeitenden sehr schnelles Feedback über die Qualität ihrer Arbeit, und gleichzeitig ist mit der Tätigkeit ein sehr hohes Maß an Risiko verbunden – für das eigene Leben oder das anderer. In Wirtschaftsunternehmen ist diese ‚*Tough-guy*‘- oder ‚*Macho*‘-Kultur selten anzutreffen. In Reinstform gibt es sie eher bei der Feuerwehr oder in der Notfallchirurgie eines Krankenhauses. Es geht um Leben und Tod – und man merkt sehr schnell, ob der Patient überlebt oder ob das Feuer gelöscht wurde. In der Wirtschaft finden wir diese Kultur am ehesten in Investmentbanken oder auch in der Film- und Medienbranche. Es wird schnell klar, ob der neue Film ein durchschlagender Erfolg ist oder ein Flop. Im ersten Fall können wir viel Geld verdienen und Ruhm ernten, im zweiten Fall sind wir schnell unseren Job los. Es wird bei hohem Risiko mit vollem Einsatz gespielt.

- **Work hard – Play hard-Kultur:**

Bei dieser Form der Unternehmenskultur ist das Feedback ebenfalls sehr direkt, das Risiko für die Stelle – oder gar das eigene Leben – deutlich geringer. Unternehmen, die sehr stark vertriebsgetrieben sind, sind typische Vertreter dieser Kultur. Die Mitarbeiterin, die den höchsten Umsatz hatte, ist die Heldin in dieser Kultur. Es wird zwar hart gearbeitet, aber der Erfolg wird auch gebührend gefeiert.

- **Process-Kultur:**

Der dritte Quadrant links unten beschreibt eine Unternehmenskultur, die gekennzeichnet ist durch geringes Risiko für den einzelnen Mitarbeitenden, aber auch geringes Feedback zur eigenen Arbeitsleistung. Während die Vertriebsleute eines Autohändlers sehr schnell wissen, ob die Kunden mit ihrer Arbeit zufrieden sind, ist dies bei den Mitarbeitenden des Rechnungswesens eines Automobilherstellers nicht der Fall.

Da der unmittelbare Zusammenhang der einzelnen Leistung mit dem Unternehmenserfolg nicht direkt ablesbar ist, ist in diesem Kulturtyp wichtig, dass der Mitarbeitende funktioniert. Sprich, er soll sich an die vorgegebenen Verfahren halten und loyal seinen Job tun. Viele Verwaltungen – nicht nur im öffentlichen Dienst, sondern auch in den Zentralen von größeren Unternehmen – sind Vertreter dieses Typus.

- **Bet your company-Kultur:**

Bei dieser Unternehmenskultur dauert es zwar sehr lange, bis wir Feedback zu den einzelnen Entscheidungen erhalten. Diese Entscheidungen können aber weitreichende – im Extremfall sogar existenzgefährdende – Folgen haben. Ein Ölunternehmen weiß oft erst nach Jahrzehnten, ob sich die Milliardeninvestitionen in ein bestimmtes Ölfeld auszahlen wird oder nicht. Im positiven Falle winken große Gewinne, im negativen Falle drohen riesige Verluste. Diese Kultur ist geprägt von einer ganz systematischen Entscheidungsfindung und einer sorgsam Abwägung.

Während wir bei der Kultur des ‚*Tough Guy*‘ oft schon nach wenigen Wochen oder Monaten wissen, wie erfolgreich wir waren, und dementsprechend auch unser Planungszeitraum recht kurz ist, denken die Mitarbeitenden in der Kultur des ‚*Bet your Company*‘ in viel längerfristigen Zeiträumen. In Investmentbanken und Medienunternehmen ist die

Fluktuation sehr hoch – und Unternehmen mit einer ‚Tough-guy‘-Kultur werden wenig Sinn darin sehen, ihre Mitarbeitenden langfristig zu entwickeln und aufzubauen. Dahingegen sind in einer ‚Bet-your-company‘-Kultur die Bereitschaft und der Planungszeitraum zur langfristigen Entwicklung der Mitarbeitenden eher vorhanden.

Bet your company – Airbus und der A380

Ende der 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts entschied sich Airbus, für die Entwicklung eines Großraumflugzeugs jenseits der damals dominierenden Boeing 747. Die Firma sah zukünftig ein ausreichendes Potenzial für solch große Flugzeuge. Die ersten Maschinen wurden 2007 ausgeliefert. Anfang 2019 entschied sich die Firma, die Produktion des Flugzeuges einzustellen, da die Nachfrage zu gering war. Zwischen der Entscheidung, das Flugzeug zu bauen und der Erkenntnis, dass der Markt doch nicht groß war, um ein solches Flugzeug zu rechtfertigen, waren 30 Jahre vergangen. Die Entwicklungskosten von mehr als 12 Milliarden Euro haben die weniger als 300 ausgelieferten Maschinen bei weitem nicht eingefahren. Für Airbus ist dies ein massiver – wenn auch glücklicherweise kein existenzbedrohender - Verlust. (vgl. Kotowski et al. 2019).

In einem Unternehmen wie Airbus, das in solch langen Zeiträumen denkt und handelt, muss auch beim Humankapital sehr langfristig agiert werden. Dass die Kontinuität bei den Mitarbeitenden und die Weitergabe von Wissen einen sehr hohen Stellenwert hat, dürfte dann nicht überraschen.

Transfer für die Praxis

1. Welche der Unternehmenskulturen nach Trompenaars und Hampden-Turner beschreibt Ihre Organisation am besten? Warum?
2. Welche der Unternehmenskulturen nach Deal und Kennedy beschreibt Ihre Organisation am besten? Warum?

Was beeinflusst Unternehmenskulturen?

Wenn wir uns Firmen anschauen, dann beobachten wir die verschiedensten Unternehmenskulturen, und wir bekommen unterschiedliche Antworten auf die Frage, wie eine Firma sich intern aufstellt, um mit den externen Anforderungen erfolgreich klarzukommen. Wie kommt es, dass es so viele unterschiedliche Unternehmenskulturen gibt? In den eben betrachteten Klassifizierungen sind schon einige Gründe dafür angeklungen. Schneider und ihre Koautoren liefern mit der Metapher der **kulturellen Sphären** (cultural spheres) in Abb. 6.4 ein hilfreiches Bild, um diese verschiedenen Einflussfaktoren zusammenzufassen (vgl. Schneider et al. 2014, S. 64 ff.). Dabei spielt eine Vielzahl von Faktoren eine Rolle, wenn es um die Entwicklung der Unternehmenskultur geht.

Die unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Faktoren zeigt dann das Unternehmen mit seiner spezifischen Kultur – seiner kulturellen Sphäre. Dabei sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

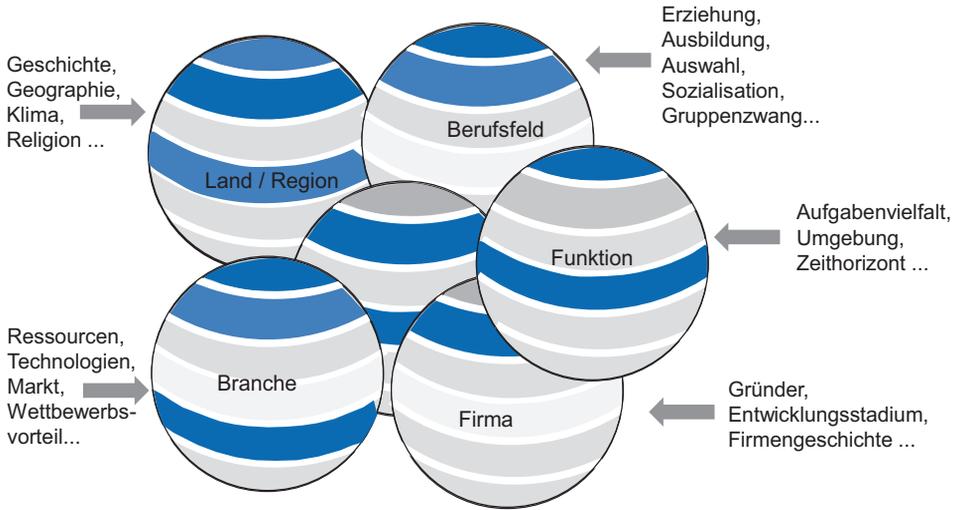


Abb. 6.4 Unternehmenskultur als kulturelle Sphären (nach Schneider et al. 2014, S. 64)

- **Land/Region:**

Region, Geschichte und Religion werden mit beeinflussen, wie sich die Unternehmenskultur entwickelt. Gerade in Ländern wie der Schweiz oder Belgien mit unterschiedlichen Sprachen macht es einen Unterschied, ob das Unternehmen – im Falle Belgiens – im flämischen oder wallonischen Teil des Landes ansässig ist. In eher individualistischen Kulturen werden wir eine höhere Sachorientierung beobachten als in kollektivistisch geprägten Kulturen.

So folgert auch Trompenaars für seine eben vorgestellte Klassifizierung, dass einige der Unternehmenskulturen in bestimmten Ländern oder Regionen häufiger anzutreffen sind. Der Familienkultur begegnen wir besonders im kollektivistisch geprägten Lateinamerika, der Kultur der Guided Missile eher im individualistischen und egalitären Skandinavien (vgl. Trompenaars und Hampden-Turner 2012, S. 195 ff.).

- **Berufsfeld/Funktion:**

Die durch die Berufsausbildung erlangte Sozialisation der Mitarbeitenden ist der nächste wichtige Faktor. Ingenieure ‚ticken‘ anders als Betriebswirte oder Sozialpädagogen. Selbst bei gleicher Sozialisation in der Berufsausbildung wird die Aufgabe zu entscheidenden Unterschieden führen. Eine Ingenieurin in der Produktion hat eine ganz andere Sichtweise auf Probleme als eine Kollegin in der Entwicklung. Dementsprechend wird auch ein Unternehmen, das von Technikern geleitet wird, andere Umgangsformen wählen, andere Denkmuster anwenden als ein rein kaufmännisch geprägtes Unternehmen. Der oft zu beobachtende Konflikt zwischen den Technikern und Kaufleuten im Unternehmen ist ein Beispiel für das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Sozialisationsformen und Denkweisen. Genauso beeinflusst die Frage, ob die Mitarbeitenden in erster Linie wegen ihrer Fachkenntnisse oder wegen ihrer sozialen Kompetenz rekrutiert werden, wie sich die Unternehmenskultur entwickelt.

- **Branche:**

Ebenso wichtig sind die Branche und die eingesetzten Technologien. Je nachdem, ob wir Konservendosen oder Satelliten herstellen, benötigen wir ganz andere Fähigkeiten, müssen wir ganz andere Probleme lösen können. Daraus leitet sich auch ab, wie wir uns organisieren, welche Denkmuster dominieren. Eng damit verknüpft sind auch die Aufgaben, die es zu bewältigen gilt. In einem Unternehmen, in dem es darum geht, hoch standardisierte Produkte möglichst günstig bei konstanter Qualität zu fertigen, werden wir eine andere Unternehmenskultur beobachten als in einem Unternehmen, das als Auftragsfertiger ständig wechselnde Produkte herstellt.

- **Firma:**

In einem Start-up, das wenige Jahre alt ist, das noch gar nicht die Zeit hatte, bestimmte Prozesse zu entwickeln und zu implementieren, wird ebenfalls eine andere Unternehmenskultur herrschen als in einem Unternehmen, das auf eine über 100-jährige Geschichte zurückblickt, in dem viele Prozesse etabliert sind, aber auch ein großer kollektiver Erfahrungsschatz vorhanden ist. Am Beispiel der Firmen dm-drogeriemarkt und Schlecker lässt sich gut beobachten, wie die Persönlichkeit des Gründers, seine Überzeugungen und Wertvorstellungen eine zentrale Rolle bei der Entstehung der Unternehmenskultur spielen.

Je größer und je älter das Unternehmen, desto höher auch die Wahrscheinlichkeit, dass sich innerhalb eines Unternehmens verschiedene **Subkulturen** ausbilden. Diese Subkulturen können in den bestimmten fachlichen Funktionen entstehen. Bei einem Automobilhersteller wird in der Design-Abteilung aller Wahrscheinlichkeit nach eine andere – auch der beruflichen Sozialisation geschuldete – Subkultur herrschen als in der Fertigung. Genauso können wir oft noch viele Jahre nach der Übernahme einer Firma einen anderen Geist an den Standorten des aufgekauften bzw. des übernehmenden Unternehmens beobachten.

Bevor wir uns der **Frage** zuwenden, wie Unternehmenskulturen eigentlich funktionieren, noch die Frage, **ob** wirklich **jedes Unternehmen eine Unternehmenskultur hat**. Schein argumentiert, dass wir erst dann von einer Kultur statt einer Gruppe von Menschen sprechen können, wenn „... *only when there has been enough shared history so that some degree of culture formation has taken place*“ (Schein 2010, S. 21). Das hieße aber, dass jedes Unternehmen, das aus der direkten Gründungsphase heraus ist, eine Kultur haben könnte. Dabei beobachten wir, dass gerade Start-ups die Bedeutung der eigenen Kultur als sehr hoch einschätzen, und investieren in großem Umfang in Maßnahmen, die die eigene Kultur stärken sollen (vgl. Rogers und Paul 2018).

Gleichzeitig entsteht oft der Eindruck, dass viele Unternehmen keine besondere Unternehmenskultur besitzen. Spätestens, wenn man diese Unternehmen mit Firmen derselben Branche und Größe, beispielsweise aus China oder Mexiko, vergleicht, stellt man fest, dass es doch gravierende Unterschiede gibt. Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur, genauso, wie jedes Unternehmen auch eine Strategie hat. Bloß in vielen Fällen sind beide nicht wirklich speziell. Dies ist an sich nicht schlecht, bedeutet lediglich, dass die Unternehmenskultur in diesem Fall keinen wirklichen Ansatzpunkt bietet, um sich als Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Transfer für die Praxis

1. Haben Sie Subkulturen in Ihrer Organisation?
2. Wenn ja, welche der Abb. 6.4 dargestellten Faktoren führen am stärksten zur Entwicklung dieser Subkulturen?

Wie wirken Unternehmenskulturen?

Nachdem wir uns bisher angeschaut haben, was Unternehmenskulturen ausmacht bzw. was sie beeinflusst, wollen wir uns nun im zweiten Schritt der Frage der Wirkung von Unternehmenskulturen zuwenden: Was konkret ist es an einer Unternehmenskultur, das dazu führt, dass in dieser Firma das Humankapital einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellt? Die Antwort auf diese Frage kann man in drei Teilschritten geben.

1. Gemeinsames Interpretationsmuster der Umwelt:

Wir leben und arbeiten in einer komplexen Welt, in der wir nur über unvollständige Informationen und begrenzte Kapazitäten, diese Informationen zu verarbeiten, verfügen. Simon beschreibt diesen Umstand mit dem Konzept der ‚*bounded rationality*‘ (vgl. Simon 1959). Um in dieser Situation handlungsfähig zu sein, entwickeln Menschen Interpretationsmuster ihrer Umwelt. Je nach Autor wird hier von ‚*mentalen Modellen*‘ (vgl. Jaeger 2004 und die darin zitierte Literatur) oder auch ‚*mental maps*‘ (vgl. Senge 2006) gesprochen. Diese Interpretationsmuster werden oft durch sinnstiftende Erzählungen, als Narrative in der Organisation weitergeben. Die Anekdote im Beispiel auf Seite 172 ist ein Beispiel für solch ein Narrativ.

Diese mentalen Modelle helfen uns, die Frage zu beantworten, wie in bestimmten Situationen verfahren werden soll. Wie interpretieren wir das Verhalten anderer Leute? Wann fragen wir andere um Rat oder um Anweisungen? Jeder Mitarbeitender bringt seine mentalen Modelle mit in das Unternehmen. Eine Unternehmenskultur hilft den Mitarbeitern, ein gemeinsames mentales Modell zu schaffen bzw. anzunehmen und damit eine gemeinsame Sichtweise auf die Welt zu entwickeln.

2. Reduktion der Komplexität:

Wenn wir eine gemeinsame Sichtweise haben, dann hilft uns das, die wahrgenommene Komplexität zu verringern, und wir verbringen weniger Zeit damit, über verschiedene Sichtweisen zu diskutieren.³

3. Verringerte Reibungsverluste im Management:

Vieweg spricht beim Wirken der Unternehmenskultur von *fraktalem* Management: Die Unternehmenskultur liefert wenige Regeln, mit denen auf den unterschiedlichen Ebenen der Organisation selbstähnliche Handlungen erzeugt werden (vgl. Vieweg 2013, S. 123). Anders formuliert: Die Mitarbeitenden wissen aufgrund der Unternehmenskultur, wie sie sich verhalten sollen, ohne dass es ihnen eine Führungskraft oder die Kol-

³Die Kehrseite dieser Vereinheitlichung ist die Gefahr des ‚Groupthink‘: wenn alle nur noch die eine – partielle – Sichtweise auf die Welt haben, werden ggf. wichtige Informationen ausgefiltert, und die Entscheidungsqualität leidet.

legen ständig sagen müssen. Damit übernimmt die Unternehmenskultur einen beträchtlichen Teil der Führungsaufgabe eines Vorgesetzten und bringt die Mitarbeitenden dazu, sich selbst zu führen. So sinkt der Kontroll- und Koordinationsaufwand durch das Management deutlich. In Folge benötigen wir weniger Führungskräfte.

Wir wollen diese abstrakten Aussagen anhand der **Management-Dilemmata** im Unternehmen veranschaulichen. Jedes Unternehmen und jede Führungskraft ist ständig einer Reihe von Dilemmata ausgesetzt, auf die reagiert werden muss (vgl. Lebreuz 2018). Ein Unternehmen steht immer wieder aufs Neue vor der Frage, wie stark Entscheidungen zentralisiert und wie weit sie dezentralisiert werden sollen. Weder eine vollkommene Dezentralisierung noch eine vollkommene Zentralisierung ist sinnvoll und machbar. Es muss immer wieder die Abwägung getroffen werden, welcher Grad der Zentralisierung sinnvoll und erwünscht ist. Genauso wie sich eine Führungskraft um die internen Prozesse, die Koordination der Mitarbeitenden kümmern muss, genauso wird aber verlangt, dass sie auch die Kunden und ihre Anforderungen berücksichtigt.

Welchen Schwerpunkt soll die Führungskraft legen? Wenn keine klaren Vorgaben, kein gemeinsames Verständnis vorhanden sind, dann wird ein sehr großer Teil der Zeit und Energie der Führungskräfte benötigt, diese Fragen immer wieder neu zu beantworten. Gibt es dafür aber ein klares – und von allen Mitarbeitern geteiltes – Verständnis, dann erübrigt sich ein Großteil der Diskussionen. Die Komplexität wird verringert, der Entscheidungsprozess beschleunigt. Bemühen wir noch einmal die Unternehmensberatung McKinsey. Das Unternehmen impft allen seinen neuen Mitarbeitern die Formel ein: ‚Clients first, company second, self last‘. Falls wir dieses Gebot auf die eben gestellte Frage anwenden, ob sich die Führungskraft eher um die internen Prozesse oder um den Kunden kümmern soll, dann löst sich das Dilemma auf und die Führungskraft weiß genau, wie sie handeln soll. Durch diese Vorgabe erspart sich das Unternehmen eine Vielzahl an Diskussionen und hat dadurch mehr Kraft und Zeit für andere Dinge zur Verfügung als ein Unternehmen ohne solch klares Interpretationsmuster der Situation. Dies ist der dritte Schritt.

Wenn wir über die Rolle von Unternehmenskultur als mögliche Quelle eines Wettbewerbsvorsprungs reden, dann kann die **Unternehmenskultur** genauso gut auch die **Quelle eines Wettbewerbsnachteils** sein. Nicht jede Unternehmenskultur ist eine gute – eine Wettbewerbsvorteile verschaffende – Unternehmenskultur! Die auf starke Konkurrenz und starken Vertriebsdruck ausgerichteten Investmentbanken führten vor gut zehn Jahren dazu, dass die Mitarbeitenden immer größere Risiken eingingen, um ihre Boni zu erhalten. Diese Risiken wurden irgendwann so groß, dass einige Unternehmen im Rahmen der Finanzkrise 2008 in den Ruin getrieben wurden.

Es muss nicht immer so dramatisch sein. Wie schon im letzten Kapitel angesprochen kann nicht nur eine sehr ausgeprägte HR-Architektur, sondern auch die damit verknüpfte Unternehmenskultur ein **Unternehmen hindern, sich** an eine gewandelte Umwelt **anzupassen**. Das gemeinsame Verständnis der Welt, die gemeinsame Sichtweise auf die Dinge erschweren es als Organisation, Veränderungen im Umfeld richtig zu interpretieren und sein Geschäftsmodell zu überdenken (vgl. Christensen et al. 2016, S. 33).

Aus zwei Gründen kann sich daher für ein Unternehmen die Frage stellen, ob es möglich ist, die eigene Unternehmenskultur zu verändern. Einerseits, um sich durch das Humankapital einen Wettbewerbsvorsprung zu erarbeiten. Andererseits, um die Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund sich wandelnder Rahmenbedingungen zu erhalten. Kann eine Unternehmenskultur gestaltet werden? Und wenn ja, wie? Dies wollen wir uns im folgenden Abschnitt anschauen.

Können wir Unternehmenskulturen managen?

Je nachdem, wen man fragt, werden wir auf diese Frage entweder ein entschiedenes ‚Ja‘ oder ein entschiedenes ‚Nein‘ bekommen – manchmal auch ein ‚Vielleicht‘. In der Literatur werden drei unterschiedliche Ansätze verfochten, die teilweise zu entgegengesetzten Antworten kommen (vgl. Kutschker und Schmid 2006, S. 689 f. die einen guten Überblick über diese Diskussion geben):

- **‚Variablen-Ansatz‘:**

Für die Vertreter dieser Denkrichtung ist die Unternehmenskultur eine Variable, wie beispielsweise die Organisation oder Rechtsform, die sich ohne größere Probleme gestalten und verändern lässt. Dem Variablen-Ansatz nach muss die Unternehmenskultur entweder zur Unternehmensstrategie passen oder, falls dies nicht der Fall ist, passend gemacht werden. In Anlehnung an Chandlers Forderung ‚*structure follows strategy*‘ gilt dann ‚*culture follows strategy, structure and systems*‘ (Kutschker und Schmid 2006, S. 690).

Die Vertreter des Variablen-Ansatzes werden auch als Interventionisten (vgl. Schreyögg 1991, S. 202) bezeichnet, da sie davon ausgehen, dass sie direkt in die Ausgestaltung der Unternehmenskultur eingreifen können.

- **Metaphern-Ansatz:**

Vertreter dieses Ansatzes sehen die Unternehmenskultur nicht als etwas, das ein Unternehmen *hat*, sondern sie vertreten den Standpunkt, dass das Unternehmen eine Kultur *ist*. Diese Lesart bedeutet, dass Kultur „nicht als objektiv gegeben, sondern von subjektiven Einflüssen abhängig und damit auch für Wissenschaftler nicht endgültig, abschließend und absolut erfassbar [ist]“ (Kutschker und Schmid 2006, S. 691). Was für Wissenschaftler gilt, gilt natürlich auch für die Manager des Unternehmens. Wenn wir das Phänomen nicht wirklich verstehen, dann können wir es auch nicht wirklich beeinflussen.

Vor diesem Hintergrund stehen die Vertreter des Metaphern-Ansatzes den Interventionisten skeptisch gegenüber. Die Aussage eines Vorstandes, dass er auf der letzten Klausurtagung eine neue Unternehmenskultur beschlossen hat, ist in den Augen der Vertreter des Variablen-Ansatzes nachvollziehbar, für Vertreter des Metaphern-Ansatzes hingegen schlichtweg naiv. Ein Teil des Unterschiedes zwischen den beiden Ansätzen lässt sich dadurch erklären, dass die Vertreter des Variablen-Ansatzes in erster Linie auf der Percepta-Ebene argumentieren, die Vertreter des Metaphern-Ansatzes hingegen vor allem auf der Concepta-Ebene.

- **Dynamisches Konstrukt:**

Wie so oft, wenn sich zwei so verschiedene Denksätze gegenüberstehen, entsteht früher oder später der Versuch, die beiden Sichtweisen zu versöhnen. In diesem Falle ist es die Betrachtung der Unternehmenskultur als ein *dynamisches Konstrukt* (vgl. Kutschker und Schmid 2006, S. 692). Dieser Ansatz geht davon aus, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur ein evolutionärer Prozess ist, den das Management ‚vorsichtig‘ bzw. ‚behutsam‘ beeinflussen kann (vgl. Kutschker und Schmid 2006, S. 692).

Wenn ein Unternehmen seine Unternehmenskultur verändern will, dann muss es sich darauf einstellen, dass sich dies nicht innerhalb von ein, zwei Jahren bewerkstelligen lässt, sondern deutlich länger dauert. In der Literatur wird von zehn bis 15 Jahren gesprochen, die dieser Prozess braucht (vgl. Scholz 1987, S. 86). Schaut man sich an, wie lange es gedauert hat, bis sich die Unternehmenskulturen der ehemaligen Bundespost und Bundesbahn von einer reinrassigen Beamtenkultur zu Kulturen ‚normaler‘ Wirtschaftsunternehmen gewandelt haben, dann erscheint dieser Zeitraum plausibel.

Daraus folgt auch, dass für den Auf- bzw. Umbau von Unternehmenskulturen familiengeführte Unternehmen gegenüber vom Kapitalmarkt abhängigen Unternehmen klar im Vorteil sind. Es ist bezeichnend, dass viele der von Simon als Hidden Champion vorgestellten Unternehmen in Familienhand sind und über eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur verfügen (vgl. die Firmenbeispiele in Simon 2007). Familienunternehmen bieten – von einigen Ausnahmen abgesehen – ein viel höheres Maß an Konstanz in der Unternehmensführung als Kapitalgesellschaften. Diese Konstanz wird benötigt, um die Unternehmenskultur prägen bzw. umformen zu können.

Damit sind wir beim zweiten – und entscheidenden Teil – unserer Frage: Welche **Ansatzpunkte** haben wir konkret, um die **Unternehmenskultur zu verändern**? Hier hilft es, wenn wir noch einmal an das Konzept der kulturellen Sphären mit seinen Einflussfaktoren anknüpfen. Denn die Faktoren, die die Entstehung der Unternehmenskultur bestimmen, stellen auch die Stellhebel dar, an denen wir die Kultur verändern können:

- **Der Ort, die Region:**

Dieser ist nicht nur ein Einflussfaktor auf die Entstehung der Unternehmenskultur, sondern auch ein Hebel, diese zu verändern. Zwar werden die wenigsten Unternehmen komplett umziehen, um ihre Unternehmenskultur zu verändern. Doch nicht umsonst eröffnen viele Unternehmen eine Dependence im Silicon Valley für ihre Entwicklungs- oder Designabteilung. Die Subkultur dieser Einheit soll vom Gründergeist der Region profitieren und idealerweise auch auf andere Bereiche des Unternehmens ausstrahlen.

- **Die HR-Architektur:**

Diese hatten wir im vierten Kapitel betrachtet. Auch sie stellt einen sehr wirksamen Hebel zur Gestaltung der Unternehmenskultur dar. Je nach eingesetzten Instrumenten werden andere Signale in die Organisation gegeben. Die Einführung von hoher variabler Vergütung wird eine Organisation stärker in eine ‚Play hard – work hard‘-Kultur verwandeln als ein Vergütungssystem ohne variable Bestandteile. Gleichzeitig schaffen

Instrumente, die über einen langen Zeitraum in einem Unternehmen für bestimmte Gruppen eingesetzt wurden, verbindende Erlebnisse und damit ein Gefühl der Gemeinsamkeit. Wenn in einem Unternehmen alle Führungskräfte durch ein Assessment Center gelaufen sind, so können alle auf verbindende Erlebnisse zurückgreifen, haben sie eine gemeinsame Prägung erhalten.

Gleichzeitig sind die Übergänge zwischen der Unternehmenskultur und der HR-Architektur fließend, die Wechselwirkungen zwischen den Optionen intensiv. So argumentieren Bowen und Ostroff, dass ein *starkes HR-System* – sprich einer prägnanten HR-Architektur – zu einer gemeinsamen Sichtweise der Dinge führen (Bowen und Ostroff 2004, S. 213). Wie wir gerade gesehen haben, ist genau dies ein Element einer Unternehmenskultur.

- **Die Rolle des Top-Managements:**

Aber im Vergleich zu all diesen Faktoren ist die Rolle des Topmanagements der wichtigste Faktor bei der Gestaltung der Unternehmenskultur. Was das Topmanagement vorlebt – nicht was es sagt –, entscheidet mehr als alles andere, wie sich die Unternehmenskultur entwickelt. Die Aussage, dass irgendetwas ‚Chefsache‘ ist, wird weidlich strapaziert. Aber der Fisch stinkt nun einmal vom Kopf her, und wenn das Topmanagement nicht das vorlebt, was es den Mitarbeitern predigt, wird dieses gepredigte Verhalten nicht nachhaltig in der Organisation verankert. Nicht umsonst sind viele Unternehmen, die sich durch eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur auszeichnen, über lange Jahre von einem charismatischen Chef geführt worden, wie beispielsweise Würth oder Kärcher, genauso wie Apple. Und diese **Konstanz in der Führung** finden wir deutlich häufiger in familiengeführten Unternehmen als bei anderen Firmen.

Nicht nur müssen die **Signale**, die von der Geschäftsleitung ausgehen, über die Zeit hinweg konstant, sondern auch **in sich stimmig** sein. Wenn die Handlungen widersprüchlich sind, wird kein klares Bild entstehen und die Unternehmenskultur bleibt diffus. Auf diesen Punkt der Konsistenz sind wir im vierten Kapitel im Rahmen der Abstimmung der einzelnen Personalinstrumente schon ausführlich eingegangen. Zurückblickend können wir also feststellen, dass sich die Unternehmenskultur durchaus verändern lässt und damit auch die Möglichkeit bietet, sie als Wettbewerbsvorteil auszubauen bzw. als Wettbewerbsnachteil abzustellen.

Vom Chef gelebte Unternehmenskultur

In einem weltbekannten schwäbischen Unternehmen, in dem der Gründer immer noch als Senior-Chef tagtäglich ein und ausging, wurde die gegenseitige Wertschätzung als Teil der Unternehmenskultur großgeschrieben. Ein ehemaliger Mitarbeitender erzählte, wie sehr der Senior-Chef diese Werte vorlebte. So beobachtete der Senior-Chef eines Tages, wie es einer der Geschäftsführer beim Gang durch die Produktion versäumte, einen der Auszubildenden zu grüßen. Sofort – und vor versammelter Mannschaft – kritisierte Senior-Chef den Geschäftsführer scharf, was ihm einfallen würde, die Mitarbeitenden nicht zu grüßen. Der Anpiff saß – und die im Unternehmen auch weiter erzählte Anekdote prägt bis heute die Unternehmenskultur mit.

6.5 Das Humankapital als Wettbewerbsvorteil – ein Fazit

Wir haben dieses Kapitel mit der Frage begonnen, ob das Humankapital eher eine aktive oder eine passive Rolle bei der Strategieentwicklung spielen soll. Dies hängt in erster Linie davon ab, ob das Topmanagement eher den MBV verfolgt, sich auf die Innovation von Geschäftsmodellen fokussiert oder dem RBV folgen will. Und diese Entscheidung wird zu großen Teilen von den Überzeugungen und Erfahrungen der Beteiligten bestimmt. Gleichzeitig ist sie aber auch von der Geschäftslogik getrieben.

Je wichtiger das **Humankapital** für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist, desto stärker muss es **bei der Strategieentwicklung berücksichtigt** werden. Bei einer passiven Rolle des MBV muss zumindest ein Plausibilitätscheck erfolgen, ob das für die Strategieumsetzung notwendige Humankapital vorhanden bzw. rechtzeitig bereitgestellt werden kann. Denn sonst wäre die auf dem Humankapital basierende Strategie nicht umzusetzen. Gleichzeitig bietet nach dem RBV das Humankapital aber auch die Möglichkeit, sich nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren. Dies ist zumindest der Anspruch dieser Strategieschule.

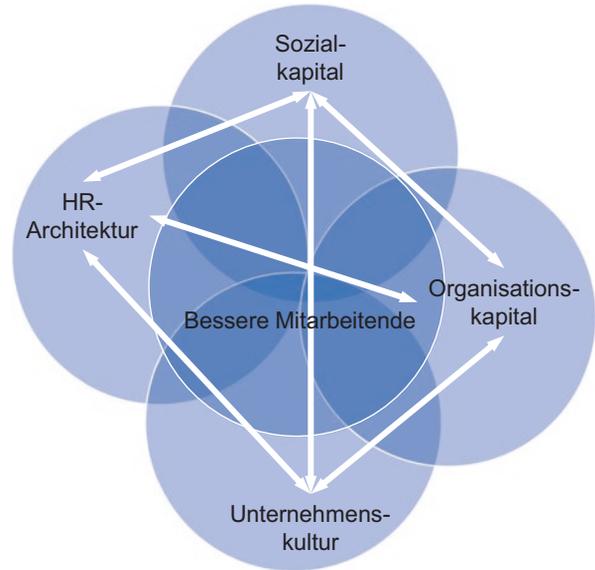
Die Umsetzung dieses Anspruches gestaltet sich aber oft sehr schwierig, da der **RBV vage** bleibt, wenn es um die Vorschläge geht, **wie konkret der Wettbewerbsvorsprung** auf- bzw. **ausgebaut** werden soll. Denn wir stehen vor der Herausforderung, aus Mitarbeitern, die an sich austauschbar sind, etwas zu schaffen, was in Kombinationen mit anderen Mitarbeitenden oder Ressourcen eine so firmenspezifische Konstellation erhält, dass sie für den Wettbewerb nur schwer kopierbar ist (vgl. Ployart et al. 2014, S. 394).

Die auf den ersten Blick nahe liegende Option, den **Wettbewerbsvorteil durch ‚bessere‘ Mitarbeitende** zu erreichen, ist weder nachhaltig, noch für viele Firmen gangbar. Für einen möglichst nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch das Humankapital haben wir vier Optionen identifizieren können: das Sozial- und Organisationskapital des Unternehmens, seine HR-Architektur und schließlich die Unternehmenskultur. Die Abgrenzung dieser drei Ansätze ist schwierig. Abb. 6.5 zeigt nicht nur die mangelnde Trennschärfe auf, sondern weist auch auf die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Bereichen hin.

Nicht nur ist es oft schwierig zu bestimmen, ob eine bestimmte Form der Zusammenarbeit eher als **Sozial-** oder als **Organisationskapital** bezeichnet werden sollte. Je mehr Personen innerhalb der Organisation bestimmte Kontakte haben, desto eher wird aus dem auf die einzelne Person bezogenem Sozialkapital Organisationskapital (vgl. Centola 2019). Beide werden durch die Unternehmenskultur beeinflusst, die die Form der Zusammenarbeit und Wissensweitergabe zwischen Personen steuert. Genauso wie die Unternehmenskultur auch bestimmte Ausprägungen von Organisationskapital begünstigt.

Wie wir im letzten Kapitel angesprochen hatten, übt die Unternehmenskultur gleichzeitig eine Filterfunktion aus, welche HR-Architekturen in einem Unternehmen Sinn machen (vgl. auch Toh et al. 2008). Und die HR-Architektur mit den durch sie ausgewählten Instrumenten beeinflusst sowohl die Unternehmenskultur und das Sozial- und Organisationskapital. So zeigt bspw. Molineux (2013), wie der Kulturwandel in einer großen australischen

Abb. 6.5 Differenzierungsansätze für das Humankapital: Wechselwirkungen und Abgrenzungsschwierigkeiten



Behörde nur durch eine veränderte HR-Architektur verstetigt werden konnte. Durch die wechselseitige Beeinflussung ergeben sich auch verschiedene Ansatzpunkte, einen Wettbewerbsvorteil durch das Humankapital aufzubauen. Gleichzeitig machen diese Wechselwirkungen jegliche Veränderung zu einem **komplexen und damit nur schwer zu steuernden Prozess**. Dies ist ein Grund, warum es nur relativ wenige Firmen schaffen, das Humankapital zur nachhaltigen Differenzierung im Wettbewerb aufzubauen.

Wir werden noch mit einer weiteren Schwierigkeit konfrontiert. Es ist der **Zeitraum**, der **für den Aufbau** einer ausgeprägten Unternehmenskultur mit ihrem unternehmensspezifischen Sozial- und Organisationskapital benötigt wird. Um die Unternehmenskultur prägen zu können, brauchen wir über viele Jahre hinweg eine **hohe Kontinuität im Management**. Hier haben familiengeführte Unternehmen einen großen Vorteil, da sie diese Kontinuität deutlich öfter bieten als vom Kapitalmarkt abhängige Unternehmen. Meist sind es charismatische Gründer oder langjährige Geschäftsführer, welche die Unternehmenskultur prägen. Wenn aber die Unternehmenskultur – und damit mittelbar auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens – so stark von einer einzigen Person abhängt, dann stellt sich die Frage, ob die Unternehmenskultur nach dem Ausscheiden der prägenden Persönlichkeit aufrechterhalten werden kann (vgl. Sackmann 2017, S. 238). Apple oder auch Aldi sind Beispiele von Firmen, wo dies gelungen ist.

Die hier angesprochenen Optionen bieten also grundsätzlich die Möglichkeit, sich über das Humankapital vom Wettbewerb zu differenzieren. Dies ist die gute Nachricht. Die schlechte Nachricht ist, dass dieser **Weg zur Differenzierung** sehr viel Zeit benötigt – Zeit, die nicht viele Unternehmen haben. Aber weil nicht alle Unternehmen diesen Weg gehen können, bietet er für diejenigen Firmen, die ihn gehen, **einen umso wirkungsvollen Ansatz**, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Wir haben damit alle unsere vier Fragen zur Definition der Schnittstelle näher beleuchtet. Aber einen wichtigen Punkt haben wir bisher nur angerissen: Was bringt das strategische Personalmanagement? Anders ausgedrückt: Welchen Wertbeitrag liefern unsere Bemühungen für den Unternehmenserfolg, das Personalmanagement mit der Strategie zu vereinbaren? Mit dieser Frage wollen wir uns im nächsten Kapitel beschäftigen.

Literatur

- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Bartlett, C., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review*, 43, 34–41.
- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York: Twelve – Hachette Book Group.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203–221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Centola, D. (2019). The truth about behavioral change. *MIT Sloan Management Review*, (Winter), 50–55.
- Chadwick, C. (2017). Toward a more comprehensive model of firms human capital rents. *Academy of Management Review*, 42(3), 499–519.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Christensen, C., Bartman, T., & Van Bever, D. (2016). The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, (Fall), 31–40.
- Coff, R. W. (1999). How control in human-asset-intensive firms differs from physical-asset-intensive firms. *Journal of Managerial Issues*, 11, 389–406.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practise in Strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.
- Collier, P. (2013). *Exodus: Warum wir Einwanderung neu regeln müssen*. München: Siedler.
- Collis, D., & Montgomery, C. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, Juli–August, 118–128.
- De Smet, A., Schaninger, B., & Smith, M. (2014). The hidden value of organizational health – and how to capture it. *McKinsey Quarterly*, April 2014, 1–11.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1984). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Boston: Perseus Books.
- Delery, J. (1998). Issues of fit in strategic human resource management. Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289–309.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (Hrsg.). (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Grigoriou, K., & Rothaermel, F. (2014). Structural microfoundations of innovation: The role of relational stars. *Journal of Management*, 40(2), 586–615.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hays (Hrsg.). (2018). *Zwischen Effizienz und Agilität*. Mannheim: Hays.

- Hernando, S. (21. Oktober 2016). Ubrique, tradición en la piel. *El País Semanal*. https://elpais.com/elpais/2016/10/21/eps/1477001133_147700.html. Zugegriffen am 22.02.2019.
- Hollenbeck, J., & Jamieson, B. (2015). Human Capital, social capital, and social network analysis implications for SHRM. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 370–385.
- Hungenberg, H. (2006). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Isaacson, W. (2008). *Einstein: His Life and Universe*. New York: Simon & Schuster.
- Jaeger, B. (2004). *Humankapital und Unternehmenskultur – Ordnungspolitik für Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model how to tell if you have one. *Harvard Business Review*, 10, 90–98.
- Kotowski, T., Müßgens, C., & Schubert, C. (15. Februar 2019). Ende eines Irrtums. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 39, S. 3.
- Kutschker, M., & Schmid, S. (2006). *Internationales Management* (5. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Lebrenz, C. (2018). *Das Dilemma mit den Dilemmas – Warum Zwickmühlen das Leben in Organisationen bestimmen und wie wir besser mit ihnen umgehen können*. Regensburg: metropoliten.
- Lynch, R. (2015). *Corporate strategy* (7. Aufl.). Harlow: Prentice Hall.
- Mankins, M., Harris, K., & Harding, D. (2017). Strategy in the age of superabundant capital. *Harvard Business Review*, 03/(2017), 66–75.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. London: McGraw-Hill Higher Education.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Molineux, J. (2013). Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management – a longitudinal case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1588–1612.
- Molloy, J., & Barney, J. (2015). Who captures the value created with human capital? A market-based view. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 309–325.
- Müller, C. (2014). *HR aus Sicht der Unternehmensführung: Erwartungen an wirksames HR-Management: Empirischer Studienbericht*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- O’Boyle, E., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting The norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65, 79–119.
- Ortlieb, R. (2010). Theoretische Grundlagen des Human Resource Managements. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 7–23). Heidelberg: Springer.
- Osgood, J. (1951). Culture: Its empirical and non-empirical character. *Southwestern Journal of Anthropology*, 7, 202–214.
- Pawlowsky, P., & Steigenberger, N. (2012). *Die H!PE-Formel – Empirische Analyse von Hochleistungsteams*. Frankfurt: Verlag der Polizeiwissenschaft.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Poyart, R., Nyberg, A., Reilly, G., & Maltarich, M. (2014). Human capital is dead – Long live human capital resources. *Journal of Management*, 40(2), 371–398.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3–4), 71–79.
- PWC. (2012). Delivering results: Growth and value in a volatile world. In 15th Annual CEO survey. <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/15th-global-pwc-ceo-survey.pdf>. Zugegriffen am 26.02.2015.
- Reeves, A., Friedman, S., Rahal, C., & Flemmen, M. (2017). The decline and persistence of the old boy: Private schools and elite recruitment 1897 to 2016. *American Sociological Review*, 82(6), 1139–1166.

- Rogers, E., & Paul, J. (2018). Strategic people practices in startup organizations. *People & Strategy*, 41(3, Summer), 32–36.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur Erkennen entwickeln verändern*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Sagmeister, S. (2016). *Business Culture Design. Gestalten Sie Ihre Unternehmenskultur mit der Culture Map*. Frankfurt/New York: Campus.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.005>.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, M. (2008). Organisationskapital und Humankapital als strategische Ressourcen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(1), 12–34.
- Schneider, S., Barsoux, J.-L., & Stahl, G. (2014). *Managing across culture* (3. Aufl.). Harlow: Pearson Education.
- Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy – The problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4), 78–87.
- Schreyögg, G. (1991). Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern? In E. Dülfer (Hrsg.), *Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie* (2. Aufl., S. 201–214). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline*. New York: Crown Business.
- Simon, H. (1959). Theories of decision making in economics and behavioural science. *American Economic Review*, 49(3), 253–283.
- Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- The Economist. (05. November 2016). Tech firms shell out to hire and hoard talent. *The Economist*. <https://www.economist.com/business/2016/11/05/tech-firms-shell-out-to-hire-and-hoard-talent>. Zugriffen am 22.02.2019.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
- Toh, S., Morgeson, F., & Campion, M. (2008). Human resource configurations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 864–882.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3. Aufl.). London: Nicolas Brealey.
- Ulrich, D. (2013). The future targets of outcomes of HR work: Individuals, organizations, and leadership. In P. Ward & R. Tripp (Hrsg.), *Positioned: Strategic workforce planning that Gets the right person in the right job* (S. 276–284). New York: AMACOM.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Provo: RBL Institute.
- Vieweg, W. (2013). *Free Odysseus – Management by options*. Berlin: Logos.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180.
- Wien, A., & Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360.



Die Suche nach dem heiligen Gral: Wie wirkt sich das Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg aus?

7

Zusammenfassung

Die Frage, wie die Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg aussieht, ist das Thema dieses Kapitels. Diese Verbindung gestaltet sich wie eine Blackbox, bei der wir auf der einen Seite viele Inputs und auf der anderen Seite viele Outputs sehen, aber über weite Strecken scheinbar unklar ist, wie die Inputs mit den Outputs zusammenhängen. Um Antworten zu finden, setzen wir uns zunächst mit der Thematik auseinander, wie der Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg gemessen werden kann. Im Anschluss beschäftigen wir uns mit einigen Vorschlägen, die entwickelt wurden, um etwas Licht in die Blackbox zu bringen und die Wirkungsmechanismen innerhalb der Blackbox zu erklären. Danach richten wir unseren Blick auf die empirischen Forschungsergebnisse zur Messung und Quantifizierung der Verbindung. Dabei werden wir feststellen, dass wir heute deutlich mehr über die Abläufe innerhalb der Blackbox wissen als noch in den 1990er-Jahren. Allerdings wissen wir – gerade auf der Ebene der HR-Architektur – noch nicht so viel über den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg, wie wir es uns für unsere tägliche Arbeit wünschen würden. Warum dies so ist und welche Konsequenzen wir daraus ziehen müssen, erfahren wir zum Abschluss des Kapitels.

7.1 Einleitung

Wäre es nicht schön, wenn man als Leiterin der Personalabteilung in die jährliche Budgetrunde hineingehen und seine Budgetwünsche folgendermaßen begründen könnte: „Um ein Redesign unserer HR-Architektur für das Segment der Schlüsselpositionen durchzuführen, veranschlagen wir für die Investitionen in das Employer Branding, die verbesserte Mitarbeiterbindung durch erweiterte Personalentwicklung und das neue Vergütungsmodell eine

Summe von 1,35 Mio. EUR. Wir erwarten dafür einen Return on Investment von 8,4 % über die nächsten vier Jahre. Der Return basiert zu 40 % auf verringerten Prozesskosten und zu 60 % auf höheren Umsätzen, die durch schnellere Entwicklungszeiten der neuen Produkte erzielt werden.“ Das ist die Vision.

Die Wirklichkeit sieht allerdings ganz anders aus. Statt harter Zahlen und klarer **Wirkungszusammenhänge** wird normalerweise mit Mühen und unter Zuhilfenahme von mehr oder weniger heroischen Annahmen ein Business Case entwickelt, der dann aufgrund seiner wenig spezifischen Annahmen von der Geschäftsleitung im Allgemeinen und den Controllern im Besonderen auseinandergenommen wird. Und das, obwohl unsere Erfahrung und unsere Intuition eindeutig sagen, dass das Redesign der HR-Architektur für das Unternehmen sehr sinnvoll und wichtig wäre. Aber wir können einfach zu wenig in Zahlen fassen, wie sich die verringerte Fluktuation auf die Motivation, auf das Sozial- und das Organisationskapital des Unternehmens auswirkt. Genauso wenig, wie wir die zukünftige Veränderung der Produktivität abschätzen können oder wie eng der Fachkräftemarkt sein wird und damit auch wie intensiv die Abwerbeversuche der Konkurrenz in drei Jahren sein werden. Wenn wir doch mehr **Gewissheit über die Zusammenhänge** und die **zukünftige Entwicklung** hätten! Wie das Zitat von Zafer und Gavey Berger zeigt, ist die Sehnsucht nach Gewissheit weder neu noch auf Personaler beschränkt: *„It’s only natural to seek certainty, especially in the face of the unknown. Long ago, shamans performed intricate dances to summon rain. It didn’t matter that any success they enjoyed was random, as long as the tribe felt that its water supply was in capable hands. Nowadays, late nights of number crunching, feasts of modeling, and the familiar rituals of presentations have replaced the rain dances of old. But often, the odds of generating reliable insights are not much better“* (Zafer und Garvey Berger 2015, S. 1).

Sind wir wirklich mit unserem jetzigen Wissensstand auf der Ebene von Regentänzen? Wir haben zu Beginn des Buches erfahren, dass die Aufgabe des Personalmanagements darin bestehen sollte, das Humankapital des Unternehmens mit der Strategie in Einklang zu bringen und dadurch die Effektivität des Humankapitals zu erhöhen, statt einfach nur auf die Kostenseite des Personalmanagements zu schauen. Wenn es uns gelingt, die Effektivität des Humankapitals zu erhöhen, steigt der Beitrag des Personalmanagements um den Faktor 70. Das ist der Anspruch. Doch wie wird diese erhöhte Effektivität gemessen? Sie muss sich in irgendeiner Form direkt oder doch zumindest indirekt auf die Profitabilität des Unternehmens auswirken. Wenn wir diese Effekte nicht nachweisen können, haben wir ein massives Problem. Nicht umsonst gibt es eine große Fülle an Studien, die sich mit dem Zusammenhang von Personalmanagement und Unternehmenserfolg auseinandersetzen. Es ist die Befürchtung der Wissenschaft, dass die Forschung zum strategischen Personalmanagement ihre Daseinsberechtigung verliert, falls diese Studien nicht den **Zusammenhang** zwischen den **einzelnen Personalinstrumenten** und dem **Unternehmenserfolg nachweisen** können (vgl. Jiang et al. 2013, S. 1468). Diese Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg, die in der Literatur oft als das ‚Black-Box-Problem‘ bezeichnet wird, ist letztendlich der **heilige Gral** des **strategischen Personalmanagements**. Wer ihn findet, kann den Personalern endlich die Gewissheit liefern, die sie so sehr – wie viele andere Manager auch – suchen.

Transfer für die Praxis

1. Bei welchen Instrumenten, die Sie im Unternehmen einsetzen, sind Sie sich ziemlich sicher, dass sie einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern? Woran machen Sie das fest, bzw. wie messen Sie dies?
2. Bei welcher *Kombination* von Instrumenten sind Sie sich ziemlich sicher, dass sie einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern? Woran machen Sie das fest, bzw. wie messen Sie dies?

Ist der Zusammenhang zwischen den verschiedenen Inputs auf der einen Seite und den unterschiedlichen Outputs auf der anderen Seite wirklich eine **Blackbox**, deren Inhalt wir nicht kennen? Vor fünfzehn Jahren erhoben Boselie und seine Koautoren nach Sichtung von über 100 Studien den Vorwurf, dass der größte Teil dieser Studien diese Blackbox als solche akzeptieren und gar nicht erst den Versuch unternehmen würde, die Wirkungszusammenhänge zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg zu ergründen (vgl. Boselie et al. 2005, S. 77). Zwischenzeitlich ist die Zahl der Studien, die sich mit den Wechselwirkungen der einzelnen möglichen Einflussfaktoren beschäftigen, zwar deutlich gestiegen (vgl. Jiang et al. 2013, S. 1467; Saridakis et al. 2017), doch wie viel mehr Licht haben wir mittlerweile in die Blackbox bekommen können?

Bei dem Versuch, Licht ins Dunkel zu bekommen, haben wir es vor allem mit zwei Problemen zu tun. Einerseits kämpfen wir mit einer **fehlenden einheitlichen theoretischen Basis** für die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg. Weder gibt es ein einheitliches Verständnis darüber, welche Elemente des Personalmanagements hier berücksichtigt werden, noch darüber, was unter Unternehmenserfolg verstanden wird, noch darüber, wie die Verbindung zwischen diesen Bereichen aussieht. Andererseits kranken viele der durchgeführten Studien – gerade weil eine klare theoretische Basis fehlt – an einer zu **geringen methodischen Fundierung** (vgl. Paauwe et al. 2013, S. 4). Dies erschwert dann die Vergleichbarkeit der Studien und verringert deren Aussagefähigkeit. Weil die Punkte der unzureichenden theoretischen Fundierung und die methodischen Stolpersteine eine zentrale Rolle beim Umgang mit der Blackbox spielen, werden wir beide Themenbereiche ausführlich beleuchten.

Schauen wir uns zunächst den **Zusammenhang** von **Personalinstrumenten** und **Unternehmenserfolg** an. Dies wollen wir anhand der – letztendlich stark vereinfachenden – Struktur in Abb. 7.1 näher tun. Auf der linken Seite der Grafik finden wir einzelne Personalinstrumente sowie Best-Practice-Systeme als Kombinationen mehrerer Instrumente. Diese Personalinstrumente sind die im fünften Kapitel diskutierten Instrumente zur Gewinnung, Auswahl und Bindung von Mitarbeitenden: Mit welchen Instrumenten wählen wir Mitarbeitende aus, integrieren sie ins Unternehmen, mit welchen Formen der Entlohnung binden wir sie ans Unternehmen? Genauso wie das gesamte Instrumentarium der Personalentwicklung.: Weiterbildungen, Trainings, Coaching etc. Diese Personalinstrumente wirken nicht nur einzeln, sondern auch in Kombination auf die Mitarbeitenden ein. Die Diskussion im fünften Kapitel hat gezeigt, dass es nicht eine beliebige Kombination von Instrumenten sein sollte, sondern eine möglichst sinnvoll aufeinander abgestimmte

Kombination, die auf die Mitarbeitenden einwirkt. Dazu haben wir uns die Best-Practice-Systeme näher angeschaut. Die Diskussion dieser Systeme in Kap. 4 hat ebenfalls ergeben, dass die HR-Architektur eines Unternehmens als sein individuelles Best-Practice-System aufgefasst werden kann. Somit können wir in der Grafik Best-Practice-Systeme und HR-Architekturen der Einfachheit halber als identisch betrachten. All diese Instrumente sind als Inputs zu verstehen, die auf die Mitarbeitenden einwirken.

Welche **Outputs** resultieren daraus, dass wir mit diesen Inputs, den verschiedenen Instrumenten, auf die Mitarbeitenden einwirken? Sie führen ja nicht unmittelbar dazu, dass der Gewinn des Unternehmens steigt. Stattdessen ist die Wirkung mittelbar. Erst einmal wirken die Instrumente auf die **personalen Konzepte**. Darunter verstehen wir hier einerseits die Motivation, andererseits die im dritten Kapitel diskutierten Konzepte des Human-, Sozial- und Organisationskapitals. Einige Personalinstrumente sollen sich direkt auf einzelne dieser personalen Konzepte auswirken. Trainings sollen beispielsweise das Wissen der Mitarbeitenden zu bestimmten Themen verbessern und damit zu höherem Humankapital führen. Ein Team-Building-Event soll das Sozialkapital des Teams und die Motivation der einzelnen Mitarbeitenden erhöhen. Und wie wir bei der Diskussion um die Best-Practice-Systeme im fünften Kapitel gesehen haben, sollen sich die verschiedenen Instrumente und Maßnahmen gegenseitig ergänzen und verstärken und sich in Summe stärker auf die personalen Konzepte auswirken, als wenn jedes der Instrumente nur für sich allein eingesetzt würde. Sprich, wir suchen nach Synergien zwischen den Instrumenten.

Die personalen Konzepte an sich sind aber kein Selbstzweck. So schön es ist, wenn die Mitarbeitenden gut qualifiziert und motiviert sind, allein aus betriebswirtschaftlicher Sicht reicht dies nicht aus, um die Investitionen in diese Personalinstrumente zu rechtfertigen. Rechtfertigung erhalten all diese Maßnahmen nur, wenn sie sich auch positiv auf **operative** und **finanzielle Konzepte** auswirken, mittelbar und auch unmittelbar. Höher qualifizierte Mitarbeitende sind hoffentlich leistungsfähiger, sind eher in der Lage als weniger qualifizierte Mitarbeitende, bestimmte operative Konzepte zu erfüllen. Wenn durch höher qualifizierte Mitarbeitenden mehr Einheiten verkauft wurden, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aufgrund der kompetenteren Beratung steigen und durch höhere Innovationsraten der Marktanteil wächst oder ein höherer Preis gerechtfertigt werden kann, beeinflussen die operativen Konzepte letztendlich die finanziellen Konzepte und steigern so den Unternehmenserfolg. So spannt sich ein Bogen zwischen der Kombination verschiedener Personalinstrumente auf der linken Seite und den Outputs – und hier besonders den finanziellen Konzepten – auf der rechten Seite.

Zwar zeigt Abb. 7.1, dass es grundsätzlich gut nachvollziehbar ist, über welche Wege die Inputs und Outputs in Verbindung stehen. Der Name Blackbox deutet aber schon an, dass unser **Wissen über die Wirkungsmechanismen sehr beschränkt** ist. Wir können nicht genau sagen, wie die einzelnen Instrumente – besonders in Summe als Best-Practice-Systeme bzw. HR-Architektur – auf die einzelnen Outputs letztendlich einwirken, wie sich die verschiedenen Outputs zueinander verhalten. Wir wissen, was wir an Aktivitäten und Ressourcen in diesen Prozess hineinstecken, wir sehen, was dabei herauskommt, wie die Inputs und Outputs jedoch zusammenhängen, verstehen wir nur ansatzweise. In diesem Kapitel wollen wir uns diese Blackbox näher anschauen.

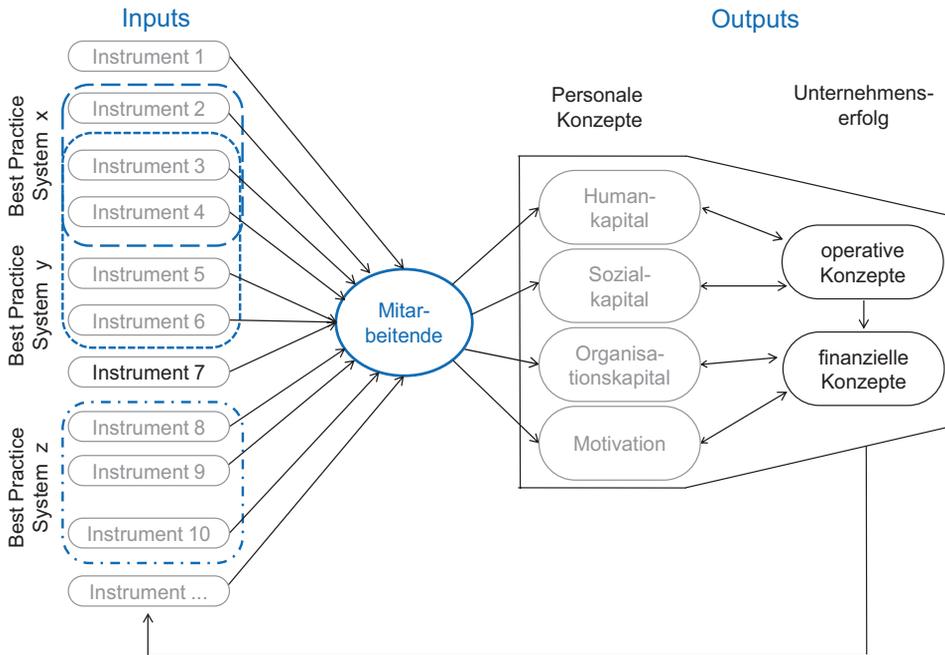


Abb. 7.1 Der Zusammenhang zwischen Personalinstrumenten und Unternehmenserfolg

Wenn wir über die Wirkung des Personalmanagements sprechen, dann müssen wir zuerst überlegen, welche **Wirkungsebene** wir betrachten sollten. Im fünften Kapitel haben wir bei der Diskussion der Best-Practice-Instrumente und -Systeme schon die Frage nach der Wirksamkeit der einzelnen Instrumente gestreift. Hier wollen wir anknüpfen, wobei es uns weniger um die Wirkung einer einzelnen Maßnahme, sondern mehr um das Zusammenspiel der verschiedenen Instrumente des Personalmanagements, um die firmenspezifische HR-Architektur geht. Denn sie ist ja – um das Bild des Mosaiks wieder zu bemühen – das, was die Ausrichtung des Humankapitals an der Unternehmensstrategie sicherstellen soll. Dies bedeutet, dass wir in diesem Kapitel bei der Frage nach dem Zusammenhang von Personalmanagement und Unternehmenserfolg immer wieder die beiden Ebenen der Humankapitalstrategie aus dem fünften und sechsten Kapitel unterscheiden müssen: die Ebene der einzelnen Instrumente und die Ebene der HR-Architekturen. Und aus Sicht des *strategischen* Personalmanagements interessiert uns in erster Linie die Ebene der HR-Architektur, weniger die Ebene der Instrumente.

Dabei geht es um zwei Fragen:

1. Was wissen wir über den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg?

Ist es wirklich so wenig, dass der Name der Blackbox gerechtfertigt ist? Was wissen wir heute konkret über die Auswirkungen des Personalmanagements? Gibt es einen (positiven) Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg?

Und wenn ja, *wie* wirkt das Personalmanagement? Was sind die Wirkungsmechanismen der eingesetzten Instrumente? Und was genau müssen wir eigentlich messen, wenn wir den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg messen?

2. Was können wir realistischer Weise über diesen Zusammenhang wissen?

Welche Grundlagen haben wir bei der Vielzahl der Einflussfaktoren und der Wechselwirkungen, um belastbare Aussagen zu machen?

Um diesen Fragen nachzugehen, ist das Kapitel folgendermaßen aufgebaut. Wenn wir die Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg klären wollen, dann müssen wir uns erst einmal mit der **Methodik des Messens** auseinandersetzen: *wie* kann der Zusammenhang gemessen werden, *was* müssen wir *wo* messen? Dies werden wir im zweiten Abschnitt des Kapitels tun. Im dritten Abschnitt sehen wir uns einige der **Vorschläge** an, die entwickelt wurden, um etwas **Licht in die Blackbox** zu bringen und die Wirkungsmechanismen innerhalb der Blackbox zu erklären. Im vierten Abschnitt werfen wir einen Blick auf die **wichtigsten Ergebnisse**, zu denen die Forschung in den letzten Jahren zum Thema „Messung und Quantifizierung der Verbindung“ gekommen ist. Dabei werden wir feststellen, dass wir heute deutlich mehr über die Abläufe innerhalb der Blackbox wissen als noch in den 1990er-Jahren. Allerdings wissen wir – gerade auf der Ebene der HR-Architektur – noch nicht so viel über den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg, wie wir es uns für unsere tägliche Arbeit wünschen würden. Warum dies so ist und welche Konsequenzen wir daraus ziehen müssen, werden wir im letzten Abschnitt des Kapitels erfahren.

7.2 Was messen wir?

Wenn wir den Zusammenhang zwischen dem Personalmanagement und dem Unternehmenserfolg messen wollen, dann müssen wir einerseits klären, *was* wir messen, und zweitens klären, *wie* wir messen. Wie wir in Abb. 7.1 sehen können, haben wir auf der einen Seite eine Reihe von Inputs, die wir messen müssen. Dies sind die einzelnen Personalinstrumente oder bestimmte Kombinationen von Instrumenten, sprich (Best-Practice-) Systeme. Auf der anderen Seite gibt es eine Vielzahl von Outputs, die zu erfassen sind. Denn die Personalinstrumente wirken auf die Mitarbeitenden in verschiedenster Weise. Sie beeinflussen seine Motivation, das Human-, Sozial- und Organisationskapital. Durch die Veränderung dieser Faktoren ändern sich sowohl operative Aspekte, wie etwa Produktivität, Fehl- oder Entwicklungszeiten, als auch die Innovationsfähigkeit der Organisation. Dies schlägt sich mittelbar oder auch unmittelbar als finanzielle Kriterien nieder. Diese Inputs und Outputs wollen wir uns nun genauer ansehen und fangen mit den Inputs an.

Welche Inputs messen wir?

Bevor wir die Inputs, die wir messen wollen, genauer betrachten, lohnt sich für die folgende Diskussion noch ein kurzer Blick auf die **Methodik des Messens**. Denn es gibt

verschiedene Möglichkeiten, wie wir den Einsatz von einzelnen Instrumenten bzw. Bündeln von Instrumenten messen können. Der Klassifizierung von Boselie folgend, können wir dazu fünf verschiedene Arten der Messung unterscheiden (vgl. Boselie 2014, S. 84 f.). Dazu müssen wir folgende Fragen stellen:

1. **Präsenz:** Die Frage, *ob* etwas vorhanden ist. Dies kann die Frage sein, ob ein Unternehmen ein Instrument wie Zielvereinbarungen einsetzt. Diese Frage lässt sich mit einem einfachen „Ja“ oder „Nein“ beantworten.
2. **Intensität:** Wie stark wird ein Instrument – z. B. die Einbindung von Mitarbeitenden in bestimmte Entscheidungen – eingesetzt? Die Antworten bewegen sich auf einem Spektrum zwischen ‚sehr wenig‘ und ‚sehr stark‘. Kaufmann weist bezüglich der Intensität zu Recht darauf hin, dass die ganze Literatur mehr oder weniger unausgesprochen davon ausgeht, dass mehr Instrumente besser sind (vgl. Kaufman 2012). Aber der dabei unterstellte lineare Zusammenhang zwischen den eingesetzten Inputs und dem erreichten Ergebnis wird nur selten existieren. In der Regel wird man im Sinne eines abnehmenden Grenznutzens den Punkt erreichen, an dem zusätzlichen Investitionen in bestimmte Programme keine entsprechende Steigerung der Outputs mehr gegenübersteht. Idealerweise müssen wir dies bei der Messung berücksichtigen. Erschwerend kommt oft hinzu, dass es bei der Umsetzung eines Instrumentes eine große Lücke zwischen dem gibt, was das Management bzw. das Personalmanagement *vorhatte*, und dem, was seitens der Mitarbeitenden als Instrument *wahrgenommen* wird (vgl. beispielsweise Wright und Nishii 2013). Das Management mag zwar das Gefühl haben, die Mitarbeitenden in die Entscheidungen eingebunden zu haben, die Mitarbeitenden empfinden eine Anhörung eventuell als reine Farce, weil sie den Eindruck haben, dass die Entscheidung schon vor der Anhörung feststand.
3. **Wichtigkeit:** Wie wird das Instrument in seiner Bedeutung eingestuft? Die Antworten reichen von ‚vollkommen unwichtig‘ bis hin zu ‚sehr wichtig‘.
4. **Zufriedenheit:** Wie zufrieden sind die Betroffenen mit dem Einsatz des Instruments? Die Antwortmöglichkeiten, beispielsweise auf die Frage nach der Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, bewegen sich zwischen ‚vollkommen unwichtig‘ bis hin zu ‚sehr wichtig‘. Und die Antworten auf die Frage nach der Zufriedenheit mit dem jährlichen Mitarbeitergespräch können wiederum stark schwanken, je nachdem, ob man den Personaler befragt, der das Instrument entwickelt hat, den Linienmanager, der es anwenden muss, oder den Mitarbeitenden, der auf der anderen Seite des Tisches sitzt.
5. **Abdeckung:** Welcher Teil der Mitarbeitenden ist von einem Instrument betroffen, sprich hat in unserem Fall überhaupt die Möglichkeit, vom Homeoffice aus zu arbeiten? Hier schwanken die Antwortmöglichkeiten zwischen null und 100 %.

Für die weitere Diskussion können wir also mitnehmen, dass es sehr unterschiedliche Ansätze gibt, die Inputs zu messen. Wie wir später erfahren werden, hat diese Vielfalt einen starken Einfluss auf die Vergleichbarkeit der verschiedenen Studien, die zur Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg durchgeführt wurden.

Nach dem Blick auf das *Wie* der Messung nun zur eigentlichen Frage, **was an Inputs gemessen** wird. Diese Inputs in den Prozess sind entweder **einzelne Instrumente**, wie z. B. ein bestimmtes Training, eine bestimmte Form der Vergütung oder auch die **Kombination verschiedener Instrumente**. Im fünften Kapitel haben wir uns mit Best-Practice-Instrumenten und Best-Practice-Systemen auseinandergesetzt und festgestellt, dass es ein Vorteil von Best-Practice-Systemen ist, dass sie schwerer zu kopieren sind. Dies liegt daran, dass wir bei den Systemen nicht genau wissen, wie die einzelnen Instrumente innerhalb des Systems zusammenhängen und funktionieren.

Diese **Ungewissheit der Zusammenhänge** ermöglicht zwar eine nachhaltige Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Doch holt uns genau diese Ungewissheit beim Versuch als Nachteil ein, den Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg zu messen. Der Wertbeitrag eines einzelnen Instrumentes lässt sich einigermaßen abschätzen, bei den Bündeln von Instrumenten, der HR-Architektur mit den diffusen Wirkungszusammenhängen, stoßen wir genau auf die eingangs erwähnte Blackbox.

Auf der **Ebene der einzelnen Instrumente** können wir am ehesten die Auswirkungen nachweisen (vgl. bspw. Bassi und McMurrer 2007; Grunau und Wolter 2019). Verbesserte Instrumente der Personaldiagnostik können uns helfen, passende Mitarbeitende zu gewinnen. Dies schlägt sich in verringerten Fluktuationsquoten und verringerten Kosten für die Neubesetzung und die Einarbeitung weiterer Mitarbeitender nieder. Wie im fünften Kapitel argumentiert, können wir hier auf die **Ergebnisse des Evidenzbasierten Management** zurückgreifen. Ist eine Firma ausreichend groß, kann sie auch durch Untersuchung der eigenen Mitarbeitenden- und Bewerberdaten im Rahmen von HR Analytics Aussagen über die Wirkung einzelner Maßnahmen machen (vgl. beispielsweise Deloitte 2018 oder auch Marler und Boudreau 2017). Voraussetzung ist natürlich, dass die dafür notwendigen Daten systematisch und konsequent erfasst werden. Auch bleiben bei der Betrachtung eines einzelnen Instrumentes die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren innerhalb des Unternehmens insoweit konstant, als dass sich die Wirkungen einzelner Instrumente isolieren lassen. Wenn ein Personalmanager beispielsweise für die Einführung einer bestimmten Schulungsmaßnahme im Rahmen der Personalentwicklung oder für die Änderung des Gehaltssystems zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung plädiert, ist dies hilfreich und notwendig, um einen Business Case für dieses Instrument entwickeln zu können. Aber darum geht es uns ja hier weniger.

Was uns statt der Wirkung eines einzelnen Instruments interessiert, ist das **Zusammenspiel der verschiedenen Instrumente**, die Wirkung der firmenspezifischen HR-Architektur(en). Wir haben im fünften Kapitel ausführlich angesprochen, dass sich die einzelnen Instrumente innerhalb der Best-Practice-Systeme ergänzen und verstärken sollten. Dies bedeutet auch, dass wir neben der Messung der einzelnen Inputs auch die möglichen (und hoffentlich positiven) Wechselwirkungen zwischen den Instrumenten berücksichtigen müssen. Hier wird die Sache ungleich schwieriger, da wir an mehreren Stellschrauben drehen, aber selten eine Kontrollgruppe haben, mit der wir uns vergleichen können. Die Fallzahlen sind in diesem Fall viel zu gering, als dass wir auf Basis statistischer Analysen Aussagen treffen können. Es ist ja gerade

die verringerte Vergleichbarkeit der Bündel von Instrumenten, die wir als möglichen Wettbewerbsvorsprung entwickeln wollen.

Nicht nur das Zusammenspiel der verschiedenen Instrumente muss berücksichtigt werden, sondern auch der **Grad**, in dem diese **Instrumente zur Strategie** passen. Und bis auf wenige Ausnahmen wird gerade die Strategie bei der Messung der Inputs nicht berücksichtigt (vgl. Combs et al. 2006, S. 503). Ein Beispiel für die wenigen Studien, bei denen die Wahl der Instrumente – in diesem Fall die geforderten Kompetenzen und Bezahlungsformen – explizit in Bezug zur Strategie gesetzt werden, ist die Arbeit von Díaz-Fernández et al. (2013). Dies ist der zweite Punkt, den wir bei der Messung der Inputs berücksichtigen müssen: Die Bündelung von einzelnen Instrumenten zu Systemen oder HR-Architekturen bietet die Möglichkeit zur nachhaltigen Differenzierung vom Wettbewerb. Aber im gleichen Maße, in dem diese Bündelung eine Differenzierung erlaubt, erschwert sie auch die Vergleichbarkeit und damit auch die Messbarkeit der Wirkungszusammenhänge.

Im fünften Kapitel haben wir festgestellt, dass ein strukturiertes Einstellungsinterview einem unstrukturierten Interview überlegen ist. Für das **einzelne Instrument** können wir also mit gutem Gewissen behaupten, **dass es wirkt**, in dem Sinne, dass es die Trefferquote bei der Einstellung erhöht, Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten senkt und damit die Kostenstruktur des Unternehmens verringert. Aber ist die *Kombination* aus aufwendigen Rekrutierungs-Events an Topuniversitäten mit einem strengen Assessment-Center, das den Fokus legt auf analytische Brillanz und ein klares Up-or-out-Prinzip bei der Karriereplanung, mit geringer anfänglicher Bezahlung, aber der Hoffnung auf den warmen finanziellen Regen, wenn man es zum Partner bringt, als HR-Architektur für das Unternehmen sinnvoller als einfache Bewerbungsgespräche mit kurzen Fallstudien? Für eine Topberatung wie McKinsey mag das der Fall sein, für einen Ingenieurdienstleister vielleicht auch noch. Für studentische Aushilfen in einer Cocktail-Bar trifft dies bestimmt nicht zu. Doch sind dies letztendlich Antworten aus dem Bauch heraus. Denn um dies mit Zahlen untermauern zu können, brauchten wir Dutzende von Firmen mit identischer HR-Architektur und Unternehmensstrategie, idealerweise noch aus der gleichen Branche. Und diese Voraussetzungen sind kaum zu erfüllen, sodass auf der **Ebene der HR-Architektur** unsere **Analyse ungleich schwieriger** wird.

Hier sind wir bei einem Punkt, auf den wir im Laufe dieses Kapitels immer wieder zurückkommen werden. Die Messung der Wirksamkeit einzelner Instrumente ist schon anspruchsvoll genug. Die Messung einer HR-Architektur ist aufgrund der Vielzahl von betroffenen Elementen und Wechselwirkungen ungleich komplexer. Und Andresen argumentiert ganz richtig, dass das Messsystem der Komplexität des Messgegenstandes angepasst werden muss (vgl. Andresen 2015, S. 4). Da unser Augenmerk auf der **Ebene der HR-Architektur** liegt, müssen wir uns damit abfinden, dass wir einen **sehr hohen Aufwand betreiben** müssen, wenn wir auf dieser abstrakteren Ebene den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg ermitteln wollen: Die Latte liegt ungleich höher als bei der Messung der Verbindung zwischen einem einzelnen Instrument und Unternehmenserfolg.

Welche Outputs messen wir?

Während es auf der Seite der Inputs um (Bündel von) Personalinstrumente(n) geht, geht es auf der rechten Seite unserer Abbildung (Abb. 7.1) um die Outputs, die alle in der einen oder anderen Form den Unternehmenserfolg messen sollen. Aber **was genau ist** eigentlich **Unternehmenserfolg**? Auf den ersten Blick ist die Antwort auf diese Frage einfach. Aber leider nur auf den ersten Blick. Denn wir haben ja schon im zweiten Kapitel bei der Diskussion der verschiedenen Facetten des strategischen Managements festgestellt, dass es hier ganz unterschiedliche Auffassungen gibt. Einerseits haben wir als das Minimalziel einer Strategie das Überleben des Unternehmens definiert. Die Zahl der Insolvenzen zeigt, dass dieses Ziel alles andere als trivial ist. Doch so anspruchsvoll das Überleben der Organisation auch ist, in den meisten Fällen reicht dies allein den verschiedenen Stakeholdern nicht aus.

Je nach **Stakeholder** wird der Erfolg des Unternehmens anders definiert, wird ein anderer Zeithorizont für die Beurteilung herangezogen. Aus Sicht der Belegschaft ist es ein Erfolg, wenn das Unternehmen noch nie eine betriebsbedingte Kündigung aussprechen musste. Diese Arbeitsplatzsicherheit, die wahrscheinlich mit einer verringerten Kapitalrendite erkaufte wurde, wird aus Sicht der Kapitalgeber nicht unbedingt als Erfolg gewertet. Und doch wollen alle Stakeholder den Erfolg des Unternehmens. Auch hier laufen wir wieder Gefahr, dass wir sehr unterschiedliche – und oft nicht klar ausformulierte – Vorstellungen davon haben, was wir konkret damit meinen. Während das Gros der Literatur über diesen Punkt stillschweigend hinweggeht, gibt es relativ wenige Autoren, die ausdrücklich die Perspektive benennen, aus der sie Unternehmenserfolg definieren. Zu den wenigen Ausnahmen gehören beispielsweise Paaue (2004, S. 72) und Andresen (2015, S. 3). Je nach Definition des Unternehmenserfolges müssen wir andere Maßstäbe anlegen und Bewertungsgrundlagen bemühen.

An dieser Stelle ist es notwendig, genauer zu schauen, **wie Outputs gemessen** werden können. Dazu hilft die Unterscheidung zwischen **Konzept**, **Indikator** und **Messgröße** in Abb. 7.2. Ein **Konzept** ist ein Sachverhalt, der aus verschiedenen Elementen besteht und meist nicht direkt beobachtbar ist. Produktivität wäre ein Beispiel für solch ein Konzept. Während wir Produktivität an sich nicht beobachten können, gibt es aber eine Reihe von **Indikatoren**, die wir direkt beobachten können. In einem Hotel ist die Belegung der Betten, bei einer Fluggesellschaft die Zahl der verkauften Sitze ein Indikator für die Produktivität. In einer Möbelfabrik ist es die Zahl der hergestellten Möbel. Dann wird eine **Mess-**

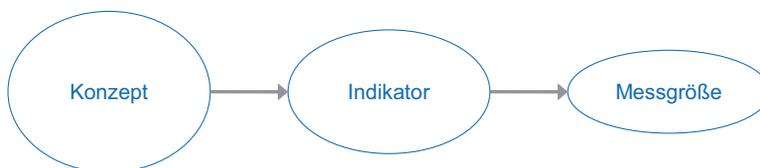


Abb. 7.2 Konzept, Indikator und Messgröße. (Boselie 2014, S. 86)

größe gesucht, um den jeweiligen Indikator messen zu können. Im Hotel und im Flugzeug mag das ein Prozentwert sein, beispielsweise 78 % belegte Betten bzw. Sitze. In einer Möbelfabrik kann das die Zahl der Küchenschränke pro Stunde sein, aber auch der Anteil an Ausschuss, der produziert wird. Genauso wie es für die Messung eines Konzeptes mehrere Indikatoren geben kann, kann es für die Messung eines Indikators unterschiedliche Messgrößen geben.

Wenn wir unterschiedliche Maßstäbe benötigen, welche stehen uns denn zur Verfügung? Grundsätzlich wird in der Literatur von drei verschiedenen Gruppen von Konzepten für die Erfassung der Outputs gesprochen. Als erste Gruppe haben wir die **personalen Konzepte**, die die Person direkt betreffen. Dabei können wir – wie in Abb. 7.1 zu sehen ist – zwischen der Motivation, dem Human-, Sozial- und Organisationskapital unterscheiden. Die zweite Gruppe sind **operative Konzepte** wie Produktivität, Servicequalität etc. Die dritte Gruppe besteht aus **finanziellen Konzepten** zur Erfassung der Profitabilität. Neben Indikatoren zur Kostenstruktur sind dies in erster Linie Indikatoren wie die Rendite auf das eingesetzte Kapital, Umsatzrenditen mit den dazugehörigen Messgrößen, also Umsatzrendite, EBIT, ROCE oder EBITDA. Wir haben eben erfahren, dass, je nachdem, was unter Unternehmenserfolg verstanden wird, unterschiedliche Konzepte gemessen werden sollen. Dementsprechend müssen wir auch andere Indikatoren mit passenden Messgrößen bemühen.

Gibt es aber **Outputs, die ‚besser‘ sind** als andere? Generell wird in der Literatur argumentiert, dass man grundsätzlich die personalen Outputs bevorzugen sollte, da diese näher an den Inputs dran sind und weniger als operative oder finanzielle Kriterien durch weitere Einflüsse verfälscht werden. Bei den Faktoren, die näher an den Inputs dran sind, wird in der Literatur von **‚proximalen‘**, im Gegensatz zu den weiter entfernten **‚distalen‘ Outputs** gesprochen (vgl. beispielsweise Boselie 2014, S. 58; Jiang et al. 2012, S. 1265). Eine Form der Verfälschung ist aus Sicht der Personalmanagements und gerade des RBV besonders interessant. Es kann nämlich aus Sicht des Unternehmens zu der paradoxen Situation kommen, dass es der Firma gelingt, das Humankapital der Mitarbeitenden durch intensive Trainings und das Bereitstellen der geeigneten Tools stark zu erhöhen, dadurch allerdings die Profitabilität *sinkt*.

Grundsätzlich sollte das erhöhte Humankapital doch auch die Profitabilität des Unternehmens steigern. Unter Umständen passiert aber genau das Gegenteil. Wenn ein Mitarbeitender seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg genau beziffern kann und der Mitarbeitender mobil ist, dann ist er in einer starken Verhandlungsposition gegenüber dem Unternehmen. Wir hatten im letzten Kapitel dieses Phänomen der **Appropriabilität** angesprochen. Je besser die Mitarbeitenden qualifiziert sind, desto eher kann er drohen, sein Humankapital einem anderen Arbeitgeber anzudienen, wenn er nicht am Gewinn beteiligt wird. Dies erklärt, warum die Gewinne, die Händler einer Investmentbank erwirtschaften, nur teilweise bei den Eigentümern und Aktionären der Bank ankommen. Die Bank profitiert also nur sehr eingeschränkt vom den durch diverse Personalinstrumente verbesserten Humankapital seiner Mitarbeitenden.

Milliardenboni während Fusionsverhandlungen

Beide verbleibenden großen Privatbanken in Deutschland leiden unter stark gesunkener Profitabilität und Börsenkapitalisierung. So ist der Aktienkurs der Deutschen Bank als auch der Commerzbank seit dem Jahr 2000 um mehr als 95 % gesunken. Die geringe Börsenkapitalisierung macht die Banken zu leichten Übernahmekandidaten. So unternahm im Frühjahr 2019 die Bundesregierung Versuche, bei beiden notleidenden Banken zur Fusion zu bewegen. Seit 2014 wurde zum ersten Mal wieder ein Gewinn verdient. Allerdings waren es im Vergleich zur Konkurrenz mehr als magere 341 Millionen. Vor diesem Hintergrund schlug die Nachricht hohe Wellen, dass die Deutsche Bank ihren Mitarbeitenden für das Jahr 2018 1,9 Milliarden Euro in Boni auszahlen würden (O.V. 2019). Auf den ersten Blick ist diese Diskrepanz überraschend, wird aber mit der Appropriabilität der Investmentbanker nachvollziehbar. Besonders deutlich wurde dies daran, dass einzelne Investmentbanker der Deutschen Bank mehr verdienten als der gesamte Vorstand der Commerzbank (O.V. 2019).

Extrembeispiele wie die der Investmentbanker oder Filmstars sind selten. Aber je stärker das Humankapital der eigenen Mitarbeitenden zur Kernkompetenz des Unternehmens wird, desto geringer wird nicht nur die Rolle der Kapitalgeber und Aktionäre (vgl. Barber und Strack 2005), sondern desto größer ist aus Sicht der Aktionäre die Gefahr der Appropriabilität. Wir haben schon im letzten Kapitel erfahren, dass die Idee, wichtige Mitarbeitende zu Miteigentümern zu machen, ein Ansatz ist, das entscheidende Humankapital an das Unternehmen zu binden. In dieser Variante ist auch das Problem der Appropriabilität mit gelöst. Um die Verfälschung der Messung durch Appropriabilität zu vermeiden, schlagen Crook und seine Koautoren vor, lieber auf operative Kriterien als auf finanzielle Kriterien zu schauen (vgl. Crook et al. 2011, S. 445).

Es bleibt noch ein weiterer Punkt der möglichen Verfälschung. Dieses mögliche Bias schleicht sich potenziell bei den Fragen, **wer die Ergebnisse erhebt** und wann sie erhoben werden (vgl. auch Schneider 2008, S. 15 zur Messung von Organisationskapital). Ein Personalmanager, der ein Trainingsprogramm entwickelt und durchgeführt hat, wird die Ergebnisse wahrscheinlich positiver bewerten als ein unbeteiligter Dritter. Studierende kommen nach einer Klausur immer wieder in die Klausureinsicht, weil sie sich die schlechte Note gar nicht erklären können. Sie hatten doch das Gefühl, alles verstanden zu haben, und fühlten sich so gut vorbereitet. Aber genauso wenig, wie das Gefühl der Studierenden ein guter Indikator für das Verständnis des abgefragten Stoffes ist, genauso wenig ist oft auch die Selbsteinschätzung der Teilnehmer von Trainingsmaßnahmen ein guter Indikator für den Lernerfolg. Ebenso wird eine Einschätzung, wie wirkungsvoll bestimmte Maßnahmen waren, wie hoch die Motivation war, ein oder zwei Jahre später weniger präzise sein als eine Einschätzung der aktuellen Motivation oder Produktivität. Gerade im Personalmanagement haben wir es oft mit Instrumenten zu tun, deren Wirkung sich erst sehr viel später bemerkbar macht. Diese **zeitliche Verzögerung zwischen Input und Output** erschwert die Ermittlung des Zusammenhangs zusätzlich (vgl. Paauwe 2004, S. 190).

Materielle und immaterielle Werte

Und noch ein dritter Punkt ist bei der Messung der Outputs zu berücksichtigen. Wir müssen uns vor Augen führen, dass wir bei der Messung der Outputs sehr unterschiedliche Dinge messen. Einige der Dinge sind direkt in Geldwerten auszudrücken: Die Kosten der einzelnen Personalinstrumente sind meist sehr genau zu beziffern. In vielen Fällen lässt sich die Produktivität ebenso präzise messen, die Profitabilität sowieso. Neben diesen materiellen Werten gibt es auch eine Reihe von **immateriellen Werten**, die zu messen sind. Weder die Motivation noch das Sozial- oder gar Organisationskapital lassen sich ohne Weiteres quantifizieren. Bei der Messung von immateriellen Werten treten aber einige Schwierigkeiten auf, die es in der Form bei der Erfassung materieller Werte nicht – oder nur teilweise – gibt. Kaplan und Norton weisen auf vier Faktoren hin, die bei der Messung der immateriellen Werte zu beachten sind (vgl. Kaplan und Norton 2004, S. 27):

1. **Die Wertschöpfung durch immaterielle Werte ist indirekt:** Die höhere Motivation schlägt sich nicht direkt im unternehmerischen Ergebnis nieder, sondern nur indirekt in der höheren Leistung, der verbesserten Kundenzufriedenheit etc.
2. **Kontextabhängigkeit der Bedeutung eines immateriellen Wertes:** Nur wenn ein Unternehmen versucht, sich über Innovationen zu differenzieren, ist eine erhöhte Kreativität der Mitarbeitenden in der Entwicklungsabteilung von strategischer Bedeutung. Man könnte aber hier genauso gut argumentieren, dass der Wert einer bestimmten Maschine auch nur durch die Einbettung in einen Produktionsprozess bestimmt wird. Die Maschine alleine, ohne die Mitarbeitenden, die sie bedienen können, ohne weitere Maschinen, die die vor- und nachgelagerten Verarbeitungsschritte vornehmen, ist der Wert einer Maschine eingeschränkt.
3. **Immaterielle Werte sind lediglich Potenziale:** Nur für sich sind sie belanglos. Erst durch die Einbindung in bestimmte Prozesse kann dieses Potenzial in materielle Werte in Form von konkreten Produkten und Dienstleistungen umgesetzt werden. Wir haben diese Idee schon im Zusammenhang mit dem Resource Based View im letzten Kapitel bei der Unterscheidung von Ressourcen und Fähigkeiten angetroffen.
4. **Bündelung immaterieller Vermögenswerte:** Erst durch das Zusammenwirken mit anderen materiellen und immateriellen Faktoren entsteht der Wert eines immateriellen Gutes. Auch hier kommen wir auf die Konzepte der Fähigkeiten zurück, bezogen auf die Mitarbeitenden besonders auf das Sozial- und das Organisationskapital. Dadurch, dass das Wirken von immateriellen Werten indirekt, kontextabhängig und oft erst im Zusammenspiel mit anderen Faktoren entsteht, ist der Wert eines immateriellen Gutes auch sehr stark vom Kontext abhängig. Dementsprechend würde dieser Wert nur sehr unzureichend abgebildet werden, wenn wir ein immaterielles Gut wie Motivation oder Sozialkapital allein und losgelöst vom Kontext betrachten und messen würden.

Zwischenfazit

Wenn wir uns die Verbindung von Personalmanagement und Unternehmenserfolg anschauen, dann drängen sich deutliche Parallelen zur Verbindung von Unternehmensstrate-

gie und Personalmanagement im zweiten Kapitel auf. Die Messung der Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg wird dadurch erschwert, dass sowohl auf der Seite der Inputs als auch der Outputs ein hohes Maß an Heterogenität vorhanden ist: nicht nur darin, *was* wir messen, sondern auch darin, *wie* wir messen. Wir laufen auch hier Gefahr, dass wir alle vom Messen der Verbindung sprechen, aber sehr unterschiedliche Dinge meinen, die wir letztendlich messen. Das unterschiedliche Verständnis darüber, was wir untersuchen, erschwert natürlich auch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse, der Aussagen darüber, ob es einen (hoffentlich positiven) Zusammenhang zwischen Inputs und Outputs gibt. Und wie dieser Zusammenhang – zumindest konzeptionell – aussehen könnte, wollen wir uns nun im folgenden Abschnitt genauer anschauen.

7.3 Was ist der Transmissionsmechanismus zwischen Inputs und Outputs?

Wir haben bei der Diskussion von Abb. 7.1 schon erläutert, dass die Personalinstrumente – entweder einzeln oder in Summe als HR-Architektur – die verschiedenen Outputs beeinflussen können. Wie sieht dieser Zusammenhang aus, welche Faktoren beeinflussen wie die unterschiedlichen Outputs? Wir wollen diese Fragen auf zwei Ebenen beantworten. Erst auf der Ebene des einzelnen Instruments und dann – unser eigentlicher Fokus – auf der Ebene der HR-Architektur.

Wenn wir von der Wirkung eines einzelnen Instruments reden, dann gibt es bei der Verbindung zwischen Inputs und Outputs zwei Punkte zu beachten. Erstens, **ein Input kann mehrere Outputs beeinflussen**. Die Schulung eines Mitarbeitenden kann einerseits sein Humankapital erhöhen. Andererseits kann sie aber auch seine Motivation steigern, da sich der Mitarbeitende durch die aufwendige Schulung auch wertgeschätzt fühlt. Ebenso kann das Sozialkapital erhöht werden, wenn mehrere Kollegen an der Schulung teilnehmen und die Gruppe durch das gemeinsame Lernen besser zusammenfindet bzw. sich Mitarbeitende aus verschiedenen Unternehmensbereichen vernetzen. Handelt es sich bei der Schulung um ein Verkaufstraining, dann kann sich dies entweder auf operative Konzepte wie die Zahl der Abschlüsse oder auch direkt auf finanzielle Konzepte wie gesteigerten Umsatz durch höhere Durchschnittspreise bei den Abschlüssen auswirken.

Beispiel

Das Ziel eines Hotels kann die Kundenzufriedenheit sein, weil diese sich positiv auf die Profitabilität des Unternehmens auswirkt (vgl. Haynes und Fryer 2000, S. 243 ff.). Dazu kann eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit beitragen. Diese erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit kann die Folge einer besseren Schulung der Mitarbeitenden sein. Aber genauso gut hängt die Mitarbeiterzufriedenheit auch von der Kundenzufriedenheit ab. Schließlich ist es deutlich leichter, zu einem gut gelaunten und zufriedenen Gast zuvorkommend und höflich zu sein, als zu einem entnervten und ständig nörgelnden Kunden. Und wie stark diese Wechselwirkungen sind, zu welchem Anteil die Mitarbeiterzufriedenheit

von der Schulung, zu welchem Anteil von der Kundenzufriedenheit abhängt, lässt sich oft nur mit sehr hohem statistischen Aufwand ermitteln. Instrumente wie Strukturgleichungsmodelle und Pfadanalysen sind Ansätze, die Richtung dieser Wechselwirkungen sowie die Stärke der Beeinflussung in die jeweilige Richtung zu bestimmen.

Zweitens haben wir es auch mit **Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Outputs** zu tun. Das heißt, dass wir es schon für den Wirkungsmechanismus eines einzelnen Instrumentes mit einer Vielzahl von Variablen zu tun haben, die wir berücksichtigen müssen, aber oft nur teilweise bestimmen können. Auf der Ebene der HR-Architektur steigt die Komplexität der Verbindung weiter. Denn wir haben es nicht nur mit den eben beschriebenen Auswirkungen eines Instruments auf die verschiedenen Outputs auf der rechten Seite zu tun, sondern auch mit den Wechselwirkungen der verschiedenen Inputs auf der linken Seite in Abb. 7.1.

Bleiben wir bei dem eben angesprochenen Beispiel eines Hotels, das sich über Qualität differenzieren will. Neben den Mitarbeitenden beeinflussen natürlich noch andere Faktoren, wie etwa die Architektur und Ausstattung des Hotels, die Zufriedenheit des Kunden. Aber die Mitarbeitenden sind ein wichtiger Einflussfaktor auf die Zufriedenheit der Gäste und damit mittelbar auch auf die finanzielle Situation des Hotels. In dem Beispiel hier wird davon ausgegangen, dass eine bestimmte Kombination von Personalinstrumenten, bestehend aus Training, Leistungsbeurteilung sowie Kommunikation mit den Mitarbeitenden und Delegation der Verantwortung, dazu führt, die Motivation und das Humankapital der Mitarbeitenden zu erhöhen. Für die Inputs und die Outputs werden in diesem Beispiel auch Kennzahlen als Messgrößen angegeben, mit denen die Outputs erfasst werden können. So weit, so gut.

Was allerdings bei dieser Darstellung ausgeklammert wird, sind **mögliche Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Instrumenten** und auch zwischen den **Outputs**. Um beantworten zu können, ob diese hier gewählte Kombination an Personalinstrumenten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, müssten wir sowohl bestimmen und messen können, wie hoch der Beitrag jedes einzelnen Instrumentes ist, als auch die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Instrumenten bestimmen können. Und unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit wäre die Frage für uns spannend, welche personalen Konzepte besonders stark auf die operativen oder finanziellen Konzepte einzahlen. Sollten wir uns als Unternehmen lieber auf die Erhöhung der Motivation oder lieber auf die Verbesserung des Sozialkapitals konzentrieren, um so das meiste aus unseren beschränkten Ressourcen herauszuholen? Uns geht es ja nicht nur um die Verbindung an sich, sondern auch um die Stärke der jeweiligen Einflussfaktoren.

Schon für die Bestimmung des Wirkungsmechanismus eines einzigen Instrumentes benötigen wir eine Vielzahl von Daten. Bei der Überprüfung einer HR-Architektur statt eines einzelnen Instrumentes steigen die Anforderungen an die Daten noch weiter. **HR Scorecards** (vgl. Becker et al. 2001) mit ihren **Strategy Maps** (vgl. Kaplan und Norton 2004), sind Versuche, genau diese Wirkungsmechanismen nicht nur qualitativ abzubilden, sondern so weit wie möglich auch zu quantifizieren. Bei aller konzeptionellen Eleganz dieser

Konzepte hat sich aber die Entwicklung der HR Scorecards und Strategy Maps in der Praxis als zu aufwändig erwiesen. Besonders wenn versucht wurde, diese Verbindungen nicht nur zu identifizieren, sondern sie auch zu quantifizieren.

Gleichzeitig wird die Datengrundlage, die uns zur Verfügung steht, dünner. Denn die Chancen, dass wir verschiedene Unternehmen in derselben Branche, mit derselben HR-Architektur und anderen vergleichbaren Rahmenbedingungen finden, werden umso geringer, je spezifischer die HR-Architektur eines Unternehmens ist. Wie im fünften Kapitel erläutert, haben wir es mit sehr unterschiedlichen Faktoren zu tun, die die Wirksamkeit der HR-Architektur beeinflussen: das Land, die Branche (vgl. Combs et al. 2006), ob das Unternehmen im privaten oder öffentlichen Sektor (vgl. Boselie et al. 2003) tätig ist, welche Technologien eingesetzt werden, wie stark der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt für das jeweils benötigte Humankapital ist (vgl. Crook et al. 2011) und wie gut die Personalstrategie zur Unternehmensstrategie passt (vgl. Miles und Snow 1994; Castro Christiansen und Higgs 2008). In den meisten Fällen wird auf der Ebene der HR-Architektur die **Datengrundlage**, sprich die Zahl der vergleichbaren Firmen mit ähnlichen Konstellationen, **zu gering** sein, um auf dieser Grundlage **Zusammenhänge statistisch erheben zu können**.

Für die **Ebene der HR-Architektur** stehen wir daher heute vor der Situation, dass die Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg in weiten Teilen **immer noch eine Blackbox** bleibt. Wir haben zwar grundsätzlich eine ganz gute Vorstellung davon, welche Faktoren bei dieser Verbindung eine Rolle spielen, aber wir wissen nicht wirklich, welche Faktoren in einer konkreten Situation wie stark wirken, sich gegenseitig verstärken oder behindern. Während wir auf der Ebene des einzelnen Instrumentes schon mehr Licht in die Blackbox bekommen haben, ist auf der Ebene der HR-Architektur unser Wissen eingeschränkter. Vor dem Hintergrund der Komplexität dessen, was wir hier bestimmen wollen, ist dieses Ergebnis aber auch nicht weiter überraschend. Beziehungsweise, wir sind letztendlich Opfer unseres eigenen Erfolges: Je stärker wir uns über unsere HR-Architektur differenzieren wollen, desto schwieriger wird es, den statistisch gestützten Beweis anzutreten, dass diese HR-Architektur zum Unternehmenserfolg beiträgt. Differenzierung bedeutet ja gerade, dass eine Vergleichbarkeit erschwert wird. Und je größer diese Differenzierung, je höher der Innovationsgrad bei der Strategie oder auch deren Unterstützung durch eine innovative HR-Architektur, umso geringer ist die statistisch erfassbare Übereinstimmung mit anderen Firmen (vgl. auch Felin und Zenger 2018 zur Einzigartigkeit hochinnovativer Strategien).

Wie gesagt, wenn wir das Gesamtziel vor Augen haben, die Wirkungszusammenhänge einer gesamten HR-Architektur auf den Unternehmenserfolg nachzuweisen, dann stehen aufgrund der angestrebten Differenzierung unsere Chancen schlecht, die Wirkungszusammenhänge *durchgängig* nachzuweisen. Aber uns wäre schon sehr geholfen, wenn wir wenigstens einige der Teilstrecken innerhalb der Blackbox bestimmen und quantifizieren könnten. Wenn wir sagen könnten, dass eine Erhöhung des Sozialkapitals um x Prozent zu einer Erhöhung der Produktivität um y Prozent führt, dann wäre unsere Diskussionsgrundlage für die Budgetrunde zu Beginn des Kapitels schon deutlich besser. Im folgenden Abschnitt wollen wir uns anschauen, welche Erkenntnisse wir aus der Vielzahl von empirischen Studien dazugewinnen können.

7.4 Empirie: Was ist Stand der Forschung?

Da es sich beim Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg um eine der zentralen Fragen im strategischen Personalmanagement handelt, ist es nicht verwunderlich, dass in den letzten drei Jahrzehnten eine Vielzahl von Studien für ein akademisches Publikum bzw. auch an Praktiker adressierte Studien veröffentlicht worden ist. Für die akademischen Studien sei u. a. auf die Arbeiten von Boselie et al. (2005); Schneider (2008); Stavrou et al. (2010); Jiang et al. (2012; 2013); Paauwe et al. (2013); Andresen und Nowak (2015); Kuipers und Giurge (2017); Saridakis et al. (2017) und die darin zitierte Literatur verwiesen. Als Beispiele für die Praktikerliteratur seien hier nur exemplarisch Schlipat und Martin (2013) und Bhalla et al. (2015) erwähnt.

Was sind die Ergebnisse aus diesen Studien? Für die weitere Diskussion müssen wir aber wieder sauber unterscheiden, auf welcher Ebene der Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg untersucht wurde. Für die **Ebene des einzelnen Instrumentes** gibt es eine ganze Reihe von belastbaren Aussagen über den Beitrag des Instrumentes zum Unternehmenserfolg (vgl. beispielsweise die Übersicht in Paauwe 2004, S. 73 ff.; Korff et al. 2017, S. 415) zu Studien, die einen positiven Zusammenhang zwischen einzelnen Personalinstrumenten und verschiedenen Outputs aufzeigen. So gibt es z. B. verschiedene Ansätze, den Return on Investment für ein einzelnes Instrument, wie z. B. eine Trainingsmaßnahme, zu berechnen und damit die Wirtschaftlichkeit des Instrumentes zu untermauern (siehe beispielsweise Phillips et al. 2001; Douthitt und Mondore 2013).

Aber um diese Ebene geht es uns hier nicht. Wir sind an der **Ebene der HR-Architektur**, dem koordinierten Zusammenspiel verschiedener Personalinstrumente, interessiert. Im vorherigen Abschnitt haben wir aber gesehen, dass es aufgrund der angestrebten Differenzierung der HR-Architektur in der Regel nicht möglich sein wird, den Zusammenhang zwischen einer spezifischen HR-Architektur und dem Erfolg des Unternehmens zu bestimmen.

Wenn wir zwar auf der Ebene einzelner Instrumente, nicht aber auf der Ebene der HR-Architektur belastbare Aussagen treffen können, dann stellt sich die Frage, ob es nicht **zwischen diesen beiden Ebenen** noch eine Ebene gibt, die über einzelne Instrumente hinausgeht, aber nicht die Komplexität einer firmenspezifischen HR-Architektur erreicht. Eine Aggregationsebene zwischen Instrumenten und der HR-Architektur, das sind **Bündel von Instrumenten**. Dies ist eine bestimmte Gruppe von Instrumenten, wie etwa variable Vergütung gekoppelt an eine Zielvereinbarung, und eine systematische Personalentwicklung, die die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen sollen. Diese Bündel sind weniger firmenspezifisch und eher über unterschiedliche Unternehmen und Branchen hinweg vergleichbar. Daher haben wir hier einen Ansatz, uns auf der Suche nach dem Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg der Komplexität der HR-Architektur einen Schritt weit zu nähern.

Im Folgenden wollen wir uns **zwei Meta-Analysen anschauen**, die die Wirkung verschiedener Bündel von Personalinstrumenten auf den Unternehmenserfolg untersuchen. Der Vorteil von Meta-Analysen ist es, dass diese die Ergebnisse verschiedener Einzelstu-

dien zusammenfassen und aus der Vielzahl der eingesetzten Untersuchungsdesigns und Messgrößen Gemeinsamkeiten ableiten. Dabei sollen durch das Zusammenfassen der unterschiedlichen Studien Messfehler einzelner Studien kompensiert werden. (Eine knappe und gut verständliche Einführung in die Vor- und Nachteile der Meta-Analyse findet sich in Gmür und Schwerdt 2005, S. 224 f.). Dieser Vorteil wird allerdings dadurch erkauft, dass all diejenigen Faktoren, die die konkrete Situation der Firma abbilden, ignoriert werden. Aufgrund dieser Vorteile – und auch aufgrund der stark gestiegenen Zahl von Einzeluntersuchungen – hat die Zahl der Meta-Analysen in den letzten Jahren zugenommen (vgl. beispielsweise Boselie et al. 2005; Combs et al. 2006; Gmür und Schwerdt 2005; Crook et al. 2011; Subramony 2009; Jiang et al. 2012, 2013; Saridakis et al. 2017). Die beiden Studien von Subramony und von Jiang mit seinen Koautoren sind in Abb. 7.3 gegenübergestellt.

Die erste Meta-Analyse stammt vom Subramony aus dem Jahr 2009 (vgl. Subramony 2009). In dieser Studie wertet Subramony 65 Einzelstudien aus, die sich mit der Auswirkung von drei Bündeln von Personalinstrumenten auf den Unternehmenserfolg beschäftigen. Dabei handelt es sich um ein Bündel von Instrumenten, die die Fähigkeiten – sprich das Humankapital – der Mitarbeitenden erhöhen sollen, ein Bündel von Instrumenten, die die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen sollen, und schließlich ein drittes Bündel von Instrumenten, die unter dem Stichwort ‚Empowerment‘ die Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeitenden steigern sollen. Zum Bündel, das die Fähigkeiten erhöhen soll, gehören Personalinstrumente wie auf Tätigkeitsanalysen basierende Tätigkeitsbeschreibungen, stringente Personalauswahl und tätigkeitsspezifische Qualifikation

Meta-Analyse	Subramony 2009	Jiang et al. 2012
Zahl der untersuchten Studien	64	116
Untersuchte Bündel von Personalinstrumenten	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung von Fähigkeiten • Erhöhung der Motivation • Erhöhung des ‚Empowerment‘ 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung von Fähigkeiten • Erhöhung der Motivation • Schaffung von Gelegenheiten
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterbindung • Operative Konzepte • Finanzielle Konzepte • Allgemeine Performance des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Humankapital • Mitarbeitermotivation • Freiwillige Fluktuation • Organisationale Konzepte <ul style="list-style-type: none"> ○ Produktivität ○ Servicequalität ○ allgemeine operative Produktivität • Finanzielle Konzepte <ul style="list-style-type: none"> ○ Return on Assets ○ Return on Equity ○ Umsatzwachstum ○ allgemeine finanzielle Performance
Einfluss des Bündels auf den Unternehmenserfolg		
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung von Fähigkeiten 	positiv	positiv
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Motivation 	positiv	positiv
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung des ‚Empowerment‘/ Gelegenheiten 	positiv	positiv
Wirksamkeit von High-Performance-Work-Systemen im Vergleich zu einzelnen Bündeln	Geringer bis gleich	Etwas geringer

Abb. 7.3 Die Meta-Analysen von Subramony und von Jiang und Kollegen im Vergleich

der Mitarbeitenden. Zum Bündel, das die Motivation verbessern soll, gehören Instrumente der variablen Vergütung, Zielvereinbarungen, Personalentwicklung und Mitarbeiterbeteiligung. Zum letzten Bündel gehören Instrumente, bei denen Mitarbeitenden Mitspracherechte und ein höheres Maß an Autonomie in der Gestaltung der Tätigkeiten eingeräumt werden. Die Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg werden mit den recht generischen Kriterien Mitarbeiterbindung, operative und finanzielle Konzepte und schließlich der allgemeinen Performance des Unternehmens zusammengefasst.

In der zweiten Meta-Analyse werten Jiang und seine Koautoren 116 Studien aus, um die Wirkung dreier ähnlicher, wenn auch nicht ganz deckungsgleicher Bündel auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen (vgl. Jiang et al. 2012). Nicht nur in den Inhalten, sondern auch in den Begrifflichkeiten gibt es leichte Abweichungen zu den Bündeln von Subramony. So sprechen Jiang und seine Kollegen von ‚*Opportunity-enhancing*‘-Instrumenten statt von ‚*Empowerment-enhancing*‘-Instrumenten, meinen aber weitestgehend das Gleiche. Die Outputs werden in der zweiten Studie deutlich detaillierter erfasst. Nicht nur sind die finanziellen und operativen Konzepte stärker ausdifferenziert, auch werden das Humankapital, die Mitarbeitermotivation aufgenommen. Statt der Mitarbeiterbindung messen Jiang und seine Kollegen die freiwillige Fluktuation als weiteren Output. Die statistische Auswertung berücksichtigt auch die Wechselwirkung zwischen den einzelnen Faktoren. Die Frage nach der Kausalität, was Ursache, was Wirkung ist, wird ausdrücklich in der Auswertung aufgenommen.

Subramony kommt bei der Auswertung zu dreierlei Ergebnissen:

1. Für alle drei Bündel findet er einen positiven Zusammenhang zwischen dem jeweiligen Bündel und dem Unternehmenserfolg. Dies spricht dafür, dass es sich lohnt, in diese jeweiligen Bündel zu investieren.
2. Der positive Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg ist für Bündel von Instrumenten größer als für den Einsatz einzelner Instrumente. Dies bestätigt die Logik für den Einsatz von Best-Practice-Systemen, bei denen sich die eingesetzten Instrumente positiv verstärken.
3. Die Wirkung dieser Bündel ist im produzierenden Gewerbe höher als im Dienstleistungsbereich (vgl. Subramony 2009, S. 756 f.). Dies bestärkt die These, dass die Wirksamkeit von Personalinstrumenten, auch als Bündel, je nach Branche variiert – und diese These deckt sich auch mit früheren Studienergebnissen (vgl. beispielsweise Combs et al. 2006).

Jiang und seine Kollegen bestätigen in weiten Teilen die Ergebnisse von Subramony und differenzieren diese weiter aus. Auch in der zweiten Studie haben alle drei Bündel einen positiven Einfluss auf das Humankapital. Dabei bestätigen Jiang und seine Koautoren die nahe liegende Vermutung, dass das Humankapital in erster Linie durch das Bündel, das die Fähigkeiten fördert, erhöht wird. Der Einfluss der anderen beiden Bündel ist deutlich geringer. Genauso finden Jiang und seine Kollegen einen positiven Zusammenhang zwischen allen drei Bündeln und der Mitarbeitermotivation. In diesem Falle haben – ebenfalls wieder

wenig überraschend – die Bündel zur Erhöhung der Motivation bzw. zur stärkeren Einbindung der Mitarbeitenden einen größeren Einfluss als das Bündel zur Erhöhung der Fähigkeiten. In der weiteren Auswertung zeigen Jiang und seine Koautoren, dass sowohl eine erhöhte Motivation als auch eine Erhöhung des Humankapitals die freiwillige Fluktuation verringern und sich gleichzeitig positiv auf die operativen Konzepte auswirken. Die Autoren legen auch dar, dass sich eine gestiegene Fluktuation negativ auf die finanziellen Ergebnisse der Unternehmen auswirkt und so der Einsatz aller drei Bündel mittelbar zum Unternehmenserfolg beiträgt. Da die Erhöhung operativer Konzepte ebenfalls die finanziellen Ergebnisse positiv beeinflusst, wirken die drei Bündel ebenso mittelbar über die operativen Konzepte auf den Unternehmenserfolg ein. Beide Meta-Analysen machen deutlich, dass wir nicht nur für einzelne Instrumente, sondern **auch für Bündel von Instrumenten einen positiven Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg aufzeigen können.**

Beide Studien gehen auch einen Schritt weiter in Richtung HR-Architektur und untersuchen die **Wirkung von High-Performance-Work-Systemen.** Hier orientieren sich beide Studien an dem von Huselid (1995) vorgestellten Best-Practice-System. Allerdings können beide Meta-Analysen keinen signifikanten Vorteil von High-Performance-Work-Systemen gegenüber einzelnen Bündeln feststellen. Diesen Vorteil bestätigen zwischenzeitlich aber andere Meta-Analysen, die sich auf die Untersuchung von Zeitreihen-Daten stützen (vgl. Crook et al. 2011; Saridakis et al. 2017). Wenn wir uns aber in Erinnerung rufen, die komplex unser Untersuchungsgegenstand ist, überrascht die Uneinheitlichkeit der Ergebnisse nicht weiter. Nicht nur ist die Zahl der Einflussfaktoren hoch. Auch wollen wir ja genau die Einzigartigkeit von HR-Architekturen messen, die die Meta-Analysen ausblenden. Jiang und seine Koautoren selbst weisen darauf hin, dass ihre Meta-Analyse zwar die Wirkung der einzelnen Bündel untersucht, aber die Wechselwirkung zwischen den Bündeln nicht berücksichtigt (siehe Jiang et al. 2012, S. 1279).

Die **Untersuchung dieser Wechselwirkungen** wäre ein weiterer Schritt in die Richtung, die Untersuchung auf die Ebene der HR-Architektur zu verlagern. Die Zahl der Studien, die nicht nur einzelne Instrumente und Bündel, sondern ausdrücklich auch die Wechselwirkungen zwischen den Inputs untersucht, ist in den letzten Jahren gestiegen (vgl. Jiang et al. 2013, S. 1467). Gleiches gilt für Studien, die weitere Einflussfaktoren auf die Wirkung der HR-Architekturen untersuchen. Dies können bspw. das Alter der Mitarbeitenden (Korff und Biemann 2019) oder auch die Wahrnehmung der Personalinstrumente durch die Mitarbeitenden (vgl. Korff et al. 2017 und die darin diskutierten Studien) sein. Doch stehen wir hier eher noch am Anfang.

Nicht nur zu Bündeln von Inputs, sondern auch zu der **Wirkung von Outputs untereinander** gibt es zahlreiche Studien bzw. Meta-Analysen (vgl. beispielsweise Gmür und Schwerdt 2005; Crook et al. 2011). Allerdings ist hier die Aussage nicht ganz so eindeutig. Einige Studien finden einen positiven Zusammenhang zwischen Humankapital und Unternehmenserfolg, während andere Studien diesen Zusammenhang nur teilweise bestätigen (vgl. Crook et al. 2011 und die darin enthaltene Diskussion über unterschiedliche Ergebnisse in der Literatur). Wir haben bei der Wahl der Outputs eben diskutiert, dass es Sinn machen würde, eher personale Konzepte als operative oder gar finanzielle Konzepte

einzusetzen. Denn hier ist die Gefahr der Verfälschung durch andere Faktoren geringer. In der Tat finden beispielsweise Gmür und Schwerdt einen größeren Zusammenhang der Inputs mit den näher gelegenen operativen Konzepten als mit den weiter entfernten finanziellen Konzepten (vgl. Gmür und Schwerdt 2005, S. 240).

Wenn wir der Frage nach den Zusammenhängen zwischen den verschiedenen Konzepten für den Output nachgehen, dann stoßen wir auch wieder auf den **Faktor Zeit** bei der Betrachtung der **Wechselwirkung** zwischen Inputs und Outputs. Und das in zweierlei Hinsicht. Einmal bei der Frage, über welchen Zeitraum wir den Unternehmenserfolg definieren. Fragen wir am Ende des Quartals oder nach zehn Jahren, wie die Firma dasteht? Für unsere Diskussion aber noch entscheidender ist der andere Aspekt. Winkler und seine Koautoren zeigen bei der Frage nach der Kausalität auf, dass je nach Zeithorizont die Wechselwirkungen zwischen Inputs und Outputs unterschiedlich ausfallen (vgl. Winkler et al. 2012). Sie untersuchen bei einer Schweizer Bank auf der Filialebene den Zusammenhang zwischen dem Mitarbeiterengagement und verschiedenen finanziellen Indikatoren. Dabei zeigen sie, dass bei der kurzfristigen Betrachtung über ein Jahr hinweg eine starke Wechselwirkung zwischen Mitarbeiterengagement und finanziellen Indikatoren vorliegt: Der Pfeil geht stark in beide Richtungen. Wenn sie aber den Zeithorizont erweitern und einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren betrachten, kommen Winkler und seine Kollegen zum Ergebnis, dass das Niveau des Mitarbeiterengagements deutlich stärker die finanziellen Ergebnisse beeinflusst als andersherum.

Fassen wir die Ergebnisse der verschiedenen Studien zusammen, so ergibt sich nicht nur für einzelne Instrumente, sondern auch für Bündel von Instrumenten und verschiedene Outputs grundsätzlich ein positiver Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg. Dies ist aus Sicht der Personaler, die angehalten sind, den Wertbeitrag ihrer Aktivitäten zu rechtfertigen, eine sehr gute Nachricht. Bei näherem Hinsehen stellen wir aber fest, dass die Ergebnisse aus verschiedenen Gründen nicht so belastbar sind, wie wir es uns erhoffen würden. Grund dafür sind drei methodische Einschränkungen, die wir uns kurz anschauen müssen. Denn nur, wenn wir genau verstehen, was uns die vorliegenden Ergebnisse sagen können und was sie uns nicht sagen können, sind wir in der Lage, die vorhandenen Informationen richtig zu interpretieren:

1. Das eingangs schon erwähnte Fehlen einer allgemein akzeptierten theoretischen Basis.

Wie wir im zweiten Kapitel erfahren haben, gibt es kein einheitliches Verständnis darüber, was Personalmanagement konkret bedeutet. Im Laufe dieses Kapitels mussten wir feststellen, dass es sehr verschiedene Möglichkeiten gibt, den Erfolg des Unternehmens zu definieren und dementsprechend die passenden Indikatoren und Messgrößen für dieses Konzept zu bestimmen. Ebenso stoßen wir auf verschiedene Erklärungsversuche, was genau in der Blackbox abläuft und wie die Wirkungsketten zwischen den verschiedenen Inputs und Outputs ausschauen.

Für eine erfolgreiche Messung des Zusammenhanges zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg benötigen wir eine theoretische Fundierung (vgl.

Paauwe et al. 2013, S. 4 unter Hinweis auf Guest 1997). Paauwe und seine Koautoren kommen zu dem Schluss, dass zwar im Laufe der letzten Jahre verschiedene Versuche unternommen wurden, diese drei Themenbereiche theoretisch zu untermauern, aber alle diese Versuche ‚work in progress‘ seien (vgl. Paauwe et al. 2013, S. 6). Im Hinblick auf die Vielzahl an Studien und die große Aufmerksamkeit, die das Thema in den letzten Jahren erfahren hat, fassen Paauwe und seine Kollegen den Status quo folgendermaßen zusammen: „... *one is struck by the fact that the field has still not reached any consensus regarding what HRM is and which HR practices, ... arranged within which system, constitute the drivers of firm performance*“ (Paauwe et al. 2013, S. 8).

2. Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse.

Dieser Aspekt folgt aus dem mangelnden Konsens über die theoretische Fundierung. Wir haben gesehen, dass es die verschiedensten Messgrößen und Indikatoren für unsere Inputs und Outputs gibt. Jiang und seine Koautoren haben eine weitere Meta-Analyse mit 66 Studien durchgeführt, bei denen 94 – zumindest der Terminologie nach – verschiedene Inputs und Einflussfaktoren gemessen und 73 verschiedene Messgrößen für die Outputs aufgeführt werden (vgl. Jiang et al. 2013, S. 1456 f.). Wenn man bei den Indikatoren solch vage Formulierungen wie ‚financial performance‘ findet, dann ist die Zahl der unterschiedlichen Indikatoren wahrscheinlich noch höher. Denn es kann angezweifelt werden, ob die verschiedenen Studien, die diesen Output gemessen haben, dort auch wirklich die gleichen Indikatoren und Messgrößen erfasst haben. Alle reden davon, dass sie die Verbindung zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg messen, untersuchen aber letztendlich sehr verschiedene Dinge, geleitet von unterschiedlichen theoretischen Ansätzen. Wenn wir Äpfel mit Birnen vergleichen, dann ist unsere Aussagekraft über Äpfel eingeschränkt.

3. Die Kausalität der Wechselwirkungen.

Hier geht es um die knifflige Frage nach Ursache und Wirkung. Eine Reihe von Autoren weist zu Recht darauf hin, dass der allergrößte Teil der Studien zu unserer Thematik diese zentrale Frage nach Ursache und Wirkung nicht beantwortet (vgl. dazu Delery und Shaw 2001; Gmür und Schwerdt 2005 und besonders Wright et al. 2005). All diese Studien zeigen einen Zusammenhang, eine **Korrelation** zwischen den verschiedensten Ausprägungen der Inputs und Outputs, sagen aber letztendlich nichts über die **Kausalität**, darüber, was Ursache, was Wirkung ist. Ebenso wird selten untersucht, ob die beobachteten Effekte eventuell durch Faktoren im Hintergrund getrieben werden, die gar nicht explizit untersucht werden. So zeigen Saridakis und seine Koautoren, dass sich ein großer Anteil der vermeintlichen Wirkung von HR-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg durch den früheren Unternehmenserfolg erklären lässt, statt durch die eigentlich untersuchten HR-Instrumente (vgl. Saridakis et al. 2017, S. 88).

Um die Frage zu verdeutlichen, nehmen wir das Beispiel der Rolle der Personalentwicklung. Jeder Personalentwickler wird hocheifrig sein, wenn er hört, dass Unternehmen mit hohen Investitionen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden finanziell gut dastehen. Die Frage ist bloß, stehen sie finanziell gut da, weil sie viel in Weiterbil-

dung investieren, oder investieren sie gerade viel in die Weiterbildung, weil es ihnen finanziell gut geht? Es geht um die Frage, was Ursache, was Wirkung ist (vgl. Gmür und Schwerdt 2005, S. 224). In der Tat, wenn wir uns anschauen, wie schnell Unternehmen ihre Weiterbildungsbudgets kürzen, wenn sich die finanzielle Situation des Unternehmens eintrübt, dann ist die Argumentation, dass hohe Investitionen in die Weiterbildung eine Folge des wirtschaftlichen Erfolges sind, mindestens genauso plausibel wie die Aussage, dass der finanzielle Erfolg zumindest teilweise Folge der hohen Investitionen in die Weiterbildung ist.

Gerade auch der dritte Aspekt ist für unsere Fragestellung nicht zu unterschätzen. Es gibt zwar auch verschiedene Studien, die bewusst versucht haben, die **Kausalität zu integrieren**, aber diese sind in der Minderzahl (vgl. beispielsweise Ait Razouk 2011; Saridakis et al. 2017). Denn statistische Instrumente, die auf Kausalität untersuchen, stellen deutlich höhere Anforderungen an die Datengrundlage als diejenigen statistischen Instrumente, die lediglich Korrelation nachweisen wollen. Um auf Abb. 7.1 zurückzukommen. Nicht nur der Einsatz der verschiedenen Instrumente setzt eine Wirkungskette von links nach rechts in Bewegung, sondern genauso beeinflusst der unternehmerische Erfolg (oder auch Misserfolg) die verschiedenen Inputs, aber auch personale Konzepte wie die Motivation. In einer Firma kurz vor der Insolvenz sind die Mitarbeiterzufriedenheit und die Bereitschaft, sich anzustrengen, meist deutlich geringer als in einer Firma, die gerade wieder einen Umsatz- und Ergebnisrekord vermeldet hat. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass sowohl die Inputs als auch die Outputs von einer dritten – nicht untersuchten – Variable bestimmt werden (vgl. Wright et al. 2005, S. 433). Wir haben im letzten Kapitel über die Rolle der Unternehmenskultur gesprochen. Sie wäre beispielsweise eine Variable, die sowohl die Wahl der eingesetzten Instrumente bei den Inputs als auch den Erfolg der Organisation treibt. Weil Unternehmenskultur aber nur mit hohem Aufwand zu messen ist, fließt dieser Faktor in die meisten Untersuchungen nicht ein.

Nur weil bei den meisten der Untersuchungen die Frage nach der Kausalität nur unzureichend beantwortet wird, bedeutet dies noch lange nicht, dass es keinen positiven Zusammenhang zwischen den verschiedenen Inputs auf der einen Seite und dem Unternehmenserfolg auf der anderen Seite gibt (vgl. Wright et al. 2005, S. 431). Es bedeutet lediglich, dass wir deutlich **weniger Gewissheit haben, als uns lieb** ist. Dies gilt genauso für die unzureichende theoretische Fundierung des Zusammenhanges sowie die daraus sich ergebende Vielfalt, was wir messen. Es ist zwar unbefriedigend, dass wir nicht mehr stärker belastbare Aussagen aus den vielen Studien ziehen können. Aber wie schon gesagt: Nur, wenn wir wissen, was uns die Studien sagen können und was nicht, sind wir in der Lage, die Informationen richtig zu deuten. Und wenn wir uns die Komplexität dessen vor Augen halten, was wir messen, dann darf uns es auch nicht überraschen, dass sich die Messung des Zusammenhanges schwierig gestaltet. Dass wir mit diesem eingeschränkten Wissen über die Wirksamkeit unseres Handels in bester Gesellschaft sind, und wie wir mit dieser Situation umgehen müssen, dies sind die zentralen Themen des letzten Abschnitts dieses Kapitels.

7.5 Personalmanagement und Unternehmenserfolg – ein Fazit

Wir haben uns in diesem Kapitel die Frage gestellt, wie statt für ein einzelnes Instrument auf der Ebene der HR-Architektur der Wertbeitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg nachgewiesen werden kann. Im Gegensatz zum Wertbeitrag des einzelnen Instruments können wir nach heutigem Stand auf der Ebene der HR-Architektur den Wertbeitrag nur bedingt in harte Zahlen fassen. Dies liegt einerseits daran, was wir messen: Wir wollen ja nicht die Gemeinsamkeiten mit anderen Unternehmen im Personalmanagement messen, sondern es **geht uns darum festzustellen, wie gut die Differenzierung unserer Personalarbeit gelungen ist**. Und diese möglichst einzigartige Konstellation statistisch zu bewerten, ist schwierig bis unmöglich. Denn eine unternehmensspezifische HR-Architektur bedeutet auch, dass die Fallzahlen zu gering sind, um auf eine statistische Analyse zurückzugreifen. Ein Unternehmen mit mehreren 100 Filialen und Niederlassungen hat vielleicht die Möglichkeit, verschiedene HR-Architekturen in zwei oder drei Gruppen von Filialen zu vergleichen. Aber in solch einer komfortablen Situation befinden sich nur die allerwenigsten Firmen.

Wenn wir auf der Aggregationsebene eine Stufe zurückgehen und uns **Bündel** aus mehreren Personalinstrumenten anschauen, dann ist das Maß der Vergleichbarkeit höher, und wir können grundsätzlich auch stärker auf statistische Methoden – gerade auch Meta-Analysen – zur Messung des Zusammenhangs zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg zurückgreifen. Hier können wir sowohl für bestimmte Bündel von Inputs als auch für das Zusammenspiel verschiedener Outputs positive Korrelationen beobachten. Die gute Nachricht ist daher, dass wir grundsätzlich einen positiven Zusammenhang zwischen verschiedenen Bündeln von Personalinstrumenten und dem Unternehmenserfolg sehen können. Salopp gesagt: Gutes strategisches Personalmanagement macht sich bezahlt.

Allerdings wird die gute Nachricht über den positiven Wertbeitrag des strategischen Personalmanagements durch zwei Dinge getrübt:

1. Der Gegensatz, den wir untersuchen und messen, ist selten wirklich definiert. Wir haben gesehen, dass wir sowohl bei den verschiedenen Instrumenten des Personalmanagements und auch des Konstruktes des Unternehmenserfolges eine große Heterogenität vorfinden, was und wie wir messen. Alle messen den Zusammenhang, aber alle messen dabei doch wieder etwas Anderes. Dies schränkt die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ein. Dies ist einerseits der Komplexität dessen geschuldet, was wir messen: Es gibt eine Vielzahl möglicher Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Instrumenten. Andererseits ist es auch dem Umstand geschuldet, dass wir immer noch keine allgemein akzeptierte theoretische Basis für den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg haben (vgl. Paauwe et al. 2013, S. 4).
2. Eine positive Korrelation zwischen den verschiedenen Elementen innerhalb der Blackbox bedeutet leider noch nicht, dass wir klare Aussagen bezüglich Ursache und Wirkung treffen können: Bedingt der unternehmerische Erfolg eine gute HR-Architektur

oder die gute HR-Architektur ein erfolgreiches Unternehmen? Wie stark die Wechselwirkungen sind, lässt sich nur teilweise mit hohem statistischen Aufwand überprüfen.

Diese beiden Faktoren führen dazu, dass unser Wissen über den Zusammenhang zwischen Personalmanagement und Unternehmenserfolg auf der Ebene von Bündeln von Instrumenten oder gar der HR-Architektur noch unvollständig ist. Eine durchgehende Verbindung zwischen Bündeln von Instrumenten und HR-Architekturen und dem Aktienkurs einer Firma wird es selten geben. Aber entlang der Wirkungskette gibt es immer wieder einzelne Glieder in der Kette, bei denen wir die Zusammenhänge quantifizieren können. Und mit diesen Fragmenten kann man schon einiges an Aussagen untermauern – nicht so fest, wie wir es idealerweise gerne hätten, aber das ist nun einmal der aktuelle State of the Art.

Dieses fragmentarische Wissen ist unbefriedigend. Aber beim näheren Hinsehen befindet sich das Personalmanagement mit dem Umstand, dass es seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg nur bedingt nachweisen kann, in bester Gesellschaft. Denn in anderen **Managementdisziplinen wie Marketing**, aber auch im **F&E-Bereich** sieht es nicht besser aus. Artikelüberschriften im Marketing wie „Do Causal Models Really Measure Causation?“ (vgl. Gibson und Buckler 2010) zeigen, dass das Marketing bei der Frage, wie sein Beitrag zum Unternehmenserfolg aussieht, genauso wie das Personalmanagement mit der Unterscheidung zwischen Korrelation und Kausalität zu kämpfen hat. Man gewinnt aber den Eindruck, dass sich Mitarbeitende anderer Managementdisziplinen bei gleicher (dünner) Datenlage einfach besser verkaufen können als die meisten Personalener.

Selbst die Managementfunktion, die als Königsdisziplin für ‚harte‘ Zahlen und Fakten steht, der **Finanzbereich**, kann bei näherem Hinsehen auch nicht immer mit den belastbaren Zahlen aufwarten, die man erwarten würde. In vielen Unternehmen fehlen für die Erfassung finanzieller Werte durchgängige Kennzahlen (vgl. Kotzen et al. 2015, S. 4). Und selbst die Frage, wie erfolgreich ein Unternehmen ist, kann der Finanzbereich nur eingeschränkt beantworten. Denn einerseits haben wir eine Vielzahl von finanziellen Kennzahlen, mit denen wir den Unternehmenserfolg definieren können, wie beispielsweise ROCE, ROA, EBIT, EBITDA oder EVA, sodass der Vergleich zwischen Unternehmen erschwert wird.

Gleichzeitig **basieren** viele dieser **finanziellen Kennzahlen** in Teilen **auf subjektiven Einschätzungen**. So kritisierte die deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung 2011 die neu eingeführten IFRS-Regeln zur Bilanzierung, weil die Bewertung der einzelnen Positionen mit einem zu hohen Maß an Subjektivität verbunden sei und daraus ein zu großer Spielraum für ‚kreative‘ Gestaltung resultiere (vgl. O.V. 2011). Wir können uns einmal anschauen, wie unterschiedlich die deutschen DAX-Unternehmen ihre Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen bei der Ermittlung des EBITDA bewerten, um ein Gespür dafür zu bekommen, wie weich und wenig vergleichbar vermeintlich harte Finanzkennzahlen oft sind. Selbst innerhalb eines Unternehmens ändern sich über die Jahre hinweg oft aus bilanzpolitischen Gründen die Bewertung von Risiken und immateriellen Vermögensgegenständen oder auch die Kennzahlen, mit denen gemessen wird. So ist selbst hier die Aussagefähigkeit darüber, wie sich der Erfolg des Unternehmens über die Jahre hinweg entwickelt hat, eingeschränkt.

Vor diesem Hintergrund drängt sich fast schon die Frage auf, wie das Personalmanagement überhaupt seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg darstellen können soll, wenn wir im Unternehmen nicht einmal ein klares Verständnis darüber haben, was – finanziell ausgedrückt – dieser Unternehmenserfolg überhaupt ist. Personalmanager brauchen sich dementsprechend nicht unter Druck setzen zu lassen, und sie müssen sich bei der Frage nach ihrem Wertbeitrag nicht mit einem höheren Maßstab messen (lassen) als andere Managementfunktionen auch. Wie wir im zweiten Kapitel gesehen haben, ist Unsicherheit eines derjenigen Phänomene, die zum Managementalltag gehören und gerade die strategische Ebene des Managements ausmachen. Gleichzeitig müssen Personalmanager sich aber den gleichen Ansprüchen stellen wie andere Managementdisziplinen auch. Zwar fällt vielen Personalmanagern schwer, da sie von ihrer Sozialisation und ihrem Selbstverständnis her weniger mit einem quantitativen Ansatz an ihre Arbeit herangehen als Ingenieure oder Vertreter des Finanzbereichs. Dennoch müssen Personalmanager aber auch den – teilweise – sehr berechtigten Forderungen über einen Nachweis ihres Beitrages Rechnung tragen.

Diese Anforderung, den Beitrag des Personalmanagements zu quantifizieren, wird bis auf Weiteres bestehen bleiben. Denn hinter der Forderung nach Quantifizierung steht der Wunsch, die Unsicherheit zu verringern. Der Regentanz der Schamanen zeigt, dass dieses Bedürfnis nach Sicherheit und Klarheit ein grundlegendes Bedürfnis der Menschheit ist. Über die Schamanen schmunzeln wir heute, genauso wie wir heute über den Kasernenhofton schmunzeln, der aus den Arbeitsordnungen vieler Unternehmen des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts herauszuhören ist. Vielleicht ist es aber auch unsere Hoffnung, den Regentanz durch ein Excel-Sheet, durch einen Algorithmus zu ersetzen, etwas, über das zukünftige Generationen von Managern schmunzeln werden. Wie konnten diese sonst so intelligenten Leute im frühen 21. Jahrhundert glauben, dass sich die Komplexität von Organisationen mit ihrer Vielzahl an Mitgliedern und internen und externen Wechselwirkungen in das Korsett eines Gleichungssystems pressen lässt?

Wenn etwas die hohen Gehälter von (Top-)Managern rechtfertigt, dann ist es die Anforderung, Entscheidungen auf der Basis einer unsicheren und unvollständigen Datenlage zu treffen. Die damit verbundene Verantwortung rechtfertigt diese Entlohnung (vgl. Lebrecht 2012). Wenn es nur darum geht, Entscheidungen aufgrund eines Excel-Sheets mit Ampellogik zu treffen, dann brauchen wir dazu keine Topmanager mehr. Das Ablesen der Zahlen schafft heute schon ein Praktikant. Dieser ist deutlich billiger. Zukünftig können solche Entscheidungen dann von einem Algorithmus getroffen werden. Der ist dann noch billiger.

Natürlich ist der Wunsch nach Quantifizierung auch innerhalb der Organisation ganz rational nachvollziehbar. Schließlich hilft eine Quantifizierung, die **Verantwortung** vom Entscheider **auf die Datenbasis zu verlagern**. Aufgrund der vorliegenden Daten konnte derjenige Manager ja gar nicht anders entscheiden. Hier lebte der Schamane deutlich gefährlicher: Wenn der versprochene Regen öfter ausblieb, wurde der offensichtlich unfähige Schamane getötet. Auch wenn in heutigen Zeiten nicht mehr getötet, sondern nur noch entlassen wird, ist auch dies ein Schicksal, das die meisten Manager vermeiden wollen. Daher wird die Forderung, Entscheidungen aufgrund von Zahlen, Daten und Fakten zu treffen, wohl weiter bestehen.

Wie können wir mit dieser Forderung nach Quantifizierung des Wertbeitrages umgehen, wenn wir bestenfalls über fragmentarisches Wissen, über Halbwissen verfügen? Hier hilft der Blick zurück auf den Schamanen. War ein Schamane wirklich nur ein Gaukler, der mit seinen Regentänzen seinem Stamm etwas vormachen wollte? Oder war der Schamane nicht meist auch jemand, der sich – allein schon, weil sein Überleben oft daran hing – intensiv mit dem Thema Wetter auseinandersetzte? Malik oder auch Kahneman beschreiben sehr plastisch, dass die intensive und langjährige Beschäftigung mit einem Thema zu einem Verständnis der Materie führt, das sich nicht wirklich nur mit den vorhandenen Fakten begründen lässt: der Intuition (vgl. Malik 2000, S. 205 ff.; Kahneman 2011, S. 235 ff.).

Dadurch, dass sich jemand über lange Zeit hinweg mit einer Sache beschäftigt, einen großen Erfahrungsschatz zu einem Thema aufbaut, entsteht ein Verständnis, das größer ist als die Summe der einzelnen Elemente. Zusammenhänge werden erkannt bzw. erahnt, die sich nicht immer belegen, quantifizieren lassen. Dementsprechend wird ein Schamane im Laufe der Zeit einen Erfahrungsschatz über bestimmte Wetterkonstellationen und die damit verbundenen Regenwahrscheinlichkeiten aufbauen, den er berücksichtigt, wenn er den Zeitpunkt für seine Regentänze bestimmt. Seine Intuition wird ihn dabei leiten, und die Tänze werden zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit führen, als wenn der Schamane nur eine Münze werfen würde. Genauso wird auch eine erfahrene Personalleiterin, die sich viele Jahre mit Personalmanagement und HR-Architekturen beschäftigt hat, intuitiv wissen, dass sich bestimmte Investitionen in das Humankapital des Unternehmens auszahlen. Selbst wenn sie es nicht beweisen kann. Gleichzeitig darf natürlich der Hinweis auf die eigene Intuition kein Blankoscheck sein, mit dem man die Forderung nach Quantifizierung zurückweist. Aber wie wir eben gesehen haben, setzen wir stärker immer auf Algorithmen als auf das zu Intuition gewordene Erfahrungswissen. Wir werden uns also nach wie vor bemühen müssen, Licht in die Blackbox zu bringen, um weitere Glieder der Wirkungskette zu erhärten. Wir sind hier schon einen guten Schritt vorangekommen, aber es bleibt noch viel zu tun.

Literatur

- Ait Razouk, A. (2011). High-performance work systems and performance of French small- and medium-sized enterprises. Examining causal order. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 311–330.
- Andresen, M. (2015). Assessing the added value of human resource management practices. In M. Andresen & C. Nowak (Hrsg.), *Human resource management practices – Assessing added value* (S. 1–14). Cham: Springer.
- Andresen, M., & Nowak, C. (Hrsg.). (2015). *Human resource management practices – Assessing added value*. Cham: Springer.
- Barber, F., & Strack, R. (2005). The surprising economics of a people business. *Harvard Business Review*, 6, 81–90.

- Bassi, L., & McMurrer, D. (2007). Maximizing your return on people. *Harvard Business Review*, 3(2007), 115–124.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, & performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bhalla, V., Caye, J.-M., Haen, P., Lovich, D., Ong, C., & Rajagopalan, M. (2015). *The global leadership and talent index*. Boston: Boston Consulting Group.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management. A balanced approach* (2. Aufl.). London: McGraw-Hill.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richards, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Castro Christiansen, L., & Higgs, M. (2008). How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance. *Journal of General Management*, 33(4), 13–33.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501–528.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 443–456.
- Delery, J., & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis and extensions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 165–197.
- Deloitte. (2018). 2018 Deloitte Global Human Capital Trends: The rise of the social enterprise. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf. Zugegriffen am 10.04.2019.
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2013). In search of demanded competencies: Designing superior compensation systems. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 643–666.
- Douthitt, S., & Mondore, S. (2013). Creating a business-focused HR function with analytics and integrated talent management. *People & Strategy*, 36(4), 16–21.
- Felin, T., & Zenger, T. (2018). What sets breakthrough strategies apart. *MIT Sloan Management Review*, (Winter), 86–88.
- Gibson, L., & Buckler, F. (2010). Do causal models really measure causation? *Marketing Research Spring*, 2010, 14–19.
- Gmür, M., & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19(3), 221–251.
- Grunau, P., & Wolter, S. (2019). Personalmaßnahmen: (K)ein Treiber für Unternehmenswertschöpfung. *Personalquarterly*, 1/19, 14–19.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276.
- Haynes, P., & Fryer, G. (2000). Human resources, service quality and performance: A case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 204–248.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.

- Jiang, K., Lepak, D., Ju, J., & Baer, J. (2012). How does Human Resource Management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaufman, B. (2012). Strategic human resource management research in the United States. *The Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12–36.
- Korff, J., & Biemann, T. (2019). Vom Best-Practice-Ansatz zum gebündelten Einsatz von HR-Praktiken. *Personalquarterly*, 1/19, 8–13.
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. C. (2017). Differentiating HR systems' impact: Moderating effects of age on the HR system – work outcome association. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 415–438.
- Kotzen, J., Nolan, T., Plaschke, F., Tucker, J., & Ghesquieres, J. (2015). *The art of performance management*. Boston: Boston Consulting Group.
- Kuipers, J., & Giurge, L. (2017). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3179–3201.
- Lebrezn, C. (6. August 2012). Führung in die Kennzeichenfalle. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 181, S. 12.
- Malik, F. (2000). *Führen, leisten, leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Stuttgart: DVA.
- Marler, J., & Boudreau, J. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Miles, R., & Snow, C. (1994). *Fit, failure, and the hall of fame: How companies succeed or fail*. New York: The Free Press.
- O.V. (30. November 2011). Prüfstellung: Die IFRS-Bilanzen sind unzuverlässig. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 279, S. 14.
- O.V. (23. März 2019). Kritik an Milliardenboni der Deutschen Bank. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 70, S. 17.
- O.V. (28. März 2019). Mögliche Fusionspartner trennt eine Gehälter-Kluft. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 74, S. 24.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J., Guest, D., & Wright, P. (2013). *HRM and performance: Achievements and challenges*. Chichester: Wiley.
- Phillips, J., Stone, R., & Philips, P. (2001). *The human resource scorecard: Measuring the return on investment*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87–96.
- Schlipat, H., & Martin, M. (2013). An den richtigen Stellschrauben drehen. *Personalwirtschaft*, 10(2013), 67–69.
- Schneider, M. (2008). Organisationskapital und Humankapital als strategische Ressourcen. *Zeitschrift für Personalforschung*, 22(1), 12–34.

- Stavrou, E., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). HRM and firm performance in Europe through the lens of business systems – best fit, best practice or both. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933–962.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48, 745–768.
- Winkler, S., König, C., & Kleinmann, M. (2012). New insights into an old debate. *Journal of Occupational Psychology*, 85, 503–522.
- Wright, P., & Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. In J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (Hrsg.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (S. 97–110). Chichester: Wiley.
- Wright, P. M., Gardner, T., Moynihan, L., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.
- Zafer, A., & Garvey Berger, J. (2015). Delighting in the possible. *McKinsey Quarterly*, 2015(3), 1–8.

Teil II

Ansätze der Umsetzung



*„Prognosen sind schwierig, besonders, wenn sie die Zukunft betreffen.“
Wird u. a. Winston Churchill zugeschrieben.*

Zusammenfassung

Die strategische Personalplanung ist ein zentrales Instrument zur Strategieimplementierung, da sie nicht nur konkretisiert, welches Humankapital notwendig ist, sondern auch Hinweise entwickelt, wie dieses Humankapital bereitgestellt wird. Damit beantwortet sie zwei unserer vier zentralen Fragen. Die strategische Personalplanung ist ein dreistufiger Planungsprozess, bestehend aus Erfassung eines Istzustandes, Definition eines Sollzustandes und schließlich der Definition von Maßnahmen, um die Lücke zwischen Ist- und Sollzustand zu schließen. So einfach der Prozess konzeptionell auch ist, so anspruchsvoll ist er in der Umsetzung. Wir betrachten in diesem Kapitel die Szenario-Technik zum Umgang mit der Unsicherheit, genauso wie die Annahmen, auf denen die strategische Personalplanung beruht. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass die strategische Personalplanung nicht so verbreitet ist, wie wir es von der Bedeutung des Instrumentes her erwarten dürften. Allerdings stellen wir fest, dass gerade in den letzten Jahren das Interesse an diesem Instrument deutlich gestiegen ist.

8.1 Was ist die Idee hinter der strategischen Personalplanung?

Wie wir bereits aus dem zweiten Kapitel wissen, ist es Aufgabe der Personalstrategie, das für die Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigte Humankapital zu bestimmen. Dies bedeutet konkret, die Frage zu beantworten: wie viele Mitarbeitende wann, wo und mit welchen Kompetenzen benötigt werden. Genau diese Fragen zu beantworten, ist die Aufgabe der Personalplanung. Denn Wimmer definiert als Ziel der strategischen Personalplanung, „... dass der Unternehmung die zukünftig benötigten Arbeitnehmer in der erforderlichen Quantität und Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kosten zur Verfügung stehen“ (Wimmer 1991, S. 14). Damit ist die **strategische Personalplanung** (wie die strategische von der operativen und taktischen Planung abgegrenzt wird, erfahren Sie in Abschn. 8.2) ein Instrument zur Strategieimplementierung. Denn sie ermöglicht es uns, die Personalstrategie zu konkretisieren und damit auch zu operationalisieren. Dies ist die erste Facette der strategischen Personalplanung.

Sie hat aber auch noch eine zweite Facette. Denn die strategische Personalplanung greift auch die Frage auf, *wie* das benötigte Humankapital bereitgestellt wird. Ausgehend von den vorhandenen Mitarbeitern mit ihren jeweiligen Qualifikationen, entwickelt die strategische Personalplanung einen Maßnahmenkatalog, wie die mögliche Lücke zwischen dem benötigten und dem vorhandenen Humankapital zu schließen ist. Damit ist die strategische Personalplanung ein Instrument, das nicht nur die **Personalstrategie konkretisieren**, sondern **auch die Humankapitalstrategie operationalisieren** kann. Damit kann die strategische Personalplanung zwei unserer vier zentralen Fragen des strategischen Personalmanagements beantworten und dürfte – bis auf wenige Ausnahmen, auf die wir später noch eingehen werden – **das zentrale Instrument zur Strategieimplementierung** sein. Zu Recht bezeichnen Sattelberger und Strack die strategische Personalplanung als die „Mutter aller Schlachten“ (Sattelberger und Strack 2009, S. 55). Auch unabhängig davon, ob wir die strategische Personalplanung an sich für die Strategieimplementierung einsetzen oder nicht, bildet sie letztendlich die Basis für jedes andere Instrument, mit dem das strategische Personalmanagement in der Umsetzung der Strategie arbeitet (vgl. Scholz 2013, S. 275). Scholz spricht zwar von Personalbedarfsplanung, meint aber letztendlich das Gleiche. Denn nur, wenn wir wissen, welches Humankapital wir benötigen, können die verschiedenen anderen Instrumente sinnvoll greifen.

Die strategische Personalplanung ist ein Planungsprozess. Und wie jeder andere Planungsprozess auch ist er von der Idee her ganz einfach, aber in der Praxis sehr schwierig umzusetzen. Von der Idee her ist die **strategische Personalplanung** ein in Abb. 8.1 dargestellter **dreistufiger Prozess**:

1. Im ersten Schritt wird der **Istzustand**, also das vorhandene Humankapital, identifiziert.
2. Im zweiten Schritt wird dann der **Sollzustand**, das zukünftig benötigte Humankapital, bestimmt,
3. Im dritten Schritt werden darauf aufbauend Maßnahmen definiert, mit denen die **Lücke** zwischen dem Ist- und dem Sollzustand geschlossen werden soll.

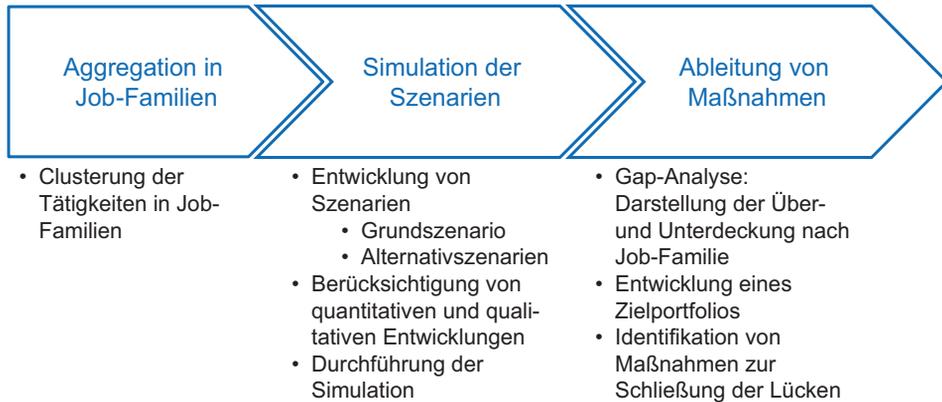


Abb. 8.1 Der Prozess der strategischen Personalplanung

So weit, so gut. In der Praxis führen aber vor allem zwei Gründe dazu, dass dieser Prozess alles andere als einfach ist:

1. Aggregation der Planung von Stellen zu Clustern

Eine strategische Planung kann nicht auf der Ebene der einzelnen Stelle oder Person stattfinden, sondern die einzelnen Stellen müssen sinnvoll aggregiert werden. Sprich, statt einzelner Personen mit ihren Qualifikationen müssen – unternehmens- oder geschäftsfeldweit – passende Cluster für die Tätigkeiten und Qualifikationen gefunden werden, für die geplant werden kann. Diese Aggregation der einzelnen Stellen und Qualifikationen zu **Job-Familien** bzw. Job-Clustern ist oft problematisch, da eine saubere Trennung zwischen verschiedenen Qualifikationsprofilen alles andere als einfach ist. (Auch hier finden wir wieder eine Vielzahl von Begrifflichkeiten. Berendes et al. (2011a, b) und Punke und Strack (2013) verwenden den Begriff der Job-Familien, andere wie Sattelberger und Strack (2009) den Begriff der Job-Cluster.)

2. Der lange Planungszeitraum führt zu hoher Unsicherheit

Die Unternehmensstrategie erstreckt sich über den Zeitraum mehrerer Jahre. Auf der einen Seite kommt das dem Personalmanagement entgegen, da auch viele der Personalinstrumente, die zur Bereitstellung des geforderten Humankapitals eingesetzt werden, einen mehrjährigen Vorlauf haben. Auf der anderen Seite wird aber auch mit zunehmendem Planungszeitraum immer ungewisser, welches Personal zukünftig vorhanden sein bzw. benötigt wird. Für die wenigsten Firmen sind die interne Entwicklung und das externe Umfeld so stabil, dass sich die Entwicklungen in den nächsten drei oder fünf Jahren recht gut prognostizieren lassen. Mit dem Ergebnis, dass die strategische Personalplanung auf einer sehr unsicheren Informationsbasis aufsetzt, gleichzeitig aber aufgrund der langen Vorlaufzeit vieler Maßnahmen schon früh Entscheidungen treffen und Weichenstellungen vornehmen muss.

Transfer für die Praxis

1. Wie stabil ist das Umfeld Ihres Unternehmens? Über wie viele Jahre können Entwicklungen halbwegs belastbar prognostiziert werden?
2. Welche Faktoren führen besonders zur Unsicherheit in Ihrem Umfeld?

Im zweiten Teil des Kapitels werden wir uns zuerst den Aufbau der strategischen Personalplanung als dreistufigen Prozess genauer anschauen. Was sind die einzelnen Schritte der strategischen Personalplanung, wie wird ein sinnvoller Detaillierungsgrad für die Planung gefunden. Wie wird bei der Planung mit der vorhandenen Unsicherheit umgegangen? Dazu wird in erster Linie die Szenario-Technik eingesetzt (vgl. Chermack und Swanson 2008; Ebert 2010). Im dritten Teil des Kapitels werden wir die Rahmenbedingungen untersuchen, die erfüllt sein müssen, damit das Instrument im Unternehmen sinnvollerweise eingesetzt werden kann. Einerseits benötigen wir für die strategische Personalplanung eine Unternehmensstrategie, die so weit definiert und auch kommuniziert ist, dass wir daraus eine Personalstrategie ableiten können. Zweitens darf die Unsicherheit über die internen und externen Rahmenbedingungen nicht zu groß werden. Sonst kann der Ansatz der strategischen Personalplanung nicht greifen. Im vierten Teil gehen wir auf die Verbreitung der strategischen Personalplanung in der Praxis ein. Bei der Bedeutung des Instruments für die Strategieimplementierung würde man erwarten, dass die strategische Personalplanung ein fester Bestandteil der Personalarbeit in den meisten Unternehmen ist. Dies ist aber nicht der Fall. Im fünften Teil des Kapitels werden wir die Vor- und Nachteile der strategischen Personalplanung bewerten und nach Ursachen für die bisher sehr geringe Verbreitung des Instruments suchen.

8.2 Wie ist die strategische Personalplanung aufgebaut?

Was macht die strategische Personalplanung strategisch?

Bei der Personalplanung müssen wir zwei Aspekte berücksichtigen. Erstens die **Art der Planung**, zweitens die Ebene der Planung. Denn wenn wir das Humankapital planen, geht es einmal um die Menge des benötigten Humankapitals. Diese zu bestimmen ist die Aufgabe der **quantitativen Personalplanung**. Die **qualitative Personalplanung** versucht zu prognostizieren, welche Qualifikationen und Kompetenzen das Unternehmen zukünftig benötigt (vgl. beispielsweise Gutmann und Terschüren 2004; Al-Ani et al. 2019). Dabei ist es in vielen Fällen schon schwierig genug, die Menge des zukünftig benötigten Humankapitals zu bestimmen. Die benötigten Qualifikationen zu prognostizieren, gestaltet sich oft als noch schwieriger, mit dem Ergebnis, dass die qualitative Personalplanung seltener stattfindet als die quantitative Personalplanung (vgl. Knorr und Wickel-Kirsch 2009, S. 48 ff.). Aus verschiedenen Gründen ist aber die qualitative Personalplanung mindestens so wichtig wie die quantitative Planung:

1. Die qualitativen Veränderungen sind zwar schwieriger zu prognostizieren, ihre Auswirkungen für die Firma sind aber meist gravierender (vgl. Howes 2013, S. 184).
2. Es erweist sich als sehr schwierig, Mengengerüste für die benötigten Positionen zu bestimmen, wenn unklar ist, welche Aufgaben in der jeweiligen Position zu erfüllen sind. Daher plädiert Bechet dafür, die qualitative Planung vor der quantitativen Planung durchzuführen (vgl. Bechet 2008, S. 88).

Neben der Art der Planung müssen wir auch die verschiedenen **Ebenen der Personalplanung** unterscheiden. In den meisten Fällen wird die **strategische Personalplanung** von der **operativen Personalplanung** abgegrenzt, manchmal wird auch noch die taktische Personalplanung als dritte Ebene eingezogen (vgl. Scholz 2013, S. 279 f.). Nach Scholz liegt die **taktische Personalplanung** sowohl vom Zeitraum als auch vom Detaillierungsgrad her zwischen operativer und strategischer Personalplanung. Jung (2008, S. 119) spricht bei der Dreiteilung von kurz-, mittel- und langfristiger Personalbedarfsplanung. Die Übergänge zwischen den Ebenen sind fließend. Daher gestaltet sich eine eindeutige Abgrenzung oft schwierig. Die zwei bzw. drei Ebenen unterscheiden sich im **Detaillierungsgrad** der Planung und in der **Länge des Planungszeitraums**. Während sich die operative Personalplanung meist nur auf die nächsten ein oder zwei Jahre erstreckt, ist der Zeitraum der strategischen Personalplanung deckungsgleich mit dem Zeitraum der gesamten strategischen Planung.

Wie lang ist der Planungszeitraum?

Bei einem Automobilunternehmen, das in Modellzyklen von bis zu acht Jahren denkt, kann auch die strategische Personalplanung über einen dementsprechend langen Zeitraum stattfinden. Bei anderen Unternehmen, deren Umfeld dynamischer ist, kann die strategische Planung des Unternehmens eventuell nur ein oder zwei Jahre betragen. So wird eine Internet-Agentur aufgrund der sich schnell ändernden technischen Rahmenbedingungen und Geschäftsmodelle den Personalbedarf kaum länger als zwei Jahre quantitativ und qualitativ planen können.

Transfer für die Praxis

1. Welchen Zeitraum für die strategische Personalplanung halten Sie für Ihr Unternehmen für sinnvoll?
2. Woran machen Sie dies fest?

Neben dem Zeithorizont ist der **Grad der Detaillierung** der zweite Punkt, in dem sich die Ebenen unterscheiden. Wie erwähnt, wäre eine strategische Personalplanung auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters bzw. der einzelnen Stelle zu detailliert. Gleichzeitig dürfen wir nicht zu viele Mitarbeiter zu Gruppen zusammenfassen. Denn wenn wir mit zu wenigen Gruppen arbeiten, dann können wir keine sinnvollen Maßnahmen für die Gewinnung bzw.

Qualifizierung der einzelnen Gruppen des Humankapitals ergreifen. Wir müssen bei der **Aggregation der Mitarbeiter zu einer Job-Familie** einen Kompromiss finden. Wie dieser Kompromiss zur Aggregation des Humankapitals aussehen soll, ist eine der zentralen Fragen der strategischen Personalplanung und bildet den ersten Schritt des Planungsprozesses. Daher werden wir ihn uns im nächsten Abschnitt genauer anschauen. Wichtig ist, dass wir neben den heute schon vorhandenen Tätigkeiten auch diejenigen Tätigkeiten und Qualifikationen berücksichtigen, die im Laufe des Planungshorizontes **zusätzlich im Unternehmen benötigt** werden.

Welche Fähigkeiten benötigen wir zukünftig?

In der Automobilbranche lässt sich dieser Punkt aktuell gut beobachten. Ähnlich wie in der Luft- und Raumfahrtindustrie halten Faserverbundstoffe auch in der Großserienproduktion im Automobilbau verstärkt Einzug. Während bisher im Automobilbau Techniken der Metallbearbeitung wie Zerspanung und Schweißen im Vordergrund standen, erfordert die Verwendung von Kohlefasern den viel stärkeren Einsatz von Klebetechniken und macht die Zerspanung überflüssig. Die Zahl der beschäftigten Produktionsmitarbeiter mag konstant bleiben, die zukünftig benötigten Qualifikationen aber nicht. Parallel zur Veränderung der eingesetzten Techniken zur Materialbearbeitung führt der unter dem Stichwort Industrie 4.0 beschriebene Automatisierungsschub dazu, dass die benötigten IT-Kenntnisse auch bei den Produktionsmitarbeitern stark steigen werden. Dass die Anforderungen steigen werden, lässt sich relativ gut prognostizieren. Welche Anforderungen dies aber konkret sein werden, ist allerdings deutlich weniger klar.

Neben der Aggregationsebene und dem Zeithorizont werden in der Literatur noch andere Aspekte aufgeführt, die die Unterscheidung von operativer und strategischer Personalplanung verdeutlichen. Ein Unterscheidungsmerkmal zur operativen Personalplanung ist die **explizite Einbettung** der strategischen Personalplanung **in den gesamten Strategie- und Planungsprozess** des Unternehmens (vgl. Berendes et al. 2011a, S. 75 ff.). Berendes und seine Koautoren betonen auch noch die Wirkungsverzögerungen einzelner Maßnahmen als Konsequenz des langen Zeitraums. Da zwischen Beginn einer Maßnahme und ihrem Ende teilweise Jahre vergehen können, erschwert dieser lange Vorlauf die Planung in besonderem Maße. Der Einsatz von Szenarien zur Beherrschung der Unsicherheit wird ebenso als besonderes Merkmal der strategischen Personalplanung angeführt (vgl. Berendes und Werner 2011, S. 10 ff.).

Der Prozess der strategischen Personalplanung

Nachdem wir die strategische Personalplanung von anderen Formen der Personalplanung abgegrenzt haben, wollen wir uns den Prozess genauer anschauen. Dessen idealtypischer Verlauf in drei Stufen ist in Abb. 8.1 dargestellt. Andere Autoren brechen den Prozess in kleinere Schritte herunter. So sprechen beispielsweise Sattelberger und Strack (2009, S. 55) von einem fünfstufigen Prozess. Der Unterschied liegt darin, dass der zweite und dritte Schritt in unserem Modell bei Sattelberger und Strack in jeweils zwei Schritte unterteilt werden. An der Logik ändert sich nichts.

Schritt1: Die Aggregation in Job-Familien

Wie bereits erwähnt, ist der einzelne Mitarbeiter nicht die relevante Detaillierungsebene für die strategische Personalplanung, sondern die **Job-Familie**.

► „**Job-Familie**“ Zu Job-Familien werden jene Tätigkeits- und Qualifikationsprofile zusammengefasst, die sich so weit ähneln, dass das Erlernen einer anderen Tätigkeit in der gleichen Job-Familie innerhalb eines überschaubaren Zeitraums möglich ist (vgl. Phillips und Gully 2014, S. 98).

Der Zeitraum, der notwendig ist, um von einer Tätigkeit zur anderen innerhalb der Job-Familie zu wechseln, kann auch genutzt werden, um die Job-Familie zu untergliedern bzw. auch **Job-Familiengruppen** zu bilden. So unterscheiden Berendes und seine Koautoren drei Job-Familiengruppen, die in Abb. 8.2 am Beispiel einer Job-Familiengruppe für Elektriker dargestellt sind. Tätigkeiten in Job-Familiengruppen der ersten Ebene ähneln sich so weit, dass bei einem Wechsel innerhalb einer Job-Familiengruppe kein weiterer Qualifizierungsbedarf besteht oder der Wechsel nach einer Einarbeitungszeit von weniger als drei Monaten möglich ist. Dies ist die Job-Familie im eigentlichen Sinne. Zu Job-Familiengruppen der zweiten Ebene gehören Tätigkeiten, bei denen bei einem Wechsel innerhalb dieser Job-Familiengruppe ein geringer Qualifizierungsbedarf besteht, sodass

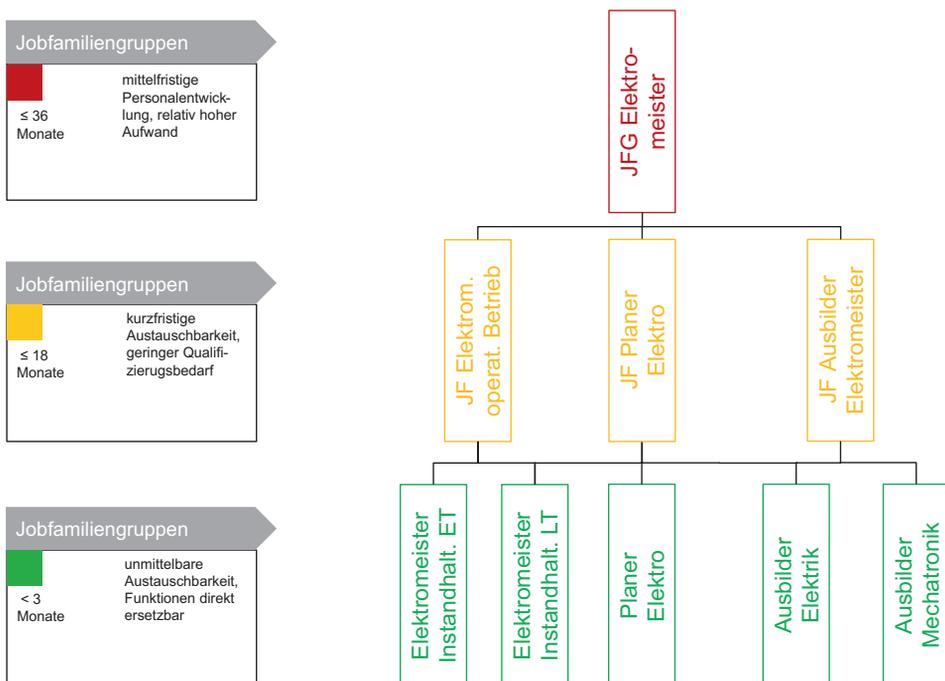


Abb. 8.2 Hierarchieebenen von Job-Familiengruppen. (in Anlehnung an Berendes, Kittel Renner und Schmitz (2011), S. 22)

der Wechsel in weniger als eineinhalb Jahren erfolgen kann. Zu den Job-Familiengruppen der dritten Ebene gehören nach dieser Klassifizierung dann Tätigkeiten, bei denen im Falle eines Wechsels innerhalb dieser Job-Familiengruppen ein relativ hoher Qualifizierungsbedarf besteht und dementsprechend auch ein Vorlauf von bis zu drei Jahren nötig ist, um einen Wechsel vorzubereiten (vgl. Berendes et al. 2011b, S. 22).

Diese Abstufung der Job-Familien bzw. Job-Familiengruppen verschafft nicht nur einen strukturierten Überblick, welches Humankapital dem Unternehmen grundsätzlich zur Verfügung steht. Sie erlaubt auch einzuschätzen, welcher **Aufwand für die Anpassung** innerhalb der Job-Familiengruppen anfällt: sowohl der zeitliche Aufwand als auch der durch die Qualifikation der betroffenen Mitarbeiter verbundene finanzielle Aufwand. Gleichzeitig gibt uns diese Hierarchie auch einen Anhaltspunkt, welche Detaillierung für unser Unternehmen bei der Planung sinnvoll ist. Liegt der Zeitraum unserer strategischen Personalplanung bei fünf oder mehr Jahren, mag die Zusammenfassung von Tätigkeiten zu Job-Familiengruppen der dritten Ebene sinnvoll sein. Bei einem kürzeren Zeitraum aber nicht. Der Zeitraum, den wir benötigen würden, um Mitarbeiter von einer Tätigkeit in einer Job-Familiengruppe der dritten Ebene zu einer anderen Tätigkeit zu entwickeln, wäre länger als der uns zur Verfügung stehende Planungszeitraum!

Durch die Zusammenlegung der Tätigkeiten zu Job-Familien oder Job-Familiengruppen wird die Komplexität in der Planung verringert und eine mehrjährige Prognose über den Personalbedarf überhaupt erst ermöglicht. So beschreiben beispielsweise Punkte und Strack das Vorgehen eines Nutzfahrzeugherstellers, der in einem seiner Werke über 240 im Tarifvertrag festgehaltene Tätigkeitsprofile und mehr als 500 Qualifikationsprofile definiert hatte. Diese wurden in ca. 130 Job-Familien und dann in 50 Job-Familiengruppen zusammengefasst (vgl. Punkte und Strack 2013, S. 28). In einem anderen Beispiel gruppierte ein mittelständischer Konzern seine weltweit über 2000 Job-Bezeichnungen in 13 Job-Familiengruppen mit 140 Job-Familien (vgl. Cornus 2014, S. 15). Dabei wurden auch die Job-Bezeichnungen weltweit auf Englisch vereinheitlicht, um überhaupt erst einmal die sprachlichen Voraussetzungen zu haben, das Humankapital in den jeweiligen Job-Familien an den unterschiedlichen Standorten weltweit zu erfassen.

Transfer für die Praxis

Falls Sie heute schon mit Job-Familien arbeiten:

1. Wie viele Job-Familien setzen Sie ein?
2. Arbeiten Sie mit Job-Familiengruppen?

Falls Sie noch keine Job-Familien im Unternehmen haben:

3. Wie viele Job-Familien bzw. Job-Familiengruppen wären für Ihr Unternehmen sinnvoll?

Wie bei jedem anderen Planungsprozess auch müssen die **Job-Familien kontinuierlich überprüft** und an die geänderten Anforderungen des Business angepasst werden. Der

Einsatz neuer Technologien oder auch neuer Geschäftsmodelle kann einige Anforderungen überflüssig machen, während in anderen Bereichen neue Fähigkeiten gebraucht werden. Wir werden auf diesen Punkt im nächsten Kapitel noch näher eingehen. Diese periodische Überprüfung kann auch ein Anlass sein, die Zahl der Stellenbeschreibungen zu reduzieren und eine erhöhte Mobilität zwischen einzelnen Tätigkeiten zu forcieren. Gerade in Firmen, die von massiven Veränderungen in der eingesetzten Technologie betroffen sind wie bspw. Telekommunikationsunternehmen, müssen ihre Stellenbeschreibungen und Job-Familien massiv überarbeiten. So ist die Deutsche Telekom derzeit dabei, die Zahl der Stellenbeschreibungen von ca. 5500 auf weniger als 1000 zu kommen (vgl. Stehr 2018). Donovan und Benko (2016) beschreiben einen ähnlichen Prozess bei der amerikanischen Telefongesellschaft AT&T.

Gleichzeitig stellt sich auch die Frage, **auf welcher Ebene** wir im Unternehmen die **Planung durchführen**. Im eben angeführten Beispiel findet die Planung konzernweit statt. Dies hat den Vorteil, dass man einen Überblick über das gesamte im Unternehmen zur Verfügung stehende Humankapital bekommt und ggf. Mitarbeiter aus einem Werk oder einem Land in ein anderes versetzen könnte, um dort Lücken zu schließen. Demgegenüber wird eine Prognose, welches Humankapital wir zukünftig benötigen, umso schwieriger, je größer die Organisationseinheiten sind, für die wir planen. Für die Präzision der Planung ist eine dezentrale Planung sinnvoller. Wie bei anderen Planungsprozessen auch brauchen wir eine Kombination aus Top-down – und Bottom-up-Planung mit den dazugehörigen Kriterien und Standards, um beide Planungsströme zu integrieren. Die im nächsten Kapitel diskutierten Kompetenzmodelle sind ein zentrales Element, um die Planung zu vereinheitlichen.

Bei der Einteilung der Job-Familien stellt sich auch die Frage, **welche Mitarbeitergruppen berücksichtigt** werden sollen. Planen wir für die **gesamte Belegschaft** oder reicht es ggf. aus, sich auf wenige, **kritische Gruppen** zu konzentrieren? Scholz (2013, S. 294) unterscheidet dabei „elementaristische Ansätze“, die auf Schlüsselpositionen fokussieren, und „holistische Ansätze“, die das gesamte Humankapital in der Planung berücksichtigen. Wie diese Frage beantwortet wird, hängt stark von den vorhandenen Ressourcen ab. Die Berücksichtigung der gesamten Belegschaft macht die Ergebnisse des Planungsprozesses deutlich aussagefähiger. Der Preis, der für die erhöhte Aussagefähigkeit gezahlt werden muss, ist der deutlich höhere Planungsaufwand, der betrieben werden muss, wenn das gesamte Humankapital des Unternehmens berücksichtigt wird. Daher wird es in vielen Fällen wirtschaftlicher sein, sich auf die Schlüsselpositionen zu fokussieren (vgl. beispielsweise Boudreau und Ramstad 2007; Bechet 2008; Lebreuz und Völk 2012). Dabei ist es aber ganz entscheidend, sich nicht auf die aktuellen, sondern die **zukünftigen Schlüsselpositionen** zu konzentrieren. Je nach Technologie und Geschäftsmodell können sich im Vergleich zum Status quo massive Veränderungen ergeben.

Transfer für die Praxis

1. Welches wären die *zukünftigen* Schlüsselpositionen, die bei Ihnen im Unternehmen auf jeden Fall in der Planung berücksichtigt werden sollten?
2. Inwieweit unterscheiden sich diese zukünftigen Schlüsselpositionen unter Umständen von den heutigen Schlüsselpositionen?

Schritt 2: Simulation der Szenarien

Der Umgang mit Unsicherheit

Nachdem wir eine sinnvolle Detaillierungsebene für unsere Planung gefunden haben, beginnt im zweiten Schritt die Planung an sich. Hier soll prognostiziert werden, welches Humankapital zukünftig benötigt wird bzw. dem Unternehmen zur Verfügung steht. Dieses Angebot an Humankapital und der Bedarf an Humankapital werden von einer **Vielzahl an Einflussfaktoren** bestimmt (vgl. Jung 2008, S. 115 für eine Auflistung der wichtigsten Faktoren). Einige dieser Faktoren, etwa die konjunkturelle Entwicklung, technologische Veränderungen, der politische bzw. rechtliche Rahmen des Unternehmens und gesellschaftliche Trends, die Entwicklungen innerhalb der Branche und die Aktivitäten der Wettbewerber, liegen außerhalb der Organisation. Diese **externen Faktoren** sind vom Unternehmen gar nicht oder nur sehr mittelbar beeinflussbar. Die **internen Faktoren** hingegen können direkt vom Management beeinflusst werden: Neben der aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Personalstrategie sind es Organisationsstrukturen, das Betriebsklima und die damit verbundene Fluktuation sowie die Investitionen in das eigene Humankapital. Alle internen und externen Faktoren müssen bei der strategischen Personalplanung berücksichtigt werden. Schon dies allein macht die strategische Personalplanung anspruchsvoll. Mit wachsender Unternehmensgröße steigt die damit verbundene Komplexität. Aber diese Komplexität ist noch nicht einmal das Hauptproblem.

Idealerweise kann ein Unternehmen im Rahmen seiner Personalstrategie das Humankapital, das es in den kommenden Jahren benötigt, sowohl von der Zahl der Mitarbeiter als auch den jeweiligen Qualifikationen genau vorhersagen. In der Realität jedoch ist jegliche Planung – auch die Personalplanung – mit einem **hohen Maß an Unsicherheit** behaftet. Und je länger der Zeithorizont, über den sich die Planung erstreckt, desto größer der Grad der Unsicherheit, der berücksichtigt werden muss. Genauso tut sich ein Unternehmen deutlich leichter, wenn es seine bestehende Strategie lediglich leicht anpasst, statt einen kompletten Strategiewechsel zu vollziehen. Der im dritten Kapitel beschriebene Wechsel IBMs – weg vom Hardware-Produzenten hin zum Anbieter von Systemlösungen – brachte natürlich ein viel höheres Maß an Unsicherheit mit sich, als wenn es nur um den Auf- oder Abbau von einzelnen Hardware-Sparten gegangen wäre. Es ist diese Unsicherheit, wie sich die verschiedenen Einflussfaktoren entwickeln werden, die die strategische Personalplanung so anspruchsvoll macht. Die Unsicherheit, mit der die Unternehmen bei ihrer Planung konfrontiert werden, nimmt unterschiedliche Formen an.

1. Die zunehmende Vernetzung von Märkten

Wie die Finanzkrise 2008 gezeigt hat, kann sich eine ursprünglich lokale Immobilienkrise in den USA auf die Realwirtschaft weltweit auswirken und zu massiven Umsatzrückgängen im deutschen Maschinenbau führen. Die deutsche Automobilbranche hängt mittlerweile nicht nur von den europäischen Märkten, sondern immer mehr vom chinesischen Markt ab. Mit zunehmender Vernetzung steigt auch die Zahl der politischen und wirtschaftlichen Ereignisse, die ein Unternehmen und seine Planung betreffen könnten.

2. Die steigende Geschwindigkeit, mit der sich die Märkte und ihre Produkte verändern

In vielen Fällen kann man die Veränderungen noch halbwegs abschätzen und die bisherige Entwicklung extrapolieren, in anderen Fällen aber treten Brüche auf, und die Spielregeln am Markt verändern sich. Die Verbreitung von Tauschbörsen für Musik-Downloads brachte das bisherige Geschäftsmodell der Plattenfirmen, die auf den Verkauf von CDs setzen, komplett durcheinander. Firmen wie Uber oder Airbnb verändern innerhalb weniger Jahre die Spielregeln in bisher stabilen Hotel- oder Transportmärkten.

3. Schwarze Schwäne

Nassim Taleb prägte für sehr seltene, aber in ihren Konsequenzen sehr weitreichende Ereignisse den Begriff des ‚Schwarzen Schwans‘ (vgl. Taleb 2010). Ereignisse wie die Erfindung des Internets oder auch die Terrorangriffe am 09. September 2001 sind extrem selten, verändern aber die Rahmenbedingungen für die Beteiligten grundlegend. Die Eintrittswahrscheinlichkeit einer Innovation wie die des Internets ist sehr gering. Die Folgen für die verschiedensten Branchen sind aber enorm und in vielen Fällen noch gar nicht richtig absehbar. Solche Entwicklungen können – buchstäblich über Nacht – die gesamte bisherige Planung über den Haufen werfen. Die deutsche Energiebranche kämpft immer noch mit den Folgen der 2011 als Antwort auf den Reaktorunfall in Fukushima eingeleiteten Energiewende. Komplette geänderte Rahmenbedingungen der Energieversorger innerhalb kürzester Zeit ließen Unternehmensstrategie und damit auch die strategische Personalplanung obsolet werden.

Szenario-Technik als Antwort auf die Unsicherheit

All diese Formen von Unsicherheit müssen bei der strategischen Personalplanung berücksichtigt werden. Mit dem Problem der Unsicherheit hat auch das Unternehmen bei seiner Strategieentwicklung zu kämpfen. Darum braucht es uns nicht überraschen, wenn das gängigste Instrument, das zur Berücksichtigung der Unsicherheit benutzt wird, aus dem Bereich der strategischen Planung kommt: die **Szenario-Technik**. Diese wurde ursprünglich beim britisch-niederländischen Unternehmen Shell in den 1960er-Jahren entwickelt. Ziel war es, den strategischen Planungsprozess des Unternehmens zu unterstützen. Für einen guten Überblick über die Entwicklung und die Einsatzmöglichkeiten der Szenario-Technik bieten sich Wilkinson und Kupers (2013) oder auch van der Merwe (2008) an.

Grundidee der Szenario-Technik ist es, statt einer möglichst genauen Prognose der Zukunft **eine Reihe von möglichen zukünftigen Zuständen** – die Szenarien – zu entwickeln. Jedes dieser Szenarien beschreibt, wie die Umgebung des Unternehmens in einigen Jahren, z. B. in fünf Jahren, aussehen könnte. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, dass die Szenarien besonders genau, sondern dass sie plausibel sind (vgl. Wilkinson und Kupers 2013, S. 121). Ramirez und seine Koautoren präzisieren dies, indem sie fordern, dass die entwickelten Szenarien *plausibel*, *herausfordernd* und *nützlich* für das Unternehmen sind (Ramirez et al. 2017, S. 32) Ausgehend von einem Szenario werden dann die Konsequenzen dieser zukünftigen Situation für das Handeln heute abgeleitet: Welche

Auswirkungen hätte dieses Szenario auf die Marktentwicklung? Welche Risiken würden das Unternehmen besonders treffen? Welche Kompetenzen wären in diesem Szenario besonders wichtig, welche würden an Bedeutung verlieren? Eines der bekanntesten Beispiele ist das 1971 entwickelte – und damals als sehr unwahrscheinlich erachtete – Szenario drastisch gestiegener Erdölpreise (vgl. Wilkinson und Kupers 2013, S. 119). Die Szenarien helfen den Beteiligten, ihr implizites Wissen über die Organisation und ihre Umgebung zu nutzen, genauso wie sie helfen, die impliziten Annahmen über diese ‚offizielle Sicht‘ der Zukunft zu hinterfragen (vgl. van der Merwe 2008, S. 219; Burt und Chermack 2008).

Welche Szenarien sind sinnvoll?

Wenn Unternehmen Szenarien in ihrer Planung einsetzen, dann betreiben sie selten den Aufwand, den Shell betreibt. In den meisten Fällen sind die Szenarien deutlich konkreter. Ein Maschinenbauunternehmen könnte beispielsweise folgende Szenarien für seine Strategieentwicklung einsetzen:

- Szenario 1: 3 % durchschnittliches Umsatzwachstum über fünf Jahre,
- Szenario 2: 8 % Umsatzwachstum durch einen Einstieg in das Servicegeschäft und den Aufbau des Afrika-Geschäfts,
- Szenario 3: Umsatzverlust von insgesamt 10 % über fünf Jahre durch den Marktanteilsverlust chinesischer Konkurrenten,
- Szenario 4: 3 % durchschnittliches Umsatzwachstum bei Verringerung der Wertschöpfungstiefe durch Schließung der Gießerei.

Transfer für die Praxis

1. Wie könnten drei für Ihr Unternehmen sinnvolle Szenarien aussehen?
2. Wen würden Sie für die Entwicklung dieser Szenarien ins Boot holen?

Natürlich wäre eine **direkte Personalabteilung in die Entwicklung** der Szenarien **sinnvoll**. Dies ist eine der Situationen, in der das Personalmanagement als Partner des Business auftreten kann – und auch sollte –, um schon früh in der Planung sicherzustellen, dass das erfolgskritische Humankapital auch bereitgestellt werden kann. Die Erfahrung zeigt aber, dass diese frühe Einbindung nicht immer selbstverständlich ist. Jedes entwickelte Szenario hat unterschiedliche Auswirkungen auf die einzelnen Funktionen im Unternehmen und stellt unterschiedliche Anforderungen an das benötigte Humankapital. Dieser Umstand ist unabhängig davon, ob die Personalabteilung direkt in die Entwicklung der Szenarien eingebunden ist oder ob sie die Szenarien erst zu Gesicht bekommt, nachdem diese von der Geschäftsleitung für die weitere Planung abgesegnet worden sind. Bis auf das zweite Szenario sind in unserem Beispiel die Szenarien aus Sicht einer qualitativen Personalplanung unkritisch. Für die skizzierten Szenarien werden dieselben Kompetenzen und Qualifikationen benötigt wie bisher. Lediglich das zweite Szenario erfordert mit dem Einstieg in das Servicegeschäft neue Qualifikationen.

Dies bedeutet, dass in diesen Szenarien der Schwerpunkt der Planung auf der Abschätzung des mengenmäßigen Bedarfs in den einzelnen Job-Familien liegen wird.

Berücksichtigung der Angebots- und Nachfrageseite

Bei der Entwicklung der Szenarien müssen wir darauf achten, dass wir nicht nur den zukünftigen Bedarf an Humankapital – die Nachfrageseite –, sondern auch die Angebotsseite berücksichtigen (vgl. Cappelli 2009). Die **Personalstrategie definiert die Nachfrage**: Welche Mitarbeiter benötigen wir in einem bestimmten Szenario wo in welcher Menge mit welchen Qualifikationen? Für die **Angebotsseite** müssen wir **sowohl innerhalb als auch außerhalb der Firma suchen**, je nachdem, inwieweit wir eher einen Investment- oder einen Markt-Ansatz beim Humankapital verfolgen. Die Daten zu den internen Faktoren sind die Zahl der Mitarbeiter in den jeweiligen Job-Familien, die Altersstruktur der Belegschaft, die Fluktuation etc. Wichtig ist, dass die Recherche auf der Ebene der einzelnen Job-Familie stattfindet, da sich Altersstruktur und Fluktuation zwischen den Job-Familien stark unterscheiden können. Bei den externen Faktoren ist es in erster Linie die Situation am Arbeitsmarkt. Hier müssen wir nicht nur nach dem Angebot an Arbeitskräften in den jeweiligen Job-Familien unterscheiden, sondern ggf. auch regionale Unterschiede berücksichtigen. So stellen viele Unternehmen im ländlichen Raum fest, dass es zwar grundsätzlich Fachkräfte gibt, von denen aber nur ein geringer Teil bereit ist, aufs Land zu ziehen.

Das Grundscenario

Das erste Szenario, das wir entwickeln müssen, ist das **Grundscenario**. Dieses beschreibt die **Entwicklung des Humankapitals** in den nächsten Jahren, wenn **keine zusätzlichen Maßnahmen ergriffen werden** – frei nach dem Motto: weiter so wie bisher. Daher nennen Punke und Strack dieses Szenario auch das „Do-nothing-Szenario“ (Punke und Strack 2013, S. 28). Dabei wird unter Einsatz der vorhandenen Daten zur Altersstruktur der Belegschaft in den jeweiligen Job-Familien und mithilfe von Erfahrungswerten zu den Fluktuationsraten und Produktivitätsfortschritten für den Planungszeitraum – z. B. fünf Jahre – extrapoliert, wie sich das Humankapital des Unternehmens entwickeln wird. Es ist die Beschreibung des Zustandes, der entstehen würde, wenn wir die heutige Personalmanagement-Praxis fortschreiben und die Rekrutierung, Aus- und Weiterbildung, das Vergütungsmodell etc. unverändert lassen würden. Das Grundscenario dient als Referenz für die Alternativszenarien, die wir im Folgenden entwickeln müssen. Die jetzigen Personalpraktiken und -instrumente des Unternehmens sind bekannt und in der Regel sind die für die Entwicklung des Grundscenarios benötigten Daten in den bestehenden Controlling-Systemen verfügbar. Daher ist die Entwicklung des Grundscenarios mit **relativ wenig Aufwand** verbunden.

Die Alternativszenarien

Die Erstellung der Alternativszenarien ist dagegen deutlich aufwendiger. Hier muss überlegt werden, welche Auswirkungen die unterschiedlichen Szenarien auf die einzelnen

Job-Familien haben. Dabei geht es sowohl um Zahl der Beschäftigten in der einzelnen Job-Familie als auch um die benötigten Qualifikationen. Der im Szenario 2 geplante Markteintritt in einem afrikanischen Land führt nicht nur zu zusätzlich benötigten Vertriebsmitarbeitern, sondern erfordert auch den Aufbau landespezifischen Know-hows.

Für die Abschätzung der quantitativen und qualitativen Auswirkungen auf den Humankapitalbedarf in den jeweiligen Job-Familien bieten sich verschiedene Instrumente an. Dies können **Schätzverfahren**, wie z. B. einfache Schätzungen, aber auch Expertenbefragungen bzw. Delphi-Befragungen sein. Oder statistische Verfahren, wie etwa Trendextrapolationen, aber auch Regressionsverfahren (vgl. z. B. Jung 2008, S. 123 ff.) für die verschiedenen Instrumente. Diese Instrumente können einzeln oder aber auch kombiniert eingesetzt werden. So schlägt beispielsweise Scholz einen mehrstufigen Prozess vor, der in einem ersten Schritt mit weniger aufwendigen Instrumenten wie Expertenbefragungen und statistischen Methoden kritische Bereiche identifiziert, die in einem zweiten Schritt durch aufwendigere Delphi-Studien gezielt untersucht werden (vgl. Scholz 2013, S. 299). Am Ende dieses – selbst mit Software-Unterstützung recht aufwendigen – Prozesses steht für jede Job-Familie ein bestimmter Bedarf an Mitarbeitern fest. Dabei kann es durchaus der Fall sein, dass für ein Szenario Job-Familien benötigt werden, die aktuell noch gar nicht im Unternehmen vorhanden sind (vgl. Berendes et al. 2011b, S. 20). Wie am Anfang des Kapitels beschrieben, könnte dies der Einsatz neuer Werkstoffe und der damit verbundenen neuen Produktionstechnologien sein oder – wie in Szenario 2 dargestellt – der Einstieg in das Servicegeschäft, das neue Beratungskompetenzen benötigt.

Auswahl der Szenarien

Nach der Entwicklung der verschiedenen Szenarien werden wir wieder mit dem zentralen Problem der Unsicherheit konfrontiert: Welches der bisher simulierten Szenarien nehmen wir denn nun als Basis für die zu entwickelnden Maßnahmen? In der Regel ist es schlichtweg zu teuer, alles Humankapital, das in den unterschiedlichen Szenarien prognostiziert wird, zu entwickeln bzw. vorzuhalten. Daher müssen wir aus den verschiedenen Szenarien *eine* Planungsgrundlage ableiten. Eine Möglichkeit ist es, das Szenario herauszufiltern, das uns am wahrscheinlichsten erscheint, und auf Basis dieses Szenarios weiter zu planen. Eventuell können auch zwei Szenarien als Planungsgrundlage gewählt werden (vgl. Ebert 2010, S. 25). Dies setzt voraus, dass die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung nicht zu groß ist und wir uns die Prognose zutrauen, in welche Richtung es wohl gehen wird.

Falls die Unsicherheit aber zu groß ist bzw. die verschiedenen Szenarien zu unterschiedliche Ansprüche an das Humankapital stellen, schlägt Boudreau den **Einsatz eines Portfolio-Ansatzes** vor (vgl. Boudreau 2010, S. 57 ff.). Der Grundgedanke ist, dass die Festlegung auf ein einziges Szenario ein zu großes Risiko darstellen kann. Wenn nicht das erwartete Szenario, sondern ein anderes Szenario eintritt, kann die Festlegung auf ein bestimmtes Szenario problematisch werden: Tritt das erwartete Szenario nicht ein, haben wir eventuell Humankapital mit Kompetenzen an Bord, das wir nun gar nicht benötigen. Dafür fehlt dann unter Umständen kritisches Humankapital in anderen Job-Familien. Der Umstand, dass der Aufbau des benötigten Humankapitals oft einen langen Vorlauf hat, verschärft die Situation noch mehr. Wie kann dieses Risiko verringert werden?

Vor der Frage, welche Option die richtige ist, stehen auch Finanzinvestoren bei der Auswahl von Anlagemöglichkeiten. Statt sich auf ein einziges Invest zu beschränken, versucht man, das Risiko durch den Aufbau eines Portfolios mit mehreren Anlageprodukten zu streuen. Selbst wenn ein Invest im Portfolio floppt, ist nicht das gesamte investierte Geld verloren, sondern nur ein Teil. Diese **Risikostreuung** hat aber ihren Preis: Das Portfolio wird nie die Rendite abwerfen wie ein bestimmtes Anlageprodukt, in das man investiert hat und das sich sehr positiv entwickelt. Diesen Preis nehmen die Investoren in Kauf, um das Risiko zu begrenzen. Boudreau schlägt vor, bei der Auswahl des Szenarios im Rahmen der strategischen Personalplanung analog zu verfahren. Statt auf ein einziges Szenario zu setzen, wird ein Portfolio aus den Szenarien entwickelt. In diesem Fall müssen wir uns nicht für ein bestimmtes Szenario entscheiden, sondern integrieren die verschiedenen Szenarien nach ihren Eintrittswahrscheinlichkeiten. Es ist immer noch anspruchsvoll genug, sich auf bestimmte Eintrittswahrscheinlichkeiten festzulegen, aber längst nicht so schwierig, wie sich für ein einzelnes Szenario entscheiden zu müssen. Vor allem aber sind die Kosten einer Fehlentscheidung deutlich geringer. Die Logik des Ansatzes zeigt Abb. 8.3.

Wir gehen von drei Alternativszenarien zu dem Grundszenario aus. Bei den einzelnen Alternativen haben wir für jede Job-Familie einen Personalbedarf geschätzt. Wir vermuten weiter, dass die Alternative 1 mit einer Wahrscheinlichkeit von 50 %, Alternative 2 mit einer Wahrscheinlichkeit von 15 % und die letzte Alternative mit einer Wahrscheinlichkeit von 35 % eintreten könnte. Bei allen weiteren Diskussionen müssen wir natürlich immer im Hinterkopf behalten, dass es sich hier nur um grobe Schätzungen handelt. Für die Ermittlung des Portfolios multiplizieren wir nun pro Job-Familie den für die drei Alternativszenarien prognostizierten Personalbedarf mit der dazugehörenden Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Summe dieser drei Werte ergibt dann den in der letzten Spalte ausgewiesenen Personalbedarf für das Portfolio. Dieser Wert wird nie ‚richtig‘ sein, sprich, wenn eines der drei skizzierten Szenarien genauso wie prognostiziert eintreten würde, läge unser Portfolio immer daneben. Auf der anderen Seite haben wir mit dem Portfolio ein Humankapital, das auch nicht vollkommen falsch sein wird, wenn die zukünftige Entwicklung näher

	Grund-szenario	zukünftig	Alternativ-szenario 1 (50 % wahrscheinlich)	Alternativ-szenario 2 (15 % wahrscheinlich)	Alternativ-szenario 3 (35 % wahrscheinlich)	Portfolio
Job-Familie 1	30	?	$40 \times 0,5$	$50 \times 0,15$	$30 \times 0,35$	38
Job-Familie 2	40	?	$40 \times 0,5$	$50 \times 0,15$	$30 \times 0,35$	38
Job-Familie 3	20	?	$30 \times 0,5$	$40 \times 0,15$	$20 \times 0,35$	28
Job-Familie 4	70	?	$90 \times 0,5$	$110 \times 0,15$	$60 \times 0,35$	82,5

Abb. 8.3 Der Portfolio-Ansatz zur Auswahl von Szenarien in schematischer Darstellung

an einem der anderen Szenarien liegen würde. Der Portfolio-Ansatz ermöglicht daher gerade in Situationen, in denen die zukünftige Entwicklung mit sehr großer Unsicherheit behaftet ist, einen Weg, das aus der Unsicherheit resultierende Planungsrisiko zu verringern.

Je nachdem, wie kritisch einzelne Job-Familien sind bzw. auch wie schwierig es ist, für bestimmte Job-Familien extern Mitarbeiter zu rekrutieren, könnte es Sinn machen, dass wir in diesen kritischen Job-Familien eher großzügig mit der Planung sind. Die **Opportunitätskosten**, falsch zu liegen und **zu wenig Personal** in diesen Job-Familien **zu haben**, sind unter Umständen zu groß. Cappelli (vgl. Cappelli 2013, S. 12) argumentiert zwar, dass es besser wäre, lieber etwas weniger Humankapital vorzuhalten. Er geht aber auch von einem reichlich vorhandenen Talent-Pool auf dem externen Arbeitsmarkt aus. Für viele Fachpositionen bzw. Funktionen, die ein detailliertes Wissen über die internen Abläufe des Unternehmens erfordern, treffen diese Annahmen aber immer weniger zu. Auf jeden Fall müssen wir uns vergegenwärtigen, dass die Planung immer mit Opportunitätskosten behaftet ist: Je genauer wir planen, desto höher sind zwar die Kosten und der Aufwand der Planung, dafür aber umso geringer – hoffentlich – die Kosten bei einer Fehlplanung.

Schritt 3: Die Ableitung der Maßnahmen

Die Gap-Analyse

Nachdem wir das Grundszenario und die Alternativszenarien erläutert haben, können wir nun zum dritten Schritt übergehen: der Gap-Analyse und der Ableitung der Maßnahmen, die ergriffen werden sollen, um die identifizierte Lücke zu schließen. Die Gap-Analyse stellt die Differenz zwischen dem Grundszenario und dem Alternativszenario für die einzelnen Job-Familien dar. Die **Abweichung zwischen Grundszenario und Alternativszenario** kann eine Überdeckung sein. In diesem Fall haben wir für die Job-Familie zukünftig zu viel Personal. Im entgegengesetzten Fall, der Unterdeckung, prognostizieren

Job-Funktionen	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Manager Technical Infrastructure	18%	16%	-12%	-27%	-27%	-29%	-29%	-33%
Team Leader	9%	13%	12%	-14%	-16%	-22%	-24%	-31%
Abstractor Technical Infrastructure	17%	16%	19%	15%	-25%	-33%	-42%	-42%
Administrator	15%	15%	12%	-25%	-23%	-20%	-16%	-15%
Manager Production Control	0%	9%	8%	0%	-8%	-11%	-13%	-15%
Application Manager Documentation	9%	5%	0%	2%	5%	9%	13%	15%
Specialist Technical Infrastructure	-19%	-18%	-19%	-18%	-20%	-21%	-25%	-31%

Abb. 8.4 Heatmap zur Darstellung der Gap-Analyse (in Anlehnung an Sattelberger und Strack 2009, S. 55)

wir einen Mangel an Personal in der Job-Familie. Die Gap-Analyse lässt sich numerisch darstellen oder auch grafisch. Eine beliebte Form der Visualisierung der Gap-Analyse ist dabei die Heatmap. Bei dieser Darstellungsform wird einerseits für Unter- und Überdeckung jeweils eine andere Farbe gewählt. In Anlehnung an topografische Karten wird andererseits je nach Intensität der Abweichung ein entweder hellerer oder dunklerer Farbton verwendet. Abb. 8.4 zeigt die Heatmap für eine Prognose.

In Abb. 8.4 wird nicht nur mit einem Blick ersichtlich, wie stark die Über- bzw. Unterdeckung sein wird. In diesem Falle wurde die Planung der Szenarien nicht nur für das jeweilige Endjahr des Planungszeitraumes durchgeführt, sondern auch für die Jahre bis dorthin. Dies liefert die zusätzliche – und sehr wichtige – Information, wie lange wir Zeit für unsere Maßnahmen haben, bis die Unter- oder Überdeckung auftritt. Da Maßnahmen, wie etwa die verstärkte Berufsausbildung in einer bestimmten Job-Familie, die Umschulung von Personen in Job-Familien mit prognostiziertem Überhang etc., einen langen zeitlichen Vorlauf haben, ist diese jährweise Darstellung hilfreich, um den Zeitpunkt besser identifizieren zu können, an dem die einzelnen Maßnahmen beginnen müssen.

Falls in einzelnen Job-Familien Personal abgebaut werden muss, kann die in Schritt 1 vorgestellte Hierarchie von Job-Familiengruppen helfen, aufzuzeigen, welche Möglichkeiten des Transfers in andere Job-Familien über den Planungszeitraum möglich wären. Genauso können diese **Migrationspfade** aber auch genutzt werden, um aufzuzeigen, in welchem Umfang es grundsätzlich möglich wäre, Unterdeckungen in einer Job-Familie durch Überdeckungen in anderen Job-Familien zu kompensieren. Sie legen also offen, wie ergiebig der interne Arbeitsmarkt für das Unternehmen hier wäre. Gleichzeitig geben die Migrationspfade auch den zeitlichen Horizont vor, der für Transfers auf dem internen Arbeitsmarkt notwendig wäre.

Die Maßnahmenplanung

Der letzte Schritt der strategischen Personalplanung ist die Entwicklung eines **Maßnahmenkatalogs**, mit dem einerseits eine erwartete Überdeckung an Humankapital abgebaut werden soll und andererseits die identifizierten Lücken beim Humankapital geschlossen werden können. Diese Lücken können durch die Rekrutierung auf dem externen Arbeitsmarkt, durch interne Entwicklung, Umschulungen etc. geschlossen werden. Welche Maßnahmen werden dazu ausgewählt? Das war ja genau die Frage der Humankapitalstrategie: Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt? Und wie wir im fünften Kapitel gesehen haben, beeinflusst eine Vielzahl von Faktoren, welche Maßnahmen wir letztendlich auswählen wollen und können.

Mit der Abarbeitung des Maßnahmenkatalogs schlagen wir die **Brücke** vom **strategischen Personalmanagement** hin zum taktischen bzw. **operativen Personalmanagement**. Durch die Ausrichtung der einzelnen Maßnahmen an den in der strategischen Personalplanung identifizierten Lücken stellen wir aber sicher, dass die einzelnen Maßnahmen auf die Humankapitalstrategie einzahlen und somit die Verbindung zur Unternehmensstrategie hergestellt wird.

8.3 Welche Rahmenbedingungen benötigt die strategische Personalplanung?

Wie wir eben gesehen hatten, bildet die strategische Personalplanung die Basis für alle anderen Instrumente zur Implementierung der Humankapitalstrategie. Dies hat zur Folge, dass die strategische Personalplanung ein unerlässliches Instrument ist, das grundsätzlich in jedem Unternehmen eingesetzt werden sollte. Ist dies aber realistisch? Oder anders herumgefragt: Unter welchen Umständen ist eine strategische Personalplanung überhaupt möglich? Damit eine strategische Personalplanung funktionieren kann, müssen **zwei Voraussetzungen erfüllt** sein.

1. Ein Mindestmaß an Vorhersehbarkeit

Die Unsicherheit im Umfeld darf nicht zu groß sein, es dürfen keine zu großen Brüche in der zukünftigen Entwicklung auftreten (vgl. Abschn. 8.2). Gerade nach der Finanzkrise 2008/2009 mehrten sich die Stimmen, dass die für eine Planung notwendige Vorhersehbarkeit nicht mehr gegeben wäre. So argumentiert u. a. Cappelli, dass bei aktuellen, großen Turbulenzen eine Personalplanung obsolet sei (vgl. Cappelli 2013, S. 27). Die Unsicherheit mag in vielen Branchen in den letzten Jahren durchaus gestiegen sein. In einigen Branchen eventuell auch so weit gestiegen, dass eine strategische Personalplanung prinzipiell unmöglich geworden ist.

Nur weil es einen Anstieg der Unsicherheit in bestimmten Branchen gibt, bedeutet dies aber nicht, dass wir nun grundsätzlich und überall einen Grad der Unsicherheit erreicht haben, der sich selbst mit dem Instrumentarium der Szenario-Technik nicht mehr abdecken ließe. Eine Schwarz-Weiß-Zeichnung, wie sie Autoren wie Cappelli betreiben, greift zu kurz. Sicher, für den Buchhandel und Handy-Hersteller haben sich die Märkte in den letzten fünfzehn Jahren grundlegend verändert. Und es gibt auch noch eine Reihe von anderen Branchen, die in tiefgreifenden Umwälzungen stecken. Aber hat sich der Markt für Tankstellen, der Markt für Nahrungsmittel, für Fernreisen – auch hier ließen sich noch viele weitere Beispiele finden – in den letzten zehn Jahren wirklich so radikal geändert, dass selbst mithilfe der Szenario-Technik eine belastbare Planung nicht mehr möglich ist? Wohl kaum.

2. Eine zumindest in Ansätzen erkennbare Unternehmensstrategie

Nur aus einer Unternehmensstrategie lässt sich die Personalstrategie mit ihren Personalbedarfen ableiten. Die Strategieentwicklung muss einem Planungsprozess so weit folgen, dass am Ende eine mehr oder weniger konkrete Strategie steht und kommuniziert werden kann. Dies hat natürlich auch mit der Unsicherheit zu tun, mit der die Unternehmen konfrontiert sind. Wenn die Strategie nicht geplant wird, dann wird es sehr schwierig, auch das dafür benötigte Humankapital zu planen. Wie wir im zweiten Kapitel gesehen haben, verfolgt aber auch eine Reihe von Unternehmen einen eher emergenten Ansatz der Strategieentwicklung und -implementierung.

Transfer für die Praxis

1. Wie hoch ist die Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen in Ihrem Umfeld?
2. Wie klar ist Strategie Ihres Unternehmens kommuniziert bzw. erkennbar?

Wenn wir uns die Rahmenbedingungen anschauen, die für eine funktionierende strategische Personalplanung vorhanden sein müssen, stellen wir auf der externen Seite eine für das Personalmanagement kritische Entwicklung fest. Die Voraussetzung für eine strategische Personalplanung, eine **ausreichend stabile Planungsgrundlage**, ist **immer seltener gegeben**. Gleichzeitig führt ein zunehmender Mangel an Spezialisten dazu, dass die Alternative zu einer strategischen Personalplanung, die Ad-hoc-Rekrutierung des benötigten Humankapitals, immer schwieriger wird. Diese Entwicklung macht auf der internen Seite eine klare Definition der Unternehmensstrategie umso wichtiger. Allerdings ist die Reaktion vieler Unternehmen auf die wachsende externe Unsicherheit, dass sie selbst ihren Planungszeitraum verkürzen bzw. die Zahl der strategischen Optionen möglichst groß zu halten versuchen. Agilität ist zunehmend auch bei der Strategieentwicklung zu beobachten.

Schauen wir uns die externen und internen Entwicklungen an, so müssen wir die Situation so zusammenfassen, dass sich die strategische Personalplanung in vielen Unternehmen in einem **Dilemma** befindet. Während die Rahmenbedingungen für die strategische Personalplanung in immer mehr Unternehmen schwieriger werden, steigt in einem noch größeren Maße die Notwendigkeit der strategischen Personalplanung. Gerade weil der Bedarf an Humankapital sowohl mengenmäßig als auch von den geforderten Kompetenzen her immer weniger klar prognostizierbar ist, die Bedeutung des Humankapitals für den Unternehmenserfolg aber immer größer wird, steigt auch die Notwendigkeit, die zukünftige Verfügbarkeit dieser Schlüsselressource systematisch zu erfassen.

Wie kann man als Unternehmen mit der **Situation** umgehen, in der eine **strategische Personalplanung nicht möglich ist**? Letztendlich bleibt in diesem Fall nur die Option, auf dem externen Arbeitsmarkt das benötigte Humankapital kurzfristig zu akquirieren, sobald – meist sehr kurzfristig – absehbar ist, welche Mitarbeitende mit welchen Qualifikationen benötigt werden. Dieses Vorgehen funktioniert aber nur unter zwei Voraussetzungen. Erstens müssen auf dem Arbeitsmarkt ausreichend viele Fachkräfte zur Verfügung stehen, und zweitens muss das Unternehmen als Arbeitgeber so bekannt und attraktiv sein, dass es die große Zahl von benötigten Spezialisten auch kurzfristig und zu vertretbaren Kosten rekrutieren kann. In dieser Situation ist nicht jedes Unternehmen. Auch aus diesem Grund wird für viele Unternehmen das Employer Branding an Bedeutung gewinnen.

Da aber die strategische Personalplanung auch die Basis für die meisten anderen Personalinstrumente ist, wird es in diesem Fall für ein Unternehmen schwierig, seine Personalarbeit effektiv zu gestalten: Die Orientierung für die eigene Personalarbeit fehlt. Wenn wir nicht wissen, was auf uns zukommt, hilft nur noch **Flexibilität**. Aber Flexibilität benötigt das Vorhalten von zusätzlichen Ressourcen, damit wir auch auf unvorhergesehene Ereignisse und Entwicklungen reagieren können. Aber nur die wenigsten Unternehmen werden in der komfortablen Situation sein, diese zusätzlichen Ressourcen vorhalten zu

können (vgl. Cappelli 2009, S. 11 für die Diskussion der Opportunitätskosten, die sich aus dem Vorhalten von nicht benötigtem Humankapital ergeben).

8.4 Wie sieht es mit der Verbreitung der strategischen Personalplanung aus?

Capelli weist darauf hin, dass die Personalplanung bis in die 1960er-Jahre weitverbreitet war, in den Jahrzehnten danach aber zunehmend an Bedeutung verlor. Dies zeigt sich auch an der Literatur zur Personalplanung. Bis in die 1980er- und 1990er-Jahre gab es eine Reihe von Veröffentlichungen zur Personalplanung, danach wurde deutlich weniger zu diesem Thema publiziert (beispielsweise Mag 1986; Drumm und Scholz 1988; Wimmer 1991 und Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. 1996). Der Grund für das nachlassende Interesse war einfach: Am Arbeitsmarkt war ein so großes Angebot an Fachkräften vorhanden, dass die Unternehmen jederzeit ausreichend Humankapital extern akquirieren konnten. Dies machte eine Personalplanung und das kostspielige Vorhalten von Humankapital überflüssig. Capelli bringt es auf den Punkt, wenn er schreibt: *„An absence of planning worked okay as long as the problem was just having too much talent“* (Cappelli 2009, S. 8).

Erst mit der aus Sicht der Arbeitgeber schwieriger werdenden Situation am Arbeitsmarkt gewinnt die Personalplanung wieder an Bedeutung. Unter dem Anglizismus **„Strategic Workforce Planning“** feiert die strategische Personalplanung in den letzten Jahren ein Comeback. Die Einstellung, Humankapital möglichst bedarfsgetrieben auf dem externen Markt zu beschaffen, statt intern vorzuhalten und zu entwickeln, deckt sich mit dem eingangs beschriebenen Markt-Ansatz zum Umgang mit dem Humankapital. Aber auch in Deutschland hat die strategische Personalplanung gerade vor dem Hintergrund des viel diskutierten **Fachkräftemangels** und des als Auslöser dafür genannten demografischen Wandels eine Renaissance erlebt (vgl. Donkor et al. 2012; Beyer 2015; Armutat et al. 2016). In den Jahren davor waren viele Unternehmen eher damit beschäftigt, überzählige Mitarbeiter ‚sozialverträglich‘ abzubauen, als sich darüber Gedanken zu machen, wo zukünftig Personal ggf. fehlen könnte. Es ist bezeichnend, dass das derzeit wohl beste Buch zur strategischen Personalplanung im deutschsprachigen Raum von einer Autorengruppe aus dem Demografie-Netzwerk geschrieben wurde, es beschäftigt sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement (siehe Berendes et al. 2011a, b).

Die Zahl der Untersuchungen, die sich mit der Verbreitung von Personalplanung – egal ob operativ oder strategisch – beschäftigen, ist, verglichen mit der Bedeutung des Themas, sehr überschaubar. Erschwerend kommt hinzu, dass sich die befragten Unternehmen bezüglich der Größe und anderer Charakteristika stark unterscheiden. Selten sind die Studien repräsentativ, so dass die Ergebnisse auch nur sehr bedingt verallgemeinert werden können. Auch stellen die Studien teilweise ganz andere Fragen, legen unterschiedliche Schwerpunkte. Dies erschwert die Vergleichbarkeit der Aussagen. Das Bild, dass sich aus

den Studien ergibt, ist eher mit dem Blick in ein Kaleidoskop zu vergleichen, als mit dem Blick durch den Sucher einer Kamera. Nichtsdestotrotz lassen sich gewisse Tendenzen beobachten:

1. Während eine operative Personalplanung weit verbreitet ist, bleibt die strategische Planung eine Ausnahme

Nur eine Minderheit der Firmen plant über einen Zeitraum von mehr als drei bis fünf Jahren. Die Zahlen schwanken von 28 % (BMAS 2014) über 29 % (KornFerry 2017), 35 % (Haufe Akademie 2017) bis hin zu 80 % (Donkor et al. 2012). Allerdings besteht die Stichprobe in der letzten Studie zu 90 % aus Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden, ein Drittel mit mehr als 25.000 Mitarbeitenden. Bei den anderen Studien ist die Zahl der kleineren Unternehmen deutlich höher und dürfte eher repräsentativ sein.

2. Auch die qualitative Planung geschieht selten

Lediglich eine Studie (Haufe Akademie 2017) greift den Aspekt der qualitativen Planung auf. Diese wird von 27 % der befragten Firmen betrieben. Der Fokus liegt dabei eher auf einer operativen als auf einer längerfristigen qualitativen Planung.

3. Eine Zunahme der Bedeutung der strategischen Personalplanung wurde erwartet

Sowohl Donkor et al. (2012) als auch Kienbaum (2014) kommen zum Ergebnis, dass ca. zwei Drittel der befragten Unternehmen erwarten, dass in den nächsten Jahren die Bedeutung der strategischen Personalplanung stark steigen wird.

4. Die Verzahnung der strategischen Personalplanung und der strategischen Unternehmensplanung bleibt fragmentarisch

Nur bei einem guten Drittel (Kienbaum 2014, S. 30) und knapp der Hälfte (Donkor et al. 2012, S. 26) fließen die Ergebnisse der strategischen Personalplanung in strategische Geschäftsentscheidungen ein. In der Mehrzahl der Fälle bleiben wichtige Erkenntnisse aus der Personalplanung unberücksichtigt. Donkor et al. (2012, S. 26) zitieren einen der befragten Manager „Niemand würde eine Unternehmensstrategie erstellen, ohne auf die finanzielle Planung einzugehen. Die Personalplanung sollte ebenso selbstverständlich Bestandteil jeder Unternehmensstrategie sein.“ Doch zeigt sich wieder einmal mal, dass sehr viele Manager in ihren Taten immer noch dem Finanzkapital einen deutlich höheren Stellenwert einräumen als dem Humankapital.

Die Ergebnisse sind beunruhigend. Bei der Bedeutung, die die strategische Personalplanung für die Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Personalarbeit hat, müssen wir die geringe Verbreitung der strategischen Personalplanung als ein starkes Indiz dafür werten, dass eine auf die Unternehmensstrategie abgestimmte Personalarbeit in der Mehrzahl der Unternehmen faktisch nicht erfolgt. Zwar ist in vielen Fällen die Problematik erkannt, doch offensichtlich tun sich die Unternehmen schwer, etwas an der Situation zu ändern. Sowohl eine mangelnde Datenlage (Donkor et al. 2012, S. 17) als auch fehlende Prozesse und Methodik sowie fehlende Unterstützung durch andere Bereiche (Kienbaum 2014, S. 32) werden als Hauptgründe für die geringer Verbreitung genannt.

8.5 Strategische Personalplanung – eine Bewertung

Im Rahmen der Strategieimplementierung nimmt die strategische Personalplanung eine zentrale Rolle ein. Die Personalplanung auf der operativen Ebene liegt zu Beginn des gesamten Personallebenszyklus und legt damit die Grundlage für alle weiteren Aktivitäten des Personalmanagements (vgl. Scholz 2013, S. 275). Die **strategische Personalplanung leitet analog die Humankapitalstrategie aus der Personalstrategie ab**. Damit ist eine strategische Personalplanung in den meisten Fällen die unerlässliche Basis für eine erfolgreiche Verknüpfung zwischen Unternehmensstrategie und dem Personalmanagement. Umso mehr wundert es auf den ersten Blick, dass die strategische Personalplanung nicht so weitverbreitet ist, wie man es bei der Bedeutung des Instruments erwarten würde. Welche Faktoren sprechen gegen eine weitere Verbreitung der strategischen Personalplanung? Wir können drei Gründe für die relativ geringe Verbreitung identifizieren.

1. Die der strategischen Personalplanung zu Grunde liegenden impliziten Annahmen

Auch wenn dies meist unerwähnt bleibt, ist die strategische Personalplanung im MBV verankert und die Strategieentwicklung wird als geplanter Prozess aufgefasst. Für eine Unternehmensstrategie, die dem RBV folgt und bei der das vorhandene Humankapital die Grundlage für die Strategieentwicklung liefert, macht die in dieser Form beschriebene strategische Personalplanung keinen Sinn. Denn beim ressourcenbasierten Ansatz stellt sich nicht die Frage, welches Humankapital ich benötige, um die Unternehmensstrategie umzusetzen, sondern die Frage lautet stattdessen: Welche Unternehmensstrategie bietet sich für das vorhandene Humankapital an?

Genauso fehlen bei einem emergenten Ansatz des strategischen Managements die Zielvorgaben, an der sich die Personalstrategie orientieren kann. Wie wir im zweiten Kapitel gesehen haben, wird in den meisten Unternehmen das strategische Management nicht in einer reinen Form praktiziert, sondern beinhaltet das Strategieprofil verschiedene Ansätze. Oft mit der Konsequenz, dass die Unternehmensstrategie nicht so präzise formuliert und kommuniziert wird, dass daraus eine Personalstrategie abgeleitet werden kann. Der strategischen Personalplanung fehlt dann eine belastbare Basis, auf der sie aufsetzen kann.

2. Der bei der Planung zu berücksichtigende Grad der Unsicherheit

Wie jede andere mittel- bis langfristige Planung auch benötigt die strategische Personalplanung ein Mindestmaß an Planungssicherheit und stößt bei zu hoher Unsicherheit an ihre Grenzen. Selbst Instrumente wie die Szenario-Technik helfen uns bei sehr großer Unsicherheit nicht mehr weiter.

3. Der für die strategische Personalplanung benötigte hohe Aufwand

Je größer das Unternehmen und je detaillierter die Planung, desto größer ist der Aufwand, der betrieben werden muss, um die Planung durchzuführen. Der Planungsprozess erfordert eine intensive Kommunikation zwischen den Fachseiten, der Geschäfts-

führung und dem Personalmanagement. Je nach Rollenverständnis und Akzeptanz der Personalabteilung findet dieser Dialog nicht in der notwendigen Intensität statt. Falls sich das Personalmanagement zu sehr auf administrative Aspekte konzentriert und ein zu geringes Verständnis für die Anforderungen des eigentlichen Geschäfts des Unternehmens hat, kann das Personalmanagement nicht als Sparringspartner für den Planungsprozess fungieren.

Sowohl die Aggregation der Tätigkeiten zu Job-Familien als auch die Entwicklung und Simulation der Szenarien sowie die Ableitung des Maßnahmenplans erfordern viele Daten und viel Zeit. Als besonders problematisch erweist sich gerade die qualitative Planung mit ihren oft diffusen Anforderungen an die Qualifikationen des zukünftigen Humankapitals. Daher suchen Unternehmen oft nach Möglichkeiten, den Aufwand der strategischen Personalplanung zu verringern. Eine Möglichkeit besteht darin, die strategische Planung auf bestimmte Job-Familien und Schlüsselpositionen zu beschränken (vgl. Scholz 2013, S. 294; Lebrez und Völk 2012).

Die strategische Personalplanung ist **kein Universalinstrument**, das immer und überall eingesetzt werden kann. Manchmal fehlen die Rahmenbedingungen. Aber wenn wir uns anschauen, wie selten eine strategische Personalplanung aktuell durchgeführt wird, dann liegt das kaum daran, dass für die meisten Firmen das Umfeld zu turbulent und unsicher ist. In vielen Fällen scheuen die Unternehmensleitung bzw. die Personalabteilung den Aufwand, der mit einer strategischen Personalplanung verbunden ist. Sicher, der **Aufwand**, der notwendig ist, ist **sehr hoch**.

Doch gleichzeitig ist dieser hohe Aufwand mehr als gerechtfertigt. Schließlich geht es darum, einen der größten Kostenblöcke für das Unternehmen zu planen, gleichzeitig auch einen für immer mehr Unternehmen kritischen Erfolgsfaktor zu prognostizieren: das Humankapital. Wenn wir eine Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie und der Humankapitalstrategie – und damit eine strategieorientierte Personalarbeit – schaffen wollen, dann ist die **strategische Personalplanung ein ganz zentrales Instrument**. Die Kosten der strategischen Personalplanung sind hoch, die Kosten, eine strategische Personalplanung zu *unterlassen*, dürften in der Regel um ein Vielfaches höher sein. Die Frage ist nicht, ob wir es uns leisten können, eine strategische Personalplanung zu betreiben, sondern ist, ob wir es uns leisten können, *keine* strategische Personalplanung durchzuführen. Diese Erkenntnis scheint sich derzeit bei immer mehr Firmen durchzusetzen. So gesehen ist das in den letzten Jahren zu beobachtende wieder gestiegene Interesse an der strategischen Personalplanung ein positives Zeichen.

Literatur

- Al-Ani, A., Bussemer, T., Glatzer, A., Kahle, N., Kilian, G., & Rahmfeld, J. (2019). Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit: Beispiel Volkswagen AG. *Personalquarterly*, 1, 27–33.
- Armutat, S., Skottki, B., Rump, J., & Kreis, L. (2016). Strategische Personalplanung: Ein Zukunftsthema für kleine und mittlere Unternehmen. *Personalführung*, 2, 56–61.

- Bechet, T. (2008). *Strategic staffing. A comprehensive system for effective workforce planning* (2. Aufl.). New York: AMACOM.
- Berendes, K., & Werner, C. (2011). Kern und Zweck der strategischen Personalplanung. In K. Berendes & C. Werner (Hrsg.), *Das Demographie Netzwerk. Strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten* (S. 9–19). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Berendes, K., Düning, R., Renner, L., & Schulte, M. (2011a). Einbettung in den gesamtunternehmerischen Planungsprozess. In K. Berendes & C. Werner (Hrsg.), *Das Demographie Netzwerk. Strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten* (S. 75–84). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Berendes, K., Kittel, P., Renner, L., & Schmitz, M. (2011b). Jobfamilien – die Basis. In K. Berendes & C. Werner (Hrsg.), *Das Demographie Netzwerk. Strategische Personalplanung. Die Zukunft heute gestalten* (S. 20–27). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Beyer, K. (2015). dgfp-Studie Megatrends 2015. *Deutsche Gesellschaft für Personalführung*, 4, 31.
- BMAS. (2014). *Monitor Fachkräftesicherung und –bindung*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Boudreau, J. (2010). *Retooling HR: Using proven business tools to make better decisions about talent*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Burt, G., & Chermack, T. (2008). Learning with scenarios – summary and critical issues. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 285–295.
- Cappelli, P. (2009). A supply chain approach to workforce planning. *Organizational Dynamics*, 38(1), 8–15.
- Cappelli, P. (2013). HR for neophytes. *Harvard Business Review*, 10, 25–27.
- Chermack, T., & Swanson, R. (2008). Scenario planning: Human resource development's strategic learning tool. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 129–146.
- Cornus, A. (2014). Effektiver strukturieren. *Personalwirtschaft Sonderheft*, 2014(6), 14–15.
- Donkor, C., Lohman, T., & Knorr, U. (2012). *Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung*. München: PricewaterhouseCoopers.
- Donovan, J., & Benko, C. (2016). AT&T's Talent Overhaul. *Harvard Business Review*, 10, 68–73.
- Drumm, H., & Scholz, C. (1988). *Personalplanung: Planungsmethoden und Methodenakzeptanz*. Bern: Haupt.
- Ebert, F. (2010). Szenarien in der Personalplanung. *personalmagazin*, 2010(5), 22–25.
- Gutmann, J., & Terschüren, M. (2004). *Personalplanung*. Freiburg: Haufe.
- Haufe Akademie. (2017). *Personalplanung 2017 – Status quo der praktischen Anwendung in Unternehmen aus Deutschland und Österreich*. Freiburg: Haufe.
- Howes, P. (2013). Wisdom on workforce planning. In P. Ward & R. Tripp (Hrsg.), *Positioned: Strategic workforce planning that gets the right person in the right job* (S. 165–185). New York: AMACOM.
- Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft* (8. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Kienbaum. (2014). *HR-Trendstudie 2014 Ergebnisbericht*. Gummersbach: Kienbaum Communications.
- Knorr, E., & Wickel-Kirsch, S. (2009). Qualitative Planung kommt zu kurz. *Personalmagazin*, 2009(11), 48–50.
- KornFerry Institute. (2017). *The Talent Forecast. Part 2: Improving talent acquisition through alignment, strategy, technology, and partnerships*. Los Angeles: KornFerry Institute.
- Lebrenz, C., & Völk, S. (2012). Damit die Richtung stimmt. *Personalmagazin*, 2012(9), 24–26.
- Mag, W. (1986). *Einführung in die betriebliche Personalplanung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

- van der Merwe, L. (2008). Scenario-based strategy in practice a framework. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 216–239.
- Phillips, J., & Gully, S. (2014). *Strategic staffing* (2. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Punke, F., & Strack, R. (2013). Mit Weitblick „on the road“. *Personalwirtschaft*, 2013(8), 28–30.
- Ramirez, R., Churchhouse, S., Palerma, A., & Hoffmann, J. (2017). Using scenario planing to reshape strategy. *MIT Sloan Management Review*, (Summer), 32–37.
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V (Hrsg.). (1996). *RKW-Handbuch Personalplanung* (3. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Sattelberger, T., & Strack, R. (2009). Strategische Personalplanung. *Personalmagazin*, 2009(6), 54–56.
- Scholz, C. (2013). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (6. Aufl.). München: Vahlen.
- Stehr, C. (2018). Die Zukunft braucht eine neue Jobarchitektur. Interview mit Dietmar Welslau. https://www.haufe.de/personal/hr-management/telekom-stellt-strategische-personalplanung-neu-auf_80_450940.html?ecmId=25861&ecmUid=3917396&chorid=00511427&newsletter=news%2FPortal-Newsletter%2FPersonal%2F50%2F00511427%2F2018-05-17%2F. Zugegriffen am 01.05.2019.
- Strack, R., Bhalla, V., Caye, J.-M., Espinosa, E., Francoeur, F., Lassen, S., et al. (2010). *Creating people advantage 2010: How companies can adapt their HR practices for volatile times*. Boston: Boston Consulting Group.
- Taleb, N. N. (2010). *The black swan. The impact of the highly improbable* (2. Aufl.). New York: Random House.
- Wilkinson, A., & Kupers, R. (2013). Living in the futures. *Harvard Business Review*, 5, 118–127.
- Wimmer, P. (1991). *Personalplanung: Problemorientierter Überblick – theoretische Vertiefung*. Stuttgart: Thieme.



Zusammenfassung

In Kap. 9 beschäftigen wir uns mit dem strategischen Kompetenzmanagement, dem zweiten Ansatz zur Strategieimplementierung. Wir können in erster Linie drei Gründe dafür ausmachen, dass dieser Ansatz in den letzten 15 Jahren signifikant an Bedeutung gewonnen hat. Erstens hat die zunehmende Beliebtheit des Resource Based View – und hier besonders der Begriff der Kernkompetenzen – dazu geführt, dass das Interesse am Thema Kompetenzen stark gestiegen ist. Der zweite Grund liegt in der Unzufriedenheit mit der qualitativen Seite der strategischen Personalplanung. Drittens haben die Kompetenzmodelle durch die gemeinsame Sprache eine Klammerfunktion und ermöglichen damit eine Integration der verschiedenen Personalinstrumente, beispielsweise im Personalmarketing, in der Rekrutierung, der Personalentwicklung und auch dem Performance Management. Wir werden in diesem Kapitel erfahren, inwieweit das strategische Kompetenzmanagement den Erwartungen gerecht werden kann, welche Rahmenbedingungen es erfordert und wie verbreitet das Instrument in der Praxis ist.

Im letzten Kapitel haben wir gesehen, dass sich Unternehmen bei der strategischen Personalplanung besonders mit der qualitativen Personalplanung schwertun. Jochmann argumentiert, dass es bisher an den notwendigen Konzepten und Instrumenten fehlte, um qualitative Personalplanung effektiv mit der Unternehmensstrategie verbinden zu können (vgl. Jochmann 2007, S. 3). Genau diese Lücke zu schließen, ist der Ansatzpunkt des **strategischen Kompetenzmanagements**. In diesem Kapitel wollen wir diesen Ansatz näher betrachten. Im Abschn. 9.1 gehen wir wieder der Frage nach, welche Idee hinter diesem Instrument steht, und in Abschn. 9.2 erläutern wir den Aufbau und den Ablauf des strategischen Kompetenzmanagements. Die Abschn. 9.3 und 9.4 beschäftigen sich mit den

notwendigen Rahmenbedingungen für das Instrument sowie seiner Verbreitung in der Praxis. Das Kapitel schließt mit einer Bewertung des strategischen Kompetenzmanagements.

9.1 Was ist die Idee hinter dem strategischen Kompetenzmanagement?

In der kurzen Übersicht der verschiedenen Ansätze des strategischen Managements im zweiten Kapitel kam die Diskussion auch auf die Gegenüberstellung von MBV und RBV. Während der Market Based View das externe Umfeld und die Branchenstrukturen als Haupteinflussfaktoren auf die Strategieentwicklung ansieht, liegt beim Resource Based View der Fokus auf den unternehmensinternen Ressourcen als Ansatzpunkt, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Prahalad und Hamel machten den Begriff der **Kernkompetenzen** populär (vgl. Hamel und Prahalad 1994). Mit der raschen Verbreitung des RBV in den 1990er-Jahren gewann auch das Kompetenzmanagement eine ganz neue Bedeutung: Wenn Kompetenzen die **Grundlage für den eigenen Wettbewerbsvorsprung** bilden, dann können wir die **Entwicklung der unternehmensinternen Kompetenzen** nicht dem Zufall überlassen, sondern müssen diese **aktiv managen** (vgl. Lawler 1994).

Während in der Vergangenheit im Personalmanagement Kompetenzen eher auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter ein Thema waren, schwenkte nun der **Fokus auf die Ebene der gesamten Organisation**, das Kompetenzmanagement nahm damit eine ‚strategische‘ Dimension an (vgl. Shippmann et al. 2000, S. 712). Kompetenzen wurden zu einem ähnlich wichtigen Asset wie die Finanzen und sollten ähnlich aktiv gemanagt werden (vgl. Sparrow 1995, S. 173 und die dort zitierte Literatur). Zum Management können **Kompetenz-Portfolios** eingesetzt werden (vgl. Krüger und Homp 1997, S. 110). Sparrow denkt den Ansatz konsequent zu Ende, wenn er argumentiert, dass eine auf Kompetenzen basierende Personalstrategie nicht den einzelnen Mitarbeiter, sondern die jeweilige Kompetenz als Ansatzpunkt für ihre Maßnahmen betrachtet, besonders dann, wenn es sich um strategisch relevante Kompetenzen handelt (vgl. Sparrow 1995, S. 175). **Es geht nicht mehr darum**, bestimmte Mitarbeiter zu gewinnen oder zu entwickeln, sondern **benötigte Kompetenzen aufzubauen** bzw. einzukaufen.

Ein weiterer Faktor, der die Bedeutung von Kompetenzen erhöht, sind die **Veränderungen in vielen Aufgabenbereichen**. Es gibt einerseits Tätigkeiten, wie z. B. die eines Lokführers,¹ die stark standardisiert sind, bei denen die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse gut abprüfbar sind und die Leistungsschere zwischen Normal- und Spitzenleistung gering ist. Auch ist hier der Bedarf vorgegeben – in diesem Fall sogar durch den Fahrplan des Unternehmens – und lässt sich dementsprechend selbst mittel- und langfristige quantitativ sehr gut planen.

Diesen ‚industriellen‘ Tätigkeiten stehen andererseits stark ‚wissensbasierte‘ Tätigkeiten, wie etwa die eines Software-Entwicklers, gegenüber: Ein großer Teil der

¹Die Beispiele und die Gegenüberstellung der beiden Tätigkeiten gehen auf Raimund Birri zurück.

entscheidenden Fähigkeiten wie Analytik und Kreativität ist schwer abprüfbar und es besteht eine große Leistungsschere zwischen Normal- und Spitzenleistung (vgl. O'Boyle und Aguinis 2012). Durch diese große Leistungsschere lässt sich der Bedarf an Humankapital bei wissensbasierten Tätigkeiten viel schwieriger in Kopffzahlen ausdrücken, da wenige brillante Ingenieure mehr leisten können als ein Dutzend mäßiger Entwickler. Diesen Punkt hatten wir schon in Abschn. 6.3 diskutiert. Bei den wissensbasierten Tätigkeiten ist die Bedeutung der schwer abprüfbaren Fähigkeiten – sprich der Kompetenzen – deutlich höher. Und da wissensbasierte Tätigkeiten im Vergleich zu industriellen Tätigkeiten für die Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen eine immer größere Rolle spielen, steigt auch die Bedeutung der Kompetenzen – und diese müssen daher aktiv gemanagt werden.

Wie wirkt sich Digitalisierung auf Querschnittsfunktionen in einem Automobilkonzern aus?

Die Digitalisierung wirkt sich nicht nur in der Produktion, sondern auch auf die Arbeit in Querschnittsfunktionen von Unternehmen aus. Al-Ani und seine Koautoren versuchten 2018, die Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeit in der Finanzfunktion der Volkswagen AG abzuschätzen. Dazu wurden im ersten Schritt diejenigen Technologien identifiziert, von denen ausgegangen werden konnte, dass sie in absehbarer Zukunft die größten Auswirkungen auf die Tätigkeiten haben würden. Im zweiten Schritt wurden die zukünftig erwarteten Technologien den aktuellen Tätigkeiten mit ihren Qualifikationen gegenübergestellt. Dabei wurden auch Abschätzungen zum quantitativen Personalbedarf gemacht. Zwar werden einige Tätigkeiten automatisiert werden können, gleichzeitig werden die Anforderungen an die verbleibenden Tätigkeiten steigen, deren Komplexität sich erhöhen (vgl. Al-Ani et al. 2019). So entsteht ein massiver Qualifizierungsbedarf, neue Kompetenzen müssen aufgebaut werden, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten – auch außerhalb der eigentlichen Kernfunktionen der Firma.

Von der Idee her gleicht das strategische Kompetenzmanagement stark der strategischen Personalplanung. Der entscheidende Unterschied liegt im **engeren Fokus des strategischen Kompetenzmanagements**. Während die strategische Personalplanung in einem dreistufigen Prozess das vorhandene Humankapital mit dem zukünftig benötigten Humankapital vergleicht und die prognostizierten Lücken zu schließen versucht, **vergleicht** das strategische Kompetenzmanagement **die vorhandenen mit den zukünftig benötigten Kompetenzen**. Wir werden uns gleich noch verschiedene Definitionen anschauen, aber erst einmal greifen wir auf die Definition von Krumm und seinen Koautoren zurück, die Kompetenz folgendermaßen definieren: „... *ein Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen, das ursächlich dazu beiträgt, dass eine Person in der Lage ist, komplexe Situationen effektiv zu bewältigen*“ (Krumm et al. 2012, S. 3). Damit konzentrieren sie sich auf den qualitativen Aspekt des zukünftig benötigten Humankapitals, während der quantitative Aspekt ausgeklammert wird. Das **strategische Kompetenzmanagement** ist damit die **Idee, die Strategie in erster Linie über die Personalentwicklung bzw. das Talentmanagement umzusetzen**. Kompetenzen extern zu gewinnen, das steht für die meisten Autoren kaum zur Debatte. So definiert Leinweber auch das Instrument folgendermaßen:

Das strategische Kompetenzmanagement befasst sich dabei nicht nur mit dem vorhandenen Kompetenzportfolio, sondern vielmehr mit der Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter hin zum strategischen Zielkompetenzportfolio. Dies ermöglicht wiederum die kompetenzbasierte Besetzung von Stellen durch HR-Instrumente im Zuge der Personaldiagnostik und Personalentwicklung. So kann strategisches Kompetenzmanagement zum Motor der Strategieumsetzung und zum Motor von Veränderung werden. (Leinweber 2010, S. 146)

Die Idee hinter dem strategischen Kompetenzmanagement ist, dass das Personalmanagement dann die Strategie erfolgreich umsetzt, wenn es die Mitarbeiter mit den zukünftig benötigten Kompetenzen ausstattet. Wichtig ist, dass es hierbei grundsätzlich um **die Kompetenzen der gesamten Belegschaft** geht, nicht nur um eine besondere Gruppe wie High Potentials oder Führungskräfte. Wir werden gleich sehen, dass das strategische Kompetenzmanagement ähnlich wie eine strategische Personalplanung recht **aufwendig** ist. Daher schlagen auch beim strategischen Kompetenzmanagement einige Autoren vor, sich aus Kosten- und Zeitgründen ggf. **auf Schlüsselpositionen** bzw. die Führungskräfte zu **konzentrieren** (vgl. Jochmann 2007, S. 17).

Transfer für die Praxis

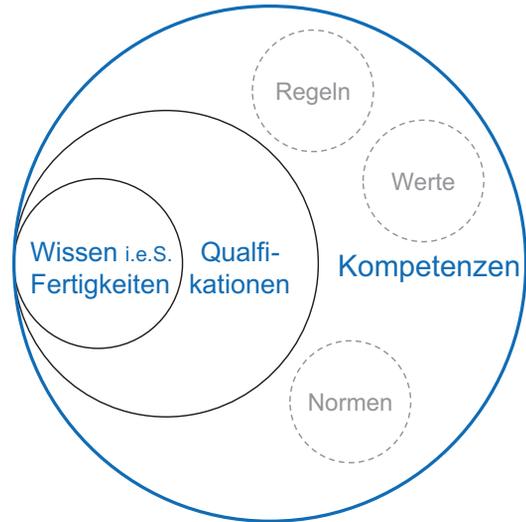
1. Wie hoch ist in Ihrer Organisation der Anteil der ‚industriellen‘ Tätigkeiten im Vergleich zum Anteil der ‚wissensbasierten‘ Tätigkeiten?
2. Wie stark wird sich durch Digitalisierung in den nächsten Jahren das Verhältnis der beiden Gruppen in Ihrer Organisation verändern?

Das Konzept der Kompetenz

Sehen wir uns aber erst einmal das zentrale Konzept des Kompetenzmanagements an: die Kompetenz. Die Fokussierung auf die Bedeutung der Kompetenz für die Personal- und Organisationsentwicklung geht auf einen Aufsatz von McClelland zurück, der die Kompetenz statt der Intelligenz als die zentrale Befähigung für die erfolgreiche Erledigung der Arbeit ansieht (vgl. McClelland 1973). Den Unterschied zwischen Kompetenzen und den verwandten Begriffen Wissen und Qualifikationen können wir am Beispiel von Abb. 9.1 beschreiben.

Die Grundlage von Kompetenzen bildet **Wissen** im engeren Sinne bzw. bestimmte Fähigkeiten oder Fertigkeiten. Dieses Wissen und diese Fertigkeiten ermöglichen es den Mitarbeitern, in **bekannt**en Situationen **routinemäßig** Aufgaben zu erledigen. Dieses Wissen und diese Fertigkeiten lassen sich auch direkt überprüfen und standardisiert als bestimmte Qualifikationen erfassen (vgl. Heyse und Erpenbeck 2009; Scherm 2014, S. 19). Dies kann ein Gabelstapler-Führerschein genauso sein wie ein Bachelor-Abschluss. Der entscheidende Unterschied der **Kompetenzen** liegt darin, dass – geleitet durch die Werte, Normen und Regeln der Person bzw. der Organisation – die Kompetenzen es den Mitarbeitern ermöglichen, auch **in unerwarteten** oder auch chaotischen **Situationen selbstständig** zu handeln und zu lernen. Diese **Selbstorganisationsfähigkeit** anhand der gegebenen Werte, Normen und Regeln ist letztendlich der entscheidende Unterschied (vgl.

Abb. 9.1 Die Abgrenzung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen. (Erpenbeck und von Rosenstiel 2007, S. XIII)



Erpenbeck und v. Rosenstiel 2007, S. XII). Die Mitarbeiter sollen dabei in der neuen oder unstrukturierten Situation nicht nur handeln können, sondern den Erwartungen der Organisation entsprechend handeln können (vgl. Bergmann und Daub 2008, S. 79). Den engen Zusammenhang zwischen den Begriffen macht auch die angelsächsische Kompetenz-Literatur deutlich. Dort wird statt von ‚competencies‘ meist von ‚knowledge, skills, ability, other characteristics: KSAO‘ gesprochen (vgl. beispielsweise Champion et al. 2011, S. 226 und die darin zitierte Literatur).

Ob uns eine so differenzierte Unterscheidung in der Praxis wirklich weiterbringt, ist fraglich. Manchmal mag es reichen, diese verschiedenen Konzepte **aufzuteilen in den Bereich, der direkt abprüfbar** ist (Wissen und Qualifikationen), und den **Teil, der darüber hinausgeht und wo eine direkte Prüfung nicht möglich** ist (die Einstellungen und Werte) oder wir sogar unter Kompetenzen einfach alles zusammenfassen, was der Mitarbeiter braucht, um seine Aufgaben erfüllen zu können. Im letzteren Falle wären Kompetenzen und Humankapital weitestgehend identisch. Egal, wie stark wir hier ausdifferenzieren wollen, entscheidend ist, dass die Effektivität der Mitarbeiter zu einem großen Teil von etwas abhängt, was nicht wie die Qualifikationen direkt abprüfbar ist. Im sechsten Kapitel haben wir mit der Unterscheidung in Human-, Sozial- und Organisationskapital eine weitere Klassifizierung getroffen, die diesen Unterschied herausarbeiten will. Im Kompetenzmanagement wird diese Unterscheidung unter anderem Namen und einer etwas anderen Perspektive angegangen.

Wenn Kompetenzen gemanagt werden sollen, dann müssen sie sich auch verändern bzw. beeinflussen lassen. D. h., es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass **sich Kompetenzen erlernen lassen** (vgl. Scherm 2014, S. 20 f.). Allerdings können sie nicht so einfach vermittelt werden wie Wissen oder Fähigkeiten. Von Rosenstiel fasst es folgendermaßen zusammen: „*Kompetenzen lassen sich nun nicht – auch wenn man bei den Mitarbeitern und*

MitarbeiterInnen spezifische Defizite diagnostiziert – in einer zielorientierten und institutionalisierten Weise im Rahmen der herkömmlichen Fort- und Weiterbildung entwickeln. Sie werden, wie bereits betont, in informeller Weise im Prozess der Arbeit und im sozialen Umfeld selbstorganisiert erworben.“ Für das Kompetenzmanagement bedeutet dies, dass das **Unternehmen** durch bestimmte Maßnahmen den **Rahmen schaffen muss**, in dem die **Mitarbeiter** die benötigten bzw. **geforderten Kompetenzen erwerben können**. Und dies sind nicht notwendigerweise klassische Schulungen und Trainings. Mit der Einführung des Kompetenzmanagements steigt damit nicht nur die Bedeutung der Personalentwicklung, sondern es steigen auch die Anforderungen an die Personalentwicklung deutlich.

Ebenen der Kompetenz

Wenn wir von Kompetenzen sprechen, dann müssen wir **zwei Ebenen** unterscheiden, auf denen Kompetenzen im Unternehmen verankert sind: einerseits die **Ebene der Organisation**, wo wir es dann mit dem Sozial- und vor allem dem Organisationskapital zu tun haben, andererseits die **Ebene der einzelnen Mitarbeitenden**. Leinweber spricht von der ersten Ebene als ‚ressourcenorientiert‘, von der zweiten Ebene als ‚lernorientiert‘ (vgl. Leinweber 2010, S. 48). Die ressourcenorientierten Kompetenzen werden Top-down aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und in das später noch genauer diskutierte Kompetenzmodell gegossen. Jochmann (2014, S. 24) spricht bei den Kompetenzen, die aus der Strategie abgeleitet werden, von ‚Organisationskompetenz‘. Hier wird definiert, **welche Kompetenzen und Verhaltensweisen** von den Mitarbeitern erwartet werden, **damit die Strategie umgesetzt** werden kann.

Dieser „Soll-Vorgabe“ (vgl. Leinweber 2010, S. 40) muss aber auch gegenübergestellt werden, welche **Kompetenzen tatsächlich** im Unternehmen **vorhanden** sind. Dies geschieht in einem Bottom-up-Prozess, in dem die lernorientierten Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter anhand des aus der Strategie abgeleiteten Kompetenzmodells erfasst werden. Die eventuell **identifizierten Lücken** müssen dann beispielsweise durch die gezielte Weiterentwicklung der Kompetenzen einzelner Mitarbeitender geschlossen werden (vgl. Leinweber 2010, S. 48).

Die **Strategieumsetzung** durch das Kompetenzmanagement basiert also darauf, dass ein **Top-down-Prozess und ein Bottom-up-Prozess ineinandergreifen**. Top-down werden die benötigten Kompetenzen durch die Strategie definiert und durch ein Kompetenzmodell vorgegeben. Bottom-up findet die Erfassung der vorhandenen Kompetenzen statt. Die im Zusammenspiel der beiden Prozesse identifizierten Lücken müssen dann im dritten Schritt durch ein Maßnahmenpaket geschlossen werden. North und seine Koautoren sprechen hier von einer **Synchronisation** der einerseits durch die Strategie geforderten und andererseits im Unternehmen vorhandenen **Kompetenzen** (vgl. North et al. 2013, S. 241). Hier sehen wir wieder deutliche Parallelen zur strategischen Personalplanung.

Strategieumsetzung durch das Kompetenzmanagement

Die **Synchronisation** kann über verschiedene Wege erfolgen. Insgesamt lassen sich in der Praxis fünf verschiedene Ansätze beobachten:

1. Ein Weg ist die **Personalentwicklung** (vgl. North et al. 2013, S. 241)

Über die Qualifikation der Mitarbeiter, die Positionierung auf die passenden Stellen im Rahmen von Nachfolge- und Karriereplanung können die benötigten Kompetenzen aufgebaut und an die richtige Position im Unternehmen gebracht werden.

Donovan und Benko (2016) beschreiben, wie der amerikanische Telekommunikationskonzern AT&T auf die Digitalisierung der Telekommunikationstechnik reagiert. Nicht nur mussten Job-Familien angepasst werden, sondern das Unternehmen stand vor der Herausforderung, 140.000 Mitarbeitende mit neuer Technik vertraut zu machen. Darüber hinaus nutzte der Konzern auch das Programm, um die Selbstkompetenz der Mitarbeitenden zu erhöhen. Ziel war es, dass alle Mitarbeitenden befähigt wurden, ihre eigene berufliche Entwicklung aktiv zu managen (Donovan und Benko 2016, S. 73).

2. Ein weiterer Weg ist die **Organisationsentwicklung**

Hier liegt der Schwerpunkt auf dem **organisationalen Lernen**, in dem durch die Einübung bestimmter Prozesse und Verhaltensweisen Organisationskapital aufgebaut werden soll. Personal- und Organisationsentwicklung haben gemeinsam, dass es sich um interne Formen des Kompetenzaufbaus handelt.

3. **Die Beschaffung über den externen Arbeitsmarkt**

Personalberater argumentieren oft, dass es für ein Unternehmen, das international agieren will, sinnvoller ist, einen in der Internationalisierung erfahrenen Manager von außen ins Unternehmen zu holen, statt für den internen Aufbau der dazu notwendigen Kompetenzen teures Lehrgeld zu zahlen. Statt einzelner Mitarbeitender können wir auch genauso gut ganze Teams anwerben. Rechtsanwaltskanzleien oder Investmentbanken machen hin und wieder von sich reden, wenn sie ganze Teams eines Konkurrenten abwerben oder ein Partner die Kanzlei wechselt und eine Gruppe von Mitarbeitenden mitnimmt. Bei diesen Wechseln geht es einerseits darum, das Sozialkapitel zu akquirieren, den Kundenstamm der Anwälte oder Berater zu gewinnen, andererseits aber auch darum, die Expertise für bestimmte Geschäftsfelder – beispielsweise Know-how im Kartell- oder Insolvenzrecht – auf- bzw. auszubauen. Genauso wird durch die Übernahme gesamter Teams sichergestellt, dass das bisher genutzte Organisationskapital erhalten bleibt.

4. Der **Kauf einer ganzen Firma**

Diese radikalere Variante der externen Gewinnung von Kompetenzen bietet sich an, um so schnell an die gewünschten Kompetenzen zu kommen. Im zweiten Kapitel haben wir das Beispiel von IBM erwähnt, die die Beratungssparte von PWC erwarb, um Beratungskompetenzen in der nötigen Menge und Qualität zügig an Bord zu holen. Eine Analyse hatte ergeben, dass die für den Strategieschwenk benötigte Beratungskompetenz nicht ausreichend schnell intern aufgebaut werden konnte bzw. der Einkauf einzelner Berater nicht zu den notwendigen Prozessen und Strukturen führen würde. Die Übernahme des gesamten Unternehmensteils brachte IBM neben den Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden auch das Organisationskapital in Form von etablierten Strukturen und Prozessen.

5. Das **vorübergehende Ausleihen am externen Markt**

Während die dritte und vierte Option darauf abzielen, die Kompetenzen auf Dauer für das Unternehmen zu gewinnen, besteht auch die Möglichkeit, Mitarbeitende mit aktu-

ell benötigten Kompetenzen vorübergehend für einzelne Projekte auszuleihen. Diese Möglichkeit hatten wir im Kap. 4 bei der Diskussion der Segmentierung der Mitarbeitenden bereits angesprochen. Neben etablierten Ansätzen wie dem Einsatz von Leiharbeitern und Unternehmensberatern bieten zunehmend auch Freelancer die Option, Kompetenzen zumindest vorübergehend für das Unternehmen zu gewinnen (vgl. Walenstein et al. 2019, S. 9). Gerade durch das Aufkommen digitaler Marktplätze für die Vermittlung von Freelancern ist diese Option für Unternehmen deutlich einfacher und günstiger geworden (vgl. Kane et al. (2017, S. 17))

Schaeffler versucht durch den Erwerb der Continental AG schnell Kompetenzen aufzubauen

Das Ziel, die für die Strategie benötigten Kompetenzen extern zu erwerben, war auch der Hintergrund für den – letztendlich gescheiterten – Übernahmever such der Continental AG durch die Schaeffler-Gruppe im Jahr 2008. Schaeffler verfügt als Automobilzulieferer über viel Know-how im Bereich der mechanischen Komponenten, wie beispielsweise Kugel- und Walzlager. Diese aktuell starke Position ist aber mittelfristig gefährdet, da mechanische Komponenten im Auto eine immer geringere Rolle spielen. Stattdessen steigt die Bedeutung elektronischer Komponenten wie ABS, ESP oder diverser Assistenzsysteme. Schaeffler kam zu dem Ergebnis, dass es zu lange dauern würde, das Know-how bzw. die Kompetenzen für die Entwicklung elektronischer Fahrzeugkomponenten intern aufzubauen. So entschied auch Schaeffler sich dafür, die Kompetenzen extern, durch den Kauf einer Firma, die schon über diese Kompetenzen verfügte, aufzubauen. Die Wahl fiel auf die viel größere Continental AG. Die – technisch brillant eingefädelt – Übernahme der Continental AG durch die Schaeffler-Gruppe scheiterte zwar am Ausbruch der Finanzkrise Mitte 2008. Die Logik hinter dem Übernahmever such, durch den Kauf eines anderen Unternehmens die für die Strategie benötigten Kompetenzen schnell und massiv aufzubauen, bleibt davon unberührt.

Bei der **Frage nach der Art des Kompetenzaufbaus**, ob Kompetenzen in erster Linie intern aufgebaut oder extern eingekauft werden sollen, sehen wir, wie so oft, einen **Zusammenhang** zum **Personalmanagement-Ansatz** des Unternehmens. Bei einem Investment-Ansatz wird man eher zu einem internen Aufbau tendieren als bei einem Markt-Ansatz. Wir hatten eine ähnliche Diskussion ja auch im letzten Kapitel, bei der Frage, ob man das Humankapital intern planen und entwickeln oder sich eher auf den externen Arbeitsmarkt verlassen sollte. Dem in Deutschland verbreiteten Investment-Ansatz kommt der interne Kompetenzaufbau sicher entgegen.

Arten der Kompetenzen

Welche Kompetenzen gibt es überhaupt? Je nach Autor gibt es **unterschiedliche Klassifizierungen**. Einige davon sind in Abb. 9.2 aufgelistet. Der Blick auf die Tabelle zeigt, dass in der Literatur (und auch in der Praxis) keine Einigkeit darüber herrscht, wie detailliert

Autor	Bartram (2005)	Von Rosenstiel (2007)	Knoll (2001)	Eck & Rietiker (2010)
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Leading and Deciding • Supporting and Cooperating • Interaction and Presenting • Analyzing and Interpreting • Creating and Conceptualizing • Organizing and Executing • Adapting and Coping • Enterprising and Performing 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz • Methodenkompetenz • Sozial-kommunikative Kompetenz • Personale Kompetenz • Aktivitäts- und Handlungskompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstkompetenz • Sozialkompetenz • Schnittmengenkompetenz • Methodenkompetenz • Medienkompetenz • Systemkompetenz • Kulturkompetenz • Wertekompetenz • Durchsetzungs-kompetenz • Sachkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkompetenz • Methodenkompetenz • Sozialkompetenz • Selbstkompetenz

Abb. 9.2 Verschiedene Typologien von Kompetenzen

die Kompetenzen voneinander abgegrenzt werden sollen. Der Umstand, dass die Klassifizierungen so unterschiedlich ausfallen, hat ihnen auch den Vorwurf der **mangelnden Trennschärfe** bzw. der Beliebigkeit eingebracht (vgl. Eck und Rietiker 2010, S. 198). Solange klare Kriterien für die Abgrenzung der einzelnen Kompetenzen fehlen, wird sich diese Kritik halten. Eck und Rietiker merken aber auch an, dass die Kritik der Popularität dieser Klassifizierungen, und hier besonders der von den beiden Autoren aufgelisteten Vierteilung, keinen Abbruch getan hat (vgl. Eck und Rietiker 2010, S. 198).

Einige Autoren argumentieren (vgl. Briscoe und Hall 1999, S. 49; Dimitrova 2008), dass zunehmende Dynamik und Veränderungsgeschwindigkeit im Wirtschaftsleben dazu führen, dass die Mitarbeiter immer wieder neue Kompetenzen erwerben müssen, um den geänderten Anforderungen im Berufsleben gerecht zu werden. Dazu benötigen die Mitarbeitenden neben den bisher diskutierten Kompetenzen eine weitere Kompetenz, die **Meta-kompetenz**. Diese definiert Dimitrova folgendermaßen: „*Metakompetenz wurde als eine der Kompetenz übergeordnete, subjektspezifische, jedoch kontextunabhängige Fähigkeit zur bedarfsgerechten, selbstorganisierten Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen aufgefasst*“ (Dimitrova 2008, S. 213). Genauso, wie wir lernen müssen, zu lernen, müssen wir dementsprechend die Kompetenz erwerben, Kompetenzen zu erwerben. Wenn wir den Ansatz der Metakompetenz weiterdenken, bedeutet dies auch, dass die in Abb. 9.2 exemplarisch dargestellten Klassifizierungen an Bedeutung verlieren, da die Kompetenzen immer mehr im Fluss sind.

Transfer für die Praxis

1. Welche der hier beschriebenen Klassifizierungen passt am besten zu der Klassifizierung, die Sie in Ihrer Organisation einsetzen?

9.2 Wie ist das strategische Kompetenzmanagement aufgebaut?

Kompetenzmodelle

Das zentrale Instrument zur Umsetzung des strategischen Kompetenzmanagements ist das **Kompetenzmodell**, in dem die für die Strategieumsetzung **benötigten Kompetenzen strukturiert dargestellt werden**. So beschreibt von Hehn ein Kompetenzmodell als „*systematische Ansammlung von unternehmensspezifischen Kompetenzbeschreibungen*“ (von Hehn 2016, S. 65), während Campion und seine Koautoren es so beschreiben: „*Competency models refer to collections of knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOs) that are needed for effective performance in the jobs in question*“ (Campion et al. 2011, S. 226). Die beiden Definitionen verdeutlichen den unterschiedlichen Fokus, mit dem Kompetenzmodelle eingesetzt werden. Für von Hehn steht die Ebene der Organisation im Vordergrund, für Campion und seine Kollegen ist es die Ebene des einzelnen Mitarbeitenden. Die Frage, inwieweit ein Kompetenzmodell für das gesamte Unternehmen gültig ist und inwieweit es auf einzelne Stellen zugeschnitten ist, ist eine der Fragen, die uns bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen noch begleiten werden.

Wie in Abb. 9.3 zu erkennen ist, bildet das **Kompetenzmodell** das **Bindeglied zwischen der Strategie der Organisation** auf der einen Seite und den verschiedenen **Personalinstrumenten** auf der anderen Seite. Die Strategie ist – wie schon diskutiert – sowohl von externen Faktoren wie Trends im Umfeld der Organisation als auch internen Faktoren wie den Kernkompetenzen beeinflusst. Kauffeld und Paulsen (2018, S. 34) nehmen auch die Kultur der Organisation in die internen Einflussfaktoren auf. Die Wechselwirkung zwischen der Unternehmenskultur und den Personalinstrumenten hatten wir im sechsten Kapitel schon aufgegriffen. Kauffeld und Paulsen sprechen bei der Verbindung von Strategie und Kompetenzmodell von der **vertikalen Verknüpfung**. Darüber hinaus dient das Kompetenzmodell auch zur Koordination der einzelnen Personalinstrumente. Auf die Klammerfunktion dieser **horizontalen Verknüpfung** gehen wir im Folgenden noch ein. Der Vollständigkeit halber werden die IT-Systeme, die dem Modell zu Grunde liegen, ebenfalls aufgegriffen.

Wie genau soll die **Ableitung des Kompetenzmodells** aus der **Unternehmensstrategie** aussehen? Jochmann schlägt einen dreistufigen Prozess vor (vgl. Jochmann 2007, S. 11):

1. Erstens wird die Unternehmensstrategie in einzelne Elemente zerlegt. Jochmann spricht hier von ‚**Bausteinen**‘. Die Kompetenzen werden dann jeweils mit Bezug auf die einzelnen Bausteine abgeleitet.
2. Im zweiten Schritt werden die ‚**HR Driver**‘ identifiziert, sprich, es wird gefragt, welches Humankapital notwendig ist, um den jeweiligen Strategiebaustein umsetzen zu können.
3. Im dritten Schritt wird dieses Humankapital anhand einzelner Kompetenzen beschrieben: Wie wichtig sind bestimmte Kompetenzen, wie stark müssen sie ausgeprägt sein, damit uns das für die Strategieumsetzung benötigte Humankapital zur Verfügung steht?

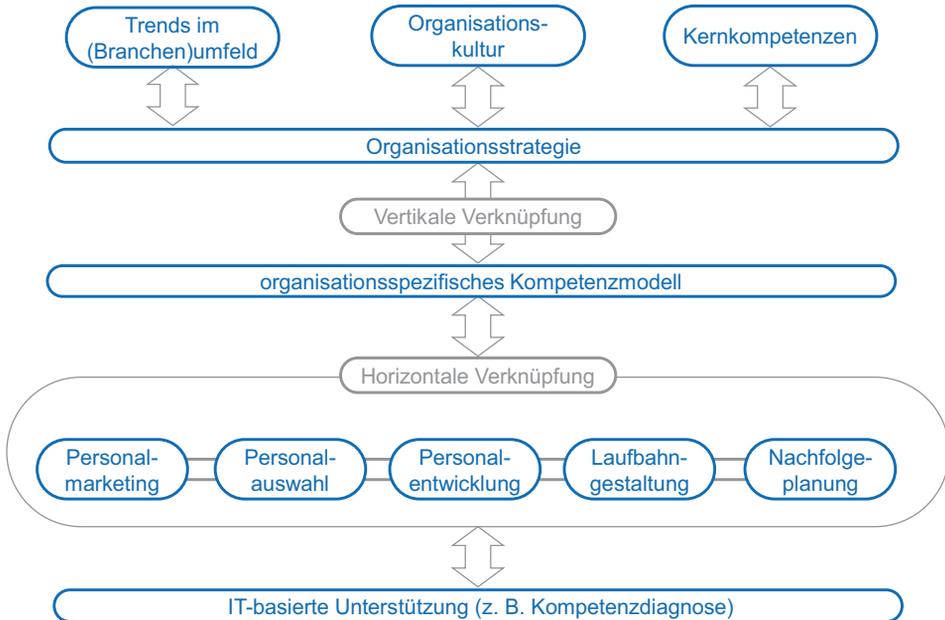


Abb. 9.3 Die vertikale und horizontale Verknüpfungsfunktion von Kompetenzmodellen (nach Kauffeld und Paulsen 2018, S. 34)

Auch wenn nicht ausdrücklich erwähnt, müssen dann in einem vierten Schritt die für die einzelnen Strategiebausteine identifizierten Kompetenzen zusammengeführt werden, damit ein einheitliches Kompetenzmodell entsteht. Da es in der Praxis nicht einfach sein dürfte, die einzelnen Elemente der Strategie sauber zu trennen, werden wir auch bei den benötigten Kompetenzen mit Überlappungen rechnen müssen.

North und seine Koautoren (North et al. 2013, S. 245) schlagen die in Abb. 9.4 dargestellte **Kurzanalyse** als Ausgangspunkt für die Ableitung des Kompetenzmodells aus der Strategie vor. Auch hier wird durch den Fragenkatalog versucht, die verschiedenen Kompetenzen zu identifizieren, die zur Strategieumsetzung notwendig sind. Angelehnt an die **Logik der SWOT-Analyse** wird sowohl extern in Richtung Wettbewerber und Kunden geschaut, welche Kompetenzen zukünftig benötigt werden, als auch intern, welche Kompetenzen gebraucht werden, um die eigenen Prozesse und Technologien beherrschen zu können.

Birri plädiert bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells für eine **Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Analyse** (vgl. Birri 2013, S. 69 f.). Top-down werden – basierend auf den identifizierten Kernkompetenzen des Unternehmens – bestimmte Kompetenzen zur Differenzierung vom Wettbewerb vorgegeben. Gleichzeitig werden Bottom-up über Instrumente wie der Anforderungsanalyse oder *Critical Incidents Technique* die derzeit erfolgskritischen Kompetenzen erfasst. Durch die Kombination des Bottom-up-Prozesses mit dem Top-down-Prozess wird sichergestellt, dass auch diejenigen Kompetenzen berücksichtigt werden, die zwar noch nicht heute, aber zukünftig notwendig sind.

<input checked="" type="checkbox"/>	Strategische Kompetenzanalyse
<input type="checkbox"/>	Welche Kompetenz(-en) erwarten unsere Kunden von uns in den nächsten drei Jahren?
<input type="checkbox"/>	Welche Technologien müssen wir in der Zukunft beherrschen?
<input type="checkbox"/>	Welche Kompetenzen müssen wir dafür erwerben?
<input type="checkbox"/>	Was machen wir besser als unsere Konkurrenten?
<input type="checkbox"/>	Wie können wir diese Kompetenzen ausbauen?
<input type="checkbox"/>	Was machen unsere Konkurrenten besser als wir?
<input type="checkbox"/>	Was können wir daraus lernen?

Abb. 9.4 Kurzdiagnose zur strategischen Kompetenzanalyse (North et al. 2013, S. 245)

Wie wir in Abb. 9.5 sehen können, sind **Kompetenzmodelle hierarchisch aufgebaut**:

1. Auf der obersten Ebene befinden sich **Oberbegriffe**, unter denen ähnliche Kompetenzen zusammengefasst werden. Für die oberste Ebene sind – wie so oft – je nach Autor unterschiedliche Begriffe verwendet worden. Dies kann der Begriff **Kompetenzfeld** (vgl. beispielsweise Eichler und Anic 2012) oder auch der Begriff **Kompetenz-Cluster** (vgl. beispielsweise von Hehn 2016, S. 66) sein. Wie im Modell in Abb. 9.5 zu sehen ist, kann es Kompetenzfelder geben, die nicht für alle Mitarbeitende relevant sind. So macht eine Überprüfung der Kompetenzen im Kompetenzfeld ‚Führungskompetenz‘ für Mitarbeitende ohne Personalverantwortung wenig Sinn.
2. In der zweiten Ebene befinden sich dann die **Einzelkompetenzen**. Hier werden innerhalb eines Kompetenzfeldes diejenigen Kompetenzen aufgelistet, über die die Mitarbeitenden verfügen sollten. Der Grad der Detaillierung ist oft unterschiedlich.
3. Auf der dritten Ebene findet dann die **Operationalisierung** der Kompetenz statt. Durch einzelne Verhaltensanker wird die Kompetenz beobachtbar und damit auch bewertbar gemacht (vgl. von Hehn 2016, S. 66). So wird z. B. die Kompetenz ‚Kundenorientierung‘ durch die Beschreibung ‚berücksichtigt die Bedürfnisse der verschiedenen internen und externen Kunden‘ konkretisiert. Allerdings ist es alles andere als trivial, die Kompetenzen zu definieren und auch sauber voneinander zu trennen (vgl. beispielsweise Liebenow et al. 2014 und die darin zitierte Literatur).

Bei der Entwicklung des Kompetenzmodells ergibt sich zwangsläufig die **Frage nach der Zahl** der zu **verwendenden Kompetenzen** (vgl. Campion et al. 2011, S. 247). Hier sind wir wieder mit einem Dilemma konfrontiert. Je mehr Kompetenzen wir im Modell aufnehmen, desto detaillierter lassen sich das gewünschte Verhalten und die Fähigkeiten der Mitarbeiter beschreiben. Mit jeder zusätzlichen Kompetenz, die wir berücksichtigen, wird es aber schwieriger, das Kompetenzmodell mit der Strategie zu verzahnen (vgl. Bondorf 2009, S. 277), und es steigt gleichzeitig auch die Komplexität des Modells. Eine



Abb. 9.5 Das Kompetenzmodell eines Logistikdienstleisters (Lebrez 2009, S. 57)

theoretische Grundlage für die Entscheidung, wie viele Kompetenzen denn idealerweise in ein Modell integriert werden sollen, **gibt es nicht**. Dementsprechend groß ist auch die Spannweite der Zahl der Kompetenzen, die Firmen in ihre Modelle integrieren.

Wie viele Kompetenzen machen in einem Kompetenzmodell Sinn?

Im Rahmen einer anderen Untersuchung (vgl. Lebrez 2011) befragte ich im Jahr 2010 Personalverantwortliche in 50 der 100 größten Arbeitgeber in Deutschland zu deren Kompetenzmodellen. Die Zahl der in die Modelle integrierten Kompetenzen reichte von zwei bis 27! Allerdings enthielten die meisten Modelle zwischen fünf und zehn Kompetenzen.

Einige Firmenvertreter begründeten die große Zahl der enthaltenen Kompetenzen als Reaktion auf die Wünsche des Managements, konkretere Ansatzpunkte für die Beurteilung ihrer Mitarbeitenden zu haben. Andere hingegen gaben an, dass die ursprüngliche Zahl der Kompetenzen reduziert worden sei bzw. sie gerade damit beschäftigt seien, die Zahl zu reduzieren, um das Kompetenzmodell übersichtlicher zu machen. Nicht nur in der Theorie, auch in der Praxis ist keine optimale Anzahl an Kompetenzen zu beobachten.

Transfer für die Praxis

1. Falls Sie in Ihrer Organisation ein Kompetenzmodell haben, wieviel Kompetenzen benutzt es?
2. Wie angemessen empfinden Sie die Zahl der eingesetzten Kompetenzen im Modell?

Die Beliebtheit von Kompetenzmodellen basiert auf den Vorteilen, die dieses Instrument verspricht:

1. Verzahnung der Personalentwicklung und des Talent Managements mit der Unternehmensstrategie

Dies ermöglicht die Strategieimplementierung durch die Personalarbeit (vgl. von Hehn 2016, S. 75; Champion et al. 2011, S. 227; Krumm et al. 2012, S. 24). Dies ist der Fokus, unter dem wir uns das Instrument anschauen.

2. Schaffung einer gemeinsamen Sprache

Kompetenzmodelle legen Begrifflichkeiten unternehmensweit fest (vgl. Briscoe und Hall 1999, S. 39). Auf diese Art und Weise wird die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden, den Linienvorgesetzten und den Mitarbeitenden der Personalfunktion verbessert. Alle haben ein gemeinsames Verständnis davon, was mit Begriffen wie Kundenorientierung, Eigenverantwortung oder strategischem Denken gemeint ist.

3. Die Verzahnung der verschiedenen Personalinstrumente untereinander wird erleichtert

Wenn Stellenausschreibungen auf demselben Kompetenzmodell aufbauen wie die Potenzialanalyse oder Leistungsbeurteilungen, steigt der horizontale Fit der Instrumente. Daher bezeichnen Kauffeld und Paulsen Kompetenzmodelle zu Recht als „Dreh- und Angelpunkt verschiedener Human-Resource-Prozesse, ...“ (Kauffeld und Paulsen 2018, S. 29).“

Diesen Vorteilen stehen aber auch eine Reihe von **Kritikpunkten** gegenüber. So ist die **Entwicklung eines Kompetenzmodells sehr aufwendig**. Dies gilt umso mehr, wenn das Modell sich nicht, wie in Abb. 9.5 dargestellt, auf alle Mitarbeiter des Unternehmens bezieht. Aber es ist offensichtlich, dass das Kompetenzfeld ‚Führungskompetenz‘ nicht für Mitarbeitende ohne Führungsfunktionen gelten kann. Gleichzeitig können je nach Job-Familie oder Hierarchieebene die Anforderungen unterschiedlich ausgelegt werden (vgl. Champion et al. 2011, S. 240). Die Kundenorientierung eines Geschäftsführungsmitglieds dürfte gänzlich anders aussehen als die Kundenorientierung eines Fahrers, der bei einem Logistikunternehmen angestellt ist. Wie stark muss nun **ein Kompetenzmodell ausdifferenziert** werden, um den verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden? Wenn ein Modell nicht auf die Besonderheiten einer Funktion oder einer Job-Familie eingeht, dann ist das Modell aus Sicht der Anwender nur von eingeschränktem Nutzen (vgl. Mansfield 1996, S. 10). Wird es aber zu stark ausdifferenziert, dann steigt nicht nur der mit der Erstellung verbundene Aufwand beträchtlich, sondern es besteht auch die Gefahr, dass die **Klammerfunktion** zur Vereinheitlichung der Sprache und die Integration der Personalinstrumente verloren gehen.

Von Hehn stellt vier grundsätzlich mögliche Varianten vor. Die in Abb. 9.6 aufgezeigten Varianten unterscheiden sich dahingehend, inwieweit sie bei der Gestaltung des Kompetenzmodells nach Funktion bzw. Hierarchieebene differenzieren:

- In der Variante A gibt es ein einziges Modell, das für alle Funktionen und Hierarchieebenen identisch ist. Die Einfachheit dieses Modells, der geringe Aufwand bei der Erstellung, werden mit einer geringen Trennschärfe erkauft. Dafür ist aber die Klammerfunktion dieser Variante groß.

- Die Variante D mit einer Ausdifferenzierung des Kompetenzmodells sowohl nach Funktionen und Hierarchieebenen erfordert den höchsten Aufwand in der Entwicklung und der Betreuung dieses Modells. Im Gegenzug können die jeweiligen Kompetenzen viel stärker an einzelnen Job-Familien mit ihren unterschiedlichen Anforderungen angepasst werden. Dafür ist die Klammerfunktion dieser stark ausdifferenzierten Variante vergleichsweise gering.
- Die Varianten B und C liegen bei der Ausdifferenzierung zwischen den Varianten A und D und stellen bezüglich Aufwand und Klammerfunktion einen Kompromiss dar. Eine pauschale Antwort, welche Variante ein Unternehmen bei der Entwicklung seines Kompetenzmodells wählen sollte, gibt es nicht. Dafür sind die Rahmenbedingungen in den Firmen zu unterschiedlich.

Wenn wir vom strategischen Kompetenzmanagement ausgehen, dann hat Mansfield recht, dass wir für die **Verzahnung von Unternehmensstrategie und Kompetenzen** ein **allgemeingültiges Kompetenzmodell benötigen**. Denn wenn die Strategie verbindlich für das gesamte Unternehmen oder das gesamte Geschäftsfeld ist, dann müssen auch die benötigten Kompetenzen allgemeingültig sein (vgl. Mansfield 1996, S. 10). Gleichzeitig zeigen die Erfahrungen der Praxis (vgl. beispielsweise Berlin 2013, S. 14 f.), wie schwierig es sein kann, die Anforderungen unterschiedlicher Unternehmensbereiche an die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden in ein gemeinsames Modell zu gießen. Grundsätzlich gilt aber für die Einführung eines Kompetenzmodells, dass es einfacher ist, erst mit einem wenig ausdifferenzierten Modell zu beginnen und ggf. später weiter auszudifferenzieren. Wenn wir gleich mit einem sehr differenzierten Modell einsteigen, laufen wir Gefahr, die Organisation zu überfordern. Dieser Kritikpunkt dürfte für die meisten Praktiker der entscheidende Punkt sein.

Transfer für die Praxis

1. Welche der in Abb. 9.6 dargestellten Optionen würde aus Ihrer Sicht am besten zu Ihrer Organisation passen?
2. Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?

Neben der Frage nach der angemessenen Ausdifferenzierung ist auch die **Validität der Kompetenzmodelle** möglicherweise kritisch zu betrachten: Können wir die gewünschten Kompetenzen sowohl ausreichend genau operationalisieren als auch genau genug messen? (vgl. Markus et al. 2005, S. 119 f.). Gerade weil sich Kompetenzen im Gegensatz zu Qualifikationen nicht auf standardisierte Anforderungen beschränken, sondern sich vor allem in neuen, unstrukturierten Situationen zeigen. Hier als Beobachter ausreichend präzise und objektiv zu bewerten, ist kein leichtes Unterfangen. Allerdings zeigt uns die Literatur zur **Validität von Assessment-Centern**, dass sich Verhaltens-Kompetenzen durchaus mit vertretbarem Aufwand überprüfen lassen (vgl. beispielsweise Obermann 2013 und die darin zitierte Literatur für die Diskussion der Validität).

		Hierarchieebene wird berücksichtigt?	
		Nein	Ja
Funktionen werden berücksichtigt?	Nein	Kompetenzmodell für alle berücksichtigten Mitarbeiter gleich (Variante A)	Kompetenzmodell mit Ebenenbeschreibungen (Variante C)
	Ja	Kompetenzmodell mit verschiedenen Funktionszugehörigkeiten (Variante B)	Kompetenzmodell mit Ebenenbeschreibungen je Funktionszugehörigkeit/Jobfamilie (Variante D)

Abb. 9.6 Varianten von Kompetenzmodellen (von Hehn 2016, S. 86)

Der letzte – und auch mit entscheidende – Kritikpunkt zielt auf den **Zusammenhang zwischen dem Kompetenzniveau** einzelner Mitarbeitenden und der **Leistung des Unternehmens** ab. Die gesamte Logik des Kompetenzmanagements baut darauf auf, dass ein höheres Kompetenzniveau der einzelnen Mitarbeitenden zu einer höheren Leistung der gesamten Organisation führt. Markus und ihre Koautoren weisen aber darauf hin, dass es kaum Belege für diesen Zusammenhang gibt (vgl. Sparrow 1995, S. 169; Markus et al. 2005, S. 124). Aber wie wir schon im siebten Kapitel gesehen haben, ist es mehr als schwierig, diesen direkten Zusammenhang herzustellen. Die Wirkungsmechanismen bleiben hier meist diffus.

Schaut man sich **die Vor- und Nachteile der Kompetenzmodelle** an, so ergibt sich ein **durchwachsenes Bild**. Auf der einen Seite kann ein Kompetenzmodell eine gemeinsame Sprache und Systematik für eine integrierte Personalarbeit schaffen. Gleichzeitig kann über das Kompetenzmodell die Personalarbeit auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Demgegenüber steht das grundsätzliche Problem jeden Modells, eine angemessene Ebene der Abstraktion zu erreichen: Einerseits muss das Modell so weit abstrahieren, dass es unternehmensweit (oder zumindest geschäftsfeldweit) eingesetzt werden kann, andererseits muss es noch so detailliert bleiben, um etwaige Unterschiede in den Tätigkeiten und den Hierarchieebenen berücksichtigen zu können. Diesen Spagat zu bewältigen, ist kein leichtes Unterfangen. Auch muss uns immer bewusst sein, dass jegliche Messung menschlichen Verhaltens, das über stark strukturierte und standardisierte Tätigkeiten hinausgeht, mit einem hohen Maß an Unsicherheit behaftet ist. Daher müssen wir berücksichtigen, dass auch Kompetenzmodelle nicht die Präzision und Messgenauigkeit an den Tag legen werden, die wir uns in einem stark zahlengetriebenen Unternehmenskontext oft wünschen würden.

Hält man all diese Punkte im Hinterkopf, dann können wir den **Entwicklungsprozess eines Kompetenzmodells** anhand des Vorgehens von Campion und seiner Koautoren zusammenfassen, die diesen Entwicklungsprozess **idealtypisch darstellen** (vgl. Campion et al. 2011, S. 232 ff.).

Den Startpunkt der Modellentwicklung bildet die aus der Vision und Mission abgeleitete Strategie des Unternehmens bzw. des Geschäftsfeldes (oben in der Abb. 9.7). Die Strategie

benötigt bestimmte Kompetenzen. Einige davon sind grundlegend und gelten für alle Mitarbeiter. Diese werden in einem **unternehmensweiten Kompetenzmodell** festgeschrieben. Campion und seine Koautoren sprechen hier vom Rahmen der Kernkompetenzen (*Core Competency Framework*) als der obersten Stufe des Kompetenzmodells. Neben diesen generell benötigten Kompetenzen gibt es dann auf der nächsten Stufe **Kompetenzen**, die je nach Job-Familie unterschiedlich sind bzw. die sich **je nach Job-Familie** in der Ausprägung unterscheiden (*Job Family Competency Models*). Kundenorientierung und Innovation sind Kompetenzen, die ein Unternehmen in einer Innovationsstrategie grundsätzlich immer benötigt. Allerdings ist für einen Servicetechniker die Kundenorientierung von höherer Bedeutung als die Innovation. Bei einem Mitarbeitenden der Entwicklungsabteilung ist dies wahrscheinlich andersherum (auch wenn man von ihm erwartet, dass er Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sind).

Im nächsten Schritt gehen Campion und seine Koautoren auf einen **Schwachpunkt** vieler Kompetenzmodelle ein, welche die **fachlichen Qualifikationen** und Anforderungen ausblenden (vgl. Mansfield 1996, S. 10). Dies geschieht, indem explizit die fachlichen und die anderen Kompetenzen (*Technical Competencies*) definiert und mit Verhaltensindikatoren hinterlegt werden (*Behavioral Indicators*). Ziel ist es, dass jede der geforderten Kompetenzen erfasst und gemessen werden kann. Nur wenn die Kompetenzen so weit konkretisiert

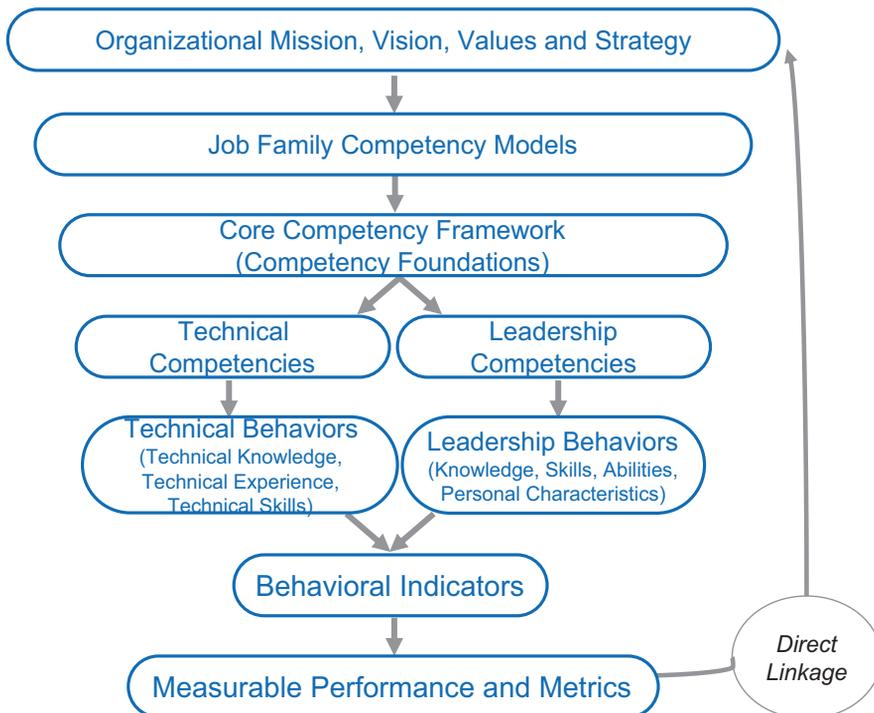


Abb. 9.7 Idealtypischer Entwicklungsprozess von Kompetenzmodellen nach Campion et al. (2011, S. 232)

sind, dass sie auch gemessen werden können, ist eine aktive Steuerung der Kompetenzen, ein *Kompetenzmanagement*, möglich.

Wir waren weiter oben auf die **Frage** gestoßen, ob wir ein generisches Kompetenzmodell entwickeln sollen oder ob es sinnvoller ist, die **Modelle nach Mitarbeitergruppen zu differenzieren**. In dem hier vorgestellten Ansatz wird beides gemacht. Dies ist einerseits erstrebenswert, weil auf diese Art und Weise das Kompetenzmodell die Klammerfunktion für eine einheitliche Personalarbeit im Unternehmen ermöglicht. Andererseits dauert es natürlich länger, und es wird teurer, wenn zusätzlich zu dem einheitlichen Modell noch differenzierte Kompetenzmodelle entwickelt werden. Die Frage, wie mit diesem Dilemma umgegangen wird, muss jede Firma für sich entscheiden – je nach Größe und Ressourcenlage.

Bei der **Entwicklung eines Kompetenzmodells** treffen wir wieder auf die Diskussion des ‚Best Fit‘ oder ‚Best Practice‘, die wir im fünften Kapitel ausführlich betrachtet haben. Denn auch hier stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen auf verschiedene **am Markt erhältliche Modelle** zurückgreift oder besser beraten ist, sein eigenes Modell bzw. seine eigenen Modelle zu entwickeln. Der Einsatz vorhandener Kompetenzkataloge (siehe beispielsweise der im deutschsprachigen Raum recht verbreitete ‚Kompetenzatlas‘ von Heyse und Erpenbeck 2009 oder auch die ‚Great Eight Competencies‘ von Bartram 2005) ist schneller und eventuell aufgrund der geringeren Ressourcen, die intern eingesetzt werden müssen, auch kostengünstiger (vgl. Campion et al. 2011, S. 245; oder Strothmann 2014, S. 123 ff.). Auch gibt es für einzelne Berufsfelder generische Kompetenzmodelle. Seit vielen Jahren plädiert Dave Ulrich für ein wechselndes Set an Kompetenzen, das Personaler für die Erfüllung ihrer zunehmend strategischen Rolle benötigen. Die aktuelle Version seines Kompetenzmodells beinhaltet fünf Kompetenzen (Ulrich et al. 2017). Kauffeld und Paulsen (2018, S. 157) weisen darauf hin, dass gerade in agilen Settings der Zeitgewinn durch den Einsatz schon fertig verfügbarer Instrumente ein Argument für den Einsatz bestehenden generischer Kompetenzmodelle sein kann.

Auf der anderen Seite treffen wir auf zwei **Nachteile generischer Kompetenzmodelle**. Erstens besteht die Gefahr, dass vorhandene Kompetenzmodelle nicht wirklich zum Unternehmen und seiner Situation passen. Zweitens müssen wir mit Akzeptanzproblemen seitens der Mitarbeitenden und des Managements rechnen, wenn der Organisation ein fremdes Modell übergestülpt wird (vgl. Campion et al. 2011, S. 246). Um die Vorteile beider Ansätze zu kombinieren, schlagen Campion und seine Koautoren ganz pragmatisch vor, externe Kompetenzmodelle bzw. Kompetenzkataloge als Ausgangspunkt zu nehmen, dann aber diese Modelle sorgfältig an die Belange des eigenen Unternehmens anzupassen (vgl. Campion et al. 2011, S. 247).

9.3 Welche Rahmenbedingungen benötigt ein strategisches Kompetenzmanagement?

Die **Parallelen** zwischen der **strategischen Personalplanung** und dem strategischen Kompetenzmanagement setzen sich auch bei den benötigten Rahmenbedingungen fort. Da beide Instrumente vom Ansatz und vom Zeithorizont ähnlich, ggf. sogar identisch sind, können wir unter Hinweis auf Abschn. 8.3 die Diskussion hier sehr kurz halten. Dort ha-

ben wir zwei Faktoren identifiziert, die sich eins zu eins auch auf das strategische Kompetenzmanagement übertragen lassen:

1. Ein Mindestmaß an Vorhersehbarkeit der zukünftigen Entwicklungen

Nur unter dieser Voraussetzung können wir im Rahmen einer geplanten Strategie ein belastbares Zielportfolio der benötigten Kompetenzen entwickeln. Ist die Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Strategie zu groß, können die benötigten Kompetenzen nur so vage beschrieben werden, dass eine Umsetzung in konkrete Maßnahmen schwerfallen dürfte. Zwar gibt es Versuche, das Kompetenzmanagement durch den Einsatz von agilen Methoden flexibler auf sich ändernde Rahmenbedingungen einzugehen (vgl. Sauter et al. 2018), doch bleibt auf Grund des meist langen Vorlaufs des Kompetenzaufbaus, ein Mindestmaß an Planbarkeit unerlässlich.

2. Eine ausreichend klar definierte Unternehmensstrategie

Diese muss so klar definiert sein, dass sich eine Personalstrategie und damit mittelbar auch ein Zielportfolio der Kompetenzen entwickeln lassen. Ein emergenter Ansatz der Strategieentwicklung würde uns die dazu notwendigen Informationen nicht liefern. Wir sind auch für das strategische Kompetenzmanagement auf eine geplante Strategie angewiesen.

Beim strategischen Kompetenzmanagement kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu. Solange wir die zukünftig benötigten Kompetenzen in erster Linie intern aufbauen bzw. weiterentwickeln, benötigen wir eine so professionelle und **leistungsfähige Personalentwicklung** im Unternehmen, die in der Lage ist, dass sie die Kompetenzen der Mitarbeiter auch systematisch entwickeln kann. Im Gegensatz zur strategischen Personalplanung fällt die Last – und auch die Chance zur eigenen Profilierung – viel stärker auf eine spezifische Funktion des Personalmanagements.

9.4 Wie sieht es mit der Verbreitung des strategischen Kompetenzmanagements aus?

Während Jochmann 2007 noch von einer geringen Verbreitung der Kompetenzmodelle sprach (vgl. Jochmann 2007, S. 17), scheint die Zahl derjenigen Unternehmen und Organisationen, die Kompetenzmodelle einsetzen, in den vergangenen Jahren stark gestiegen zu sein; nicht nur bei Großunternehmen, sondern auch im Mittelstand. Genaues wissen wir aber nicht. Denn Beispiele für Kompetenzmodelle im Unternehmen gibt es zwar viele (siehe beispielsweise die Kompetenzmodelle in Grote et al. 2012; Erpenbeck et al. 2013), oder auch einzelne Fallstudien zur Umsetzung (so z. B. Søderberg 2015), Studien zur Verbreitung eines strategischen Kompetenzmanagements hingegen nur sehr wenige. Zu den wenigen gehören Markus et al. (2005); Bondorf (2009) und Krumm et al. (2012, S. 24); Scheelen (2013). Eine dieser wenigen Studien ist die von Bondorf (2009). Er kommt bezüglich der Verbreitung des strategischen Kompetenzmanagements bei der Befragung von 201 Firmen in Deutschland zu dem ernüchternden Ergebnis:

In der betrieblichen Praxis zeigen sich unabhängig von Branche, Größe oder Standort der Unternehmen stark heterogene Verständnisse vom Konstrukt des strategischen Kompetenzmanagements; auch die mit dem Kompetenzmanagement verfolgten Ziele variieren stark – in Deutschland existiert derzeit kein einheitliches Kompetenzmanagement. Unternimmt man den Versuch, die zahlreichen unterschiedlichen Verständnisse und Ansätze zu kategorisieren, so ist erkennbar, dass Kompetenzmanagement in der betrieblichen Praxis größtenteils auf rein operative Personalaktivitäten reduziert wird. (Bondorf 2009, S. 267)

Zwar leiten 24 % der befragten Unternehmen ihre Kompetenzen aus der Unternehmensstrategie ab (vgl. Bondorf 2009, S. 250), aber nur die wenigsten Unternehmen haben eine konsequente Verknüpfung zwischen Unternehmensstrategie und dem Kompetenzmanagement.

Bondorf nutzt eine Typologie von Entwicklungsstufen, um die verschiedenen Ausprägungen des Kompetenzmanagements zu beschreiben (vgl. Bondorf 2009, S. 248 ff.). In der ersten Stufe ist das Kompetenzmanagement rein operativ und auf die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden ausgerichtet. Wie in Abb. 9.8 zu sehen, macht mit ca. 60 % diese Stufe den größten Teil der befragten Unternehmen aus. Die zweite Stufe, die Bondorf ‚strategieorientiertes Kompetenzmanagement‘ nennt, stellt die Klammerfunktion des Kompetenzmanagements bzw. des Kompetenzmodells in den Vordergrund. Hier geht es in erster Linie darum, durch das Kompetenzmanagement die verschiedenen Personalinstrumente aufeinander abzustimmen und zu koordinieren. Auf dieser Stufe befindet sich knapp ein Drittel der untersuchten Unternehmen. Die dritte Stufe, bei der die Unternehmen das Kompetenzmanagement mit dem Ziel einsetzen, damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und eine konsequente Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie und dem Kompetenzmanagement herzustellen, erreichen nur die wenigsten Unternehmen. Gerade einmal 10 % der befragten Unternehmen praktizieren dieses strategische Kompetenzmanagement. Da es sich bei der Klassifizierung von Bondorf um ein evolutionäres Modell handelt, wäre zu erwarten bzw. auch zu hoffen, dass sich in der Zwischenzeit mehr Unternehmen zur dritten Stufe hin entwickelt haben.

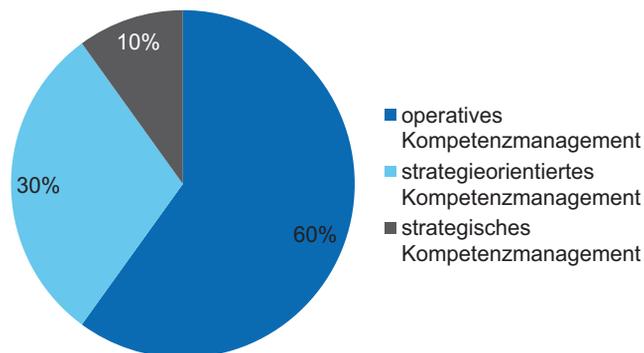


Abb. 9.8 Bondorfs Entwicklungsstufen des Kompetenzmanagements

Daten zum Entwicklungsstand des strategischen Kompetenzmanagements in den Unternehmen gibt es wenige, und diese sind nicht wirklich ermunternd. Scheelen (2013) befragte 2013 139 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum zum Einsatz des Kompetenzmanagements. In den Ergebnissen zeigen sich deutlich Parallelen zur Analyse von Bondorf. Zwar verfügt über die Hälfte der Unternehmen über ein Kompetenzmodell (Scheelen 2013, S. 13). Da die Stichprobe zu ca. 45 % aus Firmen mit weniger 100 Mitarbeitenden besteht, ist dieses Ergebnis ermutigend. Genauso wie die Einschätzung von fast 80 Prozent der Befragten, die davon ausgehen, dass die Bedeutung des strategischen Kompetenzmanagements in der eigenen Branche in fünf Jahren (sehr) hoch sein wird (Scheelen 2013, S. 21). Die Bedeutung des (strategischen) Kompetenzmodells scheint erkannt zu sein. Wirft man aber einen Blick auf die tatsächliche Nutzung des Kompetenzmanagements, so fällt auf, dass die Kompetenzmodelle in allererster Linie zur operativen Personalarbeit wie der Personalentwicklung und der Rekrutierung eingesetzt werden (Scheelen 2013, S. 17). Ähnlich wie bei der Personalplanung im letzten Kapitel müssen wir auch hier wieder feststellen, dass **das Gros der Unternehmen das Instrument in erster Linie operativ** und selten strategisch **einsetzt**.

Wenn sie die Modelle überhaupt einsetzen. Denn die zunehmende **Verbreitung** von Kompetenzmodellen sagt noch nichts darüber aus, **wie stark** diese **Modelle** auch **wirklich genutzt** werden. Briscoe und Hall schrieben 1999, dass im Rahmen ihrer damaligen Studie viele Unternehmen zwar ein Kompetenzmodell besaßen, oft aber relativ viel Zeit darauf verwandt wurde, diese Modelle zu entwickeln. Doch wurde relativ wenig Zeit und Energie dafür eingesetzt, diese Modelle auch anzuwenden (vgl. Briscoe und Hall 1999, S. 50). Wir können nur hoffen, dass sich in der Zwischenzeit diese Gewichtung verschoben hat. Es wäre bedauerlich, wenn Unternehmen den Aufwand für die Entwicklung der Kompetenzmodelle betreiben, aber nicht den Nutzen aus den entwickelten Modellen ziehen.

9.5 Strategisches Kompetenzmanagement – eine Bewertung

Das strategische Kompetenzmanagement ist das zweite Instrument zur Strategieimplementierung, das wir uns angeschaut haben. Dieses Instrument hat seit Ende der 1990er-Jahre stark an Bedeutung gewonnen. Wir können in erster Linie vier Gründe für das in den letzten 20 Jahren sprunghaft gestiegene Interesse am strategischen Kompetenzmanagement festmachen:

1. Der Aufstieg des RBV und dem Konzept der Kernkompetenzen

Dieses Konzept hat das Interesse am Thema Kompetenzen stark erhöht. Denn wenn Unternehmen sich nicht nur durch die Positionierung am Markt, sondern gerade durch den Einsatz bestimmter Kompetenzen und Fähigkeiten einen Wettbewerbsvorsprung verschaffen können, dann muss ein Unternehmen diese Kompetenzen auch aktiv managen. Ein Kompetenzmanagement ist die logische Konsequenz des ressourcenbasierten Ansatzes.

2. Die Zunahme von wissensbasierten Tätigkeiten

Diese führt dazu, dass die Bedeutung der Kompetenzen steigt. Denn im Gegensatz zu industriellen Tätigkeiten, wo Wissen und Qualifikationen leicht abprüfbar sind, sind es bei wissensbasierten Tätigkeiten gerade die schwer abprüfbaren Kompetenzen, welche die großen Leistungsunterschiede der Mitarbeitenden ausmachen.

3. Die Unzufriedenheit mit der qualitativen Seite der strategischen Personalplanung

Wir haben schon im letzten Kapitel gesehen, dass sich viele Unternehmen bei der Identifikation der zukünftigen Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen schwertun. Vertreter des strategischen Kompetenzmanagements treten mit dem Anspruch auf, mit diesem Instrument die Schwächen der strategischen Personalplanung überwinden zu können (vgl. Jochmann 2007, S. 3). Die im achten Kapitel diskutierte geringe Verbreitung einer qualitativen strategischen Personalplanung spricht dafür, dass diese Kritik an dem Instrument durchaus begründet ist.

4. Die Klammerfunktion der Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle vereinheitlichen Begrifflichkeiten und schaffen damit eine gemeinsame Sprache zur Personalarbeit. Damit ermöglichen Kompetenzmodelle eine Integration der verschiedenen Personalinstrumente, beispielsweise im Personalmarketing, in der Rekrutierung, der Personalentwicklung und auch dem Performance Management.

Die Frage bleibt nun, ob das strategische Kompetenzmanagement den **Erwartungen gerecht werden kann**, die in das Instrument gesetzt werden. Wenn das strategische Kompetenzmanagement versucht, die Schwächen der strategischen Personalplanung zu kompensieren, dann müssen wir uns im Klaren darüber sein, dass das **strategische Kompetenzmanagement keine Alternative zur strategischen Personalplanung** darstellt. Denn auch wenn es mit der Entwicklung von Kompetenzmodellen gelingt, das für die Strategieumsetzung benötigte Humankapital *qualitativ* besser zu beschreiben, so fehlt doch jegliche Aussage über die Menge des benötigten Humankapitals. Die *quantitative* Personalplanung kann ein strategisches Kompetenzmanagement nicht leisten. Von der Grundlogik eines dreistufigen Prozesses und den Annahmen einer geplanten Unternehmensstrategie her ähneln sich die strategische Personalplanung und das strategische Kompetenzmanagement sehr. Doch unter den Aspekten des Humankapitals, die beide Instrumente abdecken, unterscheiden sie sich. Ein **strategisches Kompetenzmanagement kann** daher ggf. die **strategische Personalplanung** im Unternehmen **ergänzen**, aber sie kann sie **nicht ersetzen**. Dazu fehlen die Informationen über die Mengengerüste des jeweils benötigten Humankapitals.

Neben der dreistufigen Grundstruktur können wir eine weitere Parallele zur strategischen Personalplanung beobachten: den **hohen Aufwand**, den die Einführung eines strategischen Kompetenzmanagements mit sich bringt. Gerade die Entwicklung eines mehr oder weniger stark ausdifferenzierten Kompetenzmodells ist sehr aufwendig. Aus dem hohen Aufwand ziehen Unternehmen verschiedene Konsequenzen. Einige Unternehmen beschränken sich darauf, die Kompetenzmodelle **nur für die oberen Managementebenen** oder **Schlüsselpositionen** zu entwickeln. Eine weitere Konsequenz liegt darin, dass

Unternehmen grundsätzlich den Aufwand eines Kompetenzmodells scheuen und Kompetenzmodelle deshalb nicht so häufig anzutreffen sind, wie man es erwarten würde. Oder die **Modelle** bleiben, um den Aufwand überschaubar zu halten, **sehr generisch** und erscheinen wenig an die Strategie des Unternehmens angepasst (vgl. Eck und Rietiker 2010, S. 195).

Transfer für die Praxis

1. Würden Sie für Ihre Organisation ein Kompetenzmodell für ausreichend halten, das sich auf Top-Management- und Schlüsselpositionen beschränkt?
2. Warum (nicht)?

Man könnte aber auch andersherum argumentieren. Vergleicht man die Strategien vieler Unternehmen, so sind die Strategien oft sehr generisch. Welcher deutsche Mittelständler will nicht durch Technologie- und Qualitätsführerschaft und Entwicklung kundenspezifischer Lösungen punkten und gleichzeitig neben den etablierten Märkten stark in den Schwellenländern expandieren? **Wenn die Strategien sich sehr ähneln**, dann ist es eigentlich nur konsequent, wenn sich auch die **Kompetenzmodelle ähneln**. Die Kritik an generischen Kompetenzmodellen trifft dann mit den Personalern die Falschen. Zu hinterfragen ist eher die Fantasielosigkeit der Strategen, nicht die der Personalern, die ihre Arbeit an einer generischen Strategie ausrichten (müssen).

Kritiker des strategischen Kompetenzmanagements **stellen in Frage**, dass dieser **Aufwand gerechtfertigt** ist. Dabei argumentieren sie sowohl auf der konzeptionellen Ebene als auch auf der operativen Ebene:

- **Konzeptionell** bemängeln sie, dass die Validität von Kompetenzmodellen und die Verbindung zwischen individuellen Kompetenzen und der organisationalen Leistungsfähigkeit nicht belegt sind (vgl. Markus et al. 2005, S. 119 f.).
- Auf der **operativen Ebene** argumentieren sie, dass man dieselben Ergebnisse auch mit weniger aufwendigen Instrumenten erreichen kann. So können persönliche Eigenschaften – die leichter zu messen sind als Kompetenzen – als guter Indikator für die zukünftige Leistung der Mitarbeiter dienen (vgl. Markus et al. 2005, S. 119 f.). Auch tun sich Unternehmen mit der Umsetzung der Kompetenzmodelle in konkrete Maßnahmen schwer. Dies liegt einerseits daran, dass Kompetenzen sowohl auf der organisationalen Ebene als auch auf der individuellen Ebene berücksichtigt werden müssen. Für Kompetenzmodelle ist es schwer, diesen Spagat zu bewältigen (vgl. North et al. 2013, S. 26).

Das **Grundproblem** für den Einsatz von Kompetenzmodellen liegt in der **abstrakten Natur** der **Kompetenzen**. Weil es gerade kein direkt abprüfbares Wissen ist, kein direkt beobachtbares Verhalten, gestaltet sich das Managen von Kompetenzen schwierig. Von Rosenstiel bringt es wie erwähnt so auf den Punkt: „*Kompetenzen lassen sich nun nicht – auch wenn man bei den Mitarbeitern und MitarbeiterInnen spezifische Defizite diagnosti-*

ziert – in einer zielorientierten und institutionalisierten Weise im Rahmen der herkömmlichen Fort- und Weiterbildung entwickeln. Sie werden, wie bereits betont, in informeller Weise im Prozess der Arbeit und im sozialen Umfeld selbstorganisiert erworben“ (Von Rosenstiel 2007, S. 54).

Dieses selbst organisierte Lernen gezielt zu steuern und die Ergebnisse des Lernprozesses adäquat zu messen, ist ein schwieriges Unterfangen. Es wäre unrealistisch, wenn wir erwarten, den weichen Faktor Kompetenz präzise messen zu können, und wir müssen uns im Klaren darüber sein, dass der **Versuch, Kompetenzen** möglichst **präzise zu messen**, auch **mit** einem **hohen Aufwand** verbunden ist. Verglichen mit dem hohen Aufwand, den die Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzmodells mit sich bringt, stehen wenige messbare Ergebnisse gegenüber. In einem Umfeld, das stark auf die Messbarkeit von Aktivitäten ausgerichtet ist, ist ein Kompetenzmanagement unter Umständen schwer zu verargumentieren.

Dem hohen Aufwand für die Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzmodells stehen aber auch handfeste **Vorteile** für das Unternehmen gegenüber. Die **gemeinsame Sprache**, die durch das Kompetenzmodell geschaffen wird, die **Klammerfunktion**, die ein Kompetenzmodell für die verschiedenen Personalinstrumente bildet, können eine große Hilfe sein, das Personalmanagement im Unternehmen zu koordinieren und auf die Unternehmensziele auszurichten. Auch wenn diese Effekte kaum messbar sind, ändert dies nichts an ihrem Nutzen!

Wenn wir uns die Literatur und die Diskussionen zum strategischen Kompetenzmanagement anschauen, dann fallen noch zwei weitere Dinge auf. Erstens die **starke Innenorientierung des Ansatzes** und zweitens das **Ausblenden der Unsicherheit**. Mit der Innenorientierung ist gemeint, dass sehr viele Akteure beim Kompetenzaufbau in allererster Linie den internen Aufbau von Kompetenzen im Blick haben. Dies verwundert nicht, da sich beim Kompetenzmanagement in erster Linie die Vertreter der Personalentwicklung und des Talentmanagements angesprochen fühlen. So wichtig die Weiterentwicklung der vorhandenen Mitarbeitenden auch ist, so müssen wir jedoch aufpassen, andere Möglichkeiten zur Kompetenzgewinnung nicht aus den Augen zu verlieren. Ggf. macht es Sinn, die benötigten Kompetenzen extern zu beschaffen. Entweder in Form einzelner Mitarbeitenden mit den individuellen Kompetenzen oder auch ganzer Firmen, um neben individuellen Kompetenzen auch Prozesse und organisationale Kompetenzen mit zu erwerben.

In der strategischen Personalplanung hat der **Umgang mit der Unsicherheit** einen sehr großen Raum eingenommen. Durch den Einsatz der im letzten Kapitel diskutierten Instrumente wie Szenario-Technik oder Portfolio-Ansatz versucht die strategische Personalplanung die mit der langfristigen Planung verbundene Unsicherheit zu berücksichtigen. Diese Unsicherheit und die sich daraus ergebenden Folgen für den zukünftigen Bedarf an Humankapital und Kompetenzen tauchen in der Literatur zum strategischen Kompetenzmanagement kaum auf. Da – gerade der interne – Kompetenzaufbau einen langen zeitlichen Vorlauf hat und der damit verbundene lange Planungszeitraum zu hoher Unsicherheit führt, würde man erwarten, dass die Unsicherheit stärker thematisiert wird. Bei all den oben diskutierten Parallelen zur strategischen Personalplanung ist diese Diskrepanz verwunderlich.

Solange die eingesetzten Technologien, Geschäftsmodelle und Kundenbedürfnissen und damit auch die benötigten Kompetenzen konstant bleiben, mag dieses Vorgehen noch nachvollziehbar sein. Schließlich beschränkt sich das Kompetenzmanagement vollkommen auf die qualitative Planung der Kompetenzen und blendet den mengenmäßigen Bedarf an bestimmten Kompetenzen komplett aus. Dies ist ein **blinder Fleck des Kompetenzmanagements**. Technologische Umbrüche – wie derzeit die Digitalisierung – erzwingen in vielen Unternehmen neue Geschäftsmodelle. Aktuell bleibt es aber meist unklar, welche Kompetenzen sich aus diesen Veränderungen ableiten werden. Daher ist dieses Ausblenden der Unsicherheit nicht nachvollziehbar. Hier hat das Instrument noch einen zweiten blinden Fleck.

Ein weiterer Aspekt, den das strategische Kompetenzmanagement ausblendet, ist die Frage, **ob die vorhandenen Kompetenzen auch tatsächlich angewandt werden**. Wenn man Leistung als Kombination aus ‚Können‘, ‚Wollen‘, und ‚Dürfen‘ beschreibt (vgl. Gessler 2008, S. 53; Boxall und Purcell 2016, S. 155 f.), dann konzentriert sich das strategische Kompetenzmanagement eindeutig auf das ‚Können‘. Die Fragen, ob die Mitarbeitenden die erworbenen Kompetenzen anwenden *dürfen* und ob sie so motiviert sind, dass sie diese Kompetenzen auch einsetzen *wollen*, werden im Rahmen des strategischen Kompetenzmanagements nicht angesprochen. Hier gehen Ansätze wie das Human Capital Management, das wir im elften Kapitel eingehender betrachten werden, weiter. Denn dort wird das Engagement der Mitarbeitenden explizit mit zu den Steuerungsgrößen der Strategieimplementierung aufgenommen.

Das strategische Kompetenzmanagement ist mit dem Anspruch angetreten, einige der Schwächen der strategischen Personalplanung zu beheben. Wir haben gesehen, dass ein **strategisches Kompetenzmanagement die strategische Personalplanung ergänzen**, aber **nicht gänzlich ersetzen kann**. Wie alle anderen Instrumente zur Strategieimplementierung ist ein strategisches Kompetenzmanagement sehr aufwendig. Dieser **hohe Aufwand** ist aber aus zwei Gründen gerechtfertigt:

1. Das strategische Kompetenzmanagement bildet mit dem Kompetenzmodell eine **Klammer** für die unterschiedlichen Personalinstrumente, liefert mit den Kompetenzen eine gemeinsame Sprache für die Personalarbeit und ermöglicht eine klare Kommunikation der erwarteten Kompetenzen innerhalb des Unternehmens.
2. Das strategische Kompetenzmanagement trägt dem Umstand Rechnung, dass die Kompetenzen der Mitarbeitenden bei **wissensbasierten Tätigkeiten** eine immer entscheidendere Rolle bei der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden spielen. Dies ist unabhängig vom verfolgten Ansatz des strategischen Managements. Mit der Bedeutung der Kompetenzen steigt auch die Notwendigkeit, die Kompetenzen aktiv zu managen.

Literatur

Al-Ani, A., Bussemer, T., Glatzer, A., Kahle, N., Kilian, G., & Rahmfeld, J. (2019). Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wissensarbeit: Beispiel Volkswagen AG. *Personalquarterly*, 1, 27–33.

- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203.
- Bergmann, G., & Daub, J. (2008). *Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Berlin, W. (2013). Kompetenzmanagement in der Airbus Operations GmbH. In J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel & S. Grote (Hrsg.), *Kompetenzmodelle von Unternehmen* (S. 33–43). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Birri, R. (2013). *Human Capital Management: Ein praxisorientierter Ansatz mit strategischer Ausrichtung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bondorf, C. (2009). *Strategisches Kompetenzmanagement im Unternehmenskontext: Theoretische Zugänge, empirische Umrisse und konzeptionelle Entwürfe*. Köln: Dissertation Universität.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 9, 37–51.
- Campion, M., Fink, A., Ruggerberg, B., Carr, L., Philipps, G., & Odman, R. (2011). Doing competencies well. Best practice in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Dimitrova, D. (2008). *Das Konzept der Metakompetenz*. Wiesbaden: Gabler.
- Donovan, J., & Benko, C. (2016). AT&T's talent overhaul. *Harvard Business Review*, 10, 68–73.
- Eck, C., & Rietiker, J. (2010). Kompetenzen und Anforderungsanalysen. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 179–214). Heidelberg: Springer.
- Eichler, D., & Anic, D. (2012). Kompetenzmanagement bei Audi: Analyse, Entwicklung und Einsatz von Kompetenzen. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 57–72). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J., & von Rosenstiel, L. (Hrsg.). (2007). *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., & Grote, S. (Hrsg.). (2013). *Kompetenzmodelle in Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gessler, M. (2008). Das Kompetenzmodell. In R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung* (2. Aufl., S. 47–63). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grote, S., Kauffeld, S., & Frieling, E. (Hrsg.). (2012). *Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- von Hehn, S. (2016). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V., & Erpenbeck, J. (2009). *Kompetenztraining* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jochmann, W. (2007). Von unternehmerischen Erfolgsfaktoren zu personalwirtschaftlichen Kompetenzmodellen. In W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 3–24). Heidelberg: Springer.
- Jochmann, W. (2014). Steuerungseinheit auf Augenhöhe. *Personalwirtschaft*, 2014(6), 22–25.
- Kane, G., Plamer, D., Phillips, A., & Kiron, D. (2017). Winning the digital war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 17–19.
- Kauffeld, S., & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen – Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krüger, W., & Homp, C. (1997). *Kernkompetenz-Management*. Wiesbaden: Gabler.

- Krumm, S., Mertin, I., & Dries, C. (2012). *Kompetenzmodelle*. Göttingen: Hogrefe.
- Lawler, E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3–15.
- Lebrenz, C. (2009). Wege zum Führungsmonitoring. *Personalführung*, 9, 54–59.
- Lebrenz, C. (2011). Wissen, was weiterentwickelt wird. *Personalmagazin*, 2(11), 30–32.
- Leinweber, S. (2010). Kompetenzmanagement. In M. Meifert (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung* (3. Aufl., S. 145–180). Heidelberg: Springer.
- Liebenow, D., Haase, C., Bernstorff, C. v., & Nachtwei, J. (2014). Bestehen im War for Talent: Methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie. *Wirtschaftspsychologie*, 2014(1), 25–38.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7–18.
- Markus, L., Cooper-Thomas, H., & Allpress, K. (2005). Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology*, 34(2), 117–125.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- North, K., Reinhardt, K., & Sieber-Suter, B. (2013). *Kompetenzmanagement in der Praxis* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Obermann, C. (2013). *Assessment center* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- O'Boyle, E., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65, 79–119.
- von Rosenstiel, L. (2007). Rollen in Organisationen aus psychologischer Sicht. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2. Aufl., S. 94–113). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sauter, R., Sauter, W., & Wolfig, R. (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheelen, F. (Hrsg.). (2013). *Kompetenzmanagement Studie*. Waldshut-Tiengen: Scheelen AG.
- Scherm, M. (2014). *Kompetenzfeedbacks: Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens*. Göttingen: Hogrefe.
- Shippmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Søderberg, A. (2015). Recontextualising a strategic concept within a globalising company: A case study on Carlsberg's 'Winning Behaviours' strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 231–257.
- Sparrow, P. (1995). Organizational competencies: A valid approach for the future? *International Journal of Selection and Assessment*, 3(3), 168–177.
- Strothmann, P. (2014). Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement. In B. Schültz & P. Strothmann (Hrsg.), *Innovationsorientierte Personalentwicklung* (S. 117–134). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory through organization. Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. New York: McGraw-Hill.
- Wallenstein, J., de Chandelar, A., Revves, M., & Bailey, A. (2019). *The new freelancers: Tapping talent in the gig economy*. Boston: Boston Consulting Group.



„If you don't know where you want to go, any road will take you there.“

Amerikanisches Sprichwort

Zusammenfassung

In Kap. 10 befassen wir uns mit dem Performance Management als Ansatz zur Implementierung der Unternehmensstrategie. Das Performance Management bietet auf Grund der Flexibilität des Ansatzes nicht nur die Möglichkeit, die Tätigkeiten der Mitarbeitenden auf die Unternehmensstrategie auszurichten. Dies erfolgt über einen Kaschadierungsprozess, der die Unternehmensziele in Ziele für die einzelnen Mitarbeitenden herunterbricht. Ebenso kann das Performance Management zur Motivation der Mitarbeitenden auch zur Identifikation von Entwicklungsbedarfen und -potenzialen eingesetzt werden. Die Vielzahl der Ergebnisse, die mit diesem Instrument erreicht werden können, macht das Instrument sehr mächtig. Genauso stellt das Instrument aber im Laufe des Performance-Management-Prozesses sehr hohe Anforderungen gerade an die Führungskräfte bei der Vereinbarung, Überwachung und Bewertung der Ziele. Auch ist der erfolgreiche Einsatz des Performance Management daran geknüpft, dass eine Reihe von Annahmen erfüllt sind, die die Anwendungsmöglichkeiten des Instruments einschränken. Trotz aller Kritik, die am Performance Management in den letzten Jahren laut wurde, ist das Instrument zu Recht weiterhin sehr stark verbreitet.

Während die in den letzten beiden Kapiteln diskutierten Instrumente der strategischen Personalplanung (Kap. 8) und strategisches Kompetenzmanagement (Kap. 9) nur wenig verbreitet sind, wenden wir uns in diesem Kapitel einem Instrument der Strategieimplementierung zu, das in sehr vielen Unternehmen eingesetzt wird (vgl. Abschn. 10.4): dem Performance Management. Beim Performance Management treffen wir eher auf das Problem, dass es nicht zu selten angewendet wird, sondern tendenziell zu oft. Zu oft in dem Sinne, dass dieses Instrument häufig auch in Situationen eingesetzt wird, in denen die Rahmenbedingungen für den angemessenen Einsatz eines Performance Management fehlen. Dies rührt daher, dass sich viele Unternehmen – getrieben von dem großen Potenzial (vgl. u. a. Jensen und Meckling 1976; Hilty und Brunner 1999), das in dem Instrument steckt – vorschnell ein Performance Management implementieren. Dabei machen sie sich nicht ausreichend Gedanken, welche Voraussetzungen innerhalb der Organisation erfüllt sein müssen, bzw. wie hoch auch die Anforderungen an alle im Prozess Beteiligten sind.

Dieser unüberlegte Einsatz des Performance Managements in vielen Organisationen hat dazu geführt, dass in den letzten Jahren die Euphorie, mit der das Instrument ursprünglich eingeführt wurde, in einer Reihe von Firmen zu einem breit publizierten Unmut (vgl. Effron 2018) umgeschlagen ist. Man kann geradezu von einem ‚**Performance-Management-Bashing**‘ sprechen, das in den Fachmedien stattfand. Effron (2018) betitelte seinen Artikel zur Kritik am Performance Management mit *„After the Storm: Five years of Performance Management“*. Wir werden aber im Laufe des Kapitels sehen, dass es sich bei diesem vom Effron beschriebenen Sturm eher um einen Sturm im Wasserglas gehandelt hat. An der weiten Verbreitung des Performance Managements hat sich in den letzten Jahren wenig getan (vgl. Abschn. 10.4). Das Performance Management gehört weiterhin zum Standardrepertoire des Personalmanagements.

Die weite Verbreitung des Performance Managements kann als ein klares Indiz gewertet werden, dass **Performance Management ein mächtiges Instrument** ist, das in vielen Situationen einen klaren Mehrwert für das Unternehmen schaffen kann. Kaum ein anderes Personalinstrument kann so **viele unterschiedliche Funktionen** übernehmen: Richtig angewendet kann es nicht nur die Strategie des Unternehmens kommunizieren, die Aktivitäten der Mitarbeitenden auf die unternehmerischen Ziele auszurichten, sondern gleichzeitig auch eine maßgebliche Rolle dabei spielen, das für die Strategieumsetzung benötigte Humankapital bereitzustellen. Darüber hinaus kann das Performance Management helfen, die Anforderungen aus der Unternehmensstrategie in konkrete Maßnahmen umzusetzen, die Mitarbeitende zu motivieren und eine Leistungsdifferenzierung zwischen den Mitarbeitenden aufzeigen.

Doch gleichzeitig wird das Performance Management in vielen Unternehmen auch in Situationen eingesetzt, in denen die Voraussetzungen fehlen. Oft werden die Beteiligten nicht ausreichend auf den Einsatz des sehr anspruchsvollen Instruments vorbereitet. Daher wird der Schwerpunkt der Darstellung des Instruments sich von der Behandlung der Instrumente in den vorigen Kapiteln unterscheiden. Im Folgenden werden die Vorteile und Chancen des Instrumentes weniger thematisiert. Stattdessen soll in diesem Kapitel in erster Linie **für die Komplexität des Instruments sensibilisiert werden**. Die Betonung

der Schwierigkeiten soll nicht vom Einsatz des Instruments abschrecken, wohl aber das Bewusstsein dafür erhöhen, dass dieses Instrument nur dann sein Potenzial voll entfalten kann, wenn sich alle Beteiligte bewusst sind, wie anspruchsvoll ein Performance Management sowohl in der Konzeption als auch in der Umsetzung ist.

Um die Möglichkeiten und Grenzen dieses Instruments für die Strategieumsetzung besser abschätzen zu können, werden wir im Abschn. 10.1 zuerst untersuchen, auf welchen Ideen und Theorien das Performance Management basiert. Im Abschn. 10.2 wird der idealtypische Ablauf des Performance-Management-Zyklus mit den sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Strategieumsetzung diskutiert. Im folgenden Abschn. 10.3 betrachten wir die für das Performance Management notwendigen Rahmenbedingungen, im Abschn. 10.4 die aktuelle Verbreitung des Instruments. Dem folgt im Abschn. 10.5 eine Bewertung des Performance Management als Instrument zur Strategieumsetzung.

10.1 Was ist die Idee hinter dem Performance Management?

Auch wenn viele Manager heute beim **Performance Management** in erster Linie an ein Motivations- und Steuerungsinstrument denken, so liegt der **Ursprung** des Konzeptes **in der Strategieimplementierung** (vgl. Locke und Latham 1990, S. 14 f.). Basierend auf den Gedanken des Scientific Managements von Frederick W. Taylor gingen in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts einige amerikanische Firmen an, ein System zu entwickeln, mit dem die Ziele der gesamten Organisation festgelegt wurden und dann diese Vorgaben sukzessive durch die Hierarchieebenen nach unten kaskadiert wurden. Durch die Zielerreichung auf einer Ebene wurde dazu beigetragen, die Ziele auf der nächsthöheren Ebene zu erfüllen. Somit wurde sichergestellt, dass die Aktivitäten auf allen Ebenen der Organisation zur Erreichung der Gesamtziele des Unternehmens beitragen.

Dieses System wurde zuerst bei dem Chemieunternehmen Dupont, später dann noch weiteren Unternehmen wie bspw. General Motors eingeführt (vgl. Locke und Latham 1990, S. 14 f. und die darin zitierte Literatur). Der heute gebräuchliche Name des Konzeptes **Management by Objectives**, oft abgekürzt als **MbO**, wurde von Peter Drucker (1954) geprägt. Das MbO bzw. Performance Management ermöglichen eine Koordination der verschiedenen Unternehmensbereiche und der dort arbeitenden Personen. Je größer die Organisation, desto bedeutsamer diese **Koordinationsfunktion**. Diese Koordination bezieht sich nicht nur auf die verschiedenen Bereiche innerhalb einer Firma, sondern auch auf die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Tochtergesellschaften im In- und Ausland (vgl. Mellahi et al. 2016).

Der **Fokus** auf die **Differenzierung und Steigerung der Leistung**, die sich in der heute weit verbreiteten Bezeichnung des Performance Management wiederfindet, rückte **erst später** für viele Organisationen in den Vordergrund. Die Messung der Zielerreichung ermöglicht es den Unternehmen **High-Performer** und **Low-Performer** zu identifizieren, die Leistungen und das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter besser beurteilen zu können. Gerade auch viele Personaler assoziieren mit dem Performance Management vordergründig

die Motivationsfunktion und das Aufdecken von Entwicklungspotenzialen einzelner Mitarbeitender. Mit der Differenzierung der Mitarbeitenden erhält das Performance Management dementsprechend noch eine weitere wichtige Facette. Doch gerade aus der Perspektive der Strategieimplementierung ist es hilfreich, sich die Ursprünge des Instruments bewusst zu machen. Auf die Problematik, dass das Performance Management durch die aus Sicht der Strategieimplementierung erst einmal nachrangigen Aufgaben der Orientierung, Motivation, Entwicklung und Entlohnung der Mitarbeitenden zu einem sehr komplexen Prozess wird, werden wir später noch eingehen.

In den meisten Unternehmen wird das **Performance Management so praktiziert**, dass zu Beginn eines Zeitraums – im deutschsprachigen Raum oft ein Jahr – verschiedene Ziele mit den Mitarbeitenden vereinbart werden. Auf der einen Seite leiten sich die Ziele aus der Unternehmensstrategie ab und wurden über die verschiedenen Hierarchieebenen bis auf die einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen. Dieser **Zielvorgabe** steht der Wunsch vieler Mitarbeitenden gegenüber, die Ziele selbst setzen zu können. Als Kompromiss sollte eine gemeinsame **Zielvereinbarung** getroffen werden, um die motivierende Wirkung von Zielen nicht zu gefährden. Die Erreichung der Ziele kann – muss aber nicht – mit einem Bonus **finanziell belohnt** werden. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit – innerhalb bestimmter Budget- und Zeitbeschränkungen – selbst zu entscheiden, *wie* sie die Ziele erreichen. Im nächsten Schritt wird durch die Vorgesetzten der **Fortschritt** auf dem Weg zur Zielerreichung **überwacht**, um ggf. korrigierend eingreifen zu können. Gleichzeitig erhalten die Mitarbeitenden Feedback zu ihrem Vorgehen.

Am Ende der jeweiligen Periode wird **die Zielerreichung überprüft**, analysiert, warum Ziele eventuell nicht oder nur teilweise erreicht wurden. Falls ein Bonus an die Zielerreichung geknüpft war, wird die Höhe des Bonus berechnet. Im nächsten Schritt wird **analysiert**, ob die Mitarbeitenden u. U. über das **Potenzial** verfügen, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen. Ebenso kann sich herausstellen, dass Ziele verfehlt wurden, da bestimmte Qualifikationen oder Kompetenzen nicht ausreichend vorhanden waren. In beiden Fällen werden **Maßnahmen** zur Entwicklung und Qualifikation der Mitarbeitenden veranlasst. Basierend auf dem Grad der bisherigen Zielerreichung, den Qualifizierungsmaßnahmen und den aktuellen Anforderungen der Unternehmensstrategie werden im nächsten Schritt wieder neue Ziele vereinbart. Damit schließt sich der **Performance-Management-Kreislauf**. Wir werden in Abschn. 10.2 die einzelnen Phasen des Prozesses noch eingehender betrachten. Es ist aber sinnvoll, wenn wir uns als Erstes die theoretischen Grundlagen des Instruments näher anschauen. Wir beginnen mit der Frage, was konkret unter Leistung zu verstehen ist.

Transfer für die Praxis

1. Was genau wird bei Ihnen im Unternehmen an Leistung verstanden?
2. Wie stark unterscheidet sich dieses Verständnis je nach Unternehmens- oder auch Aufgabenbereich?

Welche Leistung soll gemanagt werden?

Was ist Leistung? Die Beantwortung dieser scheinbar leichten Frage gestaltet sich bei näherem Hinsehen leider als alles andere als einfach. Der Begriff der Leistung ist nur in einigen wissenschaftlichen Bereichen wirklich definiert. Wie wir in der Abb. 10.1 erkennen können, wird Leistung **je nach** wissenschaftlicher **Disziplin** sehr **unterschiedlich oder auch gar nicht definiert**. Während in der Physik Leistung eindeutig definiert ist, versuchen andere Disziplinen erst gar nicht, den Begriff zu definieren, da das zu beschreibende Phänomen aus ihrer Sicht zu vielschichtig ist. In einigen Fällen, in denen Leistung definiert wird, ist deren Brauchbarkeit aus Sicht des Personalmanagements stark eingeschränkt. So lassen sich die Definitionen der Soziologie und Pädagogik nur sehr begrenzt für die Steuerung des Humankapitals anwenden. Für physische Tätigkeiten lässt sich im Rahmen der Arbeitswissenschaften die physikalische Definition gut anwenden (vgl. Becker 2009 S. 40 ff.).

So gestaltet sich die Leistungsmessung in der Produktion auch verhältnismäßig unproblematisch. Für den immer wichtiger werdenden Teil der Wissensarbeit hingegen hilft die Anlehnung an die arbeitswissenschaftliche Definition nicht weiter. Für große Teile des Humankapitals stellt sich damit **Leistung als Konstrukt** dar. Gerade in großen, arbeitsteiligen Organisationen ist die Leistung einzelner Mitarbeitender wenig messbar, sondern wird mehr oder weniger trennscharf einzelnen Personen **zugeschrieben**. Gerade bei der Leistungsbeurteilung stellt sich immer wieder die Frage, ob ein Mitarbeitender deutlich mehr geleistet hat als seine Kollegen, oder ob er es lediglich besser verstanden hat, die Ergebnisse als *seine* Leistung zu präsentieren. Auf diesen Punkt werden wir in Abschn. 10.2 noch näher eingehen.

Disziplin	Verwendeter Leistungsbegriff
Physik	• Leistung = Arbeit (Kraft x Weg) pro Zeiteinheit
Soziologie	• Anpassung an Rollenerwartungen
Psychologie	• zu unbestimmt
Pädagogik	• Leistung als ... <ul style="list-style-type: none"> • Forderungen an die Schüler • Tätigkeiten der Schüler • Das Ergebnis der Tätigkeiten des Einzelnen • Beitrag der Schule für die Gesellschaft
Volkswirtschaftslehre	• Marktpreis der Summe aller in einer Periode erzeugten Güter und Dienstleistungen
Rechtswissenschaften	• zu unbestimmt
Arbeitswissenschaften	• sehr am physikalischen Leistungsbegriff orientiert • REFA dominiert

Abb. 10.1 Unterschiedliche Leistungsbegriffe in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (in Anlehnung an Becker 2009, S. 41).

Die bisherigen Definitionen von Leistung beziehen sich vor allem auf die Leistung einer einzelnen Person. Ziel des Performance Managements ist es aber, die **Leistung der Organisation und der einzelnen Mitarbeitenden** zu steuern. Wie wir in Abschn. 7.2 gesehen haben, ist es alles andere als eindeutig, was unter dem Begriff des Organisationserfolges zu verstehen ist. Dieser konnte nicht nur durch operative Konzepte, sondern auch finanzielle Konzepte wie Umsatzrenditen definiert werden. Wenn Leistung im Rahmen des Performance Managements gesteuert werden soll, dann haben wir es sowohl mit der Steuerung von personalen Konzepten als auch operativen und finanziellen Konzepten zu tun.

Engle und seine Koautoren (Engle et al. 2015, S. 1958) bezeichnen die operativen Konzepte als **Leistung** auf der **Mikro-Ebene**, während die finanziellen Konzepte die Leistung auf der **Makro-Ebene** der Organisation beschreiben. Für die Kaskadierung der Ziele erst nach unten und später der Ergebnisse zurück nach oben muss dementsprechend der Begriff der Leistung aus der Makro-Ebene in Ziele der Mikro-Ebene übersetzt und später dann wieder zurückübersetzt werden (vgl. Engle et al. 2015). Im Rahmen des Performance Management wird **Leistung** damit zum **Chamäleon**, das seine Erscheinungsform ständig ändert. Auch dies erschwert die Steuerung von Leistung in der Organisation.

Welche Faktoren beeinflussen die Leistungsfähigkeit?

Während in den wissenschaftlichen Disziplinen wenig Einigkeit über den Leistungsbegriff herrscht, finden wir hingegen eine theoretische Fundierung für die **Grundlagen der Leistungsfähigkeit** der Mitarbeitenden. Wir hatten schon im Abschn. 6.3 gesehen, dass gerade Wissensarbeiter sich sehr stark in ihrer Leistungsfähigkeit unterscheiden. Als Erklärungsansatz für diese beobachteten Unterschiede beschreibt das **AMO-Modell** (vgl. Boxall und Purcell 2016, S. 155 ff.) die Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeitenden als das Zusammenspiel dreier Faktoren:

1. **Ability** (Fähigkeit): Die Mitarbeitenden bringen unterschiedliches Knowhow, Wissen und Erfahrungen mit, sind mal mehr, mal weniger körperlich und geistig belastbar. Diese Fähigkeiten entscheiden darüber, in welchem Umfang eine Person eine Leistung erbringen **kann**.
2. **Motivation**: Nur weil eine Person in der Lage ist, eine Leistung zu erbringen, bedeutet dies noch lange nicht, dass die Person sie auch erbringen **will**. Aus den verschiedensten Gründen mögen Mitarbeitende kein oder nur ein halbherziges Interesse daran haben, das eigene Potenzial auszuschöpfen. Dies hängt stark von den Anreizen seitens des Unternehmens und der Persönlichkeitsstruktur des jeweiligen Mitarbeitenden ab.
3. **Opportunity** (Gelegenheit): Darüber hinaus müssen die Mitarbeitenden die Gelegenheit erhalten, das Wissen und die Kompetenzen überhaupt anwenden zu **dürfen**. Napoleon Bonaparte wird der Ausspruch zugeschrieben: „*Können ist nichts ohne Gelegenheit*.“ Selbst die fähigsten und motiviertesten Mitarbeitenden werden keine Leistung erbringen, wenn ihnen die Gelegenheit, die Rahmenbedingungen fehlen. Zu den Rahmenbedingungen gehören nicht nur die notwendige Ausstattung mit Werkzeugen und Arbeitsmitteln, sondern auch die vorhandenen Prozesse, Formen der Zusammenarbeit und der Gestaltungsrahmen innerhalb einer bestimmten Tätigkeit.

Bis auf wenige Ausnahmen wie der Persönlichkeitsstruktur der einzelnen Mitarbeitenden sind alle der beschriebenen Elemente in den Faktoren durch das Unternehmen beeinflussbar. So sind grundsätzlich die **Voraussetzungen vorhanden**, um die **Leistung der Mitarbeitenden zu steuern**. Aus Sicht der Organisation stellt sich daher die Frage, wo sie konkret ansetzen kann, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden – und damit mittelbar auch die Leistung selbst – zu erhöhen.

Theoretische Fundierung

Wo können die Organisation und vor allem das Personalmanagement ansetzen, um die Leistungsfähigkeit zu steigern? Glücklicherweise sind wir in der Lage, für die Beantwortung dieser Frage auf verschiedene theoretische Konzepte und empirische Ergebnisse zurückgreifen zu können. Neben der Personaldiagnostik dürfte es keinen anderen Bereich des Personalmanagements geben, der eine so **starke wissenschaftliche Fundierung** aufweist, wie das Performance Management.

Der Logik des eben eingeführten AMO-Modells folgend, beginnen wir mit der Frage, wie die **Fähigkeit des Humankapitals** gesteigert werden kann. Dazu verfügen wir hier über das gesamte Spektrum der Personalentwicklung (vgl. bspw. Becker 2013; Müller-Vorbrüggen und Radel 2016), das teilweise in Kap. 9 angesprochen wurde. Darüber hinaus wird ein Aspekt der Leistungssteuerung leicht übersehen. Dies ist der Umstand, dass entscheidende, die Leistungsfähigkeit bestimmende Faktoren, in der Person fest verankert sind. So zeigen Schmidt und Hunter in ihrer Meta-Studie, dass die Intelligenz einer der stärksten Prädiktoren für die zukünftige Leistung der Mitarbeitenden ist (Schmidt und Hunter 1998). Meist wird beim Performance Management an die Leistungssteuerung der bestehenden Mitarbeitenden gedacht. Die Ergebnisse von Schmidt und Hunter konsequent zu Ende gedacht, besitzen aber Unternehmen schon **mit der Auswahl der Mitarbeitenden** einen großen Hebel, um die **Leistung des Humankapitals zu steuern**. Einige Unternehmen haben sich diese Ergebnisse zu Herzen genommen. So rechtfertigt Google den hohen Aufwand, den sie für das intensive Screening und die aufwändige Auswahl der Bewerber betreiben, mit der Erkenntnis, dass die Fähigkeiten der Mitarbeitenden später im Unternehmen nur noch relativ wenig verändert werden können (vgl. Bock 2015, S. 90 ff.).

Für die Beeinflussung der **Motivation** gibt es eine Reihe von Theorien, die für die Möglichkeit zur Motivationssteigerung herangezogen werden. Neben der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie (Vroom 1964) sind für das Performance Management besonders die Prinzipal-Agenten-Theorie von Jensen und Meckling (1976), die Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000) und die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990, 2017) relevant. Beginnen wir mit **der Prinzipal-Agenten-Theorie**. Da sie für das Verständnis des Management by Objectives und des Performance Managements von zentraler Bedeutung ist, lohnt es sich, dass wir uns diese Theorie etwas genauer anschauen.

Jensen und Meckling (1976) entwickelten die **Prinzipal-Agenten-Theorie ursprünglich**, um die aus Sicht vieler Aktionäre **unbefriedigende Profitabilität von Firmen** zu erklären. Konkret versucht die Theorie, ein Problem zu lösen, das aus der Arbeitsteilung in Organisationen entsteht. Einerseits steigert die Arbeitsteilung innerhalb einer Organisation

deutlich die Produktivität und damit auch die Profitabilität der Firma. Andererseits schafft diese Arbeitsteilung auch massive Probleme. Besonders leicht lassen sich diese Probleme in der Situation beschreiben, in der die Eigentümer einer Firma nicht selbst das Unternehmen leiten, sondern angestellte Manager mit der Führung des Unternehmens beauftragen. Diese Konstellation ist gerade für viele Aktiengesellschaften typisch. In diesem Fall geht die Theorie von zwei Gruppen von Akteuren mit sehr unterschiedlichen Interessen aus (vgl. Abb. 10.2):

- **Die Auftraggeber** (Prinzipal):

Die Auftraggeber als Eigentümer interessiert in erster Linie das Wohlergehen der Firma. Dabei können je nach Neigung der einzelnen Personen eine hohe Profitabilität, langfristiges Wachstum, Stabilität oder weitere Ziele im Vordergrund stehen. Da für die Auftraggeber mit dem potenziellen Verlust der Firma deutlich mehr auf dem Spiel steht als für die angestellten Auftragnehmer, geht die Theorie von einer geringeren Risikobereitschaft seitens der Auftraggeber aus als bei den Auftragnehmern.

- **Die Auftragnehmer** (Agent):

Bei den angestellten Auftragnehmern nimmt die Theorie an, dass diese über eine sehr geringe Identifikation mit dem Unternehmen verfügen. Die persönlichen Interessen, der eigene Nutzen steht bei den Auftragnehmern im Vordergrund. Daher neigen sie zu *opportunistischem Verhalten*: Falls sich bei einem anderen Unternehmen eine bessere Verdienst- oder Karrieremöglichkeit ergeben sollte, zögern die Auftragnehmer nicht, die Firma zu wechseln. Auch gehen die Auftragnehmer beim Managen der Firma deutlich höhere Risiken ein als die Auftraggeber. Schließlich steht für die Auftragnehmer höchstens der Verlust des eigenen Jobs auf dem Spiel, nicht aber der Verlust der eigenen Firma.

Die Interessengegensätze zwischen Auftraggebern und -nehmern gewinnen erst durch das Bestehen von zwei verschiedenen Problemfeldern an besonderer Brisanz:

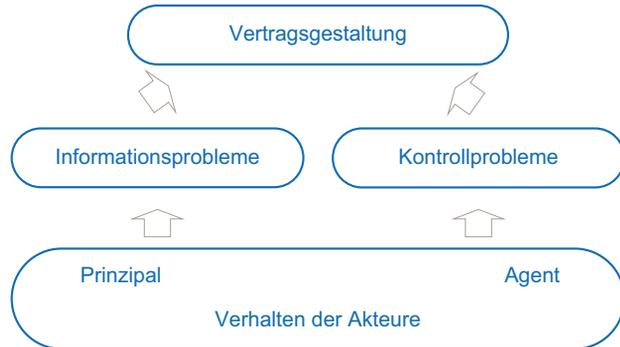
- **Informationsprobleme:**

Die Arbeitsteilung zwischen Auftraggebern und -nehmern führt dazu, dass die Agenten einen deutlichen Informationsvorsprung gegenüber den Auftraggebern aufbauen können. Je weniger die Auftraggeber am täglichen Geschehen der Organisation Anteil nehmen, je weniger sie sich in den Zahlen und Abläufen auskennen, desto größer ist der Wissensvorsprung der Agenten. Aus Sicht der Prinzipale besteht die Gefahr, dass die Agenten diesen Informationsvorsprung ausnutzen. Vielleicht um etwaige Schieflagen im Unternehmen zu vertuschen. Ebenso könnten die Agenten die zu meisternden Aufgaben als besonders anspruchsvoll, ihre eigene Leistung als außerordentlich hoch darstellen. Beides mit dem Ziel, für sich selbst durch die unrealistische Selbstdarstellung bessere Konditionen aushandeln zu können.

- **Kontrollprobleme:**

Je größer der Informationsvorsprung der Auftragnehmer, desto größer ist der Handlungsspielraum, der für die Agenten entsteht. In vielen Fällen ist es für die Auftraggeber

Abb. 10.2 Die Logik der Prinzipal-Agenten-Theorie (in Anlehnung an Ridder 2015, S. 65)



sehr aufwändig und auch teuer, ausreichend Informationen im Unternehmen zu beschaffen, um die Handlungen der Auftragnehmer kontrollieren zu können. Mit steigenden Kosten der Informationsbeschaffung sinkt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Auftraggeber häufig und gründlich kontrollieren werden. Umso höher ist in diesem Fall die Informationsasymmetrie. Damit steigt das Risiko für die Auftraggeber, von den Agenten ausgenutzt zu werden.

Aus Sicht der Auftraggeber ist dies eine mehr als unbefriedigende Situation, denn sie tragen als Eigentümer das größere Risiko. Gleichzeitig müssen sie davon ausgehen, dass die Auftragnehmer nicht nur besser informiert sind als die Auftraggeber, sondern auch in der Lage und willens sind, diesen Informationsvorsprung zu ihrem eigenen Vorteil auszunutzen. Die Prinzipal-Agenten-Theorie macht für dieses Problem drei **Lösungsvorschläge**. Einerseits kann durch **verbesserte Informationssysteme** der Informationsvorsprung der Auftragnehmer verringert werden. Die daraus resultierende verbesserte Informationslage erleichtert auch, die Agenten besser kontrollieren zu können. Je besser die **Kontrollsysteme**, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Agenten versuchen, ihren Informationsvorsprung auszunutzen. Beide Ansätze ändern aber nichts an der Tatsache, dass der grundsätzliche Interessengegensatz zwischen Auftraggebern und -nehmern fortbesteht.

Der dritte Ansatz versucht, durch eine geschickte **Vertragsgestaltung** den **Interessengegensatz aufzuheben**. Dies wird dadurch erreicht, dass die Bezahlung der Auftragnehmer von den gleichen Zielen abhängt, die auch die Auftraggeber verfolgen. Wenn ein bedeutender Teil der **Vergütung** der Agenten von der **Profitabilität des Unternehmens**, der Entwicklung des Aktienkurses o. ä. **abhängig** gemacht wird, erhalten die Agenten den Anreiz, im Sinne der Auftraggeber zu handeln. Hängt das eigene Gehalt stark von der Erreichung der Ziele der Auftraggeber ab, lohnt es sich für die Agenten nicht mehr, den vorhandenen Informationsvorsprung oder die unvollkommenen Kontrollen auszunutzen.

Wie erwähnt wurde diese **Theorie** ursprünglich für das Verhältnis von Eigentümern und Managern von Unternehmen entwickelt. Doch ist sie ohne Probleme **auf die Mitarbeiterführung übertragbar**. Denn die untersuchten Interessengegensätze, Informations- und

Kontrollprobleme finden sich aber auch bei vielen Aufgabenstellungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Unternehmen. Somit bietet eine an die Erreichung bestimmter Ziele geknüpfte Vergütung die Möglichkeit, den Interessengegensatz zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aufzuheben und die Motivation der Mitarbeitenden zu steigern. Die **Prinzipal-Agenten-Theorie** zeigt auf, wie das Personalmanagement gerade durch die **Gestaltung des Entgeltsystems** die Möglichkeit hat, im Rahmen des Performance Managements zur Strategieimplementierung beizutragen.

Die **Selbstbestimmungstheorie** von Ryan und Deci (2000) ist eine weitere hilfreiche Theorie, um Ansatzpunkte für die Motivationssteigerung der Mitarbeitenden im Rahmen des Performance Managements zu finden. Die Selbstbestimmungstheorie versucht nicht nur zu erklären, wie Personen motiviert werden können, sondern wirft auch Licht auf den dritten Bestimmungsfaktor der Leistungsfähigkeit: der Gelegenheit. Nach Deci und Ryan sind drei grundlegende menschliche Bedürfnisse dafür verantwortlich, die über das Wohlbefinden, die intrinsische Motivation und auch die Selbststeuerung von Personen entscheiden:

1. **Kompetenz** (Competence):

Je stärker eine Person das Gefühl hat, die anstehenden Aufgabe bewältigen zu können, desto höher ist Motivation, die Aufgabe in Angriff zu nehmen. Das Gefühl der Kompetenz kann auch durch ein positives Feedback durch Kollegen oder Vorgesetzte gesteigert bzw. gefestigt werden. Die wahrgenommene Kompetenz wird nicht nur von den tatsächlich vorhandenen Fähigkeiten bestimmt, sondern auch von der Selbstwirksamkeit der Person: wie stark ist sie von sich überzeugt, die Aufgabe erledigen zu können.

2. **Autonomie** (Autonomy):

Neben der Kompetenz ist auch entscheidend, dass die Personen selbst (mit)bestimmen können, in welcher Form sie die Aufgaben erledigen. Je weniger die Ziele und Rahmenbedingungen von außen vorgegeben sind, je stärker Personen ihren eigenen Wünschen nachgehen können und über die Art der Aufgabenerledigung entscheiden können, desto höher ist die intrinsische Motivation.

3. **Verbundenheit** (Relatedness):

Der dritte Faktor basiert auf Umstand, dass Menschen soziale Wesen sind, Teil einer Gemeinschaft sein wollen. Je stärker Personen in eine soziale Gruppe eingebunden sind, je sicherer sie sich in der Gruppe fühlen, desto motivierter sind sie.

Aus Sicht des Personalmanagements können wir aus der Selbstwerttheorie verschiedene Ansatzpunkte für die Gestaltung eines Performance-Management-Systems ableiten. Einerseits ist es für die Motivation der Mitarbeitenden wichtig, dass sie möglichst viel (positives) **Feedback** zu ihrer Leistung erhalten. Im deutschsprachigen Raum, in dem das Sprichwort „*Nicht geschimpft ist schon genug gelobt*“ verbreitet ist, ist die dafür notwendige Feedback-Kultur nicht selbstverständlich. Gleichzeitig betont auch die Selbstbestimmungstheorie die notwendige Qualifizierung der Mitarbeitenden, um die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen. Das Personalmanagement kann auch einen Beitrag zur **Schaffung** eines **positiven Arbeitsklimas** leisten, um so die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der Organisation zu erhöhen.

Gleichzeitig weist die Selbstbestimmungstheorie auf ein mögliches **Konfliktfeld im Performance Management** hin. Wie der Name der Theorie schon betont, ist für die Motivationssteigerung der Mitarbeitenden notwendig, dass diese ihre eigenen Ziele selbst (mit)bestimmen können. Dies steht aber im Widerspruch mit dem Anspruch des Performance Managements, die Strategie des Unternehmens umzusetzen. Die Umsetzung einer einheitlichen Strategie verlangt, dass die Ziele aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und damit für die einzelnen Mitarbeitenden vorgegeben sind. Vorgegebene Ziele widersprechen aber dem Gedanken der Autonomie der Mitarbeitenden. Hier deutet sich ein Spannungsfeld an, auf das wir im Abschn. 10.3. näher eingehen werden.

Die letzte der Theorien, die wir uns in diesem Zusammenhang anschauen wollen, ist die **Zielsetzungstheorie** von Locke und Latham (1990, 2017). Sie setzt – auch hier ist der Name Programm – bei der Wirksamkeit von Zielen zur Verhaltens- und Leistungssteuerung an. Locke und Latham basieren die Theorie auf der Annahme, dass menschliches Handeln von Zielen bestimmt wird: „*Goal setting theory assumes that human action is directed by conscious goals and intentions.*“ (Locke und Latham 1990, S. 4). Wobei die Autoren einschränken, dass nicht alle Aktivitäten notwendigerweise bewusste Handlungen sind. Da aber das Bedürfnis, bestimmte Ziele zu erreichen, ein Kernelement der menschlichen Natur ist, bietet das Setzen von Zielen eine effektive Möglichkeit, das Verhalten von Menschen zu steuern und sie zum Handeln zu motivieren. Dabei ist zu beobachten, dass **die Leistung** der Mitarbeitenden **umso höher** ausfällt, **je anspruchsvoller die** gesetzten **Ziele** sind. Die Mitarbeitenden wachsen mit den an sie gestellten Herausforderungen. Das Element der ‚anspruchsvollen Ziele‘, dem ‚A‘ in der SMART-Formel zur Zielsetzung, leitet sich direkt aus der Zielsetzungstheorie ab. Dabei betonen Locke und Latham, dass die Mechanismen der Zielsetzungstheorie sowohl auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden, Gruppen als auch der gesamten Organisation wirken (vgl. Locke und Latham 1990, S. 45). Ziele können folglich nicht nur die Leistung einzelner Akteure erhöhen, sondern die Leistungsfähigkeit der gesamten Firma steigern.

Natürlich ist eine unbegrenzte Leistungssteigerung unmöglich. Die Leistung der Mitarbeitenden wird durch eine Reihe von Faktoren beeinflusst:

- **Selbstwirksamkeit** (Self-Efficacy):
Je stärker Personen sich selbst in der Lage sehen, ein Ziel zu erreichen, desto eher werden sie es auch tatsächlich erreichen.
- **Zielhöhe** (Challenge):
Je anspruchsvoller das Ziel, desto höher ist die gezeigte Leistung.
- **Zielverbundenheit** (Goal Commitment):
Je stärker sich die Personen mit den Zielen identifizieren, je wichtiger ihnen das Ziel ist, desto eher werden sie das Ziel erreichen.
- **Zielkomplexität** (Task Complexity):
Je komplexer ein Ziel, je größer die Zahl der zu berücksichtigenden Faktoren und Einschränkungen, desto schwieriger wird es, das Ziel zu erreichen.

- **Feedback:**

Je umfassender das erhaltene Feedback, desto höher die Zielerreichung.

Bei diesen Einflussfaktoren sehen wir deutliche Parallelen zur Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci (2000). Watzka (2016a, S. 12 ff.) knüpft an die Zielsetzungstheorie an und leitet insgesamt vierzehn Mechanismen ab, wie Ziele motivationssteigernd wirken. Neben den in der Selbstbestimmungs- und Zielsetzungstheorie angeführten Faktoren greift er u. a. Konzepte wie den aus der getroffenen Zielvereinbarung abgeleiteten **Selbstverwirklichungseffekt**, die durch die gesetzten Ziele ausgelöste **Lupenfunktion** und den im Rahmen der Zielerreichung erfolgten **Qualifikationsaufbau** auf.

Die Selbstbestimmungs- und Zielsetzungstheorien bieten nicht nur Ansatzpunkte, um über die Motivation die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu erhöhen. Diese Theorien bieten auch Erklärungsansätze, um beim **Dürfen** anzusetzen. Einerseits dadurch, dass Mitarbeitende die Ziele mitbestimmen können. Andererseits, in dem die Mitarbeitenden Wahlmöglichkeiten gegeben werden, *wie* sie die vereinbarten Ziele erreichen. Damit erhalten die Mitarbeitenden eher die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten und Stärken einzusetzen. Je größer die Freiheitsgrade, die den Mitarbeitenden bei der Erreichung ihrer Ziele gesetzt werden, desto mehr **Gelegenheiten** bieten sich für die Mitarbeiter, ihr vorhandenes Potenzial auszuschöpfen.

10.2 Wie ist das Performance Management aufgebaut?

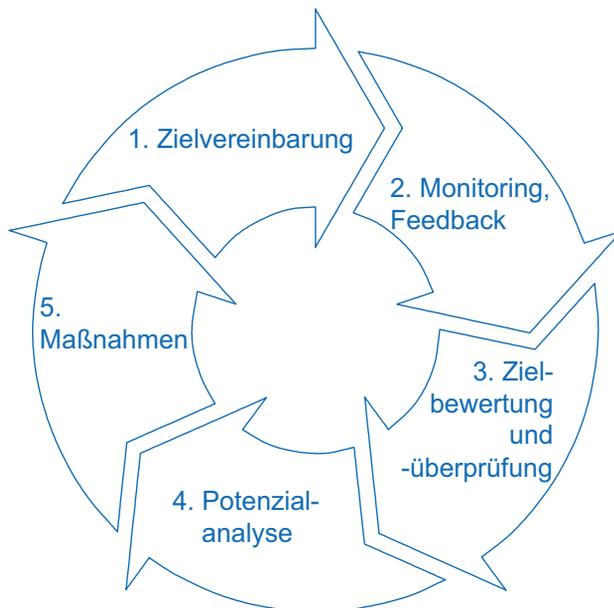
Der idealtypische Performance Management Zyklus

Nachdem wir die zu Grunde liegende Logik des Performance Managements und die einfließenden Theorien beleuchtet haben, können wir nun den in Abschn. 10.1 kurz vorgestellten Performance-Management-Prozess genauer anschauen. Der Prozess ist in Abb. 10.3 als Kreislauf dargestellt. Dabei können wir **fünf unterschiedliche Phasen** identifizieren. In einigen Unternehmen wird die Phase der Potenzialanalyse aus dem Performance Management ausgeklammert, unter dem Prozess allein die Vereinbarung und Bewertung von Zielen verstanden. Aus Sicht eines strategischen Personalmanagements ist dies wenig sinnvoll. Schließlich geht es darum, das für die Strategieumsetzung benötigte Humankapital bereit zu stellen. Gerade bei Strategieveränderungen ist damit zu rechnen, dass nicht alle für die neue Strategie benötigten Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind. Daher ist es notwendig, die Potenzialanalyse in den Prozess zu integrieren. Nur mit einer Bestandsaufnahme des aktuellen Humankapitals können wir dieses zielgerichtet in Richtung des zukünftig benötigten Humankapitals verändern.

Phase 1: Die Zielvereinbarung

Der Performance Management Zyklus beginnt gleich mit der wichtigsten – und auch anspruchsvollsten – Phase, der **Zielvereinbarung**. Hier wird der **Grundstein** für den **Erfolg** des **gesamten Prozesses gelegt**. Die Wahl der Ziele, ihre Beschreibung und Definition entscheiden stark darüber, welche der eingangs erwähnten Aufgaben das Performance

Abb. 10.3 Der idealtypische Performance Management Zyklus (vgl. Lebreuz und Schellig 2019, S. 41)



Management grundsätzlich erfüllen kann. Ebenso entscheidet die Qualität der Zielsetzung darüber, wie gut der Prozess in den darauffolgenden Phasen gelebt werden kann. Da die Zielvereinbarung von so hoher Bedeutung ist, werden wir ausführlicher als in den anderen Phasen die mit der Zielvereinbarung verbundene Komplexität betrachten.

Wie wir in Abschn. 10.1 gesehen haben, sind Ziele ein wirkungsvolles Instrument, um Mitarbeitende zum Handeln zu bewegen. Doch wie sowohl die Zielsetzungstheorie als auch die Selbstbestimmungstheorie betonen, ist es für die Motivation der Mitarbeitenden wichtig, dass sie ihre eigenen Vorstellungen und Ziele mit einbringen können. Doch führt die Motivationsfunktion selbstbestimmter Ziele zu einem möglichen **Zielkonflikt**. Denn diejenigen **Ziele**, die die **Mitarbeitenden reizen**, stehen **möglicherweise** im **Widerspruch** zu den **Zielen**, die das **Unternehmen** verfolgen will. Schließlich wurden die Ziele, die das Unternehmen für die einzelnen Mitarbeitenden hat, über die verschiedenen Hierarchieebenen bis hin zur Ebene der einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen.

Auch wenn der Beitrag eines einzelnen Mitarbeitenden an der gesamten Strategieumsetzung gering sein mag, so ist es wichtig, dass diese individuellen Ziele auf die Strategieumsetzung konsequent ausgerichtet werden. Doerr zitiert treffend den CEO eines Unternehmens: „*Zu jeder Zeit arbeitet ein beträchtlicher Anteil der Belegschaft an den falschen Dingen. Die Herausforderung besteht darin, zu wissen, welcher.*“ (Doerr 2018, S. 83). Nur koordinierte – und damit in Teilen vorgegebene – Ziele können aber in einer arbeitsteiligen Organisation sicherstellen, dass die Zahl der an den falschen Dingen arbeitenden Mitarbeitenden möglichst gering bleibt. Um sowohl der Motivationsfunktion der selbst gesteckten Ziele seitens der Mitarbeitenden und der Notwendigkeit einer Zielvorgabe seitens des Unternehmens gerecht zu werden, startet das Performance Management mit einer **Zielvereinbarung als Kompromiss**.

Eine große **Stärke des Performance Managements** ist **große** konzeptionelle **Flexibilität**. Diese Flexibilität bezieht sich besonders auf die **Vielfalt der Ziele**, die vereinbart werden können. Wir hatten im letzten Abschnitt gesehen, dass Leistung in verschiedensten Formen im Unternehmen gefordert wird, mal als personale Konzepte, mal als finanzielle Konzepte. Doch können wir für alle diese Formen der Leistung Ziele finden, mit denen diese Leistung erreicht werden können. Auf der Makro-Ebene können es Ziele wie Profitabilität, Kapitalrentabilität genauso gut sein wie das Unternehmensimage oder die Arbeitgeberattraktivität sein. Auf der Mikro-Ebene, die für die Zielvereinbarung mit einzelnen Mitarbeitenden entscheidend ist, sind es vor allem:

- **Quantitative Ziele:** Dies können Verkaufszahlen, Marktanteile oder die Produktivität in der Produktion sein. Ihr Vorteil ist die vergleichsweise leichte Messbarkeit.
- **Qualitative Ziele:** Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit sind ebenso wie das Unternehmensimage Ziele, die zwar nicht weniger wichtiger für den Unternehmenserfolg sind, dafür aber nur indirekt und damit mit deutlich höherem Aufwand als die quantitativen Ziele messbar sind.
- **Individualziele:** Diese werden mit einzelnen Personen vereinbart und bieten sich an, wenn die Abhängigkeit von anderen Personen und Abteilungen gering ist und die einzelne Mitarbeitenden die Zielerreichung weitestgehend allein beeinflussen können. Diese Ziele eignen sich besonders für die Leistungsdifferenzierung zwischen Mitarbeitenden.
- **Gruppenziele:** Sie bieten sich an, wenn die Zielerreichung von der Zusammenarbeit eines Teams abhängt, der Beitrag einzelner Personen sich nur schwer oder gar nicht isolieren lässt. Wenn der Grad der Kooperation innerhalb eines Teams erhöht werden soll, können Gruppenziele zur stärkeren Zusammenarbeit in der Gruppe motivieren.
- **Inhaltsziele:** Diese orientieren sich am Output, welche Ergebnisse erreicht werden sollen. Sie beziehen sich in erster Linie auf die Leistung der Mitarbeitenden. Der Erreichungsgrade von Inhaltszielen kann ein guter Indikator für das Potenzial der Mitarbeitenden sein.
- **Verhaltensziele:** Diese Ziele versuchen die Inputs der Mitarbeitenden zu steuern. Wie wurde das Ergebnis erzielt. Gerade wenn der Zusammenhang zwischen dem einzelnen Handeln und dem Ergebnis unklar ist, können Verhaltensziele helfen, das für eine erfolgreiche Zielerreichung notwendige Verhalten – bspw. abteilungsübergreifende Kommunikation – zu fördern. Verhaltensziele fokussieren auch auf den Aufbau bestimmter Kompetenzen und bilden damit ein Bindeglied zum strategischen Kompetenzmanagement (vgl. Kap. 9).

Gerade weil **Ziele** so vielgestaltig sind, eignen sie sich so gut als **Transformationsriemen**, um die Strategie des Unternehmens nicht nur zu kommunizieren, sondern durch das Handeln der einzelnen Mitarbeitenden **umzusetzen**.

Die Flexibilität des Performance Managements zeigt sich auch bei der Bestimmung des **Zeitraums**, für den der Prozess durchgeführt werden soll. Grundsätzlich können Ziele für

jeden beliebigen – bzw. sinnvollen – Zeitraum vereinbart werden. In Deutschland überwiegt das **Jahr** als Zeitraum für die Zielvereinbarungen (vgl. bspw. Frankfurt Business Media und Cornerstone 2017, S. 11). Im angelsächsischen Umfeld dagegen ist das **Quartal** die am weitesten verbreitete Periode. Genauso gut kann der Zeitraum **die Länge eines Projektes** sein. Beim SCRUM sind die meist eine Woche dauernden Sprints der Zeitraum, für den Ziele vereinbart werden. Einige Autoren (vgl. Forrester 2018) plädieren auch für ein kontinuierliches Performance Management, bei dem feste Zeiträume durch eine kontinuierliche Zielsetzung und -überprüfung im Sinne eines rollierenden Systems ersetzt werden. So flexibel Performance Management an sich ist, so dürften hauptsächlich drei Faktoren die Länge des zu wählenden Zeitraums bestimmen:

1. Der Grad der Planbarkeit:

Je größer die Unsicherheit, in der ein Unternehmen operiert, ja stärker die Dynamik im Marktumfeld, auf die reagiert werden muss, desto kürzer dürfte der Zeitraum sein, für den sinnvollerweise Ziele vereinbart werden können.

2. Der Planungszyklus des Unternehmens:

Da die mit den Mitarbeitenden vereinbarten Ziele nicht nur mit der Unternehmensstrategie, sondern auch den gesamten Reporting-Strukturen koordiniert werden müssen, werden diese Planungszyklen auch den Zeitraum der Zielvereinbarungen beeinflussen. Nicht umsonst sind in den USA, wo die Unternehmen meist in Quartalen ‚denken‘, auch Quartalsziele verbreiteter als in Deutschland.

3. Der Aufwand der Zielvereinbarungen:

Ziele so zu vereinbaren, dass sie sowohl der gewünschten Strategieumsetzung als auch der Motivationsfunktion gerecht werden sollen, ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Gerade der mit Zielvereinbarungen verbundene hohe Ressourcenbedarf ist einer der Gründe, warum sich einige Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit von Zielvereinbarungen verabschiedet haben (vgl. bspw. Cappelli und Travis 2016). Der hohe Aufwand, den eine durchdachte Zielvereinbarung benötigt, dürfte gegen zu häufige Zielvereinbarungen sprechen.

Transfer für die Praxis

1. Für welchen Zeitraum werden in Ihrem Unternehmen Ziele vereinbart?
2. Welche Gründe sprechen für, welche gegen eine Veränderung dieses Zeitraums?

Zur Strategieumsetzung müssen die Ziele der einzelnen Mitarbeitenden aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden. Dies kann gerade in größeren Organisationen mit mehreren Hierarchieebenen dazu führen, dass die **Zielkaskade sehr lange dauert**. Falls in einem Unternehmen der Zielvereinbarungsprozess pro Hierarchieebene nur eine Woche dauert, so würde sich in einem Unternehmen mit sechs Hierarchieebenen der Kaskadierungsprozess über sechs Wochen hinziehen. Würden pro Ebene sogar zwei Wochen benötigt werden, wäre ein Quartal schon vorbei, bevor die Mitarbeitenden die Ziele endlich erhalten hätten, die sie zu erreichen hätten. Bei einem Planungszeitraum von einem Jahr wäre dies eventuell

noch verzeihlich, für ein Unternehmen, das mit Quartalszielen arbeitet, wäre solch ein langwieriger Kaskadierungsprozess inakzeptabel. Je kurzfristiger der Zeitraum, für den Ziele vereinbart werden, desto wichtiger wird ein schneller Prozess, mit dem die Unternehmensziele auf die Mitarbeitenden heruntergebrochen werden. Die Schwerfälligkeit des Kaskadierungsprozesses wird mit der zunehmenden Notwendigkeit der Unternehmen, ihre Prozesse zu beschleunigen, zunehmend kritisiert (vgl. Cappelli und Travis 2018).

Transfer für die Praxis

1. Wie lange dauert es bei Ihnen in der Organisation, bis die Unternehmensziele auf die Ebene der einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen sind?
2. Wie lange benötigt im Schnitt eine Hierarchieebene, um die Ziele zu vereinbaren?
3. Welche Faktoren bestimmen die Länge des Zeitraums in 2.?

Allerdings existieren in der Literatur auch **Vorschläge**, den **Kaskadierungsprozess zu beschleunigen**. So schlägt Wolf vor, alle Führungskräfte eines Unternehmens an einem Ort zusammenzubringen. Dabei werden dann ausgehend vom obersten Management-Level, das in der Mitte des Raums steht, die Ziele an die nächste Management-Ebene weitergeben. Nachdem diese Ebene ihre Ziele aus den übergelagerten Zielen abgeleitet hat, gibt sie wiederum diese an die Führungskräfte der nächsten Ebene weiter. Diese stehen weiter außen im Raum. Wolf berichtet, dass auf diese Weise eine Zielkaskadierung über sieben Ebenen an einem einzigen Tag möglich ist. Die Anwesenheit aller Führungskräfte in einem Raum ermöglicht schnelle Rückfragen bei Unklarheiten bei der Interpretation von Zielen (Wolf 2018, S. 191 f.). Die räumliche Nähe dürfte es auch erleichtern, Abhängigkeiten zwischen Zielen aufzudecken und zu berücksichtigen. Eine andere Möglichkeit, den Prozess zu beschleunigen, besteht darin, auf die Kaskadierung komplett zu verzichten. Dies ist der Ansatz des **Objectives & Key Results, (OKR)** (vgl. Doerr 2018).

OKR – Individuelle Ziele direkt aus der Unternehmensstrategie ableiten

Der Ansatz der Objectives & Key Results (OKR) ist eine Weiterentwicklung des klassischen Zielvereinbarungsprozesses. Ursprünglich bei Intel entwickelt, erlangte OKR vor allem dadurch Bekanntheit, dass Google das Instrument schon kurz nach seiner Gründung aufgriff und seitdem anwendet. Genauso wie die klassische Zielvereinbarung geht es beim OKR um die Ausrichtung der einzelnen Aktivitäten auf die Unternehmensstrategie. OKR weicht aber in mehreren Punkten entscheidend vom klassischen Zielvereinbarungsprozess ab. So werden die Ziele nicht kaskadiert. Stattdessen leitet jedes Team für sich seine Ziele direkt aus den Unternehmenszielen ab, ohne auf Vorgaben von oben zu warten. Um sicherzustellen, dass die einzelnen Ziele dennoch auf die Unternehmensziele einzahlen, werden alle Ziele veröffentlicht. Dies erleichtert auch die horizontale Abstimmung der Ziele untereinander, ein weiterer zentraler Aspekt des Instruments. Die Zielüberprüfung erfolgt in kurzen, oft wöchentlichen Zyklen. Damit kommt das OKR auch den Anforderungen von agil arbeitenden Teams entgegen, die in kurzen Intervallen arbeiten (vgl. Doerr 2018).

Die Zielsetzungstheorie geht davon aus, dass Ziele möglichst anspruchsvoll und herausfordernd sein sollten, um die Mitarbeitenden möglichst stark zu motivieren (vgl. Abschn. 10.1). Gleichzeitig benötigen die Mitarbeitenden ein möglichst umfangreiches und präzises Feedback, in welchem Maße sie ihre Ziele erreicht haben. Dies wird umso wichtiger, wenn die Zielerreichung mit einer variablen Vergütung verknüpft wird. Diese soll motivationsfördernd sein. Wenn es später zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten auf Grund unklarer Zielformulierungen zu Meinungsverschiedenheiten über den Grad der Zielerreichung kommt, kann die erhoffte zusätzliche Motivation schnell in Demotivation umschlagen. Mitarbeitende, die das Gefühl haben, dass ihnen ein Teil des zustehenden Bonus vorenthalten wurden, werden kaum mit Engagement an zukünftige Ziele herangehen. Dementsprechend müssen die **Ziele möglichst präzise formuliert** werden, um später klar bestimmen zu können, in welchem Umfang ein Ziel erreicht wurde. Als Kriterien für die angemessene Beschreibung eines Ziels gibt es neben der SMART-Formel noch andere Abkürzungen (vgl. Watzka 2016a).

Bei der Vereinbarung der **Ziele** müssen wir zusätzlich berücksichtigen, dass diese Ziele die Mitarbeitenden auch **zu** für das Unternehmen und Kunden **kontraproduktiven Verhalten anspornen können**. Ein hoher variabler Anteil der Vergütung wird gerade besonders risikofreudige Mitarbeitende anlocken. Doch diese Risikofreude kann für das Unternehmen problematisch werden. Die Finanzkrise 2009 hat eindrucksvoll gezeigt, wie sich viele Investment-Banker durch sehr hohe Boni dazu verleiten ließen, so hohe Risiken einzugehen, die letztendlich die Existenz ihrer Arbeitgeber gefährdeten. Selbst Michael Jensen, der Mitentwickler der Prinzipal-Agenten-Theorie, zeigte sich über die kontraproduktive Wirkung von kurzfristigen variablen Vergütungen bestürzt. Nach den spektakulären Zusammenbrüchen einiger Firmen Ende der 1990er-Jahre bezeichnete Jensen Aktienoptionen als ‚*managerial heroin*‘ (N.N. 2002). Die auf kurzfristige Kurssteigerungen ausgelegten Aktienoptionen hätten viele Führungskräfte zu solch riskantem Verhalten veranlasst, das letztendlich zum Untergang der Firma führte.

Welchen Zweck hatte die Hüft-OP?

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung überschrieb 2013 einen Artikel mit dem Titel ‚Keine OP-Boni mehr für Chefärzte‘. Die Krankenkassen hatten die Krankenhäuser darauf gedrängt, Zielvorgaben für bestimmte Operationen aus den Zielvereinbarungen mit den Chefärzten zu streichen. Die Krankenhäuser wollten mit diesen Vorgaben die Auslastung der OP-Säle sicherstellen. Doch die Krankenkassen befürchteten – wahrscheinlich nicht ganz unbegründet –, dass einige Operationen nicht aus medizinischen Gründen veranlasst wurden, sondern allein zur Erfüllung der Zielvorgaben dienten. (N.N. 2013)

Transfer für die Praxis

1. Falls Sie mit variablen Vergütungen arbeiten, werden eher Individualziele oder Gruppenziele vereinbart?

2. Falls Sie mit Zielvereinbarungen arbeiten, in welcher Form, in welchem Umfang werden Führungskräfte (und evtl. auch Mitarbeitende) im Formulieren passender Ziele geschult?

Nicht nur die Bestimmung der Ziele ist anspruchsvoll. Auch gestaltet sich die **Wahl der Kennzahlen**, mit denen die Zielerreichung überprüft werden sollen, **oft schwierig**. Gerade bei **qualitativen Themen** ist es oft nicht nur sehr schwierig, die Ziele ausreichend präzise zu formulieren. Kriterien und Kennzahlen zu finden, mit denen sich die Zielerreichung stichhaltig überprüfen lassen, ist oft noch problematischer und aufwändiger. Auch laden Kennzahlen zur Manipulation durch die Mitarbeitenden ein. Likierman formuliert es plakativ, wenn er schreibt „*The moment you choose to manage by a metric, you invite your managers to manipulate it*“ (Likierman 2009, S. 101). Falls die Kennzahl ‚Umsatz pro Kundenbesuch‘ ist, so können Mitarbeitenden die Kennzahl nicht nur dadurch steigern, dass sie – wie von den Vorgesetzten beabsichtigt – besser bei den Kundenbesuchen verkaufen, sondern, indem sie die Zahl der Kundenbesuche einfach reduzieren (vgl. Wolf 2018, S. 101).

Diese Tendenz zur Manipulation von Kennzahlen kann – auch unbewusst – durch das Phänomen der **Surrogation** verstärkt werden (vgl. Harris und Tayler 2019). Mit diesem Begriff wird das Phänomen beschrieben, dass Personen dazu neigen, die **Kenngrößen**, mit denen ein Ziel gemessen wird, **mit dem Ziel selbst zu verwechseln**. In den Begriffen aus Abschn. 7.2 ausgedrückt werden die Messgrößen, mit denen mittelbar ein Konzept gemessen werden sollte, zum Konzept selbst. Harris und Tayler führen das Beispiel an, dass Mitarbeitenden einen hohen Index in einer Befragung zur Kundenzufriedenheit mit hoher Kundenzufriedenheit gleichsetzen (Harris und Tayler 2019, S. 66). Bei der Suche nach höheren Kundenzufriedenheitswerten können dann leicht Maßnahmen ergriffen werden, die letztendlich der Strategie zuwiderlaufen.

Damit Ziele ihre Orientierungs- und Motivationsfunktion erfüllen können, muss nicht nur auf Ebene der Organisation im Rahmen der Strategieentwicklung sichergestellt werden, dass die Ziele der Organisation sorgfältig entwickelt werden. Ebenso muss jede Führungskraft genau überlegen, welche Ziele sie mit ihren Mitarbeitenden vereinbart, wie diese gemessen werden können und wie mögliche unerwünschte ‚Nebenwirkungen‘ im Sinne von kontraproduktiven Verhalten der Mitarbeitenden vermieden werden können. Die HR-Funktion kann zum Erfolg des Performance Managements durch Schulung und Unterstützung der Führungskräfte beitragen.

Phase 2: Monitoring, Feedback

Mit dem Abschluss der Zielvereinbarungen beginnt die Arbeit an den Zielen. Die Möglichkeit, innerhalb vorgegebener Zeit- und Budgetrahmen frei entscheiden zu können, wie die Ziele konkret erreicht werden, ist einer der Faktoren, die sich motivationssteigernd auf die Mitarbeitenden auswirken sollen. Aus Sicht einer einzelnen Führungskraft haben die Zielvereinbarungen auch den Charme, dass wir die Aufgaben erst einmal erfolgreich an die Mitarbeitenden delegiert haben und dementsprechend die Dinge ‚vom Tisch‘ haben.

Doch wäre es sehr gefährlich, die Delegation der Aufgaben so zu interpretieren, dass wir uns erst am Ende des Planungszeitraums wieder um die Ziele kümmern brauchen. Es wäre sowohl für einzelne Führungskräfte als auch das gesamte Unternehmen riskant, wenn erst mit der Zielbewertung überprüft wird, ob die Ziele erreicht wurden. Gerade weil das Erreichen der individuellen Ziele die Voraussetzung für die Verwirklichung der übergeordneten Ziele ist, macht dies eine **kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung** unabdingbar. Nur so kann verhindert werden, dass zu spät eingegriffen und gegengesteuert wird, wenn sich eine Verfehlung der Ziele abzeichnet.

Der aktuell zu beobachtende Trend zu agilen Organisationen bedeutet, dass sich nicht nur die Zeiträume verkürzen, für die Ziele vereinbart werden. Es bedeutet auch, dass damit die Häufigkeit der Überwachung zunimmt (vgl. Repenning et al. 2018, S. 34). Grundsätzlich hängt die Frequenz, mit der der Fortschritt der Zielerreichung innerhalb des Zeitraums überprüft wird, von fünf Faktoren ab:

1. Die Länge der Planungsperiode:

Je länger der Zeitraum, für den die Ziele vereinbart wurden, desto wichtiger ist eine Überprüfung des Fortschritts innerhalb der Periode. Bei monatlichen Zielvereinbarungen werden Meilensteinbesprechungen nicht so dringend sein wie bei Zielen, die für ein ganzes Jahr vereinbart werden.

2. Die Komplexität der Aufgaben:

Bei anspruchsvollen und komplexen Themen ist die Gefahr deutlich höher, die Ziele nicht zu erreichen, auf schwer überwindbare Probleme zu stoßen als bei einfachen Zielen, die nicht auf die Unterstützung von unterschiedlichen Bereichen und Personen angewiesen sind. Dementsprechend wird bei komplexen Zielen ein intensiveres Monitoring notwendig sein.

3. Die Bedeutung der Aufgabe:

Je wichtiger das Ziel für eine Führungskraft oder das Unternehmen ist, desto problematischer wäre eine Nichterreicherung. Daher werden wir erfolgskritische Ziele deutlich intensiver überwachen müssen als Ziele von nachgeordneter Bedeutung.

4. Die eingesetzten Ressourcen:

Eng verbunden mit dem vorherigen Punkt sind die Ressourcen, die zur Erreichung eines Ziels benötigt werden. Je mehr Zeit und Geld in die Verwirklichung eines Zieles investiert werden, desto höher der potenzielle Schaden, der aus dem Nichterreichen des Ziels resultieren würde. Daher wird mit zunehmendem Ressourceneinsatz auch die Intensität des Monitorings steigen müssen.

5. Die Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeitenden:

Mitarbeitende, die eine Aufgabe zum ersten Mal erledigen, benötigen eine deutlich intensivere Betreuung und Überwachung als Mitarbeitende, die die Aufgabe schon wiederholt erfolgreich durchgeführt hat.

Während die einzelnen Führungskräfte das Monitoring in erster Linie über Gespräche durchführen werden, verfügen die meisten Organisationen über mehr oder weniger

aufwändige **Controlling-Systeme**, um den Zielerreichungsgrad überwachen zu können. Nicht umsonst verstehen sich viele Controller als Navigatoren, die dem Top-Management helfen, auf dem eingeschlagenen Kurs zu bleiben, mit dem das Unternehmensziel erreicht werden kann. Gleichzeitig bieten die Beobachtungen aus dem Performance Management aber auch die Möglichkeit, die Sinnhaftigkeit der gewählten Ziele – und damit auch der gewählten Strategie – zu überprüfen (vgl. Gimbert et al. 2010). Falls das Monitoring ergibt, dass zentrale Ziele nicht erreicht werden können – weil sich bspw. die Wettbewerbssituation geändert hat oder Kundenbedürfnisse falsch eingeschätzt wurden –, liefert das Monitoring wichtige Informationen, die Ziele zu hinterfragen.

Während das Monitoring aus der Sicht des Unternehmens und der Vorgesetzten sicherstellen soll, dass die Ziele erreicht werden, benötigen bzw. wünschen sich viele Mitarbeitende **Feedback**, ob sie bei der Zielerreichung **auf dem richtigen Weg** sind. Seitens der Mitarbeitenden beobachten wir den zunehmenden Wunsch, in kürzeren Abständen Rückmeldung zu ihrem Arbeitsfortschritt zu erhalten (vgl. Forrester 2018; Efron 2019a). Offenes Feedback ist für das Gelingen des Performance Managements sehr wichtig. So kommen Ledford und Schneider (2018) zu dem Ergebnis, dass ein ausgeprägtes Feedback derjenige Aspekt ist, der innerhalb des gesamten Performance Managements den größten Einfluss auf verschiedene finanzielle Messgrößen des Unternehmenserfolges haben. Doch beobachten wir immer wieder, dass sich sehr **viele Vorgesetzte sehr schwer** tun, offenes und **ausreichendes Feedback zu geben** (vgl. Likierman 2009; Gorbatov und Lane 2018). Zeitmangel mag ein Grund für unterlassenes Feedback sein. Die Angst vor konfliktgeladenen Gesprächen bei negativen Feedback mag ein noch häufiger Grund sein. Wenn aber Führungskräfte das Feedback unterlassen, hebeln sie einen zentralen Aspekt des Performance Managements aus. Auch hier kann die HR-Funktion durch eine Begleitung und Schulung der Führungskräfte zur Entwicklung einer offenen Feedback-Kultur beitragen.

Transfer für die Praxis

1. Wie oft wird bei Ihnen in der Organisation die Zielerreichung zwischenzeitlich überprüft?
2. Wie stark schwankt die Häufigkeit der Überprüfung je nach Aufgabenbereich?
3. Wie offen ist bei Ihnen die Feedbackkultur im Unternehmen? Woran machen Sie das fest?

Phase 3: Zielüberprüfung und -bewertung

Am Ende der jeweils gewählten Periode steht die **Überprüfung** an, in welchem Umfang die vereinbarten Ziele erreicht wurden. Diese Zielüberprüfung ist die eine Aufgabe der dritten Phase. Bei der **Zielüberprüfung zeigt** sich die **Qualität** der **Zielvereinbarungen**. Je präziser die Ziele vereinbart wurden, umso genauer definiert wurde, was unter der Erreichung eines Ziels verstanden werden soll, je genauer geklärt wurde, wovon die Zielerreichung abhängen soll und wie sie zu messen ist, desto einfacher gestaltet sich die Zielüberprüfung. Spätestens an diesem Punkt rächt es sich, wenn Führungskräfte nicht ausreichend Zeit in die Zielvereinbarung investiert haben, Rahmenbedingungen und Kennzahlen nicht eindeutig festgelegt haben.

Je präziser die Zielvereinbarungen und je objektiver die Bewertungskriterien, desto geringer auch die Gefahr von **Bewertungsfehlern**. Gerade bei der Bewertung von qualitativen Zielen ist die Gefahr groß, dass Wahrnehmungsfehler die Beurteilung der Zielerreichung verzerren (vgl. bspw. Becker 2009, S. 334 ff.; Kanning 2019, S. 62 ff.). Um diese Bewertungsfehler zu verringern, bieten sich in erster Linie drei Maßnahmen an, durch die Effektivität des Performance Managements in der Organisation gesteigert werden kann:

1. **Schulung der Führungskräfte in Bezug auf möglich mögliche Beurteilungsfehler**

In vielen Fällen lassen sich Bewertungsfehler allein schon dadurch verringern, dass den beurteilenden Führungskräften überhaupt bewusst wird, welche Fehlerquellen es im Beurteilungsprozess prinzipiell gibt, den Führungskräften aufgezeigt wird, wie diese Beurteilungsfehler vermieden werden können.

Doch in der Praxis werden **Führungskräfte** nur **selten ausreichend** für den Prozess der Leistungsbeurteilung inklusive der Bewertungsbeurteilung **geschult**. So kommt eine Studie über den Einsatz von Performance Management in Großbritannien zum Ergebnis, dass lediglich 17 Prozent der befragten Unternehmen ihre Führungskräfte durch Präsenz-Trainings für den Prozess schulen würden. Die Autoren fragen zu recht, ob Firmen nicht in Anbetracht der Bedeutung des Performance Managements für den Unternehmenserfolg hier vielleicht mehr investieren sollten (TowersWatson 2014, S. 3). Vor dem Hintergrund, dass die befragten Unternehmen die mangelnde Qualifikation der Linienmanager als Hauptursache von schlecht funktionierenden Performance Management identifizierten (TowersWatson 2014, S. 9), scheint diese Frage mehr als berechtigt zu sein.

2. **Kalibrierung der einzelnen Beurteilungen innerhalb eines Bereichs**

Um gerade eine Tendenz zur Härte oder zur Milde einzelner Führungskräfte bei der Beurteilung zu vermeiden, bietet es sich an, die Zielbeurteilungen zusammen mit den Kollegen und den Vorgesetzten durchzusprechen. Durch dieses Mehraugenprinzip und den Vergleich einzelner Mitarbeitender in einer größeren Gruppe kann die Objektivität der Beurteilung deutlich erhöht werden. Diese unter Begriffen wie Kalibrierungsrunde, Performance Review Conference o. ä. durchgeführten Abstimmungsrunden setzen sich in immer mehr Unternehmen durch. So ist laut Mercer (2019, S. 2) der Einsatz dieses Ansatzes von 2013 bis 2016 um 15 Prozentpunkte auf 77 Prozent der befragten Unternehmen gestiegen. Efron (2019b) schlägt vor, diese Kalibrierungsrunden auch auf den vorgelagerten Schritt der Zielvereinbarungen auszuweiten, um auch hier bzgl. der Zielhöhe ein objektiveres Vorgehen zu erreichen.

3. **360° Feedback**

Die Objektivität in der Beurteilung kann noch weiter erhöht werden, in dem nicht nur die Vorgesetzten, sondern auch die Kollegen, die Mitarbeitenden der beurteilten Person sowie auch interne oder externe Kunden in die Beurteilung eingebunden werden (vgl. Scherm 2005). Die höhere Objektivität durch mehr Beobachter wird allerdings durch die hohe Zahl der Beurteilungen erkauft, die die einzelnen Beurteiler durchzuführen

sind. Dies mag ein Grund sein, warum die in 2. genannten weniger ressourcenintensiven Kalibrierungsrunden stark an Beliebtheit zugenommen haben.

Transfer für die Praxis

1. Wie oft schulen Sie Ihre Führungskräfte zu Zielvereinbarungen und -überprüfung?
2. Welche Trainingsformate setzen Sie dazu ein?
3. Nutzen Sie Kalibrierungsrunden, in denen Führungskräfte gemeinsam die Zielerreichung in einem Bereich diskutieren?

Diese Bewertungsfehler werden im Performance Management in allererster Linie auf der Ebene der einzelnen Führungskräfte diskutiert. Betrachten wir aber das Performance Management vor allem aus der **Perspektive der Strategieimplementierung**, so müssen wir auch darauf achten, dass auch beim **Umkehren des Kaskadierungsprozesses mit Verzerrungen zu rechnen** ist. Schließlich müssen die Ergebnisse von der individuellen Ebene in die Unternehmensziele zurückübersetzt werden. Engle und seine Koautoren beschreiben diese Konversion treffend: *„By the time the results reach the global level, the individual performance results may be unrecognizable and presented exclusively in terms of the vocabulary of strategic intent, functional value chain excellence, R&D ...* (Engle et al. 2015, S. 1958)“. Auch hier besteht die Gefahr, dass Ergebnisse auf den unteren Ebene falsch interpretiert und aggregiert werden. Je leistungsfähiger die im Unternehmen eingesetzten Controlling-Systeme, desto geringer die Gefahr der Verzerrungen.

Die **Bewertung des Zielerreichungsgrades** ist die andere Aufgabe der dritten Phase. Gerade wenn Boni an die Zielerreichung geknüpft sind, muss die Höhe des Bonus berechnet werden. Dazu stehen die verschiedensten Verknüpfungsmechanismen zu Verfügung (vgl. Salamon 2013; Watzka 2016b). Gerade da die **Verknüpfung der Zielerreichung mit Geld** motivierend wirken soll, ist es sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden den Bewertungsprozess als fair und transparent erleben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die erhoffte Motivation der Mitarbeitenden in Frustration umschlägt. Doch diese Transparenz scheint nicht immer gegeben zu sein. So berichten Bechan und Tse (2017, S. 9), dass bei einer weltweiten Befragung nur 54 Prozent der befragten Mitarbeitenden erklären konnten, wie sich ihr Bonus zusammensetzt.

Phase 4: Potenzialanalyse

Auch für den Fall, dass an die Zielerreichung keine variable Vergütung geknüpft ist, leiten sich aus der Zielerreichung weitere Schritte ab. Der Umfang, in dem einzelne Mitarbeitende ihre Ziele erreichen, gibt Hinweise über das vorhandene Humankapital im Unternehmen. Die Unterschiede in der Zielerreichung führen zu einer Differenzierung der Mitarbeitenden. Falls einzelne Mitarbeitende sich als Low-Performer erweisen, indem sie ihre Ziele nicht erreichen, **kann** – muss aber nicht – dies auf mögliche **Defizite** in der **Qualifikation** der Mitarbeitenden **hinweisen**. Gleichzeitig darf aber nicht vergessen werden, dass die mangelnde Zielerreichung auch Einflüssen wie konjunkturellen Faktoren oder unzureichender

Zuarbeit anderer Unternehmensbereiche geschuldet sein kann. Diese Rahmenbedingungen können es den Mitarbeitenden unmöglich gemacht haben, trotz ausreichender Qualifikation ihre Ziele zu erreichen. Hier ist eine sorgfältige Ursachenanalyse notwendig bevor vor schnell unnötige Personalentwicklungsmaßnahmen ergriffen werden.

Sollten Mitarbeitende ihre Ziele immer wieder übererfüllen, kann dies wiederum ein Hinweis darauf sein, dass diese Mitarbeitenden über das **Potenzial** verfügen, weitere und **anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen**. Aber auch hier ist eine ausreichende **Ursachenanalyse** für die Übererfüllung notwendig. Diese kann ebenso darauf zurück zu führen sein, dass zu einfache Ziele für diese Person vereinbart wurden. Sollte solch ein Potenzial bei einzelnen Mitarbeitenden erkannt worden sein, stellt sich im Rahmen der **Personalentwicklung** die Frage, wie die jeweiligen Mitarbeitenden auf weitere Aufgaben vorbereitet werden können.

Betrachten wir das Performance Management vor allem aus dem Blickwinkel der Strategieimplementierung, so geht es bei der Potenzialanalyse aber weniger um die Fähigkeiten und Kompetenzen einzelner Mitarbeitender. Stattdessen liefern die Ergebnisse aus der Zielüberprüfung **Hinweise** darauf, inwieweit das im Unternehmen **vorhandene Humankapital** auch den **Anforderungen der Unternehmensstrategie entspricht**. Hier sehen wir deutliche Berührungspunkte mit dem in Kap. 9 diskutierten **Kompetenzmanagement**. Genauso liefert die Potenzialanalyse auch Hinweise, ob mit dem vorhandenen Humankapital eine Strategieumsetzung realistisch ist oder ob eine Überprüfung der Strategie vor dem Hintergrund des vorhandenen Humankapital notwendig ist (vgl. Gimbert et al. 2010).

Transfer für die Praxis

1. Inwieweit fließen bei Ihnen in der Organisation Ergebnisse aus der Zielerreichung in die Potenzialanalyse der einzelnen Mitarbeitenden ein?
2. Inwieweit werden die Ergebnisse aus der Zielerreichung der einzelnen Mitarbeitenden aggregiert, um einen Überblick darüber zu bekommen, ob das vorhandene Humankapital für die Strategieumsetzung ausreicht?

Phase 5: Maßnahmen

In der vierten Phase werden im Rahmen der Potenzialanalyse Abweichungen zwischen dem Ist-Zustand und dem Soll-Zustand sowohl der Qualifikation der einzelnen Mitarbeitenden als auch des gesamten Humankapitals in der Organisation identifiziert. Man könnte sich darüber streiten, ob schon mit der Kaskadierung der Ziele auf die Ebene der einzelnen Mitarbeitenden der **Übergang vom strategischen Personalmanagement zum operativen Personalmanagement** stattgefunden hat. Spätestens aber mit der Entwicklung von Maßnahmen, die die Lücke zwischen vorhandenen und erwarteten Qualifikationen und Kompetenzen schließen soll, findet der Übergang von strategischer zur operativer Personalarbeit statt. Bei der Ableitung der Ziele aus der Unternehmensstrategie bewegen wir uns auf der strategischen Ebene. Beim Schließen der in Phase 4 identifizierten Lücken befinden wir uns im Kernbereich der operativen **Personalentwicklung**. Im Rahmen des

Performance Managements beobachten wir dementsprechend eine enge Verzahnung der verschiedenen Ebenen der Personalarbeit.

Wenn wir uns den Prozess des **Performance Managements** noch einmal vor Augen führen, besticht auf der einen Seite die **große Flexibilität** des Instruments. Egal, ob es um die Art und Menge der vereinbarten Ziele, den Zeitraum für die Zielerreichung oder auch die Verknüpfung der Ziele mit einer variablen Vergütung geht: das Performance Management lässt sich an die verschiedensten Anforderungen und Situationen anpassen. Diese konzeptionelle Flexibilität ist die große Stärke dieses Instruments.

Im Gegensatz zu den bisher diskutierten Instrumenten der Strategieimplementierung liegt die **Hauptlast in der Umsetzung** dieses Instruments nicht auf den Schultern der Spezialisten aus dem Personalbereich, sondern **auf den Schultern** der verschiedenen **Führungskräfte** im Unternehmen. Die Personaler konzipieren zwar das Performance Management, die eigentliche Durchführung liegt aber in den Händen der Führungskräfte. Die richtige Anwendung des Instruments stellt sehr **hohe Anforderungen an alle Beteiligten**, besonders aber an die Führungskräfte. Diese sind gerade bei zwei Phasen des Performance Management gefordert:

- **Zielvereinbarung**

Ziele so zu vereinbaren, dass sie einerseits den Unternehmenszielen entsprechen, gleichzeitig noch den Wünschen der Mitarbeitenden entgegenkommen, ist sehr anspruchsvoll. Umso mehr, wenn eine angemessen anspruchsvolle Zielhöhe und ausreichend präzise Messgrößen für das Ziel gefunden werden müssen.

- **Zielbewertung:**

Die Gefahr von Wahrnehmungsfehlern ist bei der Bewertung der Ziele nicht zu unterschätzen. Gerade aber bei qualitativen Zielen, die sich harten Messkriterien oft entziehen, ist eine möglichst objektive Beurteilung wichtig, um eine Demotivation der Mitarbeitenden zu vermeiden.

Diese beiden Phasen sind deshalb so kritisch, da sie neben ausreichender **fachlicher Qualifikation** ein sehr hohes Maß an **Kommunikationsfähigkeit** und gerade auch **Konfliktfähigkeit** erfordern. Diese Qualifikationen sind aber nicht immer gegeben. Unternehmen unterschätzen – oder scheuen – den Aufwand, der mit der ausreichenden Qualifikation der Beteiligten beim Performance Management verbunden ist (vgl. TowersWatson 2014). Hier kann die Personalfunktion durch zwei Maßnahmen dazu beitragen, das Potenzial des Performance Managements zu verwirklichen. Einerseits in dem für die Komplexität des Instruments sensibilisiert wird: Performance Management ist zu mächtig, als dass damit leichtfertig umgegangen werden sollte. Andererseits in dem die ausreichenden Budgets bereitgestellt werden, damit die Akteure ausreichend in Kommunikations- und Konfliktfähigkeit geschult werden, damit die Beteiligten über die für das Instrument notwendigen Kompetenzen verfügen.

10.3 Welche Rahmenbedingungen benötigt das Performance Management?

Bei den Rahmenbedingungen sehen wir einerseits wieder Parallelen zu den in Kap. 8 und 9 diskutierten Instrumenten zur Strategieimplementierung. Zentrale Voraussetzung für das Performance Management ist wieder eine **ausreichend klar definierte Unternehmensstrategie**. Nur wenn diese vorhanden ist, können Ziele über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg nach unten heruntergebrochen werden. Wir hatten schon in Kap. 2 diskutiert, dass diese Zielklarheit nicht immer vorhanden ist, selbst auf Ebene des Top-Managements Unklarheit über die Strategie des eigenen Unternehmens besteht (vgl. Collis und Rukstad 2008). Auch bei einem emergenten Ansatz lassen sich zwar für einzelne Teams oder Mitarbeitende Ziele entwickeln. Doch fehlt in diesem Fall die **zentrale Koordination der Ziele**.

Andererseits sehen wir beim Performance Management einen entscheidenden Unterschied sowohl zur strategischen Personalplanung als auch zum strategischen Kompetenzmanagement. Das **Performance Management benötigt** im Vergleich zu diesen beiden Ansätzen **keinen langen Zeitraum**, um einsetzbar zu sein. Wie wir gesehen hatten, kann der Zeitraum für die vereinbarten Ziele sehr kurz gehalten werden. Quartalsziele oder noch kürzere Fristen für Ziele sind möglich. Gleichzeitig müssen wir aber auch berücksichtigen, dass die Maßnahmen, mit denen im Rahmen des Performance Managements das Humankapital neue Kompetenzen aufbauen soll, unter Umständen auch mehrere Monate oder gar Jahre benötigen.

Zusätzlich zu der wichtigen Voraussetzung einer definierten Unternehmensstrategie gibt es aber noch eine Reihe von **impliziten Annahmen**, die wir bei Einsatz des Performance Managements berücksichtigen müssen. Zwar hatten wir den letzten Abschnitt mit dem Hinweis abgeschlossen, dass die hohe Flexibilität eine der großen Stärken des Performance Management darstellt. Auf Grund der Flexibilität eignet sich das Instrument eigentlich für den Einsatz in den unterschiedlichsten Situationen – eigentlich. Denn leider beruht das Performance Management auf einer **Reihe von Annahmen**, die die **Einsatzmöglichkeiten** des Instruments wiederum **deutlich einschränken** (vgl. Lebreuz 2013, 2020). Abb. 10.4 zeigt die wichtigsten – meist unausgesprochenen – Annahmen des Performance Managements.

Zu den impliziten Annahmen des Performance Managements gehören insbesondere:

- **Der Zusammenhang zwischen der Leistung einer Person und dem Ergebnis ist messbar:**

In einigen Fällen – wie bei Mitarbeitenden in der Produktion an einer Maschine oder einer Mitarbeiterin im Außendienst – ist der Zusammenhang zwischen dem eigenen Handeln und den Ergebnissen in Form von Durchsatz oder Neuumsatz klar nachvollziehbar. Bei vielen anderen Tätigkeiten, wie z. B. im Personal oder auch im Controlling lässt sich dieser Zusammenhang nicht eindeutig identifizieren (vgl. auch Kap. 7). Wenn aber der Zusammenhang nicht deutlich erkennbar ist, dann ist auch die Leistung der

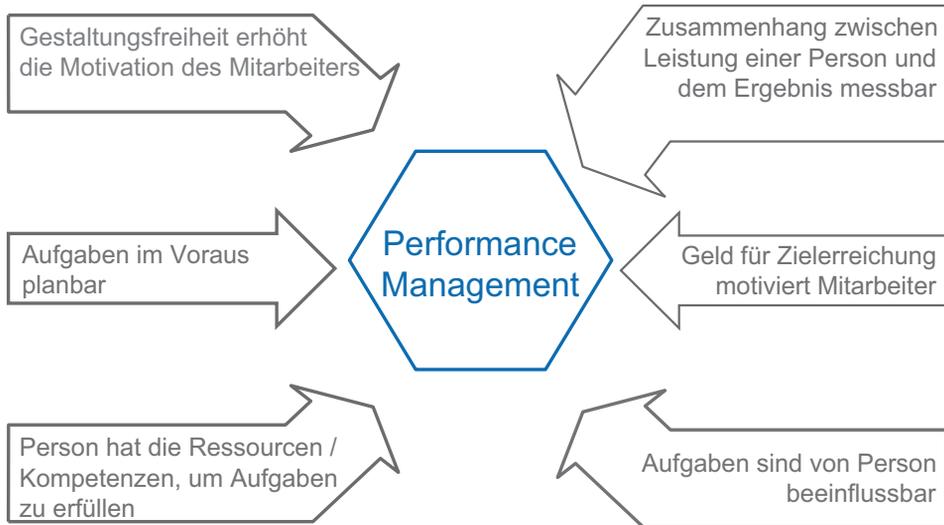


Abb. 10.4 Annahmen des Performance Managements

Mitarbeitenden schwierig zu erfassen, muss das Feedback zum eigenen Handeln vage bleiben.

- **Motivation durch Geld:**

Wird die Erreichung der Ziele mit der Zahlung von Boni verknüpft, dann besteht einerseits die Gefahr, dass die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden durch eine extrinsische Motivation durch Geld verdrängt wird. Dieses als Crowding-out bezeichnete Phänomen scheint zumindest in Wirtschaftsunternehmen nicht aufzutreten (vgl. Bie-mann et al. 2012, S. 15 f.). Für die Durchführung des Performance Managements relevanter dürfte der Abnutzungseffekt von finanzieller Motivierung sein. Die Mitarbeitenden gewöhnen sich schnell an einmal erlangte Boni. Um auch im Folgejahr eine ähnlich hohe Motivationswirkung erzielen zu können, wird es notwendig, den in Aussicht gestellten Bonus deutlich zu erhöhen. Nicht viele Tätigkeiten werden den finanziellen Spielraum zulassen, um kontinuierlich die Höhe der variablen Vergütung zu steigern.

- **Die Aufgaben sind von der Person beeinflussbar:**

Je stärker Mitarbeitende von der Zuarbeit von anderen Personen in der Organisation, der konjunkturellen Entwicklung abhängig sind, desto weniger können Mitarbeitende selbst dazu beitragen, das Ziel zu erreichen. Wenn die Abhängigkeit von Faktoren, die außerhalb des Einflussbereichs der Mitarbeitenden liegen, zu groß wird, verwandelt sich die Zielerreichung in ein Glückspiel: Haben die Rahmenbedingungen und die Zuarbeit der Anderen gepasst, wird das Ziel ohne größere Mühen erreicht. Passen die Rahmenbedingungen nicht, unterbleibt die Zuarbeit, dann können sich die Mitarbeitenden noch so sehr bemühen – erreichen werden sie wenig. Je arbeitsteiliger die Organisation, je komplexer die Aufgaben, desto geringer die Beeinflussbarkeit der Ergebnisse durch die jeweiligen Mitarbeitenden.

- **Die Aufgaben sind im Voraus planbar:**

Eng verknüpft mit dem vorigen Aspekt ist die Planbarkeit von Zielen. In einigen Tätigkeiten wird sich sehr gut vorhersagen lassen, welche Aufgaben im kommenden Zeitraum anfallen werden. Je unsicherer und turbulenter aber das Umfeld, desto schwieriger wird es, sinnvolle Ziele zu setzen. Mit zunehmender Dynamik im Arbeitsumfeld steigt die Gefahr, dass aufwändig vereinbarte Ziele wenige Wochen später zu Makulatur werden.

- **Die Person verfügt über die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen:**

Nur wenn die Mitarbeitenden auch die Rahmenbedingungen vorfinden, die sie zur Erreichung der Ziele benötigen, kann ein Performance Management funktionieren. Mitarbeitenden ein Ziel als ‚Herausforderung‘ verkaufen, für das sie gar nicht ausreichend qualifiziert sind, wird selten motivierend sein. Als Film mag eine ‚Mission Impossible‘ spannend sein, als Weg, die Unternehmensstrategie umzusetzen, wohl weniger. Je knapper die Ressourcen, je höher der Druck, desto größer die Versuchung, mit Mitarbeitenden Ziele ohne die ausreichenden Rahmenbedingungen zu vereinbaren.

- **Die Gestaltungsfreiheit erhöht die Motivation der Mitarbeitenden:**

Für viele Mitarbeitende mag es motivierend sein, sich den Weg für die Zielerreichung selbst aussuchen zu können. Doch treffen wir immer wieder auf Mitarbeitende, deren Bedürfnis zu Selbstbestimmung nur gering ausgeprägt ist. Für diese Personen dürften die gegebenen Freiheitsgrade und die damit verbundene Unsicherheit eher demotivieren.

Fassen wir die dem Performance Management zu Grunde liegenden Annahmen zusammen, so müssen wir feststellen, dass **für viele** Organisationen und gerade auch **einzelne Tätigkeiten** die **Rahmenbedingungen** für ein **Performance Management** nur sehr **eingeschränkt vorhanden** sind. In einigen Fällen fehlen sie teilweise bzw. sogar komplett. Immer wieder setzen Unternehmen das Instrument undifferenziert ohne Prüfung der Rahmenbedingungen ein. Dies dürfte eine der Ursachen für die eingangs angesprochene weit verbreitete Unzufriedenheit mit dem Performance Management sein.

Transfer für die Praxis

1. Für welche Aufgaben und Gruppen wird in Ihrem Unternehmen mit einem Performance Management gearbeitet?
2. Für welche dieser in 1. aufgeführten Gruppen treffen die eben diskutierten Rahmenbedingungen und Annahmen zu, für welche nicht?

10.4 Wie sieht es mit der Verbreitung des Performance Managements aus?

Wenn wir von der Aufmerksamkeit ausgehen, die das Performance Management in der Fach- und Wirtschaftspresse genießt (vgl. bspw. Cappelli und Travis 2016; Goler et al. 2016; Gorbatov und Lane 2018; Spies 2017), so scheint dies auf eine **weite Verbreitung**

des Instruments hinzudeuten. Geht es aber um konkrete Zahlen zum Einsatz des Instruments, wird die Datenlage leider recht dünn. Es gibt zwar eine Vielzahl von Studien zum Thema Performance Management (vgl. bspw. Mercer 2013, 2019; TowersWatson 2014; Aon 2016; Kienbaum 2017; Chowdhury et al. 2018), doch fokussieren diese sich meist auf die Frage, *wie* Firmen das Performance Management einsetzen. Sie geben aber keine Auskunft darüber, welcher Anteil der Unternehmen das Instrument überhaupt verwendet.

Eine Ausnahme bildet die 2017 durchgeführte Studie der Frankfurt Business Media und des Software-Anbieters Cornerstone (Frankfurt Business Media und Cornerstone 2017). In dieser Studie wurden 500 Firmen mit mehr als 400 Mitarbeitenden in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt. Die Studie ist durch die Beschränkung auf mittlere und große Unternehmen nicht repräsentativ, doch gibt sie einige interessante Hinweise zur Verbreitung des Performance Managements. Mit 73 Prozent **setzen fast drei Viertel** aller befragten **Unternehmen Performance Management** in der einen oder anderen Form **ein**. Dabei wird das Instrument nicht nur für das obere und mittlere Management (87 Prozent) eingesetzt, sondern bei über 60 Prozent der Firmen auch für Mitarbeitende und Spezialisten (vgl. Frankfurt Business Media und Cornerstone 2017, S. 8).

Wie wir im Abschn. 10.1 diskutiert hatten, erfüllt das Performance Management neben der Strategieimplementierung auch viele **weitere Aufgaben** wie die Motivation der Mitarbeitenden, die Bestimmung des Gehalts sowie auch **die Identifikation von Entwicklungsbedarfen und -potenzialen**. Es scheinen gerade diese **letzteren Funktionen** des Performance Managements für die **meisten Firmen im Vordergrund** stehen. So sind die Leistungsbewertung und die Potenzialanalyse die Aufgaben, zu denen das Performance Management am häufigsten herangezogen wird. (Frankfurt Business Media und Cornerstone 2017, S. 9) Der Punkt der Strategieumsetzung taucht in dieser Studie gar nicht auf. Dies kann aber auch dem Fragebogendesign der Studie geschuldet sein.

Die Ergebnisse erwecken den Eindruck, dass das **Performance Management** eher in dem Sinne **strategisch eingesetzt** wird, in dem es hilft, über die **Potenzialanalyse** das für die Strategieumsetzung benötigte Humankapital aufzubauen. Gleichzeitig zeigen aber auch verschiedene andere Studien, dass die **Zielvereinbarungen** – und damit die mittelbare Strategieumsetzung – einen hohen Stellenwert beim Performance Management haben. So setzen zwischen gut 70 Prozent (Kienbaum 2017) und 90 Prozent (Aon 2016) Prozent der befragten Unternehmen Zielvereinbarungen ein. Allerdings ist bei all diesen Studien zu bedenken, dass es sich um nicht repräsentative Stichproben handelt und so nur eingeschränkt die Situation in den Unternehmen insgesamt widerspiegelt. Nichtsdestotrotz lässt sich auf einen weiten Einsatz des Performance Managements schließen.

Die vorliegenden **Studien erlauben keine klare Abgrenzung, für welche der unterschiedlichen Aufgaben** das Performance Management **genutzt** wird. **Genauso wenig** lässt sich aus den Studien entnehmen, **mit welcher Konsequenz** und in welcher Qualität das Performance Management in den Firmen **gelebt** wird. In einem Unternehmen mag das Performance Management zu einem Ritual verkommen sein, in der anderen werden die Potenziale des Instruments voll ausgeschöpft. Auf dem Papier mögen beide Unternehmen das Instrument einsetzen, zwischen der jeweiligen Wirkung können dann aber Welten liegen.

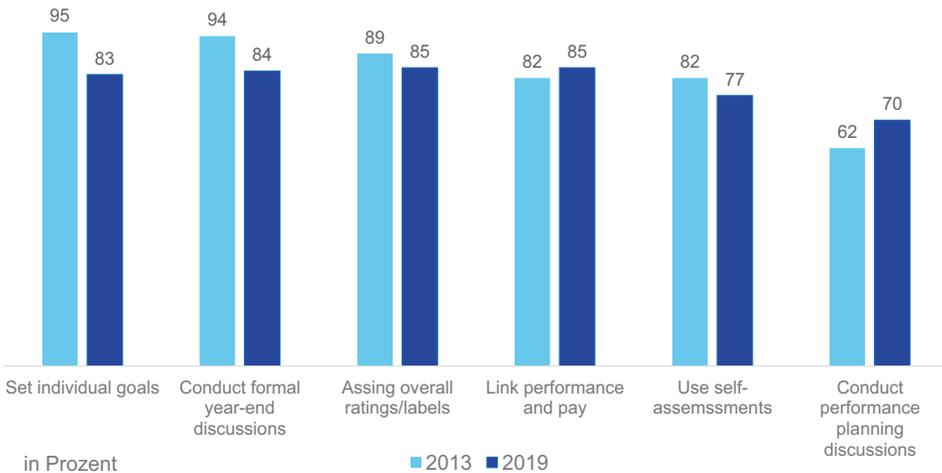


Abb. 10.5 Der Einsatz einzelner Elemente des Performance Managements (in Anlehnung an Mercer 2019, S. 2)

Transfer für die Praxis

1. Wie würden Sie auf einer von 1–10 (10 entspricht einer konsequenten Umsetzung des Instruments) den Einsatz des Performance Managements in Ihrer Organisation bewerten?
2. Woran machen Sie diese Bewertung fest?

Trotz einiger weit publizierter Beispiele, in denen Firmen auf Leistungsbeurteilungen oder individuelle Boni verzichtet haben (vgl. Goler et al. 2016; Effron 2018), hat sich beim **Einsatz des Performance Managements** relativ **wenig verändert**. Wie in Abb. 10.5 ersichtlich, hat die Zahl der individuellen Zielvereinbarungen in einer weltweiten Stichprobe um zwölf Prozentpunkte abgenommen, verbleibt 2019 mit 83 Prozent immer noch auf hohem Niveau. Auch hat sich zwischen 2013 und 2019 die Zahl der formalen Jahresendgespräche um zehn Prozentpunkte reduziert. Dies spiegelt den geforderten Trend nach Agilität und der Betonung von Teamleistungen wider (Cappelli und Travis 2016). Jedoch bleiben formale Jahresendgespräche mit 84 % eindeutig ein Standardelement des Performance Managements. Gleichzeitig ist eine signifikante Abnahme der Selbstbeurteilungen der Mitarbeitenden um zwölf Prozentpunkte auf 70 Prozent zu beobachten.

Insgesamt verbleibt der **Einsatz des Performance Managements** auf **hohem Niveau**. Leicht zugenommen hat sogar die Verknüpfung zwischen Leistung und der Vergütung. Effron (2018) betitelt seinen Artikel zur Kritik am Performance Management mit „*After the Storm: Five years of Performance Management*“. Schauen wir uns aber den tatsächlichen Einsatz des Performance Managements an, dann erscheint der Sturm von dem Efron sprach – bei allem identifizierten Verbesserungspotenzial (vgl. bspw. Cappelli und Travis 2016, 2018; Goler et al. 2016; Effron 2018, 2019a; Gorbatov und Lane 2018; Spies 2017) – fast wie ein Sturm im Wasserglas.

10.5 Performance Management – eine Bewertung

Das Performance Management ist das dritte Instrument zur Strategieimplementierung, das wir näher beleuchtet haben. Es erweist sich als ein sehr mächtiges Managementinstrument. Dies liegt daran, dass Performance Management in einem Instrument fünf verschiedene Aufgaben erfüllen kann:

- **Kommunikation der Unternehmensstrategie:**
Die Ziele, die im Rahmen der Kaskadierung heruntergebrochen werden, dienen der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Durch die Vorstellung dieser Unternehmensziele und der Begründung ihres Beitrages zur Unternehmensstrategie wird die Strategie in der Organisation bekannt gemacht.
- **Ausrichtung der Aktivitäten der Mitarbeitenden auf die Unternehmensstrategie:**
Durch die Kaskadierung der Unternehmensziele über die verschiedenen Hierarchieebenen bis hin zum einzelnen Team oder Mitarbeitenden kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden zielgerichtet zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen.
- **Motivation der Mitarbeitenden:**
Das Setzen von anspruchsvollen Zielen kann die Mitarbeitenden zu einer höheren Leistung anregen, Freiheitsgrade bei der Verfolgung der Ziele das Engagement der Mitarbeitenden zusätzlich steigern.
- **Entlohnung der Mitarbeitenden:**
Wird die Zielerreichung mit der Zahlung von Boni belohnt, so kann die Motivation noch weiter erhöht und ggf. über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten.
- **Entwicklung der Mitarbeitenden:**
Durch den Umfang und die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden ihre Ziele (nicht) erreichen, können Entwicklungsbedarfe und -potenziale identifiziert werden, um die Mitarbeitenden mit dementsprechenden Maßnahmen zu qualifizieren, das für die Strategieumsetzung benötigte Humankapital zu entwickeln.

Transfer für die Praxis

1. Auf welchen Aufgaben des Performance Managements liegt in Ihrem Unternehmen momentan der Schwerpunkt?
2. Falls es nicht die Ausrichtung der Mitarbeitenden auf die Unternehmensstrategie sein sollte, welche Maßnahmen würden sich aus Ihrer Sicht anbieten, das Instrument in diese Richtung weiter zu entwickeln?

Neben diesen Möglichkeiten überzeugt das Performance Management auch durch seine **hohe konzeptionelle Flexibilität**: die Art der Ziele, die Länge des Zeitraums, die Verknüpfung mit der Vergütung sowie die Bewertungskriterien können beliebig an die Situation im Unternehmen angepasst werden. So überrascht es kaum, dass die **Verbreitung** des **Performance Managements** verglichen mit den in Kap. 8 und 9 diskutierten Instrumenten **hoch** ist. Bei der strategischen Personalplanung und dem strategischen

Kompetenzmanagement mussten wir feststellen, dass die Instrumente in vielen Fällen eher operativ als strategisch eingesetzt wurden (vgl. Abschn. 8.4 und 9.4). Beim Performance Management können wir nicht genau auseinander dividieren, in welchen Unternehmen das Instrument in erster Linie zur Umsetzung der Unternehmensstrategie, in welchen Fällen es primär der Motivierung der Mitarbeitenden, in welchen Fällen es vor allem zur Entwicklung der Mitarbeitenden dient. Doch selbst ein eher auf die Entwicklung der Mitarbeitenden ausgelegtes Performance Management ist eine gute Ausgangsposition, die strategische Dimension des Instruments auszubauen. So ist das **Performance Management in vielen Unternehmen** als Prozess schon **eingeführt** und kann dementsprechend mit **überschaubarem Aufwand** in ein **Instrument** der **Strategieimplementierung weiterentwickelt** werden.

Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Möglichkeiten ist nachvollziehbar, dass sich für viele Unternehmen gar nicht die Frage stellt, *ob* sie dieses Instrument einsetzen. Dies zu tun, liegt bei den möglichen Vorteilen einfach auf der Hand. Allerdings müssen sich Unternehmen sehr wohl überlegen, **ob** sie das **Performance Management flächendeckend** einsetzen **sollen**. Im Abschn. 10.2 wurden die hohen Anforderungen diskutiert, die ein Performance Management an alle am Prozess beteiligten Akteure stellt. Diese führen, genauso wie die in Abschn. 10.3 aufgeführten Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen, dazu, dass sich ein Unternehmen genau überlegen sollte, *wo* in der Organisation sich der Aufwand eines Performance Management lohnt, bei *welchen* Tätigkeiten und Stellen die Voraussetzungen für ein Performance Management ausreichend erfüllt sind. Der in der Fachöffentlichkeit intensiv diskutierte Unmut mit dem Performance Management (vgl. Goler et al. 2016; Efron 2018) kann als Hinweis gewertet werden, dass **Organisationen differenziert** an den **Einsatz des Instruments** herangehen müssen, **statt** mit der **Gießkanne** ein Performance Management über dem gesamten Unternehmen auszugießen.

Es dürfte **kaum** ein **Managementinstrument** geben, dessen **Komplexität so unterschätzt** wird, wie das Performance Management. Da das Performance Management nicht nur mächtig, sondern auch sehr anspruchsvoll ist, tun sich viele Unternehmen mit dem Instrument schwer, das Instrument sinnvoll und sauber einzuführen. Die **Unzufriedenheit** mit einem unpassend oder halbherzig eingeführten Performance Management ist gut nachvollziehbar, der Wunsch, die Situation zu verbessern, ebenso. Doch besteht die **Gefahr der Überreaktion**, die Gefahr, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Was Goler und seine Koautoren über den Aspekt der Leistungsbeurteilung schreiben, lässt sich voll und ganz auf das gesamte Performance Management übertragen: „*Performance reviews were put in place for good reasons; discarding them entirely might be an overreaction to how they're often executed. ... They're [performance evaluations] far from perfect, but they're also far better than the alternatives* (Goler et al. 2016, S. 94).“

Gerade weil ein sauber konzipiertes und richtig eingeführtes Performance Management so viele Chancen für das Unternehmen bietet, sollten sich Unternehmen genau überlegen, ob sie auf dieses Instrument verzichten sollen. Gleichzeitig müssen sie sich im Klaren darüber sein, dass die **Vorteile** des **Performance Managements nicht zum Nulltarif** erhältlich sind, sondern einer deutlichen Investition bedürfen. Wenn Unternehmen sich

genau überlegen, in welchen Bereichen die Voraussetzungen für ein Performance Management gegeben sind und in diesen – und nur in diesen – Bereichen das Performance Management konsequent einführen, dürfte der Return on Invest für das Instrument aber so hoch sein, um den Aufwand mehr als zu rechtfertigen.

Literatur

- Aon. (2016). *Reimagining performance management – Surrender is still not a strategy* (Aon Advisory Brief). London: Aon.
- Bechan, B., & Tse, D. (2017). *Findings from the 2016 global talent management & rewards and global workforce studies*. London: WillisTowersWatson. http://www.decusoft.com/wp-content/uploads/2017/03/03-07-17_TW_NJCA_Preso-.pdf. Zugegriffen am 09.09.2019.
- Becker, F. (2009). *Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilungen* (5. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Biemann, T., Sliwka, D., & Weckmüller, H. (2012). Auf gesicherte empirische Fakten setzen statt auf Mythen vertrauen. *PERSONALquarterly*, 64(4), 10–17.
- Book, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York: Hachette.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. Aufl.). Basingstoke: Palgrave.
- Cappelli, P., & Travis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 10, 58–67.
- Cappelli, P., & Travis, A. (2018). HR goes Agile. *Harvard Business Review*, 96(3), 47–53.
- Chowdhury, S., Schaninger, B., & Hioe, E. (2018). *Harnessing the power of performance management*. Cambridge, MA: McKinsey & Company.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82–90.
- Doerr, J. (2018). *OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*. Stuttgart: Vahlen.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper.
- Effron, M. (2018). *After the storm: Five years of performance management*. New York: Talent Strategy Group.
- Effron, M. (2019a). *The secret to setting great goals*. New York: Talent Strategy Group.
- Effron, M. (2019b). *A faster way to remove bias from performance management*. New York: Talent Strategy Group.
- Engle, A., Festing, M., & Dowling, P. (2015). Gaining attitude on global performance management processes. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1955–1964.
- Forrester Research. (2018). *Employee performance management needs a promotion*. Cambridge, MA: Forrester Research.
- Frankfurt Business Media & Cornerstone. (2017). *HR-Performance-Management 2020 – Eine Trendstudie für die DACH-Region*. Frankfurt/Main: Frankfurt Business Media & Cornerstone.
- Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43, 477–497.
- Goler, L., Gale, J., & Grant, A. (2016). Let's not kill performance evaluations yet. *Harvard Business Review*, 2016, 90–94.

- Gorbatov, S., & Lane, A. (2018). Is HR missing the point on performance feedback? *MIT Sloan Management Review*, 59(4), 65–71.
- Harris, M., & Taylor, B. (2019). Don't let metrics undermine your strategy. *Harvard Business Review*, 9, 62–69.
- Hilty, M., & Brunner, J. (1999). Integration von Performance Management und Anreizsystemen. *Zeitschrift für Organisation*, 68(5), 265–270.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Kanning, U. (2019). *Standards der Personaldiagnostik. Personalauswahl professionell gestalten* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kienbaum Consultants. (2017). *Geld verteilen oder Performance entwickeln? Kienbaum Trendstudie Performance Management 2017*. https://media.kienbaum.com/wp-content/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_Performance_Management_Studie_2017s.pdf. Zugegriffen am 11.09.2019.
- Lebrez, C. (2013). Leistungsbezogenens Gehalt lohnt – selten. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 298, S. 18.
- Lebrez, C. (2020). Vergütung als Führungsinstrument. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (8. Aufl., S. xxx–xxx). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lebrez, C., & Schellig, H. (2019). *Personalpsychologie I – Personalmanagement Grundlagen und Herausforderungen des Personalmanagements*. Hamburg: Studienbrief.
- Ledford, G., & Schneider, B. (2018). *Performance feedback culture drives business impact*. Seattle: Institute for Corporate Productivity.
- Likierman, A. (2009). The five traps of performance measurement. *Harvard Business Review*, 87(10), 96–101.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, E., & Latham, G. (2017). *New developments in goal setting and task performance*. London: Routledge.
- Mellahi, K., Frynas, J., & Collings, D. (2016). Performance management practices within emerging market multinational enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(8), 876–905.
- Mercer. (2013). *2013 global performance management survey report – Global results*. New York: Mercer.
- Mercer. (2019). *Performance transformation in the future of work*. New York: Mercer.
- Müller-Vorbrüggen, M., & Radel, J. (2016). *Handbuch Personalentwicklung: Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- N.N. (14. November 2002). How to pay bosses. *The Economist*.
- N.N. (13. Mai 2013). Keine OP-Boni mehr für Chefärzte. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 108, S. 14.
- Repenning, N., Kiefer, D., & Repenning, J. (2018). A new approach to designing work. *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 29–38.
- Ridder, H. (2015). *Personalwirtschaftslehre* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ryan, M., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Salamon, E. (2013). *Variable Entgeltsysteme für Praktiker. Die Grundstrukturen für Unternehmen*. Berlin: de Gruyter.
- Scherm, M. (Hrsg.). (2005). *360-Grad-Beurteilungen: Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen: Hogrefe.

- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
- Spies, R. (2017). Es führt kein Weg vorbei an variabler Vergütung. *Personalführung*, 4, 36–43.
- TowersWatson. (2014). *Ticking all the boxes? A study of performance management practices in the UK*. London: TowersWatson.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Watzka, K. (2016a). *Ziele formulieren – Erfolgsvoraussetzungen wirksamer Zielvereinbarungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Watzka, K. (2016b). *Zielbasiert vergüten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Wolf, G. (2018). *Zielvereinbarungen in der Praxis*. Freiburg: Haufe.



Raimund Birri, Zürich

Zusammenfassung

Der in diesem Kapitel unter dem Namen Human Capital Management vorgestellte Ansatz zur Strategieimplementierung basiert auf dem Talentmanagement. Im Gegensatz zu den bisher diskutierten Ansätzen ist das Human Capital Management kein generelles Konzept, sondern die konkrete Umsetzung des strategischen Talentmanagements bei einer Schweizer Großbank. Das Human Capital Management entwirft eine generische HR-Architektur, die Mitarbeitenden und Führungskräften Orientierung darüber geben kann, welche Instrumente seitens des Personalmanagements zu welchem Zweck eingesetzt werden. Anknüpfend an den Gedanken der HR Scorecards ist es auch für das Human Capital Management eine zentrale Annahme, dass das Humankapital des Unternehmens mess- und überprüfbar ist: Nur wenn es gemessen werden kann, kann es auch aktiv gesteuert werden. Wie diese Messung durchgeführt wird und wie die Messgrößen und Instrumente dazu entwickelt bzw. integriert werden müssen, das sind die zentralen Themen dieses Kapitels. Ob und inwieweit der Ansatz auf andere Unternehmen übertragen werden kann, diskutieren wir abschließend.

In den Kap. 8, 9 und 10 sind Wege bzw. Instrumente zur Unterstützung der Umsetzung von Unternehmens- bzw. Personalstrategie beschrieben und diskutiert worden. Ein weiterer Lösungsansatz, der unter dem Begriff des Talentmanagements weitverbreitet ist, versucht primär, die oberen Managementpositionen mit geeigneten und

passenden Führungskräften zu besetzen (vgl. Ritz und Thom 2011), und geht danach davon aus, dass diese die richtigen Mitarbeitenden einstellen, entwickeln und (be-)fördern sowie allenfalls eine geeignete Führungs-/Unternehmenskultur etablieren. Welche Managementinstrumente diese ausgewählten Führungskräfte als ‚Kulturträger‘ für ihre Personalentscheidungen einsetzen bzw. zur Verfügung gestellt bekommen, ist damit aber noch nicht geklärt. Der im Folgenden beschriebene Ansatz eines strategischen Talentmanagements unterscheidet sich von den anderen hier im Buch beschriebenen Ansätzen dadurch, dass er **Ergebnis eines Prozesses in einem einzelnen Unternehmen** ist. Unter dem Namen **Human Capital Management (HCM)** ist er über mehrere Jahre in iterativen Entwicklungsschritten in der **Credit Suisse** entstanden. Er ist im Detail im Buch ‚Birri: Human Capital Management. Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management‘ (2. Auflage, 2013) dokumentiert. Seine theoretische und konzeptionelle Basis hat dieser Ansatz allmählich und eher im Nachhinein erhalten, unter anderem durch eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem hier in diesem Buch beschriebenen strategischen Personalmanagement.

11.1 Welche Idee steckt hinter dem Human Capital Management?

Der Begriff Human Capital Management (HCM) wird vielseitig eingesetzt. Gerade auch, um verschiedene Ansätze zur Bewertung des Humankapitals mit unterschiedlichen – meist finanziellen – Messgrößen zu beschreiben (vgl. u. a. Scholz et al. 2011). Im Gegensatz dazu versucht das HCM der Credit Suisse unter anderem, die bisher beschriebenen Ansätze und Instrumente zur Strategieumsetzung in einem durchgängigen Rahmen (Architektur) zu positionieren und zu kombinieren, sodass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende schnell verstehen, welche Ziele das Personalmanagement mit welchen Mitteln verfolgt, worauf Personalentscheide basieren und wer dabei welche Aufgabe und Entscheidungsbezug hat. In diesem Sinne ist HCM eine Art generische HR-Architektur, die aufzeigt, welche Instrumente in welchen Humankapitalsegmenten sinnvoll sind und wie diese kombiniert und koordiniert werden müssen. Der Begriff ‚Human Capital Management‘ anstelle von ‚Personalmanagement‘ weist jedoch darauf hin, dass dabei primär der Investment-Ansatz unterstützt wird und weniger der Markt-Ansatz. HCM ist also der Versuch einer generischen HR-Architektur insbesondere für die Personalsegmente, wo ein Investment-Ansatz angezeigt ist bzw. wo das Humankapital das Potenzial hat, einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Wie weit diese Architektur dennoch unternehmensspezifische und segmentspezifische bzw. einzigartige Lösungen unterstützt, wird weiter unten erklärt und thematisiert. **HCM** verfolgt grundsätzlich **zwei** wesentliche **Ziele**: erstens, das benötigte **Humankapital effizient** und nachhaltig **bereitzustellen** sowie auf die Unternehmensstrategie auszurichten. Zweitens verfolgt HCM das Ziel, ein **Organisationskapital** bzw. eine organisatorische Fähigkeit (*capability*) **zu schaffen**, die im Sinne des ‚Resource based View‘ (RBV) (vgl. Barney 1991) als Alleinstellungsmerkmal einen Wettbewerbsvorteil generieren kann, mit anderen Worten: ein schwer imitierbares ‚*Talent for Talent*‘ aufbauen kann.

Vier Prämissen liegen dem hier vorgeschlagenen HCM-Ansatz zugrunde:

1. Die Führungskräfte sind die Hauptakteure des HCM:

Nicht etwa die HR-Funktion, sondern die Führungskräfte aller Stufen sind die verantwortlichen Akteure für Personalentscheidungen und folglich die *Hauptakteure* und Stakeholder des HCM – (vgl. dazu auch die Diskussion der unterschiedlichen Verständnisse von Personalmanagement in Abschn. 2.3). HCM im Alltag ist primär eine Führungsaufgabe. Die HR-Funktion erhält neu die anspruchsvolle Aufgabe, in der Rolle als HCM-Architekt zusammen mit den Führungskräften ein für das Unternehmen und seine Humankapitalsegmente passendes HCM zu entwerfen, zu kommunizieren und entsprechende Prozesse, Instrumente und Steuergrößen zu definieren, mit denen die Führungskräfte aller Ebenen, also bis hin zum Teamleiter, effizient ihre Aufgabe als Human Capital Manager wahrnehmen können. Eine Delegation der Verantwortung für Personalentscheidungen und für die Wahl geeigneter Personalinstrumente auf die tiefstmögliche hierarchische Stufe macht alle Führungskräfte für ihr Humankapital verantwortlich und fördert ein gemeinsames Verständnis für HCM.

2. Das Humankapital ist mess- und überprüfbar:

Auch wenn Kompetenzen, Motivation, Potenzial, generell menschliche Faktoren bei der Verrichtung von Arbeit (Humankapital eben) vergleichsweise weiche Konzepte und Faktoren sind, so ist es erstens unabdingbar und zweitens mit entsprechenden Anstrengungen, Maßnahmen und Instrumenten möglich, ausreichende Verlässlichkeit bei der Erhebung von zentralen Messgrößen des Humankapitals zu erreichen. Eine besondere Bedeutung erhalten hierbei die Auswahl, Definition und Standardisierung der grundlegenden Messgrößen. Einen vergleichsweise großen Platz nehmen auch Überlegungen ein, unter welchen Bedingungen Humankapitalmessungen möglichst effizient objektive Ergebnisse liefern und von den Betroffenen auch verstanden und akzeptiert werden. Wie eingangs erwähnt, ist dabei nicht Ziel, das Humankapital als Ganzes zu ‚bewerten‘ (z. B. in Form eines Dollar-Betrages), sondern Steuergrößen zu definieren, auf die bei Personalentscheidungen (individueller und kollektiver Art) überprüfbar und verlässlich abgestellt werden kann.

3. Letztlich zählt der Unternehmenserfolg:¹

Aus ethisch-moralischer Sicht sind Investitionen in die Leistungsfähigkeit und für das Wohlergehen der Mitarbeitenden grundsätzlich positiv zu bewerten und müssen nicht weiter begründen werden. Das Überleben und der Erfolg eines Unternehmens oder eines Unternehmensbereichs und damit auch der Arbeitsplätze hängen jedoch von betriebswirtschaftlichen Zahlen bzw. vom nachhaltigen Geschäftserfolg ab. HCM-gestützte Personalentscheidungen und Investitionen in das Humankapital müssen folglich immer mit deren Beitrag zum Unternehmenserfolg begründet werden können. Erst ein Evidenzbasiertes Personalmanagement schafft es, der Ressource Humankapital und der für das Design eines HCM zuständigen Funktion (HR) einen Platz in strategischen Entscheidungsgremien einer Organisation zu verschaffen.

¹ Siehe dazu auch die Stakeholder-Diskussion in Abschn. 2.2.

4. **Integration führt zu höherer Effizienz:**

Ein *integriertes HCM* ist effizienter und wirkungsvoller als die Summe einzelner lokal optimierter Instrumente. Integration meint dabei Verschiedenes:

- a. **Inhaltliche Konsistenz:** Es gelten überall im HCM die gleiche Sprache (z. B. Kompetenzen im Kompetenzmodell), die gleichen Begrifflichkeiten (z. B. was versteht man unter ‚Engagement‘) und Definitionen (z. B. welche Kriterien bestimmen das Potenzial eines Mitarbeitenden) und die gleichen Regeln (z. B. Nachfolgeentscheide basieren auf einer Kombination von Leistungs- und Potenzialeinschätzung). Dies reduziert den Lernaufwand und die Kommunikation unter den Beteiligten. Die HR-Funktion erhält dadurch auch mehr Glaubwürdigkeit.
- b. **Gegenseitige Verstärkung der Prozesse:** Andererseits führt Integration dazu, dass sich die einzelnen Prozesse und Instrumente gegenseitig verstärken und sich nicht widersprechen oder behindern. Output eines Instrumentes wird als Input für einen anderen Prozess benutzt. Des Weiteren bedeutet Integration, dass der Aufbau aller Elemente des HCM in seiner Gestalt einfach darstell- und nachvollziehbar ist. Führungskräfte sind in der Personalführung Teil eines harmonischen Konzerts von Prozessen, Messgrößen und Interventionen und sehen sich nicht wie heute oft üblich mit einem undurchsichtigen Mess- und Maßnahmenhaufen konfrontiert. Personalführung als eine Managementfunktion ist sinnvoll eingebettet in einen Management-Jahreszyklus. Prozesse wie Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgespräche passen z. B. terminlich zu Prozessen der Geschäfts- und Budgetplanung.
- c. **Transparenz über Hierarchiestufen und Organisationseinheiten hinweg:** Genauso wie Geschäftszahlen (z. B. Umsatz, Verkauf, Betriebskosten etc.) zwischen Organisationseinheiten vergleichbar dargestellt werden und bei der Interpretation dieser Zahlen ein internes Benchmarking erfolgt, so erleichtert eine Transparenz bezüglich Humankapitalzahlen und -interventionen die Interpretation und stimuliert intern einen ‚HCM-Wettbewerb‘ zwecks Optimierung der HCM-Aktivitäten.

Basierend auf diesen Prämissen versucht das HCM, eine Struktur, eine Architektur zu entwickeln, mit der Personalentscheide strategisch ausgerichtet sowie transparenter und faktenbasierter getroffen werden können.

11.2 **Wie ist das Human Capital Management aufgebaut?**

Personalinstrumente erscheinen zumindest aus Sicht der Führungskräfte oft zufällig bis erratisch ausgewählt und zusammengesetzt. Ein integriertes HCM ist ohne ein ganzheitliches und stabiles Modell weder erreichbar noch kommunizierbar. Mit diesem Modell soll den Führungskräften der Zweck des HCM dargelegt werden: nämlich die Bereitstellung und Steigerung des gemäß Personalstrategie benötigten Humankapitals nachweislich zu unterstützen. Gerade dieser Punkt ist nicht zu unterschätzen, denn insbesondere Führungskräfte ‚leiden‘ oft unter der Komplexität ihrer Aufgabe insgesamt und schätzen deswegen kohärente Begrifflichkeiten und integrierte, standardisierte Prozesse bei der Personalführung.

HCM-Architektur

Der Begriff ‚Architektur‘ ist aussagekräftiger und bildhafter als der Begriff ‚Modell‘ oder ‚Rahmen‘. Deshalb sprechen wir hier in der Folge von der ‚HCM-Architektur‘, wohl wissend, dass darunter nicht genau das Gleiche zu verstehen ist wie unter der in Kap. 4 detailliert erläuterten ‚HR-Architektur‘. Die hier vorgestellte **HCM-Architektur verfolgt folgende fünf Ziele:**

1. Gesamtüberblick:

Eine HCM-Architektur ermöglicht einen Gesamtüberblick über das „Gebäude“ HCM geben, seine Eckwerte, Funktionen und seinen Zweck übersichtlich darstellen.

2. Bestandsaufnahme:

Die HCM-Architektur soll den HR-Spezialisten in einem Unternehmen aufzeigen, welche Bestandteile schon gebaut sind, welche noch fehlen und wo sie warum welche Verbesserungen und Ergänzungen anbringen sollen.

3. Schaffung von Zielklarheit:

Die HCM-Architektur soll dem HR-Leiter und der Gesamtleitung eines Unternehmens aufzeigen, wie das fertige HCM künftig aussehen wird und was dafür noch zu tun ist. Damit sollen Planungssicherheit und Zielklarheit im Bereich HCM erhöht werden.

4. Definition zwingender Bestandteile:

Die HCM-Architektur soll ausweisen, welche Bestandteile der Architektur zwingend sind bzw. zum Pflichtprogramm gehören (z. B. „tragende Wände“), welche warum eng standardisiert sind und wo in der Gestaltung und Nutzung von Bauteilen auch Freiräume sind bzw. wo die Kür beginnt.

5. Relevanz und Verbindlichkeit:

Die HCM-Architektur kann darstellen, welche Elemente bzw. Räume der Architektur welche Relevanz und Verbindlichkeit für welche Segmente des Humankapitals haben. Nicht jeder Raum eines Gebäudes ist für alle Nutzer gleich relevant: Beispielsweise mag ein Portfoliomanagement nur für obere Hierarchiestufen als verbindlich erklärt werden, das Performance Management jedoch wird auf allen Ebenen etabliert.

Das sind natürlich hehre Ansprüche, die verschiedentlich mehr als Wegweiser denn als sichere Häfen oder konkrete Anleitungen dienen werden. Grundsätzlich ist auch zu fordern, dass die **HCM-Architektur genauso unternehmensspezifisch** sein muss **wie die Unternehmensstrategie**. Dabei sind im Wesentlichen drei Möglichkeiten zu unterscheiden, wie eine Unternehmensspezifität erreicht werden kann. Erstens über die unternehmensspezifische inhaltliche Präzisierung der Messgrößen (z. B. Kompetenzmodell, siehe strategisches Kompetenzmanagement in Kap. 9), zweitens in der konkreten Ausgestaltung und Auswahl der Interventionen (z. B. Wahl des Vergütungssystems) und drittens in der Professionalität und Qualität der Durchführung von HCM-Prozessen und HC-Entscheidungen. Der formale Rahmen bleibt dabei jedoch immer der gleiche und kann so helfen, unterschiedliche Unternehmensstrategien umzusetzen. Die bei der Credit Suisse eingesetzte HCM-Architektur baut auf drei wesentliche Schichten: die **Messgrößen**, **Prozesse** und **Interventionen** sowie zusätzlich auf einzelne Querschnittsfunktionen.

Die unterste Schicht der in Abb. 11.1 dargestellten Schichten, die **Messgrößen**, bildet so etwas wie ein **Fundament** oder ein Grundraster.² Eine Änderung in der Definition und Ausgestaltung der Messgrößen hat essenzielle Folgen für die Prozesse. Diese wiederum stellen sicher, dass Humankapitalentscheide faktenbasiert, vergleichbar und systematisch erfolgen. Humankapitalentscheide ziehen entsprechende individuelle oder organisationsweite Personalinstrumente – in der Terminologie der Credit Suisse: Interventionen – nach sich. Dies können z. B. Entwicklungsmaßnahmen oder Entlohnungssysteme sein. Personalinstrumente ohne den Input aus den Prozessen „hängen in der Luft“ bzw. erfolgen bestenfalls intuitiv, meist aber suboptimal oder gar zufällig. Im Folgenden werden die dargestellte Struktur und ihr Aufbau grob begründet. In Birri (2013) sind die einzelnen Schichten und Elemente im Detail beschrieben, und das Zusammenspiel wird eingehend erläutert.

Messgrößen

Es mag etwas künstlich anmuten, dass zuerst die Messgrößen für sich alleine und so schwerpunktmäßig thematisiert werden und erst dann auf die Prozesse eingegangen wird, mit denen diese Messgrößen im unternehmerischen Alltag erhoben und nutzbringend verbunden werden. Die Messgrößen bilden jedoch die Basis für ein zweckgerichtetes, strategiegeleitetes und integriertes HCM. Die Grundmauern und Pfeiler des HCM müssen sorgfältig konzipiert werden. Eine **begründete Auswahl** von Messgrößen, **präzise Definitionen** und Standardisierungen **tun Not**, denn die Praxis zeigt, dass im Bereich Humankapital zu oft vorschnell Prozesse und Instrumente implementiert werden, ohne dass vorher geklärt

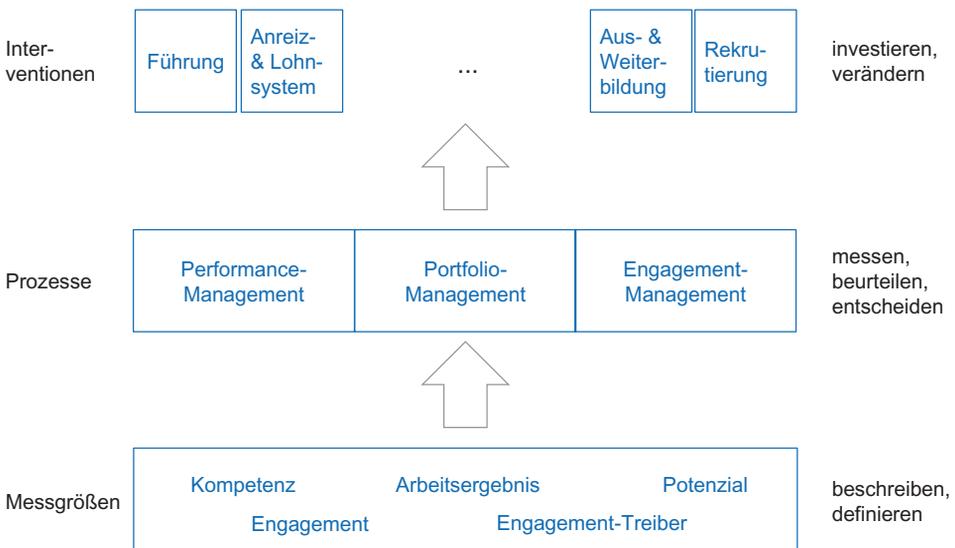


Abb. 11.1 Schichten der HCM-Architektur. (Birri 2013, S. 55)

²Siehe auch die Messung ‚personaler Konzepte‘ in Abschn. 7.2.

worden ist, was hiermit wozu gemessen und erreicht werden soll. Es kann nicht die Lösung sein, auf Daten abzustellen, die einfach erhältlich, aber wenig relevant sind. Ein einmal durchdachtes und festgelegtes „Datenmodell“ erleichtert später die Integration der Prozesse und macht das HCM insgesamt effizienter und verständlicher für die Benutzer.

Management bedeutet Analysieren, Planen, Steuern, Entscheiden und Überwachen. Die gewählten **Messgrößen** des Human Capital **müssen** diese **Managementaufgaben** und damit die Optimierung des Einsatzes des Human Capital zielführend **unterstützen** und erleichtern. Beispielsweise braucht es eine Messgröße über die vorhandenen und eingesetzten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeitenden in einem Verantwortungsbereich eines Vorgesetzten, um entscheiden zu können, welche Entwicklungs- und Trainingsmaßnahmen im Hinblick auf neue Herausforderungen nötig sind. *„A common framework (or taxonomy) for describing a phenomenon is a first step in building a science. A shared framework permits the sharing of knowledge, the development of measures and benchmarks. It provides a common language for professionals. Today such a framework does not exist to describe human capital“* (Norton 2001, S. 11 f.). Die Frage ist also, auf welchen grundlegenden Messgrößen ein systematisches HCM aufgebaut werden soll.

Das hier vorgeschlagene **minimale Set** an **HC-Messgrößen** ist zum einen theoretisch beeinflusst (vgl. Ulrich 1997; Davenport 1999 oder Boxall und Purcell 2016), wurde durch die praktische HCM-Arbeit in einem Unternehmen stipuliert und lässt sich aus vier Perspektiven herleiten und begründen. HCM kann sinnvollerweise verstanden werden als Management des Vertrages (Deals) zwischen Mitarbeitenden als Träger und Investoren von Humankapital und dem Unternehmen, das dieses Humankapital für seine Zwecke nutzt und dafür den Mitarbeitenden eine „Rendite“ in Form von Arbeitsbedingungen und monetärer Vergütung garantiert (vgl. Davenport 1999). Die Mitarbeitenden investieren ihr Humankapital – und das Unternehmen profitiert davon in Form der erzielten Arbeitsergebnisse. Das Unternehmen „entschädigt“ die Mitarbeitenden durch Investitionen in die Arbeitsbedingungen (finanzielle Belohnung, intrinsische Befriedigung, Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung) und erhält dafür als Gegenleistung das Engagement oder Commitment der Mitarbeitenden. In Anlehnung an die bei Davenport (vgl. Davenport 1999) eingehend beschriebene Metapher des Deals zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen lassen sich die dabei relevanten Elemente, wie in Abb. 11.2 gezeigt, als Basis für die Definition der Messgrößen nutzen.

Das erste Element in diesem Deal ist das Humankapital der Mitarbeitenden, gemessen als Kompetenzen. Die im Kap. 9 diskutierten **Kompetenzen** wurden bei der Credit Suisse als die Summe von Wissen, Fertigkeiten, Verhalten und Aufwand (*effort*) definiert. Im Rahmen eines HCM reicht die Messung von Kompetenzen nicht aus. Es interessiert zusätzlich, welchen Wertschöpfungsbeitrag bzw. welches Ergebnis oder welchen Output diese Kompetenzen eines Mitarbeitenden in einem organisatorischen Umfeld erbringen, sprich welche Leistung sie für das Unternehmen erbringen. Das **Arbeitsergebnis** ist also eine weitere Messgröße. Diese beiden Messgrößen stellen den oberen Teil des Deals dar. Als Gegenleistung für das Arbeitsergebnis und die eingebrachten Kompetenzen erhalten die Mitarbeitenden nicht nur eine monetäre Vergütung, sondern auch Investitionen seitens

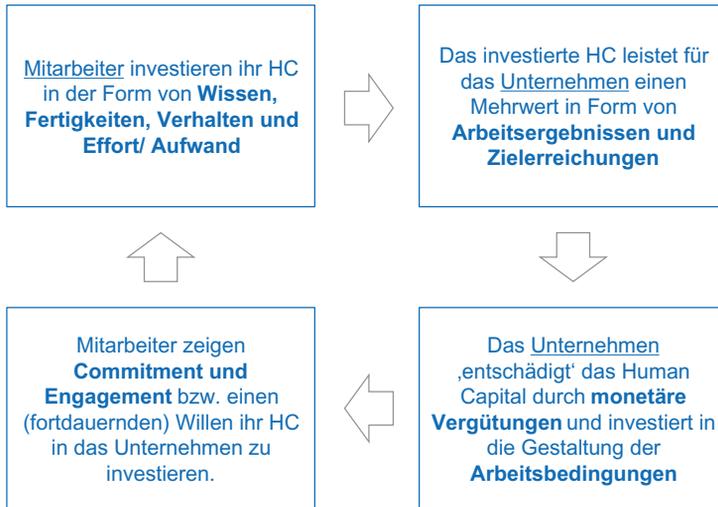


Abb. 11.2 Der „Deal“ zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen. (Birri 2013, S. 59)

des Unternehmens in die Arbeitsbedingungen. Das beabsichtigte Resultat dieser Gegenleistung ist das **Engagement** der Mitarbeitenden. Für das Unternehmen ist es aber nicht nur relevant, wie hoch das Engagement der Mitarbeitenden ist, sondern genauso wichtig ist die Kenntnis der einzelnen Faktoren, die das Engagement seitens der Mitarbeitenden beeinflussen und wie diese von den verschiedenen Mitarbeitergruppen bewertet werden. Daher bilden die Messgrößen Arbeitsbedingungen bzw. **Engagement-Treiber** und **Engagement** die unteren zwei Elemente dieses Deals ab.

Mitarbeitende als Träger und Investoren von Humankapital wollen und werden sich *entwickeln* bzw. *verändern*. Mitarbeitende sind auch jederzeit frei, das Unternehmen zu verlassen bzw. ihr Humankapital zurückzuziehen und dadurch Lücken im Humankapital zu öffnen. Die Herausforderungen an die Mitarbeitenden bzw. das benötigte Humankapital verändern sich ebenfalls, in Abhängigkeit vom Markt bzw. der Unternehmensstrategie. Ein Unternehmen muss folglich in seiner Beurteilung des vorhandenen Humankapitals auch die Zukunft im Auge behalten und abschätzen, wie weit das verfügbare Humankapital geeignet und willens ist, diese Zukunft (z. B. veränderte Marktverhältnisse, neue Wettbewerber) erfolgreich zu bewältigen, und welche Mitarbeitende künftig wo eingesetzt werden können (z. B. um entstandene Kapitallücken zu schließen). Es ist also zusätzlich eine **Beurteilung** des **Potenzials** der Mitarbeitenden für neue, andere oder höhere Aufgaben erforderlich. Talentmanagement, in welcher Form auch immer (vgl. z. B. Ritz und Thom 2011; oder Ennaux und Heinrich 2011), handelt auch von High Potentials, von Nachwuchskandidaten, von Potenzialträgern. Um diese zu identifizieren, wird eine Messgröße gebraucht, nämlich „Potenzial“.

Zusammenfassend sind folglich für ein Management des Humankapitals bzw. des Vertrages zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen die folgenden fünf grundlegenden Messgrößen erforderlich:

1. **Kompetenzen:**

Wissen, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und Effort/Aufwand der einzelnen Mitarbeitenden, beobachtbar eingesetzt in einer bestimmten Position in einem Unternehmen (z. B. Teamverhalten, Produktwissen, Beratungskompetenz, Leistungswille etc.). Das ist das Humankapital im engeren Sinne, das einzelne Mitarbeitende einbringen bzw. investieren.

2. **Arbeitsergebnis:**

Das Arbeitsergebnis einzelner Mitarbeitender, geleistet unter Einsatz seiner Kompetenzen und gemessen als Zielerreichungsgrad vorgegebener unternehmerischer Ergebnisse (z. B. Verkaufsleistung, Anzahl akquirierter Kunden etc.).

3. **Engagement-Treiber:** Arbeitsbedingungen (z. B. Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten, Zweck und Identität der Firma, Arbeitsweise, Gehalt und Incentivierungen usw.) bewertet durch die Mitarbeitenden, die als Treiber, welche die Mitarbeitenden dazu motivieren bzw. nicht motivieren, im Unternehmen zu bleiben und ihr Humankapital bestmöglich einzusetzen.

4. **Engagement:** Gelebte Überzeugung und Absicht der Mitarbeitenden bezüglich ihrer Leistungsbereitschaft und kognitiven/emotionalen Identifikation sowie Bindung an das Unternehmen, beeinflusst durch verschiedene Engagement-Treiber. Absicht und Wille der Mitarbeitenden, ihr Humankapital weiterhin bestmöglich in den Dienst des Unternehmens zu stellen.

5. **Potenzial:** Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende in naher Zukunft mehr oder andere Verantwortung/Leistung erfolgreich ausüben können, unter Verwendung entwickelbarer oder bisher noch nicht gezeigter Kompetenzen und ihrer generellen Lernfähigkeit/-bereitschaft.

Diese **fünf Größen** sind **einheitlich auf allen Stufen** und **Bereichen** in einem Unternehmen **anwendbar**. Ihre Erfassung ist effizient durchführbar, weil diese Größen u. a. auf bereits bestehende Führungsinstrumente abstellen (z. B. Management by Objectives). Sie sind ergiebig, weil sie erfolgsrelevante Differenzierungen erfassen und darauf aufbauend wichtige Managemententscheidungen und -maßnahmen ergriffen werden können (Nachfolgeentscheidungen, Gehaltsentscheidungen, Investitionen in Weiterbildung und Entwicklung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen etc.). Sie berücksichtigen sowohl die Perspektive des Unternehmens als auch die der Mitarbeitenden. Sie bilden den aktuellen Zustand ab, liefern aber auch Informationen, die für Veränderungsentscheidungen (z. B. Nachfolgeregelungen) wichtig sind. Deren inhaltliche Ausgestaltung ist (z. B. bezüglich fachlicher Ergebnisziele oder bei der Formulierung der Anforderungen an Verhalten und Motivation der Mitarbeitenden) strategiegeleitet.

Die **Definition** einer Messgröße umfasst **zwei Aspekte**: erstens die **formelle Definition**, z. B. „Kompetenz“ als Fähigkeit, Verhalten und persönliche Leistungsbereitschaft und Motivation. Zweitens die **spezifische inhaltliche Ausgestaltung** pro Organisation, pro Kontext, in dem diese Messgröße gemessen und verwendet werden soll. Nicht in jedem Unternehmen und an jeder Position sind dieselben Kompetenzen Erfolg versprechend, aber in jedem Unternehmen spielen Kompetenzen an sich eine entscheidende Rolle.

Selbstverständlich gibt es **weitere interessante Messgrößen** pro Mitarbeitende, wie z. B. „geografische Mobilität“, die für gewisse Entscheidungen über das Humankapital wichtig sind. Aber dies sind keine Messgrößen, die für alle Mitarbeitende und alle Positionen benötigt und erhoben werden müssen und für die folglich keine flächendeckenden Prozesse zu etablieren sind. Die fünf oben erwähnten Messgrößen bilden die notwendige und minimale Basis für alle HCM-Entscheidungen. Je nach Mitarbeitersegment, Analysebedarf bzw. Situation können weitere Messgrößen erhoben und zu obigen Messgrößen in Bezug gesetzt werden. Beispielsweise ist „Risk of Leaving“ insbesondere bei Mitarbeitenden mit hohem Potenzial relevant. Andererseits mag eine Analyse des Zusammenhangs zwischen „Risk of Leaving“ und Engagement-Treiber aufzeigen, wie dieses Risiko begrenzt werden kann.

Transfer für die Praxis

1. Welche dieser Messgrößen werden bei Ihnen in der Organisation heute schon erhoben?
2. Falls sie erfasst werden, wie einheitlich werde diese Messgrößen erhoben?

Prozesse

Die zentralen Prozesse des HCM legen fest, wie die oben aufgeführten Messgrößen zuverlässig und objektiv erhoben werden können, wie die Ergebnisse auf unterschiedlichen Stufen zweckgerichtet analysiert werden können und für welche Entscheidungen und Maßnahmen das so erarbeitete Wissen über das Humankapital verwendet werden kann und soll. Die jährliche Erstellung einer Bilanz und einer Erfolgsrechnung eines Unternehmens oder von Unternehmensbereichen basiert auf klar geregelten Prozessen, die sicherstellen, dass die notwendigen Daten durch Verantwortliche standardisiert, zeitgerecht und vollständig erhoben sowie konsolidiert und korrekt interpretiert werden. Genauso wichtig für eine Übersicht über den Zustand des Humankapitals und für die daraus abzuleitenden Entscheidungen sind **klar definierte Prozesse** zur Erhebung der Daten, **zur vergleichenden Analyse** und zur stufengerechten Entscheidungsfindung innerhalb eines HCM.

Zwei der aufgeführten HCM-Prozesse sind gut bekannt und grundsätzlich weitverbreitet, nämlich „**Performance Management**“ und „**Engagement Management**“. Viele Firmen verlangen von ihren Führungskräften, dass sie jährlich ihren direkt unterstellten Mitarbeitenden mehr oder weniger strukturierte Ziele setzen und zum Jahresende die Zielerreichung besprechen und bewerten. Dabei werden die Messgrößen Kompetenzen und Arbeitsergebnis beurteilt. Performance Management als Teil des HCM macht grundsätzlich nichts anderes, ist aber klarer positioniert und integriert, d. h., es wird für die Führungskräfte verständlicher und attraktiver, warum sie Performance Management machen müssen. Ein nicht unwesentlicher Vorteil angesichts der immer wiederkehrenden Polemik rund um Sinn und Zweck eines Performance Managements (siehe Kap. 10 in diesem Buch). Immer mehr Firmen führen Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit oder zum Engagement durch (vgl. z. B. Winkler 2014; Bock 2015) und verwenden diese Daten in sehr unterschiedlicher Art und Weise. Das Engagement Management im HCM legt

einerseits begründet fest, was in solchen Mitarbeiterbefragungen erhoben werden soll (nämlich Engagement und Engagement-Treiber), und andererseits regelt es klar die Verwendung der Ergebnisse auf allen Stufen und in den Aktionen und Interventionen.

Das **HC-Portfoliomanagement** ist weniger verbreitet. Teile daraus – wie die Darstellung der Mitarbeitenden eines Bereichs in einer Leistungs-Potenzial-Matrix – sind häufiger. Unter dem Begriff Talent-Review hat dieser Prozess in der amerikanischen Literatur in den letzten Jahren vermehrt Beachtung gefunden (vgl. Effron und Ort 2010). Verschiedene Firmen führen diese Art von Reviews in der einen oder anderen Form durch (z. B. ABB, Schweizerische Bundesbahn SBB, Bank of America, PepsiCo, General Electric, McKinsey, Shell etc.). Einen Niederschlag und eine Reflexion hat diese Praxis – wenn sie **über eine Identifikation von High Potentials** bzw. Talenten **hinausgeht** – in der aktuellen HCM-Literatur aber bisher kaum gefunden, mit Ausnahme von Effron (2017). In einem systematischen und strategisch ausgerichteten HCM spielt das Portfoliomanagement und darin die Beurteilung des Potenzials eine zentrale Rolle. Welche Aspekte des Portfolios dabei wie detailliert analysiert und ausgewertet werden sollen, kann sich von Organisation und von Stufe zu Stufe unterscheiden.

Im Bereich HR gibt es unzählige administrative Prozesse. Die hier getroffene Auswahl stellt auf die oben definierten Messgrößen bzw. auf die Erhebung, Kombination und Nutzung dieser Größen ab und beschränkt sich auf jene **Prozesse**, die **flächendeckend** für **alle Mitarbeitende** – d. h. für das gesamte Humankapital – nötig und sinnvoll sind sowie regelmäßig (z. B. jährlich) geordnet durchgeführt werden. Es sind keine HR-internen Prozesse, sondern Führungsprozesse, und damit sind sie eng verwoben mit den für eine erfolgreiche Führung eines Organisationsbereichs oder eines Unternehmens notwendigen Prozessen (z. B. Business Plan, Budgetierung, Controlling etc.). Führungskräfte aller Stufen sind die Akteure und Verantwortlichen für die regelmäßige und korrekte Durchführung.

Transfer für die Praxis

1. Welche dieser Prozesse werden bei Ihnen in der Organisation heute schon durchgeführt?
2. Falls sie eingesetzt werden, wie flächendeckend ist der Einsatz?

Interventionen

„HCM hat immer zwei Aktionsphasen! Zuerst erfolgt eine Messung im Sinne einer HC-Bewertung, und zwar einzelner Mitarbeiter, Abteilungen und Teams bis hin zum HC des Gesamtunternehmens ... Danach kommt die HC-Optimierung im Sinne einer HC-Steigerung. Ein sinnvolles HCM muss beide Phasen iterativ immer wieder durchlaufen“ (Scholz et al. 2003, S. 50). Die Resultate und Ergebnisse der HCM-Prozesse liefern die notwendigen Informationen und Entscheidungsgrundlagen für **konkrete Personalinstrumente** – Interventionen im Sprachgebrauch der Credit Suisse – **zur gezielten Beeinflussung** und Optimierung des **Humankapitals**. Beispiele für solche Personalinstrumente sind Vergütungs- und Anreizsysteme, Beförderungen und Nachfolgeentscheidungen, Entlassungen, Aus- und Weiterbildungen, Coachings, organisatorische Maßnahmen,

kulturstiftende Anlässe und Kampagnen, gezielte Nachwuchsprogramme, 360°-Feedback oder Development Center, Informationskampagnen, strategische Rekrutierungen etc. Die wohl wirkungsvollste Intervention ist das Führungsverhalten der Vorgesetzten (Richtung vorgeben, Respekt, Feedback, Entscheidungen fällen und Verantwortung übernehmen, Inspiration).

HCM-Prozesse sind für sich genommen auch bereits Interventionen, denn jede Messung in einem sozialen System bewirkt zwangsläufig eine Veränderung dieses Systems (vgl. Birri 2013, S. 254). Beispielsweise hat das Zielvereinbarungsgespräch im Performance-Management-Prozess auch den Zweck, die Motivation der Mitarbeitenden für ihre Leistung zu erhöhen oder ihn für den Verbleib im Unternehmen zu überzeugen (Engagement). Das Entwicklungsgespräch mit den einzelnen Mitarbeitenden nach den Portfolio-Review-Meetings verändert die Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden und erhöht im Idealfall auch deren Engagement. In einem systematischen HCM sind diese Gespräche bei allen Mitarbeitenden angesagt. Der Vorgesetzte muss und kann sich nicht für oder gegen solche Gespräche entscheiden.

Wenn wir **im Folgenden Personalinstrumente** beschreiben, dann meinen wir damit jedoch nur die durch die **Vorgesetzten frei wählbaren Interventionen** (*Discretionary Interventions*), für die sie auch die Verantwortung übernehmen müssen. Diese Personalinstrumente sind Investitionen in das Humankapital in Form von Management- bzw. Führungsaktivitäten (z. B. Coaching-Gespräch) bzw. direkten Kosten (z. B. externe Weiterbildung). Diese Personalinstrumente können selbst prozessartig organisiert sein (wie z. B. jährliche Anpassung des Gehalts und der Incentivierungen) oder aus isolierten Einzelaktionen bestehen (z. B. gezielte individuelle Entwicklungsmaßnahmen). Die Entscheidungsgrundlagen für solche Aktionen können in Form individueller Profile von Mitarbeitenden vorliegen, aus aggregierten Humankapitalstatistiken abgeleitet werden oder durch weiterführende Analysen erarbeitet sein (*Human Capital Analytics*). Die Entscheidungen bzw. Aktionen und Interventionen können auf Stufe Mitarbeitende, Organisationseinheit oder aus Sicht Gesamtunternehmen definiert und eingeleitet werden. Die verfügbare Auswahl und die konkrete **Ausgestaltung der Personalinstrumente** (z. B. Vergütungspraktiken, Beziehungslernen wie Mentoring oder Coaching) sind **unternehmens- und kulturspezifisch**.

Wichtig im Sinne eines effektiven HCM ist es, zu formulieren und zu **verstehen**, wie man **von Analysen** und Erkenntnissen aus den HCM-Prozessen **zu den wirkungsvollsten Personalinstrumenten** zur Steigerung des Humankapitals **gelangt**, wie diese optimal zu gestalten sind und wie die Wirkung dieser Aktionen und Investitionen wieder durch HCM-Analysen überprüft und kontrolliert werden kann. Analog einer Analyse des Portfolios des finanziellen Kapitals, die vor dem Hintergrund strategischer Ziele zu neuen Investitionsentscheidungen führt, kann ein HCM gewährleisten, dass die richtigen Investitionsentscheidungen gefällt werden und entsprechende Instrumente zur Verfügung stehen sowie genutzt und überwacht werden.

Querschnittsfunktionen

Nebst den obigen drei Schichten des HCM sind **drei Querschnittsfunktionen nötig**, die sicherstellen, dass das HCM in einem Unternehmen nachhaltig bleibt und seine volle

Wirkung erzielt. Eine primäre Aufgabe der HR-Funktion. Es sind dies die Planung, das Controlling und das Marketing des HCM. Bei **Planung** und Detaildesign geht es um die kurz-, mittel- und langfristige Planung und Gestaltung des HCM. Beispielsweise sind dies Anpassungen des Kompetenzmodells an eine neue unternehmerische Ausrichtung oder ein Plan zur Ausweitung des Portfolio-Prozesses auf tiefere hierarchische Ebenen. Das **Controlling** sorgt für eine laufende Analyse der Verbreitung und der Qualität der HCM-Prozesse und der Personalinstrumente sowie deren Wirkung auf den Geschäftserfolg. Beispielsweise überprüfte es den Zusammenhang zwischen Einführungsgrad (Prozentzahl von Mitarbeitenden mit einem besprochenen Potenzial-Rating) von Portfoliomanagement und geschäftlicher Zielerreichung von vergleichbaren Organisationseinheiten (z. B. Regionen). Das **Marketing** des HCM liefert internen und externen Zielgruppen Informationen zur Akzeptanz bei den Betroffenen und zur Schaffung einer Unternehmensattraktivität bei potenziellen Mitarbeitenden und Investoren. Dies kann beispielsweise durch Broschüren über Art und Umfang des HCM für externe Bewerber geschehen.

Transfer für die Praxis

1. Wie hoch schätzen Sie den Reifegrad Ihrer Personalfunktion bzgl. der drei beschriebenen Funktionen ein?
2. Wie kommen Sie konkret zu Ihrer Einschätzung in 1.?

Besonderheiten dieser Architektur

Einige Besonderheiten dieser Architektur, die zwar oben schon aufgegriffen wurden, aber erst jetzt konkretisiert werden können, verdienen eine nähere Betrachtung und Würdigung. Erstens das **Subsidiaritätsprinzip** der Architektur. Insbesondere im Portfoliomanagement ist geregelt, wer auf welcher Stufe über welche HC-Themen entscheiden kann bzw. welche Investitionen getätigt werden sollen. Beispielsweise diskutiert und entscheidet das unterste Managementteam (z. B. eine Abteilung mit zwei Führungsstufen [Teams und Abteilung]) auch, welche lokalen Ausbildungsmaßnahmen Sinn machen, welche Anstrengungen zur künftigen Deckung des Personalbedarfs notwendig sein werden (Personalplanung), wie auf dieser Stufe/in diesem Verantwortungsbereich das Engagement der Mitarbeitenden am effektivsten gesteigert werden kann oder welche Mitarbeitende für die Aufnahme in einen Nachwuchspool vorgeschlagen werden. Eine Stufe höher werden beispielsweise danach in einem Geschäftsbereich (mehrere Abteilungen) auf der Basis eines entsprechenden Budgets die Liste der Teilnehmer einer externen Weiterbildung diskutiert oder über die Zusammensetzung eines Nachwuchspools des Geschäftsbereichs entschieden oder neue Maßnahmen zur Engagement-Förderung entworfen. Diese Delegation von Management- und Entscheidungsbefugnissen und Verantwortungen auf die tiefstmögliche Stufe fördert nicht nur die Qualität der Entscheide sondern auch die Identifikation mit und das Verantwortungsbewusstsein für die Konsequenzen dieser Entscheide. Darüber hinaus fördert sie die organisatorische Fähigkeit der Führungskräfte und der Personaler im Umgang mit Human Capital auf allen Stufen.

Zweitens die verbesserte **Transparenz**: Größere Organisationen laufen immer Gefahr, sensible Informationen über wichtige Ressourcen in Silos abzuschotten. Diese Silos gehen teils bis hinunter auf die Ebene von Teams. Zwei Teamleiter tauschen beispielsweise die Performance-Ratings der ihnen unterstellten Mitarbeitenden nicht aus, weil sie bei ihren Entscheidungen über Lohnerhöhungen oder Beförderungen ihre Autonomie nicht preisgeben wollen. Dies ist jedoch nicht im Sinne einer optimalen Nutzung des Humankapitals und begrenzt den Erfahrungsaustausch und das Lernen in Sachen HCM. Die Kalibrierung im Performance-Management-Prozess oder die gemeinsame Besprechung des Humankapital-Portfolios auf Stufe Abteilung verhindern diese Abschottung bzw. fördern die Zusammenarbeit, Transparenz und das gegenseitige Lernen im Management des Humankapitals. Dank der standardisierten und kalibrierten Potenzial-Einstufung aller Mitarbeitenden können Talente über Bereichsgrenzen hinweg bekannt gemacht und Vakanzten durch geeigneten internen Nachwuchs abgedeckt werden. Der interne Markt an Humankapital wird transparenter und liquider. Standardisierte Engagement-Befragungen erlauben ein Benchmarking der Ergebnisse über vergleichbare Organisationsbereiche hinweg und damit eine treffendere Interpretation von Umfrageergebnissen mitsamt einem Erfahrungsaustausch zu geeigneten Maßnahmen. Eine sorgfältige Regelung des Datenschutzes ist jedoch Voraussetzung für die förderlichen Aspekte der Transparenz.

Umsetzung der Humankapitalstrategie

Üblicherweise ist bei der (Neu-)Formulierung einer Unternehmens- und Personalstrategie ein Humankapital, eine Belegschaft, bereits verfügbar bzw. im Einsatz und ein Management dieser Ressource schon etabliert. Eine eingehende Analyse dieses investierten Humankapitals und des etablierten HCM kann erstens Risiken und Opportunitäten für eine neue Unternehmensstrategie aufdecken und zweitens in der Personalstrategie den Handlungsbedarf aufzeigen, um bestehende Lücken zwischen dem heute verfügbaren und dem künftig mit der neuen Strategie benötigten Humankapital treffsicherer zu schließen. Für die Ableitung der (neuen) Personalstrategie ist deshalb eine genaue Kenntnis des aktuell investierten Humankapitals und seines Managements (HCM) notwendig. Nur wenn ich weiß, wo ich stehe und welche Fortbewegungsmittel ich habe, kann ich entscheiden, wie, wodurch und wie schnell ich ans Ziel gelange. Eine strategische Analyse des vorhandenen, investierten Humankapitals kann eher informell und punktuell erfolgen oder aber systematisch geplant und betrieben werden.

Die in der HCM-Architektur definierten **Messgrößen liefern** die „**Sprache**“, in der das aktuell verfügbare und investierte Humankapital beschrieben werden kann. Die Kenntnis über das investierte Humankapital bzw. den Gap zum strategisch benötigten Humankapital beschränkt sich dank standardisierter Messgrößen nicht nur auf vage Annahmen oder kasuistische Evidenzen, sondern basiert beispielsweise auf vergleichbaren Kompetenzprofilen unterschiedlicher Mitarbeitersegmente, auf Muster von Engagement-Treibern, auf Kennzahlen zur Führungsqualität oder Nachfolgeplanung und auf Wirkungsanalysen (ROI) von Personalinstrumenten (z. B. Selektionsverfahren in der Rekrutierung). Ein systematisches HCM mit seinen Messungen und Analysen liefert also wertvolle Beiträge bei

der Neuformulierung einer Personalstrategie macht, macht Letztere konkreter und präziser und verhilft der HR-Funktion zu mehr Gewicht in Strategiediskussionen.

Darüber hinaus hat eine **HCM-Architektur** die Aufgabe, die **Unternehmensstrategie** und im Speziellen die Personalstrategie **im Alltag der Organisation zum Tragen zu bringen**. Mit welchen Mitteln nun erreicht die vorgeschlagene Architektur diesen strategischen Fit? Dafür sind folgende strategische Hebel vorgesehen, die es auch teilweise ermöglichen, gleichzeitig Erkenntnisse für ein konstruktives Überdenken oder Neuformulieren der Geschäftsfeld- und der Personalstrategie zu gewinnen.

Die **Zielvereinbarungen** mit den Mitarbeitenden bieten den Vorgesetzten ein sehr direktes und mächtiges Mittel, um die Geschäftsfeldstrategie stufengerecht pro Mitarbeitende zu erklären und mit deren Fähigkeiten und Motivationen abzustimmen. Das Performance Management übersetzt die strategischen Ziele in individuelle Vorgaben zum „Arbeitsergebnis“. Eine strategische Neuausrichtung wird dazu führen, dass sich die Bedeutung einzelner Ziele verändert oder neue Ziele wichtig werden. Nur eine klare Kommunikation und Erklärung solcher Verschiebungen tragen zur schnellen Umsetzung einer Strategie auf der entsprechenden Stufe bei. Wie weit ein Unternehmen die formulierten geschäftlichen Ziele erreicht hat, wird üblicherweise im Business Performance Management analysiert und berichtet. Darin zeigt sich auch, wie weit ein Unternehmen oder ein Bereich auf dem Weg zur Erreichung der strategischen Ziele in den Bereichen Finanzen, Kunden und Prozesse vorangekommen ist.

Die **Zielerreichungsgespräche** im Performance Management können diese Analyse ergänzen. Systematische Gespräche von Vorgesetzten mit Mitarbeitenden können wichtige Hinweise darüber liefern, warum welche Ziele aus Sicht der Mitarbeitenden nicht realistisch sind bzw. waren. Auch die Klärung von Faktoren, die eine Zielerreichung fördern oder erschweren (z. B. mangelnde Zusammenarbeit zwischen Bereichen, veränderte Kundenbedürfnisse etc.), kann ein Ergebnis solcher Gespräche sein und die Identifikation des strategisch benötigten Humankapitals beeinflussen.

Wie in Kap. 9 schon vertieft erörtert, sind richtig definierte und formulierte **Kompetenzmodelle** strategiegeleitet und **fokussieren** die strategisch **erfolgsrelevanten Verhaltensweisen** und die benötigten Fähigkeiten pro Mitarbeitersegment oder -stufe.³ Für das Humankapital relevante strategische Neuausrichtungen müssen sich in einer Anpassung des Kompetenzmodells niederschlagen. Die darauf basierenden Vereinbarungen von stufengerechten Kompetenzanforderungen bzw. die Diskussion mit den Mitarbeitenden über individuelle Schwerpunkte im Verhalten (Stärken, Schwächen) im Rahmen des Performance Managements liefern den Vorgesetzten eine direkte Gelegenheit, erstens die Bedeutung dieser (neuen) Kompetenzen zu betonen und zweitens mit den individuellen Voraussetzungen abzustimmen. Entwicklungsgespräche mit einzelnen Mitarbeitenden, die auf die Erreichung von Kompetenzzielen oder Einhaltung von Kompetenzstandards abstellen, sowie Entscheidungen zur Investition

³Siehe auch Kap. 9 ‚Strategisches Kompetenzmanagement‘.

in die Entwicklung persönlicher Kompetenzen beschleunigen die Umsetzung strategischer Ziele bezüglich Verhalten und Werthaltungen der Mitarbeitenden.

Die **enge Verknüpfung** von **Kompetenzen** und **Arbeitsergebnis** (Leistungsziele) im Performance Management verhilft dem Instrument ‚Kompetenzmodell‘ zu mehr Gewicht und signalisiert den Vorgesetzten wie den Mitarbeitenden die Bedeutung einer umfassenden Performance-Beurteilung. Wenn die Erreichung von Kompetenzzielen oder von Kompetenzstandards besprochen wird, kann ebenfalls thematisiert werden, wie klar und verständlich diese Fähigkeits- und Verhaltensziele formuliert sind und welche Kompetenzen welche Bedeutung haben. Aus einem systematischen Vergleich von Kompetenzprofilen mit Leistungskennzahlen kann eruiert werden, ob in der Personalstrategie die richtigen bzw. erfolgsrelevanten Kompetenzen gefordert werden.

Die Personalstrategie (d. h. der Blick in die Zukunft) beeinflusst die Sicht auf das **vorhandene Humankapital-Portfolio** bzw. auf seine Passung **mit den künftigen Anforderungen** bzw. dem angestrebten Human Capital. Es gilt abzuschätzen, ob das Portfolio (als Performance-/Potenzial-Matrix) gezielt verändert bzw. umgebaut werden muss, die Zusammenarbeit, Veränderungsbereitschaft und Agilität der Mitarbeitenden zu verbessern sind, oder ob das Portfolio (analysiert nach z. B. Skills, Geschlecht oder Sprache) genügend diversifiziert ist, um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden. Die kaskadierenden **Portfolio-Review-Meetings** fördern und strukturieren die damit verbundenen Diskussionen unter Führungskräften auf allen Stufen über strategisch ausgerichtete Maßnahmen zur Optimierung des Humankapitals. Im positiven Falle können die Portfolio-Reviews auch aufzeigen, wo brachliegende Kompetenzen und Motivationen im bestehenden Humankapital liegen, die beispielsweise für produktivere Arbeitsweisen oder gar neue Produkte oder Angebote genutzt werden können.

Strategie-Diskussionen zum Thema Humankapital verharren durch die Portfolio-Reviews somit nicht auf einer abstrakten und oft unspezifischen allgemeinen Unternehmensebene, sondern werden konkret auf Ebene von Teams und Abteilungen geführt. Die Potenzialeinschätzungen sind wie beschrieben ein Blick in die Zukunft und damit auch strategischer Natur. Haben einzelne Mitarbeitenden die Kompetenzen, die in ein bis zwei Jahren in einer höheren Funktion für eine strategisch erfolgreiche Besetzung einer bestimmten Position notwendig sind? Eine klar definierte Personalstrategie beeinflusst die Kriterien für „Potenzial“ auch inhaltlich und prägt so die strategische Auswahl der künftig erfolgreichen Nachwuchskräfte. Als **Output** von **Portfolio-Review-Meetings** fallen **fundierte** und **strategiegeleitete Entscheidungen** über Interventionen in das Humankapital an. Beispielsweise mag eine aktuelle Betrachtung eines bestimmten Segmentes des Humankapitals in einem Unternehmensbereich aufzeigen, dass dort dessen Leistungsträger überaltert sind und mittelfristig mit den vorhandenen Mitteln nicht ersetzt werden können. Der Erfolg einer Geschäftsfeldstrategie, die wesentlich auf diese Leistungsträger abstellt, ist in diesem Unternehmensbereich mittel- bis längerfristig gefährdet. Diese Erkenntnis kann dazu führen, dass die Bereichsziele (z. B. bezüglich Dienstleistungen/Produkten/Märkten) angepasst werden müssen oder dass besondere Personalinstrumente und Investitionen beschlossen werden, um die sich abzeichnenden Lücken zu schließen.

Nachfolgeentscheidungen, Entscheidungen für Entwicklungs- und Ausbildungsinitiativen oder für Rekrutierungs-Aktionen etc. erfolgen in einem korrekt durchgeführten Portfolio-Review-Meeting immer mit Bezug zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Sorgfältig geplante Interventionen bzw. Investitionen und De-Investitionen in das Humankapital fördern ihre strategische Wirksamkeit. Die Kalibrierung der Potenzialeinschätzungen erfolgt unter Führungskräften und vor dem Hintergrund der künftigen Anforderungen an das Unternehmen und damit an die Mitarbeitenden. Die Tatsache, dass solche Kalibrierungen im Managementteam diskutiert und „ausgefochten“ werden, fördert das Bewusstsein für die Bedeutung der strategischen Ausrichtung und verbessert das gemeinsame Verständnis des betreffenden Managementteams in Sachen Umsetzung der Unternehmens- und Personalstrategie. Die **Kommunikation** an die **betreffenden Mitarbeitenden** stellt eine weitere **Chance** dar, die getroffenen **Entscheidungen vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung zu erläutern**.

Die Analyse und **Diskussion** der Umfrageergebnisse zu **Engagement** und **Engagement-Treiber** machen **nur Sinn**, wenn **gezielte Aktionen abgeleitet** werden. Die Definition und Auswahl der befragten Engagement-Treiber werden durch die Personalstrategie mit beeinflusst. Je nach anvisierter Unternehmenskultur und Personalstrategie kann die Auswahl an befragten Engagement-Treibern oder bestimmten Fragen anders ausfallen. Zudem ist die Engagement-Umfrage ein probates Mittel, um ganz grundsätzlich zu überprüfen, ob die Mitarbeitenden die (lokal gültige) Geschäftsfeldstrategie kennen und akzeptieren. Wenn die Umfrage beispielsweise zeigt, dass die Mitarbeitenden die Geschäftsfeldstrategie auf ihrer Stufe nicht kennen oder zu wenig verstehen oder akzeptieren, ist eine entsprechende Kommunikationsmaßnahme nahe liegend. Auswahl und Formulierung der Engagement-Treiber kommunizieren den Mitarbeitenden, welche Themen dem Unternehmen (strategisch) wichtig sind. Dem CEO ergibt sich zudem die Chance, bei der jährlichen Bekanntgabe und Interpretation der übergreifenden Engagement-Ergebnisse mit einer Kommunikation an alle Mitarbeitende nochmals die Zusammenhänge zur Unternehmensstrategie zu betonen und zu erklären. Führungskräfte aller Stufen können ebenfalls bei der Interpretation ihrer lokalen Ergebnisse den Zusammenhang zur angestrebten Unternehmenskultur erklären und betonen.

Die **laufende Analyse** der **Engagement-Treiber** kann auch **Veränderungen** in den **Bedürfnissen** bestimmter Mitarbeitergruppen identifizieren, die für das Engagement der Mitarbeitenden sehr entscheidend sind, bisher aber nicht als strategische Erfolgsfaktoren identifiziert oder betont wurden. Angenommen, eine solche Analyse der Engagement-Treiber fördert zutage, dass insbesondere die jüngere Generation von Mitarbeitenden zunehmend sehr viel Wert auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie legt und entsprechende Vorkehrungen und Freiheiten wesentlichen Einfluss auf deren Engagement haben. Diese Erkenntnis kann mithelfen, die Humankapitalstrategie anzupassen, insbesondere, wenn sich zeigt, dass davon ein unternehmensstrategisch sehr relevantes Segment von Mitarbeitenden (z. B. gut ausgebildete Spezialisten) betroffen ist.

Im **Design von Personalinstrumenten** wie Weiterbildungen, Anreizsystemen oder Rekrutierung gibt es einen **großen Gestaltungsspielraum**. Strategische Ziele und Vorgaben

beeinflussen deren konkrete Ausgestaltung mit. Beispielsweise müssen die Inhalte einer Führungsschulung die Strategieumsetzung thematisieren und direkt unterstützen. Strategische Vorgaben bezüglich sozialer Legitimität des Unternehmens finden ihren Niederschlag in der Auswahl und in der Ausgestaltung der Anreizsysteme (z. B. Boni, Abfindungen etc.). Strategische Rekrutierungsinitiativen beeinflussen das Vorgehen in der Suche und in der Selektion von Kandidaten.

Eine Diskussion und **Wirkungs-Analyse** der bisher lokal getätigten Investitionen in das Humankapital (Rekrutierungen, Weiterbildung, Entwicklung, Führungsaktivitäten etc.) können zudem aufzeigen, welche Interventionen für die Erreichung bestimmter strategischer Geschäftsziele besonders wirkungsvoll waren.⁴ Hierzu können Wirkungskettenanalysen die notwendigen Fakten liefern. Wenn sich beispielsweise zeigt, dass bestimmte Kompetenzen bei den Verkäufern (z. B. hohe Problemlösefähigkeit) und eine hohe Ausprägung bestimmter Engagement-Treiber (z. B. Teamwork) die Kundenzufriedenheit deutlich mehr steigern als die variablen Vergütungspraktiken, kann diese Erkenntnis die **Ausformulierung der Humankapitalstrategie beeinflussen**, beispielsweise in einer Anpassung des Kompetenzmodells oder in gezielten strategischen Initiativen zur Steigerung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. Solche **Anpassungen und Weiterentwicklungen** bei den **Personalinstrumenten** können sich dabei immer auf die Ebenen der Messgrößen und Prozesse stützen, einerseits mit ihren konsistenten Begrifflichkeiten in Sachen HCM und andererseits mit ihren Daten zur Wirksamkeit als Entscheidungsgrundlage bei der Wahl und Weiterentwicklung der einzelnen Personalinstrumente.

Ein systematisches HCM erleichtert die Identifikation von Indikatoren zur **Überwachung der Umsetzungsschritte** und liefert dadurch Hinweise, wo in der Umsetzung oder in der Strategie selbst nachgebessert werden muss.

Beispiel

Nach einer grundsätzlichen Neuformulierung der Unternehmensstrategie muss das Engagement der Mitarbeitenden und dessen Beeinflussung durch den Engagement-Treiber „Identifikation mit Unternehmensstrategie“ sowohl insgesamt wie auch in speziellen Segmenten (z. B. auf den obersten zwei Führungsebenen) interessieren. Aus einer solchen Analyse kann abgeleitet werden, ob die neue Strategie bei den Mitarbeitenden auch „angekommen“ ist. Eine Strategie ohne Verständnis und Unterstützung seitens der Mitarbeitenden ist nur sehr schwer umsetzbar. Entweder muss die neue Strategie besser kommuniziert oder sie muss gar neu formuliert werden.

Wie wird HCM zu einem Alleinstellungsmerkmal?

Prozesse, Messgrößen und Interventionen können auf dem Papier klar definiert und umschrieben sein, entscheidend ist jedoch, wie sie in einer Organisation gelebt werden. Prozesse können zu bürokratischen, administrativen Routinen werden oder aber in kontinuierlichen Entwicklungsschritten ihre Effizienz und Wirkung optimieren. **HCM** ist eine

⁴Siehe die grundlegende Diskussion in Kap. 6.

organisationale Fähigkeit, deren **Aufbau oft Jahre braucht**, die sozial hochkomplex ist und bei der es für Außenstehende nicht immer nachvollziehbar ist, was warum wie welchen Effekt hat. In diesem Sinne kann HCM als organisationale Fähigkeit **schwer imitierbar** sein und gemäß RBV zu einem Alleinstellungsmerkmal werden (siehe die vertiefte Darstellung des Resource Based View in Kap. 6). Beispielsweise tun sich heute viele Unternehmen schwer, das Performance Management so zu betreiben, dass alle Beteiligten (Führungskräfte und Mitarbeitenden) davon profitieren und Ergebnisse entstehen, die sinnvoll für weitere Entscheide wie Gehalt, Entwicklung etc. verwendet werden können. Das schrittweise und kontrollierte Optimieren dieses Prozesses und der Aufbau einer vertikalen Konsistenz mit den Interventionen, das sind keine trivialen Angelegenheiten. Fortschritte hierbei differenzieren ein Unternehmen in Sachen HCM entscheidend von Mitbewerbern (vgl. z. B. Bock 2015, Kap. 14).

Dank **definierter Standards** und klarer Messvorschriften generiert ein HCM verlässliche Informationen und Fakten über das Humankapital. Diese Fakten können für Benchmarking, Entscheidungsfindung und explorative Analysen verwendet werden. Damit ist ein **Weg** geschaffen, Personalentscheide nicht nur intuitiv und subjektiv zu fällen, sondern das **Management des Humankapitals evidenzbasiert zu machen**. Dies fördert nicht nur die Qualität gängiger Personalentscheide, sondern verbessert grundsätzlich den ROI für die doch oft großen Investitionen in die Ressource Humankapital.

Der **Aufbau** einer hierfür notwendigen **analytischen Denkweise** und **Fähigkeit** sowie von flächendeckenden und zeitlich vergleichbaren Datensätzen **generiert** einen Asset, **den** nur wenige Firmen im Bereich des Humankapitals haben und dessen **Potenzial** für **verbesserte Managemententscheide** exponentiell wächst. Das Erheben der vorgeschlagenen Messgrößen und die Interpretation bzw. Nutzung der Messergebnisse etablieren verschiedene Formen der Zusammenarbeit, zumindest unter Führungskräften aller Stufen. Sei dies bei der Kalibrierung von Leistungs- und Potenzialeinschätzungen im Managementteam, sei dies bei der gemeinsamen Sicht auf die ‚Stars‘ (‚hohes Potenzial und hohe Leistung‘) oder bei Diskussionen über notwendige Entwicklungsmaßnahmen im Portfolio-Review-Meeting. Auch Auswertung und Interpretation von Engagement-Werten unter Zuhilfenahme von internen Benchmarks fördern die Transparenz und den Austausch von Informationen zum Humankapital über Teams hinweg, ganz im Sinne der **Steigerung des Sozialkapitals**. Führungskräfte unterstützen sich dabei gegenseitig und lernen bezüglich HCM dazu.

Die **HCM-Architektur** hilft den Mitarbeitenden und den Führungskräften, ein **gemeinsames mentales Modell** für mitarbeiter- bzw. humankapitalbezogene Aktivitäten zu entwickeln und so eine gemeinsame Sichtweise auf diesen Teil der unternehmerischen Realität einzunehmen. Dies führt erstens zu einer **Reduktion** der **wahrgenommenen Komplexität** des HCM und so zu weniger Reibungsverlusten. Die so entwickelte **gemeinsame Sprache** (z. B. Kompetenzmodell, Definition von Potenzial oder von Engagement-Treibern) fördert ein gemeinsames Führungsverständnis (der Mitarbeiterführung) und klärt die Werte, die in einem Unternehmen für die Selektion von neuen Mitarbeitenden und für den Umgang mit seinem bestehenden Humankapital gelten sollen.

Die in den Prozessen **festgelegten Beurteilungs- und Entscheidungsschritte** (Kalibrierungs-Meetings, Portfolio-Review) bewirken, dass die betroffenen **Mitarbeitenden mehr Fairness** (prozedural und distributiv) **empfinden**. Die Tatsache, dass die Mitarbeiterorientierung ein ‚Gesicht‘ bekommt in Form der gemeinsamen Sprache, der definierten HCM-Prozesse und der aktiven und systematischen Berücksichtigung der Sicht der Mitarbeitenden (Engagement Management), verändert implizit das Führungsverständnis weg von der reinen Sach- und Resultatorientierung hin zu einer Balance zwischen Mitarbeitenden- und Sachorientierung. Diese indirekten Formen der Gestaltung eines wesentlichen Teils der **Unternehmenskultur** sind quasi ein Nebeneffekt eines systematischen HCM. Ihre Entstehung und ihre Wirkungsweise sind sozial recht komplex und die HCM-Architektur ist nicht durch (kopierbare) Broschüren, Führungsseminare oder gut gemeinte Appelle der Unternehmensleitung zu ersetzen. Die HCM-Architektur wird so zu einer Facette, über die sich die Kultur eines Unternehmens ausdrückt.

Anforderungen an die Personalfunktion

Der **Aufbau** und der **Unterhalt** einer **HCM-Architektur** mit all seinen inhaltlichen strategiegeleiteten Prägungen (Messgrößen) und Führungsprozessen (z. B. Portfoliomanagement) sowie insbesondere die evidenzbasierte und in sich stimmige Auswahl der Personalinstrumente bzw. Interventionen **fordern** von der **HR-Funktion** neue **anspruchsvolle Kompetenzen**. Einerseits eine **konzeptionelle, architektonische Fähigkeit** und andererseits ein **Projektmanagement**, eine ‚Bauleitung‘, die es sowohl versteht, alle Stakeholder (z. B. Linien-Führung) an einen Tisch zu bringen, wie auch ein umfassendes HCM-Gebilde kontinuierlich aufzubauen und zu unterhalten. Zumindest ein Teil der Personaler (am ehesten die HCM-Spezialisten) agieren neu als Architekten, als Prozessgestalter und als Humankapitalanalysten mit dem übergeordneten Ziel der Umsetzung der Unternehmens- und Personalstrategie.

HR-Spezialisten, die sich **nur auf einzelne Instrumente konzentrieren**, sich nicht in einer Gesamtschau untereinander verständigen (z. B. sprechen sich heute Management-Entwickler, Recruiter, Gehaltsspezialisten und Organisationsentwickler kaum ausreichend ab) sowie Ansprüche und Sichtweisen der Führungskräfte, als Verantwortliche für ihr Humankapital, nicht konsequent berücksichtigen, werden es **weder schaffen**, eine **strategische Differenzierung** durch HCM zu erreichen **noch Investitionen** in das Humankapital effizient und **effektiv** zu **tätigen**. Die HR-Business-Partner werden weiterhin die Führungskräfte direkt unterstützen und in Sachen HCM beraten, neu jedoch erstens mit der Unterstützung definierter Prozesse (z. B. Portfoliomanagement) und zweitens im Aufbau einer HCM-Kompetenz (eines ‚Talent for Talent‘) bei der Linie. Mit HCM erhalten die HR-Business-Partner auch ein Instrumentarium und ein Argumentarium, mit dem sie die personalstrategischen Fragestellungen und Entscheide systematisch bearbeiten und kommunizieren können. Dies verlangt jedoch auch, dass sich die HR-Business-Partner hinter die einmal definierte HCM-Architektur stellen und diese in einer konsistenten und kundengerechten (Linie) Begrifflichkeit erklären und vertreten.

Wie schon erwähnt, gibt es bei der **Wahl** und **Ausgestaltung** der **Interventionen sinnvollen Spielraum**. Hier können sich die Personaler als Humankapitalspezialisten weiterhin

lokal und problembezogen ausleben, allerdings neu vermehrt abgestützt auf verlässliche Analysen der Wirksamkeit dieser Interventionen. Ihnen obliegt es vermehrt auch, die Konsistenz, vertikal mit z. B. den Messgrößen und horizontal in der Abstimmung mit anderen Personalinstrumenten, herzustellen. Beispielsweise sollte in einem Managementtraining die Begrifflichkeit aus den Engagement-Treibern wieder aufleben. Mit Blick auf die gesamte HCM-Architektur können diese Instrumente aus Sicht der Führungskräfte verständlicher positioniert werden und der Return on Investment kann vermehrt evidenzbasiert begründet werden. Insofern kann **HR** die **Humankapitalstrategie** in Form einer **unternehmensspezifischen Landschaft** von **Personalinstrumenten umsetzen**, die einzigartig sein und in ihrer Integration bzw. Konsistenz (untereinander und bezüglich Prozessen und Messgrößen) ein strategisches Alleinstellungsmerkmal im Umgang mit Humankapital werden kann.

Dank **standardisierter Messgrößen** für das Humankapital und systematischer, breit ausgelegter HCM-Prozesse wird ein zeitlich **wachsender Datensatz** über das **bestehende Humankapital** geschaffen. Dieser bietet sich an für Analysen verschiedenster Art, als rein deskriptive Analysen, z. B. als Grundlage für Indikatoren im Rahmen einer Balanced Scorecard, als Plausibilisierungen von Prozessen (z. B. Engagement-Werte von Mitarbeitenden in den verschiedenen Quadranten in der Leistungs-Potenzial-Matrix im Portfoliomanagement) oder für die Wirkung von Interventionen (z. B. Leistungskurve neu eingestellter Mitarbeitenden in Abhängigkeit von Selektionsmethoden und Kriterien). Auch das Reporting in die Linie und gegen außen (z. B. an Investoren, siehe z. B. DIN-ISO 30414 (2019)) von relevanten Humankapitalkenngrößen gehört dazu. ‚**HC Analytics**‘ werden zu einer neuen Teil-Funktion des HR und setzen auch ein neues Set an Fähigkeiten (analytische, statistische Skills, Verständnis für die Unternehmenszahlen etc.) voraus.

11.3 Was sind die Rahmenbedingungen für ein Human Capital Management?

HCM setzt eine präzise Formulierung der Personalstrategie voraus. Ohne klare Vorstellungen und Annahmen, welches Humankapital wann wo verfügbar sein muss, um die Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen zu können, hängt ein HCM in der Luft. Weil HCM die Personalstrategie auch auf der untersten Führungsebene zum Thema macht (z. B. Portfolio-Review), muss die Unternehmens- und die Personalstrategie so formuliert und kommuniziert sein, dass sie für alle Mitarbeitenden verständlich ist und die Zusammenhänge mit Personalentscheiden nachvollziehbar werden. Das kann nicht nur durch eine zentrale Strategieabteilung geleistet werden, sondern fordert alle Führungsstufen auf, für ihre Teilbereiche und Stufen die Unternehmens- und Personalstrategie ‚herunterzubereiten‘ bzw. zu konkretisieren.

Aufbau und Implementierung eines **HCM** mit all seinen standardisierten Messgrößen und Prozessen sowie dem passenden Angebot an Interventionen **brauchen Zeit**. Selbst wenn schon einige der Instrumente, wie z. B. ein MbO oder Mitarbeiterbefragungen in einem Unternehmen, eingesetzt sind, so bleibt mit deren Integration und Ausrichtung auf strategiegeleitete Inhalte (Kompetenzmodell, angestrebte Unternehmenskultur) noch viel

zu tun. In einer Umgebung, in der eine entsprechende Phase der **Planbarkeit** und **strategischen Konstanz** nicht gegeben ist, wird es schwierig sein, die Bereitschaft und die Ressourcen für den Aufbau eines HCM zu erwirken.

Andererseits bietet gerade ein **HCM**, z. B. mit seinem Prozess des Portfoliomanagements, einen Weg und eine **Chance**, wie **emergente Strategieanpassungen** stufengerecht und wirkungsvoll reflektiert werden und Personalentscheide sowie Interventionen dynamisch, aber **zielgerichtet angepasst** werden können. Zudem ist in Zeiten schneller und größerer Veränderungen jede **Strukturierungshilfe** und jedes übergeordnete Modell von zunehmender Bedeutung. HCM als Architektur kann einen solchen formalen Rahmen und eine strategieneutrale Sprache für Themen des Personalmanagements schaffen. Dadurch dürfte es einfacher werden, in Personalfragen klarer zwischen strategiegetriebener Flexibilität und übergreifender Elemente im Sinne von tragenden Mauern zu unterscheiden.

Transfer für die Praxis

1. Wie hoch ist die Vorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen in Ihrem Umfeld?
2. Wie klar ist Strategie Ihres Unternehmens kommuniziert bzw. erkennbar?

HCM greift tief in den Führungsalltag und in die Aufgaben der Führungskräfte ein. **Führungskräfte** werden **bezüglich der Förderung und Nutzung der Ressource Humankapital überprüf- und messbar**. Beispielsweise durch ein internes Benchmarking der Engagement-Werte. Letztlich können und müssen HCM-Aufwände und HCM-Ziele Teil der Leistungsbeurteilung einer Führungskraft werden (z. B. via KPI's in einer HR Scorecard). Die transparente Diskussion von Beurteilungen einzelner Mitarbeitender und daraus folgender Entscheide **begrenzt** die **Autonomie** der **Führungskräfte**. Dies alles zeigt, dass ein **HCM ohne Akzeptanz** seitens der **Linie nicht möglich** ist. Eine entsprechende Offenheit für eine bereichsübergreifende Transparenz und ein Führungsverständnis für einen Investment- bzw. einen RBV-Ansatz müssen vorhanden sein oder zuerst geschaffen werden.

Andererseits **erleichtert** ein systematisches **HCM** das Verständnis und die **tägliche Arbeit** einer **Führungskraft**. Aus diesen beiden Gründen wurde das hier beschriebene HCM in der Credit Suisse mehr vonseiten der Linie gefordert als von der HR-Funktion initiiert. In der Praxis wird wohl eine Kombination aus Angebot (seitens HR-Funktion) und Nachfrage (seitens Linie) am erfolgreichsten für den Aufbau eines solchen HCM sein. Die Nachfrage nach HCM bzw. die Attraktivität eines systematischen HCM hängt auch wesentlich davon ab, wie passend und dringend ein Investment- bzw. Commitment-Ansatz für das betroffene Humankapitalsegment oder die Art der Arbeit (z. B. wissensbasiert) ist bzw. bisher gelebt und vom Topmanagement unterstützt wurde.

Der **Aufwand** für ein **systematisches** und **integriertes HCM** erscheint **hoch**. Weniger bezüglich regelmäßiger Durchführung der Prozesse als vielmehr im Aufbau und in der Verankerung bzw. dem Unterhalt eines solchen integrierten und standardisierten Systems. Einmal aufgebaut, ergeben sich vielerlei aufwandbezogene Vorteile, wie etwa weniger Diskussionen und Missverständnisse über Personalentscheide, weniger Doppelspurigkeiten oder gar Widersprüche bei den Personalinstrumenten sowie konzentriertere, effizientere Prozesse. Insgesamt also **geringere Transaktionskosten** im Management der Ressource

Humankapital. Je größer ein Unternehmen ist, desto größer sind die Einsparungen in den Transaktionskosten im Vergleich zu den initialen Kosten beim Aufbau eines HCM.

Die **initialen Kosten** sind mindestens von **zwei Faktoren abhängig**: **erstens** von der **Professionalität** und Qualität der **HR-Funktion** in Form von konzeptionellen Skills und von der **Fähigkeit, einfache und effiziente Prozesse** bei der Linie zu **etablieren**. Erfahrungsgemäß wehren sich einige HR-ler auch direkt oder indirekt gegen ein systematisches HCM, weil sie gestalterische (Narren-)Freiheit verlieren bzw. klassische HR-Qualitäten wie persönliches Coaching der Führungskräfte durch geforderte konzeptionelle Fähigkeiten infrage gestellt werden. **Zweitens** sind die initialen Kosten abhängig davon, welche und wie **viele Prozesse** und Interventionen schon in **welcher Breite** und **Qualität etabliert** sind. Viele wenn nicht die meisten Firmen führen regelmäßig Mitarbeiterbeurteilungen durch (z. B. via Management by Objectives), machen periodische Mitarbeiterumfragen und etablieren Nachwuchs-Pools ab einer bestimmten Führungsebene. Der Aufwand besteht dann ‚nur‘ noch in der Standardisierung und Integration dieser Elemente (konzeptionell wie operativ) sowie in der Kommunikation der gesamten ‚Architektur‘. Ein großer Hebel in der Aufwandsminimierung in der Ausführungsphase bzw. bei den Transaktionskosten ist das Vorhandensein und die Flexibilität einer IT-Unterstützung. Beispielsweise ist ein HC-Portfolio-Review ohne Unterstützung durch passende IT-Tools praktisch nicht machbar. Andererseits erleichtert die Standardisierung der Messgrößen und der Prozesse entscheidend die ‚Digitalisierung‘ eines HCM.

Will und **kann** sich eine **kleine bis mittlere Firma** wirklich ein **HCM leisten** oder ist HCM in der beschriebenen Form nur für größere Organisationen geeignet? Ist beispielsweise eine Engagement-Befragung erforderlich, wenn doch aus alltäglichen Begegnungen und Gesprächen klar wird, was welche Mitarbeitenden wirklich motiviert? Wird ein HC-Portfoliomanagement benötigt, wenn firmenübergreifend klar ist, wer die Stars und die Talente sind? Können komplexe Wirkungsanalysen nicht durch Sammlungen kasuistischer Erfahrungen ersetzt werden? Die Antwort ist ein ‚Ja, aber‘: Eine HCM-Architektur macht implizit oder explizit mindestens als Strukturierungshilfe und als HCM-Sprache im Management des Unternehmens Sinn (‚nichts ist praktischer als ein gutes Modell, eine gute Theorie‘). Wie viel davon konkret in der Erhebung von Messgrößen oder in formalen HCM-Prozessen mündet, ist aber eher zweitrangig bzw. abhängig von der Größe und den Skalen-Effekten. Eine **HCM-Architektur** hat somit **auch in kleineren Firmen** das **Potenzial, Personalentscheide** effizienter und **transparenter zu machen**. Die Personalentscheide können mit weniger Reibungsverlusten getroffen werden und in Teilbereichen sogar die Basis für Wettbewerbsvorteile durch HCM schaffen.

11.4 Wie sieht es mit der Verbreitung des Human Capital Management aus?

Studien von Beratungsfirmen wie wie Boston Consulting Group (BCG) (vgl. z. B. Strack et al. 2015) zeigen in den letzten Jahren regelmäßig auf, dass all die Themen im vorgestellten HCM aus Sicht der Unternehmensleitungen eine hohe Bedeutung haben, aber die Fähigkeit dazu noch unterentwickelt ist. Eine **große Verbreitung** von **HCM-Lösungen** gibt

es also noch nicht und deshalb **kaum systematische** und **vergleichende Erfahrungen** damit. In den letzten Jahren wurden zwar verschiedene Modelle mit dem Anspruch auf ein ganzheitliches HCM vorgeschlagen (vgl. z. B. Boudreau und Ramstad 2007; oder Meiffert 2010). Diese sind konzeptionell zwar hilfreich und klärend, bleiben aber meist bei recht abstrakten Modellen stehen und beleuchten einseitig die Rolle des HR und kaum die der Linie. In einer Umfrage von Bersin & Associates zeigte sich (vgl. Bersin und Associates 2010), dass weniger als ein Drittel der Unternehmen ein wirklich integriertes Talentmanagement oder Human Capital Management umgesetzt hat, aber dass die Integration der Personalinstrumente mit signifikanten Verbesserungen von Engagement und Fluktuationsraten bei Leistungsträgern verbunden ist. Analog hat eine Studie von Towers Watson (vgl. Towers Watson 2010) festgestellt, dass Firmen mit einem integrierten Ansatz deutlich mehr leistungsstarke Mitarbeitende anziehen und geringere Fluktuationen in kritischen Segmenten haben. Eine neuere Studie von BCG (vgl. Bhalla et al. 2015) zeigt, dass von weltweit befragten Firmen nur circa 25 Prozent echte HCM-Fähigkeiten haben, diese Unternehmen dann aber deutlich erfolgreicher bezüglich Umsatz und Profit sind als jene ohne echte HCM-Fähigkeiten (die Kausalität des Zusammenhangs ist jedoch nicht thematisiert).

Credit Suisse praktiziert auch heute, zwölf Jahre seit wirklichem Start des HCM, noch immer ein globales HCM in unterschiedlichsten Bereichen (Retail-Banking Schweiz oder Investment-Banking New York) **mit denselben grundlegenden und standardisierten Messgrößen und Prozessen**. Andere Firmen (wie UBS oder Novartis) haben wesentliche Teile daraus übernommen und an ihre ‚Bedürfnisse angepasst.‘ Gemäss Informationen von M. Effron (o. J), der mit seiner Weiterbildungs- und Beratungsfirma (Talent Strategy Group) einen analogen HCM-Ansatz vertritt, haben in den letzten Jahren weltweit über 4000 HR-Spezialisten und Führungskräfte sein mehrtägiges Seminar absolviert.

Die immer noch **steigende Bedeutung** des **Human Capital** oder der ‚Talents‘ in wissensintensive Organisationen und die damit verbundene Forderung nach systematischerem Management dieses ‚intangible assets‘, beispielsweise in Form des beschriebenen HCM, zeigt sich auch in stark beachteten Management-/Leadership-Publikationen wie beispielsweise von Charan: Talent Wins (Charan et al. 2018).

11.5 Human Capital Management – eine Bewertung

Ein systematisches **HCM setzt die Latte hoch**. Sowohl für die Linie als auch für die HR-Funktion. Dem steht als Nutzen eine effizientere, konsequentere und gezieltere Bereitstellung und Nutzung der Ressource Personal gegenüber. **Seitens der HR-Funktion** hat HCM zumindest das **Potenzial**, endlich die interne **strategische Bedeutung** und Anerkennung zu **erlangen**, die schon lange gefordert, aber selten erreicht wurde, und indem die Rollenverteilung zwischen HR und Linie besser geklärt wird.

Für ein **Unternehmen**, das klar den **Investment-Ansatz** in Sachen Humankapital verfolgt und sich dadurch auch einen Wettbewerbsvorteil verspricht, gibt es **letztlich kaum eine Alternative zu HCM**, auch weil HCM die in den letzten Kapiteln **beschriebenen Instrumente** zur Umsetzung einer Personalstrategie weitgehend **subsumiert** und **integriert**.

Im Vergleich zum klassischem Talentmanagement mit Fokus auf Talent-Pools oder im Vergleich zum reinen Kompetenzmanagement integriert HCM auch den Aspekt des Mitarbeiter-Engagements bzw. die Sicht der Mitarbeitenden – ‚employee-view‘ gemäß Boxall & Purcell (vgl. Boxall und Purcell 2016) – in den Engagement-Treibern. Gerade bei hoch wissensbasierten Arbeiten haben das Engagement und das ‚Dürfen‘ aus Sicht der Mitarbeitenden einen großen Einfluss auf die Produktivität (vgl. Winkler et al. 2012).

Erfahrungsgemäß bietet die vorgeschlagene dreischichtige **HCM-Architektur** Chancen und Risiken, die nicht direkt beabsichtigt oder antizipiert waren, aber in der Praxis eine beträchtliche Bedeutung haben. Zu den **Chancen**: einmal die **Balance** zwischen **Flexibilität** und **Standardisierung**. HCM schränkt nicht zwanghaft alle Humankapitalaktivitäten in irgendeiner Weise ein, sondern bietet am richtigen Ort entscheidende Gestaltungsfreiheiten, sowohl in der Linie wie in der HR-Funktion. Beispielsweise bei der Durchführung von Portfolio-Reviews oder der Wahl von Personalinstrumenten. Ein Organisationsbereich ist weitgehend frei darin, wie differenziert und fundiert er einen HC-Portfolio-Review durchführt und ob er dabei alle möglichen Themen auch auf den untersten Stufen aufgreift. In der Praxis hat sich gezeigt, dass solche Reviews teils ein bis zwei Tage dauern oder nur kurz ein bis zwei Stunden und lediglich für die Kalibrierung der Beurteilungen genutzt werden. Im weiteren beim Angebot und bei der Ausgestaltung von Personalinstrumenten.

Messgrößen und Performance Management sind relativ einfach und sinnvoll standardisierbar, Personalinstrumente hingegen – solange sie aufeinander abgestimmt sind – erlauben und rufen sogar nach bereichs- oder unternehmensspezifischer Originalität und Einzigartigkeit. Diese Balance reduziert beträchtlich langwierige Diskussionen in HR-Themen z. B. bezüglich Best Fit und Best Practice und verringert den Aufwand für die Durchsetzung von unternehmensweiten HCM-Praktiken. Nicht zuletzt bildet ein systematisches **HCM** die perfekte Basis für den vielversprechenden **Trend ‚HC- oder Workforce-Analytics‘** (Fecheyr-Lippens et al. 2015, oder Guenole et al. 2017) aber auch für einen generellen Digitalisierungs-Schritt im HR. Beispiel: Der Beitrag von unterschiedlichen Selektionsmethoden bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden kann erst systematisch verglichen und evaluiert werden, wenn man mehrjährige vergleichbare Daten zu Leistung, Potenzial und Engagement der rekrutierten und eingestellten Mitarbeitenden hat.

Zu den **Risiken**: Zum einen laufen integrierte Systeme immer Gefahr, zunehmend komplex zu werden. Einfachheit und ein stimmiges verständliches Gesamtbild sind aber wichtiger als die letzte Raffinesse in einem Personalinstrument. Eine **periodische und organisierte Überprüfung der Komplexität** eines etablierten HCM ist ratsam – mit mutigen Entscheidungen zur Entschlackung (vgl. auch Efron und Ort 2010). Zum anderen können der Fokus auf die Messbarkeit des Humankapitals von Mitarbeitenden, sowie die deutliche Prozessorientierung dazu führen, dass das **Menschliche**, die **Gestaltung von persönlichen Beziehungen** (z. B. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden) und die Berücksichtigung individueller Besonderheiten und Fähigkeiten **in den Hintergrund rücken**. Wenn Personalentscheide einseitig nur auf kalte Zahlen abstellen und sich Führungskräfte hinter Prozessabläufen und Einstufungen ‚verstecken‘, dann verfehlt HCM sicherlich sein ursprüngliches Ziel, nämlich zusammen mit den Mitarbeitenden die Strategie des Unternehmens erfolgreich umzusetzen. Die soziale Kompetenz und ein gesunder Menschenverstand der Führungskräfte können und sollen durch HCM nicht ersetzt, sondern lediglich ergänzt werden.

Literatur

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bersin, J., & Associates. (2010). Talent management factbook 2010. www.bersin.com. Zugegriffen am 24.05.2014.
- Bhalla, V., Caye, J.-M., Haen, P., Lovich, D., Ong, C., Rajagopalan, M., et al. (2015). *The global leadership and talent index*. Boston: Boston Consulting Group.
- Birri, R. (2013). *Human Capital Management: Ein praxisorientierter Ansatz mit strategischer Ausrichtung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bock, L. (2015). *Work rules! Insights from inside google*. London: John Murray.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. Aufl.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2018). *Talent wins. The new playbook for putting people first*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. O. (1999). *Human capital. What is it and why people invest it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DIN-ISO 30414. (2019). Standards für das Human Capital reporting. www.din.de.
- Effron, M. (2017). Six steps to great talent reviews. November, www.talentstrategygroup.com.
- Effron, M. (o.J). Talent Strategy Group. www.talentstrategygroup.com.
- Effron, M., & Ort, M. (2010). *One page talent management*. Boston: Harvard Business Press.
- Ennaux, C., & Heinrich, F. (2011). *Strategisches Talent Management*. Freiburg: Haufe.
- Fecheyr-Lippens, B., Schaninger, B., & Tanner, K. (2015). Power to the new people analytics. *McKinsey Quarterly*, 51(1), 61–63.
- Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). *The power of people. Learn how successful organizations use workforce analytics to improve business performance*. London: Pearson.
- Meiffert, M. (Hrsg.). (2010). *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Norton, D. P. (2001). Measuring the contribution of human capital. *Harvard Business Review*, 1, 11–14.
- Ritz, A., & Thom, N. (2011). *Talent management*. Wiesbaden: Gabler.
- Scholz, C., Stein, V., & Bechtel, R. (2003). *Zehn Postulate für das Human-Capital-Management. Personalwirtschaft*, 2003(5), 50–54.
- Scholz, C., Stein, V., & Bechtel, R. (2011). *Human Capital Management: Wege aus der Unverbindlichkeit* (3. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Strack, R., Caye, J.-M., Gaissmaier, T., Orglmeister, C., Taboto, E., Linden von der, C., et al. (2015). *Creating people advantage 2014–15: How to set up great HR functions: Connect, prioritize, impact*. Boston: Boston Consulting Group.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Watson, T. (2010). *Five rules for talent management in the new economy*. Arlington: Watson Wyatt Worldwide.
- Winkler, S. (2014). Erste Schweizer Studie zu Mitarbeiterbefragungen. *HR-Today*. April. <https://www.hrtoday.ch/article/erste-schweizer-studie-zu-mitarbeiterbefragungen>. Zugegriffen am 28.08.2015.
- Winkler, S., König, C. J., & Kleinmann, M. (2012). New insights into an old debate: Investigating the temporal sequence of commitment and performance at the business unit level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 503–522.



Zusammenfassung

In diesem Kapitel fassen wir die Antworten auf die vier zentralen Fragen an der Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Personalmanagement zusammen. Wir stellen fest, dass es zwar keine universelle Antwort auf die Fragen gibt. Dafür existieren aber viele Modelle und Ansätze, die es den Unternehmen ermöglichen, für jede der vier Fragen firmenspezifische Antworten zu finden. Die Verbindung lässt sich herstellen, die Instrumente sind vorhanden. Allerdings müssen wir erkennen, dass nur den wenigsten Firmen diese Verbindung gelingt. Dies lässt sich u. a. auf die geringe Verbreitung der im zweiten Teil des Buches vorgestellten Ansätze zur Strategieumsetzung zurückführen. Neben einer Reihe von materiellen – in der Natur des Personalmanagements liegenden – Hindernissen können wir etliche mentale Hindernisse identifizieren, die es dem Management erschweren, die Schnittstelle sauber zu definieren. Auch wenn die Hindernisse nicht zu unterschätzen sind, so kann diese Verbindung dennoch gelingen.

12.1 Einleitung

Zu Beginn des Buches haben wir festgestellt, dass wir den Faktor 70 der Personalarbeit nur dann verwirklichen können, wenn es uns gelingt, die Effektivität unseres Humankapitals zu steigern. Dies ist jedoch nur möglich, wenn wir es schaffen, das Humankapital und damit auch das Personalmanagement an der Unternehmensstrategie auszurichten. In diesem Kapitel wollten wir einerseits untersuchen, was uns die wissenschaftliche Literatur zur so kritischen Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Personalmanagement an Lösungsvorschlägen liefert. Andererseits wollten wir untersuchen, welche Ansätze in den letzten Jahrzehnten in der Praxis propagiert wurden, um die Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategie durch das Personalmanagement zu implementieren. **Wie** können wir

den **aktuellen Stand der Diskussion zusammenfassen**? Wo stehen wir und was bleibt noch zu tun, um den Faktor 70 zu heben?

Wir haben zu Beginn des ersten Teils des Buches erfahren, dass sich die Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie bzw. strategischem Management auf der einen Seite und Personalmanagement auf der anderen Seite aus zweierlei Gründen schwierig gestaltet. Einerseits, weil es, wie im zweiten Kapitel erläutert, **weder das strategische Management noch das Personalmanagement gibt**. Es werden in der Literatur und in der Praxis sowohl beim strategischen Management als auch beim Personalmanagement nicht nur die unterschiedlichsten Vorgehensweisen und Ansätze favorisiert. Auch werden die unterschiedlichsten Schwerpunkte gelegt und teilweise auch die unterschiedlichsten Annahmen über das eigene Unternehmen und die Umwelt getroffen. Problematisch wird dies besonders, wenn diese **Annahmen** nicht offen angesprochen, sondern **meist nur implizit** getroffen werden und die Unterschiedlichkeit, die auf beiden Seiten der Schnittstelle zu treffen ist, nicht thematisiert wird. Diese Gleichmacherei – verbunden mit der oft beobachteten babylonischen Sprachverwirrung – erschwert die Klärung der Schnittstelle.

Diese Schnittstelle ist komplexer als meist vermutet, denn wir müssen **für die saubere Definition** dieser Schnittstelle insgesamt **vier Fragen beantworten**. Nur wenn alle vier Fragen geklärt sind, kann die Verbindung zwischen Unternehmensstrategie und Personalmanagement kraftschlüssig erfolgen, das heißt, nur dann „kriegen wir die PS auf die Straße“. Nur so erhalten wir ein wirklich effektives Humankapital. Wir haben auch erfahren, dass es – wiederum der Komplexität der Schnittstelle geschuldet – bislang kein Modell gibt, das befriedigende Antworten auf alle vier Fragen liefert. Befriedigend in dem Sinne, dass alle vier Fragen so konkret beantwortet werden, dass wir die Antworten als Handlungsgrundlage für die Definition unserer eigenen Schnittstelle im Unternehmen zugrunde legen können. Vor dem **Hintergrund dieser Komplexität** überrascht es kaum, dass es **kein einziges theoretisches Modell** gibt, das **praktikable Ergebnisse für alle vier Fragen liefert**. Stattdessen bleibt uns nichts anderes übrig, als uns diese vier Fragen einzeln anzuschauen.

Antworten auf die vier Fragen

Welche Antworten gibt es auf diese vier Fragen? Die gute Nachricht ist, dass sich für jede der Fragen praktikable Lösungsvorschläge finden lassen und wir damit für unser Unternehmen diese Fragen beantworten können. Die schlechte Nachricht ist, dass diejenigen, die einfache Standardantworten, **eine universelle Lösung** oder gar irgendwelche **geheimen Erfolgsrezepte** erwarten, enttäuscht sein werden. Diese **gibt es nicht** und kann es auch nicht geben. Genauso wenig wie es eine magische Unternehmensstrategie gibt, die immer erfolgreich ist. Dafür sind die Rahmenbedingungen, die Anforderungen innerhalb der Branche, die Reaktionen der Wettbewerber und die eigenen Ressourcen zu unterschiedlich. Stattdessen bietet die Literatur eine Vielzahl von Modellen und Strukturierungshilfen, anhand derer wir unsere eigene Antwort für die Definition der Schnittstelle in unserem Unternehmen erarbeiten können. Das zur Klärung der Schnittstelle benötigte Werkzeug ist vorhanden.

Schauen wir uns daher noch einmal kurz an, welche Vorschläge für die Beantwortung der vier Fragen gemacht werden:

1. **Welches Humankapital benötigen wir für die Umsetzung der Unternehmensstrategie?**

Hierauf *kann* es keine eindeutige Antwort geben. Es gibt zwar in der Literatur verschiedene Vorschläge für *generische* Unternehmensstrategien (vgl. Porter 1980 und die Diskussion in Abschn. 2.2), aber wir haben beispielsweise bei den Firmen *dm-drogerie markt* und *Schlecker* gesehen, dass Unternehmen in derselben Branche dieselbe Kostenführerschaftstrategie mit vollkommen anderem Humankapital umsetzen können. Eine erfolgreiche Strategie bedeutet, dass wir gegenüber den Wettbewerbern einen möglichst nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erlangen wollen. Dieser kommt oft gerade daher, dass wir an entscheidender Stelle irgendetwas anders machen als die Wettbewerber (vgl. Brandenburger 2019). Diese entscheidende Stelle kann – muss aber nicht – das Humankapital sein, mit dem wir arbeiten.

2. **Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt?**

Wir haben festgestellt, dass wir diese Frage auf zwei Ebenen beantworten müssen. Einmal auf der Ebene der **HR-Architektur** und einmal auf der Ebene der einzelnen Personalmanagementinstrumente. Wir haben die HR-Architektur als eine Strukturierungshilfe betrachtet, die uns hilft, die einzelnen Personalinstrumente sinnvoll und stimmig zu koordinieren. Dabei sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass es für das Unternehmen oft Sinn macht, das benötigte **Humankapital** zu **segmentieren** und je nach Segment und Bedeutung für die Strategieumsetzung ggf. auch unterschiedliche HR-Architekturen anzuwenden. Hier geht es nicht nur um das Humankapital der fest angestellten eigenen Mitarbeitenden, sondern genauso auch um externes Humankapital, das wir benötigen. Seien es Zeitarbeitende, die für uns tätig sind, oder auch Agenten in einem outgesourcten Callcenter.

Die Entscheidung, welche HR-Architektur(en) wir einsetzen, wird in der Mehrzahl der Fälle sehr früh und meist unbewusst im Unternehmen getroffen. Die eigene HR-Architektur ist in der Regel nur mit hohem Aufwand zu verändern, denn die HR-Architektur ist eine Facette der Unternehmenskultur und lässt sich dementsprechend nur langsam und mühsam abändern. Es hat sich zwar im Laufe der Zeit eine Reihe von **generischen HR-Architekturen** herausgebildet, aber genauso wenig, wie es eine generische Unternehmensstrategie gibt, die den Erfolg garantiert, gibt es generische HR-Architekturen, die immer sinnvoll sind. Auch konnten wir immer wieder Firmen mit einer der Branchenlogik widersprechenden HR-Architektur beobachten, die erfolgreich am Markt agieren.

Nach der Wahl der HR-Architektur stellt sich anschließend die Frage nach den Personalinstrumenten, mit denen diese Architektur mit Leben gefüllt werden soll. Auf der Ebene der Instrumente sind wir auf zwei verschiedene Schulen getroffen, die unterschiedliche Vorgehensweisen für die Auswahl der Instrumente vorschlagen. Auf der einen Seite stehen die Vertreter der **Best-Practice-Schule**. Sie schlagen den Einsatz

solcher Instrumente vor, die sich bei anderen Firmen bewährt haben. Während zwischenzeitlich sehr stark unter dem Stichwort Benchmarking die Instrumente einzelner, besonders erfolgreicher Firmen als Best Practice propagiert wurden, findet unter dem Stichwort des Evidenzbasierten Managements derzeit wieder eine Rückbesinnung auf Instrumente statt, deren Wirksamkeit durch empirische Studien nicht bei einer einzelnen Firma, sondern einer Vielzahl von Unternehmen nachgewiesen wurde. Wir können das Kriterium, ob ein Instrument als Best-Practice-Instrument identifiziert wurde, als einen ersten Filter betrachten, mit dem wir mögliche Instrumente für unsere HR-Architektur auswählen.

Die **Best-Fit-Schule** liefert uns einen zweiten Filter in Form eines langen Kataloges von Rahmenbedingungen, an die wir unsere Instrumente möglicherweise anpassen müssen. Dies können externe Faktoren wie soziokulturelle Einflüsse oder gesetzliche Regelungen sein – oder auch interne Faktoren wie eben die Unternehmenskultur und die verfolgte Geschäftsfeldstrategie. Wir haben die Idee des Mosaikes bemüht, in dem aus standardisierten Instrumenten ein einzigartiges Bild geschaffen wird. Genauso ist es Aufgabe des Unternehmens, unter Zuhilfenahme einzelner Best-Practice-Instrumente ein Personalmanagement aufzubauen, das genau das Humankapital liefert, das wir für die Strategieumsetzung benötigen. So erstrebenswert dieses Ziel ist, so sehr müssen wir uns aber darüber im Klaren sein, dass es oft mehrere Jahre dauert, bis die einzelnen Instrumente der HR-Architektur angepasst, aufeinander abgestimmt und eingeführt sind. Die Zeit und die Bereitschaft, den Weg dorthin zu gehen, werden nicht viele Unternehmen aufbringen können oder wollen. Diejenigen, die es tun, verfügen dann aber über einen möglicherweise deutlichen Wettbewerbsvorteil.

3. **Wie müssen wir unsere Personalarbeit dazu organisieren und aufstellen?**

Derzeit wird – trotz aller Schwierigkeiten bei der Umsetzung – das HR-Business-Partner-Modell von Dave Ulrich als Best-Practice-Instrument in vielen Unternehmen umgesetzt. Allerdings bietet sich dieses Modell nur für große Unternehmen an, und selbst dort ist derzeit noch nicht klar, ob dieses Modell diejenigen Probleme beheben kann, die zur Abkehr vom bis dahin weitverbreiteten Referentenmodell geführt haben. Hier ist das Ergebnis noch offen.

4. **Wie aktiv ist das Humankapital in die Strategieentwicklung eingebunden?**

Die Antwort auf diese Frage hängt in erster Linie von den Wertvorstellungen und Erfahrungen des Top-Managements ab. Dieses wird entscheiden, ob das benötigte Humankapital als Ergebnis des Strategieprozesses gesehen wird. Das ist vor allem in denjenigen Unternehmen der Fall, die dem MBV folgen oder auf Innovationen des Geschäftsmodells setzen. Falls das Top-Management eher dem RBV folgt, wird es das vorhandene Humankapital häufiger als den Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils betrachten.

Der **RBV** ermöglicht es dem Unternehmen, sich durch sein Humankapital vom Wettbewerb zu differenzieren und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen. Allerdings ist die **Umsetzung alles andere als trivial**. Denn beim Versuch, sich über das Humankapital zu differenzieren, stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, aus einzelnen, austauschbaren Mitarbeitenden ein Humankapital zu entwickeln, das

einzigartig und unternehmensspezifisch ist. Wir haben vier – sich teilweise überlappende – Ansätze identifiziert, wie dies zu bewerkstelligen ist. Einerseits über die HR-Architektur des Unternehmens, andererseits über das Sozialkapital der Mitarbeitenden, das Organisationskapital sowie schließlich über die Unternehmenskultur.

Die Wechselwirkungen zwischen diesen vier Ansätzen sind der eine Grund, warum es relativ wenige Firmen schaffen, ihr Humankapital als wirklichen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen. Der Prozess, der dahintersteht, ist komplex und nur bedingt zu steuern. Die Entwicklung der eigenen HR-Architektur, des unternehmensspezifischen Sozial- und Organisationskapitals sowie der Unternehmenskultur benötigt viel Zeit und Kontinuität. Über diese **Zeit** und diese **Kontinuität im Top-Management** verfügen **nur die wenigsten Unternehmen**. Dies ist der zweite Grund, warum es nur wenigen Firmen gelingt, über ihr Humankapital Vorteile im Wettbewerb zu erlangen. Diejenigen aber, die diese Voraussetzungen mitbringen, haben die Möglichkeit, mit ihrem Humankapital einen nachhaltigen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen.

Wir sind noch einer **fünften Frage** nachgegangen, die zwar nicht für die Definition unserer Schnittstelle, wohl aber für die Rechtfertigung unserer Bemühungen im strategischen Personalmanagement wichtig ist: Inwieweit können wir heute den **Erfolg unserer Aktivitäten messen**? Was bringt unsere Ausrichtung des Personalmanagements auf die Unternehmensstrategie? Stand heute können wir zwar in vielen Fällen für einzelne Personalinstrumente den Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg nachweisen. Auf der **Ebene der HR-Architektur** sind wir heute aber noch nicht so weit. Dies liegt vor allem an dem, was wir messen. Denn wir wollen ja gerade messen, inwieweit unsere Differenzierung von anderen Firmen erfolgreich ist, nicht unsere Gemeinsamkeiten in der Personalarbeit. Diese möglichst einzigartige HR-Architektur statistisch zu erfassen, ist nahezu unmöglich. Daher ist es auch wenig wahrscheinlich, dass wir zukünftig auf der Ebene der HR-Architektur deren Beitrag zum Unternehmenserfolg quantifizieren können.

Was wir dagegen zunehmend quantifizieren können, ist der **Wertbeitrag einzelner Bündel von Personalinstrumenten**. Wie wir in Kap. 7 gesehen haben, liegen uns für diese Teilmenge von HR-Architekturen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen diesen Bündeln und dem Unternehmenserfolg vor. Allerdings müssen wir bei all diesen Ergebnissen berücksichtigen, dass wir weit mehr Aussagen über die Korrelation der Ergebnisse haben als über deren Kausalität. Genauso fehlen den wissenschaftlichen Studien noch zu oft ein vergleichbarer theoretischer Rahmen und ein gemeinsames Verständnis dessen, was wirklich gemessen wird. So ist die Vergleichbarkeit der einzelnen Studien immer noch stark eingeschränkt.

Auch wenn wir heute immer noch nicht so viel Licht in die **Black Box** zwischen **Personalmanagement** und **Unternehmenserfolg** bringen können, so können wir doch zuversichtlich sein, dass wir zukünftig den Zusammenhang zwischen Personalarbeit und Unternehmenserfolg weiter aufklären können. Nicht unbedingt in dem Maße, in dem es uns lieb wäre, aber zumindest für einzelne Schritte der Wirkungsketten. Dies ist wichtig. Denn auch in Zukunft werden Personaler – zu Recht – mit der Anforderung konfrontiert werden,

den Nutzen ihrer Arbeit zu quantifizieren. Wir haben erfahren, dass auch andere Managementfunktionen sich schwertun, ihren Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg in Zahlen zu fassen. Genauso ist das Konzept des Unternehmenserfolges bei näherem Hinsehen viel schwieriger zu greifen ist, als es anfänglich den Anschein hat. Daher sollten Personaler sich nicht nach härteren Kriterien messen lassen als andere Managementfunktionen. Aber selbstverständlich auch nicht nach weicheren Kriterien.

Ansätze zur Strategieimplementierung

Im vorigen Abschnitt haben wir herausgefunden, dass die Konzepte und Werkzeuge vorhanden sind, die wir für die Definition unserer Schnittstelle benötigen. Wie sieht es mit den Ansätzen zur Strategieimplementierung aus? Stehen uns Ansätze zur Verfügung, mit denen wir die Strategie durch das Personalmanagement umsetzen können? Die Diskussion im zweiten Teil hat ergeben, dass die vier diskutierten Ansätze eine Reihe von Gemeinsamkeiten, aber auch entscheidende Unterschiede in der Schwerpunktsetzung haben. Zum besseren Vergleich sind die vier Ansätze in Abb. 12.1 gegenübergestellt.

Auch wenn die Ansätze sehr von der Idee und vom Ansatz her sehr unterschiedlich sind, können wir drei Gemeinsamkeiten feststellen:

1. Planungsansatz des strategischen Managements als Grundlage:

Alle Ansätze gehen davon aus, dass wir eine Personalstrategie ableiten und das benötigte Humankapital bestimmen können. Bei der Art und Weise, wie die einzelnen Ansätze dann die Humankapitalstrategie mit der Personalstrategie verknüpfen, sehen wir deutliche Unterschiede. Für die strategische Personalplanung ist es das Bedarfsszenario, das definiert, welches Humankapital zukünftig benötigt wird und welche Lücken dementsprechend geschlossen werden müssen. Beim strategischen Kompetenzmanagement ist es das Kompetenzmodell mit seinen qualitativen Vorgaben zum künftig benötigten Humankapital, welches das Bindeglied darstellt. Das Performance Management benötigt eine Unternehmensstrategie, aus der Ziele auf höchster Ebene abgeleitet und anschließend über die Hierarchieebenen nach unten kaskadiert werden können. Das Human Capital Management hat gleich mehrere Anknüpfungspunkte, nämlich die Zielvereinbarungen, ebenso wie beim strategischen Kompetenzmanagement die Kompetenzen und zusätzlich noch das Portfolio an zukünftig benötigtem Humankapital.

2. Planungssicherheit und Stabilität:

Die Ansätze haben gemeinsam, dass sie in Bezug auf die Strategie und das Umfeld des Unternehmens ein gewisses Maß an Planungssicherheit und Stabilität benötigen. Nur dann sind sie sinnvoll anwendbar. Da Personalinstrumente in den meisten Fällen einen langen Vorlauf haben, ist auch der Planungszeitraum lang und die daraus folgende Unsicherheit hoch. Interessanterweise wird aber die Unsicherheit als Rahmenbedingung nur in der strategischen Personalplanung und im Performance Management thematisiert, bei den anderen Ansätzen wird dieser wichtige Aspekt nicht diskutiert, lediglich implizit vorausgesetzt. Bei der Länge des Planungszeitraums und vor dem Hintergrund der allgemeinen Klagen über die zunehmende Dynamik der Wirtschaft eine überraschende Tatsache.

	Strategische Personalplanung	Strategisches Kompetenzmanagement	Performance Management	Human Capital Management
Planungsansatz	✓	✓	✓	✓
Verbindung zur Strategie über	• Bedarfsszenario	• Kompetenzmodell	• Zielvereinbarung	• Zielvereinbarungen • Kompetenzen • HC-Portfolio
Zentrale Themen	• Unsicherheit • Segmentierung in Job-Familien	• Kompetenzmodell • Personalentwicklung	• Zielkaskade • Messung	• HC-Architektur • Messung
Betrachtete Aspekte				
Unsicherheit	✓	x	?	x
qualitatives Humankapital	✓	✓	✓	✓
quantitatives Humankapital	✓	x	x	✓
Leistung	x	x	✓	✓
Engagement	x	x	x	✓
Strategie-kommunikation	x	✓	✓	✓

Abb. 12.1 Vergleich der vier Implementierungsansätze aus Teil 2

3. Kompetenzen der Mitarbeitenden werden definiert:

Bei allen vier Ansätzen sind die geforderten Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeitenden ein Bestandteil, auf den eingegangen wird. Interessanterweise können wir hier wieder die unterschiedlichen Schwerpunkte der Ansätze sehen. Beim strategischen Kompetenzmanagement sind die Kompetenzen zentraler und einziger Aspekt des Ansatzes, die strategische Personalplanung berücksichtigt zusätzlich noch die Menge des benötigten Humankapitals. Das Human Capital Management greift die Kompetenzen explizit auf. Sie sind aber nur einer von mehreren Aspekten, der gesteuert werden soll. Beim Performance Management kommen die Kompetenzen nur noch implizit vor. Sie finden sich als Richtlinie für die Bestimmung von Maßnahmen wieder, um die einzelnen Mitarbeitenden in bestimmte Richtungen zu entwickeln.

Neben diesen Gemeinsamkeiten sehen wir auch deutliche Unterschiede in der Vorgehensweise bzw. in den Themen, die beim jeweiligen Ansatz im Vordergrund stehen. Teilweise werden auch Dinge, die für den einen Ansatz zentral sind, in anderen Ansätzen schlichtweg ignoriert oder spielen nur eine sehr untergeordnete Rolle:

- **Verbindung zur Strategie:**

Die strategische Personalplanung stellt die Verbindung zur Strategie über das gewählte Bedarfsszenario her. Dieses liefert die Information über die Menge des benötigten Humankapitals und dessen Kompetenzen und Qualifikationen. Das strategische Kompetenzmanagement definiert im Kompetenzmodell die benötigten Kompetenzen als Bindeglied zwischen Unternehmensstrategie und Personalmanagement und greift damit die qualitative Seite der strategischen Personalplanung auf. Das Performance Management nutzt die Zielkaskade, um die die Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten

Ziele der Organisation auf die einzelnen Mitarbeitenden in Zielvereinbarungen herunter zu brechen. Das Human Capital Management kombiniert die Ansätze des strategischen Kompetenzmanagements und des Performance Managements. Es werden sowohl Zielvereinbarungen, für die Strategieumsetzung benötigte Kompetenzen als auch eine qualitative Personalplanung im Rahmen des HC-Portfolios genutzt, um die Verbindung zur Strategie zu schaffen.

- **Zentrale Themen:**

Wie bereits mehrfach angesprochen, spielt bei der strategischen Personalplanung der Umgang mit Unsicherheit eine zentrale Rolle. Darüber hinaus nimmt die Segmentierung der Mitarbeitenden in unterschiedliche Job-Familien einen großen Stellenwert bei diesem Instrument ein. Beim strategischen Kompetenzmanagement steht die Entwicklung des Kompetenzmodells im Vordergrund. Dieses Modell kann ggfs. für bestimmte Gruppen der Mitarbeitenden weiter ausdifferenziert werden. Beim strategischen Kompetenzmanagement trägt die Personalentwicklung die Hauptverantwortung für die Bereitstellung des benötigten Humankapitals. Auch wenn grundsätzlich Kompetenzen extern eingekauft werden können, so ist doch die Sicht des strategischen Kompetenzmanagements sehr stark auf das bereits im Unternehmen vorhandene Humankapital mit seinen derzeitigen Kompetenzen gerichtet. Das Performance Management fordert im Gegensatz zu den bisher diskutierten Ansätzen stark die einzelnen Führungskräfte. Denn diese sind für die beiden zentralen Aspekte des Performance Managements zuständig, der Vereinbarung der angemessenen Ziele und deren Messung. Das Human Capital Management fokussiert sich neben der Messung der einzelnen Kenngrößen zur Überprüfung der Prozesse vor allem auf die Entwicklung einer angemessenen HR-Architektur im Unternehmen.

- **Umgang mit Unsicherheit:**

Ausführlich taucht die Unsicherheit nur bei der strategischen Personalplanung auf. Beim Performance Management wird das Thema erst in der letzten Zeit thematisiert, als die Länge der Zeiträume für die Zielvereinbarungen zunehmend hinterfragt wurde. Das strategische Kompetenzmanagement klammert Unsicherheit komplett aus, während das Human Capital Management das Thema implizit über das im Modell integrierte Performance Management aufgreift.

- **Quantitatives Humankapital:**

Die Menge des benötigten Humankapitals wird in der strategischen Personalplanung über das Bedarfsszenario und im Human Capital Management über das HC-Portfolio erfasst. Beim strategischen Kompetenzmanagement und dem Performance Management fehlt diese quantitative Betrachtung komplett.

- **Leistung:**

Den ersten beiden Instrumenten ist gemeinsam, dass es ihnen darum geht, das benötigte Humankapital so bereitzustellen, dass es potenziell in der Lage ist, die geforderten Leistungen zu erbringen. Ob diese Leistung auch tatsächlich erbracht wird, überprüft weder die strategische Personalplanung noch das strategische Kompetenzmanagement. Hier gehen sowohl das Performance Management als auch das Human Capital Ma-

nagement weiter. Diese erfassen die tatsächliche Leistung. Beim Performance Management ist die Steuerung und Steigerung der Leistung neben der Ausrichtung des Handelns auf die Strategie das zentrale Element des Ansatzes.

- **Engagement:**

Nur im Falle des Human Capital Managements wird das Engagement der Mitarbeitenden erfasst. Beim Performance Management kann das Engagement ebenfalls integriert werden, muss aber nicht. Dies hängt von der Ausgestaltung der jeweiligen Ziele ab.

- **Strategiekommunikation:**

Die Kommunikation der Unternehmensstrategie nimmt im Vergleich zu den anderen Ansätzen beim Performance Management den größten Stellenwert ein. Es war – wie in Abschn. 10.1 beschrieben – ursprünglich die zentrale Funktion des Performance Managements. Auch die Kompetenzmodelle im strategischen Kompetenzmanagement und im Human Capital Management sollen den Mitarbeitenden verdeutlichen, welche Kompetenzen, welches Verhalten von ihnen zukünftig erwartet werden. Darüber hinaus bilden die Kompetenzmodelle eine Klammer, mit der die verschiedenen Personalinstrumente koordiniert werden, und durch die auch hier mit einer gleichen Sprache gesprochen wird. Der strategischen Personalplanung fehlt diese Kommunikationsfunktion für die Mitarbeitenden weitestgehend. Lediglich für die interne Kommunikation in der Personalabteilung taucht dieser Aspekt bei der Entwicklung des Maßnahmenkataloges auf, mit dem die Lücke zwischen Ist- und Sollbestand des Humankapitals geschlossen werden soll.

Allen vier Ansätzen ist weiterhin gemeinsam, dass sie Antworten auf unsere zweite Frage geben wollen: Wie wird das benötigte Humankapital bereitgestellt? Während wir im Rahmen dieses Buches die **vier Instrumente** getrennt betrachtet haben, sind die **Übergänge in der Praxis** oft mehr als **fließend**. Dies ist besonders deutlich beim Human Capital Management, das Ansätze wie das Performance Management explizit als Teilmenge des Ansatzes aufgreift. Ebenso können wir das strategische Kompetenzmanagement als Teilmenge der strategischen Personalplanung betrachten. Auch bei den Begrifflichkeiten beobachten wir diese Unschärfen. So wird beispielsweise unter dem strategischen Talentmanagement einmal ein strategisches Kompetenzmanagement verstanden, ein anderes Mal der hier von Birri vorgestellte Ansatz des Human Capital Management.

Gleichzeitig sehen wir aber auch **große Unterschiede** sowohl in der Spannbreite und den **Schwerpunkten** der durch die Ansätze **abgedeckten Aspekte**, die die verschiedenen Ansätze abdecken, bzw. auch bei den Schwerpunkten, die gesetzt werden. So kombiniert beispielsweise das HCM sowohl Elemente des Kompetenzmanagements als auch der strategischen Personalplanung und geht mit seiner Berücksichtigung des Engagements über die anderen Ansätze hinaus. Alle vier Ansätze sind **unterschiedliche Wege**, um **das Ziel zu erreichen**.

Wenn es unterschiedliche Wege sind, welchen Weg sollen wir gehen? Ist einer der Wege ‚besser‘ bzw. passt er besser zu den Rahmenbedingungen unseres Unternehmens? In Kap. 8 sind wir auf das Argument gestoßen, dass die strategische Personalplanung als

„Mutter aller Schlachten“ (vgl. Sattelberger und Strack 2009, S. 55) unerlässlich wäre, um eine Basis für die Koordination der verschiedenen Personalinstrumente zu schaffen. Bedeutet dies, dass es damit Wege gibt, die wir gehen *müssen*? Das Humankapital, das für die Strategieumsetzung bereitgestellt werden soll, hat immer eine **quantitative** und eine **qualitative Komponente**. Wir werden also **nicht** an irgendeiner Form der **strategischen Personalplanung herumkommen**. Wie detailliert diese betrieben und inwieweit auf die Szenario-Technik zurückgegriffen wird, mag von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Was auch je nach Unternehmen verschieden sein wird, ist die Bedeutung der qualitativen Planung. In Unternehmen mit überwiegend industriellen – also stark genormten und formalisierten – Tätigkeiten wird die Bedeutung der Kompetenzen und damit der qualitativen Planung möglicherweise eine geringere Rolle spielen als bei Unternehmen mit hauptsächlich wissensbasierten Tätigkeiten. Für ein Software-Unternehmen ist die Zahl der Entwickler weniger entscheidend als die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Qualität schlägt hier Quantität.

Wir haben im zweiten Teil des Buches ebenfalls beobachtet, dass die unterschiedlichen Ansätze teilweise zeitlich versetzt entstanden sind bzw. einige Ansätze nach anfänglicher Begeisterung kaum noch eingesetzt werden. So haben wir Kap. 10 festgestellt, dass die ursprüngliche Begeisterung für das **Performance Management** in den letzten Jahren einen deutlichen Dämpfer erhalten hat. Während die strategische Personalplanung zwischenzeitlich an Popularität verloren hat, verzeichnen wir bei diesem Instrument in den letzten Jahren ein gewisses Comeback. Vor dem Hintergrund der Bedeutung dieses Instrumentes für die Strategieimplementierung eine ermutigende Entwicklung. Das **strategische Kompetenzmanagement** hat sich im letzten Jahrzehnt einer hohen Beliebtheit erfreut. Allerdings dürfte dieser Ansatz allein für sich nur für die wenigsten Unternehmen ein gangbarer Weg sein, da das Kompetenzmanagement die quantitative Seite des benötigten Humankapitals ausblendet. Die um die Jahrhundertwende stark propagierten **Balanced Scorecard** Ansätze (vgl. Kaplan und Norton 1996, 2004) und deren auf die Personalarbeit zugeschnittenen HR-Scorecards (vgl. bspw. Becker et al. 2001; Huselid et al. 2005) haben sich in der Praxis als zu aufwändig erwiesen und spielen mittlerweile als Instrument der Strategieimplementierung durch das Personalmanagement keine nennenswerte Rolle mehr.

Dies führt dazu, dass ein **Human Capital Management** für **viele Unternehmen der nahe liegendste Weg** sein dürfte, die **Strategie durch das Personalmanagement zu implementieren**. Dafür sprechen verschiedene Gründe:

- **Beide Komponenten des Humankapitals werden integriert:**

Das Human Capital Management berücksichtigt sowohl die quantitative als auch die qualitative Seite des Humankapitals.

- **Die benötigten Prozesse existieren schon in vielen Unternehmen:**

Viele Unternehmen verfügen schon über ein Performance Management. Instrumente zur Erfassung des Potenzials im Rahmen des Performance Managements oder auch des Talentmanagements sind häufig vorhanden. In vielen Fällen führen Firmen schon Mit-

arbeiterbefragungen zur Ermittlung des Engagements durch. Der Aufwand der Integration der vorhandenen Prozesse ist dann deutlich geringer als der Aufwand, diese Prozesse neu aufzusetzen.

- **Das Human Capital Management betont stark die Messbarkeit der Personalinstrumente:**

Dadurch erfüllt ein Human Capital auch die Forderung, die Wirksamkeit des Personalmanagements nachweisen zu können.

Selbst wenn das Human Capital Management für viele Unternehmen ein sinnvoller Weg sein dürfte, ist **auch dieser Ansatz kein Universalmittel**. Denn es wird genug Unternehmen geben, für die die Rahmenbedingungen nicht gegeben sind, auf denen ein Human Capital Management aufbaut. Sei es die Planungssicherheit oder auch das Vorhandensein einer Unternehmensstrategie. Auf diesen Punkt werden wir im folgenden Abschnitt noch zurückkommen.

Egal, welchen Weg wir in unserem Unternehmen gehen, wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass **jeder Weg mit einem sehr hohen Aufwand verbunden** ist. Es geht in allen Fällen um die Planung und Steuerung des Humankapitals. Und wie wir im folgenden Abschnitt noch einmal diskutieren werden, ist diese Planung und Steuerung des Humankapitals nun einmal viel aufwändiger als die Steuerung des Finanzkapitals. Wir werden aber im folgenden Abschnitt auch sehen, dass wir an diesem Aufwand nicht vorbeikommen, wenn wir die Effektivität des Humankapitals und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern wollen.

12.2 Was bleibt zu tun?

Wir stehen heute vor der Situation, dass nicht nur die konzeptionellen Werkzeuge zur Definition der Schnittstelle zwischen Unternehmensstrategie und Personalmanagement vorhanden sind, sondern auch eine **Reihe von Ansätzen existiert**, um die **Strategie durch das Personalmanagement umsetzen** zu können. Diese Ansätze mögen nicht perfekt sein, aber doch so robust, dass sie sich einsetzen lassen. Allerdings werden diese **Ansätze meist operativ** statt strategisch **eingesetzt**. Dies haben wir im zweiten Teil des Buches zumindest in den Fällen gesehen, wo uns zur Verbreitung der jeweiligen Ansätze empirische Daten vorliegen. Dies gilt sowohl für die Personalplanung als auch für das Kompetenzmanagement. Wir beobachten, dass das Instrumentarium für die Verbindung von Unternehmensstrategie und Personalmanagement vorhanden ist, aber sehr selten eingesetzt wird.

Dieses Ergebnis ist verwunderlich. Gerade vor dem Hintergrund, dass immer wieder der Wunsch zum Ausdruck gebracht wird, Strategie und Personalmanagement zu verbinden. Die **Notwendigkeit des Handelns wird gesehen**, wir haben die Werkzeuge, um zu handeln, aber **in vielen Fällen bleibt der nächste Schritt aus**. Dies, obwohl sich für diejenigen Firmen, die diesen Weg gehen, die Möglichkeit eröffnet, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Der Wettbewerbsvorteil ist umso größer, je weniger Wettbewerber ebenfalls diesen Weg

verfolgen. Die **Chance für eine nachhaltige Differenzierung** ist zwar groß, wird aber **kaum genutzt**. Was sind mögliche Gründe für diese sonderbare Situation? Unkenntnis über die Werkzeuge und die Ansätze zur Strategieimplementierung mag es in einigen Fällen sein, aber ich vermute, dass es eine Reihe von anderen Gründen gibt, die uns von der Umsetzung abhalten. Einige dieser Gründe können wir als **materielle Hindernisse** bezeichnen, andere als **mentale Hindernisse**. Schauen wir uns zuerst die materiellen Hindernisse an:

- **Die Eigenheiten des Humankapitals im Vergleich zum Finanzkapital:**

Während uns das Finanzkapital – zumindest das Eigenkapital des Unternehmens – gehört, gehört uns das Humankapital mit Ausnahme des Organisationskapitals nicht. Wir müssen immer wieder mit unseren Mitarbeitenden darüber verhandeln, inwieweit wir über dieses Humankapital verfügen dürfen. Darüber hinaus ist das Humankapital im Gegensatz zum Finanzkapital sehr heterogen. Ohne Probleme lassen sich 1000 EUR von einem Konto auf ein anderes transferieren, in eine andere Tochtergesellschaft schicken. Es sind immer noch 1000 EUR. Das Humankapital dagegen ist nicht so homogen, sondern kommt in verschiedenen Formen vor. Es lässt sich nur sehr bedingt innerhalb des Unternehmens verschieben: Der Entwickler, der in seinem Team hoch effektiv und wertvoll ist, dürfte als Kundenberater oder Service-Ingenieur oft weit weniger wertvoll sein. Wenn er überhaupt diesem Transfer zustimmen würde. Diese Eigenheiten des Humankapitals führen dazu, dass das Management dieser Ressource deutlich anspruchsvoller und komplexer ist als die Steuerung der Ressource Finanzkapital. Hier haben wir den einen Grund, warum sich Unternehmen bisher lieber darum gekümmert haben, den Einsatz des Finanzkapitals zu optimieren. Die zu pflückenden Früchte hingen hier bisher deutlich niedriger.

- **Der lange zeitliche Vorlauf für Veränderungen des Humankapitals:**

Während wir Maschinen oder IT-Systeme recht schnell einkaufen und aufstellen können, dauert es oft sehr viel länger, bis wir das benötigte Humankapital ausgesucht, eingearbeitet oder ausgebildet haben. Wie wir gesehen haben, sind der Aufbau einer unternehmensspezifischen HR-Architektur, die Entwicklung des firmeneigenen Sozial- und Organisationskapitals Prozesse, die mehrere Jahre benötigen. Dies gilt in noch stärkerem Maße für die Unternehmenskultur. Deren Aufbau benötigt eher Jahrzehnte als wenige Jahre. Und diese Zeit – und mehr noch die ebenfalls erforderliche Kontinuität im Management – fehlt in sehr vielen Fällen.

- **Personalmanagement ist eben gerade nicht materiell:**

Diese zunächst einmal seltsam anmutende Aussage soll bedeuten, dass wir für all unsere Bemühungen im Personalmanagement herzlich wenig vorzeigen können. Das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses bei einem Maschinenbauer ist ein neuer Prototyp, den man sehen und anfassen kann. Später kann man die Umsätze und Deckungsbeiträge dieser einen Maschine berechnen. Auch in der Produktion können wir die neue Produktionsstraße sehen und anfassen. Im Marketing gibt es wenigstens eine neue Werbekampagne, die wir sehen können. Und im Personalmanagement? Ist der neue Talentmanagement-Prozess ebenso greifbar? Welche Unterschiede an den Mitarbeiten-

den können wir vor und nach dem Durchlaufen dieses Prozesses erkennen? Dies ist alles sehr wenig greifbar und erschwert wiederum das Management des Humankapitals.

Eng damit verbunden ist ein viertes Hindernis: die schon mehrfach angesprochene *Schwierigkeit*, die Investitionen in das Humankapital zu *berechnen*. Wie wir im Kap. 7 gesehen haben, tun sich gerade Personaler schwer, quantitativ zu argumentieren. Gleichzeitig erliegen auch viele Geschäftsführungen der Versuchung, sich auf die Aspekte des Personalmanagements zu konzentrieren, die zu messen sind. Und als Folge haben wir dann oft den viel zu kurz greifenden Fokus auf die Kostenseite des Personalmanagements. Es werden dann letztendlich die falschen Fragen an das Personalmanagement gestellt (vgl. Lebrez 2011).

- **Die Strategielosigkeit vieler Unternehmen:**

In dem Fall, in dem ein Unternehmen keine klare Strategie verfolgt bzw. sich die verkündete Strategie mit der gelebten Strategie nicht deckt, ist es schlichtweg unmöglich, das Personalmanagement an der Unternehmensstrategie auszurichten. Wenn wir uns anschauen, wie oft die Deutsche Bank in den letzten 15 Jahren ihre Strategie im deutschen Privatkundengeschäft geändert hat, dann wird es beim langen Vorlauf des Personalmanagements mehr als schwierig, sich konsequent an die Strategie des Unternehmens anzupassen. Schließlich wurde das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank erst ausgegliedert, danach wieder eingegliedert hat, zwischenzeitlich die Postbank zur Stärkung des Privatkundengeschäfts gekauft, nur um diese dann wieder verkaufen zu wollen. Aktueller Schlusspunkt dieses Schlingerkurses ist Reintegration des Privatkundengeschäfts nun zusammen mit der Postbank in die Konzernmutter (vgl. Spiegel Online 2015; Mußler 2019). Es bleibt abzuwarten, ob und wie lange die aktuelle Strategie beibehalten wird. In diesem Fall bleibt dem Personalmanagement nur die erste Option des Modells von Scholz in Abschn. 3.5: durch möglichst hohe Flexibilität des Humankapitals sich möglichst viele Optionen offenzuhalten. Im Sinne der Effektivität des Humankapitals bestimmt keine befriedigende Reaktion, aber unter den gegebenen Umständen dann wohl die einzig realistische Vorgehensweise.

Alle diese materiellen Hindernisse sind bedeutsam. Entscheidender dürften aber die drei mentalen Hindernisse sein, die – um es etwas plastischer auszudrücken – **Scheren im Kopf** der Beteiligten:

- **Der Tunnelblick der Beteiligten:**

Sowohl seitens der Geschäftsführung als auch seitens des Personalmanagements wird die Schnittstelle zwischen der Geschäftsfeldstrategie und dem Personalmanagement zu eng definiert. In den meisten Fällen werden nur eine oder zwei der vier Fragen beantwortet und das Ergebnis bleibt damit fragmentarisch. Dies ist auch der Sprachverwirrung geschuldet, die wir in der Diskussion der Schnittstelle immer wieder beobachtet haben. Doch nur, wenn wir die Schnittstelle in ihrer ganzen Komplexität verstehen, können wir eine umfassende Lösung entwickeln. Sonst bleibt es bei Stückwerk und der

betriebsamen Ratlosigkeit, die wir allorten erleben. Es ist hier Aufgabe sowohl der Geschäftsführung als auch des Personalmanagements, die Perspektive zu erweitern. Von welcher Seite der Impuls ausgeht, ist letztendlich egal. Entscheidend ist, dass die Schnittstelle in ihrer Gänze angegangen wird.

- **Humankapital als blinder Fleck:**

Bei Geschäftsführungen beobachten wir in vielen Fällen einen sehr starken Fokus auf das leicht zu berechnende Finanzkapital statt auf dem Humankapital. Mit höchster Akribie setzt sich das Management eines Unternehmens oft mit der Anschaffung einer Maschine im Wert von 500.000 Euro auseinander. Es werden detaillierte Pflichtenhefte erstellt, die verschiedenen Angebote aufwändig geprüft und verglichen. Der Prozess kann schnell Dutzende von Mann-Tagen binden. Im Vergleich dazu ist es geradezu erschreckend, mit welcher Missachtung gleichzeitig Investitionen in das Humankapital angegangen werden, bspw. bei der Einstellung einer Gruppenleiterin im Controlling. Diese wird im Laufe ihrer durchschnittlich fünfjährigen Betriebszugehörigkeit das Unternehmen auch locker eine halbe Million Euro kosten. Doch in dem Fall wird das Pflichtenheft, sprich die Stellenausschreibung, in wenigen Stunden zusammengeschrieben, die Prüfung der Angebote, der Bewerbungsunterlagen, geschieht zwischen Tür und Angel, genauso wie zu viele Bewerbungsgespräche.

Die Investitionssumme ist ähnlich hoch wie bei der Anschaffung der Maschine. Der Leistungsunterschied bei den verschiedenen Bewerbern ist jedoch oft viel größer als die Leistungsunterschiede der infrage kommenden Maschinen. Dennoch wird nur ein Bruchteil des Aufwandes bei der Auswahl der Mitarbeiterin betrieben wie bei der Auswahl der Maschine. Einige Ebenen höher können wir dies auch beim Kauf von Firmen beobachten. In den meisten Fällen ist der Aufwand für die finanzielle Bewertung des Kaufobjektes, für die Berechnung der möglichen – und dann selten erwirtschafteten – Synergien um ein Vielfaches höher als der Aufwand für die Beantwortung der Frage, ob das Humankapital zum Unternehmen passt, ob die Unternehmenskulturen kompatibel sind. Die Zahl der Unternehmen und Branchen, bei denen das Finanzkapital, der Maschinenpark, der wichtigste Faktor für den Unternehmenserfolg sind, nimmt ab. Was nicht weniger wird ist die Zahl der Fälle, in der wir diese Schere im Kopf beobachten, diesen übertriebenen Fokus auf das Finanzkapital (vgl. Charan et al. 2018). Das Lippenbekenntnis vieler Unternehmen, dass ihre Mitarbeitende, ihr Humankapital, ihr wichtigstes Gut wären, deckt sich in vielen Fällen nicht mit dem gelebten Managementalltag.

- **Eine ausgeprägte *Instrumentalitis* vieler Personaler:**

Auch Personaler fokussieren sich oft auf die falschen Dinge. Mit der *Instrumentalitis* vieler Personaler ist der übertriebene Fokus auf einzelne Instrumente im Personalmanagement gemeint. Die meisten Vertreter der Personaler-Zunft verbringen gerne viel Zeit damit, ein einzelnes Personalinstrument zu optimieren, dort State of the Art zu sein. Dies tun sie viel lieber, als sich Gedanken darüber zu machen, wie das jeweilige Instrument zu den anderen Instrumenten passt, oder gar darüber, wie dieses Instrument auf die Anforderungen der Unternehmensstrategie eingeht. Sich lieber um den Recruiting-Prozess zu kümmern, lieber an einem Führungskräfteentwicklungspro-

gramm zu feilen, die Bewertungsskalen für den Zielvereinbarungsbogen zu optimieren, das entspricht eher dem Selbstverständnis der Akteure. Die meisten Personaler sehen sich zu sehr als Recruiter, als Personalentwickler, als Compensation-&-Benefits-Spezialist, als jemand, der auf Ebene der HR-Architektur oder auf Ebene der Unternehmensstrategie denkt. So wichtig all diese einzelnen Instrumente auch für ein erfolgreiches Personalmanagement sind, so wenig hilft der Fokus auf die Ebene der einzelnen Instrumente uns weiter, um Strategie und Personal miteinander zu verbinden. Die Geschäftsführung muss die Bedeutung des Humankapitals nicht nur mit Lippenbekenntnissen bezeugen, sondern durch entsprechende Auseinandersetzung mit dem Humankapital auch leben. Genauso müssen Personaler einen Perspektivenwechsel vom Instrument hin zur HR-Architektur und zur Strategie vornehmen. In beiden Fällen basieren die Formen dieses mentalen Hindernisses auf einem tief verwurzelten Selbstverständnis der eigenen Aufgabe. Die Schere sitzt tief.

Gerade bei der Diskussion der verschiedenen Ansätze zur Strategieentwicklung im zweiten Teil des Buches ist offensichtlich geworden, dass **alle** vorgeschlagenen Ansätze sehr **viel Zeit kosten** und **viele Management-Ressourcen binden**. Dieser hohe Aufwand ist nicht verwunderlich. Schließlich geht es beim Humankapital nicht nur um einen sehr großen Block des firmeneigenen Kapitals, sondern, wie wir immer wieder gesehen haben, um einen schwer zu steuernden Teil des Kapitals. Viele Unternehmen scheuen daher den hohen Aufwand, den sie betreiben müssen, um dieses Humankapital systematisch zu managen. Sie betrachten diese **Steuerung des Humankapitals** als einen **Luxus**, den sie sich **nicht leisten können**. Gleichzeitig haben diese Unternehmen ausgeklügelte **Controlling-Systeme** und große Controlling-Abteilungen, um die anderen Formen des Kapitals zu steuern. Hier scheuen wir den Aufwand nicht, obwohl das Humankapital oft als die entscheidendere Ressource dargestellt wird.

Sicher, es gibt eine ganze Reihe von Branchen und Unternehmen, in denen das Humankapital keine besonders große Rolle für den Unternehmenserfolg spielt. Aber in immer mehr Branchen und Unternehmen spielt das Humankapital eine entscheidende Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Und die **Bedeutung des Humankapitals** wird in immer mehr Unternehmen **zukünftig weiter steigen**. Statt zu fragen, ob wir uns den Luxus leisten können, den Aufwand für ein systematisches Management des Humankapitals zu betreiben, wird für immer mehr Firmen die Frage sein: **Können wir uns zukünftig den Luxus noch leisten, kein systematisches Management unseres Humankapitals zu betreiben?** Die Konzepte und Instrumente sind vorhanden. Was eher fehlt, sind Willen und Bereitschaft, sie konsequent anzuwenden.

Literatur

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, & performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Brandenburger, A. (2019). Strategy needs creativity an analytic framework alone won't reinvent your business. *Harvard Business Review*, 97(2), 58–65.
- Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2018). *Talent wins – The new playbook for putting people first*. Boston: Harvard Business Press.
- Huselid, M., Becker, B., & Beatty, R. (2005). *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lebrenz, C. (22. August 2011). Bessere Mitarbeiter als Wettbewerbsvorsprung. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 194, S. 12.
- Mußler, H. (12. September 2019). Rolle rückwärts der Deutschen Bank? *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 212, S. 22.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Sattelberger, T., & Strack, R. (2009). Strategische Personalplanung. *Personalmagazin*, 2009(06), 54–56.
- Spiegel Online. (18. August 2015). *Privatkundengeschäft: Deutsche Bank trennt sich von Postbank*. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-bank-trennt-sich-von-post-bank-a-1030611.html>. Zugegriffen am 18.08.2015.

Stichwortverzeichnis

A

ABB 309
Äquifinalität 118
Agilität 157, 229
Airbnb 221
Air Products 83
Aldi 119, 148, 174
Algorithmus 204
Alternativszenario 223
Amazon 148
Ambidextrie 34
Ambiguität, kausale 148
AMO-Modell 270
Ansatz, universalistischer 106
A-Position 74, 76, 77
Apple 151, 174
Appropriabilität 151, 156
Artefakt 159, 161
AT&T 219, 243

B

Balanced Scorecard 21, 334
Bank of America 309
Benchmarking 106
Best
 Fit 48, 57, 104
 Practice 48, 57, 104
 Principles 133
Best-Fit-Schule 117, 328
Best-Practice-Instrument 107, 109
Best-Practice-Schule 105, 327
Best-Practice-System 108, 114
Blackbox 148, 180, 182, 186, 194, 329

Blackstone 73

Bottom-up-Planung 219
Bottom-up-Prozess 242
Bounded rationality 168
British Oxygen 83
Bundesbahn 128, 171
Bundespost 128, 171

C

Change Management 26, 34
Commerzbank 130, 190
Concepta 159, 170
Continental AG 244
Controlling 311
Controlling-System 284
Coopetition 18
Credit Suisse 300, 303–305, 320, 322
Critical Incidents Technique 247
Crowding-out 290

D

Daimler 125
Data-Mining 113
Deadly combination 108
Deliberate strategy 27
Deutsche Bank 190, 337
Deutsche Telekom 219
Dm-drogerie markt 97, 120, 167, 327
Dupont 267
Dynamic Capability 55
Dyson 145

E

EBIT 189, 203
 EBITDA 189, 203
 Effektivität 2, 6
 Effizienz 2
 Employee Champion 110
 Employment blueprint 91
 Empowerment 196
 Engagement 261, 306, 307, 315, 333
 Management 308
 Engagement-Treiber 306, 307, 315
 EVA 203

F

Fachkräftemangel 230
 Fähigkeiten 144
 Faktor 70 5, 6, 8, 76, 180, 325
 360° Feedback 285
 Firmengewerkschaft 36
 First-Mover-Effekt 127
 Fit
 horizontaler 118, 121
 vertikaler 118
 Freelancer 244
 Funktionalstrategie 17

G

Gap-Analyse 226, 312
 General Electric 309
 General Motors 267
 Geschäftsfeldstrategie 17, 47
 Geschäftsmodell 18, 22, 47, 58, 142,
 221, 328
 Google 22, 29, 92, 271, 280
 Grassroot'-Modell 20
 Grundszenario 223

H

Hard HRM 31, 142
 Heatmap 227
 Hidden Champion 127, 171
 High Performance Work System 85, 107, 198
 Hindernis 337
 materielles 336
 mentales 336
 Hindernisse 337
 Hothouse-Modell 20

HR-Analytics 113, 186, 319
 HR-Architektur 64, 68, 141, 149, 171, 183,
 300, 303, 327, 329
 HR-Business-Partner-Modell 110, 328
 HR-Funktionalstrategie 50
 HR-Funktionsstrategie 45–47, 49
 HR-Governance 87, 124
 HR-Scorecard 21, 59, 193, 334
 Human Capital Management 8, 51, 300, 330,
 332, 333
 Humankapital 4, 27
 Effektivität des 35
 Kosten des 5
 Nutzen des 5
 Humankapital-Strategie 45, 46, 48, 50
 Hygiene-Faktoren 75

I

IBM 45, 143, 220, 243
 IFRS-Regel 203
 Imitationsbarriere 149
 Indikator 188
 Industrie 4.0 216
 Instrumentalitis 338
 Intel 280
 Intended strategy 26
 Intuition 180, 205
Inverted doughnut 84
 Investment-Ansatz 30, 34, 53, 86

J

Job-Cluster 213
 Job-Familie 213, 217, 223, 233, 253
 Job-Familiengruppe 217

K

Kärcher 172
 Kalibrierungsrunde 285
 Kapital, intellektuelles 54
 Kausalität 200, 329
 Kernkompetenz 19, 20, 54, 55, 143, 149, 238,
 247, 253
 Key Performance Indicators 320
 Klammerfunktion 246, 250, 254, 256, 258,
 260, 333
 Kompetenz 59, 240, 305
 Kompetenz-Cluster 248
 Kompetenzfeld 248

Kompetenzmanagement, strategisches 8, 237,
261, 330–333
Kompetenzmodell 242, 246, 261, 313
Kompetenzniveau 252
Kompetenz-Portfolio 238
Komplexität, soziale 147
Konfigurationsansatz 117
Kontextansatz 118
Kontingenzansatz 117
Konzept 188
 finanzielles 182, 197
 operatives 182, 197
 personales 182
Korrelation 200, 329
Kostenführer 71, 327
Kostenführerschaft 18, 120
KSAO 241, 246

L

Linienmanagement 33
LinkedIn 154
Low-Performer 267, 286

M

Make or buy 82
Management
 evidenzbasiertes 107, 112, 129, 186, 328
 fraktales 168
 strategisches 15
Management by Objectives 267, 271
Management-Dilemma 169
Market Based View 18, 21, 47, 142, 143, 173,
232, 238, 328
Markt-Ansatz 30, 34, 53, 79, 86
Maximalziel 14, 15, 16
McDonald's 52, 117, 120
McKinsey 153, 169, 187, 309
Mehrwert 14
Messgröße 188, 301, 304
Meta-Analyse 195
Metakompetenz 245
Metaphernansatz 170
Michigan-Ansatz 142
Migrationspfad 227
Minimalziel 14, 15
Minimierung der Personalkosten 4
Mintzberg 17, 20
Mission Impossible 291

Mitarbeiter, besserer 149
Mitarbeiterportfolio 74
Mitbestimmung 36
Modell, mentales 168, 317
Mosaik 129, 130, 328
Mutter aller Schlachten 212, 334

N

Narrativ 168
Netflix 86
Netzwerkanalyse, soziale 154
Novartis 322

O

Öffentlicher Dienst 127
OKR 280
On demand economy 84
One size fits all 106
Organisationsentwicklung 243
Organisationskapital 47, 54, 57, 129, 140, 148,
149, 155, 243, 329
Outpacing 18
Outsourcing 90

P

PepsiCo 309
Percepta 159, 170
Performance Management 8, 74, 303, 308, 313,
317, 330, 332, 333
Personalentwicklung 181, 239, 242, 243, 250,
255, 257, 258, 260, 271, 287, 332
Personalmanagement 27, 32
 evidenzbasiertes 301
 Rollenverständnis des 33
 strategisches
 Definitionen 42
Personalplanung
 Ebenen der 215
 qualitative 214, 222, 258
 quantitative 214, 258
 strategische 8, 212, 258, 330, 332, 333
Personalstrategie 17, 45–47
Pfadabhängigkeit 96, 147, 148
Planung
 strategische 20
Planungsansatz 330
Porsche 14

- Porter 18, 48, 91
 Portfolio-Ansatz 224
 Portfolio Management 303
 Portfolio-Review-Meeting 314, 317
 Postbank 337
 Potenzial 306, 307, 314
 Prinzipal-Agenten-Theorie 271
 PWC 46, 243
- Q**
 Qualifikation 240
 Qualitätsführerschaft 15
 Querschnittfunktion 310
- R**
 Real 125
 Realized strategy 26
 Regentanz 180, 204
 Relational stars 153
 Resource Based View 19, 21, 47, 49, 54, 55, 58,
 64, 118, 143, 147, 173, 232, 238,
 300, 328
 Ressource 143
 ROA 203
 ROCE 189, 203
 Ryanair 86
- S**
 SAP 86
 SBB 309
 Schaeffler 244
 Schätzverfahren 224
 Schamane 180, 204
 Schlecker 89, 120, 167, 327
 Schlüsselposition 73, 76, 123, 155, 179, 219,
 233, 240, 258
 Schnittstelle 7, 13, 42, 63, 64, 326
 Schwarzer Schwan 221
 Scientific Management 267
 Scorecard 20
 SCRUM 157, 279
Seat at the table 5, 6, 50, 141
 Segmentierung 97
 Selbstbestimmungstheorie 271, 277
 Selbstwirksamkeit 274
 Shared Service Center 111
 Shareholder Value 22, 24
 Shell 221, 309
- SMART 275, 281
 Soft HRM 31
 Southwest Airlines 86, 97, 105, 121
 Sozialkapital 47, 57, 129, 140, 148, 149, 152,
 155, 317, 329
 Sphäre, kulturelle 165, 171
 Sprache, gemeinsame 250, 252, 260, 317
 Sprachproblem 35
 Sprachverwirrung, babylonische 42, 45, 63,
 152, 326
 Stakeholder 22, 26, 34, 83, 188, 318
 State of the Art 122
 Strategie
 generische 48, 85, 120, 327
 geplante 255
 Strategieebene 17
 Strategie, emergente 18, 20, 27, 99, 232,
 289, 320
 Strategieentwicklung 21, 25, 58
 Strategieimplementierung 21, 25, 26, 59, 212,
 214, 232, 250, 257, 261, 330,
 334, 336
 Strategie-Implementierung-Score 77
 Strategielosigkeit 337
 Strategieprofil 24
 Strategy
 Map 21, 193
 Safari 17
 Subkultur 167
 Surrogation 282
 Szenario-Technik 221, 232, 334
- T**
 Talent for Talent 300, 318
 Talent Management 74, 239, 250, 260, 299,
 306, 323
 Talent-Pool 74, 323
 Theorie
 X 161
 Y 161
 Top-down-Planung 219, 242
 Top-Management 15
 Tunnelblick 337
- U**
 Uber 221
 UBS 151, 322
 Umsatzrendite 189
 UniCredit 130

- Unrealized strategy 27
Unsicherheit 16, 26, 34, 204, 213, 220, 232,
255, 260, 330, 332
Unternehmenserfolg 188, 202, 301
Unternehmenskultur 56, 141, 149, 157, 329, 336
Unternehmensleitbild 160
Unternehmensstrategie 17, 47
- V**
Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-
Theorie 271
Variablenansatz 170
Verhaltensindikator 253
Vermögenswert, immatrieller 157
Volkswagen 15, 239
Vorhersehbarkeit 228
Vorwerk 121, 148
VRIO-Ansatz 19
- W**
Wal-Mart 124
War for Talent 149
- Wert**
immaterieller 191
materieller 191
Wertvorstellung 16, 141, 167
Wettbewerbsdruck 14
Wettbewerbsvorteil, nachhaltiger 14, 129, 143,
147, 168, 327, 335
Wirkungs-Analyse 316
Wirkungskette 201, 203, 316, 329
Wissen 240
implizites 89, 222
Workforce Scorecard 51
Würth 172
- X**
XING 154
- Z**
Zara 155
Zeitproblem 35
Zielsetzungstheorie 271, 275, 277, 281