

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Band 117

Strategische Personalführung

**Entwicklung eines integrativen
Managementkonzepts**

Von

Matthias H. Schneck



Duncker & Humblot · Berlin

MATTHIAS H. SCHNECK

Strategische Personalführung

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xaver Bea

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese

Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün

Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt

Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger

Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck

Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski

Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann

Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo

Universität Bayreuth

Band 117

Strategische Personalführung

Entwicklung eines integrativen Managementkonzepts

Von

Matthias H. Schneck



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schneck, Matthias H.:

Strategische Personalführung : Entwicklung eines integrativen Managementkonzepts / von Matthias H. Schneck. – Berlin : Duncker und Humblot, 2000

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 117)

Zugl.: Tübingen, Univ., Diss., 1999

ISBN 3-428-09943-5

Alle Rechte vorbehalten

© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-09943-5

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☼

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-49943-4>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-09-14 08:11:01

FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

I this infer,
That many things,
Having full reference to one consent,
May work contrariously;

As many arrows, loosed several ways,
Fly to one mark;
As many ways meet in one town;
As many fresh streams meet in one salt sea;
As many lines close in the dial's centre;

So may a thousand actions, once afoot,
End in one purpose; and be all well borne
Without defeat.

Shakespeare, Henry V., I-2

Geleitwort des Herausgebers

In den letzten Jahren haben Fragen der Integration auf der Ebene der strategischen Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen. Auf dem Gebiet der Personalwirtschaft nimmt sich das Human Resource Management dieser strategischen Problemstellung an. In jüngster Zeit wird darüber hinaus nachhaltig eine ökonomische Fundierung personalwirtschaftlicher Forschung und Konzepte gefordert.

Das in der vorgelegten Untersuchung entwickelte Konzept zur Integration personalwirtschaftlicher Gestaltungsaufgaben verknüpft beide Aspekte. Nach einer gründlichen Analyse insbes. englischsprachiger personalwirtschaftlicher Forschungsbeiträge werden zentrale Schwachpunkte bisheriger Konzeptionen herausgearbeitet und Anforderungen an die Weiterentwicklung neuer Konzepte definiert. Auf dieser Basis werden die konzeptionellen Teilelemente – Ziele, Aufgaben, Instrumente und Strukturen – eines personalwirtschaftlichen Managementkonzepts abgeleitet. Unter Berücksichtigung auftretender Wirkungszusammenhänge wird daraus sukzessive ein integratives Gesamtkonzept entwickelt. Die Gestaltungsorientierung des Konzepts kommt besonders dadurch zum Ausdruck, daß für alle Teilschritte Maßnahmenoptionen und Strategieelemente herausgearbeitet werden. Durch die Verknüpfung mit den Ansätzen zu den internen Arbeitsmärkten gelingt dem Verfasser sowohl die Erarbeitung eines schlüssigen Strategieansatzes für die Personalwirtschaft als auch die Einbeziehung traditioneller und neuerer Theoriebeiträge in den konzeptionellen Gesamtrahmen.

Als Ergebnis legt der Verfasser einen geschlossenen konzeptionellen Ansatz für die strategische Personalführung vor. Mit ihm wird eine solide Basis für die ganzheitliche und ökonomisch orientierte Behandlung personalwirtschaftlicher Problemstellungen bereitgestellt. Darüber hinaus liefert die Arbeit wichtige Anregungen für die Weiterentwicklung personalwirtschaftlicher Maßnahmen und für die konzeptionelle Gestaltung empirischer Studien.

Ich wünsche dieser systematischen und innovativen Arbeit eine große Beachtung in den personalwirtschaftlichen Fachkreisen.

Tübingen, Januar 2000

Marcell Schweitzer

Vorwort

Mit der Entwicklung von Ansätzen des Human Resource Management wird in verstärktem Maße eine bessere Abstimmung und strategische Ausrichtung der Personalwirtschaft angeregt. Dies trägt dem steigenden Einfluß der Mitarbeiter auf die Wettbewerbsposition der Unternehmung besonders Rechnung. Die gleichzeitig einsetzende Diskussion der Ansätze macht eine Reihe von Schwachpunkten im konzeptionellen Bereich deutlich, die bisher nicht überzeugend behoben sind. Darüber hinaus wird in den letzten Jahren eine stärkere „ökonomische“ Fundierung der Personalwirtschaft gefordert. Hierbei sollen Wettbewerbskonsequenzen personalwirtschaftlicher Maßnahmen deutlicher herausarbeitet und die dazu notwendigen Wirkungsaussagen theoretisch fundiert werden.

Das entwickelte Konzept zur Integration personalwirtschaftlicher Gestaltungsaufgaben greift diese Problemstellung auf. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ansätzen zur Weiterentwicklung der Personalwirtschaft im englischsprachigen Raum läßt gerade die konzeptionelle Fundierung besonders notwendig erscheinen. In der Ausarbeitung des Konzepts kommt zunächst die Bemühung zum Ausdruck, eine Analogie zur konzeptionellen Behandlung anderer betriebswirtschaftlicher Teilbereiche herzustellen. Damit soll die fachlich-inhaltliche Integration übergreifender Teilprobleme im ökonomischen Gesamtzusammenhang erleichtert werden. Gleichzeitig wird die sachlogische Geschlossenheit bei der Behandlung des personalwirtschaftlichen Gegenstandsbereichs betont. Dies geschieht besonders im Hinblick auf die Kritik an der Konzeption empirischer Konfigurationsuntersuchungen, d. h. die Vernachlässigung relevanter Wirkungsbeziehungen. Bei der sukzessiven Ableitung und Ausarbeitung des Integrationsansatzes wird besonderer Wert auf den Bezug zur personalwirtschaftlichen Literatur gelegt, um die inhaltlichen Verknüpfungen nachhaltig zu verdeutlichen. Darüber hinaus stellt die Darstellung und Entwicklung strategischer Gestaltungsmaßnahmen für alle Integrationsschritte ein besonderes Anliegen dar. Schließlich wird eine theoretische Basis für das Gesamtkonzept entwickelt, die eine ökonomische Durchdringung des Problembezirks gewährleisten soll.

Die vorliegende Arbeit wurde von der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität Tübingen im Wintersemester 1998/99 als Dissertation angenommen. Für die wissenschaftliche Betreuung der Arbeit bin ich

meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Marcell Schweizer, zu großem Dank verpflichtet. Durch seine Anregungen und stete Unterstützung, insbesondere bei der Ermöglichung meiner Studien in Oxford, hat er die Entstehung dieser Arbeit nachhaltig gefördert. Für die Bereitschaft zur Übernahme der Zweitberichterstattung danke ich Herrn Professor Dr. Franz Xaver Bea. Herrn Dipl.-Kfm. Johannes Maier danke ich besonders für seine kritische Durchsicht des Manuskripts und eine Reihe wichtiger Anregungen. Frau Professor Dr. Birgit Friedl und Herrn Dipl.-Kfm. Wolfgang Dannert danke ich für ihre Diskussionsbereitschaft und wichtige Hinweise in der Konzeptionsphase dieser Arbeit.

Die Anregung und Ausrichtung der Arbeit basiert auf einem zweijährigen Forschungsaufenthalt an der Universität Oxford. Dieser wurde durch Stipendienmittel des Deutschen Akademischen Auslandsdienstes (DAAD) und der Landesgraduiertenförderung Baden-Württemberg ermöglicht. Der Dank für die Betreuung in Oxford und die Diskussionsbereitschaft bei der Auseinandersetzung mit den britischen und amerikanischen Forschungsansätzen gilt insbesondere Prof. John Purcell (Templeton College, heute Bath). Daneben danke ich Prof. Ken Mayhew (Pembroke College) für die wertvollen Anregungen im Bereich 'Economics'. Der Dank gilt ebenfalls meinem College, Christ Church, für die Bereitstellung optimaler Rahmenbedingungen während meiner Zeit in Oxford und bei späteren Aufenthalten zur Vervollständigung der Literatur. Schließlich danke ich Herrn Carsten Knigge, M. A., für die Durchführung der Lektoratsarbeiten.

Tübingen, im Dezember 1999

Matthias H. Schneck

Inhaltsverzeichnis

A. Problemstellung	21
B. Auswertung von Beiträgen zur Weiterentwicklung der strategischen Personalführung	27
I. Grundlagen der Auswertung von Beiträgen zur strategischen Personalführung	27
1. Überblick über die Entwicklung der personalwirtschaftlichen Forschung	27
2. Charakterisierung der Unternehmungsführung	33
a) Begriff und Aufgaben der Unternehmungsführung	33
b) Kennzeichnung der Führungshierarchie	37
3. Ansatzpunkte einer Auswertung der Beiträge zur strategischen Personalführung	41
II. Auswertung von Beiträgen mit betrieblicher Orientierung	43
1. Entwicklungen im Bereich Personalwesen und 'Personnel Management'	43
2. Entwicklungen im Bereich Arbeitsbeziehungen und 'Industrial Relations'	46
3. Entwicklungen bei Ansätzen des 'Human Resource Management'	52
a) Überblick zur Entwicklung des 'Human Resource Management'	52
b) Harvard-Ansatz	55
c) Michigan-Ansatz	64
d) Ansatz von Schuler	70
e) Ansatz von Pettigrew	75
f) Ansatz von Guest	79
4. Auswertung von Beiträgen aus dem Bereich des strategischen Managements	85
III. Auswertung von Beiträgen mit volkswirtschaftlicher Orientierung	91
IV. Konsequenzen für die Weiterentwicklung der strategischen Personalführung	94
1. Ansatzpunkte einer Weiterentwicklung der strategischen Personalführung	94

2. Konzeptionelle Grundlagen einer Weiterentwicklung der strategischen Personalführung	99
C. Entwurf der Grundzüge eines integrativen Konzepts der strategischen Personalführung	106
I. Grundlegende Kennzeichnung der Personalführung	107
1. Begriff und Abgrenzung der Personalführung	107
2. Ziele der Personalführung	109
a) Grundgedanken eines Optimums der Personalführung	109
b) Zielsystem der Personalführung	111
3. Teilprobleme der Personalführung	116
a) Ableitung von Teilproblemen der Personalführung	116
b) Verfügbarkeit und Wirksamkeit als Teilprobleme der Personalführung	118
c) Teilprobleme der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung	121
4. Aufgaben der Personalführung	126
a) Allgemeine Kennzeichnung von Aufgaben der Personalführung	126
b) Inhaltliche Abgrenzung von Aufgaben der Personalführung	128
5. Organisatorische Gestaltung der Personalführung	135
II. Grundlagen eines integrativen Konzepts der strategischen Personalführung	140
1. Begriff und Ziele der strategischen Personalführung	140
2. Aufgaben der strategischen Personalführung	144
a) Abgrenzung von Aufgaben der strategischen Personalführung	144
b) Kennzeichnung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung	147
3. Stellung der strategischen Personalführung in Ansätzen der strategischen Unternehmensführung	151
a) Marktorientierte Ansätze	151
b) Ressourcenorientierte Ansätze	154
4. Bedeutung einer integrativen Betrachtung der strategischen Personalführung	161
a) Grundlagen der integrativen Betrachtung	161
b) Grundlagen einer Integration der strategischen Personalführung	166
c) Kennzeichnung der unternehmensbezogenen Integration der strategischen Personalführung	170
d) Kennzeichnung der umweltbezogenen Integration der strategischen Personalführung	175

D. Integration der strategischen Personalführung	179
I. Ansatz einer integrativen Betrachtung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung	180
1. Grundgedanken einer Integration von Teilaufgaben der strategischen Personalführung	180
2. Kennzeichnung des Aufgabenzusammenhangs bei der Gestaltung des Mitarbeiterpotentials	183
a) Grundgedanken einer integrativen Betrachtung potentialbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung	183
b) Teilaufgaben mit direktem Bezug zur Gestaltung des Mitarbeiterpotentials	185
c) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterkompensation	190
d) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeurteilung	193
e) Gestaltungszusammenhang potentialbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung	196
f) Gestaltungsansätze potentialbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung	204
3. Kennzeichnung des Aufgabenzusammenhangs bei der Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes	209
a) Grundgedanken einer integrativen Betrachtung einsatzbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung	209
b) Teilaufgaben bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen des Mitarbeitereinsatzes	212
aa) Gestaltung der allgemeinen Arbeitsumgebung	212
bb) Gestaltung der temporalen Arbeitsbedingungen	214
c) Teilaufgaben bei der Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung	215
aa) Gestaltung sachlicher Bedingungen der direkten Aufgabenerfüllung	215
bb) Gestaltung der Arbeitsaufgaben	217
cc) Strategische Ansätze zur Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung	220
d) Teilaufgaben bei der Gestaltung der personalen Koordination	224
aa) Entscheidungsinhalte bei der Gestaltung der personalen Koordination	224
bb) Strategische Ansätze zur Gestaltung der personalen Koordination	230
e) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung	234
aa) Entscheidungsinhalte bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung	234
bb) Entscheidungsbeteiligung mit individueller Orientierung	238
cc) Entscheidungsbeteiligung mit kollektiver Orientierung	241

dd) Strategische Ansätze zur Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung . . .	243
II. Entwicklung von Gesamtansätzen zur Integration der strategischen Personalführung	246
1. Abstimmung von Teilentscheidungen im Rahmen von Strategien der Personalführung	246
2. Integration der Teilphasen im Prozeß der strategischen Personalführung	251
a) Strategische Unternehmungsführung als Rahmen für die strategische Personalführung	251
b) Planungsprozeß der strategischen Personalführung.	255
c) Steuerungsprozeß der strategischen Personalführung	258
d) Ansätze zur Integration der strategischen Personalführung im Führungsprozeß der Unternehmung	262
3. Entwicklung von Strategiekonzepten für Beschäftigungssysteme als Ansatz zur Integration der strategischen Personalführung	266
a) Modell der internen Arbeitsmärkte als Grundlage von Strategie- konzepten für Beschäftigungssysteme	266
b) Ansatzpunkte einer marktorientierten Analyse interner Arbeitsmärkte	268
c) Kennzeichnung von Beschäftigungssystemen mit externer Orientierung	272
aa) Eigenschaften bei Teilaufgaben der Personalführung	272
bb) Eigenschaften bei übergreifenden Aufgabenzusammen- hängen der Personalführung	274
d) Kennzeichnung von Beschäftigungssystemen mit interner Orientierung	276
aa) Eigenschaften bei Teilaufgaben der Personalführung	276
bb) Eigenschaften bei übergreifenden Aufgabenzusammen- hängen der Personalführung	280
e) Ansatzpunkte der berufstypischen Differenzierung von Beschäftigungssystemen	283
f) Ansatzpunkte der national- und kulturtypischen Differenzierung von Beschäftigungssystemen	286
g) Ableitung von Konsequenzen für die Integration der strategischen Personalführung	289
4. Einsatz eines strategischen Personal-Controllings zur Integration der strategischen Personalführung	295
a) Grundgedanken des Controllings	295
b) Kennzeichnung des Personal-Controllings	298
c) Grundgedanken des strategischen Personal-Controllings	301

d) Einsatz von Früherkennungssystemen für das strategische Personal-Controlling	303
e) Gestaltung von Rahmenvorgaben für das Informationsmanagement durch das strategische Personal-Controlling	307
E. Ableitung von Aussagen zu Wirkungsbeziehungen im Konzept der strategischen Personalführung	314
I. Möglichkeiten der Ableitung von Wirkungsbeziehungen im Konzept der strategischen Personalführung	314
II. Ableitung von Wirkungsbeziehungen aus Modellen zur Erklärung des Mitarbeiterverhaltens	315
1. Verhaltensannahmen im Modell der Belastung und Beanspruchung	315
2. Inhalts- und aufgabenorientierte Modelle der Mitarbeitermotivation	318
3. Prozeßorientierte Modelle der Mitarbeitermotivation	322
III. Ableitung von Wirkungsbeziehungen im Zusammenhang mit der Gestaltung von Beschäftigungssystemen	328
1. Ansatzpunkte der Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen	328
2. Analyse der generellen Gestaltungssituation in Beschäftigungssystemen	329
3. Bindungs- und Fluktuationseffekte als Ansatz zur Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen	335
a) Analyse der Bindungs- und Fluktuationseffekte in Beschäftigungssystemen	335
b) Präzisierung der Problemstellung im Zusammenhang mit Bindungs- und Fluktuationseffekten	339
c) Konsequenzen für die strategische Personalführung	345
4. Transaktionseffekte als Ansatz zur Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen	348
a) Kennzeichnung des Transaktionsproblems der Beschäftigungsbeziehung	348
b) Analyse der Einsatzmöglichkeiten von Regelungsmechanismen der Beschäftigungsbeziehung	353
aa) Elemente des marktlichen Regelungsrahmens	353
bb) Betrachtung betrieblicher Regelungsinstrumente	355
c) Konsequenzen für die strategische Personalführung	360
5. Analyse der Gestaltung von Beschäftigungssystemen für unterschiedliche Beschäftigungssituationen	363
IV. Aussagen zu Rahmenbedingungen der strategischen Personalführung	371

1. Erfassung von Rahmenbedingungen der strategischen Personalführung in der Literatur	371
2. Ansatz zur Erfassung der Rahmenbedingungen im Konzept der strategischen Personalführung	374
V. Aussagen zur Organisation der strategischen Personalführung	379
1. Wirkungstendenzen einer Organisation der Personalführung.	379
2. Organisatorische Handhabung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung	383
3. Konsequenzen für die Organisation der strategischen Personalführung.	386
F. Zusammenfassung der Ergebnisse zum Konzept der strategischen Personalführung.	391
Literaturverzeichnis	396
Stichwortverzeichnis	427

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1</i>	Bedeutung der Integration für die Personalwirtschaft	21
<i>Abbildung 2</i>	Systematisierung des Führungsprozesses der Unternehmung	35
<i>Abbildung 3</i>	Grundgedanken der Führungsdifferenzierung	37
<i>Abbildung 4</i>	Kochan-Modell des Industrial Relations	49
<i>Abbildung 5</i>	Harvard-Modell des Human Resource Management	57
<i>Abbildung 6</i>	Michigan-Modell des Human Resource Management	65
<i>Abbildung 7</i>	Prozeßmodell der Kernfunktionen des Human Resource Management	67
<i>Abbildung 8</i>	Modell der Funktionen und Aktivitäten des Human Resource Management nach Schuler	72
<i>Abbildung 9</i>	Modell des Human Resource Management von <i>Hendry/Pettigrew</i>	76
<i>Abbildung 10</i>	Modell des Human Resource Management nach <i>Guest</i>	81
<i>Abbildung 11</i>	Ansatzpunkte einer theoretischen Fundierung der strategischen Personalführung	98
<i>Abbildung 12</i>	Überblick über die konzeptionellen Teilelemente der Personalführung	101
<i>Abbildung 13</i>	Elemente des individuellen Arbeitssystems	122
<i>Abbildung 14</i>	Überblick über die Fach- und Gegenstandsbereiche mit Bezug zur Personalführung	134
<i>Abbildung 15</i>	Möglichkeiten der Differenzierung zentralisierter Aufgaben der Personalführung (1. Ordnung)	137
<i>Abbildung 16</i>	Hierarchische Einordnung einer Personalfunktion	138
<i>Abbildung 17</i>	Möglichkeiten der Differenzierung und Koordination einer Personalfunktion	139
<i>Abbildung 18</i>	Stellung personalbezogener Beiträge im Unternehmungszusammenhang	148
<i>Abbildung 19</i>	Überblick über die Grundelemente der marktorientierten Betrachtung des strategischen Managements	152
<i>Abbildung 20</i>	Grundgedanken des ressourcenorientierten Ansatzes	157
<i>Abbildung 21</i>	Grundgedanken einer Integration der strategischen Personalführung	164
<i>Abbildung 22</i>	Überblick über Ansatzpunkte der inhaltlichen Abstimmung	172

<i>Abbildung 23</i>	Aufgabenbereiche der Personalführung im Rahmen der Gesamtunternehmung	181
<i>Abbildung 24</i>	Überblick über die potentialbezogenen Teilaufgaben der Personalführung	184
<i>Abbildung 25</i>	Grundelemente einer Segmentierung des Mitarbeiterpotentials der Unternehmung – Modell der Beschäftigungsflexibilität nach <i>Atkinson</i>	205
<i>Abbildung 26</i>	Überblick über die einsatzbezogenen Teilaufgaben der Personalführung	211
<i>Abbildung 27</i>	Teilelemente der direkten Aufgabenerfüllung	217
<i>Abbildung 28</i>	Gesamtzusammenhang der strategischen Personalführung	247
<i>Abbildung 29</i>	Systematisierung des Phasenzusammenhangs der strategischen Personalführung	252
<i>Abbildung 30</i>	Überblick über den Gesamtzusammenhang im Konzept der strategischen Personalführung	294
<i>Abbildung 31</i>	Zusammenhang von Belastung und Beanspruchung	316
<i>Abbildung 32</i>	Überblick über die berücksichtigten Motive bei Inhaltstheorien der Motivation	319
<i>Abbildung 33</i>	Modell der aufgabenbezogenen Arbeitsmotivation nach <i>Hackman/Oldham</i>	321
<i>Abbildung 34</i>	Modell der arbeitsbezogenen Leistungsmotivation nach <i>Porter/Lawler</i> und zugehörige Gestaltungselemente im Konzept	324
<i>Abbildung 35</i>	Überblick über Wirkungszusammenhänge der Mitarbeiterführung	327
<i>Abbildung 36</i>	Grundgedanken zur Betrachtung der Gestaltungssituation in Beschäftigungssystemen	331
<i>Abbildung 37</i>	Grundgedanken der Analyse von Bindungs- und Fluktuations-effekten	336
<i>Abbildung 38</i>	Grundgedanken der wirtschaftlichen Problemstellung im Zusammenhang mit Bindungs- und Fluktuations-effekten	340
<i>Abbildung 39</i>	Transaktionsbezogene Zusammenhänge im Arbeitsverhältnis	350
<i>Abbildung 40</i>	Systematisierung von Bereichen der Wirkungsbeziehungen der Personalführung und deren Zusammenhänge	374
<i>Abbildung 41</i>	Grundtendenzen, Kriterien und Einflußfaktoren der hierarchischen und funktionalen Allokation	382
<i>Abbildung 42</i>	Überblick über das Gesamtkonzept der strategischen Personalführung	393

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1</i>	Überblick über direkte und indirekte Teilziele der Personalführung	113
<i>Tabelle 2</i>	Komponenten der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung	123
<i>Tabelle 3</i>	Überblick über die Grundgedanken der problemorientierten Zuordnung von Teilaufgaben zur Personalführung	130
<i>Tabelle 4</i>	Überblick über Ziele der strategischen Personalführung	142
<i>Tabelle 5</i>	Überblick über die Gestaltungsschwerpunkte der Personalführung nach Hierarchieebenen	146
<i>Tabelle 6</i>	Instrumente der personalen Koordination	225
<i>Tabelle 7</i>	Zusammenfassung der Gestaltungselemente von Beteiligungssystemen	236
<i>Tabelle 8</i>	Gliederung von Strategietypen der Mitarbeiterbeteiligung	244
<i>Tabelle 9</i>	Überblick über die Gegenstände der strategischen Personalführung	249
<i>Tabelle 10</i>	Möglichkeiten der Ausrichtung von Beschäftigungsstrukturen der Unternehmung	274
<i>Tabelle 11</i>	Typen von Beschäftigungssystemen nach <i>Osterman</i>	285
<i>Tabelle 12</i>	Typen nationaler Beschäftigungssysteme	288
<i>Tabelle 13</i>	Differenzierung der Teilaufgaben des Controllings	297
<i>Tabelle 14</i>	Überblick über mögliche Inhalte und Strukturen eines Personal-Informationssystems	308
<i>Tabelle 15</i>	Zusammenhänge zwischen Situationstypen der Beschäftigungsbeziehung und Beschäftigungssystemen	366
<i>Tabelle 16</i>	Wirkungsfaktoren mit Bezug zur Personalführung in der Literatur	373

A. Problemstellung

Die strategische Ebene der Personalwirtschaft hat in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre international zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das Potential der Mitarbeiter ist dabei als *Kostenfaktor* und als *Erfolgsfaktor* im Rahmen des strategischen Managements in den Mittelpunkt gerückt. Hierfür werden eine Reihe von Gründen in der Unternehmung und in deren Wettbewerbsumfeld genannt, deren Gesamtzusammenhang in Abbildung 1 dargestellt ist.¹

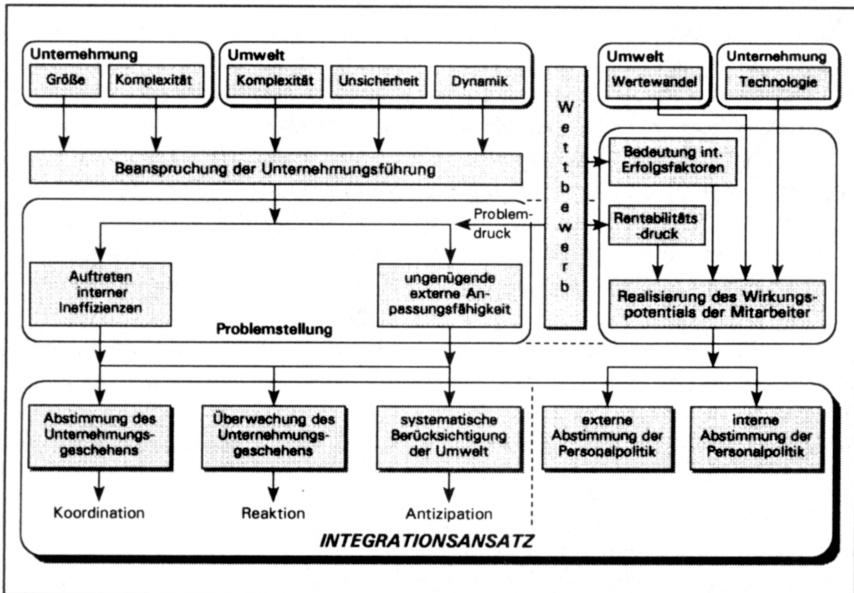


Abbildung 1: Bedeutung der Integration für die Personalwirtschaft²

¹ Vgl. etwa Beer et al. [Assets] 4f., Koslowski [Controlling] 1ff.; Berthel [Innovation] 302f., Dean/Susman [Competition] 302ff., Hans/Warschburger [Controlling] 51f., Hiltrop [Pressures] 424ff., Horváth [Controlling] 3ff., Lay [Technologie] 105, Müller [Controlling] 1ff., Piontek [Controlling] 1ff., Reichmann [Controlling] 405ff., Staffelbach [Management] 74ff.

² In Anlehnung an Baumgartner [Controller] 57; Müller [Controlling] 98.

Grundsätzlich wird argumentiert, daß die Unternehmungsführung zunehmender Dynamik, Komplexität und Diskontinuität auf den relevanten *Märkten* und in der gesamten *Umwelt* gegenübersteht. Gleichzeitig nimmt die Größe und Differenzierung vieler *Unternehmungen* sowie die Komplexität der *Unternehmensprozesse* zu. Die steigende Beanspruchung der Unternehmungsführung birgt die Gefahr interner Ineffizienzen und externer Anpassungsdefizite in sich. Die Bedeutung dieser Probleme wird durch den steigenden Wettbewerbsdruck noch erhöht. In Forschung und Praxis gibt es daher Anstrengungen, um die Koordinations-, Antizipations- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmung nachhaltig zu verbessern. Dies kommt besonders in der Entwicklung des Controllings zum Ausdruck.³ Konkrete Problemlösungen im Sinne eines *integrierten Konzepts der Unternehmungsführung* setzen bei der Abstimmung und Überwachung der Unternehmungspolitik sowie bei der systematischen Berücksichtigung der relevanten Umwelt auf strategischer Ebene an.⁴

Diese allgemeine Problemstellung gilt grundsätzlich auch für die *Personalführung*. Daneben wird die *Bedeutung der Mitarbeiter* in der Unternehmung von mehreren Faktoren zusätzlich beeinflusst.⁵ So ist zunächst durch den allgemeinen *Wertewandel* eine veränderte Einschätzung der Arbeit und der Stellung des Mitarbeiters in der Unternehmung entstanden,⁶ was eine grundsätzliche Neuorientierung der Personalpolitik und ihrer Maßnahmen erfordern kann. Gleichzeitig führt die Verschärfung des Wettbewerbs zu einer Erhöhung des *Kosten- und Wirtschaftlichkeitsdrucks* in der Unternehmung, durch den Personalkosten und Mitarbeiterproduktivität ein höheres Gewicht im Rahmen der Unternehmungspolitik erhalten. Notwendige Maßnahmen der Rationalisierung und Umstrukturierung erfordern ein vorausschauendes und abgestimmtes Vorgehen, will man konfliktträchtige und damit 'klimaschädigende' Maßnahmen vermeiden. Beispiel hierfür sind nicht nur die negativen Effekte umfangreicher Entlassungen, sondern auch von Restrukturierungsmaßnahmen bei Unternehmungsübernahmen und -zusammenschlüssen.⁷ Von langfristiger größerer Be-

³ Vgl. Friedl [Controlling] 38, Küpper [Controlling] 17f., Horváth [Controlling] 10, Butler/Ferris/Napier [HRM] 1, Schmidt [Controlling] 10f.

⁴ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 16f., Butler/Ferris/Cook [HRM] 3, Horváth [Controlling] 6ff., Müller [Controlling] 9ff., 33ff., Staehle [Strategie] 392ff.

⁵ Vgl. Ackermann [Management] 23ff., Beer et al. [Assets] 5f., 70ff., Bisani [Personal] 102ff., Conrad/Pieper [HRM] 117f., Fisher [HRM] 160ff., Fombrun [Context] 4ff., Hentze [Personal] 27f., [Personal 2] 375ff., Hiltrop [Pressures] 430ff., Schanz [Personal] 38f., 139ff., Scholz [Planung] 36f., Staehle [HRM] 578ff., Staffebach [Personal] 49f.

⁶ Vgl. Berthel [Innovation] 303ff., Bisani [Personal] 115ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 49ff., Koslowski [Controlling] 172ff., Rosenstiel [Psychologie] 47ff., Schanz [Personal] 163ff., Scholz [Personal] 4ff., Staehle [Management] 738f.

⁷ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 2, 193ff., Cartwright/Cooper [Mergers] 70ff., Fisher [HRM] 162ff., Ivancevich/Schweiger/Power [Mergers] 92ff., Napier [Mergers] 275f., s. auch Manzini [Planning] 80f., Walker [Management] 179ff.

deutung ist jedoch die Abnahme der Wirkung und Dauerhaftigkeit externer Wettbewerbsvorteile bei stärkerem Wettbewerb, in deren Folge die Bedeutung *interner Erfolgsfaktoren* stetig wächst.⁸ Dauerhaft haltbare interne Erfolgsfaktoren ohne Mitarbeiterkomponente sind aber kaum denkbar. Greift man hierbei nur die wichtigsten Aspekte heraus, etwa größere Anforderungen an die Flexibilität und Produktivität der Unternehmung, hochentwickelte Technologien und neue Produktionskonzepte, beschleunigte Umsetzung von Innovationen und verbesserte Qualität, so zeigt sich, daß den Mitarbeitern sogar eine relativ hohe Bedeutung zukommt. Noch deutlicher wird der potentielle Mitarbeiterbeitrag, wenn man neue, umfassendere Lösungsansätze zur Gestaltung der Unternehmung betrachtet, wie das Konzept des Lean Management, des Total Quality Management oder der Just-In-Time-Logistik.⁹ Schließlich entstehen mit der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmungen eine Reihe weiterer personalrelevanter Fragen.¹⁰ Diese Gesamtsituation und die sich hieraus entwickelnden Probleme sind in praktisch allen entwickelten Industrienationen zu erkennen, was die Bedeutung einer international orientierten Betrachtung der Problemstellungen und ihrer wissenschaftlichen Handhabung begründet.¹¹

In einer Reihe von Unternehmungen sind schon seit geraumer Zeit Ansätze einer *Neuorientierung* zu erkennen. In der Literatur besteht jedoch weitgehend Einigkeit darüber, daß die durchgeführten Maßnahmen überwiegend *Insellösungen* darstellen, die untereinander und insbesondere mit anderen Unternehmungspolitiken nicht abgestimmt werden und daher nicht ihre möglichen Wirkungen entfalten, von kurzer Lebensdauer oder sogar kontraproduktiv sind.¹² Im Gegensatz hierzu macht die Wirksamkeit integrierter Maßnahmen in japanischen Unternehmungen das mögliche Potential einer abgestimmten Politik deutlich.

Aus diesen Überlegungen kann gefolgert werden, daß nur die verbesserte *Abstimmung der personalwirtschaftlichen Führungsaufgaben* mit der gesamten Unternehmungsführung im Rahmen einer integrierten strategischen Gesamtpolitik den nachhaltigen Erfolg der Unternehmung am Markt sichern kann.¹³ Unter diesem Gesichtspunkt hat ein *integratives Konzept der Personalführung*

⁸ Vgl. Bühner [Organisation] 98, Lewin/Mitchel [HRM] 28f., Scholz [Personal] 1, Staehle [Management] 737f.

⁹ Vgl. Bühner [Wandel] 2181ff., Drucker [Manufacturing], Hentze [Personal] 426ff., Hill [Flexible] 397ff., Krafcik [Lean Production], Lay [Technologie] 105, Oliver [JIT] 35ff., Schanz [Personal] 198ff., Schweitzer [Fertigung] 737ff., Storey [Manufacturing] 1ff., Staehle [Management] 738f., Walker [Trends] 125ff.

¹⁰ Vgl. etwa Drumm [Personal] 591ff., Gronhaug/Nordhaug [HRM] 1ff.

¹¹ Vgl. Ackermann [Management] 14f.

¹² Vgl. Ackermann [Management] 14, 25, Butler/Ferris/Napier [HRM] 1ff.

¹³ Vgl. Bisani [Personal] 169ff., Drumm [Personal] 535f., Marr [Personal] 21f., Scholz [Planung] 38.

die Voraussetzung dafür zu schaffen, daß sich die Gestaltungsmaßnahmen der Personalführung als abgestimmtes Ganzes in die übergeordneten Zusammenhänge der Unternehmung und deren weiterer Umwelt einfügen.

Ein wissenschaftlicher Ansatz, der diesen Problemen begegnen soll, ist das (*Strategic*) *Human Resource Management*, das seinen Ursprung Anfang der 80er Jahre in den USA hat. In den hierzu entwickelten Konzepten werden erhebliche Wettbewerbsvorteile von einer gelungenen Abstimmung der Personalpolitik mit der Strategie und Struktur der Unternehmung erwartet. Abgesehen vom Gedanken der Abstimmung personalwirtschaftlicher Maßnahmen und einer Betonung der strategischen Ausrichtung besteht allerdings wenig Einigkeit über Umfang und Inhalt des Human Resource Management. Teilweise werden sehr unterschiedliche Vorgehensweisen und Ansätze mit dem Human Resource Management in Verbindung gebracht. So finden sich in diesem Zusammenhang auch konzeptionelle und inhaltliche Beiträge aus den Bereichen des *Personalwesens*, des *Personnel Management* und des *Industrial Relations*, die von der traditionellen Ausrichtung des jeweiligen Fachbereiches geprägt sind. Darüber hinaus treten neben die eher formal orientierten Ansätze auch vermehrt *empirische Forschungsbeiträge*, die sich mit den Zusammenhängen zwischen Aspekten der Personalwirtschaft und dem strategischen Management bzw. der Unternehmungsumwelt beschäftigen. Dabei sind insgesamt auch Anstrengungen zur Verbesserung der *theoretischen Fundierung* des Fachbereichs erkennbar. Teil dieser theoretischen Ausrichtung ist die Einbindung von Beiträgen mit personalwirtschaftlich relevantem Aussagegehalt aus *fachlichen Nachbarbereichen*. Hierzu gehören insbesondere das strategische Management und die Organisationstheorie, das Organisational Economics und die Arbeitsökonomie.

Konkret lassen sich damit mehrere *Teilprobleme einer wissenschaftlichen Weiterentwicklung der Personalführung* isolieren. Zunächst ergibt sich der Frage der inhaltlichen Ausgestaltung und Abstimmung von Maßnahmen der Personalführung im Sinne von Strategien der Personalführung. Diese Strategien können nicht losgelöst von der Unternehmungsführung betrachtet werden, sondern sind mit anderen Strategien bzw. der Gesamtstrategie der Unternehmung abzustimmen. Zusätzlich sind alle Maßnahmen in Verbindung mit der relevanten Umweltsituation der Unternehmung zu sehen und entsprechend zu gestalten. Diesen Anforderungen kann nur genügt werden, wenn Aussagen über die hierbei auftretenden Interdependenzen und die zugehörigen Wirkungen verfügbar sind. In diesem Zusammenhang sind erste Ansätze einer stärkeren ökonomisch-theoretischen Durchdringung des Fachbereichs notwendig.

Die vorliegende Arbeit soll die genannten Probleme aufgreifen und Lösungsansätze hierzu entwickeln. Dabei soll ein Beitrag im Rahmen des formulierten Grundgedankens einer verbesserten, ganzheitlichen Betrachtung der Entschei-

dungssituation und -inhalte geleistet werden. Der inhaltliche Ansatzpunkt ist hierbei die Ebene der strategischen Unternehmensführung, da sie die generelle Ausrichtung der Unternehmung und ihrer Teileinheiten bestimmt und den Rahmen für die nachgelagerten Ebenen der Unternehmensführung vorgibt. *Ziel der Arbeit* ist die Entwicklung eines Ansatzes für die strategische Personalführung, der den genannten Anforderungen einer Weiterentwicklung und Integration der Personalführung Rechnung trägt. Leitbild sind die von *Grochla* formulierten Teilziele *konzeptioneller Präzisierung, empirischer Absicherung und instrumenteller Verarbeitung*.¹⁴ Basis hierzu sind Aussagen über die Ziele, Aufgaben, Instrumente und die Organisation der strategischen Personalführung sowie über deren Verbindung zur Unternehmensführung und Umweltsituation. Darüber hinaus soll der *internationalen Bedeutung* der genannten Entwicklungen in Forschung und Praxis Rechnung getragen werden. Dies gilt besonders für die inhaltliche Erfassung und Abgrenzung der Personalführung, bei der von nationalen Besonderheiten (etwa der Gesetzgebung) und Forschungsschwerpunkten (etwa dem Industrial Relations) abgesehen wird bzw. diese in einen allgemeinen konzeptionellen Rahmen eingebunden werden. Entsprechend wird eine möglichst umfassende Berücksichtigung deutscher, englischer und amerikanischer Beiträge zur Weiterentwicklung der Personalführung angestrebt.¹⁵

Gegenstand von Kapitel B ist die Auswertung der Literatur, eine Analyse der Konzepte und Beiträge im Hinblick auf die formale und inhaltliche Gestaltung eines Gesamtkonzepts der strategischen Personalführung sowie die Einbeziehung wichtiger Weiterentwicklungen mit Relevanz für die Personalführung. Neben einer Klärung der zugehörigen Aufgabeninhalte sollen Anregungen für eine integrative Betrachtung der Personalführung und für die Einbeziehung von Aussagen über Wirkungsbeziehungen erfaßt werden. Ausgangspunkt hierzu ist eine grobe Abgrenzung des Gegenstandsbereiches. Die Betrachtung der Literatur erfolgt getrennt nach Beiträgen mit eher betriebs- oder volkswirtschaftlicher Orientierung. Den Schwerpunkt bilden die Beiträge zum Human Resource Management. In einem Überblick hierzu werden die wichtigsten Entwicklungsrichtungen und -inhalte dargestellt. Erkennbare Grundtendenzen und Übereinstimmungen sowie Unklarheiten bei der Entwicklung eines personalwirtschaftlichen Gesamtansatzes werden zusammenfassend erörtert und die Verbindung zu formalen Überlegungen der Konzeptentwicklung hergestellt.

Kapitel C hat die formale und inhaltliche Ausarbeitung eines integrativen Konzeptes der strategischen Personalführung auf Basis der Literatúrauswertung

¹⁴ Vgl. Grochla [Theorie] 66f.

¹⁵ Etwa im Gegensatz zu Drumm [Personal] 3f. Soweit Begriffsübersetzung und -verwendung in der Literatur nicht einheitlich erfolgen, werden englische Begriffe ggf. mit angeführt.

zum Gegenstand. Aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen in der Literatur wird die *Personalführung* zunächst formal und inhaltlich genauer abgegrenzt und ein konzeptioneller Rahmen für die Personalführung entwickelt. Dieser wird dann für die *strategische Personalführung* präzisiert. Dabei wird insbesondere auf die Stellung und Bedeutung der Personalführung im strategischen Management eingegangen. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Ausarbeitung relevanter Grundgedanken zur Integration der strategischen Personalführung.

Auf dieser konzeptionellen Basis wird in Kapitel D ein Ansatz zur *integrativen Betrachtung der Aufgaben bzw. des Gegenstandsbereichs der strategischen Personalführung* in zwei Schritten entwickelt. Im Blickpunkt steht dabei weniger die Erfassung von Teilfunktionen und Einzelaussagen als der Versuch einer Ableitung von Strategien und Gesamtpolitiken – ein bisher in der Literatur wenig diskutierter Aspekt. Ausgangspunkt ist die Untersuchung von Möglichkeiten zur Erfassung geschlossener *Teilbereiche und Teilstrategien der strategischen Personalführung*. Darauf aufbauend folgt deren Aggregation in einem Gesamtansatz. Dieser basiert zunächst auf einer rein formalen Zusammenfassung der funktionalen Betrachtung. Er wird dann durch empirisch fundierte Aussagen zu Art und Inhalt übergreifender Strategien der Personalführung ergänzt. Vervollständigt wird der Gesamtansatz durch Überlegungen zur Integration der strategischer Personalführung in die Unternehmungsführung; hierbei werden Aspekte der Ablauforganisation und des Controllings behandelt.

In Kapitel E wird das analytische Konzept der strategischen Personalführung um *theoretische Überlegungen* erweitert. Ausgangspunkt bilden unterschiedliche Ansätze zur Ableitung von Aussagen über Wirkungsbeziehungen der Personalführung. Als Teilaspekte werden das Mitarbeiterverhalten, unterschiedliche strategische Gestaltungssituationen, Bindungs- und Fluktuationswirkungen sowie Transaktionsüberlegungen herangezogen und damit Wirkungsaussagen aus den Bereichen der Psychologie sowie der Arbeits- und Institutionsökonomie integriert. Der *Gestaltungsorientierung* des vorliegenden Ansatzes wird dadurch Rechnung getragen, daß jeweils auch auf konkrete Maßnahmen der Personalführung und erkennbare Gestaltungs- und Effizienztendenzen eingegangen wird. Anhand des so entstehenden theoretischen Grundgerüsts werden Möglichkeiten zur Untersuchung von *Rahmenbedingungen* der strategischen Personalführung aufgezeigt. Ergänzend werden Wirkungs- und Gestaltungsüberlegungen zur *Organisation der strategischen Personalführung* angestellt.

Kapitel F schließt die Ausführungen mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse ab.

B. Auswertung von Beiträgen zur Weiterentwicklung der strategischen Personalführung

I. Grundlagen der Auswertung von Beiträgen zur strategischen Personalführung

1. Überblick über die Entwicklung der personalwirtschaftlichen Forschung

Die an den Mitarbeitern einer Unternehmung orientierten Aufgaben und Probleme werden in der Literatur mit unterschiedlichen Begriffen verbunden. So tauchen in diesem Zusammenhang die Begriffe Personalwirtschaft, Personalwesen, Personalführung und Personalmanagement auf, die teilweise recht uneinheitlich verwendet werden.¹ Eine genauere Betrachtung der damit einhergehenden konzeptionellen und inhaltlichen Unterschiede und Gemeinsamkeiten bei der Weiterentwicklung des Fachbereichs ist Gegenstand dieses Kapitels. Für das weitere Vorgehen ist es zunächst zweckmäßig, eine grobe begriffliche Abgrenzung vorzunehmen. Die genauere Abgrenzung der Personalführung und insbesondere der strategischen Personalführung erfolgt in Teil C.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die *Personalwirtschaft* als funktionsorientierte Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, „... *die sich mit den Problemen des arbeitenden Menschen im Betrieb und seines Beitrags zum betriebswirtschaftlichen Leistungsprozeß beschäftigt*.“² Ihr liegt eine Differenzierung des betriebswirtschaftlichen Betrachtungsgegenstandes nach dem Objektprinzip zugrunde; analog können etwa die Anlagen-, Material- oder Finanzwirtschaft unterschieden werden.³ Zur Personalwirtschaft können demnach alle diejenigen Fragen des Wirtschaftens in Betrieben gerechnet werden, welche die dort beschäftigten Personen, d. h. die Mitarbeiter, betreffen.⁴

¹ Vgl. Schanz [Personal] 30f., Weber [Controlling] 249ff., [Personal] 1826f., Wright/Rowland/Weber [Konzeption] 1140, Wunderer/Mittmann [Personal] 627.

² Gaugler [Gegenstand] 285; s. auch Frese [Personal] 223, Hentze [Personal] 30, Schanz [Personal] 32.

³ Vgl. Gutenberg [Grundlagen] 3f., Kossbiel [Personal] 395, Schweitzer [Industrie] 5ff., Weber [Controlling] 251, Wunderer/Mittmann [Personal] 627.

⁴ Vgl. Drumm [Personal] 7ff., Kossbiel [Personal] 395, Schanz [Personal] 6f., Weber [Personal] 1826, Wunderer/Mittmann [Personal] 623.

Besondere Aufmerksamkeit kommt traditionell personalwirtschaftlichen Fragen in der *industriellen Produktion* zu, wobei insbesondere körperliche Tätigkeiten in der direkten Leistungserstellung hervorgehoben werden.⁵ Fragen zur Stellung der Mitarbeiter im Rahmen von Technologien der industriellen Fertigung haben seit der industriellen Revolution nicht an Gewicht verloren. Im Zusammenhang mit neueren Produktionskonzepten und veränderten Arbeitsbedingungen kommt ihnen sogar vermehrte Bedeutung zu. Auch die folgenden Ausführungen richten sich inhaltlich schwerpunktmäßig an personalwirtschaftlichen Zusammenhängen und Problemstellungen in Industrieunternehmungen⁶ aus. Grundsätzlich ist jedoch formal und inhaltlich eine breite Übereinstimmung der Aussagen für alle Arten von Unternehmungen zu erwarten. Inhaltliche Unterschiede sind etwa für das Handwerk und für Dienstleistungsunternehmungen denkbar. Gegenüber der *handwerklichen Sachgütererstellung* sind Unterschiede weniger durch die Art der eingesetzten Technologien als vielmehr durch die Unternehmungsgröße und den resultierenden Umfang der personalwirtschaftlichen Problemstellung zu erwarten.⁷ Unterschiede zu *Dienstleistungsunternehmungen* ergeben sich aus dem Charakter des erstellten Gutes und der stärkeren Gewichtung des Mitarbeiterbeitrags bei der Kombination der Einsatzgüter. Dies gilt aber tendenziell für alle eher *administrativ-dispositiv orientierten Bereiche* von Unternehmungen, auch von Industrieunternehmungen.⁸ Für diese Bereiche werden die personalwirtschaftlichen Fragestellungen der Leistungserbringung und Aufgabenerfüllung allerdings zunehmend weniger greifbar. Entsprechend ist die Wahl der industriellen Leistungserstellung und eher fertigungsbezogener Arbeitsaufgaben als Untersuchungsgegenstand Ausdruck von Zweckmäßighkeits- und Anschaulichkeitsüberlegungen sowie Basis einer generellen Erfassung personalwirtschaftlicher Problemstellungen.⁹

Um die unterschiedlichen Ansätze und Vorgehensweisen bei der Behandlung mitarbeiterbezogener Problemstellungen in Unternehmungen zu verstehen, ist zunächst ein Überblick über die *historische Entwicklung* und *wissenschaftliche Differenzierung* dieses Bereichs notwendig. Als Ursache und Ausgangspunkt der eingehenderen Beschäftigung mit Personalproblemen ist das Ansteigen der Betriebsgröße und die zunehmende Bedeutung der Arbeitsteilung während der industriellen Revolution zu sehen. Beide Faktoren haben zu einer grundsätzlichen Veränderung des Bildes menschlicher Arbeit und damit zu neuen Pro-

⁵ Vgl. etwa Bisani [Personal] 44f., 81ff., Bühner [Wandel] 2181ff., Frese [Personal] 223, Doeringer/Piore [Markets] 91ff., Klimecki/Gmür [Personal] 3ff., Osterman [Structures] 304, REFA [Grundlagen] 18ff., Reichwald [Arbeit] 302ff., Williamson [Markets] 63.

⁶ Vgl. Schweitzer [Industrie] 19ff., [Gegenstand] 37ff.

⁷ Vgl. Schweitzer [Industrie] 20ff.

⁸ Vgl. Reichwald [Arbeit] 306ff.

⁹ Vgl. etwa Williamson [Markets] 57, Doeringer/Piore [Markets] 119ff.

blemstellungen des Wirtschaftens geführt. In diesem Zusammenhang lassen sich zwei Ausgangspunkte des Problemzugangs feststellen, welche die weitere Entwicklung des Aufgabenbereichs entscheidend beeinflusst haben. Dies sind zum einen die Personalverwaltung und Lohnrechnung, zum anderen die Mitarbeiterfürsorge.¹⁰

Die Anfänge der wirtschaftlichen Betrachtung von Personalfragen liegen vor allem in der Erfassung, Darstellung und Verrechnung des mit menschlicher Arbeit verbundenen Aufwands und der daraus resultierenden *Personalkosten im betrieblichen Rechnungswesen*.¹¹ Die allgemeine Weiterentwicklung dieser verwaltungsorientierten Betrachtung erfolgt im funktionsorientierten *Personalwesen*, insbesondere in der Personalplanung. Mit der Verbreitung der Gedanken des *Scientific Management*, insbesondere mit der stärkeren vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung gewinnen hier zusätzlich die Mitarbeiterauswahl und die Gestaltung des Mitarbeiterinsatzes als Aufgabengebiet an Bedeutung.¹²

Gleichzeitig entsteht im Zeichen eines unternehmerischen *Paternalismus* in vielen Unternehmungen schon früh ein an der *Mitarbeiterwohlfahrt* (und -einsatzfähigkeit) orientierter Aufgabenbereich.¹³ In Wissenschaft und Praxis entwickelt sich daraus eine *mitarbeiterorientierte Ausrichtung* der Betrachtung, die sich als Ergänzung und Gegenbewegung zur administrativen Orientierung versteht.¹⁴ In der wissenschaftlichen Diskussion, etwa bei *Nicklisch*, wird vereinzelt auch versucht, neben sozialen Gesichtspunkten auch die Bedeutung der menschlichen Arbeit für den Betriebserfolg herauszustellen.¹⁵ Die Betonung der Mitarbeiterwohlfahrt und der betrieblichen Sozialpolitik setzt sich bis heute im Gedankengut des *'Human Relations'* und der *Humanisierung* fort.¹⁶ Hinzu

¹⁰ Vgl. Bisani [Personal] 81ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 10ff., Klimecki/Gmür [Personal] 3ff., Kochan/Cappelli [Function] 140, Schanz [Personal] 32f., Sisson [Management] 20ff., Torrington [Personnel] 4f., Tyson/Fell [Personnel] 18, Watson [Management] 192ff.

¹¹ Vgl. Bisani [Personal] 84ff., Gaugler [Gegenstand] 286, Schanz [Personal] 40f., Wunderer [Personal] 217f.

¹² Vgl. Berthel [Personal] 14f., Bisani [Personal] 89ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 11f., Conrad/Pieper [HRM] 110ff., Gaugler [Interdependenzen] 117, Hentze [Personal] 31f., Jacoby [Managing] 344ff., Kochan/Cappelli [Function] 138, Manzini/Gridley [Planning] 21f., REFA [Grundlagen] 19ff., Staehle [Management] 22ff., 30f., 106f.

¹³ Vgl. Bisani [Personal] 85ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 12, Conrad/Pieper [HRM] 110ff., Gaugler [Interdependenzen] 117, Jacoby [Managing] 348ff., Torrington [Function] 57f., Torrington/Hall [Personnel] 6f., Tyson/Fell [Personnel] 18, Watson [Personnel] 123., allgem. Frese [Personal] 237.

¹⁴ Vgl. Conrad/Pieper [HRM] 111f., Staehle [Management] 12f., 110ff., Wright/Rowland/Weber [Konzeption] 1140f., Wunderer [Personal] 218, Wunderer/Mittmann [Personal] 627ff.

¹⁵ Vgl. Gaugler [Gegenstand] 286, Schanz [Personal] 41, Staehle [Management] 123, Wenger [Theorie] 161f., Wright/Rowland/Weber [Konzeption] 1141f.,

¹⁶ Vgl. Berthel [Personal] 16ff., Bisani [Personal] 94ff., Beaumont [Literature] 22, Butler/Ferris/Napier [HRM] 13, Hentze [Personal] 32ff., Klimecki/Gmür [Personal] 16ff.,

kommt schon sehr früh die Beschäftigung mit Fragen der Mitarbeitervertretung, Tarifgestaltung und Mitbestimmung.¹⁷ Mit steigendem Einfluß des *Gewerkschaftswesens* entwickeln sich insbesondere in den USA und Großbritannien die *'Industrial/Labour Relations'* Abteilungen als funktionale Aufgabenbereiche für die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften.¹⁸ Die ebenfalls einsetzende *rechtliche Regelung* des Arbeitsverhältnisses und der Mitarbeiterstellung in der Unternehmung führt darüber hinaus zur Einrichtung von arbeitsrechtlich ausgerichteten Aufgabenbereichen in der Unternehmung.

Schnittpunkte beider Betrachtungsweisen ergeben sich im Rahmen der *Arbeitsgestaltung* und *Arbeitsorganisation*.¹⁹ So hatten *Erich Kosiol* und *Guido Fischer* bereits in den zwanziger Jahren eine umfassendere Perspektive für die Betrachtung des Mitarbeiters in der Unternehmung im Rahmen der Organisationslehre und der sich entwickelnden arbeitswissenschaftlichen Betrachtung der Arbeit angeregt. Hier ist es die Rezeption und Weiterentwicklung des *'Scientific Management'*, welche die Betrachtung der Mitarbeiter in der Unternehmung um wichtige Aspekte erweitert. Grundsätzlich entwickeln sich aber Personalwirtschaft und Organisationslehre mit unterschiedlichen Betrachtungsschwerpunkten relativ eigenständig weiter. Parallel zu diesen Entwicklungen etablieren sich die *Arbeitswissenschaften*, die *Arbeits-, Organisations- und Betriebspsychologie*, die *Arbeitssoziologie* sowie das *Arbeits- und Sozialrecht* im gleichen Objektbereich.²⁰

Im historischen Überblick gleichen sich diese grundsätzlichen Entwicklungen des Fachbereichs in *Deutschland*, den *USA* und *Großbritannien*. Inhaltliche Unterschiede ergeben sich insbesondere in bezug auf die Bedeutung verhaltenswissenschaftlicher und formal-konzeptioneller Komponenten. Daneben findet im angelsächsischen Raum eine Spezialisierung der Bereiche *'Personnel Management'*, *'Industrial Relations'* und *'Industrial Psychology'* statt. In Großbritannien dominiert allgemein die Auseinandersetzung mit dem Einfluß der Gewerkschaften und der Situation des Arbeiters im *'Industrial Relations'*. In den USA kann dagegen eine Betonung verhaltenswissenschaftlicher und empi-

Rosenstiel [Psychologie] 6f., Schanz [Personal] 60f., Staehle [Management] 32ff., 36ff., Ulich [Psychologie] 35ff.

¹⁷ Vgl. Frese [Personal] 236f.

¹⁸ Vgl. Jacoby [Managing] 358f., Kochan/Cappelli [Function] 138ff., Torrington [Personnel] 4.

¹⁹ Vgl. Bisani [Personal] 89ff., 180ff., Conrad/Pieper [HRM] 112, Frese [Personal] 223, Gaugler [Gegenstand] 287, 299, [Interdependenzen] 115ff., Kieser [Grundlagen] 1507ff., Staehle [Management] 109, Wunderer [Personal] 218.

²⁰ Vgl. Bisani [Personal] 44f., Conrad/Pieper [HRM] 112, Frese [Personal] 236, Gaugler [Gegenstand] 287, Heinen [Entscheidung] 982, Rosenstiel [Psychologie] 5f., Staehle [Management] 30ff., 105ff., Ulich [Psychologie] 6ff., Weber [Personal] 1828f., Wunderer [Personal] 217, Wright/Rowland/Weber [Konzeption] 1150.

risch-pragmatischer Ansätze festgestellt werden. Deutsche Beiträge haben in relativ starkem Umfang entscheidungsorientiert konzeptionellen und formal-analytischen Charakter.²¹

Weitere Richtungsunterschiede ergeben sich in bezug auf die *Differenzierung der Fachrichtungen*. So wird die soziale Komponente der historischen Entwicklung überwiegend von den Verhaltenswissenschaften fortgeführt. Die Behandlung der eher 'sozialen Fragen' zur *Stellung der Mitarbeiter im Arbeitsleben* findet dabei insbesondere im Rahmen der Industriesoziologie und dem Industrial Relations, teilweise auch im 'Labour Economics' statt.²² In diesem Zusammenhang wird hier allgemein von '*mitarbeiterorientierter Literatur*' gesprochen. Die Sozialpsychologie, Arbeitswissenschaft und Organisationspsychologie setzen sich dagegen überwiegend mit konkreten Verhaltens-, insbesondere mit Leistungsaspekten auseinander.²³ Auch aus volkswirtschaftlicher bzw. nationalökonomischer Perspektive werden Fragen der Mitarbeiter in Unternehmungen behandelt. Dies geschieht jedoch vorwiegend unter dem Gesichtspunkt der Beschäftigung. Erst in neuerer Zeit werden *mikroökonomische Fragen* zum Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmung im Rahmen des Organisational bzw. Institutional Economics untersucht.²⁴

Mit Blick auf die *deutsche Betriebswirtschaftslehre* kennzeichnet Gaugler²⁵ die späten 50er und frühen 60er Jahre als die Etablierungsphase einer betriebswirtschaftlichen Funktionenlehre '*Personalwesen*' in Forschung und Lehre. Neben den traditionellen administrativen und planerischen Aufgaben des Personalwesens kommen in dieser Zeit auch verstärkt Fragen des *Mitarbeiterverhaltens* und besonders der Mitarbeitermotivation zur Geltung. Hier spielt die Verbindung zu Entwicklungen im angelsächsischen Bereich eine wichtige Rolle. In der Folgezeit sind es nicht nur akademische Fortschritte in der Personalwirtschaftslehre, sondern auch die Situation auf dem Arbeitsmarkt, welche ab Ende der 60er Jahre zu einer bis dahin unbekannten Intensität des Interesses an Personalproblemen führen. In den 70er Jahren erfolgt dann eine breite Bearbeitung des Themenbereichs, insbesondere in der Lehrbuchliteratur.²⁶

²¹ Vgl. Klimecki/Gmür [Personal] 13ff., Scholz [Personal] 26ff., Staehle [Management] 117f., Wright [Contents] 221ff.

²² Vgl. Sadowski et al. [Personal] 401, Staehle [Management] 12f., 110ff.

²³ Vgl. Hentze [Personal] 37f., Staehle [Management] 30ff., 107ff., 139ff., Wunderer [Personal] 217.

²⁴ Vgl. Klimecki/Gmür [Personal] 37ff., Sadowski et al. [Personal] 401, Staehle [Management] 65f.

²⁵ Vgl. Gaugler [Gegenstand] 288ff.; auch Bisani [Personal] 45f., Conrad/Pieper [HRM] 114f., Drumm [Personal] 17ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 40ff., Klimecki/Gmür [Personal] 19ff., Schanz [Personal] 32ff., Scholz [Personal] 219ff., Weber [Personal] 1832ff., Wunderer [Personal] 219f., Wunderer/Schlagenhauer [Controlling] 3ff.

²⁶ Vgl. Bisani [Personal] 62ff., Scholz [Personal] 22ff., Wunderer [Personal] 219f., Wunderer/Mittmann [Personal] 625ff.

Seit Beginn der 80er Jahre ist der Bereich der Personalwirtschaft international wieder verstärkt in die aktuelle Diskussion gerückt.²⁷ Anders als vorher ist dies weniger auf veränderte Arbeitsmarktbedingungen als auf die *veränderten Wettbewerbsbedingungen* und ein damit verbundenes Interesse an *personalwirtschaftlichen Lösungen für strategische Probleme der Unternehmung* zurückzuführen. Eine zentrale Stellung in dieser Entwicklung nehmen die Beiträge unter der Überschrift des '*(Strategic) Human Resource Management*' (HRM) ein. Als wichtigster Neuansatz ist dabei die Betrachtung personalwirtschaftliche Problemstellungen aus der Sicht des strategischen Managements zu werten. In diesem Zusammenhang erfolgt eine stärkere Betonung der Betrachtung personalwirtschaftlicher Aufgaben und Funktionen in ihrer Gesamtheit sowie ihres Beitrags zum Erfolg der Unternehmung.²⁸

Die *Rezeption des Human Resource Management* erfolgt national und bezogen auf die Fachbereiche unterschiedlich.²⁹ In den USA entstehen überwiegend konzeptuell-inhaltliche Ansätze des HRM sowie empirische Untersuchungen zu Teilaspekten des HRM, die sich stark an die Vorgehensweise des strategischen Managements anlehnen. Weiter finden sich Interpretationen des HRM aus der Perspektive des Personnel Management und des Industrial Relations, dies gilt besonders für die Ausrichtung der empirischen Forschung. Letzteres gilt auch für Großbritannien. Hier erfolgt die Rezeption aus der Sicht des Industrial Relations und der dominierenden soziologischen Orientierung. Schwerpunkt der Forschung ist das empirische Auftreten neuer Maßnahmenkonzepte. Sowohl in den USA als auch in Großbritannien dominieren Ansätze des Human Resource Management ab Mitte der 80er die personalorientierte Diskussion. Dies wird nicht zuletzt dadurch ersichtlich, daß der Begriff des Human Resource Management inzwischen vielfach Personnel Management und Industrial Relations als Bezeichnung ersetzt. In Deutschland ist die Rezeption des Human Resource Management ungleich verhaltener.³⁰ Insgesamt kann Mitte der 90er Jahre festgestellt werden, daß mit dem Human Resource Management strategische, übergreifende sowie allgemein erfolgsorientierte Aspekte verstärkt Eingang in die personalwirtschaftliche Forschung und Literatur gefunden haben,³¹ wobei jedoch weiterhin eine grundsätzliche Orientierung an Einzelfunktionen erkennbar

²⁷ Vgl. Ackermann [Management] 14ff., Blunt [HRM] 46f., Dyer/Holder [Perspective] 14ff., Scholz [Management] 229, [Personal] 1ff., Weber [Personal] 1828, Weber/Klein [Planung] 2145, Wunderer/Mittmann [Personal] 623f., kritisch Marr [Personal].

²⁸ Vgl. Beaumont [Literature] 20ff., 31, Conrad/Pieper [HRM] 117f., Drumm [Personal] 19, 535ff., Hentze [Personal] 25, Staehle [HRM] 576, [Management] 736f., 745ff., Storey [Management] 3f., Staffelbach [Management] 3ff., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 5f., Wright/Rowland/Weber [Konzeption] 1142f.

²⁹ Vgl. Beaumont [Literature] 20ff., Blunt [HRM] 45ff.

³⁰ Vgl. Sadowski et al. [Personal] 398.

³¹ Vgl. Staehle [Management] 749.

ist. Im Rahmen der Literaturauswertung ist daher zu untersuchen, inwieweit dem grundsätzlich konzeptionellen Anliegen eines integrativen Gesamtansatzes Rechnung getragen wird (s. B.II).

2. Charakterisierung der Unternehmungsführung

a) Begriff und Aufgaben der Unternehmungsführung

Von eigentlicher Bedeutung bei der Untersuchung wirtschaftlicher Fragen sind die planenden, vergleichenden und wählenden Entscheidungsvorgänge, die das verfahrenstechnische Arbeitsgeschehen überlagern und steuern.³² Aussagen hierzu fallen in den Bereich der *Führung*. Dem Begriff der *Führung* liegt somit eine Unterscheidung zwischen der eigentlichen Realisationshandlung und deren vorlaufender Gestaltung durch eine abstrakte Dispositionshandlung zugrunde. Entsprechend kann Führung funktional als die *zielorientierte Gestaltung der Unternehmung* gekennzeichnet werden.³³

Der Unterscheidung von Führungsaufgaben muß nicht mit einer realen Differenzierung verbunden sein. Sie hat zunächst eine rein *abstrakt-analytische Funktion*. Eine reale Trennung von Realisations- und Führungsaufgaben kann jedoch auf der *Vorteilhaftigkeit vertikaler Arbeitsteilung* beruhen, etwa wenn Spezialisierungseffekte bei der Anpassung an Markt- und Umweltveränderungen zu erwarten sind. Darüber hinaus können sich Führungsaufgaben aus der Notwendigkeit einer Abstimmung arbeitsteilig vollzogener Handlungen, insbesondere bei horizontaler Arbeitsteilung, ergeben. Die *Abstimmung* arbeitsteilig vollzogener, interdependenter Handlungen im Hinblick auf die Ziele der Unternehmung tritt damit – neben der Entscheidung, Entscheidungsvorbereitung, -anpassung und Zielausrichtung – als originäre Aufgabe der Führung hinzu.³⁴

³² Vgl. Gutenberg [Grundlagen] 131 ff., Heinen [Entscheidung] 981, [Kultur] 20f., Kosiol [Unternehmung] 12, 22, Küpper [Koordination] 168, Bea [Führung] 7f., Schweitzer [Gegenstand] 51f.

³³ Vgl. Bea [Führung] 1; Berthel [Personal] 2, 7, Friedl [Controlling] 19, 41, Küpper [Controlling] 13f.

³⁴ Vgl. Bleicher [Führung] 734, Dill/Hügler [Kultur] 147, Friedl [Controlling] 19f., Gutenberg [Grundlagen] 137f., Hentze/Brose [Führung] 21, Horváth [Controlling] 105, 110, Kosiol [Organisation] 171, [Unternehmung] 55, Kieser/Kubicek [Organisation] 95f., Küpper [Controlling] 15f., [Koordination] 170, Laux [Koordination] 2308, Milgrom/Roberts [Economics] 25f., Mintzberg [Structuring] 2f., 73, Müller [Controlling] 99f., Picot [Transaktion] 269, Reichwald [Arbeit] 301, Schanz [Personal] 18f., Bea [Führung] 7ff., Staehle [Management] 528f., Wiendieck [Psychologie] 3, Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 258.

„Im Idealfall weisen ... alle Entscheidungen, die in neben- und nachgeordneten Stellen getroffen werden, die gleiche Richtung auf ... In diesem Falle sind sie vollkommen in die Absichten der Unternehmensleitung eingestimmt und der gesamte betriebliche Entscheidungsprozeß ist vollkommen koordiniert und integriert.“ Die Gesamtheit der Führung „... umklammert ... das betriebliche Geschehen, fügt das Widerstrebende zu einer Einheit und richtet es auf den Unternehmenszweck aus.“³⁵ Soweit sich diese Abstimmung auf die dauerhafte Gestaltung von Strukturen und Rahmenbedingungen bezieht, wird auch von *Integration* gesprochen; Gegenstück ist die laufende Abstimmung konkreter Handlungen innerhalb bestehender Strukturen.³⁶

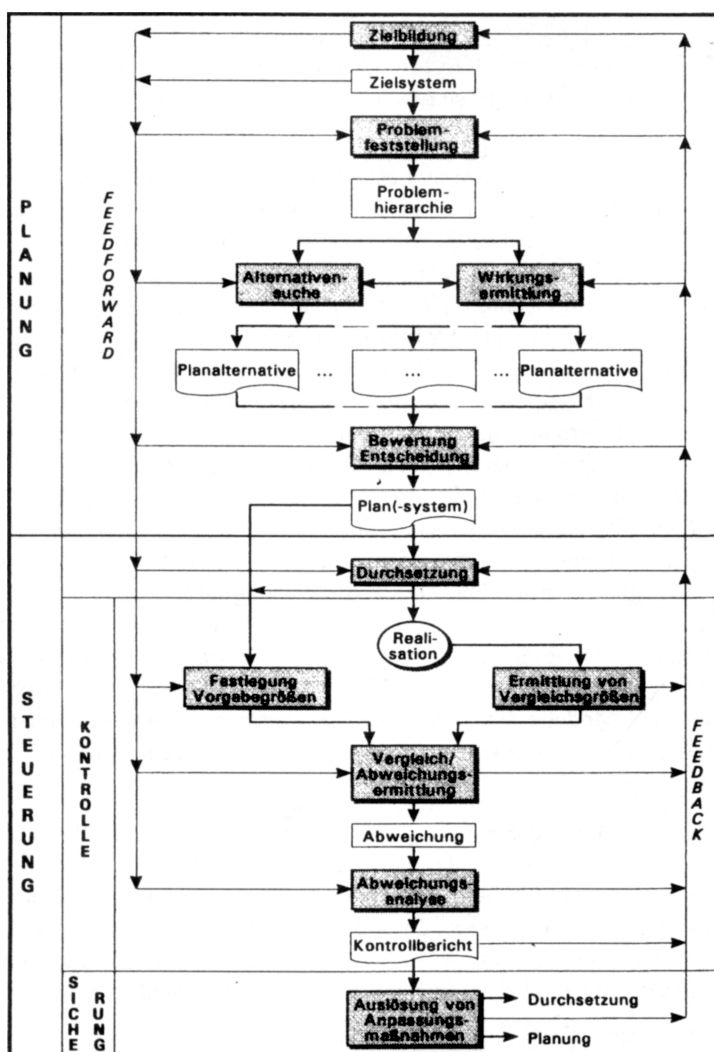
Ablauf und Inhalt der Führungsaufgaben sind durch die Erarbeitung, Auswahl, Durchsetzung, Überprüfung und Anpassung von Maßnahmen zur Erreichung wirtschaftlicher, technischer, sozialer und ökologischer Ziele der Unternehmung gekennzeichnet; sie konkretisieren sich im *Führungsprozeß* der Unternehmung.³⁷ Der Führungsprozeß der Unternehmung läßt sich formal in die Phasen der Planung, Durchsetzung, Kontrolle und Sicherung unterteilen. Diese Phasen können in weitere Teilschritte unterteilt werden. So umfaßt der *Planungsprozeß* die Zielbildung, Problemfeststellung, Alternativensuche, Prognose bzw. Wirkungsermittlung, Bewertung und Entscheidung. Der Planung schließt sich der Prozeß der *Steuerung* an; sie soll die Realisation und Anpassung der geplanten Maßnahmen sicherstellen. Dies geschieht zunächst in der Durchsetzung der Planung als direkter Vorstufe der Realisation. Auf die Realisation folgt die Kontrolle mit den Teilschritten der Vorgabe von Plangrößen, der Ermittlung von Vergleichsgrößen, der Abweichungsermittlung und Abweichungsanalyse. In der abschließenden Teilphase der Sicherung werden aufgrund von Abweichungen notwendige Anpassungsmaßnahmen in der Realisation oder der Planung ausgelöst. Zusammen bilden diese Teilphasen einen komplexen, interdependenten, informationsverarbeitenden Regelkreis,³⁸ der für die Betrachtung der Personalführung von grundsätzlicher Bedeutung ist und daher in Abbildung 2 im Überblick dargestellt wird.

³⁵ Gutenberg [Grundlagen] 245f. und 292f. (ausgehend von organisatorischen Überlegungen).

³⁶ Ähnlich bzw. allgem. bei Bleicher [Meta] 1119, Bleicher/Meyer [Führung] 48ff., Cordes [Interdependenzen] 8, 15ff., Friedl [Controlling] 20, Grochla [Theorie] 221, Hahn [Integration] 770, Kosiol [Organisation] 21, Lehmann [Integration] 976ff., Staehle [Management] 529, 534, Weber [Controlling] 34ff.

³⁷ Vgl. Bisani [Personal] 556, Kosiol [Organisation] 56, 102f., Bea [Führung] 2, Schweitzer [Planung] 31ff., Staehle [Management] 80, 512ff., Wild [Planung] 33ff.

³⁸ Vgl. Friedl [Controlling] 21, Hentze [Personal] 64ff., Hentze/Brose [Führung] 137ff., 148f., 256ff., Koslowski [Controlling] 11f., Müller [Controlling] 41ff.; Mintzberg [Structuring] 148ff., Schweitzer [Planung] 32.

Abbildung 2: Systematisierung des Führungsprozesses der Unternehmung³⁹

Es ist jedoch zu beachten, daß es sich bei dieser formalen Darstellung um eine *logisch-analytische Systematisierung* der Entscheidungs- und Anpassungsaufgaben sowie deren Zusammenhänge handelt. Sie enthält zunächst keine Aussagen über die tatsächliche Wahrnehmung und Abfolge einzelner Teilauf-

³⁹ Vgl. Schweitzer [Planung] 33, [Fertigung] 582, Wild [Planung] 34, 37.

gaben sowie zu deren Effizienz.⁴⁰ Entsprechend gilt für alle formal abgeleiteten Teilaufgaben: „*The proposition that performing them systematically is better than performing them unsystematically is an empirical question and contentious.*“⁴¹

Neben der funktionalen Komponente können im Führungsprozeß personale und informationale sowie sachliche Komponenten unterschieden werden. Die *personale* Komponente betrifft die Verfügbarkeit, Instruktion, Motivation, Koordination und Leitung der am Führungsprozeß beteiligten Mitarbeiter. Die *informationale* Komponente erstreckt sich auf die Beschaffung, Aufbereitung, Vermittlung und Speicherung der Informationen im Führungsprozeß. Ergänzend können Verfügbarkeit und Einsatz der im Führungsprozeß benötigten sachlichen Hilfsmittel als *sachliche Führungskomponente* abgegrenzt werden. Letztere hat ihren Schwerpunkt im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Aufgrund des personal-informationalen Charakters der Führung treten sachliche Aspekte in der Betrachtung jedoch eher zurück.⁴² Darüber hinaus können in bezug auf den *Gegenstand* der Führung analog personen- und sachbezogene Aspekte unterschieden werden.⁴³ In ihrer Ausgestaltung und führungsbezogenen Anwendung stellen die Planung und Steuerung, die *Organisation* und die Unterstützung der Führung durch das *Controlling* Mittel zur Erfüllung der Führungsaufgaben und damit *Führungsinstrumente* dar. Darüber hinaus können jedem dieser instrumentalen Teilbereiche weitere Techniken, Methoden und Modelle als *Teilinstrumente* zugerechnet werden. Einen Überblick über diese grundsätzlichen Überlegungen zur Differenzierung der Führung gibt Abbildung 3.⁴⁴

Schließlich umfaßt die Führung unter *institutionalen* Gesichtspunkten die Struktur und Ordnung aller Führungsaufgaben sowie die Träger der Führungsaufgaben, -kompetenzen und -verantwortung in der Leitungshierarchie.⁴⁵ Betrachtet man die Institution Führung als Ganzes, wird auch oft von einem *Führungssystem* gesprochen. Dabei handelt es sich um die geordnete und zielorientierte Gesamtheit aller Aufgaben, Aufgabenträger, Methoden und Modelle,

⁴⁰ Etwa wie Mintzberg [Design] dies für das strategische Management kritisiert; z. B. Berthel [Innovation] 305. Entscheidungsbezogen s. Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 6ff., Hentze [Personal] 65, Staehle [Management] 492ff., allgem. auch Ansoff [Design] 457f., Gutenberg [Grundlagen] 149ff.

⁴¹ Miller [HRM] 26; Berthel [Personal] 115, Schweitzer [Planung] 126ff.

⁴² Vgl. Bisani [Personal] 569ff., allgem. Schweitzer [Planung] 23, 36ff., 90f.; Dill/Hügler [Kultur] 144, Wild [Planung] 13f. bzw. C.I.I.

⁴³ Vgl. Berthel [Personal] 7f., Bisani [Personal] 51f., 557, 560, Staehle [Management] 79ff., Bea [Führung] 1f., Wild [Planung] 33.

⁴⁴ Vgl. auch Berthel [Personal] 7, Küpper [Controlling] 14f.

⁴⁵ Vgl. Grochla [Organisation] 63ff., Bea [Führung] 1f.; zu dieser Trennung vgl. auch Küpper [Controlling] 16, Staffebach [Management] 56f.

Informationen sowie Regelungen, welche die Systemelemente und die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen betreffen, deren Zweck die zielorientierte Gestaltung und Steuerung der Unternehmung ist.⁴⁶ Entsprechend den bisherigen Überlegungen zur Differenzierung der Führung können insbesondere *funktionale* und *instrumentale* Teilsysteme unterschieden werden. Diese bestimmen zusammen Ablauf und Aufbau der Führung und sind Mittel einer inhaltlichen, formalen und zeitlichen Abstimmung der Führung. Damit zeigen sich hier auch Möglichkeiten eines konkret-gestalterischen Zugangs zu Problemen der Führung. Fragen einer Gestaltung der zur Führung gehörenden Aufgaben, Prozesse und Strukturen sowie der beteiligten Einsatzfaktoren sind ebenfalls Teil der Führung und werden als *Meta-Führung* bezeichnet.

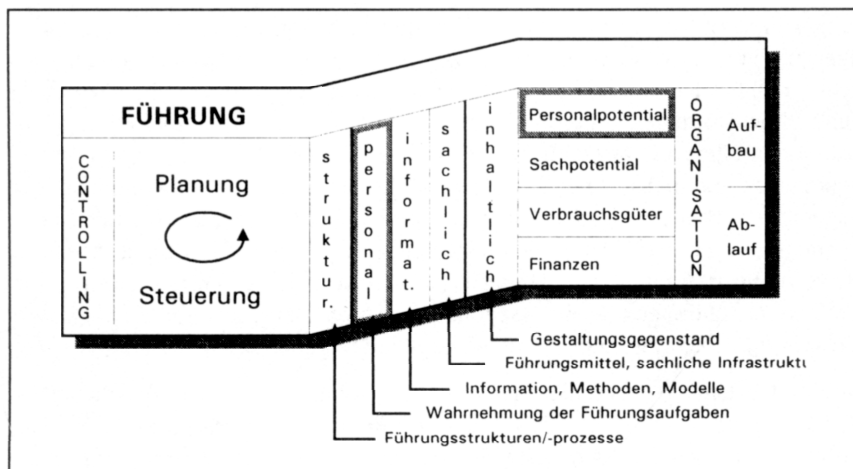


Abbildung 3: Grundgedanken der Führungsdifferenzierung

b) Kennzeichnung der Führungshierarchie

Entsprechend der Ausrichtung der vorliegenden Untersuchung ist die *Führungshierarchie*, d.h. die Abstufung der Führung nach unterschiedlichen Ebenen, näher zu kennzeichnen. Hierbei können formal-funktionale und -institution-

⁴⁶ Nach Friedl [Controlling] 21; Hahn [Integration] 770f., Wild [Planung] 32. Die Vorschläge zu Teilsystemen der Führung sind teilweise sehr unterschiedlich (vgl. Küpper [Controlling] 14f.), sie erscheinen i. V. m. den hier dargestellten Differenzierungsmerkmalen und im Hinblick auf die Abgrenzung personalwirtschaftlicher Problemstellungen nicht überzeugend und werden daher nicht weiter vertieft.

nale sowie real-organisationsbezogene Merkmale einer hierarchischen Differenzierung unterschieden werden. Nach *formal-funktionalen* Gesichtspunkten können *strategische*, *taktische* und *operative Aufgaben* der Führung differenziert werden.⁴⁷ Zwischen den so abgegrenzten Teilaufgaben besteht ein formales Über- und Unterordnungsverhältnis. Übergeordnete Führungsaufgaben bilden den Ausgangspunkt für die Ableitung nachfolgender Aufgaben und stecken den Handlungsrahmen für diese Aufgaben ab. Unter *formal-institutionalen* Gesichtspunkten kann weiter zwischen der obersten Unternehmungsführung, den Bereichsführungen und den nachgeordneten Teilführungen unterschieden werden.⁴⁸ Der jeweiligen Führungsebene werden diese Ebene direkt betreffende Aufgaben sowie die zusammenfassende Abstimmung der direkt untergeordneten Hierarchieebene zugeordnet. So werden etwa der obersten Unternehmungsführung Aufgaben der Gestaltung der Gesamtunternehmung sowie die bereichsübergreifende Abstimmung und Ausrichtung der Gesamtunternehmung als echte, nicht delegierbare Führungsentscheidungen zugeordnet.⁴⁹ Im Gegensatz zur sachlich-formalen Unterscheidung von Aufgabenhierarchie und Führungsinstitutionen hängt die tatsächliche, *organisatorische* Differenzierung der Unternehmungs-, Bereichs- und Teilbereichsführung und die Wahrnehmung der zugehörigen Stellenaufgaben von den individuellen Gegebenheiten der Unternehmung ab. Sie stellt damit ein Gestaltungsproblem dar, das von der formalen Betrachtung zu trennen ist.⁵⁰ Dies gilt insbesondere für die Differenzierung von Teilbereichsführungen – ein Aspekt, der in den Beiträgen zur *strategischen Personalführung* bzw. zum *Personalwesen* nicht immer deutlich wird.

Die Überlegungen zur hierarchischen Betrachtung der Führung können im Zusammenhang mit der hier gewählten Problemstellung noch präzisiert werden. So werden zur genaueren Kennzeichnung der *strategischen Unternehmungsführung* eine Reihe von Merkmalen herangezogen, wobei der Charakter hierarchisch abgegrenzter Aufgabenbereiche für die einzelnen Merkmalsausprägungen nur Tendenzaussagen erlaubt.⁵¹ Grundsätzlich legt die strategische Führung die *generelle Ausrichtung* und *Abstimmung* der Unternehmungsaktivitäten fest und gibt die inhaltlichen und sachlichen *Rahmenvorgaben* für die untergeord-

⁴⁷ Vgl. etwa Pfohl/Stölzle [Planung] 86, Schweitzer [Planung] 43f., Wild [Planung] 166ff.

⁴⁸ Vgl. Grochla [Organisation] 65f., Schweitzer [Planung] 43,

⁴⁹ Vgl. Grochla [Organisation] 66, Gutenberg [Grundlagen] 134ff., Kosiol [Organisation] 120f., Friedl [Controlling] 22ff.

⁵⁰ Vgl. Cordes [Interdependenzen] 105f., Grochla [Organisation] 64ff; entspricht den Überlegungen zum Führungsprozeß.

⁵¹ Vgl. etwa Bea/Haas [Management] 46ff., Cordes [Interdependenzen] 102f., Heinen [Kultur] 35, Koslowski [Controlling] 13f., Küpper [Controlling] 64f., Pfohl/Stölzle [Planung] 87, Piontek [Controlling] 31f., Scholz [Personal] 48f., Schweitzer [Planung] 43f., Weber/Klein [Planung] 2142.

nete taktische und operative Führung vor. Die strategische Ebene zeichnet sich folglich durch eine langfristige, unternehmungs- und umweltbezogene *Perspektive* aus. Aus dieser Problemstellung ergeben sich breit definierte, komplexe und unscharfe *Probleme*. Entsprechend zeichnen sich die zugehörigen *Aufgaben* durch ihre Neuheit, Unsicherheit und Komplexität aus. Die *Wirkung* strategischer Probleme betrifft den Bestand und den Erfolg der ganzen Unternehmung. Als oberstes *Ziel der strategischen Unternehmensführung* ergibt sich die dauerhafte Sicherung des Erfolgs der Unternehmung. Als gestaltungsorientierte Unterziele werden speziell die Schaffung von Handlungsspielräumen zur Vermeidung von Zeit- und Sachzwängen, die Minderung des Risikos von Fehlentscheidungen, die Verminderung von Komplexität und die Integration von Führungsanstrengungen genannt. Als *Aufgabe der strategischen Unternehmensführung* resultiert so die dauerhafte, generelle Ausrichtung der Unternehmung im Wettbewerb sowie des Wirtschaftens in der Unternehmung durch die Gestaltung der zugehörigen Maßnahmen, Ressourcen/Potentiale, Funktionen und Prozesse der Unternehmung.⁵²

Die planerischen Aktivitäten der strategischen Unternehmensführung konkretisieren sich in einer *Strategie*, der höchsten Ebene in einer Hierarchie von Plänen. Die Strategie erfaßt grundlegende Ziele, Aktivitäten/Maßnahmen, Ressourcen und Restriktionen.⁵³ Kombiniert man diese formal-analytische Betrachtung mit einem empirischen Verständnis der Strategie⁵⁴, kann nach Andrews eine Strategie (funktional) definiert werden als „*the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces principal policies and plans for achieving these goals, and defines the range of business the company should pursue, the kind of economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers and communities.*“⁵⁵ Bei Strategien werden Unternehmensstrategie, Geschäftsbereichs- und Wettbewerbsstrategien sowie Funktionsbereichsstrategien unterschieden.⁵⁶ Dem entspricht die englische Unterscheidung

⁵² Vgl. Dyer [Process] 258, Hans/Warschburger [Controlling] 31 ff., 51 ff., Hentze/Brose [Führung] 155 ff., Koslowski [Controlling] 22 ff., Piontek [Controlling] 19 ff.; Gutenberg [Grundlagen] 135 ff.

⁵³ Vgl. Bea/Haas [Management] 46 f., 152 ff., Staehle [Management] 573 ff.

⁵⁴ Hierzu etwa Dyer [Strategy] 156 ff., Mintzberg [Design] 171 ff.; Kieser/Kubicek [Organisation] 221 ff.

⁵⁵ Andrews [Strategy] 6, allerdings mit pragmatisch-normativem Hintergrund s. Mintzberg [Design] 176; auch Boxall [HRM] 62 f., Dyer [Strategy] 159, Mintzberg/Waters [Strategies], Hentze/Brose [Führung] 158 f., Watson [Management] 134.

⁵⁶ Vgl. Dyer [Process] 258, [Strategy] 159, Bea/Haas [Management] 153 ff., Hentze/Brose [Führung] 159 f., Hitt/Ireland [Competence] 273, Staehle [Management] 575, 623, Miller [HRM] 25, Friedl [Controlling] 70.

in corporate, business und functional strategy. Die *Unternehmensstrategie* legt die dauerhaften Ziele der Unternehmung fest, spezifiziert die wichtigsten Politiken zur Zielerreichung und bestimmt den Rahmen für die weitere Unternehmungspolitik über alle Geschäftsbereiche. Sie macht Aussagen über das Leistungsprogramm, Zielmärkte, angestrebte Marktpositionen, Wachstum, Innovation sowie die Stellung und Entwicklung interner Ressourcen. Im Rahmen der Unternehmensstrategie werden die *Geschäftsbereichs-* und *Wettbewerbsstrategien* verfolgt. Diese sind weniger übergreifend und legen die individuellen Produkt-Markt-Planungen für jede Aktivitätensphäre der Unternehmung fest. *Funktionsbereichsstrategien* bestimmen die Potentiale, Ressourcen und Strukturen im Zusammenhang mit der Erreichung der Unternehmungs- und Bereichsstrategien.

Entsprechend ihrer Bedeutung und ihres übergreifenden Charakters sind strategische Aufgaben formal der obersten Unternehmungsführung bzw. den obersten Bereichsführungen zuzuordnen. Parallelen finden sich in der tatsächlichen *Wahrnehmung und organisatorischen Zuordnung* strategischer Aufgaben im Rahmen der Unternehmungsleitung und der Bereichsleitungen.⁵⁷ Nach ihrer Art fordern strategische Probleme eher qualitatives, innovatives und langfristiges Denken in größeren Zusammenhängen, während taktisch-operative Teilaufgaben mit quantitativem, mittel- bis kurzfristigem und eher repetitiv-usualem Denken verbunden werden, was ebenfalls eine übergeordnete organisatorische Einordnung strategischer Aufgaben rechtfertigt. Für die Gestaltung und Steuerung strategischer Maßnahmen besteht zugleich jedoch ein Informationsproblem, da die Lösung strategischer Aufgaben vielfach komplexe Informationsbezüge zu nachgeordneten Bereichen erfordert.

In der *Literatur* erfolgt die Differenzierung der Führungshierarchie nicht immer explizit und einheitlich. Insbesondere wird eine präzise Unterscheidung zwischen formal-funktionalen, -institutionalen und organisationsbezogenen Aspekten der Führungshierarchie eher selten vorgenommen, was zu Mißverständnissen führen kann. Dies gilt besonders für die Unterscheidung des 'strategic', 'managerial/tactical' und 'operational' Management im Englischen,⁵⁸ bei der sowohl funktionale, institutionale als auch organisatorische Gesichtspunkte relevant sein können. Im Hinblick auf die Literatur ist auch zu betonen, daß es sich bei den beschriebenen Arten der Differenzierung zunächst um eine *formal-analytische* Vorgehensweise handelt, mit der keine tatsächliche Unterscheidung in der *praktischen Erfüllung* von Führungsaufgaben verbunden sein muß und der kein *pragmatisch-normativer* Charakter zukommt bzw. für deren Umset-

⁵⁷ Vgl. Friedl [Controlling] 50, Grochla [Organisation] 66f., Staehle [Management] 87f.

⁵⁸ Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 42f., Bea [Führung] 9, Beaumont [Literature] 23, Staehle [Management] 86ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 5f.

zung situativ-organisatorische Gesichtspunkte relevant sind.⁵⁹ Ein Schwerpunkt der folgenden Ausführungen ist dementsprechend die Erfassung grundsätzlich relevanter Problemstellungen und der zugehörigen Gestaltungs- und Lösungsmöglichkeiten sowie deren Verbindung mit geeigneten organisatorischen Rahmenbedingungen.

3. Ansatzpunkte einer Auswertung der Beiträge zur strategischen Personalführung

Im Zusammenhang mit den Überlegungen zur Abgrenzung der Personalwirtschaft kann nun grob festgestellt werden, daß sich die Personalführung mit der Lösung von mitarbeiterbezogenen Gestaltungsproblemen im Rahmen des Wirtschaftens der Unternehmung beschäftigt. Der *Begriff der Personalführung* kann genauer als die zielorientierte Gestaltung der Unternehmung in Ausrichtung auf die dort beschäftigten Mitarbeiter gekennzeichnet werden. Die *strategische Personalführung* greift hierbei generelle und übergreifende Gestaltungsfragen heraus.

Damit kann aber nur ein grober Rahmen von *Aufgaben der strategischen Personalführung* abgegrenzt werden. So gehören hierzu die generelle inhaltliche und strukturelle Gestaltung der Personalwirtschaft der Unternehmung, die Lösung und Abstimmung übergreifender mitarbeiterbezogener Problemstellungen und die Gestaltung der Rahmenbedingungen für die nachgelagerte taktische und operative Personalführung. Für eine genauere inhaltliche Abgrenzung von Gegenstandsbereich und Problemstellung der strategischen Personalführung ist es zunächst zweckmäßig, eine Auswertung der relevanten Literatur vorzunehmen. Die Problemstellung dieser Arbeit geht jedoch weiter. Sie nimmt zunächst den Gedanken der strategischen Integration als grobe Grundrichtung der neueren Entwicklungen im Bereich der strategischen Personalführung vorweg und fragt nach den konkreten Beiträgen hierzu. Von einem derartigen Überblick der Beiträge zur Personalwirtschaft und Personalführung ist ein Einblick in die Erfassung des Gegenstandsbereichs, die relevanten Problemstellungen und die Entwicklung grundsätzlicher Lösungs- und Gestaltungsansätze zu erwarten. Ergänzend sind auch Bezugspunkte zu Beiträgen anderer Fachbereiche im gleichen Objektbereich zu berücksichtigen.

Die konkrete *Auswertung der Literatur* hat zunächst die für die strategische Personalführung relevanten Denkrichtungen und Entwicklungen zu erfassen. Im Überblick kann hier eine grobe Trennung in eher betrieblich orientierte und

⁵⁹ Hierzu etwa Mintzberg [Design] bzw. Ansoff [Design]; auch Berthel [Innovation] 305.

volkswirtschaftliche Beiträge vorgenommen werden. Weiter kann zwischen grundlegenden Beiträgen im Zusammenhang mit der Entwicklung einer geschlossenen personalwirtschaftlichen Konzeption und Teilbeiträgen zu bestimmten Konzeptelementen und Aussagenzusammenhängen unterschieden werden. Einzelne Beiträge können dann insbesondere im Hinblick auf ihren inhaltlichen Umfang, das verfolgte Wissenschaftsziel und ihren Aussagegehalt analysiert werden. Der Konzeptgedanke ist dabei überwiegend auf Ansätze des Human Resource Management beschränkt. In der Literatur finden sich allerdings eine Reihe von Vorschlägen zur Berücksichtigung unterschiedlicher Beiträge zur strategischen Personalführung aus weiteren Fachbereichen.⁶⁰ Dies soll ebenfalls in die Auswertung einbezogen werden. Dementsprechend ergibt sich folgende Struktur des weiteren Vorgehens:

Grundlage der *betrieblichen Betrachtung* bildet zunächst die Literatur zum Kernbereich des funktionalen *Personalwesens* bzw. des *'Personnel Management'* (B.II.1). Die Ergänzung hierzu bildet das *'Industrial Relations'* mit seiner eher soziologischen Mitarbeiterorientierung (B.II.2). Für beide Bereiche werden Schwerpunkte beim grundsätzlichen Verständnis der Entwicklung des Fachbereichs und bei der Analyse von Ansätzen zu einer übergreifenden und integrierten Konzeption der Personalführung gesetzt. Den eigentlichen Kern der konzeptionellen Analyse bilden die Ansätze des *Human Resource Management* und ihre weitere Rezeption (B.II.3). Ergänzende Beiträge sind im Bereich des *strategischen Managements* zu erwarten (B.II.4). Hier kann zwischen den Teilbereichen strategischer Organisation und strategischer Planung und Steuerung unterschieden werden. Im Bereich strategischer Planung und Steuerung stehen strategische Ressourcenvorteile mit Personalbezug, situative Überlegungen und die Entwicklung geschlossener Strategiekonzepte im Vordergrund. Im Bereich strategischer Organisation sind Überlegungen zu Unternehmungskultur, Führungsstilen und Koordinationsinstrumenten zu nennen. In allen diesen Teilbereichen werden zentrale Beziehungen zu personalen Faktoren aufgezeigt.

Im *volkswirtschaftlichen Bereich* können die Fachgebiete Arbeitsökonomie bzw. *'Labour Economics'* sowie Organisations- und Institutionsökonomie bzw. *'Organisational'* und *'Institutional Economics'* unterschieden werden (B.III). Das Gebiet der *Labour Economics* überschneidet sich dabei in seiner inhaltlichen und fachlichen Ausrichtung teilweise mit dem *Industrial Relations*. Relevante Beiträge sind für Gewerkschaftsbeziehungen, die Mitarbeiterbeteiligung sowie für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstrukturen zu erwarten. Das Gebiet der *Institutional Economics* korrespondiert wiederum mit organisatorischen Überlegungen des strategischen Managements. Hier sind insbesondere Hinwei-

⁶⁰ Vgl. etwa Wright/McMahan [Perspectives] 295 ff., Scholz [Personal] 6 ff.

se zur Leistungsbeziehung im Arbeitsverhältnis und zu Aspekten der Koordination zu erwarten.

II. Auswertung von Beiträgen mit betrieblicher Orientierung

1. Entwicklungen im Bereich Personalwesen und ‘Personnel Management’

Für die deutschsprachige Literatur ist festzustellen, daß die Behandlung personalwirtschaftlicher Fragestellungen mehrheitlich im Hinblick auf die Aufgaben des ‘Personalwesens’ in der Unternehmung erfolgt. Besondere Beachtung finden Fragen, „*die die Struktur, Funktion, Organisation und das Instrumentarium des institutionellen Personalwesens im Betrieb behandeln.*“¹ Damit ist traditionell sowohl eine eher isolierte Betrachtung von Teilfunktionen als auch eine Orientierung an der institutionellen Personalfunktion verbunden.²

Veränderte Wettbewerbsbedingungen und die daraus resultierende Einführung neuer Technologien und Ansätze der Unternehmungsgestaltung, etwa Systeme des Lean Production und Lean Management, weisen ab Mitte der 80er Jahre jedoch auf die zunehmende Bedeutung einer ganzheitlichen Handhabung personalwirtschaftlicher Probleme im Gesamtzusammenhang der Unternehmungsführung hin. Dies kommt in den relevanten Publikationen zu den jeweiligen Ansätzen zum Ausdruck. Im Rahmen der personalwirtschaftlichen Literatur werden diese Anforderungen zwar erkannt, es werden jedoch relativ geringe Anstrengungen zur Entwicklung strategischer und integrativer Lösungsansätze unternommen. So finden sich in den Lehrbüchern überwiegend fragmentarische Ansätze einer möglichen Verknüpfung der traditionellen Teilfunktionen auf strategischer Ebene. Übergreifende Gestaltungsansätze, etwa im Zusammenhang mit der Rezeption der angelsächsischen ‘Human Resource Management’ Konzepte, sind nur ansatzweise erkennbar.³

Betrachtet man den *Gegenstandsbereich* des Personalwesens, so werden neben den Teilfunktionen der Mitarbeiterbeschaffung, -entlohnung, -bewertung,

¹ Gaugler [Gegenstand] 293.

² Vgl. Ackermann [Model] 66, Bisani [Personal] 47, Conrad/Pieper [HRM] 115ff., Fisher [HRM] 157, Stachle [Strategie] 388f., [HRM] 576ff., Wunderer [Personal] 221ff., Wunderer/Mittmann [Personal] 630, Wright/McMahan [Perspectives] 297f., Wright/Rowland/Weber [Konzeption] 1140, 1150f.

³ Vgl. Sadowski et al. [Personal] 403f., Bisani [Personal] 48, Weber/Klein [Planung] 2146ff., s. z. B. Bisani [Personal], Hentze [Personal], Schanz [Personal]; Ausnahmen etwa Drumm [Personal] und Scholz [Personal]. Zur deutschsprachigen Rezeption s. Drumm [Personal] 541ff.

-entwicklung und -freisetzung sowie der Organisation der Personalfunktion auch zunehmend Fragen der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, der Mitarbeiterführung und der Mitbestimmung behandelt.⁴ Letztere ist überwiegend an der relevanten Gesetzgebung orientiert, allgemeine Problemstellungen des 'Industrial Relations' (s. u.) werden daher kaum berücksichtigt.⁵ Ansätze einer systematischen Abgrenzung des Gegenstandsbereichs und der zugehörigen Teilfunktionen stellen die Ausnahme dar. Inhaltlicher Schwerpunkt sind überwiegend die Anwendung und Ausgestaltung personalpolitische Instrumente, wobei situative Einflußfaktoren und Effizienzfragen nachgeordnet behandelt werden. Darüber hinaus findet tendenziell eine Gleichsetzung von funktionaler und institutionaler Betrachtung in bezug auf die organisatorische Personalfunktion statt, bei der personalbezogene Aufgaben der Linienfunktionen eher vernachlässigt werden.⁶

Im Hinblick auf die *theoretische Basis* des Personalwesens stehen überwiegend psychologische Modelle des Mitarbeiterverhaltens, insbesondere der Motivation und Führung, im Vordergrund. Eine weiterreichende Erfassung und Analyse relevanter Wirkungsbeziehungen, d.h. situativer Einflußfaktoren, gegenstandsbezogen-funktionaler Beziehungen sowie Zielwirkungen, findet kaum statt.⁷ Erst in den letzten Jahren finden ökonomische Aussagenzusammenhänge vereinzelt Eingang in die Personalliteratur, was nicht der Verfügbarkeit personalrelevanter Erklärungsansätze mit ökonomischem Hintergrund entspricht.⁸

Als Ergänzung ist es zweckmäßig, auf die Besonderheiten des '*Personnel Management*' in Großbritannien und den USA hinzuweisen.⁹ In seiner funktionalen Ausrichtung entspricht es dabei dem Konzept des Personalwesens. Das Hauptinteresse der Forschung konzentriert sich jedoch teilweise noch stärker auf die Stellung des *Personalwesens als organisatorische Einheit* in der Unternehmung und seinen Einfluß auf Entscheidungen,¹⁰ wobei gerade in Großbritannien die Perspektive des Industrial Relations überwiegt (s. u.). In diesem

⁴ Vgl. Gaugler [Gegenstand] 292ff., Sadowski et al. [Personal] 399, Wunderer/Mittmann [Personal] 630ff.

⁵ Vgl. Sadowski et al. [Personal] 399f., 405f., Wunderer [Personal] 230, Wunderer/Mittmann [Personal] 648.

⁶ Vgl. Bisani [Personal] 49f., Hentze [Personal] 27, Sadowski et al. [Personal] 399f., 404f., Wunderer/Mittmann [Personal] 624ff., 634ff., 647.

⁷ Vgl. Sadowski et al. [Personal] 404f., Wunderer/Mittmann [Personal] 624, 628, 634ff.

⁸ Vgl. Sadowski et al. [Personal] 399ff.

⁹ Vgl. Beaumont [Literature] 21, Blyton/Turnbull [HRM] 5f., Legge [Analysis] 21f., Storey [HRM] 5, Watson [Management] 187ff.

¹⁰ Vgl. Brewster/Bournois [HRM] 6ff., Brewster/Smith [Personnel] 36ff., Fisher [HRM] 157, 164ff., Schlesinger [Norm] 84ff., Sisson [HRM] 97ff., Torrington/Hall [Personnel] 6ff., Wunderer [Personal] 230, allgem. Jacoby [Managing].

Zusammenhang wird die Personalfunktion in einer Art (idealisierter) *Mittlerfunktion* zwischen Mitarbeiter und Unternehmung gesehen.¹¹ Empirische Ergebnisse weisen allerdings auf eine sehr heterogene Gestaltung der Personalfunktion und die relativ unverbundene Ausführung zugeordneter Teilaufgaben hin. Allgemein scheint die Personalfunktion kaum an strategischen Entscheidungen beteiligt zu sein. Ihr Einsatz ist eher taktisch/operativ, bei der Implementation strategischer Entscheidungen, verbunden mit einer stark reaktiven Komponente. Insbesondere ist keine integrierte, einheitliche Einführung neuer Personalkonzepte – etwa im Zusammenhang mit einer HRM-Politik – zu erkennen.¹² Die Auswertung der Ergebnisse ist dabei weniger auf theoretische Aussagen zur Gestaltung der Personalfunktion ausgerichtet als auf deren institutionale Bedeutung und auf Ansatzpunkte einer möglichen Aufwertung im Rahmen des ‘Human Resource Management’.¹³ Dies heißt auch, daß die Einfluß- und Effizienzfaktoren einer Zuordnung von Aufgaben zu einer Personalfunktion nicht näher untersucht werden.

Schließlich können der Literatur zum Personalwesen auch pragmatisch-normative Beiträge zur Gestaltung der *Personalplanung* (‘manpower planning’) zugeordnet werden.¹⁴ Hierzu sind Ansätze der Gestaltung und Organisation von Prozessen und Teilphasen der Personalplanung (weniger der -steuerung) und zu deren Verbindung mit der Unternehmungsführung zu rechnen. Darüber hinaus finden sich Vorschläge zur inhaltlichen Verknüpfung von Maßnahmen der Personalführung mit der Unternehmungsführung. Neuere Entwicklungen bei beiden Ansätzen betonen dabei die strategische Ebene. Hierzu gehört insbesondere die Anpassung von Elementen bzw. Teilfunktionen der Personalwirtschaft an verfolgte Strategien der Unternehmung – etwa im Zusammenhang mit der Besetzung von Führungspositionen. Auf strategische Abstimmungsüberlegungen wird im folgenden noch näher eingegangen, da sie in allen untersuchten Teilgebieten als personalbezogene Weiterentwicklungen auftreten.

¹¹ Vgl. Legge [Personnel] 5, Miller [HRM] 34ff., Sisson [Management] 16ff., [HRM] 87ff., Storey [HRM] 5, 12f., 17, Tyson/Fell [Personnel] 62, Watson [Personnel] 129, 145, Wright [Contents] 226.

¹² Vgl. Guest [Dream] 385ff., [Personnel] 162f., Sisson [HRM] 93ff., [Personnel] 12ff., 35ff., Schlesinger [Norm] 87.

¹³ Vgl. Fisher [HRM] 157, 160ff., Storey [HRM] 5, 12f., 17, Legge [Personnel] 5, Miller [HRM] 34, Torrington [Function] 64f., [Personnel] 3ff.; allgemein funktionsorientiert in der amerikanischen Literatur, etwa Dyer [Process] 268ff.; i. V. m. Machtansätzen s. Wright/McMahan [Perspectives] 312f.

¹⁴ Vgl. Balkin/Gomez-Mejia [Match], Brousseau [Person], Cappelli/Singh [HRM] 167ff., Fisher [HRM] 158ff., Govindarajan [Managers], Gupta [Managers], Laukamm [Ressourcen] 273ff., Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 457ff., Legge [Analysis] 27, Manzini [Planning] 79ff., Manzini/Griddle [Planning], Miller [HRM] 29ff., Nkomo [Planning], Wright/McMahan [Perspectives] 298.

2. Entwicklungen im Bereich Arbeitsbeziehungen und 'Industrial Relations'

Das 'Industrial Relations' beschäftigt sich mit der Gestaltung des Arbeitsverhältnisses und den daran beteiligten Parteien. Spezifisch wird untersucht, wie Individuen, Gruppen, Organisationen und Institutionen Entscheidungen treffen, die das Verhältnis zwischen Mitarbeitern, deren Interessenvertretung und der Unternehmung gestalten.¹⁵ Im Gegensatz zur Betriebswirtschaftslehre stehen dabei weniger Fragen des Wirtschaftens im Vordergrund als vielmehr die *Situation des Mitarbeiters*. Daher ist grundsätzlich zu berücksichtigen, daß bei den Ansätzen des Industrial Relations die Rolle und Situation des Menschen sowie die Stellung von Gewerkschaften im Betrieb den *Erkenntnisgegenstand* des Faches definiert.¹⁶ So stellt sich im Industrial Relations etwa in bezug auf das Human Resource Management das Problem: „... *that the primary purpose of ... HRM might be to provide a legitimacy managerial ideology to facilitate an intensification of work and an increase in the commodification of labour.*“¹⁷ Pragmatische Aussagen zielen dementsprechend auf die Gestaltung bzw. Verbesserung der Position von Mitarbeitern und Gewerkschaften in Unternehmungen. Überzeichnet stellt *Guest* in diesem Sinne als Einflußmöglichkeit im Hinblick auf das Human Resource Management in Aussicht: „*It can be turned back on management, a potential rod, owned by management but appropriated by the unions, with which to beat them.*“¹⁸

Das Industrial Relations hat seinen Ursprung in Großbritannien und in den USA. Seine Entstehung als eigenständige wissenschaftliche Disziplin wurde durch die liberalistische Entwicklung und die damit verbundene Gestaltungsfreiheit hinsichtlich des Arbeitsverhältnisses und der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in diesen Ländern nachhaltig gefördert. Die entstandene Regelungsvielfalt und die ebenfalls auftretenden Konflikte beeinflussten das öffentliche und wissenschaftliche Interesse und erhöhten die Bedeutung des Faches. Im deutschsprachigen Raum läßt die frühzeitig einsetzende gesetzliche Regelung auf diesem Gebiet nur geringe Entscheidungsfreiheit, so daß die traditionellen Themengebiete des Industrial Relations nur als Randthemen in der personalwirtschaftlichen Literatur auftauchen bzw. im Rahmen der Untersuchung des Arbeitslebens in der Soziologie behandelt werden.

¹⁵ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] XIff., Kochan/Katz/McKersie [Relations] 6, Miller [Relations] 350, Storey [HRM] 3, 9.

¹⁶ Vgl. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 11, Cappelli/Singh [HRM] 172f., Purcell [Implications] 1f., allgem. etwa Kochan/McKersie/Chalykoff [Strategy] 500, Cappelli/McKersie [Strategy] 457f. bzw. Schweitzer [Gegenstand] 45ff., 65.

¹⁷ Keenoy [HRM] 375, s. auch Legge [HRM] 45f., 55, Storey [HRM] 9.

¹⁸ Guest [HRM] 134.

Auch allgemein ist die Entwicklung des Industrial Relations von einer soziologischen Ausrichtung der Forschung geprägt. Es dominieren an Institutionen orientierte, überwiegend einzelfallbezogene, deskriptive Forschungsansätze.¹⁹ Aus methodologischer Sicht werden dabei insbesondere eine fehlende theoretische Ausrichtung und die oft auftretenden, impliziten Werturteile in den verschiedenen Ansätzen kritisiert. So stellt Jackson fest: „... *there has been much controversy about the analysis and interpretation of industrial relations ... debate has often been less concerned with the careful, systematic analysis of evidence and the deduction of theories than with the search of propaganda to support entrenched value judgements and popular prescriptions.*“²⁰ Neben der soziologischen Ausrichtung gibt es eine eher volkswirtschaftliche Richtung des Industrial Relations, die in engem Zusammenhang mit dem ‘Labour Economics’ zu sehen ist und die sich vor allem mit den Auswirkung von Gewerkschaften auf Lohn und Beschäftigung sowie mit der Gestaltung externer und interner Arbeitsmärkte befaßt.²¹

In seiner Entwicklung gewinnt das Industrial Relations vor allem nach dem 2. Weltkrieg in den USA und Großbritannien an Bedeutung.²² Die wissenschaftliche Auseinandersetzung bezieht sich vor allem auf die Rechte, Macht und Organisation der *Gewerkschaften*, auf *kollektive Verhandlungen*, rechtliche Regelungen, die funktionale Integration des Industrial Relations in der Unternehmung sowie auf die Lösung von industriellen Konflikten. Stärker noch als das Personalwesen wird das Interesse am ‘Industrial Relations’ vom Auftreten industrieller Konflikte und Streiks sowie von der Situation auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst. Neben den traditionellen Problembereichen werden in der Folgezeit auch Fragen der *Arbeitsgestaltung* (Human Relations, Quality of Work Life) und der *Mitarbeiterbeteiligung* aufgegriffen. Hinzu kommt die Untersuchung der seit Mitte der 60er Jahre entstehenden, nicht gewerkschaftlich organisierten Unternehmungen und deren Personalpolitik. Seit Beginn der 80er Jahre findet eine stärkere Ausrichtung auf Entscheidungen der Unternehmung, den Einfluß des Managements und externe Einflußfaktoren statt, bei der insbesondere eine Verbindung zum strategischen Management hergestellt wird.²³

¹⁹ Vgl. etwa Farnham/Pimlott [Relations] XIff., 44ff., Boxall [HRM] 60.

²⁰ Jackson [Relations] 25, analog Lutz [Markt] 6 zur Mitarbeiterorientierung: „Als zufriedenstellend gelten unter dieser Bedingung wissenschaftliche Ergebnisse schon dann, wenn sie geeignet erscheinen, eine bestimmte politisch-praktische Position zu begründen oder zu kritisieren...“

²¹ Etwa Freeman/Medoff [Unions] und Doeringer/Piore [Markets].

²² Vgl. allgem. Dyer/Holder [Perspective] 12ff., Kochan/Katz/McKersie [Relations] 5ff., 18, 21ff., Kochan/McKersie/Cappelli [Choice] 17ff., Kochan/Cappelli [Function] 138ff., 149ff., Sisson [Personnel] 26, Torrington/Hall [Personnel] 9, Tyson/Fell [Personnel] 9, 18, Wright [Contents] 242.

²³ Etwa Cappelli/Singh [HRM] 165ff., Wright [Contents] 242f.

Dabei gehen eine Reihe neuerer Beiträge, insbesondere in Großbritannien, in die Diskussion des Human Resource Management über. Allgemein ist in den Forschungskonzeptionen eine Annäherung an empirisch-situative Modelle der Organisationstheorie erkennbar, was dem soziologisch-aggregativen Charakter des Industrial Relations entspricht. Bedeutende Gesamtansätze des Industrial Relations sind das 'Systemmodell' von *Dunlop* (1958) und das Kontingenzmodell von *Kochan* et al. (1984).

Mit dem sogenannten 'Systemansatz' entwickelt *Dunlop* ein erstes Modell zur Systematisierung der Elemente des Industrial Relations.²⁴ In diesem Modell wird zwischen Akteuren (Arbeiter, Manager, Staat ...), Umwelteinflüssen (Technologie, Märkte, Budgets, Macht), Beziehungen/Regeln und einer gemeinsamen, integrierenden Ideologie als Modellelemente unterschieden. Nach *Jackson*²⁵ wurde der 'Systemansatz' überwiegend in beschreibenden und vergleichenden Studien verwendet und lieferte wenig analytische Erkenntnisse. Dabei wird kritisiert, daß das Modell sowohl bei den Elementen als auch bei den Beziehungen unvollständig ist und präzise Aussagen über die auftretenden Zusammenhänge fehlen. Die Grundgedanken des Modells und dessen Akzeptanz machen jedoch die Relevanz struktur- und situationsbezogener Überlegungen im Industrial Relations deutlich. Insbesondere ab Mitte der 80er Jahre wird diese Richtung auch in der Lehrbuchliteratur konsequent umgesetzt, was etwa bei *Beaumont* [Relations] und *Kochan* et al. [Relations] zum Ausdruck kommt.

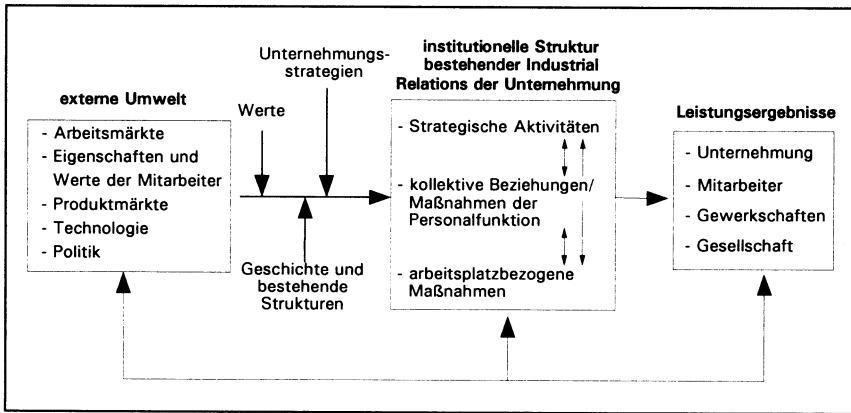
Das Modell von *Kochan* u. a. kann als konsequente Weiterentwicklung dieser struktur- und situationsorientierten Forschungsrichtung gesehen werden.²⁶ Ziel des Modells ist es letztlich, den Einfluß *strategischer Entscheidungen der Unternehmensführung* ('strategic choice') und weiterer, externer Faktoren auf die Entwicklung des Industrial Relations zu erklären.²⁷ Dabei handelt es sich um ein erweitertes, empirisch orientiertes Kontingenzmodell, das in Abbildung 4 im Überblick dargestellt wird.

²⁴ Vgl. *Dunlop* [Markets] 376ff., *Beaumont* [Relations] 5f., *Farnham/Pimlott* [Relations] 50ff., *Gospel/Palmer* [Relations] 18, *Lewin* [Strategic] 3, *Salamon* [Relations] 37f.

²⁵ Vgl. *Jackson* [Relations] 16; s. auch *Beaumont* [Relations] 6f., *Farnham/Pimlott* [Relations] 52, *Lewin* [Strategic] 3f., *Salamon* [Relations] 38f.

²⁶ Vgl. *Kochan/Katz/McKersie* [Relations] 7, 11ff., *Kochan/McKersie/Cappelli* [Choice] 18f., *Lewin* [Strategic] 5ff.; zu einem ähnlichen (Teil-) Ansatz s. *Storey* [Resources] 37ff.

²⁷ Vgl. *Kochan/Katz/McKersie* [Relations] 4f., 13f.; *Boxall* [HRM] 72, *Cappelli/McKersie* [Strategy] 442f., *Cappelli/Singh* [HRM] 173f., *Kochan/Cappelli* [Function] 133, *Kochan/McKersie/Cappelli* [Choice] 21f., allgem. s. etwa *Lewin* [Strategic], *Marchington* [Markets], *Marchington/Parker* [Relations] 46ff., *Paauwe* [Choice], *Thurley/Wood* [Strategy] 197ff.

Abbildung 4: Kochan-Modell des Industrial Relations²⁸

Im Mittelpunkt des Modells stehen *Entscheidungen zur Beschäftigungsbeziehung und zur Gestaltung der 'Industrial Relations' in der Unternehmung*.²⁹ Die eigentlichen Ursachen von Veränderungen werden externen Einflüssen³⁰ zugeordnet, welche die Unternehmung zu Anpassungsreaktionen veranlassen. Diese Reaktionen werden insbesondere von bestehenden Werten, Strategien und Strukturen sowie von bisherigen Industrial Relations Ergebnissen beeinflusst. Bei der Anregung und Beeinflussung von Entscheidungen werden neben der Unternehmungsführung auch Gewerkschaften und staatliche Eingriffe berücksichtigt. Besondere Aufmerksamkeit wird allerdings dem Zusammenwirken verfügbarer Gestaltungsalternativen (*'managerial choice'*) und gewerkschaftsbezogener Werte des Managements (*'managerial ideology'*) geschenkt.³¹ Die möglichen Entscheidungen und Aktivitäten von Management, Gewerkschaften und Staat mit Relevanz für das Industrial Relations werden nach 3 Ebenen hierarchisch differenziert.³² Hierbei wird die enge Betrachtung institutioneller Strukturen des Industrial Relations um allgemeine Zusammenhänge der Unternehmungspolitik erweitert. Konkret werden der Unternehmungsebene *strategische Entscheidungen* zur Rolle der Mitarbeiter, zum Standpunkt gegenüber Gewerkschaften sowie Entscheidungen im Zusammenhang mit Investitionen, neuen Technologien oder der Standortwahl zugeordnet. Auf der *mittleren Ebe-*

²⁸ Vgl. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 11.

²⁹ Vgl. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 12ff.

³⁰ Vgl. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 53ff., Kochan/Chalykoff [HRM] 191ff.

³¹ Vgl. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 14f., Kochan/McKersie/Cappelli [Choice] 21f., Kochan/McKersie/Chalykoff [Strategy] 488ff.

³² Vgl. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 15ff., Kochan/McKersie/Cappelli [Choice] 22ff.

ne des 'Industrial Relations Systems' und der allgemeinen Beschäftigungsbeziehungen treten Entscheidungen zur Personalpolitik und zu Verhandlungsbeziehungen auf. Die untere, *arbeitsplatzbezogene Entscheidungsebene* betrifft vertragliche und administrative Beziehungen sowie die individuelle Partizipation der Mitarbeiter. Schwerpunkt des Modells ist die Ebene strategischer Entscheidung mit grundsätzlicher Bedeutung für das Industrial Relations.³³

Bei der Untersuchung verschiedener Entscheidungen treten zwei Bereiche hervor, die auch allgemein zu den wichtigsten Fragestellungen des Industrial Relations in den 80er Jahren gehören. Zum einen handelt es sich um die *Differenzierung der Verhandlungsbeziehungen* ('structure/level of collective bargaining'),³⁴ zum anderen um den '*Management-Stil*' ('management style/ideology') als Haltung und Vorgehensweise der Unternehmensführung in bezug auf die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretung. Letzteres gehört traditionell zu den zentralen Themen des Industrial Relations.³⁵ Die Untersuchungen zu Management-Stilen des Industrial Relations weisen dabei auf mögliche Erweiterungen des Führungsstil-Gedankens in der personalwirtschaftlichen Literatur hin, wobei Legge zusätzlich die Verbindung zu unterschiedlichen 'Human Resource Stilen' in der Literatur aufzeigt.³⁶ Im Zusammenhang mit der Gestaltung des 'Collective Bargaining' werden eine ganze Reihe von Überlegungen zu Einflußfaktoren und Vorteilhaftigkeitskriterien entwickelt, die in engem Zusammenhang mit der Organisation der Unternehmung und der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung zu sehen sind³⁷ und die in personalwirtschaftlichen Beiträgen noch nicht berücksichtigt wurden. Hier sind auch Ergänzungen durch die volkswirtschaftliche Literatur zu Gewerkschaftseffekten erkennbar.

Einen weiteren Bereich stellt die Untersuchung der *Auswirkungen von Wettbewerbsbedingungen und -strategien* auf Ausprägungen des Industrial Relations dar.³⁸ Dies geschieht sowohl über empirische Korrelationsuntersuchungen und Fallstudien als auch logisch-deduktiv über die Ableitung erwarteter Anforderungen aus bestimmten Wettbewerbssituationen. Letzteres entspricht dem Vorgehen pragmatischer Strategieüberlegungen im Human Resource Manage-

³³ Vgl. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 18f..

³⁴ Vgl. Kochan/McKersie/Cappelli [Choice] 26ff., Miller [Relations] 353f., Purcell/ Sisson [Strategies].

³⁵ Vgl. Miller [Relations] 353, 356f., i. V. m. der 'pluralist – unitarist frame of reference' Diskussion etwa bei Purcell/Sisson [Strategies]; Kochan/Katz/McKersie [Relations] 8f.

³⁶ Vgl. Legge [HRM] 36f.

³⁷ Vgl. Miller [Relations] 354ff., allgem. ACAS [Bargaining], Beaumont/Thomson/Gregory [Bargaining], IRRR [Bargaining].

³⁸ Vgl. Cappelli [Pressures], Cappelli/Singh [HRM] 167ff., 175ff., Cooke/Meyer [Predictors], Nay [Bargaining], Thurley/Wood [Strategy] 197ff., Kochan/Katz/McKersie [Relations] 65f., Kochan/McKersie/Cappelli [Choice] 24ff., Kochan/Chalykoff [HRM] 191ff., Miller [Relations] 347ff.

ment, etwa bei *Schuler* (s. B.II.3.d), und den personalorientierten ‘Planungsansätzen’ im Personalwesen bzw. strategischen Management (s. B.II.4). In diesem Zusammenhang stellen *Kochan/Chalykoff* auch Überlegungen zu ganzheitlichen Gestaltungsansätzen personalbezogener Maßnahmen an.³⁹ Diese orientieren sich speziell an der Praxis eines ‘Human Resource Management’ in ‘innovativen’ und ‘high-tech’ Unternehmungen und werden traditionellen ‘Scientific Management Praktiken’ gegenübergestellt sowie in einen Rahmen situativer Einflußfaktoren grob eingeordnet.⁴⁰

In Verbindung damit finden sich bei *Arthur* und *Christiansen*⁴¹ umfassende Ansätze einer empirischen Erfassung von *Industrial Relations-Strategien* und deren Verbindungen zur Wettbewerbssituation von Unternehmungen. In diesen Ansätzen werden zunächst Industrial Relations-Strategien als Maßnahmenbündel empirisch abgeleitet. Analog dazu werden die Wettbewerbssituation bzw. -strategie der Unternehmung ermittelt. Schließlich werden die Zusammenhänge zwischen beiden Strategievariablen und ggf. weiteren, als relevant angenommenen Einflußfaktoren in einer Korrelationsanalyse untersucht. Dabei wird insbesondere zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmungen unterschieden, um konkrete Aussagen zur situativen Effizienz unterschiedlicher Industrial Relations Strategien zu erhalten.⁴² Hierbei kommt *Christiansen* zu dem Ergebnis: „... *empirical evidence ... indicates that successful companies have distinct patterns of labor relations practices that support their corporate strategies.*“⁴³ In Verbindung mit diesem Forschungsansatz wird speziell die Bedeutung der adäquaten Abgrenzung des relevanten Gegenstandsbereichs und der Operationalisierung zugehöriger Gestaltungsfaktoren im Rahmen eines Gesamtansatzes der strategischen Personalführung deutlich.

Schließlich findet auch im Industrial Relations eine Orientierung an der organisatorischen *Personalfunktion* als Träger betrieblicher Gestaltungsentscheidungen des Industrial Relations statt.⁴⁴ Hierbei werden insbesondere Stellung und Einfluß der Industrial Relations Funktion in der Unternehmung allgemein

³⁹ Vgl. Kochan/Chalykoff [HRM] 184ff.

⁴⁰ Vgl. Kochan/Chalykoff [HRM] 188f., 198f.

⁴¹ Vgl. Arthur ([Relations], [Strategy], vollständig als statistische Cluster-Korrelationsanalyse) und Christiansen ([Relations], [Strategy], [Management]); beide fassen den Gestaltungsbereich jedoch relativ weit (etwa Arthur [Strategy] 490).

⁴² Zur Problematik relevanter personal- und unternehmensbezogener Erfolgsindikatoren s. Christiansen [Strategy] 155ff., 162ff., [Relations] 17, 72f.

⁴³ Christiansen [Strategy] 156; 159f., [Relations] 211, im Gegensatz zu nicht erfolgreichen Unternehmungen 172ff.; Arthur [Relations] 168ff., 188ff., [Strategy] 501ff.

⁴⁴ Vgl. Christiansen [Management] 374ff., [Relations] 18, 58, Farnham/Pimlott [Relations] 348ff., Kochan/Cappelli [Function] 133ff., Kochan/Chalykoff [HRM] 186, Legge [HRM] 53f., Miller [HRM] 34ff., Purcell [Strategy] 73ff., Sisson [HRM] 87ff., Storey [Resources] 164ff., Wright [Contents] 241.

und bei der Formulierung und Umsetzung strategischer Personalpolitik untersucht. Analog zum Personnel Management erfolgt dies überwiegend aus einer soziologisch-institutionellen Perspektive.

Zusammenfassend stellt *Boxhall*⁴⁵ als wichtiges Problem des gesamten Bereichs Personalwesen und Industrial Relations fest, daß es bisher nicht erreicht wurde, theoretische Aussagensysteme auf der Ebene der Unternehmung zu entwickeln und daß übergreifende konzeptionelle Systeme zum Personalmanagement vernachlässigt wurden; d. h.: „*There are still to few academics who have turned their attention away from a favourite corner of personnel policy to the problems of integration at the level of the firm.*“⁴⁶ Kontextuelle Naivität und theoretische Fragmentierung wirken hierbei wechselseitig verstärkend. Die ‘praktische Orientierung’ wird als grundlegend irreführend bezeichnet.⁴⁷ Nichtsdestoweniger sind diese Schwachstellen als Anregung für die Weiterentwicklung zu verstehen. Dies gilt speziell für die Einbeziehung situativer Faktoren und die Konzeptionalisierung der organisatorischen Aufgabenverteilung. Neben den genannten Entwicklungen im Kernbereich ‘Industrial Relations/Personnel’ darf auch nicht vergessen werden, daß ein wichtiger Teil der zugehörigen Forschung und Diskussion im Zusammenhang mit Beschäftigungsstrategien/internen Arbeitsmärkten und den Ansätzen des strategischen Human Resource Management stattfindet, wie sie im folgenden besprochen werden.⁴⁸

3. Entwicklungen bei Ansätzen des ‘Human Resource Management’

a) Überblick zur Entwicklung des ‘Human Resource Management’

Seit Anfang der 80er Jahre wird in den USA der Begriff des ‘*Human Resource Management*’ häufiger gebraucht, Ursprünge finden sich hierbei sowohl im Bereich ‘Personnel Management’ und ‘Industrial Relations’ als auch im strategischen Management. Die Betonung der Mitarbeiter als Organisationsressource findet sich jedoch schon bei *Drucker* (1954).⁴⁹ Das erste Erscheinen von

⁴⁵ Vgl. Boxall [HRM] 60, 75f.

⁴⁶ Vgl. Boxall [HRM] 76.

⁴⁷ Diese Beurteilung ist aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht gerechtfertigt. Es bleibt zu berücksichtigen, daß der Problemkomplex (implizit) soziologisch-institutional untersucht und diskutiert wird. Das Problem also durch die nicht deutlich gemachten Unterschiede in den Forschungszielen entsteht.

⁴⁸ Vgl. Boxall [HRM] 61, Watson [Management] 133.

⁴⁹ Vgl. Beaumont [Literature] 20ff., Guest [Dream] 380f., Hendry/Pettigrew [HRM] 17, Purcell [Implications] 3f., Storey [HRM] 4f.

Grundgedanken des Human Resource Management im Sinne eines *wissenschaftlichen Konzepts* wird mit der Einführung des Soll-Bestandteils ‘Human Resource Management’ im 1. Jahr des Harvard MBA-Programms 1980 angesetzt.⁵⁰ Das Programm dieses Kurses wird 1984 von *Beer et al.* unter dem Titel ‘Human Resource Management: A General Manager’s Perspective’ bzw. ‘Managing Human Assets’ vorgestellt. Aus der ‘Orientierungshilfe’ für das Linienmanagement wird in der Folgezeit das ‘Harvard-Modell’ des Human Resource Management. Etwa zur gleichen Zeit wird der zweite grundlegende Ansatz eines Human Resource Management von *Tichy* u. a. an der Universität Michigan ausgearbeitet. Beide Konzepte finden reges Interesse, und es kommt zu einer umfangreichen Diskussion, Ausarbeitung und Erweiterung dieser Ansätze. So dominiert seit den späten 80er Jahren der Begriff des Human Resource Management ganz allgemein die Auseinandersetzung um mitarbeiterbezogene Fragestellungen.⁵¹ Es kommt u. a. zur Neugründung des ‘International Journal of Human Resource Management’ und des ‘Human Resource Management Journal’. Andere Publikationen nehmen Human Resource Management in ihre Titel auf. In den USA tritt dabei der Begriff des Human Resource Management besonders in Lehrbüchern an die Stelle von ‘Personnel Management’ – erweitert um Aspekte der Organisation und des Industrial Relations sowie des strategischen Managements.

Betrachtet man die *Bedingungen*, die zur Entwicklung und Verbreitung der Grundgedanken des Human Resource Management in den USA – und weltweit – führten, so kann grob zwischen einer praktischen Ebene der Veränderung externer Wettbewerbsbedingungen und der Fortentwicklung betriebswirtschaftlicher Forschungsschwerpunkte unterschieden werden.⁵² Als Hauptfaktor bei der Entwicklung und Popularität des Human Resource Management wird dabei der wahrgenommene Rückgang der US-amerikanischen *Wettbewerbsfähigkeit*,⁵³ besonders gegenüber Japan, verbunden mit schwachem Produktivitätswachstum und fehlenden Innovationen genannt. Bei der Entwicklung von Lösungen für die auftretenden Probleme des traditionellen Produktivitätsmanagements werden vor allem mitarbeiterbezogene Maßnahmen, etwa die ‘Wiederentdeckung des Menschen in der Unternehmung’ (bei *Peters/Waterman* u. a.) propagiert. Im

⁵⁰ Vgl. Guest [Dream] 381, Hendry/Pettigrew [HRM] 21, Noon [HRM] 16f.

⁵¹ Vgl. Beaumont [Literature] 20, Boxall [HRM] 61, Blyton/Turnbull [HRM] 1, Legge [HRM] 33f., Noon [HRM] 17, Staehle [HRM] 576f., Storey [HRM] 4f. Bei der Einführung des ‘HRM Journal’ zum Gebrauch des ‘HRM’: „... in the most general of senses to refer to the policies, procedures and processes involved in the management of people in work organizations.“ (Sisson [Resource] 1).

⁵² Vgl. etwa Hendry/Pettigrew [HRM] 18f., Blyton/Turnbull [HRM] 8f., Keenoy [HRM] 375f.

⁵³ Vgl. Beaumont [Literature] 22, Guest [Dream] 377ff., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 33, Staehle [HRM] 578ff., [Management] 738.

Bereich der Personalwirtschaft kommen dabei Unzufriedenheit mit den bestehenden Gewerkschaftsbeziehungen und der Stellung des Personalwesens, Veränderungen in der Art der Tätigkeiten und ein allgemeiner Wertewandel im Bezug zur Arbeit zum Ausdruck. Darüber hinaus entstehen aber auch eine Anzahl neuer, personalorientierter Maßnahmen und Techniken.⁵⁴ Schließlich wird neben dieser Hervorhebung der personellen Komponente auch eine zunehmende Bedeutung der *langfristigen Orientierung und Integration* in der Unternehmung aus den Wettbewerbsbedingungen abgeleitet. Hierbei spielt die Internationalisierung und Dynamisierung des Wettbewerbs sowie die Komplexität der Unternehmungstechnologie und -organisation eine wichtige Rolle.

Betrachtet man die *fachlichen Zusammenhänge*, so basiert die konzeptionelle Entwicklung des Human Resource Management sowohl auf Gedanken des *strategischen Managements* als auch auf den Entwicklungen zu *verhaltenswissenschaftlichen Konzepten* der Personalführung.⁵⁵ Letztere haben ihren Ursprung in der Reaktion auf das Scientific Management, insbesondere in der Human Relations Bewegung der 30er Jahre. In der Weiterentwicklung findet sich das Neo-Human Relations in den 40/50er Jahren mit Beiträgen von *McGregor, Likert, Blake, Herzberg, Drucker* u. a. Es folgen die Ansätze der Organisationsentwicklung, des 'Quality of Work Life' und des 'Human Capital Approach' in den 60/70er Jahren bis hin zum 'Socio-Technical Engineering'.⁵⁶ Diese Ansätze enthalten Aspekte der Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterpartizipation, der sozialen Interaktion und Selbstverwirklichung sowie der Konfliktvermeidung und später der Konfliktbewältigung. Hinzu kommen spezifische Verhaltens- und Wirkungshypothesen, welche oft in umfassende Gestaltungskonzepte eingebunden werden. Eine ganze Reihe dieser Gestaltungselemente und Annahmen finden sich in den (humanistischen) Konzepten des Human Resource Management wieder, so daß einige Autoren das Human Resource Management überwiegend als Fortsetzung dieser Entwicklungen sehen. *Guest* bzw. *Storey* sprechen hierbei vom 'Soft Approach' des Human Resource Management.⁵⁷ Jedoch ist neben der verhaltenswissenschaftlichen Komponente auch der Einfluß des strategischen Managements, bzw. des 'Business Planning' zu berücksichtigen ('Hard Approach'). Neben den frühen Ansätzen des 'Human

⁵⁴ Vgl. *Guest* [Relations] 505, *Staehe* [Management] 738f., *Kochan/Katz/McKersie* [Relations] 154

⁵⁵ Vgl. *Storey* [Resources] 28ff.; *Beaumont* [Literature] 21f., *Legge* [HRM] 34ff., *Wright/McMahan* [Perspectives] 298.

⁵⁶ Vgl. *Rosenstiel/Molt/Rüttinger* [Psychologie] 43ff., *Staehe* [HRM] 578, [Management] 23ff., 30ff., *Mohrman/Lawler* [QWL] 219ff., 227.

⁵⁷ Vgl. *Guest* [Difference] 48; [Relations] 505, [Dream] 380ff., 391ff., *Storey* [Resources] 26, 28, *Beaumont* [Literature] 22, 31f., *Hendry/Pettigrew* [HRM] 18f., *Noon* [HRM] 17, *Sadowski et al.* [Personal] 398.

Capital Approach' und des Personnel Planning⁵⁸ entwickelt sich ein Interesse an personalen Beiträgen zu strategischen Wettbewerbsvorteilen und zur Strategieumsetzung. Darüber hinaus ergeben sich Fragen zur strategischen Position des Personalbereichs und zu funktionsorientierten Beiträgen im strategischen Management. Im Zuge der Weiterentwicklung findet hierbei vor allem die Abstimmung mit Unternehmungs- und Wettbewerbsstrategien und der Einfluß von Umweltfaktoren Beachtung.⁵⁹

Aus den unterschiedlichen Ursprüngen des Human Resource Management resultieren zentrale Unterschiede zwischen den einzelnen Ansätzen sowie in deren Rezeption und Interpretation.⁶⁰ Dies liefert jedoch auch eine Vielzahl von Anregungen für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Ansätze. In der Tradition anglo-amerikanischer Forschung werden dabei nur recht grobe formale Modelle des Human Resource Management entwickelt, und es findet kaum eine grundlegend konzeptionelle Diskussion statt. Um die Elemente einer ganzheitlich und integrativ orientierten Weiterentwicklung der strategischen Personalführung genauer zu ermitteln, erscheint es angebracht, die wichtigsten Ansätze des Human Resource Management im Überblick zu analysieren.

a) Harvard-Ansatz

Das *Harvard-Konzept* des Human Resource Management wurde Anfang der 80er Jahre an der Universität Harvard im Zusammenhang mit dem Lehrprogramm des MBA Kurses u. a. von *Beer, Spector, Lawrence* und *Mills* ausgearbeitet.⁶¹ Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Perspektive der oberen Unternehmungsführung ('General Manager Perspective') und die Bedeutung personalwirtschaftlicher Aspekte im Rahmen dort getroffener Entscheidungen.⁶² Als wichtiger Bezugspunkt des Konzepts wird die Stellung des Mitarbeiters in der Unternehmung und die Einstellung des Managements gegenüber den Mitarbeitern gesehen. Daneben wird die Bedeutung des Zusammenwirkens aller Maßnahmen der Unternehmungsführung – insbesondere auf strategischer Ebene – herausgestellt, aus der sich die Notwendigkeit einer stärkeren Betonung der

⁵⁸ Vgl. Storey [Resources] 29, Beaumont [Literature] 21f., Hendry/Pettigrew [HRM] 17f., Nkomo [Planning] 66ff., Walker [Management] 179ff.

⁵⁹ Vgl. Beaumont [Literature] 23ff., Boxall [HRM] 21, Hendry/Pettigrew/Sparrow [Change] 195f., Wright/McMahan [Perspectives] 295ff., Wright/Rowland/Weber [Konzeption] 1142ff.

⁶⁰ Vgl. etwa Boxall [HRM] 60ff., Guest [Dream] 378ff., Hendry/Pettigrew [HRM] 18ff., Legge [HRM] 33ff., Storey [Resources] 24f., Wright [Contents] 227ff.

⁶¹ Vgl. Beer et al. [HRM] 4, Boxall [HRM] 70, Staehle [Management] 747.

⁶² Vgl. Beer et al. [Assets] 1f., Staehle [Management] 747.

Abstimmung personalbezogener Maßnahmen ergibt. Auf der Ebene der Unternehmensführung bedeutet dies vor allem die Entwicklung einer strategischen Perspektive und zentralen Philosophie für das Human Resource Management.⁶³ Zum *Human Resource Management* werden dabei gerechnet: „*all management decisions and actions that affect the nature of the relationship between the organisation and its employees – its human resources.*“⁶⁴ Aus Sicht der Gesamtunternehmung heißt das: „*HRM is the development of all aspects of an organizational context so that they will encourage and even direct managerial behaviour with regard to people.*“⁶⁵

Die spezifischen *Entwicklungsfaktoren*⁶⁶, welche die Notwendigkeit einer konzeptionellen Neuorientierung und Betonung des Human Resource Management verursachen, werden zunächst in der allgemeinen Wettbewerbssituation gesehen. Hier werden der verstärkte internationale Wettbewerb bei langsamerem Wirtschaftswachstum und notwendige Produktivitätssteigerungen herausgestellt. Innerhalb der Unternehmung machen sich eine zunehmende Komplexität der Entscheidungen aufgrund der Größe der Unternehmung, regionaler Dispersion, aber auch einer vielfältigeren Produktstruktur bemerkbar. Hinsichtlich der Mitarbeiter stehen der Wertewandel und die bessere Bildung der Mitarbeiter sowie die veränderte Stellung des Berufs im Vordergrund. Daneben erhöhen demographische Veränderungen und ein stärkerer Einfluß des Staates in Mitarbeiterfragen (etwa Gleichberechtigung) die Bedeutung personaler Problemstellungen in der Unternehmung. Das traditionelle Personalwesen wird dabei als taktisch, reaktiv und als Ansammlung unverbundener Funktionen gesehen, das den gestellten Aufgaben nicht gerecht werden kann. Vielmehr wird die verstärkte Koordination aller unternehmerischen Maßnahmen unter Einbeziehung des Human Resource Management in den Vordergrund gestellt.

Der *Integrationsgedanke* des Human Resource Management setzt am wahrgenommenen Bedarf einer internen Strategie zu Entwicklung, Einsatz und Führung der Personalressourcen an.⁶⁷ Neben einer Abstimmung der einzelnen Maßnahmen des Human Resource Management kommt die Notwendigkeit einer Abstimmung im Rahmen des gesamten strategischen Managements hinzu. Hierzu bedarf es der bewußten Entscheidung und expliziten Formulierung einer *Strategie* für die Gestaltung und Steuerung der Personalressourcen im Rahmen der Unternehmungspolitik. Die Grundlagen des auf diesen Prinzipien entwickelten Ansatzes sind in einem einfachen Situationsmodell des Human Resource

⁶³ Vgl. Beer et al. [Assets] 4, 12f., Hendry/Pettigrew [HRM] 23.

⁶⁴ Beer et al. [HRM] 1.

⁶⁵ Beer et al. [HRM] 4.

⁶⁶ Vgl. Beer et al. [HRM] 2ff., [Assets] 4ff., Beer/Spector [HRM] 271 ff.

⁶⁷ Vgl. Beer et al. [Assets] 12f., [HRM] 5f., 10.

Management zusammengefaßt. Dabei werden externe Einflußfaktoren, Gestaltungsbereiche und Wirkungen des Human Resource Management unterschieden (s. Abb. 5).

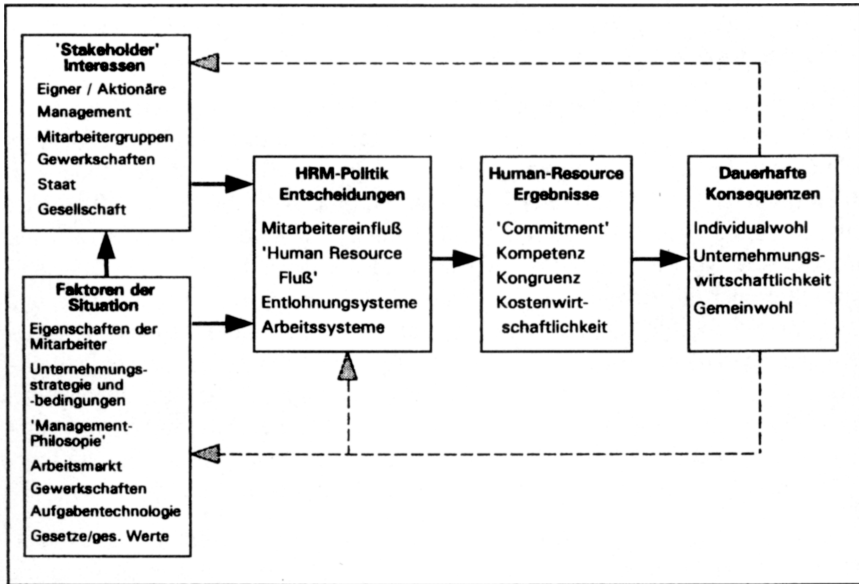


Abbildung 5: Harvard-Modell des Human Resource Management⁶⁸

Bei den *Einflußfaktoren* werden Interessengruppen ('Stakeholder Interests') und situative Faktoren unterschieden.⁶⁹ Die Einbeziehung der *Interessengruppen* im Modell ist nicht immer nur deskriptiv-analytisch, im Sinne eines vollständigen Entscheidungsfeldes unter Berücksichtigung von Zielpluralismus und Zielkonflikten zu verstehen, sondern hat auch (implizit) normative Aspekte. Dem Management wird dabei in gewissem Sinne eine 'neutrale', vermittelnde Position ('Management der Interessen') zugewiesen.⁷⁰ Die *Faktoren der Situation* werden als Liste der für das Human Resource Management relevanten internen und externen Einflußfaktoren dargestellt.⁷¹ Ihre Relevanz leitet sich aus einem Bezug zu den Entscheidungen in den vier im Modell unterschiedenen Gestaltungsbereichen oder Teilfunktionen ab. Besondere Bedeutung wird der 'Management-Philosophie' als Einflußfaktor zugeschrieben. Hierbei handelt es

⁶⁸ Nach Beer et al. [Assets] 16.

⁶⁹ Vgl. Beer et al. [Assets] 15.

⁷⁰ Vgl. Beer et al. [Assets] 11, [HRM] 17, 21 ff., 37, Boxall [HRM] 70.

⁷¹ Vgl. Beer et al. [Assets] 23 ff.

sich um „*the explicit or implicit beliefs of key managers about the nature of the business, its role in society, and how it should be run – particularly how it will treat and utilize employees.*“⁷² Ebenfalls hervorgehoben werden Rückwirkungen der Maßnahmen des Human Resource Management auf die Situation und die Möglichkeit einer Gestaltung der Situation – Abbildung 5 deutet dies durch Feedback-Beziehungen an.⁷³

Ausgangspunkt der Überlegungen zu den *Gestaltungsbereichen* des Human Resource Management ist die Festlegung des Einflusses der Mitarbeiter auf Unternehmungsentscheidungen (*‘employee influence’*) als grundlegende Problemstellung.⁷⁴ Die Mitarbeiterbeteiligung und die Betrachtung der Mitarbeiter als ‘Stakeholder’ und Investition werden zudem als ‘zentrale Perspektive’⁷⁵ des Ansatzes hervorgehoben. Entsprechend wird die gewählte Unternehmungsphilosophie über die Beteiligung der ‘Stakeholder’ an den Ressourcen-, Ziel- und Maßnahmen-Entscheidungen der Unternehmung als Ausgangspunkt von Gestaltungsmaßnahmen betrachtet. Die Partizipationsfrage ist damit letztlich zentral für alle anderen Human Resource-Entscheidungen. Neben der allgemeinen Gestaltung und Implementation beteiligungsorientierter Strukturen und Maßnahmen werden die Mitarbeitervertretung, Beschwerdesysteme und ‘Offene-Tür-Politik’ als spezifische Gestaltungselemente in diesem Bereich genannt.

Der ‘*Human Resource Flow*’ oder Mitarbeiterfluß als Politikbereich beinhaltet die Entscheidungen zur Gestaltung des ‘Stroms’ der Mitarbeiter durch die Unternehmung.⁷⁶ Hierzu gehören die Auswahl, Bewertung, Einstellung, Versetzung, Beförderung, Entwicklung und Entlassung der Mitarbeiter. Als wichtiges Strategieelement können hier Gesamtansätze zu Flußkonzepten bzw. zu Beschäftigungsperspektiven der Mitarbeiter genannt werden.⁷⁷ Als Orientierungsaspekte der Entscheidungen werden Zielausrichtung, Personalbedarf, Bedürfnisbefriedigung und Rechtsstaatlichkeit herausgestellt. Als wichtige situative Einflußfaktoren kommen besonders Industrie, Strategie und Lebenszyklus in Frage.

Einen weiteren Gestaltungsbereich bilden *Kompensationssysteme* (‘Reward Systems’). Neben den extrinsischen Be- und Entlohnungen wie Lohn/Gehalt, Nebenleistungen, Vergünstigungen, Bonusleistungen, Kapitalbeteiligungen, Beförderung gehören auch intrinsische Belohnungen wie Gefühle der Verant-

⁷² Beer et al. [HRM] 27; verbunden mit der ‘Persönlichkeit’ und dem Stil des Management („the way they behave, communicate, and interact with others“; Beer et al. [HRM] 29).

⁷³ Vgl. Beer et al. [HRM] 23ff., Boxall [HRM] 72.

⁷⁴ Vgl. Beer et al. [HRM] 8, 39ff.

⁷⁵ Vgl. Beer et al. [Assets] 11f., [HRM] 12f.

⁷⁶ Vgl. Beer et al. [HRM] 9, 66ff.

⁷⁷ Vgl. Beer et al. [HRM] 98ff.

wortung, Kompetenz, Leistung, Selbstverwirklichung etc. in diesen Bereich.⁷⁸ Bei der Auswahl der Maßnahmen werden insbesondere die Motivationswirkung, die notwendige Konsistenz mit anderen Politikbereichen und der ‘Kultureffekt’ eines Kompensationssystems unterstrichen.

Letzter Gestaltungsbereich sind *Arbeitssysteme* (‘Work Systems’).⁷⁹ „*The term work system, as we use it here, refers to a particular combination of job tasks, technology, skills, management style, and personnel policies and practices. These are seen as determining how work is organized and managed, how employees will experience work, and how they will perform.*“⁸⁰ Zugehörige Maßnahmenbereiche sind die Gestaltung des Arbeitsinhalts (‘job content’), der Technologie der Aufgabenerfüllung (‘task technology’), der Zuordnung von Mitarbeitern, des direkten Führungsstils (‘supervision, management style’) sowie der relevanten personalbezogenen Rahmenbedingung (‘management policies and practices’). Neben den Formen der Arbeitsgestaltung, wie etwa ‘job enrichment’ und ‘job enlargement’, fällt in diesen Bereich auch die Gestaltung der personalbezogenen Steuerungs- bzw. Koordinationsmechanismen (‘control systems’⁸¹).

Bei den *Wirkungen* der Entscheidungen des Human Resource Management unterscheiden Beer et al. zwischen kurzfristigen/direkten und langfristigen Ergebnissen.⁸² Bei den *direkten Ergebnissen* differenzieren sie zwischen Verbundenheit (‘Commitment’)⁸³, Kompetenz, Zielkongruenz und Kosteneffektivität/Wirtschaftlichkeit. Das Zusammenwirken dieser Faktoren soll eine dauerhafte Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung sichern. Bei den *Langzeitkonsequenzen* werden drei Ergebnisebenen unterschieden: das individuelle Wohlbefinden, die Effektivität der Unternehmung und die gesellschaftliche Wohlfahrt. Die Unterscheidung und Berücksichtigung dieser Ergebnisse in der Unternehmung ist gleichzeitig eine ‘zentrale Perspektive’⁸⁴ des Ansatzes. In Verbindung mit den Vorgaben zur Mitarbeiter- und Interessengruppenbeteiligung bedeutet dies für die Stellung und Behandlung der Ziele: „*A process of outcome assessment must, therefore, bring together a variety of stakeholders (employee groups, management, and union, for example) to discuss the data and to reach a consensus on its meaning.*“⁸⁵ Von den langfrist-

⁷⁸ Vgl. Beer et al. [HRM] 9f., 113ff. Für ‘reward systems’ wird im folgenden der Begriff Kompensationssystem verwendet (s. C.III.2.c).

⁷⁹ Vgl. Beer et al. [HRM] 10, 152ff.

⁸⁰ Beer et al. [HRM] 154.

⁸¹ Vgl. Beer et al. [HRM] 177ff.

⁸² Vgl. Beer et al. [Assets] 18ff., [HRM] 15ff., 35ff.

⁸³ Bei Beer et al. [HRM] 113, vor allem mit Bezug zu Leistung und Loyalität.

⁸⁴ Vgl. Beer et al. [HRM] 12f.

⁸⁵ Beer et al. [HRM] 21.

stigen Ergebnissen werden schließlich Rückwirkungen auf die Faktoren der Situation, die beteiligten Interessengruppen und die Gestaltungsbereiche des Human Resource Management angenommen (s. Abb. 5). Hierdurch soll der Prozeßcharakter des Modells angedeutet werden, von Wechselwirkungen wird abgesehen.⁸⁶

Als wichtige Problemstellung bzw. als *konzeptuelles Gestaltungsziel* des Human Resource Management wird die integrative Harmonisierung der vier Politikgebiete/Funktionen untereinander und deren Abstimmung mit der Unternehmensstrategie festgelegt (*'internal/external fit'*).⁸⁷ Gleichzeitig wird die Bedeutung einer Koordination mit der Organisationsstruktur betont. Hierbei wird ein Konzept vorgestellt, das sich an den Koordinationsmechanismen von *Ouchi* [Markets] orientiert. Als Ansatzpunkt für *Typen von Strategien des Human Resource Management* werden bürokratische, marktliche und Clan-Koordination um personalbezogene Aspekte erweitert und in Beziehung zu Umwelt und Unternehmensstrategie gebracht, so daß eine Art situationsorientiertes Strategieportfolio entsteht.⁸⁸ Hinsichtlich der *organisatorischen Zuordnung* von Aufgaben des Human Resource Management auf Linie oder Funktionsbereiche werden keine konzeptionellen Überlegungen angestellt. Jedoch wird eine stärkere Verantwortung des Linienmanagements angeregt; das Personalwesen wird als verantwortlich für die Gestaltung der Rahmenbedingungen und des 'Klimas' gesehen.⁸⁹

Bei der *Analyse* des Harvard-Ansatzes und seiner Entwicklung wird der Bezug zu humanistisch-mitarbeiterorientierten Ansätzen des 'Human Relations', 'Industrial Relations' und 'Organisation Development' erkennbar.⁹⁰ So stellen *Beer/Spector* fest: „... pressures for change are leading to an integration of ... *Industrial Relations and Organization Development*. Out of this integration is emerging what we identify as *Human Resources Management* ...“⁹¹ Der Ansatz geht insofern über die traditionelle Behandlung des Themengebietes hinaus, als er die interne Integration der Teilfunktionen des Human Resource Management betont und deren Abstimmung mit anderen Elementen des strategischen Managements sowie die Berücksichtigung und Abstimmung mit externen Einflußfaktoren enthält. Dies kann als die wichtigste Innovation des Harvard-Ansatzes angesehen werden. In Verbindung hierzu steht der Versuch einer ganzheitlichen Darstellung des Human Resource Management im Sinne eines Kontingenzmo-

⁸⁶ Vgl. Beer et al. [Assets] 16f., Noon [HRM] 18.

⁸⁷ Vgl. Beer et al. [HRM] 12f., 177ff.; Beer/Spector [HRM] 264.

⁸⁸ Vgl. Beer et al. [HRM] 178ff., Staehle [HRM] 582f., [Management] 748.

⁸⁹ Vgl. Beer et al. [HRM] 2f.

⁹⁰ Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 21, für Ähnlichkeiten zum QWL s. Mohrman/Lawler [QWL] 224ff.

⁹¹ Beer/Spector [HRM] 261, s. auch 271f.

dells⁹² und die Erweiterung des traditionellen Themenbereichs um Überlegungen zur Organisation, Mitarbeiterpartizipation und -führung. Gleichzeitig löst sich der Ansatz von der üblichen Orientierung am betrieblichen Personalwesen. Die Ausarbeitung des Konzepts bleibt aber in zwei generellen Punkten unbefriedigend. Erstes Problem ist die *systematische Definition, Abgrenzung und Operationalisierung* der verwendeten Elemente und Beziehungen des Modells und damit dessen inhaltliche Geschlossenheit und Überprüfbarkeit.⁹³ Das zweite Problem besteht in der *Offenlegung impliziter Annahmen und Werturteile*. So treten immer wieder theoretische, pragmatische oder ethisch normative Aussagen auf, die jedoch nicht als solche erkennbar gemacht und in ihren Wirkungen verdeutlicht bzw. problematisiert werden.⁹⁴ Diese Kritik kann auch durch den Anspruch, nur eine 'Denkweise' bzw. ein 'analytisch-situatives Rahmenwerk' zu vermitteln,⁹⁵ nicht vermindert werden, da die inhaltlichen Ausführungen dem letztlich widersprechen.

In einzelnen lassen sich dazu weitere *Detailkritikpunkte* im Hinblick auf ein strategisches Gesamtkonzept ableiten, die auch für weitere Ansätze des Human Resource Management gelten bzw. für die konzeptionelle Weiterentwicklung von Bedeutung sind. Beginnend bei den *Einflußfaktoren* des Modells wird in den Ausführungen nicht klar differenziert, ob 'Stakeholder-Einfluß' als analytische Berücksichtigung oder konkrete Mitwirkung zu interpretieren ist und welche Konsequenzen hieraus entstehen können.⁹⁶ Im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Entscheidungsmodells ist die Berücksichtigung der Interessengruppen dann gerechtfertigt, wenn sie für die Entscheidung relevant sind, d. h. die Alternativenauswahl beschränken oder die Alternativenwirkungen beeinflussen. Das Konzept des 'neutralen Managements' als Mittel des gesellschaftlichen Interessenausgleichs, wie es im Modell implizit vorgeschlagen wird, geht über das einzelwirtschaftliche Entscheidungsmodell hinaus und ist in seinen Wirkungen letztlich ungeklärt.⁹⁷ Weiter bestehen im Bereich der *situativen Faktoren* Unklarheiten bezüglich deren Vollständigkeit und Abgrenzung sowie deren Eigenschaften als Restriktion oder Gestaltungsvariable – wenn z.B. festgestellt wird: „*We do not want to imply that HRM policies should be contingent on situational factors, or that they become the dependent variable. To the contrary, we believe that in the long run, all situational factors are subject to some*

⁹² Vgl. Boxall [HRM] 72, Noon [HRM] 18, bzw. Kieser/Kubicek [Organisation] 55ff.

⁹³ Vgl. Noon [HRM] 19f.

⁹⁴ Vgl. Boxall [HRM] 73, z. B. die Unterscheidung „... between short-term, profit-oriented line managers and long-term, people-oriented human resource managers.“ (Beer et al. [Assets] 26), s. auch Nehrbass [Ideology] 427ff.

⁹⁵ Vgl. Beer et al. [HRM] X, 38 bzw. 17f., Noon [HRM] 16.

⁹⁶ Z. B. bei Beer et al. [Assets] 22f.; s. auch Beer/Spector [HRM] 266. Im Hinblick auf das Industrial Relations vgl. Guest [Relations] 510.

⁹⁷ Vgl. etwa Weizsäcker [Theorie], Williamson [Strategizing].

*influence by creative HRM policies and practices.*⁹⁸ Insgesamt erfolgt die Behandlung der externen Faktoren nur als grober Überblick, die Verbindung zu den Entscheidungen wird dabei nicht operationalisiert.

Bei der Darstellung der Human Resource Management *Politikbereiche* bleibt die Systematik der gewählten Abgrenzung unklar. Die jeweils zugehörigen (strategischen) Handlungsalternativen werden ebenfalls nicht weiter ausgeführt.⁹⁹ So erscheinen die genannten Politikbereiche sowohl in bezug auf die Gestaltung der Personalfunktion wie auch hinsichtlich der Gewerkschaftsbeziehungen als nicht vollständig. Bei der ‘Mitarbeiterbeteiligung’ ist darüber hinaus die Unterscheidung zwischen normativer Partizipationsphilosophie bzw. gesellschaftlichem Anliegen und der Gestaltung von Maßnahmen und Strukturen zur Entscheidungspartizipation nicht gegeben. Implizit wird stärkere Mitarbeiterbeteiligung im gesamten Ansatz empfohlen, die zugehörigen Wirkungshypothesen werden jedoch nicht dargelegt. Folgende Aussage macht dies deutlich: „*We believe that fundamental forces are moving organizations toward the increasing involvement of all employees in the important affairs of the enterprise ... we believe this movement is the best hope for achieving a better reconciliation of the needs of the organization with the needs of the individual and of the broader society.*“¹⁰⁰ Der Harvard-Ansatz bleibt damit dem Organisation Development treu, für das *Beer/Spector* feststellen: „... *OD tends to be normative, making optimistic assumptions about people and organizations.*“¹⁰¹ Betrachtet man den Gedanken der *Integration*, so bildet die Zusammenfassung in vier Politikbereiche einen ersten Ansatz der Integration.¹⁰² Allerdings werden Abstimmungsfragen für den ‘Politikbereich’ insgesamt nicht weiter operationalisiert bzw. teilweise dadurch erreicht, daß eine ganz bestimmte Form der Gestaltung (‘Partizipationsausrichtung’) schwerpunktmäßig betrachtet wird.¹⁰³ Eine umfassend systematische Diskussion der Beziehungen zwischen den Politikbereichen findet nicht statt. Schließlich wird, obwohl Mitarbeiter als *Resource* gesehen werden sollen, der Beitrag zu Wettbewerbsvorteilen ebenfalls nicht dargestellt. In bezug auf Wettbewerbsstrategien wird das Human Resource Management aus einer Perspektive der formalen Nachordnung analysiert.¹⁰⁴ Damit entspricht die inhaltliche Behandlung der Politikgebiete weitgehend der funktional orientierten Literatur.

⁹⁸ Beer et al. [HRM] 23.

⁹⁹ Vgl. Noon [HRM] 20.

¹⁰⁰ Beer et al. [HRM] 195, bzw. 187ff.; Beer/Spector [HRM] 264, 275ff.

¹⁰¹ Beer/Spector [HRM] 263; Hendry/Pettigrew [HRM] 21, Nehrass [Ideology] 428f.

¹⁰² Vgl. Boxall [HRM] 70f.

¹⁰³ Z. B. für ‘high-commitment systems’ Beer et al. [Assets] 169ff.

¹⁰⁴ Vgl. Beer et al. [Assets] 25f., 178.

Betrachtet man die im Modell berücksichtigten *Wirkungen* der HRM-Entscheidungen, so fehlt eine grundsätzliche Begründung der getroffenen Auswahl, insbesondere, da den Wirkungen im Konzept eher der Charakter einer normativen Zielvorschrift zukommt. Die Zusammenhänge zwischen Gestaltungsmaßnahmen und *kurzfristigen Wirkungen* entsprechen dabei einer impliziten Theorie (in der Tradition des Human Relations bzw. Organisation Development).¹⁰⁵ Die zugrundeliegenden Hypothesen und deren Bestätigungsgrad werden nicht besprochen.¹⁰⁶ Die Konzeption der *langfristigen Wirkungen* ist im Zusammenhang mit normativen Überlegungen zur Beteiligung von Interessengruppen zu sehen (s. o.). Gleichzeitig wird aus entscheidungstheoretischer Sicht der Rahmen eines einzelwirtschaftlichen Modells verlassen. Die Einbeziehung unterschiedlicher Interessengruppen und die Auswahl der Wirkungen entspricht insgesamt eher einem *soziologischen Modell* mit normativen Elementen, was auch im Hinblick auf die Modellentwicklung eher zutrifft.¹⁰⁷

Im Rahmen einer zusammenfassenden Betrachtung des Harvard-Ansatzes kann aus methodologischer Sicht zwischen analytisch-konzeptionellen und normativ-präskriptiven Modellkomponenten unterschieden werden. Die *analytisch-konzeptionellen Überlegungen* des Modells können als Grundlage eines integrierten Modells der strategischen Personalführung angesehen werden. Der Harvard-Ansatz stellt dabei zum ersten Mal den Gedanken einer umfassenden Integration in den Mittelpunkt. Weiter zeigt er die Bedeutung einer Erweiterung um Fragestellungen der Arbeitsorganisation und des Führungsstils bzw. der Control-Systeme. Gleichzeitig kann die Bildung zusammenhängender Politikbereiche als erster Ansatz einer integrativen Zusammenfassung von Teilaufgaben gesehen werden.¹⁰⁸ Die Abgrenzung und Systematik der Teilelemente des Modells erweist sich dabei allerdings als nicht voll befriedigend. Letzteres gilt auch für die Gesamtintegration der Teilbereiche des Human Resource Management. Besonders wird die Konzeption des Modells durch die deutlichen normativen Einflüsse beeinträchtigt. Betrachtet man weiter die *normativ-präskriptiven* Komponenten, entspricht das Modell einem (empfohlenen) *Stil der strategischen Personalführung*.¹⁰⁹ Dieser Stil beruht erkennbar auf einer Weiterentwicklung der Ansätze des Human Relations und 'Organisational Development'. Der Anspruch, ein situatives Gesamtmodell des Human Resource Management zu entwickeln, und die faktische Ausrichtung auf einen Managementstil lassen

¹⁰⁵ Vgl. Guest [Relations] 511, Beer/Spector [HRM] 271.

¹⁰⁶ Vgl. Boxall [HRM] 73, Guest [Relations] 510, Storey [Relations] 40.

¹⁰⁷ Vgl. Boxall [HRM] 72, Beer/Spector [HRM] 264ff. Die impliziten Annahmen entsprechen weitgehend den in Beer/Spector [HRM] explizit aufgeführten Annahmen des Organisation Development.

¹⁰⁸ Vgl. Boxall [HRM] 71.

¹⁰⁹ Vgl. Boxall [HRM] 73, Hendry/Pettigrew [HRM] 24, s. u. bei Guest.

sich nicht in Einklang bringen. Vielmehr könnten die auf diesen Stil bezogenen Wirkungsaussagen nach Überprüfung ihrer Gültigkeit als 'Human-Resource-Strategie' in ein allgemeines Modell der strategischen Personalführung übernommen werden. So stellen Hendry/Pettigrew fest: „*The task is then to describe and elucidate observable employment systems in relation to ... such (factors) as firm strategy, structure, and ... philosophy. Questions such as inconsistency ... and implicit strategies, can also be addressed. The place for observer value-judgements comes after.*“¹¹⁰

b) Michigan-Ansatz

Der sogenannte *Michigan-Ansatz des Human Resource Management* wurde in den frühen 80er Jahren von Tichy, Fombrun und Devanna an der Universität Michigan entwickelt. Das Hauptaugenmerk ist dabei auf die strategische Ebene und die Einordnung des Human Resource Management in das strategische Management gerichtet. Aus der Wettbewerbssituation der USA, d.h. Wettbewerbsdruck, demographischen Veränderungen, strengerer Gesetzgebung und der wachsenden Komplexität des Unternehmensmanagement, leiten die Autoren die zunehmende Bedeutung des strategischen Managements und seiner Unterstützung durch das strategische Personalwesen ab.¹¹¹ Als *Gestaltungsschwerpunkte* werden dabei die Abstimmung mit der relevanten Unternehmensumwelt und die Abstimmung zwischen den Teilelementen des strategischen Managements hervorgehoben. Zur Lösung der daraus entstehenden Teilprobleme wurde das Modell des Human Resource Management in der Tradition pragmatisch orientierter situativer Modelle des strategischen Managements entwickelt.¹¹² Grundlage ist zunächst die Betrachtung des Human Resource Management im Rahmen der Gestaltungselemente des strategischen Managements und der situativen Gegebenheiten der Unternehmung. Abbildung 6 macht diesen Grundgedanken deutlich.

*Hauptelemente*¹¹³ des strategischen Gesamtmodells sind die Mission und Strategie der Unternehmung, welche die generellen Ziele und Maßnahmen der Unternehmung bestimmen, die formale Organisationsstruktur inklusive 'Control', Finanz- und Informationssystem sowie das Human Resource Manage-

¹¹⁰ Hendry/Pettigrew [HRM] 24.

¹¹¹ Vgl. Fombrun [Context] 5ff., Fombrun/Tichy [Planning] 321ff., Tichy/Fombrun/Devanna [Context] 20ff., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 33f., Devanna/Fombrun/Tichy [HRM] 51f.

¹¹² Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 21 bzw. Kieser/Kubicek [Organisation] 55ff.; Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 47f., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 34f.

¹¹³ Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 34ff., Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 47f.

ment. Aus der Umwelt und Situation der Unternehmung sind wirtschaftliche, politische und kulturelle Kräfte zu berücksichtigen. Im Rahmen des strategischen Managements wird der Entwicklung von Mission und Strategie Priorität zugeordnet. Die Struktur der Unternehmung und das Human Resource Management werden als nachgeordnet gesehen ('Structure/Human Resource Management follows Strategy'), beide sind entsprechend anzupassen, um den gewünschten 'fit' zu erhalten.¹¹⁴ Daher gilt: „... just as firms will be faced with inefficiencies when they try to implement new strategies with outmoded structures, so they will also face problems of implementation when they attempt to effect new strategies with inappropriate HR systems. The critical managerial task is to align the formal structure and the HR systems so that they drive the strategic objectives of the organisation.“¹¹⁵

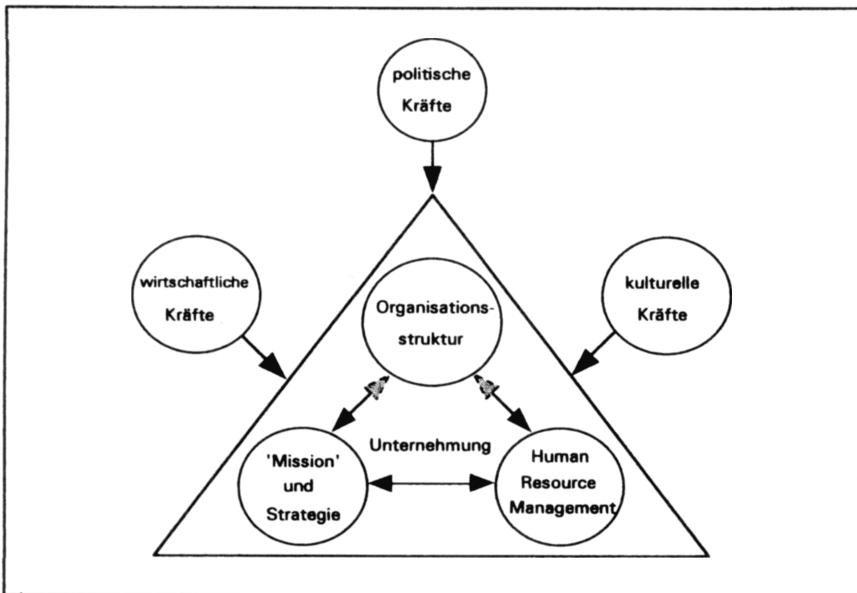


Abbildung 6: Michigan-Modell des Human Resource Management¹¹⁶

Basis für die Zusammenhänge zwischen Strategie und Human Resource Management ist die Überlegung, daß der Erfolg einer Unternehmungsstrategie ein

¹¹⁴ Die Abschnittsüberschrift lautet pointierterweise: „Strategy Follows Structure“ (Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 48); Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 36f., Boxall [HRM] 65f., Staehle [Management] 745f.

¹¹⁵ Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 37.

¹¹⁶ Nach Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 48, in Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 35 sind keine Beziehungen zur Strategie vermerkt.

bestimmtes *Muster des Mitarbeiterverhaltens* voraussetzt. Eben dieses Verhalten soll durch die Maßnahmen des Human Resource Management erreicht werden.¹¹⁷ Die Strategien des Human Resource Management sind also aus den Unternehmungsstrategien direkt abzuleiten. Damit rückt die Gewährleistung der Implementation von Unternehmungsstrategien in den Mittelpunkt des Ansatzes.¹¹⁸

Inhaltlich fordern diese Überlegungen von einem Human Resource Management: „(That) *People are recruited and developed into jobs defined by the organization's formal structure; their performance (is) monitored and rewards allocated to maintain productivity.*“¹¹⁹ Die zugehörigen *Kontextfaktoren* des Human Resource Management¹²⁰ werden vor allem von der *Managementphilosophie* bestimmt. Diese drückt sich in den grundlegenden Beziehungen zu den Mitarbeitern, dem ‘psychologischen Vertrag’ aus. Sie beinhaltet speziell auch Einstellungen zur Entscheidungscentralisation bzw. -partizipation. Als weitere Gestaltungsperspektiven werden Gruppen- oder Individualorientierung sowie die interne oder externe Ausrichtung der Auswahl, Entwicklung und Beförderung genannt. Die Basis des Human Resource Management bilden die *Kernfunktionen* oder grundlegenden Prozesse¹²¹ „*that are performed by human resource managers in all organizations.*“¹²² Hierzu gehören die Mitarbeiterauswahl, -bewertung, -kompensation und -entwicklung. Diese Funktionen bilden in ihrer sequentiellen Ausführung einen ‘*Human Resource Management-Zyklus*’, der wiederum vom Organisationskontext, der Strategiewahl und der individuellen Ressourcenumgebung beeinflusst wird. Als abhängige Variable ist dabei die Leistung der Mitarbeiter zu verstehen. Abbildung 7 gibt diesen Zusammenhang der Kernfunktionen wieder.

Ausgangspunkt des Human Resource Management-Zyklus ist die *strategische Mitarbeiterauswahl*.¹²³ Darunter ist die Zuordnung von Mitarbeitern zu Aufgaben, d.h. deren Auswahl, Einführung, Versetzung und Beförderung zu verstehen. Als weitere Aufgaben gehören in diesen Bereich die Feststellung des Bedarfs, des Potentials und der Verfügbarkeit der Mitarbeiter sowie die Integration der zugehörigen Teilaufgaben. Als Gegenstand *strategischer Entscheidungen* werden insbesondere das Auswahl- und Beförderungssystem, das Konzept

¹¹⁷ Vgl. Boxall [HRM] 66, Cappelli/Singh [HRM] 168 ff., Schuler [Relations] 161.

¹¹⁸ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [Context] 26 ff., Staehle [Management] 746.

¹¹⁹ Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 34 bzw. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 47.

¹²⁰ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 48 ff., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 37 ff.

¹²¹ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 50 ff., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 41 ff. (selection/appraisal/rewards/development).

¹²² Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 41.

¹²³ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 51 ff., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 43 ff.

der internen Mitarbeiterbewegung und die Besetzung von Führungspositionen der Unternehmung zur Unterstützung der Unternehmungsstrategie genannt.

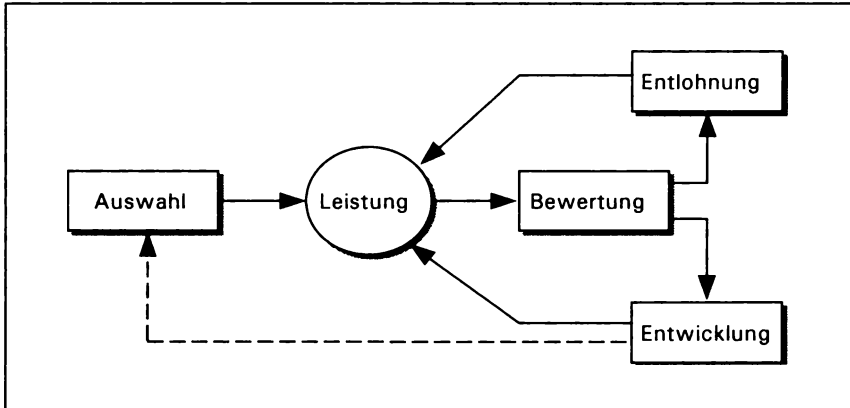


Abbildung 7: Prozeßmodell der Kernfunktionen des Human Resource Management¹²⁴

Eine weitere Funktion ist die *strategische Bewertung der Mitarbeiter* im Hinblick auf erbrachte und potentielle Leistungen.¹²⁵ Sie bildet die Grundlage einer gerechten Entlohnung und Beförderung, der Zielausrichtung, der Potentialerfassung und der Ermittlung des Entwicklungsbedarfs. Auf strategischer Ebene sind die grundlegenden Eigenschaften und Kriterien des Bewertungssystems festzulegen. Gestaltungsfaktoren sind dabei die Orientierung an (Leistungs-)Input oder Output, an individueller oder kollektiver Leistung sowie der Bezug zu Strategien und Control-Systemen, zur Entlohnung und Mitarbeiterentwicklung.

Die Teilaufgaben der *strategischen Kompensation* stehen mit der Bewertung in enger Verbindung.¹²⁶ Als Hauptaufgabe wird die Motivation durch gerechte Be- und Entlohnung gesehen. Als Instrumente werden monetäre Leistungen, Beförderung und Karrierechancen, Lob, Selbstwertgefühl, Verantwortung, Selbstverwirklichung und Lernmöglichkeiten, Sicherheit, Respekt und Freundschaft genannt. Die zugehörigen strategischen Gestaltungselemente sind u. a. die Verbindung zur Leistung, Strategieorientierung, Verteilung zwischen monetären und nichtmonetären Faktoren sowie die Ausrichtung auf langfristige oder kurzfristige Ziele.

¹²⁴ Nach Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 50, Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 41.

¹²⁵ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 57ff., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 46ff.

¹²⁶ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 53ff., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 48f.

Als vierte Teilfunktion erscheint die *strategische Mitarbeiterentwicklung*.¹²⁷ Hierzu gehören die Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter, die Karriere- und Nachfolgeplanung. Auf strategischer Ebene spielt die Managemententwicklung eine besondere Rolle, hinzu kommt die Gestaltung des generellen Entwicklungskonzepts. Bei den Gestaltungskriterien werden speziell die einbezogenen Mitarbeitergruppen, die Prioritäten und Zeitbezüge sowie die Verbindung zu einem Human Resource-Planungssystem hervorgehoben.

Für die Gesamtheit der Teilfunktionen wird ein strategisches Gesamtkonzept im Sinne einer *Human-Resource-Strategie* gefordert.¹²⁸ Die Grundlage der notwendigen Abstimmung zwischen den Teilfunktionen wird dabei wieder in den Anforderungen der jeweils relevanten Unternehmungs- bzw. Bereichsstrategie gesehen. Dies wird für unterschiedliche Stadien im Strategie-Struktur-Konzept und im Produktlebenszyklus verdeutlicht.¹²⁹ Auf Unternehmungsebene wird darüber hinaus eine Abstimmung zwischen unterschiedlichen Bereichsstrategien gefordert. Eine weitere Problemstellung mit übergreifendem Charakter ist die Gestaltung eines Human Resource Management-*Planungssystems* zur Planung und Koordination der Teilfunktionen und -maßnahmen. Zur Bereitstellung der notwendigen Informationsbasis wird ein *Human Resource Audit*¹³⁰ entwickelt. Ein ergänzendes Anliegen des Ansatzes ist die strategieorientiert-proaktive *Organisation* der Human-Resource-Funktion.¹³¹ Hier werden Vorschläge zur internen Organisation, zu Eignungskriterien der zugehörigen Mitarbeiter und zur Verknüpfung mit der Linie gemacht.

Ansatzpunkte einer *Beurteilung* des Modells sind vor allem die Vollständigkeit des Modells und die Aussagen zu strategischen Zusammenhängen. Bei der *Vollständigkeit* des Modells wird die Beschränkung auf den Kernbereich des (funktionalen) Personalwesens kritisiert; so fehlen besonders Bezüge zur Arbeitsgestaltung, zum Industrial Relations und zur Mitarbeiterführung.¹³² Hinzukommt die letztlich nur skizzenhafte Ausarbeitung der Zusammenhänge zwischen den Teilfunktionen, bei denen organisatorische und instrumentelle Verbindungen nur angedeutet werden. Die übergreifende Bedeutung eines integrierten Gesamtsystems des Human Resource Management wird nur im Zusammenhang mit bestimmten Strategiekonzepten aufgegriffen.¹³³ Entsprechend bleibt der potentielle Beitrag des Human Resource Management und die umfas-

¹²⁷ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 55f., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 49f.

¹²⁸ Vgl. Fombrun/Tichy [Planning] 329f.

¹²⁹ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 49, Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 38f., Fombrun [Environment] 149, Fombrun/Tichy [Planning] 330.

¹³⁰ Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy [HRM] 57ff., Fombrun/Devanna/Tichy [Audit] 235ff.

¹³¹ Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 58ff.

¹³² Vgl. Boxall [HRM] 69, Hendry/Pettigrew [HRM] 22ff.

¹³³ Vgl. Boxall [HRM] 66

sende *Integration* der Teilaufgaben unbesprochen. Das Modell bleibt damit insgesamt dem Gegenstandsbereich und dem traditionell funktionalen Vorgehen des Personalwesens bzw. Personnel Management verhaftet.¹³⁴ Als wichtiger Gedanke der Integration kann die Betrachtung der Kernfunktionen gewertet werden, die im Gegensatz zum Flußkonzept des Harvard-Ansatzes auch die Kompensation in den Gestaltungszusammenhang einordnet.

Konkrete Kritik im Hinblick auf die *Berücksichtigung strategischer Zusammenhänge* setzt bei den Abstimmungsempfehlungen an.¹³⁵ Insbesondere die einseitige Sicht des 'Structure/Human Resource Management follows Strategy' kann als problematisch eingestuft werden. Damit wird das strategische Human Resource Management gerade nicht als kontinuierlicher, interaktiver Prozeß im Rahmen der Unternehmensführung dargestellt. Speziell werden mögliche Vorlaufinformation zu strategischen (Personal-)Ressourcen für das strategische Management nicht berücksichtigt,¹³⁶ die Abstimmung im laufenden Führungsprozeß damit vernachlässigt. So resümiert *Staehe*¹³⁷, daß das Michigan-Modell vorwiegend im Zusammenhang mit der Implementierung und Realisierung bestimmter Strategien und weniger in der Strategieentwicklung zu sehen ist. Darüber hinaus bleibt auch die Auswahl und Verwendung bestimmter Ansätze zu Wettbewerbsstrategien und weiterer Gestaltungskonzepte des strategischen Managements (Lebenszyklusmodelle, BCG Matrix) unbegründet.¹³⁸ Bei der zugehörigen Ableitung von Gestaltungskonsequenzen werden keine der z. B. im Harvard-Ansatz besprochenen strategischen Einflußfaktoren berücksichtigt. Mögliche Unterschiede in den Wirkungstendenzen für Teile des Mitarbeiterpotentials bzw. der Unternehmung werden vernachlässigt.¹³⁹ Schließlich bleiben die den Gestaltungsaussagen zugrundeliegenden Wirkungshypothesen (z. B. Lebenszyklus-Persönlichkeits-Hypothesen) implizit und unbegründet. In seinen Gestaltungsaussagen spiegelt der Michigan-Ansatz damit letztlich sämtliche Probleme der pragmatisch-normativen 'Planungsliteratur' wieder.¹⁴⁰

Betrachtet man schließlich die berücksichtigten *Wirkungszusammenhänge* im Überblick, so finden sich hier kaum konkrete Aussagen. Dies gilt insbesondere

¹³⁴ Vgl. Boxall [HRM] 66, Wright/McMahan [Perspectives] 298.

¹³⁵ Vgl. Boxall [HRM] 65ff., Butler [HRM], Cappelli/Singh [HRM] 169ff., Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 459f., Fisher [HRM] 158ff., Staehe [Strategie] 394f., [Management] 746f.

¹³⁶ Vgl. Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 456; wie etwa bei Tichy/Fombrun/Devanna [Context] 25 gefordert; s. auch Cappelli/Singh [HRM] 186.

¹³⁷ Vgl. Staehe [Management] 746.

¹³⁸ Etwa die (stets wiederkehrenden) Zusammenstellungen bei Tichy/Fombrun/Devanna [HRM] 49, 52; allgem. s. auch Boxall [HRM] 69, Fisher [HRM] 158ff.

¹³⁹ Vgl. Boxall [HRM] 64 (workforce segmentation), 67, 69, Legge [Analysis] 30ff., Miller [Relations] 357f., Storey [Resources] 41f.

¹⁴⁰ Vgl. Boxall [HRM] 66.

für den Einfluß externer Faktoren und für mögliche Ergebniswirkungen. Im Hinblick auf funktionale Interdependenzen werden für die jeweiligen Teilfunktionen einzelne Bezüge zu Teilbereichen des Human Resource Management und zu bestimmten Strategieelementen der Unternehmung hervorgehoben. Die Ausführungen haben dabei weniger analytischen oder theoretischen als pragmatisch-normativen Charakter. So formulieren die Autoren Empfehlungen zur Implementation von Human-Resource-Politiken, zur internen Organisation der Human-Resource-Funktion und zu deren Verbindung mit dem Linienmanagement. Diese Vorgaben werden überwiegend aus Fallstudien abgeleitet bzw. anhand von Fallbeispielen dargestellt; die zugrundeliegenden Wirkungs- oder Effizienzhypothesen sind letztlich nicht eindeutig erkennbar.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der Michigan-Ansatz einen sehr viel engeren Gegenstandsbereich erfaßt als der Harvard-Ansatz. Als zentraler Integrationsbeitrag kann die Zusammenfassung der funktionalen Kernelemente des Personalwesens und die Erweiterung des Flußgedankens gewertet werden. Die enge Orientierung an der Literatur zum strategischen Management macht gleichzeitig die inhaltlichen Bezüge zum strategischen Management und zu den dort verwendeten Gestaltungskonzepten deutlich. In diesem Zusammenhang wird speziell die Effizienzproblematik des implizit unterstellten Management-Stils im Harvard-Ansatz deutlich. In der Ausarbeitung interner und externer Zusammenhänge bleibt das Modell jedoch bruchstückhaft. Der Bereich pragmatisch-normativer Aussagen ist als besonders problematisch einzustufen. Die funktionale Basisstruktur des Michigan-Ansatzes macht jedoch Hypothesen im Modell leichter erkennbar und erleichtert eine Kritik und Erweiterung des Modells. Damit stellt der Michigan-Ansatz zumindest in seiner konzeptionellen Basis einen wichtigen Beitrag zur Fundierung eines integrationsorientierten Konzepts der strategischen Personalführung dar.

c) Ansatz von Schuler

Der Ansatz des Human Resource Management nach *Schuler* basiert überwiegend auf unterschiedlichen Untersuchungen zur Verbindung des Human Resource Management mit dem strategischen Management und der Organisationsgestaltung in Anlehnung an den Michigan-Ansatz. Dabei handelt es sich letztlich nicht um ein klar abgegrenztes Konzept, vielmehr fügt *Schuler* den verschiedenen Forschungsergebnissen ein formales Modell des Human Resource Management unter besonderem Bezug auf die strategische Ebene bei. Wie beim Michigan-Ansatz ist auch hier die Integration im strategischen Management Ausgangspunkt für das Human Resource Management. Besondere Schwerpunkte bilden Verbindungen zu Wettbewerbsstrategien, zum Produkt-

lebenszyklus und zum Industrial Relations. Die Betonung liegt dabei auf der Ableitung pragmatisch-normativer Aussagen zur Gestaltung des Human Resource Management und der Human-Resource-Funktion.¹⁴¹

Nach Schuler¹⁴² besteht das *strategische Human Resource Management* aus allen Maßnahmen, welche das Verhalten der Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Formulierung und Implementation strategischer Bedürfnisse der Unternehmung beeinflussen. Das strategische Human Resource Management beschäftigt sich dabei überwiegend mit Integration und Anpassung.¹⁴³ Es hat dafür zu sorgen, (1) daß das Human Resource Management mit der Strategie und den strategischen Bedürfnissen der Unternehmung übereinstimmt, (2) daß Maßnahmen des Human Resource Management über Teilfunktionen und Hierarchien übereinstimmen und (3) daß die Maßnahmen des Human Resource Management vom Linienmanagement und den Mitarbeitern akzeptiert, eingesetzt und angepaßt werden. Als übergeordnetes, konzeptionelles Ziel wird die effektivere Nutzung des Mitarbeiterpotentials in bezug auf die strategischen Anforderungen der Unternehmung genannt.

Wie auch beim Michigan-Ansatz wird die Notwendigkeit einer *Abstimmung* von Wettbewerbsstrategie und strategischem Human Resource Management aus der Überlegung abgeleitet, daß unterschiedliche Strategien auch unterschiedliche 'Rollen-Verhaltensweisen' der Mitarbeiter benötigen. Die Aussagen zum 'Strategie-Fit' beruhen dabei auf logischer Deduktion notwendiger Human Resource Charakteristika und Praktiken. Daraus ergibt sich auch bei Schuler eine Tendenz, das Human Resource Management als nachgeordnet zu sehen.¹⁴⁴ Allerdings werden mögliche Interdependenzen speziell bei der Ermittlung *strategischer Bedürfnisse* und Ziele der Unternehmung angedeutet.¹⁴⁵ Ein Schwerpunkt des Ansatzes ist der Versuch einer *empirischen Erfassung* der dem Abstimmungsgedanken zugrundeliegenden *Wirkungszusammenhänge* zwischen Gestaltungsbereichen des Human Resource Managements und Unternehmungsstrategien bzw. den zugehörigen strategischen Bedürfnissen.¹⁴⁶ Das dem Ansatz von Schuler zugrundeliegende, allgemeine Grundmodell gibt Abbildung 8 wieder.

¹⁴¹ Vgl. etwa Schuler [Choice] 25f., [Relations], Schuler/Jackson [Organization], [Strategy], [Relations], Schuler/Dowling/De Cieri [Framework].

¹⁴² Vgl. Schuler [People] 30, [Relations] 159. Der 5P-Ansatz von Schuler [People] wird hier nicht explizit besprochen, da nur geringe Verbindungen zum allgemeinen Ansatz bestehen, sonst relevante Ausführungen werden im folgenden integriert.

¹⁴³ Vgl. Schuler [Choice] 24, [People] 18.

¹⁴⁴ Vgl. Schuler [Choice] 24f., 33, [Relations] 161, Schuler/Jackson [Organization] 126, [Relations] 89ff., [Strategy] 208f., Schuler/MacMillan [Advantage] 243ff.; Boxall [HRM] 66, Wright/McMahan [Perspectives] 303ff.

¹⁴⁵ Vgl. Schuler [People] 19ff., Schuler/MacMillan [Advantage] 251.

¹⁴⁶ Vgl. Schuler [Relations] 159, Schuler/Jackson [Organization] 128ff., [Relations] 92ff.

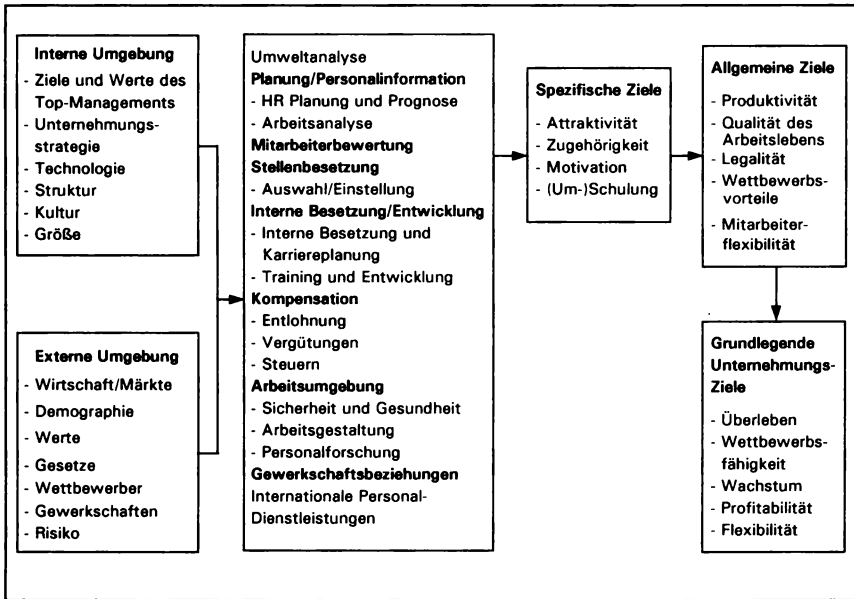


Abbildung 8: Modell der Funktionen und Aktivitäten des Human Resource Management nach Schuler¹⁴⁷

Bei den *Umgebungsfaktoren*¹⁴⁸ unterscheidet Schuler zwischen der internen und externen Umgebung des Human Resource Management. Im Hinblick auf den situativen Ansatz des Industrial Relations von Kochan et al. ([Relations]) lassen sich insbesondere auch das Verhalten von Gewerkschaften und Staat als Variable berücksichtigen. Im Mittelpunkt stehen jedoch überwiegend die Wettbewerbsstrategie und -situation und die damit verbundenen strategischen Bedürfnisse der Unternehmung.¹⁴⁹ Bei den *Ergebnisvariablen*¹⁵⁰ stehen die Zielvorstellungen der Unternehmung im Vordergrund, wobei Abbildung 8 drei mögliche Bezugsebenen darstellt. Aufgrund des 'Strategie-Fit'-Schwerpunkts bei Schuler werden jedoch überwiegend allgemeine Effizienzkriterien (organizational effectiveness) und Aspekte der Abstimmungsgüte betont.

¹⁴⁷ Nach Schuler [Resources] 8.

¹⁴⁸ Vgl. Jackson/Schuler/Rivero [Personnel] 728, Schuler [Relations] 158f., allgem. 177, Schuler/Dowling/De Cieri [Framework] 426, 437ff.

¹⁴⁹ Im allg. Wettbewerbsstrategien nach Porter ggf. i. V.m. Lebenszyklusüberlegungen und Portfoliostrategien, etwa Schuler [Choice] 33ff., [Relations] 168ff.

¹⁵⁰ Vgl. Schuler [Relations] 171f., Schuler/MacMillan [Advantage] 242; empirisch letztlich nur als implizite Annahme s. Boxall [HRM] 67.

Der *Gestaltungsbereich* des Human Resource Management wird in *sechs Teilfunktionen* unterteilt.¹⁵¹ Ausgangspunkt ist der Bereich '*Planung*'. Hierzu werden neben der Konzeption des Planungssystems auch Aspekte der Arbeitsanalyse und -gestaltung sowie der Partizipation gerechnet. Der Bereich '*Ausstattung*' betrifft die Auswahl, Einstellung und Beförderung der Mitarbeiter, die Konzeption der zugehörigen Arbeitsmarktbezüge und Beschäftigungsbedingungen sowie Aspekte der Sozialisation. Als weitere Funktionen werden *Bewertung*, *Kompensation* und *Entwicklung* sowie Beziehungen zu den Mitarbeitern bzw. zwischen *Gewerkschaften und Unternehmung* genannt. Eine zentrale Aufgabe des Human Resource Management ist die Abstimmung aller Teilentscheidungen. Ergebnis sind konsistente 'Pakete' oder Typen von Human Resource Praktiken, bei denen auch von *Human-Resource-Strategien* gesprochen werden könnte. Diese Maßnahmenkomponente wird durch die *Philosophie* des Human Resource Management ergänzt.¹⁵² Grundlage einer Abstimmung und Ausrichtung der Maßnahmenbündel und der zugehörigen Philosophieelemente sind die Strategien bzw. die Wettbewerbssituation der Unternehmung,¹⁵³ für die typologische Zusammenhänge abgeleitet werden.¹⁵⁴

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die vorgestellte Forschung *Schulers* zum Human Resource Management auf relativ heterogenen und auch konzeptionell eher unkoordinierten Beiträgen beruht. Dies gilt besonders für Teilansätze zum Industrial Relations und Internationalen Human Resource Management.¹⁵⁵ Betrachtet man diese Beiträge im Überblick, so zielen sie insgesamt weniger auf die inhaltliche Ausarbeitung des Human Resource Management als vielmehr auf eine pragmatisch-normativ orientierte Untersuchung konkreter Wirkungs- bzw. *Effizienzbeziehungen* der Verbindung von Personalwirtschaft und strategischem Management in der Unternehmung. Damit läßt sich auch die Diskrepanz zwischen der allgemeinen Modellierung des situativen Grundmodells und der tatsächlichen Einschränkung der Betrachtung in der 'Strategie-Fit'-Forschung und in den zugehörigen, pragmatisch orientierten Beiträgen erklären. Aus dieser Diskrepanz lassen sich zwei *Hauptkritikpunkte* am *Abstimmungsansatz Schulers*¹⁵⁶ und an einer Reihe weiterer Beiträge dieser Forschungsrichtung ableiten. So wird einmal die Gesamtheit möglicher *Einflußfaktoren* auf Anforderungen an das Human Resource Management auf die

¹⁵¹ Vgl. Schuler [Choice] 27ff., [Relations] 161 ff., Schuler/MacMillan [Advantage] 245ff. (planning, staffing, appraising, compensating, training, labor relations).

¹⁵² Vgl. Schuler [Relations] 164f., Schuler/Dowling/De Cieri [Framework] 432.

¹⁵³ Vgl. Schuler [Relations] 164.

¹⁵⁴ Vgl. Schuler [Relations] 168ff.; etwa Schuler/Jackson [Strategy] 208, 213, Schuler/Galante/Jackson [Matching] 24.

¹⁵⁵ Vgl. Schuler [Relations], Schuler/Dowling/De Cieri [Framework].

¹⁵⁶ Von methodologischen Fragen der Strategieerfassung etc. wird abgesehen.

jeweils betrachteten Strategiekonzepte reduziert. Die Relevanz weiterer Einflußfaktoren, etwa der Technologie oder von Bereichsinterdependenzen,¹⁵⁷ wird nicht überprüft. Gleichzeitig wird bei den resultierenden Verhaltens- und *Gestaltungsanforderungen* von einer homogenen Gesamtwirkung auf alle Mitarbeiter ausgegangen, d.h., es werden keine Aussagen zu möglichen Unterschieden zwischen Mitarbeitergruppen gemacht,¹⁵⁸ wie sie etwa *Mintzberg* [Structures] organisationsorientiert darstellt. Umfangreichere empirische Untersuchungen, u. a. auch von *Schuler* belegen die genannten Kritikpunkte.¹⁵⁹ Tatsächlich wird etwa in bezug auf eine innovationsorientierte Differenzierungsstrategie entgegen den Modellerwartungen festgestellt: „... *that the behaviors needed from hourly and managerial employees may not be the same.*“¹⁶⁰ Daher argumentieren *Hendry/Pettigrew* allgemein: „*The usefulness of these frameworks as 'sensitizing' devices ... has frequently succumbed to prescriptive theorizing and the armchair exercise of matching strategy to HR practices.*“¹⁶¹ Die Vorgehensweise *Schulers* zeigt jedoch grundsätzliche Ansatzpunkte einer Ableitung und Untersuchung von *Wirkungsbeziehungen* des Human Resource Management auf. Damit rückt die *theoretische Fundierung* des Bereichs in den Vordergrund.

Insgesamt handelt es sich beim Situationsmodell von *Schuler* – im Gegensatz zum Harvard-Ansatz – um ein einzelwirtschaftlich-analytisches Modell. Insbesondere erfolgt eine hypothesenneutrale Formulierung möglicher Einflußfaktoren und Ergebnisvariablen. Für beide Komponenten werden Ansätze einer möglichen Systematisierung und empirischen Fundierung sichtbar. Dabei zeigen sich wieder die Probleme des Stakeholder- und Stil-Gedankens im Harvard-Ansatz.¹⁶² In bezug auf die *inhaltliche Konzeption* stellt die Abgrenzung des Gegenstandsbereichs eine Erweiterung zum Michigan-Ansatz dar, die sowohl im fachlichen Überblick als auch in bezug auf die empirische Forschung *Schulers* gerechtfertigt erscheint.¹⁶³ Aspekte der Integration zwischen den Teilfunktionen werden jedoch kaum behandelt. Somit bleibt auch der Ansatz von *Schu-*

¹⁵⁷ Für Strategieunterschiede bei *Schuler* [Choice] 39, [Relations] 178f., *Schuler/Jackson* [Relations] 93 angedeutet; vorsichtiger in *Schuler/Dowling/De Cieri* [Framework] 432ff., 449f.

¹⁵⁸ Vgl. *Jackson/Schuler/Rivero* [Personnel] 729 im Gegensatz zu den Ergebnissen 747ff., auch *Boxall* [HRM] 64.

¹⁵⁹ Insbesondere *Jackson/Schuler/Rivero* [Personnel] sowie *Schuler/Jackson* [Organization]; *Boxall* [HRM] 67.

¹⁶⁰ *Jackson/Schuler/Rivero* [Personnel] 754, allgem. 772f. (erstaunlicherweise wird nur eine Strategievariante untersucht), s. auch *Schuler/Jackson* [Organization] 130, insbes. 133ff.

¹⁶¹ *Hendry/Pettigrew* [HRM] 32; bzw. *Boxall* [HRM] 68: „As it stands, the matching model ... is a relatively simplistic one with tenuous assumptions. It would be unfortunate if practitioners perceived it as an appropriate analytical framework.“

¹⁶² Vgl. *Schuler* [People] 31.

¹⁶³ Vgl. auch *Boxall* [HRM] 69.

ler im Hinblick auf den Gedanken der Integration unbefriedigend und der funktionalen bzw. institutionalen Orientierung verhaftet. Der Ansatz von *Schuler* steht dabei stellvertretend für den Stand des im traditionellen Personnel Management und Personnel Planning begründeten Human Resource Management.

d) Ansatz von Pettigrew

Der Ansatz des Human Resource Management von *Hendry/Pettigrew* basiert auf einer kritischen Rezeption des Harvard- und Michigan-Ansatzes,¹⁶⁴ lehnt sich dabei jedoch an den Harvard-Ansatz an: „*This model adopts the more inclusive Harvard framework for describing the range of HRM activity. It also enables one to describe the ‘preconditions’ governing a firm’s employment system, along with the consequences of the latter.*“¹⁶⁵ Formal werden normative Elemente reduziert und die *analytisch-situative Grundrichtung* des Ansatzes verstärkt, die Einschränkung auf einen bestimmten Stil des Human Resource Management damit vermindert. Daneben wird die Orientierung an Prozessen, insbesondere an organisatorischen Veränderungen betont. *Hendry/Pettigrew*¹⁶⁶ sehen das *Human Resource Management* als eine Betrachtungsweise von Beschäftigungssystemen (‘employment systems’), welche die Verbindung mit der Unternehmensstrategie betont. Hierzu gehört insbesondere „*a clear perception of the firm’s employment policy and the manpower strategy for effecting it. This provides a settled basis for managing the HR ‘flow’ process and achieving consistency across HRM systems. In this context, the role of company philosophy in underpinning employment policy is crucial...*“¹⁶⁷ Insgesamt stellen sie fest, daß zum Verstehen des Human Resource Management in komplexen Organisationen eine bessere Beschreibung und Analyse der Strukturen und Strategieentscheidungen sowie eine Erweiterung des Betrachtungsumfanges notwendig ist. Gegenüber dem Harvard-Modell wird der ‘HRM-Inhalt’ stärker auf einen differenzierten Kontext bezogen und durch Wechselwirkungen ergänzt.¹⁶⁸ Das problematische Konzept der ‘Ergebnisvariablen’ wird nicht übernommen. Abbildung 9 gibt die zugehörigen Grundgedanken des Modells wieder.

¹⁶⁴ Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 17 ff.

¹⁶⁵ Hendry/Pettigrew [HRM] 25; s. auch Boxall [HRM] 73.

¹⁶⁶ Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 35, [Practice] 4 bzw. als „... all activities that affect the provision or utilization of human resources.“ (Arthur/Hendry [Strategy] 233).

¹⁶⁷ Hendry/Pettigrew [Practice] 4.

¹⁶⁸ Vgl. Hendry/Pettigrew [Patterns] 139.

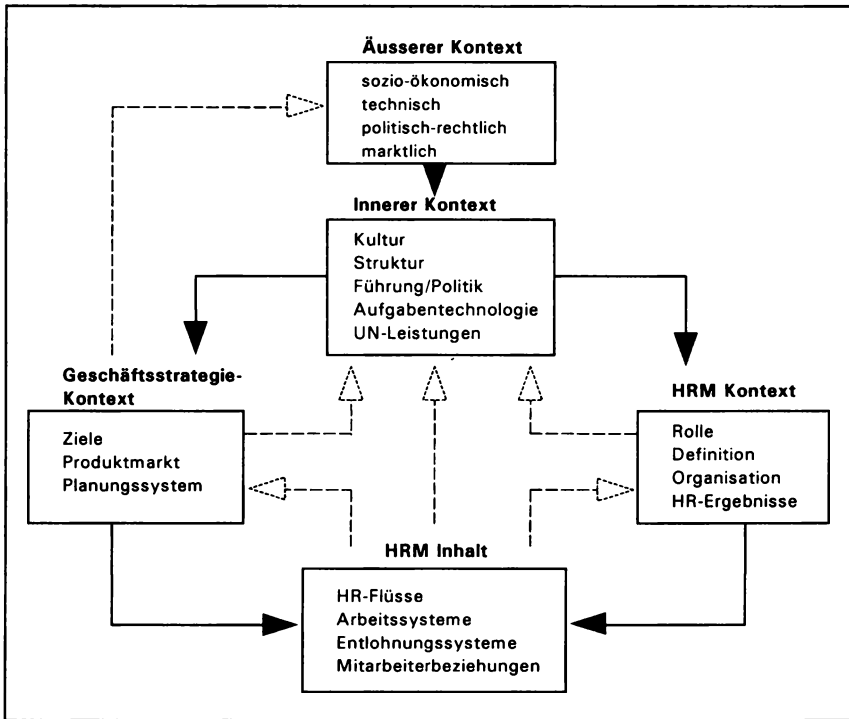


Abbildung 9: Modell des Human Resource Management von
Hendry/Pettigrew¹⁶⁹

Entsprechend seiner empirisch deskriptiven Ausrichtung betont das Modell von Hendry/Pettigrew den situativen Kontext des Human Resource Management. Der Inhalt oder *Politikbereich* des Human Resource Management entspricht dabei weitgehend dem Harvard-Modell, jedoch ohne expliziten Bezug zur Mitarbeiterpartizipation. Zum empirischen und inhaltlichen Grundverständnis des Strategiegedankens sind dabei zwei wichtige Gedanken zu nennen: „... *that a firm may have a personnel strategy without knowing ... the implicit strategy they are following ...*“ und „*There ... is no reason in principle why an employment strategy has to be employee-centred.*“¹⁷⁰ Direkte Einflussfaktoren auf die Inhaltskomponente des Human Resource Management resultieren aus der gewählten Strategie der Unternehmung und der Stellung des Human Resource Management in der Unternehmung. Auf diese Faktoren wirken wieder-

¹⁶⁹ Nach Hendry/Pettigrew [HRM] 26.

¹⁷⁰ Hendry/Pettigrew [Practice] 5.

um generelle Faktoren der Unternehmung bzw. der Unternehmungsumwelt ein. Als besonders wichtige Faktoren werden genannt:¹⁷¹

- 1) *wirtschaftliche* Faktoren wie Rechtsform/Eigner, Struktur und Größe der Organisation, Wachstumspfad und Stand im Lebenszyklus, relevante Industrie- und Marktstruktur;
- 2) *technische* Faktoren wie verfügbare Technologie, Aufgabenkonfiguration, Arbeitsorganisation und deren Entwicklung;
- 3) *soziale* und politische Faktoren wie Bildungssystem, Ausbildung, nationales System der Industrial Relations.

Die Gesamtheit der Umwelt- und Kontextfaktoren ist in ihrer zeitlichen Entwicklung zu sehen. Für das Human Resource Management wird dabei die Einbettung in bestehende Unternehmungspotentiale und -strukturen hervorgehoben. Gleichzeitig stellt das bestehende Human Resource System eine wichtige 'Eingangsvariable' bei organisatorischen Veränderungen, d.h. im strategischen Management dar. Berücksichtigt man darüber hinaus unterschiedliche Wirkungen auf Gestaltungsentscheidungen und deren Umsetzung sowie Rückwirkungen durch die Ergebnisse des Human Resource Management im Sinne eines Prozeßansatzes des strategischen Managements, entsteht ein empirisch orientiertes Gesamtmodell des Human Resource Management.¹⁷² Dieses steht im bewußten Gegensatz zu den logisch-rationalistischen 'Planungsansätzen', wie etwa bei Schuler.¹⁷³ Es ist damit aber auch zunächst kein effizienzorientiertes Gestaltungsmodell, sondern eher ein allgemein situatives Erklärungsmodell der Organisationstheorie. Dies entspricht auch der grundsätzlichen Forschungsrichtung von Hendry/Pettigrew¹⁷⁴. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive werden dabei wichtige Einflußfaktoren im Entstehungs- und Umsetzungszusammenhang des Human Resource Management verdeutlicht.¹⁷⁵

Forschungsüberlegungen, die an das Modell geknüpft sind, beschäftigen sich mit organisatorischen Veränderungen, technischem Wandel sowie dem Zusammenhang zwischen Beschäftigungspolitik, Strategie und Struktur.¹⁷⁶ Entgegen der offenen Formulierung des Grundkonzepts wird das Human Resource Management hierbei aber als „*perspective on employment systems, characterized by*

¹⁷¹ Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 25ff.; s. auch Arthur/Hendry [Strategy] 235ff.

¹⁷² Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 28, [Patterns] 139, Hendry/Pettigrew/Sparrow [Change] 196ff., 206ff.; Arthur/Hendry [Strategy] 243f.

¹⁷³ Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 31f., Arthur/Hendry [Strategy] 245.

¹⁷⁴ Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 34.

¹⁷⁵ Vgl. insbes. Henry/Pettigrew [HRM] 34f.

¹⁷⁶ Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 36f., [Patterns] 138f., 142ff., Hendry/Pettigrew/Sparrow [Change] 195ff.

their closer alignment with business strategy“¹⁷⁷ interpretiert, das durch eine konkrete strategische Ausrichtung sowie durch die interne und externe Konsistenz relevanter Teilentscheidungen gekennzeichnet ist. Human Resource Management wird damit zu einer grundlegenden Gestaltungsrichtung und stellt in diesem Sinne einen Gegensatz zum traditionellen (reaktiven) Personalwesen und Industrial Relations dar. Insofern wird das Human Resource Management als Entwicklungstrend in Unternehmungen interpretiert, den es empirisch zu dokumentieren und zu analysieren gilt.¹⁷⁸ Schwerpunkt der Untersuchungen hierzu sind *Fallstudien*, aus denen strategiebezogene Entwicklungen des ‘Human Resource Management’ abgeleitet werden. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Stellung der Personalfunktion eingegangen. Im Mittelpunkt stehen dabei traditionelle Fragen des ‘Personnel Management’ zum Einfluß von Personalmanagern und zu möglichen Weiterentwicklungen der Personalfunktion.¹⁷⁹

Bei einer *Beurteilung des Ansatzes* gilt die Kritik am Harvard-Ansatz weiter. Obwohl das Modell etwas erweitert und hinsichtlich der impliziten Annahmen reduziert wurde, ist es kaum konkreter als das Harvard-Modell. Unklarheiten bei der Abgrenzung der Teilelemente und deren Beziehungen bestehen weiter. „*When forced to relate general concepts to specific processes, we find that Hendry and Pettigrew's "strategic human resource management" equates for the most part to "manpower planning" and "training and development", activities that have been around as long as personnel management itself has been around.*“¹⁸⁰ Die Zweckmäßigkeit der vorgenommenen inhaltlichen Einschränkung des Human Resource Management auf eine Gestaltungsrichtung wird dabei weder aus der Literatúrauswertung noch aus den empirischen Ergebnissen deutlich; insbesondere weil ein konkreter Vergleich zum ‘Gegenmodell’ des traditionellen Personalwesens fehlt. In diesem Zusammenhang stellen *Hendry/Pettigrew* fest: „... *the cases we have presented are intended to outline the features of HRM – notwithstanding some might prefer still to call it personnel management*“, wobei aber auch für die gewählten Fallstudien gilt: „... *neither ... have fully evolved towards HRM, although many of the elements are present.*“¹⁸¹

Im Ergebnis enthält auch der Ansatz von *Hendry/Pettigrew* den Gedanken eines Human Resource Management-*Stils*, wenngleich in sehr allgemeiner Form. Entsprechend ergeben sich auch in diesem Ansatz Divergenzen zwischen

¹⁷⁷ Hendry/Pettigrew [HRM] 35f.; auch [Patterns] 137f., [Practice] 4, Hendry/Pettigrew/Sparrow [HRM] 41.

¹⁷⁸ Vgl. Hendry/Pettigrew [Patterns] 139, 152ff., auch [Practice] 7.

¹⁷⁹ Vgl. Hendry/Pettigrew [Change] 31f., [Patterns] 154, [HRM] 31, 36, [Practice] 7f.; Hendry/Pettigrew/Sparrow [HRM] 41.

¹⁸⁰ Purcell/Earl [Relations] 4.

¹⁸¹ Hendry/Pettigrew [Patterns] 153 bzw. 154; s. auch [Practice] 4f.

der allgemein orientierten Grundkonzeption des Modells und der resultierenden Forschung, d.h. letztlich der für Großbritannien typischen *‘Suche nach einem strategischen Human Resource Management’* (s.u.). Spezifische Schwierigkeiten zeigen sich im Verständnis von Prozeß- und Inhaltsforschung, bei der Gewichtung von Beschreibung und Erklärung sowie bei der Einordnung und Interpretation von Fallstudien im Modell. Diese Probleme stehen stellvertretend für die organisationstheoretische und -soziologische Ausrichtung der Forschung zum Human Resource Management. Im Vergleich zum Michigan- und Schuler-Ansatz präzisiert das Modell jedoch den Kontext-Gedanken und verdeutlicht die Bedeutung einer Prozeßbetrachtung mit unterschiedlichen Vor- und Rückkopplungen. Es bleibt aber im Bereich der Ergebnisvariablen unklar, da es sich letztlich – wie *Schuler* – empirisch an einem impliziten Kriterium allgemeiner organisatorischer Effizienz ausrichtet.

e) *Ansatz von Guest*

Der Ansatz von *Guest* basiert vor allem auf der am Industrial Relations orientierten Rezeption US-amerikanischer Ansätze des Human Resource Management in Großbritannien, wobei auch hier der Harvard-Ansatz dominiert. In seiner Konzeption des Human Resource Management orientiert sich *Guest* an der Ableitung zentraler Gedanken und Gemeinsamkeiten der Ansätze und der Literatur zum Human Resource Management sowie an der Untersuchung von Unternehmungen mit dem Anspruch, Human Resource Management einzusetzen, an der Personalpolitik ‘erfolgreicher Unternehmungen’ und an Berichten von ‘neuen Entwicklungen’ mit Personalbezug (‘Japanisierung’, ‘greenfield-sites’).¹⁸² Auf der Basis des gewonnenen Überblicks differenziert *Guest*¹⁸³ anhand der *Mitarbeiterstellung* zwischen einer ‘harten’ (rational, management-orientierten) und einer ‘weichen’ (humanistischen) Orientierung des Human Resource Management sowie nach dem *Abstimmungsumfang* zwischen ‘losen’ (traditionellen) und ‘straffen’ (stilorientierten) Politikkonzeptionen.

Im Zusammenhang mit dieser Analyse erachtet es *Guest* als zweckmäßig, das Human Resource Management als spezifischen Ansatz bzw. *Stil des Mitarbeiter-Management* zu betrachten.¹⁸⁴ Nach *Guest* basiert dieser Stil auf einem „coherent and distinctive set of propositions about an approach to manage-

¹⁸² Vgl. *Guest* [Difference] 49, [Dream] 382ff., [Implications] 42f., 47ff., [Relations] 505ff., 517; auch bei *Beaumont* [Literature] 27, *Noon* [HRM] 16, 20.

¹⁸³ Vgl. *Guest* [Difference] 48f., s. auch *Storey* [Resources] 24ff., *Legge* [HRM] 34ff.

¹⁸⁴ Vgl. *Guest* [Difference] 48, [HRM] 112, [Relations] 503, 509ff., als Forschungsperspektive [Personnel] 150f., zur möglichen Einordnung [Dream] 379f.

ment“¹⁸⁵ in der Literatur zur Organisationspsychologie und -entwicklung im Sinne des Harvard-Ansatzes. So unterscheidet sich nach *Guest* das Human Resource Management vom traditionellen Industrial Relations bzw. Personnel Management speziell hinsichtlich einer Betonung der integrativen, managementbezogenen Sichtweise, einer Orientierung am individuellen Mitarbeiter sowie einer Vernachlässigung der Gewerkschaft.¹⁸⁶ Entsprechend wird das Human Resource Management als Gegensatz, teilweise als ‘Gefahr’ für die bestehenden Gewerkschaftsbeziehungen gesehen;¹⁸⁷ letzteres „... is to interpret HRM ... from an industrial relations perspective, in which HRM and IR are diametrically and permanently opposed.“¹⁸⁸ Dies entspricht der vorherrschenden Interpretation des Human Resource Management in der Literatur des *Industrial Relations* als spezifischer Management-Stil (nach Harvard) und Gegensatz zu traditionell gewerkschaftlichen Systemen.¹⁸⁹ Der resultierende *Ansatz des Human Resource Management nach Guest* gliedert sich in die Politik-elemente des Human Resource Management, die Human Resource-Ergebnisse bzw. -Ziele, die resultierenden Organisationsergebnisse und unternehmensbezogene ‘Bindungskomponenten’. Der Gesamtzusammenhang des Modells ist in Abbildung 10 dargestellt.

Die *Politikfelder*¹⁹⁰ des Human Resource Management entsprechen dem traditionellen Personalwesen unter Einbeziehung von Aspekten der Organisation und Arbeitsgestaltung. Damit entspricht *Guest* weitgehend dem Harvard-Modell, wobei ‘Mitarbeiterpartizipation’ nicht mehr als explizites Politikfeld erscheint. Zusätzlich wird ein übergreifender Bereich ‘Management von Veränderungen’ genannt. Überlegungen zum Industrial Relations und zur Mitarbeiterrepräsentation sind nur implizit, im Rahmen der ‘Kommunikation’ enthalten. Gleichzeitig wird die Anwendung bestimmter ‘innovativer Personalpraktiken’ als Grundlage des Human Resource Management gesehen. Als zugehörige *Gestaltungsmaßnahmen* des Ansatzes¹⁹¹ gelten insbesondere eine gesicherte Beschäftigungsperspektive bei guter Bezahlung, anregende Arbeitsbedingungen, Investitionen in die Aus- und Weiterbildung, eine Betonung der Kommunikation, Mitarbeiterbeteiligung und Dezentralisierung sowie die Kompetenz-

¹⁸⁵ Guest [Difference] 49; [Dream] 378f., 391f., [Implications] 42; Boxall [HRM] 73.

¹⁸⁶ Vgl. Guest [Relations] 507f., 518ff., [Implications] 43f., [Personnel] 152, in bezug auf die USA s. [Dream] 390ff.

¹⁸⁷ Vgl. Guest [HRM] 110f., 118, [Implications] 54, [Personnel] 151ff.

¹⁸⁸ Hendry/Pettigrew [HRM] 24.

¹⁸⁹ Vgl. Guest [Personnel] 149; Beaumont [Literature] 20, 32ff., Blunt [HRM] 45ff., Blyton/Turnbull [HRM] 1ff., Brewster/Bournois [HRM] 5f., Farnham/Pimlott [Relations] 349ff., Kochan/Chalykoff [HRM] 188f., 198f., Legge [HRM] 34, [Analysis] 25, Noon [HRM] 23f., Storey [Resources] 35, [HRM] 2f., Torrington [Personnel] 5f.

¹⁹⁰ Vgl. Guest [Difference] 49f., [Relations] 516.

¹⁹¹ Vgl. Guest [HRM] 113, [Relations] 514ff.

stärkung der Linie. Die Gesamtheit dieser Maßnahmen hat *'Paketcharakter'*. So wird vor allem angenommen, daß eine stückweise Einführung einzelner Maßnahmen dazu führt, daß deren volle Wirksamkeit nicht erreicht wird, wie dies teilweise bei Qualitätszirkeln oder Gruppenarbeit erkennbar ist. Konkrete Aspekte der Abstimmung zwischen einzelnen Teilentscheidungen werden nicht weiter ausgeführt, für alle Teilentscheidungen wird aber eine *Ausrichtung an den Zielen bzw. Ergebnissen des Human Resource Management als zentraler Gedanke* des Ansatzes betont.¹⁹²

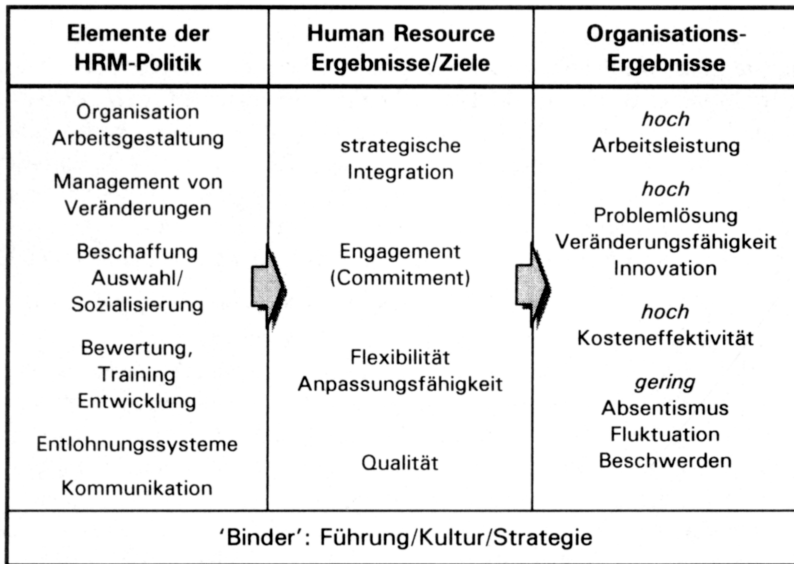


Abbildung 10: Modell des Human Resource Management nach Guest¹⁹³

Die grundlegende Orientierung des Human Resource Management ist nach Guest durch vier *Ergebnis-* oder *Zielvariablen* gekennzeichnet, die untereinander in engem Zusammenhang stehen, d.h. ebenfalls *'Paketcharakter'* haben. Dadurch kommt ihnen auch eine zentrale Bedeutung bei der Ausrichtung, Abstimmung und Anpassung der Politikelemente zu. Zu unterscheiden sind (s. Abb. 10):¹⁹⁴

¹⁹² Vgl. Guest [Difference] 49, [Relations] 516.

¹⁹³ Nach Guest [Difference] 49; [Relations] 516.

¹⁹⁴ Vgl. Guest [Difference] 49, [HRM] 112ff., [Relations] 511ff., ähnlich Blyton/Turnbull [HRM] 3, Keenoy [HRM] 370, Noon [HRM] 23f., Storey [HRM] 6, [Resources] 24ff.

- 1) *Strategische Integration* des Human Resource Management intern und mit der strategischen Planung.
- 2) *'Commitment'*, Bereitschaft zur Leistung und Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter.¹⁹⁵
- 3) *Flexibilität* der funktionalen Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter und der Organisationsstruktur.
- 4) *Qualität* der Mitarbeiterleistungen, der Ausbildung und des Managements der Mitarbeiter.

Die Erreichung dieser direkten Ziele des Human Resource Management soll verschiedene *organisatorische Wirkungen* im Zusammenhang mit dem Verhalten der Mitarbeiter, deren Arbeitsverhalten und der allgemeinen Wirtschaftlichkeit herbeiführen (s. Abb. 10). Die zugehörigen Wirkungszusammenhänge beruhen letztlich auf Annahmen des Human Relations bzw. Organisational Development, sind aber im Detail nicht weiter ausgeführt; d. h., „*if an organisation utilises the policy areas listed in pursuit of the four HRM policy goals in a supportive organisational context, then positive outcomes should ensue.*“¹⁹⁶

Als Basis zum Erfolg des Human Resource Management-Konzeptes wird ein unterstützender *organisatorischer Kontext* vorausgesetzt, der als *'Zement-Variable'* oder *'Binder'* bezeichnet wird und den Annahmen zur Managementphilosophie im Harvard-Ansatz etwa entspricht. Als Teilelemente werden die Unterstützung durch die Unternehmensführung, eine strategische Ausrichtung auf die Nutzung des Humanpotentials sowie eine 'starke Kultur' und Tradition genannt.¹⁹⁷ Hieraus ergeben sich *unterstützende 'situative Bedingungen'*¹⁹⁸ für das Human Resource Management. Ergänzend wirken Aspekte einer unterstützenden, anpassungsfähigen Technologie (insbes. der Fertigung), die Umsetzungsbereitschaft und -fähigkeit bei Mitarbeitern und deren Interessenvertretung sowie Innovationsfähigkeit und Einfluß der Personalfunktion. Derartige Bedingungen sieht *Guest* besonders in ('High-Tech') Wachstumsindustrien, bei 'white-collar' Mitarbeitern, geringem Gewerkschaftseinfluß und einem starken Unternehmensimage als gegeben. Hinsichtlich der *Unternehmensstrategien* wird eine Verbindung zur Differenzierungsstrategie mit Betonung von Innovation und Qualität vermutet.¹⁹⁹ Daraus kann letztlich aber auch geschlossen werden, daß das Human Resource Management als Management-Stil nicht in allen Situationen effektiv sein wird.

¹⁹⁵ Als Schwerpunkt der Zielvariablen bei *Guest* [HRM] 113.

¹⁹⁶ *Guest* [Difference] 50; s. auch *Guest* [Relations] 505, 510f., 517.

¹⁹⁷ Vgl. *Guest* [Difference] 50.

¹⁹⁸ Vgl. *Guest* [Difference] 50f., *Noon* [HRM] 26f.

¹⁹⁹ Vgl. *Guest* [Dream] 378f., [Difference] 50f., [Relations] 508, 511, *Noon* [HRM] 27.

Bei den *empirischen Ergebnissen* zum Vorkommen des ‘Human Resource Management’ stellt *Guest* fest,²⁰⁰ daß trotz vielfach publizierter Fallstudien insgesamt nur bei vereinzeltten Unternehmungen eine ähnliche Personalpolitik erkennbar ist. Dies gilt insbesondere für die Stellung der Personalfunktion und die Einführung ‘innovativer’ Instrumente. Insgesamt ergibt sich ein Bild, wie es schon im Zusammenhang mit dem Human Relations, Quality of Work Life oder dem Organisation Development zu erkennen war. Darüber hinaus tauchen gleichzeitig auch traditionelle oder sogar im Widerspruch zum erwarteten Human Resource Management stehende Praktiken auf.

Bei der *Beurteilung* des Ansatzes von *Guest* kann zunächst auf die grundlegenden Kritikpunkte am Harvard-Ansatz verwiesen werden. Durch die spezifische Handhabung des Stil-Gedankens ergeben sich jedoch weitere Probleme, die wegen ihres Bezugs zur Literatur des Industrial Relations hier besonders relevant sind. Aufgrund der Konzeption des Ansatzes stehen dabei die *Zielgrößen* des Human Resource Management und die zugehörigen *Wirkungsbeziehungen* im Mittelpunkt der Analyse. Ein Grundproblem ist zunächst, daß der Auswahlcharakter der genannten Wirkungen und die jeweils zugrundeliegenden Wirkungshypothesen weitgehend unklar bleiben. So werden konkrete Verbindungen zwischen Teilfunktionen des Human Resource Management, den gewählten Ergebnisvariablen und weiteren Aspekten der Leistung und Wirtschaftlichkeit nicht behandelt.²⁰¹ Dies ist problematisch, da dem Human Resource Gedanken bei *Guest* letztlich eine *implizite Theorie* zugrunde liegt, die auf der Literatur zur humanistischen Organisationsgestaltung basiert. *Guest* weist auf dieses Problem hin,²⁰² übernimmt aber letztlich die zugrundeliegenden Hypothesen diskussionslos.²⁰³

Betrachtet man Aspekte der *Integration*, so wird der Abstimmungsgedanke zwar für die interne Konsistenz des Modells erwartet, konkrete Zusammenhänge der Politikelemente sowie Verbindungen zum strategischen Management und zu situativen Bedingungen werden aber nicht erörtert. Hinsichtlich der *situativen Eignung* werden die Konsequenzen für das Modell nicht explizit ausgearbeitet, obwohl der Stilcharakter des vorgestellten Konzepts deutlicher wird als beim Harvard-Ansatz. Dies ist unverständlich, da *Guest* die möglichen situativen Beschränkungen seines Human Resource Management Stils erkennt und

²⁰⁰ Vgl. *Guest* [Dream] 377, 381ff., 388ff., [HRM] 119ff., 134, [Implications] 46, 48ff., [Personnel] 153ff., [Relations] 517f.; s. auch *Beaumont* [Literature] 32, *Legge* [HRM] 39ff., *Storey* [Resources] 78, 116f., [Management] 8ff.

²⁰¹ Vgl. *Noon* [HRM] 20f., 27f.

²⁰² Vgl. *Guest* [Relations] 510, hinsichtlich Bezügen zur Motivationstheorie 511, [Dream] 391, [Personnel] 154f.; *Beaumont* [Literature] 32.

²⁰³ Vgl. *Boxall* [HRM] 73, *Noon* [HRM] 25, 27; insbes. zum Commitment *Guest* [HRM] 112ff., [Relations] 512.

eine umfassend situativ-typologische Analyse fordert.²⁰⁴ Gleichzeitig wird allerdings an anderer Stelle die mögliche ‘Verwässerung’ der Gestaltungsmaßnahmen durch einen Kontingenzansatz problematisiert.²⁰⁵ In diesem Zusammenhang erscheinen humanistisch-normative Vorschläge *Guests* zu Gestaltungsmaßnahmen im Sinne des Industrial Relations ebenfalls als problematisch.²⁰⁶

Die situative Problematik des Stil-Gedankens bei *Guest* kommt besonders empirisch zur Geltung. In der Forschungstradition des Industrial Relations wird dabei vor allem die tatsächlichen Umsetzung des ‘Human Resource Management’ untersucht. Die Tatsache, daß kaum empirische Unterstützung für das Vorkommen oder die Effizienz des Ansatzes besteht (s.o.),²⁰⁷ wird letztlich ignoriert bzw. auf die stückweise Einführung der Komponenten zurückgeführt.²⁰⁸ *Boxall* bewertet dieses Vorgehen als „... simply ... setting up a straw man, asserting ‘somewhat unrealistic conditions for the practice of Human Resource Management’ ... (and) ... criticising practitioners for not conforming to an image academics have chosen for them.“²⁰⁹ Analog schätzt etwa *Noon*²¹⁰ den ausgearbeiteten Stil als unrealistisch eng definierte und kaum anwendbare ‘beste Praxis’ ein. Von anderen Autoren wird ein unreflektierter Bezug zur häufig kritisierten ‘Excellence’-Literatur und zu deren problematischen Annahmen hergestellt. Die Vorgehensweise *Guests* läßt sich letztlich damit erklären, daß der gewählte Ansatz – im Rahmen eines rein empirisch-deskriptiven Erkenntnisziels – als Maßstab zur Untersuchung der Praxis des Mitarbeiter-Managements dient.²¹¹ Auch dieses Vorgehen steht in der Tradition des Industrial Relations.

Insgesamt kann festgestellt werden, daß es sich beim Ansatz von *Guest* im Kern um ein organisations-soziologisches Modell des Industrial Relations handelt, bei dem die mitarbeiter- und gewerkschaftsorientierte Betrachtung einen breiten Raum einnimmt.²¹² Der Ansatz stellt dabei eine modifizierte Form des traditionellen Industrial Relations dar; der Bezug zu betriebswirtschaftlichen Konzepten ist eingeschränkt. Der Ansatz erweist sich sowohl in seiner

²⁰⁴ Vgl. *Guest* [Dream] 395, [Relations] 507f.

²⁰⁵ Vgl. *Guest* [Personnel] 169.

²⁰⁶ Vgl. *Guest* [HRM] 127ff.

²⁰⁷ Die konkrete Bedeutung situativer Einflußfaktoren und wirtschaftlicher Zielgrößen implizit bei *Legge* [HRM] 40ff., 47, *Storey* [Resources] 78.

²⁰⁸ Vgl. *Noon* [HRM] 25, *Keenoy* [HRM] 367.

²⁰⁹ Vgl. *Boxall* [HRM] 73.

²¹⁰ Vgl. *Noon* [HRM] 25, 27; *Keenoy* [HRM] 372f.

²¹¹ Etwa bei *Guest* [Relations] 507, [Implications] 44ff., s. auch *Blyton/Turnbull* [HRM] 10ff., *Keenoy* [HRM] 370ff., *Legge* [Analysis] bzw. [HRM] 48f. als gelungene Vermarktung traditioneller Forschungsansätze.

²¹² Vgl. etwa *Guest* [HRM] 127ff.

formalen Konzeption wie auch im Bezug zur Empirie als problematisch. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die von *Guest* gewählte Abgrenzung des Human Resource Management und seiner Elemente, die fehlende Spezifizierung der Wirkungsbeziehungen, die enge Orientierung an Gewerkschaftsbeziehungen und die methodologisch wenig fundierte Verbindung zu empirischen Fallstudien. Als Grundproblem des Ansatzes zeigt sich, daß der Stil-Gedanke nicht in ein allgemeines Modell zur Personalwirtschaft der Unternehmung eingeordnet wird, wie dies etwa im Modell von *Hendry/Pettigrew* möglich ist.²¹³ Daraus ergeben sich die genannten, analytischen und theoretischen Probleme, insbesondere bei situativen Elementen, so daß mit diesem Vorgehen nur ein deskriptiv-klassifikatorisches, kein theoretisches Wissenschaftsziel erreicht werden kann.²¹⁴

Aus der Beschäftigung mit dem Ansatz von *Guest* lassen sich jedoch Ansatzpunkte zur *Weiterentwicklung* eines Konzepts des Human Resource Management ableiten. Obwohl im Ansatz selbst unbefriedigend bearbeitet, werden aus den formal-analytischen und empirischen Untersuchungen sowohl Eigenschaften des Human Resource Management-Stils als *strategische Gestaltungsalternative* wie auch die Bedeutung *situativer Einflußfaktoren* deutlich. Hervorzuheben ist der von *Guest* nicht weiter verfolgte Bezug zu bestimmten Situationen und Strategien, also eine empirisch begründete typologische Vorgehensweise. So zeigt die empirisch orientierte Rezeption des Human Resource Management Ansatzpunkte einer Abstimmung der Gestaltungselemente im Sinne eines Human Resource Management-Stils bzw. einer Human-Resource-Strategie und deren situative Einordnung in den Kontext der Unternehmung. Die Verwendung der empirischen Ergebnisse erweist sich aber aufgrund ihrer eingeschränkten Orientierung am Industrial Relations als problematisch.

4. Auswertung von Beiträgen aus dem Bereich des strategischen Managements

Die Beiträge des strategischen Managements können in eine Reihe von Teilbereichen unterteilt werden, für die jeweils personalwirtschaftliche Ergänzungen entwickelt wurden. Grundgedanken dieser Entwicklungen kommen teilweise bereits in den Beiträgen zum Human Resource Management bzw. zu Personalwesen und Industrial Relations zum Ausdruck. Im Rahmen einer personalorientierten Literatúrauswertung ist es zunächst zweckmäßig, die Beiträge des strategischen Managements in Teilbereiche der strategischen Planung und

²¹³ Vgl. Boxall [HRM] 75.

²¹⁴ Vgl. Storey [Resources] 33, 37.

strategischen Organisation zu unterteilen. Im Rahmen der Forschung und Literatur zur *Planungskomponente* des strategischen Managements kann weiter zwischen einer Inhalts- ('content') und einer Prozeß- ('process') Orientierung unterschieden werden.²¹⁵

Bei den *Inhaltskonzepten* stehen die Gestaltungsgegenstände und die inhaltlichen Eigenschaften der zugehörigen Strategie im Mittelpunkt. In diesem Zusammenhang kann eine 'Human Resource-' oder Personal-Strategie als „*the critical content of management's strategy in respect of employment relations*“²¹⁶ definiert werden. Nach Unterschieden in der Ausrichtung der Inhaltsansätze ist noch genauer zwischen markt-/wettbewerbsorientierten und ressourcenorientierten Ansätzen zu differenzieren. Beide stellen pragmatische Probleme der Zielerfüllung und damit Effizienzaspekte in den Vordergrund.

Marktorientierte Ansätze untersuchen Wettbewerbsvorteile in Verbindung mit unterschiedlichen Marktpositionen bzw. Wettbewerbsstrategien der Unternehmung und haben daher eine primär externe Orientierung. Personalwirtschaftliche Problemstellung werden tendenziell eher nachgeordnet behandelt (s. C.II.3.a.). Die pragmatische Form personalorientierter Ergänzungen des *marktorientierten Inhaltsansatzes* wird im Ansatz von *Schuler* deutlich. Hierbei werden aus Teilkonzepten des strategischen Managements, wie etwa Wettbewerbsstrategien und Lebenszyklusstadien, logische Konsequenzen für Verhaltensanforderungen und damit für Inhalte und Maßnahmen der Personalführung abgeleitet.²¹⁷ Dabei ist auf Probleme eines vereinfachend pauschalisierenden Ableitungszusammenhangs und eine Vernachlässigung prozeßbezogener Einflußfaktoren hinzuweisen (s. o.).²¹⁸ Die zugehörigen empirischen Studien versuchen, Zusammenhänge zwischen Wettbewerbssituation (Marktstrategien, -stadien) und Elementen der Personalführung herzustellen.²¹⁹

²¹⁵ Vgl. Boxall [HRM] 61ff., Beaumont [Literature] 27, Dyer [Strategy] 156f.

²¹⁶ Boxall [HRM] 62; Wright/McMahan [Perspectives] 298, Christiansen [Relations] 64 zur Industrial Relations Strategie.

²¹⁷ Vgl. etwa Baird/Meshoulam [Fit] 117ff., Schuler [Choice] 25ff., [Relations] 167ff., Schuler/Galante/Jackson [Matching], Butler/Ferris/Napier [HRM] 11ff., Ferris/Schellenberg/Zammuto [Strategies], Gilmore/Hirschhorn [Context], Miles/Snow [Design], Smith [Planning], hierzu Beaumont [Literature] 23ff., Boxall [HRM] 66f., Cappelli/Singh [HRM] 167ff., Fisher [HRM] 158f., aggregativ Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 461ff., Miller [Relations] 348, 352, Wright/McMahan [Perspectives] 303ff. Auch bei deutschsprachigen Ansätzen s. Drumm [Personal] 542ff.

²¹⁸ Vgl. Ackermann [Strategie] 354f., Boxall [HRM] 62f., 68, Beaumont [Literature] 33, Fisher [HRM] 160, Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 456, Legge [Analysis] 30f., Staehle [Strategie] 394f.

²¹⁹ Vgl. Ackermann [Model] 75f., [Strategie] 352ff., Balkin/Gomez-Mejia [Match], Bamberger/Bacharach/Dyer [Startup], Dyer [Strategy] 163f., Fisher [HRM] 159, Jackson/Schuler/Rivero [Personnel], Schuler/Jackson [Relations], [Organization], Smith Cook/Ferris [Decline], Storey/Sisson [Managing] 59ff.

Ressourcenorientierte Ansätze leiten sich aus einer Analyse der internen Basis relevanter Wettbewerbsvorteile ab. Dabei wird die Untersuchung besonderer Fähigkeiten und akkumulierter Potentiale der Unternehmung als eigenständige Ursache von Wettbewerbsvorteilen in den Mittelpunkt gestellt.²²⁰ Einen wichtigen Platz nehmen in diesem Konzept die Mitarbeiter als Ressource, d.h. als direkter Potentialvorteil, sowie indirekt als Kompetenzträger ein.²²¹ Die Bedeutung personalwirtschaftlicher Erweiterungen ist in der Bestimmung des Wettbewerbsbeitrags der Mitarbeiter und zugehöriger Maßnahmen zu sehen. Darüber hinaus wird der 'Input-Charakter' personalbezogener Ressourcenvorteile im strategischen Management deutlich (s. C.II.3.b).²²²

Während einige Autoren personalorientierter Erweiterungen potentielle Unterschiede zwischen markt- und ressourcenorientierten Ansätzen hervorheben, betonen die grundlegenden Beiträge zum ressourcenorientierten Ansatz den ergänzenden Charakter dieser Perspektive. So stellt Collis fest: „*The two approaches are ... complementary, with one explaining the value of competitive outcomes in the product market, the other dynamic aspects of firm behavior with regard to the accumulation and disposition of firm's resources.*“²²³

Im Gegensatz zu Inhaltsansätzen befassen sich *Prozeßansätze* mit der Entstehung und Umsetzung von Strategien, speziell mit den zugehörigen Entscheidungsabläufen und -einflüssen. Dabei kann zwischen einer eher *formal-entscheidungslogischen* und einer *empirisch-realen* Richtung unterschieden werden.²²⁴ Bei *entscheidungslogischen* Ansätzen werden Führungsprozesse des strategischen Managements und deren Ablauforganisation aus formal-logischer (Effizienz-)Perspektive betrachtet. *Pragmatisch-normativ orientierte Prozeßansätze* in diesem Bereich stellen logisch-deduktiv entwickelte Prozeßalternativen zur Verbindung von Personalplanung und strategischem Management dar.²²⁵ Ähnlich wie bei den inhaltsbezogenen Matching-/Fit-Modellen sind derartige Modelle meist theoretisch wenig fundiert und ohne Bezug zur empirischen Prozeß- und Implementationsforschung. Eine kritische Untersuchung von Effizienzaspekten findet selten statt.²²⁶ Darüber hinaus folgen diese Ansätze überwiegend der Marktstrategie-Logik, bei der Personalaspekten auch im Prozeßmodell eine nachgeordnete Stellung zugewiesen wird. Dem Prozeßgedanken der

²²⁰ Vgl. Wright/McMahan [Perspectives] 300f., Rumelt/Schendel/Teece [Economics] 12f., Collis [Resource] 50, Conner [Resource].

²²¹ Vgl. Cappelli/Singh [HRM] 178ff., Wright/McMahan [Perspectives] 301ff.

²²² Vgl. Cappelli/Singh [HRM] 186.

²²³ Collis [Resource] 65.

²²⁴ Vgl. Dyer [Strategy] 157; analog zur Entscheidungstheorie vgl. Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 2ff., Chmielewicz [Forschung] 172ff.

²²⁵ Vgl. Boxall [HRM] 66, Beaumont [Literature] 29ff.

²²⁶ Vgl. Boxall [HRM] 69.

Führung im Sinne von Vor- und Rückkopplungen wird nur selten Rechnung getragen (s. B.I.2 bzw. D.II.2).²²⁷

Im Rahmen der *empirischen* Prozeß-Forschungsansätze stehen zunächst nicht Effizienzgesichtspunkte, sondern empirische Entwicklungs- und Wirkungszusammenhänge im Vordergrund. Machtaspekte und Verhaltenseinflüsse im Rahmen der Strategieentstehung und -umsetzung werden daher besonders berücksichtigt.²²⁸ Entsprechend handelt es sich bei diesen Prozeßansätzen um überwiegend verhaltenswissenschaftlich geprägte Forschungsansätze mit einem Schwerpunkt bei Fallstudien. Als Konsequenz dieser Überlegungen im empirisch-induktiven Forschungszusammenhang werden *Strategien* als *Entscheidungsmuster* betrachtet, wobei speziell nach intendierten und nicht-intendierten Gestaltungselementen unterteilt werden kann.²²⁹ In diesem Sinne kann eine Human-Resource-Strategie als „*the pattern that emerges from a stream of important decisions about the management of human resources, especially ... goals and the means that are ... used to pursue them*“²³⁰ gekennzeichnet werden. Die Betrachtung von Strategien als Entscheidungsmuster hat wiederum Bedeutung für die *empirische Erfassung und Interpretation von Strategien und Strategietypen*, etwa im Rahmen einer *statistischen Cluster-Analyse*.²³¹ Dies entspricht dem Vorgehen von *Arthur und Christiansen*²³² (s. o.), bei dem allerdings Politikelemente des Industrial Relations tendenziell im Vordergrund stehen.

Inhalts- und Prozeßansätze ergänzen sich im empirischen Gestaltungszusammenhang konkreter Probleme des strategischen Managements.²³³ Die Unterscheidung beider Ansätze zeigt insbesondere, daß eine reine Inhaltsorientierung zu einer unrealistisch rationalen Strategiebetrachtung führen kann, soweit Prozeßaspekte der Strategieentstehung und -umsetzung nicht berücksichtigt werden. Hinsichtlich pragmatisch-normativer Ansätze resümiert *Boxall*: „*The early matching school of strategic HRM has been shown to exhibit serious weaknesses. In the hands of some writers, contingency theory and the notion of strategy have been combined in a purely normative manner, without adequate contextual analysis, to advocate certain superficially appealing prescriptions.*

²²⁷ Vgl. Boxall [HRM] 66, Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 456.

²²⁸ Vgl. Dyer [Process] 266f., Wright/McMahan [Perspectives] 311; Bourgeois [Determinism], allgem. auch Whittington [Choice].

²²⁹ Hierzu insbesondere Mintzberg [Strategy], Mintzberg/Waters [Strategies].

²³⁰ Dyer [Strategy] 159; Arthur [Strategy] 490, Weber/Klein [Planung] 2143, allgem. s. Christiansen [Strategy] 157, [Relations] 13f.

²³¹ Vgl. Arthur [Strategy] 495, Boxall [HRM] 63, Dyer [Strategy] 159ff.

²³² Vgl. Christiansen [Relations], [Strategy], Arthur [Relations], [Strategy], s. o.; auch Ackermann [Model].

²³³ Vgl. Boxall [HRM] 62f., Dyer [Process] 266f., Kochan/McKersie/Cappelli [Choice] 21, Wright/McMahan [Perspectives] 299.

*Such work represents no advance over similar attempts in the personnel management tradition.*²³⁴ Trotz dieser Kritik werden aber auch eine Reihe von Entwicklungsmöglichkeiten, insbesondere Ansatzpunkte möglicher Wirkungszusammenhänge angedeutet. So zeigen die einzelnen Matching-Modelle formallogische Ansatzpunkte der inhaltlichen und prozeßbezogenen Integration auf. Sie weisen dabei auf Möglichkeiten einer Erfassung und Abgrenzung von Teilbereichen und Wirkungsbeziehungen in. Gleichzeitig geben sie Hinweise auf die Ableitung und Entwicklung unterschiedlicher Gestaltungsalternativen der Integration.²³⁵

Im Zusammenhang mit *organisationsorientierten* Elementen des strategischen Managements sind es insbesondere die Instrumente der Koordination, die einen engen Bezug zur personalwirtschaftlichen Betrachtung aufweisen. Gleichzeitig ergeben sich hier enge Verbindungen zu Weiterentwicklungen auf dem Gebiet der Institutionellen Ökonomie. Im einzelnen sind dabei weniger konkret personalbezogene Weiterentwicklungen als vielmehr Teilbeiträge und -überlegungen mit Relevanz für die Personalführung erkennbar. Speziell lassen sich drei Teilgebiete unterscheiden. Einmal handelt es sich um allgemeine Fragen der Gestaltung von Koordinations- bzw. 'Control'-Systemen. Als weitere Bereiche können strategische Aspekte des Führungsstils und Fragen der Unternehmenskultur genannt werden.²³⁶

Unter den Begriff der 'Control'-Systeme kann die Gesamtheit der Koordinationsinstrumente in der Unternehmung gefaßt werden, wobei in der personalorientierten Literatur der Gedanke der *Mitarbeiterkoordination* dominiert. Insofern handelt es sich um die Gesamtheit aller Mechanismen, die herangezogen werden, um die Wahrscheinlichkeit eines Mitarbeiterverhaltens zu erhöhen, das zur Erreichung der Organisationsziele führt (s. D.I.2.f). Im Rahmen des Industrial Relations werden dabei überwiegend Aspekte der 'Fremdsteuerung' betont,²³⁷ während die institutionelle Ökonomie am Austauschgedanken ansetzt.²³⁸ Personalbezogen ergeben sich speziell Fragen zur Qualität und Ausrichtung personaler Beziehungen in der Unternehmung, zur Entscheidungskoordination und zur Dispositionsfreiheit der Mitarbeiter. Damit in Verbindung stehen Aspekte der Aufgabengestaltung, der Gestaltung genereller, insbesondere sachlich orientierter Koordinationsinstrumente der Unternehmung²³⁹ sowie des Führungsstils.

²³⁴ Boxall [HRM] 75.

²³⁵ Vgl. Boxall [HRM] 75, Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 467f., s. auch Dyer/Holder [Perspective] 18ff. für einen umfassenderen Strategieansatz.

²³⁶ Vgl. Beaumont [Literature] 28, Blunt [HRM] 46f.

²³⁷ Vgl. Miller [Relations] 354.

²³⁸ S. B.III und E.III.4, allgem. Wright/McMahan [Perspectives] 308f.

²³⁹ Vgl. Storey [HRM] 13f., 16, Wright/McMahan [Perspectives] 307f.

Strategische Fragen des *Führungsstils* betreffen die generelle Ausrichtung des (Führungs-)Verhaltens gegenüber den Mitarbeitern (s. D.I.3.d). Im Bereich des Industrial Relations wird dies um grundlegende Aspekte der Einstellung zu den Mitarbeitern und zur Mitarbeitervertretung, insbesondere zu Gewerkschaften, erweitert.²⁴⁰ In diesem Sinne kann auch von einem *personalbezogenen Management-Stil* gesprochen werden. Das Industrial Relations stellt dabei insbesondere die empirische Fundierung unterschiedlicher Management-Typen in den Vordergrund. Aus personalwirtschaftlicher Sicht ergeben sich entsprechend Fragen einer Integration dieser Überlegungen in ein Konzept der strategischen Personalführung (s. D.I.3.e.dd). In der Literatur zum Personalwesen werden derartige Problemstellungen auf strategischer Ebene kaum angesprochen.

Einen weiteren Bereich neuerer Entwicklungen mit engem Bezug zu personalwirtschaftlichen Fragestellungen stellt das Konzept der *Unternehmenskultur* dar.²⁴¹ Das breite Interesse an kulturbezogenen Fragestellungen ist speziell auf populäre Managementliteratur (etwa *Peters/Waterman*) zurückzuführen. Die Unternehmenskultur erfasst insbesondere *informale Elemente* wie Werte, Normen, Überzeugungen und Annahmen für eine Personenmehrheit in der Unternehmung bzw. für die gesamte Unternehmung.²⁴² Sie hat damit grundsätzlichen Bezug zum Mitarbeiterverhalten²⁴³ und zu Abstimmungsüberlegungen im Zusammenwirken der Mitarbeiter.²⁴⁴ Gleichzeitig werden Beziehungen zu einzelnen Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren der Unternehmung sowie zum wirtschaftlichen Erfolg generell hergestellt.²⁴⁵ Damit rückt gerade die strategische Ebene in den Vordergrund. Die Betrachtung der Unternehmenskultur gewinnt im Zusammenhang mit Koordinationsinstrumenten (s. D.I.3.d) und in Verbindung mit Erklärungsansätzen der institutionellen Ökonomie²⁴⁶ zusätzlich an Bedeutung. Entsprechend ergeben sich daraus auf analytischer und theoretischer

²⁴⁰ Vgl. Gaugler [Interdependenzen] 121, 123, Purcell [Styles] 535, Purcell/Sisson [Strategies] 112ff., allgem. Farnham/Pimlott [Relations] 73ff., Gospel/Palmer [Relations] 63ff.

²⁴¹ Vgl. Beaumont [Literature] 27ff., Blunt [HRM] 46f., Blyton/Turnbull [HRM] 7, Drumm [Kultur] 65f., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 329f., Heinen [Kultur] 4ff., Heinen/Dill [Kultur] 203f., Legge [Culture] 397ff., Rosenstiel [Psychologie] 353f., Staehle [Management] 471ff.

²⁴² Vgl. Barney [Culture] 657, Heinen [Entscheidung] 983ff., [Kultur] 2f., 32, Heinen/Dill [Kultur] 206f., Legge [Culture] 397, 405ff., Rosenstiel [Psychologie] 354ff., Staehle [Management] 487, Steinmann/Schreyögg [Management] 607ff., Weinert [Psychologie] 435f.

²⁴³ Vgl. Drumm [Kultur] 67, Heinen/Dill [Kultur] 207, Legge [Culture] 411ff., Rousseau [Climate] 150, Weinert [Psychologie] 435f., Whipp/Rosenfeld/Pettigrew [Culture] 565f.

²⁴⁴ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 147ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 330f., Jones [Culture] 455, Staehle [Management] 486.

²⁴⁵ Vgl. Barney [Culture] 656ff., Staehle [Management] 478ff.

²⁴⁶ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 147ff., Jones [Culture], Wilkins/Ouchi [Culture].

Ebene Ansatzpunkte einer Verknüpfung mit der Personalwirtschaft.²⁴⁷ Insbesondere werden im Zusammenhang mit dem Transaktionsansatz typologische Verbindungen zwischen der Unternehmungskultur und bestimmten Beschäftigungs- und Aufgabensituationen der Mitarbeiter hergestellt,²⁴⁸ deren Bedeutung für die strategische Personalführung noch genauer zu untersuchen ist. Gleichzeitig ergeben sich daraus – im Hinblick auf den Koordinationsgedanken – Beziehungen zu Konfigurationstypen der Organisation,²⁴⁹ die Ansatzpunkte einer Einordnung von Überlegungen der strategischen Personalführung in den Gesamtzusammenhang des strategischen Managements erkennen lassen.

Die Gesamtheit organisationsbezogener Überlegungen des strategischen Managements weist insbesondere auf die personalpolitische Bedeutung unterschiedlicher Koordinationsinstrumente hin. Darüber hinaus sind Möglichkeiten einer Verbindung zu traditionellen Überlegungen der Arbeitsgestaltung und Humanisierung sowie der Mitbestimmung auf strategischer Ebene denkbar.²⁵⁰ In Verbindung mit Beiträgen des Industrial Relations zeigt dies gleichzeitig Ansatzpunkte für strategische Maßnahmenkonzepte auf, die über die traditionell eher individuelle und instrumentbezogene Betrachtung des Personalwesens hinausgehen. Umgekehrt wird aber auch die grundsätzliche Bedeutung personalorientierter Überlegungen im Rahmen des strategischen Managements deutlich, so daß hier relevante Beiträge der strategischen Personalführung erwartet werden können.

III. Auswertung von Beiträgen mit volkswirtschaftlicher Orientierung

Auf dem Gebiet der Volkswirtschaftslehre findet sich eine ganze Reihe von Entwicklungen mit Bezug zur personalwirtschaftlichen Betrachtung. Diese können grob in die Bereiche der Arbeitsökonomie bzw. des *Labour Economics* und der Institutionellen Ökonomie bzw. des *Institutional* und *Organisational Economics* eingeteilt werden. Ergänzende Beiträge finden sich auf dem Gebiet der volkswirtschaftlichen Untersuchung strategischer Wettbewerbs- und Ressourcenvorteile in der Mikroökonomie bzw. im *Industrial Economics*.

²⁴⁷ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 196ff., Heinen [Entscheidung] 983f., [Kultur] 5f., Weinert [Psychologie] 436f.

²⁴⁸ Vgl. Ouchi [Markets], Williamson/Ouchi [Program] 360ff., 366, Jones [Culture] 461 ff.

²⁴⁹ Vgl. Begin [HRM] 385ff., etwa für Konfigurationstypen von Mintzberg [Struktur] 9ff. bes. 17.

²⁵⁰ Vgl. Gaugler [Interdependenzen] 118ff.

Der Bereich des *Labour Economics* steht in enger Verbindung mit dem Gebiet des *Industrial Relations*.¹ Drei Beiträge erscheinen besonders wichtig für die personalwirtschaftliche Betrachtung. Dies sind einmal Fragen der *Gewerkschaftswirkungen* in Unternehmungen, wie sie das zentrale Werk von *Freeman/Medoff* ([Unions]) behandelt. Neben der globalen Betrachtung unterschiedlicher Einflüsse von Gewerkschaften werden hier auch die Strukturen der Gewerkschaftsbeteiligung, zugehörige Einflußfaktoren und Effizienzwirkungen genauer untersucht. Ergebnisse dieser Forschung erscheinen besonders relevant für die strategische Betrachtung der Mitarbeiter- und Gewerkschaftsbeteiligung.

Der zweite Beitrag betrifft die Untersuchung genereller Beschäftigungsbedingungen und -zusammenhänge in der Unternehmung im Rahmen des Konzepts *Interner Arbeitsmärkte*. Grundgedanken hierzu finden sich im Beitrag von *Doeringer/Piore* ([Markets]). Sie werden insbesondere von *Osterman* ([System], [Structures]) weiter verfeinert, indem er nach unterschiedlichen Gestaltungstypen differenziert. Hierbei werden die Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter als Gesamtheit betrachtet und Bezüge zu internen und externen Einflußfaktoren der Unternehmung hergestellt. In diesem Zusammenhang sind Ansatzpunkte für die Entwicklung strategischer Gesamtansätze der Personalführung denkbar. Dies wird ebenfalls in einigen Ansätzen des Human Resource Management angedeutet.² Die Behandlung des Problembereichs interner Arbeitsmärkte im Rahmen der institutionell orientierten Volkswirtschaftslehre findet ihren Ausgangspunkt in der Untersuchung empirisch auftretender Lohn- und Beschäftigungsstarrheiten sowie von Unterschieden in den Beschäftigungsbedingungen zwischen Unternehmungen und zwischen Mitarbeitergruppen in einer Unternehmung³ – eine Perspektive, die formal dem empirisch-induktiven Strategiebegriff entspricht. Das Interesse gilt dabei den Beziehungen zwischen den Bedingungen im jeweils relevanten Segment des externen Arbeitsmarktes und der Gestaltung interner Beschäftigungsbedingungen sowie den hierbei relevanten Einflußfaktoren. Vorläufer dieser Forschung zu Unterschieden zwischen internen Beschäftigungsbedingungen finden sich bereits in den Ansätzen zum ‘dualen Arbeitsmarkt’ bzw. bei der ‘dual labour market analysis’, bei denen allerdings Marktgesichtspunkte überwiegen und keine institutionelle Fundierung besteht.⁴

¹ Vgl. etwa Christiansen [Relations] 43ff., Farnham/Pimlott [Relations] 3ff., Hendry/Pettigrew [HRM] 17f.

² Etwa bei Hendry [Management] 93f., Hendry/Pettigrew [HRM] 17ff. bzw. Gospel [Strategies] 14f. Gospel/Palmer [Relations] 54ff. für das *Industrial Relations*, Thomason [Management] 171ff., Watson [Management] 147ff. im *Personnel Management*.

³ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 22ff., Mayhew [Behaviour], Nolan/Brown [Competition] 269, Wachter/Wright [Markets] 253.

⁴ Vgl. Pollert [Flexible] 17.

Der dritte Bereich volkswirtschaftlicher Beiträge setzt ebenfalls bei einer Betrachtung unterschiedlicher Beschäftigungsbedingungen an. Er basiert auf der Analyse von *Entlohnungsdifferentialen* zwischen Markt und Unternehmung sowie von Unterschieden der *Mitarbeiterbindung* im Rahmen konjunkturbedingter Beschäftigungsschwankungen.⁵ Im Mittelpunkt der Erklärungsversuche dieses klassischen Bereichs des Labour Economics stehen *Investitionen in Humankapital* durch die Unternehmung – ein Ansatz, der insbesondere auf *Becker* ([Capital]) und *Oi* ([Capital]) zurückgeführt werden kann. Hieraus ergeben sich Weiterentwicklungen im Bereich der Finanzierungs-Entlohnungs- und Bindungsüberlegungen, speziell auch Möglichkeiten der formal-mathematischen Modellierung. Von besonderer Bedeutung für die Personalführung ist dabei, daß konkrete Möglichkeiten einer theoretischen Fundierung strategisch relevanter Zusammenhänge aufgezeigt werden. Gleichzeitig lassen sich Bezüge zu Grundfragen der Gestaltung Interner Arbeitsmärkte herstellen.

An dieser Stelle ergibt sich auch ein Übergang zu den Erklärungsversuchen der *Institutionellen Ökonomie*.⁶ Hier kann grob zwischen Transaktionsansätzen und Agency-Ansätzen unterschieden werden. Beide Ansätze beschäftigen sich im Kern mit der Gestaltung ökonomischer Austausch- bzw. Leistungsbeziehungen zwischen Unternehmung und Mitarbeitern. *Agency-Ansätze* haben dabei ihren Schwerpunkt in der individuellen Vertretungs- bzw. Delegationsbeziehung und der Untersuchung möglicher *Anreizmechanismen* einer zielorientierten Verhaltenssteuerung. Sie zeichnen sich insbesondere durch eine Betonung der formal-mathematischen Modellierung aus; deutlich wird dies etwa bei *Laux* ([Anreiz]). Entsprechend ergeben sich theoretische Hypothesen zur Gestaltung einzelner Koordinations- und Anreizmechanismen, insbesondere zur Mitarbeiterentlohnung. *Transaktionsansätze* basieren auf den Werken von *Coase* ([Firm]) und *Williamson* ([Markets]). Neben allgemein mitarbeiterbezogenen Koordinationsbeziehungen in der Unternehmung stellen *Williamson/Wachter/Harris* ([Exchange]) speziell den Bezug zu den oben genannten Problemen der Gewerkschaftsbeziehungen und der Internen Arbeitsmärkte⁷ her. Mit dem Beitrag von *Ouchi* ([Markets]) wird diese Betrachtung um Aspekte *informaler Beziehungen* und den Bezug zur *Unternehmenskultur* erweitert. Daraus resultieren Möglichkeiten einer Verknüpfung personalwirtschaftlicher, organisationstheoretischer und institutionsökonomischer Ansätze. Die zentrale Bedeutung der genannten Beiträge ist einmal in diesem Verknüpfungsgedanken, aber

⁵ Vgl. Lazear [Personnel] 5, Staehle [HRM] 588.

⁶ Vgl. Christiansen [Relations] 46, Wright/McMahan [Perspectives] 308ff., allgem. Barney [Economics], Furubotn/Richter [Economics], Gerum [Theorie], Hesterly/Liebeskind/Zenger [Economics], Klimecki/Gmür [Personal] 37ff., Picot [Theorie], Rumelt/Schendel/Teece [Economics] 13ff.

⁷ Vgl. Williamson/Ouchi [Program] 362f.

mehr noch in den Ansatzpunkten einer *theoretischen Fundierung* personalwirtschaftlicher Aussagen im ökonomischen Gesamtzusammenhang zu sehen.⁸

Die Beiträge der Mikroökonomie und des Industrial Organisation/Economics leiten sich aus ihrem Bezug zu den Inhalts-Ansätzen des strategischen Managements ab. Sie bilden die Grundlage der Entwicklung von Wettbewerbsstrategien bei *Porter* ([Industrial]) und der Untersuchung von Ressourcenvorteilen, etwa bei *Barney* ([Resources]) und *Collis* ([Resource]). Dabei werden personalwirtschaftliche Zusammenhänge jeweils nur indirekt berücksichtigt. Die Ansätze zeigen jedoch Möglichkeiten einer genaueren ökonomisch-theoretischen Analyse der Stellung und Zusammenhänge personaler Elemente in den jeweiligen Konzepten, die insbesondere die Aussagen im Rahmen von Ansätzen des strategischen Managements fundieren können (s. C.II.3). Schließlich finden sich inzwischen auch Lehrbücher zu Personalwesen und Management mit überwiegend ökonomischem Hintergrund, etwa *Lazear* ([Personnel]) und *Milgrom/Roberts* ([Economics]).

IV. Konsequenzen für die Weiterentwicklung der strategischen Personalführung

1. Ansatzpunkte einer Weiterentwicklung der strategischen Personalführung

Betrachtet man die Beiträge zur Weiterentwicklung der personalwirtschaftlichen Forschung – insbesondere aber die Ansätze des Human Resource Management – im Überblick, so lassen sich einige grundlegende Konsequenzen für die weitere Ausrichtung und konzeptionelle Weiterentwicklung des Gebietes ableiten.

Als Basis der Entwicklung steht letztlich der Gedanke einer *ganzheitlichen Betrachtung personalbezogener Problemstellungen im Rahmen der Unternehmensführung* im Mittelpunkt. Dies betrifft sowohl die wissenschaftliche Betrachtung des Fachgebiets im allgemeinen als auch die Entwicklung konsistenter und abgestimmter Gestaltungsansätze im speziellen. Im Rahmen dieser Überlegungen können zwei Ausprägungen unterschieden werden. Hierzu gehört einmal die interne Zusammenfassung von Elementen der Personalführung und zum anderen die Eingliederung der Personalführung in den Gesamtkomplex der Unternehmensführung unter Berücksichtigung relevanter Situationsmerkmale.

⁸ Vgl. Lazear [Personnel] 2f., Wright/McMahan [Perspectives] 310.

Dabei steht die übergreifende Betrachtung und damit zunächst die *strategische Ebene* im Mittelpunkt. Darüber hinaus lassen sich die zentralen Grundgedanken nach ihrem Gestaltungsbezug noch weiter konkretisieren.¹

So stellt sich zunächst die Frage nach einer inhaltlich zusammenhängenden Betrachtung der *Gestaltungsgegenstände* mit personalwirtschaftlicher Relevanz. Hier kann auch von der Suche nach einer konkreten *Strategie der Personalführung* ('employment strategy') im Sinne eines geschlossenen Gestaltungsansatzes gesprochen werden. „*The concept of employment strategy is an invaluable one which can enable us to bring together many of the ideas about the 'human' aspects of the organisation and management of work ... It is a notion which helps us to pay attention to the general or the overall way in which an organisation deals with its employees.*“² Derartige Überlegungen kommen im Stil-Gedanken des Human Resource Management und im Konzept interner Arbeitsmärkte zum Ausdruck.³ Die externe Eingliederung betrifft dabei die Abstimmung der Personalstrategie mit den relevanten Maßnahmen des strategischen Managements. Ein vorgelagertes Problem ist die geeignete *Erfassung und Abgrenzung personalrelevanter Gestaltungsgegenstände*. Dies wird speziell durch Unterschiede im inhaltlichen Umfang zwischen den Ansätzen des Human Resource Management deutlich.⁴ Seine Bedeutung zeigt sich darüber hinaus in den empirischen Arbeiten von *Arthur* und *Christiansen*. In diesem Zusammenhang wird deutlich, daß neben den traditionellen Elementen des Personalwesens (Personalbeschaffung, Entlohnung, Bewertung und Entwicklung) die Beziehungen zu Mitarbeitern auf aggregierter Ebene (Gewerkschaften, Konsultation, Mitbestimmung), personelle Aspekte der Arbeitsgestaltung und Arbeitsstrukturen sowie Steuerungsinstrumente (Control Systems) im Rahmen einer strategisch orientierten Gesamtbetrachtung an Bedeutung gewinnen.

Als weitere Problemstellung kann die *funktionale Betrachtung* abgegrenzt werden. Diese hängt zunächst eng mit der inhaltlichen Erfassung des Gegenstandsbereichs zusammen bzw. baut darauf auf. Im Hinblick auf die Gesamtbetrachtung stellen sich jedoch weitergehende Fragen zur Abstimmung und Verknüpfung von Teilfunktionen der strategischen Personalführung sowie zu deren Einbindung in die funktionalen Zusammenhänge des strategischen Manage-

¹ Vgl. allgem. Guest [Relations] 511f., Beaumont [Literature] 31, Conrad/Pieper [HRM] 117f., Cooke/Armstrong [HRM] 31, Keenoy [HRM] 7, Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 455f., Marr [Personal] 21ff., Staehle [HRM] 580, Townley [Knowledge] 518, Wright/McMahan [Perspectives] 297f.

² Watson [Management] 133, vgl. auch Beaumont [Literature] 27, Boxall [HRM] 61f., Christiansen [Management] 11ff., Wright/McMahan [Perspectives] 298; Drumm [Personal] 556f.

³ Vgl. auch Dyer/Holder [Perspective] 18ff., Sadowski et al. [Personal] 403f., Thomason [Management] 17ff., s. auch Ackermann [Model] 71ff., [Strategie] 349ff.

⁴ Vgl. Boxall [HRM] 69, Wright/McMahan [Perspectives] 297.

ments.⁵ Entsprechend gewinnt hier neben inhaltlichen Überlegungen auch der Prozeßgedanke an Bedeutung.

Schließlich kann die Betrachtung unter *institutionalen Gesichtspunkten* erfolgen⁶. Hierbei handelt es sich um Fragen der Wahrnehmung, Zuordnung und Verknüpfung von Aufgaben der Personalführung, deren Abstimmung und Einbindung in die Gesamtorganisation der Unternehmung. Insbesondere der Harvard-Ansatz macht hierbei mögliche Probleme einer traditionellen Orientierung an der organisatorischen Personalfunktion deutlich.

Analysiert man die *Ansätze des Human Resource Management* im Hinblick auf diese Teilprobleme, so wird zunächst deutlich, daß weniger inhaltliche Gestaltungsgegenstände als vielmehr mögliche Verknüpfungen von Teilfunktionen der Personalführung untersucht werden. Es fehlt letztlich eine schlüssige und ganzheitlich orientierte Ableitung relevanter Gestaltungsgegenstände. Entsprechend bleiben alle untersuchten Ansätze des Human Resource Management bzw. der neueren Literatur zur Personalführung hinsichtlich der inhaltlichen oder funktionalen Verknüpfung einer traditionellen Betrachtung verhaftet. Mit anderen Worten erfüllt kein Ansatz das Kriterium der Ableitung einer Personalstrategie.⁷ Daher fällt es schwer, den Bezug zwischen Teilfunktionen der Personalführung herzustellen. Analog treten Probleme der inhaltlich-gegenstandsbezogenen und funktionalen Einbeziehung in die strategische Unternehmensführung auf. Die fehlende Analyse interner Gestaltungsbeziehungen erschwert dabei auch eine Konkretisierung der Verbindungen zur strategischen Unternehmensführung und zur relevanten Unternehmensumwelt. Daher sind Abstimmungsüberlegungen auf die Ableitung von Anforderungen an Teilfunktionen der Personalführung aus strategischen Gestaltungskonzepten beschränkt. Hinzu kommt, daß aufgabenbezogen-funktionale Problemstellungen der Personalführung überwiegend institutional interpretiert werden, d.h., die Aufgabenstellung der Personalführung wird mit dem Funktionsbereich 'Personalwesen' gleichgesetzt, und es wird nicht zwischen Fragen der Wahrnehmung und Zuordnung von Teilaufgaben differenziert. Darüber hinaus findet für beide Fragestellungen kaum eine Diskussion der Effizienzzusammenhänge statt. Im Ergebnis fehlen damit grundlegende Voraussetzungen einer internen Abstimmung und Einordnung in die strategische Unternehmensführung. So kennzeichnen Wright/McMahan die Ansätze der Weiterentwicklung „as one glaring example of the lack of theory ... Much of the writing has been concerned with either practical advice or presentation of empirical data. Without good theory, the field of SHRM could be characterized as a plethora of statements regarding

⁵ Vgl. Beaumont [Literature] 29ff., Staffebach [Management] 18f.

⁶ Vgl. Dyer [Strategy] 157.

⁷ Vgl. Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 455.

*empirical relationships and/or prescriptions for practice that fail to explain why these relationships exist or should exist.*⁸

Trotz seiner Schwächen ist das Human Resource Management als die wichtigste Weiterentwicklung im Rahmen der Personalführung einzustufen. Insgesamt läßt sich die Ansicht vertreten, daß aus der Übereinstimmung in den inhaltlichen Merkmalen und den Zielvorstellungen der besprochenen Ansätze der Bedarf an einem an der Integration personeller Fragestellungen orientierten Konzept der strategischen Personalführung deutlich sichtbar wird. Die Umsetzung der damit verbundenen Ziele in den verschiedenen Ansätzen kann als unbefriedigend beurteilt werden. Die Unterschiede und Probleme der einzelnen Ansätze im gegenseitigen Vergleich werden hier als zusätzliche Anregung zu Verbesserungen und Erweiterungen, die in ein Konzept der strategischen Personalführung eingehen sollten, gesehen. Boxall stellt analog fest:⁹ „*These are all serious criticisms – many of them caused by a failure of the theory's advocates to make their assumptions explicit and thus to carefully consider their defensibility in the light of existing knowledge ... The absence of careful work on basic concepts is telling ... It ... has served to focus criticism and to underline the need for theory which emerges out of a more robust analytical framework and which is supported by more appropriate research methods.*“ „*On balance, this review suggests that the future academic strength of HRM will depend on how effectively present scholars dedicate themselves to building credible analytical frameworks.*“ Im empirischen Zusammenhang der Strategieforschung stellt Dyer fest: „*Narrowly defined studies should be avoided at this stage, as should ill-defined ones. Hence, the need for theory building ... The immediate tasks are to explore the designated territories, develop meaningful concepts and constructs, and to generate working propositions, later to be followed by hypotheses. It is descriptive theory that is needed now; formulating prescriptive theory aimed at strategic decision makers must await hypothesis development and testing.*“¹⁰

Aus diesen Überlegungen ergeben sich drei grundlegende Problemstellungen. Hierzu ist einmal die formal-analytisch und empirisch fundierte *Erfassung und Abgrenzung des relevanten Gegenstandsbereichs* und seiner Teilgebiete zu rechnen. Aufbauend auf diese Abgrenzung sind konkrete Strategien im Sinne von Maßnahmenmustern bzw. Human Resource-Stilen abzuleiten. Ansatzpunkte hierzu werden in den eher stil-orientierten Ansätzen des Human Resour-

⁸ Wright/McMahan [Perspectives] 297, auch 315f., allgem. Marr [Personal] 19f., Nehr-bass [Ideology], Scholz [Management] 1f., Ackermann [Management] 16f.

⁹ Boxall [HRM] 69f. und 75.

¹⁰ Dyer [Strategy] 167; s. auch Fisher [HRM] 159, Wright/McMahan [Perspectives] 296f.

ce Management¹¹ sowie in den empirischen Studien von *Arthur* und *Christiansen* deutlich.¹² Letztere zeigen gleichzeitig die empirischen Probleme einer unzureichenden Erfassung des Gegenstandsbereichs auf. Die weiteren Fragen zur Abstimmung, Eignung und Effizienz¹³ dieser Strategien münden letztlich in der *Erfassung und Analyse von Wirkungsbeziehungen*, d.h. im Problem einer *theoretischen Fundierung* der strategischen Personalführung.¹⁴ Hiervon sind einmal die Beziehungen zwischen Gestaltungsgegenständen der Personalführung, Unternehmungsführung und Unternehmungsumwelt sowie die auftretenden Ergebnis- bzw. Zielwirkungen betroffen. Einen empirischen Zugang zu dieser Problemstellung zeigen wiederum die Studien von *Arthur* und *Christiansen* bzw. die allgemeinen Überlegungen von *Dyer* ([Strategy]) auf. Die Ansätze des Human Resource Management weisen speziell auf Erklärungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit dem Konzept interner Arbeitsmärkte und der institutionellen Ökonomie hin.¹⁵ Insofern kann die Eingliederung der personalwirtschaftlichen Betrachtung in den weiteren wissenschaftlichen Forschungs- und Problemkreis als dritter Aspekt der Integration gesehen werden. Mögliche Ansatzpunkte einer derartigen Fundierung der Personalführung unter Einbeziehung unterschiedlicher theoretischer Konzepte zeigt Abbildung 11.

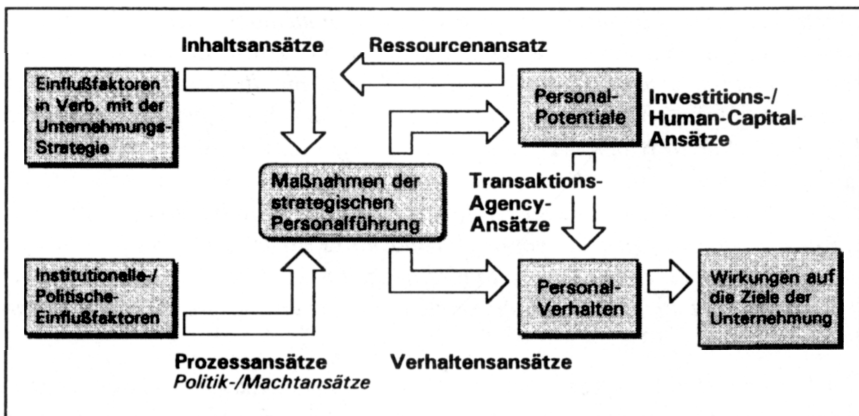


Abbildung 11: Ansatzpunkte einer theoretischen Fundierung der strategischen Personalführung¹⁶

¹¹ Vgl. Boxall [HRM] 75.

¹² Vgl. auch Dyer [Strategy] 159ff.

¹³ Vgl. Beaumont [Literature] 33, Christiansen [Strategy] 155, Dyer [Strategy] 158, 165f.

¹⁴ Vgl. Wright/McMahan [Perspectives] 297.

¹⁵ Vgl. Beaumont [Literature] 27, Wright/McMahan [Perspectives] 299ff.

¹⁶ Nach Wright/McMahan [Perspectives] 299.

2. Konzeptionelle Grundlagen einer Weiterentwicklung der strategischen Personalführung

Den Grundgedanken der Literaturobwertung und den daraus abgeleiteten Anforderungen hat ein grundlegendes, situativ ausgerichtetes Gesamtmodell zur strategischen Personalführung Rechnung zu tragen, das Aussagen über Bedingungen, Strukturen, Prozesse und Konsequenzen der Personalführung ermöglicht.¹⁷ Hier ist der zentrale Schwachpunkt der Ansätze des Human Resource Management zu sehen. Gerade im Hinblick auf rein empirisch-institutionell ausgerichtete Forschungsansätze, etwa des Industrial Relations, wird hier die Position vertreten: *„Bevor empirische Untersuchungen gestartet werden, empfiehlt es sich vielmehr, die interessierenden Zusammenhänge unter Ausnutzung des Erfahrungswissens und bisher vorliegender Untersuchungen zu analysieren, um ... die besonders relevanten Aspekte erfassen zu können. Nur auf der Basis eines Konzepts, das die relevanten Dimensionen umfaßt, kann die Aussagefähigkeit vorliegender Ergebnisse kritisch analysiert werden.“*¹⁸ Für das weitere Vorgehen ist zweckmäßig, die inhaltlichen Grundelemente eines derartigen Gesamtmodells zu konkretisieren. Die Basis hierzu bildet ein *formales Konzept der Personalführung*. Ein solches Konzept umfaßt aus *entscheidungsorientierter* Sicht Aussagen über die Zuordnung von Zielen, Aufgaben und Instrumenten zur Personalführung, über die Organisation der Aufgaben und die Beziehungen zur Situation der Unternehmung sowie über die im Gestaltungszusammenhang auftretenden Wirkungen.¹⁹ Abbildung 12 verdeutlicht diese Grundgedanken.

Die *Zielkomponente* umfaßt Aussagen über Ziele, die der Personalführung zugeordnet werden können. Sie bildet die Grundlage für eine formale und inhaltliche Abgrenzung des Aufgabenbereichs, d.h. einer Beurteilung der Relevanz von Aufgaben für die Personalführung. Zur Präzisierung der Zielkomponente wird zwischen *direkten* oder *Sachzielen* und *indirekten* oder *Formal-* bzw. *Ergiebigkeitszielen* unterschieden. Hierbei gilt allgemein: *Die Unternehmungsaufgabe „... umschließt ... ein Sachziel für die Unternehmung, das als Leistungsziel die Art des Leistungsprozesses vom Markt her bestimmt. ... Es wird selbst zum Ausdruck der organisatorischen Aufgabenstellung, indem es gilt, die einzelnen Aufgaben aus dem Sachziel abzuleiten, zu analysieren und ...*

¹⁷ Vgl. Beaumont [Literature] 25, Boxall [HRM] 60, Bea [Führung] 4, Drumm [Personal] 9ff.

¹⁸ Kieser/Kubicek [Organisation] 71, s. auch den Ansatz von Scholz [Management] 2f., Staffebach [Management] 20ff.

¹⁹ Zu diesem Ansatz s. insbesondere Friedl [Controlling] 25 ff., Grochla [Theorie] 55f., 62ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 62ff., 71, Müller [Controlling] 79ff., Reichmann [Controlling] 3ff., Schweitzer/Friedl [Controlling] 142; s. auch Horváth [Controlling] 140ff.

zu synthetisieren ... Neben das Sachziel tritt in der Unternehmungsaufgabe das Formalziel der Unternehmung, das im Erreichen eines bestimmten Wirtschaftlichkeitsgrades, einer bestimmten Ergiebigkeit gesehen wird. Die technische Zweckmäßigkeit der sachlichen Verknüpfung organisatorischer Elemente wird durch das Formalziel im Hinblick auf eine ökonomische Beurteilung ... erhöht.“²⁰ Damit grenzen die direkten Ziele der Personalführung die generelle Aufgabenstellung der Personalführung ab. Sie bestimmen diejenigen Aufgabenbereiche und Teilaufgaben der Führung, die dem Aussagen- und Gestaltungsbereich der Personalführung zugerechnet werden können. Die indirekten Ziele legen den zu erreichenden Soll-Zustand und damit die Ausrichtung der Erfüllung direkter Ziele fest. Sie leiten sich aus den personalrelevanten wirtschaftlichen, technischen, sozialen und ökologischen Zielen der Unternehmung ab. Konkret dienen die indirekten Ziele zur Ausrichtung von Maßnahmen zur Erreichung direkter Ziele und zur Beurteilung des jeweiligen Grades ihrer Zielerreichung bzw. *Ergiebigkeit*.²¹

Die funktionale Komponente macht Aussagen über die Zuordnung von Aufgaben zur Personalführung auf der Basis vorgegebener Ziele. Umfang und Inhalt der Aufgaben müssen dabei auch in Abhängigkeit von der Unternehmungssituation und den zugehörigen Einflußgrößen gesehen werden.²² Daher hat eine Konzeption der Personalführung diese situativen Zusammenhänge auch im funktionalen Bereich geeignet zu berücksichtigen. Zielbezogene und funktionale Komponente grenzen die Problemstellung der Personalführung in Beziehung zur Situation der Unternehmung ab. Sie bilden die Grundlage für die Gestaltung der Problemlösung im Rahmen der instrumentalen und institutionellen Komponente

Die institutionale Komponente enthält Aussagen über die Alternativen und Wirkungen einer organisatorischen Gestaltung der Personalführung. Diese betreffen die Zusammenfassung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen in Abhängigkeit von der Problemstellung und Situation der Personalführung. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist hierbei die Bildung eigener Funktionsbereiche der Personalführung sowie deren interne Gestaltung und Einordnung in die Organisation der Unternehmung. Schließlich werden zur Erfüllung der gestellten Aufgaben geeignete Hilfsmittel und Lösungsansätze benötigt. Aussa-

²⁰ Bleicher [Zentralisation] 225f.; vgl. Grochla [Organisation] 38ff., Grochla/Schönbohm [Beschaffung] 25, Hentze [Personal] 54ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 225f., Kossbiel [Personal] 415ff., Kosiol [Organisation] 42, [Unternehmung] 212f.

²¹ Vgl. Friedl [Controlling] 25f., Grochla [Organisation] 19, 41ff., Grochla/Schönbohm [Beschaffung] 25f., 32f., Küpper [Theorie] 75ff., Müller [Controlling] 79ff., Schweitzer [Gegenstand] 51 ff., Schweitzer/Friedl [Controlling] 142f.

²² Vgl. Friedl [Controlling] 26, Grochla [Theorie] 17ff., Schweitzer/Friedl [Controlling] 143.

gen über die Eignung, Notwendigkeit und Wirkung des Einsatzes betriebswirtschaftlicher *Instrumente* sind daher ebenfalls Teil eines Konzeptes. Neben Methoden, Modellen und Verfahren umfaßt dieser Bereich alle Maßnahmen und Gestaltungsansätze mit Relevanz für die Personalführung.

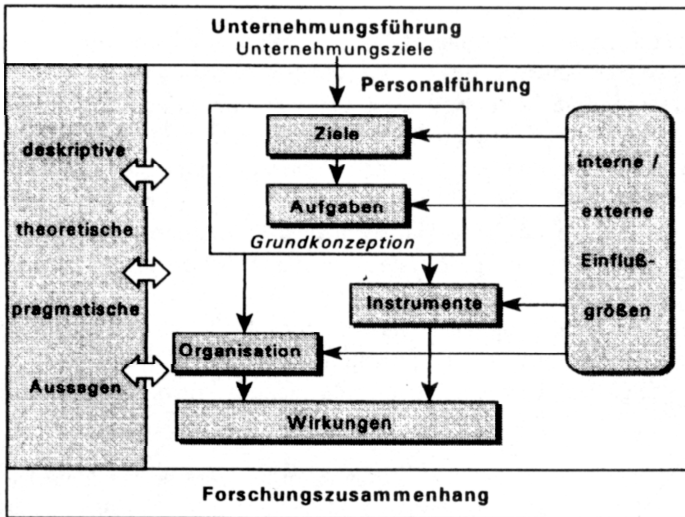


Abbildung 12: Überblick über die konzeptionellen Teilelemente der Personalführung²³

Für alle Komponenten gilt die generelle Einsicht, daß über den Bereich formal-logischer Abgrenzung hinaus keine allgemeingültigen Aussagen zu erwarten sind, sondern die jeweilige *Situation*²⁴ der Personalführung berücksichtigt werden muß. Als Grundlage dieser Betrachtung sind Aussagen über die Elemente der Situation, über deren Beziehungen untereinander und zu einzelnen Teilen des Konzeptes gefordert. Dabei werden die Ziel- und Aufgabenkomponente der Problemstellung hinsichtlich Art, Umfang und Bedeutung, die instrumentale und institutionale Komponente der Problemlösung hinsichtlich der resultierenden Wirkungen beeinflusst. Für die Konzeptelemente können sich darüber hinaus Unterschiede in der Relevanz einzelner Situationskomponenten ergeben, die ebenfalls zu untersuchen sind.

²³ In Anlehnung an Friedl [Controlling] 28; s. auch Grochla [Theorie] 62f., Müller [Controlling] 80, Reichmann [Controlling] 3ff.

²⁴ Vgl. etwa Drazin/Van de Ven [Fit] 514, Grochla [Theorie] 18ff., Heinen [Entscheidung] 981, Kieser/Kubicek [Organisation] 45ff., Mintzberg [Structuring] 216ff.

Will man den Gedanken der *Integration* im Rahmen eines Konzepts der Personalführung besonders hervorheben, *so ist zu gewährleisten, daß die personalwirtschaftlichen Gestaltungsmaßnahmen in die übergeordneten Zusammenhänge der Unternehmung und deren weiterer Umwelt als abgestimmtes Ganzes eingefügt werden können.* Diesen Anforderungen ist dann allgemein und hinsichtlich der einzelnen Teilkomponenten des Konzepts zu genügen.²⁵

Die Ausführungen zum Konzeptgedanken bilden die Basis zur grundlegenden Gestaltung eines Ansatzes der strategischen Personalführung. Im Hinblick auf die Literaturbeiträge ist ergänzend auf den *wissenschaftlichen Gehalt* einzelner Aussagen, d.h. ihren beschreibenden, erklärenden und prognostizierenden sowie gestaltungsorientierten Charakter, und auf deren Stellung im Konzeptzusammenhang einzugehen.²⁶ Hier ist letztlich ein weiterer Schwachpunkt der Ansätze des Human Resource Management bzw. der personalorientierten Literatur allgemein zu sehen. Im Rahmen eines pragmatischen, an einer Gestaltung der Unternehmung orientierten Wissenschaftszieles sollte ein Konzept der Personalführung ein möglichst geschlossenes System empirisch gehaltvoller deskriptiver, theoretischer und pragmatischer Aussagen enthalten. Dies soll gewährleisten, daß Führungsinstrumente gezielt entwickelt, eingesetzt und angepaßt werden können.

Die formale und inhaltliche Abgrenzung im Konzept betrifft zunächst das *deskriptiv-analytische* Wissenschaftsziel. Sie bildet darüber hinaus die Grundlage für die Entwicklung und Einbeziehung theoretischer Aussagen. Dabei kommt der *empirischen Aussagenfundierung* und -relevanz besonderes Gewicht zu. Im Hinblick auf die Gestaltung der Unternehmung sind gerade *theoretische* Aussagen über den Einfluß von Situationsfaktoren, über Wechselwirkungen zwischen Elementen der Personalführung und über Auswirkungen auf die Zielerreichung von Bedeutung.²⁷ Diese empirisch-theoretische Ausrichtung bzw. deren Fundierung bildet einen zentralen Kerngedanken der Arbeit und den Hintergrund der Entwicklung konzeptioneller Gedanken zur Personalführung. Beim derzeitigen Stand der Forschung zur Personalführung kann hierbei nur auf Teilansätze von Erklärungen zurückgegriffen werden (s.o.), da sich sowohl das individuelle

²⁵ Vgl. Bleicher [Meta] 1119, Bisani [Personal] 169ff., Grochla [Theorie] 221, Lehmann [Integration] 976ff., Scholz [Culture] 78ff., [Management] 4f., 61ff.

²⁶ Vgl. allgem. Bacharach [Theories] 496f., Chmielewicz [Forschung] 10ff., 182ff., Drumm [Personal] 9ff., Grochla [Theorie] 53ff., 68ff., Heinen [Entscheidung] 981f., [Kultur] 21, Hentze/Kammel [Controlling] 17f., Klimecki/Gmür [Personal] 35ff., Küpper [Controlling] 29f., [Theorie] 23ff., Müller [Controlling] 18f., Schanz [Personal] 45f., Bea [Führung] 4, Staehle [Management] 75f.

²⁷ S.o., auch Chmielewicz [Forschung] 11f., Drumm [Personal] 10f., Heinen [Kultur] 39f., Kieser/Kubicek [Theorie] 14ff., [Organisation] 55ff., Küpper [Theorie] 25ff., Müller [Controlling] 15ff., Schanz [Personal] 47, Wright/McMahan [Perspectives] 296f.

Verhalten der Mitarbeiter als auch die Gesamtzusammenhänge der Personalwirtschaft als ein überaus komplexer Problemzusammenhang erweisen.²⁸

Darüber hinaus hat die Gestaltung menschlicher Arbeit wie kaum eine andere Fragestellung eine *ethisch-moralische* Dimension,²⁹ was in den Veröffentlichungen zum Themengebiet – speziell in der mitarbeiterorientierten Literatur – immer wieder zum Ausdruck kommt. Daher ist auch die *Stellung ethisch-normativer Aussagen im Rahmen der Personalführung* zu klären.³⁰ Im Unterschied zu *pragmatisch-normativen* (bzw. technologischen)³¹ Aussagen, bei denen von spezifischen, subjektiv wählbaren bzw. hypothetischen Werten (Zielen) der Entscheidungsträger ausgegangen wird,³² liegen *ethisch-normativen* Aussagen ein postuliertes Wertsystem mit dem Anspruch der Allgemeingültigkeit zugrunde.³³ Im Rahmen eines ethisch-normativen Wissenschaftsziels würden daher allgemeingültige Aussagen zum Wertsystem, zu nachgeordneten Werten (etwa den real verfolgten Zielen) und zur Bewertung von Wirkungen nach dem verwendeten Wertsystem notwendig. Für personale Problemstellungen resultiert dies etwa in Aussagen zu Ausbeutung, Verteilungsgerechtigkeit, humanen Arbeitsbedingungen, ethischer Menschenführung etc.³⁴ Eine derartige Betrachtung wird im allgemeinen als *inhaltlich über den Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre hinausgehend* gekennzeichnet.³⁵ Darüber hinaus treten im Aussagenszusammenhang eines realwissenschaftlich orientierten Konzepts dann Probleme auf, wenn *ethisch-normative Aussagen implizit Bestandteil eines Aussagensystems* werden.³⁶ Dies gilt insbesondere dann, wenn sie de-

²⁸ Vgl. Frese [Personal] 224.

²⁹ Vgl. Bisani [Personal] 56ff., Rosenstiel [Psychologie] 31ff., 47ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 36f., Schanz [Personal] 48f., Scholz [Personal] 56ff.

³⁰ Vgl. Drumm [Personal] 637ff., [Kultur] 66, Küpper [Theorie] 52f., Nehrass [Ideology] 427ff., allgem. Chmielewicz [Forschung] 209ff.

³¹ Vgl. Chmielewicz [Forschung] 11ff., 276ff., Kieser/Kubicek [Theorie] 60ff., [Organisation] 58, Küpper [Theorie] 80ff.

³² Vgl. Grochla [Theorie] 53, Kieser/Kubicek [Theorie] 66, Heinen [Kultur] 20f. Ggf. kann die Wahl ökonomischer Kerngrößen (z. B. Rentabilität) als 'Zielorientierung' in Marktwirtschaften logisch abgeleitet bzw. empirisch begründet werden. Dabei ergeben sich formal Möglichkeiten zur Herstellung von Bezügen zwischen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Betrachtung. Dies ist für eine ökonomisch-ganzheitliche Behandlung der Personalwirtschaft von Bedeutung (s. etwa Drumm [Kultur] 70, [Personal] 8f., Milgrom/Roberts [Economics] 22ff., Wenger [Theorie] 166ff., Weizsäcker [Theorie]).

³³ Vgl. Chmielewicz [Forschung] 14f., 216ff., 221ff., Drumm [Kultur] 68, Kieser/Kubicek [Theorie] 62, Küpper [Theorie] 56f.

³⁴ Vgl. Drumm [Kultur] 66, Küpper [Theorie] 61ff.

³⁵ Vgl. Bisani [Personal] 42, Chmielewicz [Forschung] 14f., 282ff., 292ff., Drumm [Kultur] 68ff., 227f. *Empirisch* kann offensichtlich nicht von allgemeingültigen Wertsystemen ausgegangen werden (Küpper [Theorie] 62f., Drumm [Personal] 638f.); damit verlegt sich die Problematik in einen ethisch-philosophischen Bereich des Wirtschaftens.

³⁶ Vgl. Bacharach [Theories] 498f., Chmielewicz [Forschung] 210ff., 281ff., Kieser/Kubicek [Theorie] 66ff., Nehrass [Ideology] 429f., auch Marchington/Parker [Relations] 48ff.

skriptive oder theoretische Aussagen einschränken oder überlagern, konkret etwa durch Einschränkung des Situations- oder Alternativenraumes oder durch die Überlagerung theoretischer durch ethische 'Gesetzesaussagen'. Im Rahmen personalorientierter Beiträge treten Probleme dieser Art häufig bei nicht primär wirtschaftswissenschaftlicher Forschung oder Konzeptentwicklung auf. Dies wird etwa für Aspekte des 'Involvement' im Harvard-Ansatz bzw. im Stil-Gedanken von *Guest* deutlich. Bei einer *personalwirtschaftlichen* Verwertung dieser Beiträge ist entsprechend der ethisch-normative Gehalt der Aussagen abzutrennen und ggf. gesondert zu behandeln.³⁷

Ferner wirft die Konzeptentwicklung nicht nur Fragen der Wissenschaftsziele, sondern auch der *Forschungsmethodik* auf.³⁸ Diese Problemstellung wird als Ergebnis der Literatursauswertung ebenfalls deutlich. Im Zentrum stehen dabei die Unterschiede logisch-deduktiver und empirisch-induktiver Forschung und deren Eignung bzw. Probleme bei der Ausarbeitung eines wissenschaftlichen Konzepts, insbesondere bei der Entwicklung eines empirisch fundierten theoretischen Aussagensystems. So werden bei einer Reihe überwiegend *logisch-deduktiver* Ableitungen der 'Human-Resource-Fit'-Ansätze Schwächen bei der empirischen Gültigkeit deutlich. Umgekehrt zeigen überwiegend *empirisch-induktive* Ansätze Schwachstellen bei der Erfassung relevanter Variablen sowie bei der Erklärung von Wirkungsbeziehungen. Daher bietet sich eine *Kombination beider Ansätze* an, wobei die neueren Entwicklungen zur Personalführung gerade die Bedeutung einer empirisch fundierten, aber logisch-deduktiv orientierten Abgrenzung und Erfassung des Gegenstandsbereichs der Personalführung und seiner Wirkungsbeziehungen deutlich machen. Im Hinblick auf die unterschiedlichen Fachbeiträge ist hier gerade die umfassend-allgemeine Orientierung der Konzeptentwicklung und die Loslösung von traditionell funktionalen, institutionalen oder ethisch-normativen Beschränkungen zu betonen.

Schließlich werden in Verbindung mit der Entwicklung des Fachbereichs und bei der grundsätzlichen Erfassung des Untersuchungsgegenstands eine Reihe von Beziehungen zu anderen Fachbereichen deutlich. „*Die Entwicklung eines anspruchsvollen theoretischen Systems der Personalwirtschaft sieht sich damit mit der Frage einer interdisziplinären Erweiterung der betriebswirtschaftlichen Problemperspektive und insbesondere mit der Integration psychologischer, sozialpsychologischer und soziologischer Erkenntnisse konfrontiert.*“³⁹ Dies

³⁷ Vgl. Chmielewicz [Forschung] 292ff., 315, Kosiol [Unternehmung] 205ff., Küpper [Theorie] 57ff., 84.

³⁸ Vgl. Chmielewicz [Forschung] 87ff., 143, Grochla [Theorie] 71ff., Kosiol [Organisation] 34ff., Schweitzer [Gegenstand] 66 ff., Wright/McMahan [Perspectives] 296ff.

³⁹ Frese [Personal] 224; s. auch Bisani [Personal] 31ff., Chmielewicz [Forschung] 19ff., Drumm [Personal] 2, Grochla [Theorie] 220ff., Heinen [Entscheidung] 981, 987, Hentze [Personal] 39, Sadowski et al. [Personal] 401, Staehle [Management] 120ff., Wunderer/Mittmann [Personal] 624.

betrifft sowohl den Forschungsbereich als auch die *fachliche Relevanz* von Aussagen. Im Hinblick auf die Literaturbeiträge ist daher die Beziehung zur Arbeitswissenschaft, Psychologie, Soziologie, Ingenieurwissenschaft oder zum Arbeitsrecht und Industrial Relations zu klären. Konkret stellt sich die Frage, inwieweit eine Aussage als Teil eines betriebswirtschaftlichen Aussagensystems akzeptiert werden kann, d.h. das Aussagensystem dem Erkenntnisgegenstand der Betriebswirtschaftslehre zuzurechnen ist. Folgt man der Formulierung des zugehörigen Identitätsprinzips nach Schweitzer⁴⁰, so können alle Aussagen dem betriebswirtschaftlichen Erkenntnisgegenstand zugerechnet werden, die *Entscheidungen über knappe Güter in Unternehmungen zur optimalen Erreichung der gesetzten Ziele* zum Gegenstand haben. Während dies den Forschungsbe- reich sehr genau eingrenzt, wird die Aufnahme bzw. Umformulierung von Aus- sagen anderer Fachbereiche als Teil betriebswirtschaftlicher Aussagensysteme keinesfalls ausgeschlossen. Im Gegenteil, um die auftretenden Probleme dar- stellen zu können, um Aussagen über Wirkungen und Zusammenhänge zu ma- chen und adäquate Problemlösungen zu entwickeln, muß auch auf zunächst fachfremde Forschungsergebnisse zurückgegriffen werden.⁴¹ Bei motivations- theoretischen Aussagen zum Leistungsverhalten der Mitarbeiter wird dies deut- lich. Für das vertretene Forschungsverständnis folgert Küpper: *„Das Schwer- gewicht einer betriebswirtschaftlichen Analyse ist auf die Tatbestände zu legen, durch welche die wirtschaftlichen Prozesse der Unternehmung gekennzeichnet werden. Jedoch haben auch andere Tatbestände, insbesondere technische, soziologische und psychologische, Einfluß auf wirtschaftliche Prozesse. Des- halb sind diese Tatbestände insoweit in die betriebswirtschaftliche Analyse einzubeziehen, als ohne sie theoretische Aussagen über ... Auswirkungen ... auf die wirtschaftlichen Prozesse nicht formulierbar erscheinen.“*⁴²

⁴⁰ Schweitzer [Gegenstand] 45ff., s. auch Chmielewicz [Forschung] 22ff., Staehle [Ma- nagement] 135f.; anders etwa bei Bisani [Personal] 36ff.

⁴¹ Vgl. Chmielewicz [Forschung] 25ff., Hentze/Kammel [Controlling] 18, Kosiol [Unter- nehmung] 210, Schanz [Personal] 47, Schweitzer [Grundfragen] 6ff.

⁴² Küpper [Theorie] 24.

C. Entwurf der Grundzüge eines integrativen Konzepts der strategischen Personalführung

Die Auswertung der Literatur im vorausgegangenen Kapitel wirft eine Reihe von Fragen für die konzeptionelle Gestaltung der strategischen Personalführung auf. Bei den relativ großen Unterschieden in der Behandlung des Themengebietes stellt sich insbesondere die Aufgabe einer *systematischen Abgrenzung und Ableitung* der einzelnen Konzeptelemente. Im Hinblick auf die Ansätze des Human Resource Management wird der strategischen Ebene der Personalführung besondere Bedeutung zugemessen, für die eine integrationsorientierte Betrachtung angestrebt wird.

Aufgrund dieser Überlegungen wird im folgenden Kapitel zunächst ein eigenständiger Ansatz zur formalen und inhaltlichen Abgrenzung der Personalführung entwickelt. Ausgehend von einem Vorschlag zur Definition der Personalführung werden in C.I die zugehörigen konzeptionellen Elemente allgemein ausgearbeitet. Einen wichtigen Teilansatz ist dabei die *Entwicklung einer problemorientierten Ableitung von Teilaufgaben* der Personalführung dar. Diese soll eine formal-logisch schlüssige und empirisch zweckmäßige Abgrenzung des Gegenstandsbereichs gewährleisten.

Die Überlegungen zu den Grundzügen der Personalführung werden in C.II für die strategische Ebene weiter konkretisiert. Ein ergänzender Schwerpunkt ist dabei die Einordnung der strategischen Personalführung in den Gesamtzusammenhang des strategischen Management. Insbesondere wird die Stellung und Bedeutung der Personalführung im Rahmen *markt- und ressourcenorientierter Ansätze* genauer untersucht. Einen weiteren Schwerpunkt bilden grundlegende *Fragen zur Integration der strategischen Personalführung*. Hierbei werden zunächst Teilprobleme der Integration abgeleitet und in einem weiteren Schritt Bereiche und Ansatzpunkte der Integration präzisiert. Beide Betrachtungsschwerpunkte sind in der Literatur bisher kaum thematisiert und werden daher ausführlicher behandelt. Darauf aufbauend werden in Kapitel D konkrete Vorschläge zur Integration der strategischen Personalführung entwickelt.

I. Grundlegende Kennzeichnung der Personalführung

1. Begriff und Abgrenzung der Personalführung

Die Auswertung der Beiträge zur Weiterentwicklung der strategischen Personalführung macht die unterschiedlichen Auffassungen zum konzeptionellen Inhalt der Personalführung deutlich. Zur Entwicklung eines geschlossenen Gesamtansatzes für die strategische Personalführung sind daher zunächst grundsätzliche Überlegungen zu den konzeptionellen Grundzügen der Personalführung anzustellen. Die *begriffliche Abgrenzung der Personalführung* ist hierbei Grundlage für die Zuordnung von Zielen und Aufgaben zur Personalführung. Sie hat insbesondere die Bezüge zur Personalwirtschaft, zur Unternehmungsführung und zu anderen Begriffen im Gegenstandsbereich herzustellen.

Wie in B.I.1 dargestellt wird, liegt der Betrachtung der Personalführung eine Unterscheidung personalwirtschaftlicher Probleme nach dem *Objektgliederungsprinzip* zugrunde. Als *Personal* oder Mitarbeiter wird dabei die Gesamtheit der in einer Unternehmung beschäftigten Personen bezeichnet. In einer ersten, groben Abgrenzung kann der Gegenstand der *Personalwirtschaft* entsprechend gekennzeichnet werden als *die Auseinandersetzung mit den Fragen des Wirtschaftens in Unternehmungen, welche die dort beschäftigten Mitarbeiter betreffen*. Damit werden alle „*Problemstellungen und Problemlösungsbemühungen assoziiert, die das Personal eines Betriebes betreffen, gleichgültig, in welchem betrieblichen Funktionsbereich sie entstanden sind bzw. unternommen werden.*“¹

Diese Definition ist jedoch für eine genauere Abgrenzung der Personalführung zu allgemein. Als weiteres Kriterium kann daher der Bezug der Mitarbeiter zum Gegenstand des Wirtschaftens in der Unternehmung herangezogen werden. Letzteres konkretisiert sich im Sachziel bzw. der Sachaufgabe einer Unternehmung – der Bereitstellung von Gütern zur Fremdbedarfsdeckung.² Der Beitrag der Mitarbeiter hierzu besteht in der Bereitstellung und dem Einsatz von Arbeitsleistung. Damit kann die *Bereitstellung und Sicherung der Arbeitsleistung zum Zweck der Leistungserstellung als Gegenstand der Personalwirtschaft* definiert werden. Diesem Grundgedanken entsprechen auch die Abgrenzungen anderer objektorientierter Funktionen.³

¹ Kossbiel [Personal] 395, s. auch Bisani [Personal] 53ff., Drumm [Personal] 9f., Frese [Personal] 223, Schanz [Personal] 6f., 31f.

² Vgl. Grochla [Organisation] 38f., Kosiol [Unternehmung] 19, 39, 89, 115, Schweitzer [Gegenstand] 29ff.

³ z. B. der Materialwirtschaft Grochla [Material] 198; Weber [Controlling] 251.

Der *Begriff der Personalführung* kann nun ebenfalls präzisiert werden. So greift die Personalführung Fragen der *zielorientierten Gestaltung* aus dem Problemkreis der personalwirtschaftlichen Betrachtung heraus. Als Teilbereich der Unternehmungsführung findet dabei eine Ausrichtung auf die Gesamtzusammenhänge der Unternehmung statt. Entsprechend ergibt sich als Gegenstand der Personalführung: *die mitarbeiterbezogene Gestaltung der Unternehmung zur bedarfsgerechten Bereitstellung und Sicherung der für den Unternehmungsprozeß notwendigen Arbeitsleistung in Ausrichtung auf die Ziele der Unternehmung*. Aus dieser Definition resultieren zunächst Fragen der zielorientierten und bedarfsgerechten Bereitstellung der *Arbeitsleistung* sowie zu deren Sicherung durch eine dauerhafte Versorgung der Unternehmung mit den benötigten *Mitarbeitern*. Betrachtet man darüber hinaus die Stellung der Personalführung im Rahmen der gesamten Unternehmungsführung, können der Personalführung Aspekte einer *Einflußnahme auf die Gestaltung der Unternehmung entsprechend den gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernissen des Mitarbeitereinsatzes* als weitere Komponente zugeordnet werden.⁴

Anhand dieser begrifflichen Bestimmung der Personalwirtschaft und Personalführung kann eine genauere Abgrenzung gegenüber ähnlich verwendeten Begriffen vorgenommen werden.⁵ Zunächst tritt insbesondere der Begriff des *Personalmanagement* in der deutschen und englischsprachigen Literatur auf. Dieser stimmt in seiner Ausrichtung auf dispositive Handlungen mit dem hier verwendeten Begriff der Personalführung überein, er kann aber, wie der Begriff des Management allgemein, sowohl funktionale als auch institutionale Bedeutungsschwerpunkte aufweisen. Die Begriffe *Personalwesen* und *Personnel Management* beziehen sich überwiegend auf die funktionale Zusammenfassung personalwirtschaftlicher Aufgaben in einer Organisationseinheit. Diese Verwendung wird im folgenden beibehalten. Daneben wird der Begriff der Personalführung oft auch als personale Komponente der Unternehmungsführung im Sinne einer „*zielorientierten Beeinflussung von Personen in Unternehmungen*“⁶ verstanden. Bei weiter Interpretation des Begriffs entspricht dies der oben gewählten Definition. Soweit sich die ‘zielorientierte Beeinflussung’ jedoch auf Verhaltensbeeinflussung und die darauf ausgerichtete Gestaltung der mitarbeiterbezogenen Koordination bezieht, wird nur ein Teil der gewählten Definition angesprochen. In der engsten Fassung bezieht sich ‘Personalführung’ auf die *Mitarbeiterführung* im Sinne von personalbezogenem Führungs- bzw. Führer-

⁴ In Anlehnung an Friedl [Controlling] 67.

⁵ Vgl. z.B. Berthel [Personal] 2, 7f., Bisani [Personal] 38f., Hentze [Personal] 25, Hentze/Brose [Führung] 21f., 78ff., Weber [Controlling] 249ff.

⁶ Bea [Führung] 1; vgl. auch Bisani [Personal] 51f., Dill/Hügler [Kultur] 144, Heinen [Kultur] 37f., Hentze/Brose [Führung] 80f., Koslowski [Controlling] 8f., Staehle [Management] 70, Scholz [Personal] 399, Weber [Controlling] 249f.

verhalten. Dabei handelt es sich formal um eine personenbezogene Umsetzung von Führungsvorgaben durch Anweisung (persönliche Weisung); diese wird auch als *Leitung* bezeichnet.⁷ *Führungsstile* und *Führungsrichtlinien* sind entsprechend als die generelle Regelung und Ausrichtung der Personalleitung zu verstehen (s. D.I.3.d). Der leitungsorientierte Führungsbegriff wird hier vermieden.

2. Ziele der Personalführung

a) Grundgedanken eines Optimums der Personalführung

Der formale Ausgangspunkt eines Konzepts der Personalführung ist die zugehörige *Zielkomponente*. Als Aussagen über erwünschte Zustände, die als Ergebnis von Entscheidungen eintreten sollen,⁸ geben Ziele die grundlegende Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns vor. Die Ziele der Personalführung können auf Basis der begrifflichen Abgrenzung der Personalführung zunächst in genereller Form bestimmt werden. Damit bilden sie die Grundlage für eine Abgrenzung und Zuordnung von Aufgaben zur Personalführung. Ziele und Aufgaben zusammen konkretisieren die Problemstellung der Personalführung (s. B.I.3);⁹ damit wird eine Klärung der inhaltlichen Fragen, die durch den Vergleich der Beiträge in der Literatur aufgeworfen wurden, erst möglich.

Basis des Wirtschaftens der Unternehmung sind die *Ziele der Unternehmung*. Sie wirken auch in den Teilbereichen und Funktionen der Unternehmung fort, da grundsätzlich alle Teilfunktionen zur Erreichung der Ziele der Gesamtunternehmung beizutragen haben.¹⁰ Dieser Grundgedanke kommt auch bei der begrifflichen Abgrenzung der Personalführung zum Ausdruck. Zur Erfassung und Präzisierung der Ziele der Personalführung und ihrer Beziehungen zu den Unternehmungszielen ist es sinnvoll, Sach- und Formalziele bzw. direkte und indirekte Ziele zu unterscheiden und formal genauer zu analysieren (s. B.IV.2).¹¹

⁷ Vgl. Berthel [Personal] 59f., Grochla [Organisation] 65f., 95, Bea [Führung] 7ff.; bzw. allgemein als Entscheidungsbeziehung in der Organisationsstruktur, Kosiol [Organisation] 53, 101, umgekehrt Bisani [Personal] 51f., 560.

⁸ Vgl. Bea [Entscheidung] 383, Drumm [Personal] 8, Küpper [Controlling] 67, [Theorie] 77; Heinen/Dill [Kultur] 209f., Hentze [Personal] 50.

⁹ Vgl. Friedl [Controlling] 25ff., Grochla [Organisation] 39f., Hentze [Personal] 50f., Reichmann [Controlling] 3f.

¹⁰ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 159f., Drumm [Personal] 24f., Grochla [Material] 200, Kosiol [Organisation] 24f., Schweitzer [Planung] 27, situativ Berthel [Personal] 449f.

¹¹ Vgl. Berthel [Personal] 2f., Bisani [Personal] 54f., Bleicher [Zentralisation] 225f., Grochla [Organisation] 38ff., Hentze [Personal] 54ff., Kossbiel [Personal] 416f., Kosiol [Unternehmung] 212f., Schanz [Personal] 15f.

Die *direkten* oder *materialen Ziele* bilden die Grundlage der Abgrenzung des jeweiligen Aufgabenbereichs und geben den zugehörigen Prozessen und Aktionen die materiale Richtung ihres Verlaufes.¹² Für die Personalwirtschaft und Personalführung leiten sich die direkten Ziele aus der grundlegenden Abgrenzung des Gegenstands der Personalführung, d.h. aus dem geforderten Beitrag zum Unternehmungsprozeß und damit aus dem sachlichen Unternehmungszweck her. Das direkte Ziel der Personalführung konkretisiert sich entsprechend im personalwirtschaftlichen Beitrag zur Leistungserstellung und kann als *die Gewährleistung der bedarfsgerechten Bereitstellung und Sicherung der für den Unternehmungsprozeß notwendigen Arbeitsleistung* formuliert werden. Im Hinblick auf den jeweiligen Bedarf kann das direkte Ziel nach Art bzw. Qualität, Menge, Zeit und Ort präzisiert werden. Mit dem Gedanken der Versorgungssicherung werden darüber hinaus übergreifende und längerfristige Zielaspekte betont. Die Personalführung hat durch geeignete *dispositive Maßnahmen* die Erreichung der direkten Ziele zu gewährleisten.

Die *indirekten Ziele* dienen der Präzisierung, Abgrenzung und Ausrichtung der aus den direkten Zielen abgeleiteten Aufgaben. Sie leiten sich aus den grundlegenden *Ergiebigkeitszielen* der Unternehmung, d.h. aus deren wirtschaftlichen, technischen, ökologischen und sozialen Zielen ab.¹³ Die Bedeutung der indirekten Ziele wird ersichtlich, wenn zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe mehrere Handlungsmöglichkeiten verfügbar sind. Dann werden Kriterien zur Ausrichtung der Aufgabenerfüllung bzw. zur Bewertung der Eignung von Maßnahmen notwendig. Entsprechend kann die Erfüllung der jeweiligen Sachaufgabe nach den Zielerreichungs- bzw. Ergiebigkeitsgraden der indirekten Ziele beurteilt werden. Hierzu sind die Unternehmungsziele für die Problemstellung der Personalführung allgemein und für die auftretenden Teilprobleme speziell zu konkretisieren. Diese Ableitung indirekter Ziele der Personalführung aus den Zielen der Unternehmung in Abhängigkeit von der Unternehmungssituation entspricht einer situativen und fallbezogenen Ausgestaltung der Personalführung.

¹² Vgl. Grochla [Organisation] 38f., Heinen [Entscheidung] 981, Hentze [Personal] 55f., Kosiol [Organisation] 41f., [Unternehmung] 115 (setzt Sachziel und sachliche 'Endaufgabe' gleich), Kossbiel [Personal] 415, Friedl [Controlling] 99, Reichmann [Controlling] 3f., Schulte-Zurhausen [Organisation] 61f.

¹³ Vgl. Grochla [Organisation] 19, Hentze [Personal] 56ff., Kosiol [Unternehmung] 39, 56, Kossbiel [Personal] 415ff., Schweitzer [Gegenstand] 29, 50ff.; Hoss [Controlling] 16, Milgrom/Roberts [Economics] 22f., Schanz [Personal] 16f., Schuler [Resources] 7ff. Für die Beschaffung formulieren Grochla/Schönbohm ([Beschaffung] 34): „Durch die Ausrichtung der beschaffungspolitischen Entscheidungen an den Formalzielen soll ... erreicht werden, daß die Beschaffungsentscheidungen nicht isoliert, d.h. allein im Hinblick auf die Beschaffungsaufgabe, sondern integriert, d.h. unter Ausrichtung auf das gesamte Zielsystem der Unternehmung, getroffen werden.“

Werden die direkten und indirekten Ziele kombiniert, kommt man zu Aussagen über ein erstrebtes Gesamtziel, welches durch die gestaltenden und steuernden Maßnahmen der Personalführung zu erreichen ist. In Anlehnung an *Grochla* kann bei diesem Gesamtziel auch von einem *Optimum der Personalführung* gesprochen werden.¹⁴ Betont man dabei den Bezug zum Leistungsziel der Unternehmung, so umfaßt dieses Ziel *die Versorgung der Unternehmung mit der für den Unternehmungsprozeß benötigten Arbeitsleistung zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Menge und der richtigen Qualität bei bestmöglicher Erfüllung der gesetzten Unternehmungsziele*. Im Hinblick auf die ausgewerteten Literaturbeiträge wird mit dem personalwirtschaftlichen Optimum ein zentraler Gedanke für die formale Abgrenzung des Gegenstandsreichs der Personalführung formuliert. In der Unternehmung konkretisiert sich dieses Gesamtziel durch den sachlichen Unternehmungszweck und die weiteren gesetzten Ziele im Rahmen der Unternehmungssituation.

b) Zielsystem der Personalführung

Zur Präzisierung des personalwirtschaftlichen Optimums und als Grundlage einer Ableitung und Abgrenzung der weiteren Teilelemente einer Konzeption der Personalführung können die direkten und indirekten Ziele weiter differenziert werden. Sie sind dann im Gesamtzusammenhang eines *Zielsystems der Personalführung* zu sehen. Während die direkten Ziele dabei die inhaltlichen Aspekte weiter konkretisieren, liefert die Ableitung indirekter Ziele aus den Zielarten der Unternehmung Anhaltspunkte für die mögliche Ausrichtung der Personalführung. Die Ableitung der Ziele ist damit speziell Grundlage für die weitere Abgrenzung und Zuordnung von Teilaufgaben zur Personalführung generell und konkret für arbeitsteilige Bereiche in der Unternehmung.¹⁵ Bei letzterer ist jedoch die grundlegende Problemstellung bzw. Situation der Unternehmung zu berücksichtigen.¹⁶ Die *Situation der Unternehmung* beeinflusst dabei insbesondere die inhaltliche Ausrichtung, Bedeutung und Realisierbarkeit der verfolgten Ziele. Durch die auftretenden Probleme, besonders Engpässe und erkennbaren Erfolgchancen, wird darüber hinaus auch die Art der ver-

¹⁴ „Auch könnte man eine ökonomische Zielsetzung im Personalbereich als "personalwirtschaftliches Optimum" bezeichnen, wenn es gelingt, die erforderliche Anzahl von Mitarbeitern mit dem gewünschten Ausbildungsniveau zur rechten Zeit und am rechten Ort zu möglichst geringen Kosten bereitzustellen“ (*Grochla/Schönbohm [Beschaffung]* 36).

¹⁵ Vgl. *Friedl [Controlling]* 25, *Dill/Hügler [Kultur]* 159, *Grochla [Organisation]* 38ff., *Hentze [Personal]* 50, 60, *Schweitzer [Einführung]* 28, *Müller [Controlling]* 92, *Reichmann [Controlling]* 3ff.

¹⁶ Vgl. *Bisani [Personal]* 571ff., *Drumm [Personal]* 7ff., 23, *Hentze [Personal]* 62, *Müller [Controlling]* 83f., *situativ Berthel [Personal]* 449ff.

folgten Ziele – für die Unternehmung und speziell für die Personalführung – beeinflusst; insofern kann von problem- und erfolgsorientierten Zielen gesprochen werden. Die geordnete Gesamtheit der Ziele bildet das *Zielsystem* der Personalführung, das wiederum ein Teil des Zielsystems der Unternehmung darstellt.

Um als Grundlage der Zuordnung von Aufgaben zur Personalführung sowie für konkrete Entscheidungen in der Unternehmung zu dienen, hat das Zielsystem einer Reihe *formaler Anforderungen* zu genügen.¹⁷ Zunächst sind die Teilziele nach Zielart, -ausmaß und -priorität sowie nach dem sachlichen und zeitlichen Geltungsbereich vollständig zu definieren. Für eine Anwendung in konkreten Entscheidungssituationen müssen die Ziele operational formuliert sein, d. h., es müssen Kriterien und Maßstäbe der Zielerreichung festgelegt sein. Bei mehreren Zielen und Unterzielen ist eine Zielordnung zu ermitteln und diese auf Vollständigkeit, Vereinbarkeit und Realisierbarkeit zu überprüfen. Dabei auftretende Beziehungen zwischen Zielen können auf formaldefinitionslogischen, empirischen und präferenzbezogenen Ursachen beruhen. Von Bedeutung ist die Ermittlung und Lösung etwaiger Zielkonflikte. Dies gilt nicht nur für die Ziele der Personalführung untereinander, sondern auch für ihre Stellung im Zielsystem der Unternehmung.

Die formale Ableitung von Unterzielen aus dem *direkten Ziel* der Personalführung dient insbesondere der inhaltlichen Konkretisierung des Gegenstandsbereichs der Personalführung, speziell der Abgrenzung und Zuordnung der jeweiligen sachlichen Teilaufgaben. Hierzu ist eine möglichst systematische und vollständige Ableitung von Teilzielen notwendig. Dies ist formal, d. h. ohne inhaltliche Spezifikation des Gestaltungsgegenstands, nur in begrenztem Umfang möglich. So kann eine Ableitung von Unterzielen unter anderem etwa nach sachlichen, zeitlichen, hierarchischen, organisations- oder gruppenbezogenen Kriterien erfolgen.¹⁸ Inhaltlich ergeben sich in bezug auf die Bereitstellung und Sicherung der Arbeitsleistung Teilziele der *Schaffung und Erhaltung eines leistungsfähigen und leistungsbereiten Mitarbeiterpotentials* sowie der *Gewährleistung des geeigneten Einsatzes der Arbeitsleistung*. Mögliche Unterziele sind die Attraktion von Bewerbern, die Anbindung guter Mitarbeiter sowie die Förderung des Ausbildungsstandes (s. Tab. 1). Bereits hier reicht aber eine rein formale Analyse nicht mehr aus; vielmehr ist eine geeignete Analyse des Gegenstandsbereichs der Personalführung sowie der potentiell auftretenden Wirkungsbeziehungen und Teilprobleme notwendig. Dieser Problemkreis ist Gegenstand von Abschnitt I.3.

¹⁷ Vgl. Bea [Entscheidung] 383ff., Dill/Hügler [Kultur] 159f., Frese [Personal] 227f., Heinen [Kultur] 33ff., Hentze/Kammel [Controlling] 49f., Küpper [Controlling] 67ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 322ff., Schweitzer [Planung] 60ff., Wild [Planung] 55ff.

¹⁸ Vgl. Schweitzer [Einführung] 28.

Tabelle 1

Überblick über direkte und indirekte Teilziele der Personalführung¹⁹

Teilziele der Personalführung			
Direkte Teilziele der Personalführung			
Bereitstellung des Mitarbeiterpotentials Sicherung der Arbeitsmarktposition Attraktivität der Unternehmung, Anbindung		Sicherung der Leistungsbereitschaft Unterbinden von Leistungsvermeidung Verbesserung der Motivation der Mitarbeiter	
Indirekte Teilziele der Personalführung			
wirtschaftlich	technisch	sozial	ökologisch
Wettbewerbsvorteile relative Lohnhöhe- Wertbeitrag/Kosten Lohnkostenposition, -zusammensetzung Reaktions-, Anpassungsfähigkeit Effizienz von Personalführung, Personalwesen	Qualität Güterversorgung, -fluß, Einsatzfähig- keit, Einsatzbereit- schaft, Ausbildung Produktivität, Arbeitsintensität Automatisierung Vielseitigkeit, Anpassungsfähigkeit	Humanisierung Betriebsklima, -kultur, -moral, Zufriedenheit, Selbstverwirklichung Bildung, Information Gesundheit, Sicher- heit, sozialer Status, Lebensqualität; Stellung von sozial Schwächeren Gerechtigkeit; Rechtstaatlichkeit, Demokratisierung	Umgang mit der natürlichen Umwelt/ Information Nutzung der Einsatz- güter, Abfall- vermeidung, Recycling Durchführung der Arbeitsaufgaben Vorsicht beim Umgang mit Problemstoffen Verbesserungs- bemühungen

Die weitere Ausrichtung der direkten Teilziele hat über die korrespondierenden *indirekten Ziele* zu geschehen. Entsprechend sind indirekte Ziele für die Personalführung und ihre Teilfunktionen abzuleiten. Einen Überblick über die möglichen indirekten Teilziele gibt Tabelle 1. Die *technischen* Ziele betreffen dabei überwiegend Stellung und Beitrag der Mitarbeiter bzw. der Arbeitsleistung im Rahmen von Technologien der Unternehmungsprozesse. *Ökologische* Zielinhalte können sich sowohl auf konkrete Handlungen der Mitarbeiter als auch auf Informationen und Instruktionen im Zusammenhang mit der Beanspruchung und Belastung der natürlichen Umwelt beziehen.²⁰ Aus *wirtschaftlicher* Sicht ergeben sich etwa Zielinhalte in bezug auf Personalkosten oder auf Beiträge zur Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit.

¹⁹ Vgl. hierzu Bisani [Personal] 55, Christiansen [Strategy] 158, Drumm [Kultur] 66, Dyer [Strategy] 160, 165f., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 276, Hentze [Personal] 62f., Hentze/Kammel [Controlling] 30f., Rohmert [Gestaltung] 604, 612f., Rosenstiel [Psychologie] 118ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 37f., Schuler [Resources] 7ff., Staehle [Management] 825f., Ulich [Psychologie] 113ff., 161, Wiendieck [Psychologie] 127ff.

²⁰ Vgl. Hentze [Personal] 48.

Eine besondere Bedeutung für die Personalführung haben die *sozialen Ziele* der Unternehmung. Neben der allgemeinen Einstellung gegenüber der sozialen Umwelt bestimmen sie wichtige Aspekte der Stellung von Mitarbeitern in der Unternehmung. Entsprechend beruhen soziale Ziele letztlich auf ethischen Grundlagen, die durch die Politik der Unternehmung vertreten werden. Hier lassen sich Bezüge zum 'Menschenbild', zur 'Management-Philosophie' in der Unternehmung²¹ und zu Grundwerten wie Würde, Freiheit, Verwirklichung, Unversehrtheit und sozialer Absicherung herstellen.²² Als allgemeine Inhalte der sozialen Beziehungen können Rechtstaatlichkeit, Demokratisierung oder soziale Verantwortung genannt werden. Bezogen auf die Unternehmung tritt insbesondere die Humanisierung als Oberziel hervor, daneben ergeben sich eine Reihe von allgemeinen und speziellen Inhalten wie Betriebsklima, Bildung, Randgruppenintegration, Sicherheit und Gesundheit, Lebensqualität oder Zufriedenheit sowie Gerechtigkeit und Fairneß im Arbeitsverhältnis.²³

Für die notwendige *Operationalisierung* und *Ordnung* personalwirtschaftlicher Ziele werden häufig Kennzahlensysteme herangezogen, was insbesondere für Kostenziele möglich ist (s. D.II.4.e). Daneben ergeben sich eine Reihe von Größen, die als Teilziele und als *Ersatzkriterien* für schlecht operationalisierbare Ziele dienen; hierzu gehören etwa Fluktuation, Fehlzeiten, Streiks, Beschwerden, Produktivität sowie Motivations- und Zufriedenheitsmaße. Ein weiteres Beispiel sind die Äquivalenzprinzipien der Entlohnung als Kriterium für die Entlohnungsgerechtigkeit (s. D.I.2.c).

Die möglicherweise auftretenden *Beziehungen* zwischen den verfolgten Zielen sind unproblematisch, solange Ziele neutral zueinander stehen oder sich gegenseitig fördern. Die Möglichkeit von *Zielkonflikten* ist aber unschwer erkennbar und tritt praktisch häufig auf. Zielkonflikte entstehen überwiegend zwischen allgemeinen Wirtschaftlichkeitszielen und Motivations- oder Zufriedenheitszielen; sie sind dabei auch Ausdruck von Unterschieden zwischen den Zielen der Unternehmung und den Zielen der Mitarbeiter (s. 3.b).²⁴ Als eine

²¹ Vgl. Berthel [Personal] 450f., Bisani [Personal] 578f., Drumm [Personal] 24f., 398ff., Farnham/Pimlott [Relations] 79f., Gospel/Palmer [Relations] 63ff., 79f., Hentze [Personal] 80f., Lewin/Mitchel [HRM] 37f., Purcell/Ahlstrand [HRM] 152ff., 169., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 41f., Schanz [Personal] 56ff., Staehle [Management] 176ff., 587. „By the philosophy of management, what is meant is management's attitudes toward the human resource components of the organization..." Dunlop [Marktes] 390.

²² Vgl. Bisani [Personal] 55ff., Drumm [Personal] 491f., 646ff., [Kultur] 66, 68, Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 37f., Scholz [Personal] 57ff., Schlesinger [Norm] 88ff.

²³ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 276, Rosenstiel [Psychologie] 118ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 37f., 87f., Schuler/Dowling/DeCieri [Framework] 427f., Schuler [Resources] 7ff., Dyer [Strategy] 160, Staehle [Management] 587ff.

²⁴ Vgl. Berthel [Personal] 5, Bisani [Personal] 580ff., Drumm [Personal] 8f., 25f., 492, Hentze [Personal] 59f., Schanz [Personal] 17, Kossbiel [Personal] 416f., Watson [Management] 128.

mögliche Lösung bieten sich direkte Veränderungen im Zielsystem der Unternehmung an, etwa durch Zieldominanz, -aufteilung, -überführung, -sequenz oder -kompromiß²⁵. Hierbei ist ein konkreter Bezug zu den auftretenden Zielkonflikten jeweils notwendig. Grundsätzlich wird jedoch die *Notwendigkeit einer Abstimmung von Teilzielen* der Personalführung deutlich. Ergebnis eines systematischen Vorgehens der Zielbildung ist ein geschlossenes, abgestimmtes und operationales Zielsystem der Personalführung.

Im Zusammenhang mit den entwickelten Grundgedanken eines Optimums der Personalführung und der weiteren Analyse des Zielsystems ergeben sich einige *Unterschiede zu den untersuchten Beiträgen in der Literatur*. Diese resultieren überwiegend aus dem hier geforderten expliziten Bezug zu den Unternehmungszielen und der konsequenten Ausrichtung auf diese Ziele. Insbesondere für die direkten Ziele finden sich in den untersuchten Ansätzen kaum Bezüge zum Sachziel der Unternehmung bzw. ein Versuch der systematischen Ableitung von Teilzielen. Im Bereich indirekter Ziele erfolgt in einigen Beiträgen eine implizite oder explizite Auswahl einzelner Ziele, etwa eines Kostenziels oder eines Sozialziels. Die Überlegungen zum Zielsystem der Personalführung machen die potentiellen Probleme einer derartigen Einschränkung der inhaltlich-analytischen Betrachtung deutlich. Gleichzeitig ist nach der hier vertretenen Auffassung eine unabhängige Zielsetzung für die Personalführung bzw. Personalfunktion – als Selbstzweck – nicht ableitbar. Auch normative Überlegungen zur Beteiligung von ‘Stakeholdern’ (Harvard-Ansatz) lassen sich in diesem Zusammenhang nicht begründen. Gleichzeitig schließen die formalen Überlegungen nicht aus, daß die Zielbildung empirisch eine Mehrpersonenentscheidung darstellt, in die auch individuelle Ziele der beteiligten ‘Stakeholder’ Eingang finden. Entsprechend können Aussagen über Ablauf und Einflüsse auf die Zielbildung wichtig für die Gestaltung des Zielbildungs- und Führungsprozesses der Unternehmung sein. Derartige Aussagen, wie sich das Zielsystem der Personalführung im konkreten Fall gestaltet und inwieweit Ziele explizit formuliert und berücksichtigt werden, sind integraler Bestandteil empirisch-induktiver bzw. -pragmatischer Forschungsansätze.²⁶

²⁵ Vgl. Bisani [Personal] 583, Schweitzer [Einführung] 28f.

²⁶ Vgl. Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 4ff., Bisani [Personal] 52ff., 571ff., Grochla [Organisation] 42ff., [Theorie] 181ff., Dill/Hügler [Kultur] 163f., Dyer [Process] 266f., Heinen [Entscheidung] 983, [Kultur] 33f., Hentze [Personal] 52ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 5ff., Lewin/Mitchel [HRM] 8f., Milgrom/Roberts [Economics] 22, 39ff., Müller [Controlling] 84, Mintzberg [Management] 98f., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 211f., Scholz [Management] 25ff., Staehle [Management] 401ff., 411ff., 494ff., Wunderer/Mittmann [Personal] 632f. (Entspricht der Diskussion zu strategischen Inhalts- und Prozeßansätzen bzw. zu Entscheidungslogik und -verhalten).

3. Teilprobleme der Personalführung

a) Ableitung von Teilproblemen der Personalführung

Die Verwirklichung des Optimums der Personalführung stellt ein komplexes Gestaltungsproblem dar. Neben den verschiedenen verfolgten Zielen und den zugrundeliegenden komplexen sachlichen Zusammenhängen, wie sie bereits bei der Auswertung der Literaturbeiträge deutlich werden, ist zu berücksichtigen, daß eine zukunftsbezogene Gestaltungsaufgabe wahrgenommen wird, mit der zusätzlich Informationsunsicherheiten auftreten. Daher wird versucht, das Gesamtproblem der Personalführung in Teilprobleme aufzuspalten und einer sukzessiven Lösung zuzuführen. Die Zerlegung in Teilprobleme kann nach unterschiedlichen Merkmalen erfolgen und ist gemäß der jeweiligen Problemstellung nach Zweckmäßigkeitskriterien zu beurteilen. Unter formal-inhaltlichen Gesichtspunkten dient die Formulierung der auftretenden Teilprobleme einer *inhaltlichen Konkretisierung* des Gegenstandsbereichs der Personalführung und ist damit Grundlage der weiteren Differenzierung von Teilaufgaben bezogen auf das direkte Ziel der Personalführung.²⁷

Eine erste Unterscheidung von Teilproblemen kann nach den *formal-inhaltlichen Komponenten* des Optimums der Personalführung erfolgen, eine Vorgehensweise die insbesondere in der Materialwirtschaft Anwendung findet.²⁸ Hierbei lassen sich Mengen-, Qualitäts-, Zeit- und Ortsprobleme aus dem direkten Ziel ableiten. Betrachtet man die jeweiligen Teilziele, so betrifft das *Mengenproblem* aus Sicht der Personalführung die Gestaltung des Personalbestandes und dessen Entwicklung sowie die direkte Personal- und Leistungsbereitstellung, etwa im Rahmen von Schichtstärken. Aus Sicht des *Qualitätsproblems* stellen sich Fragen der geeigneten Zusammensetzung des Mitarbeiterstamms, der Personalauswahl und -entwicklung. Das *Zeit-* und *Ortsproblem* ergibt Fragen des sachlich-zeitlichen Personaleinsatzes, wie etwa Schichtfolgen, Pausenfolgen oder Springerplanung. Diese Sicht der Teilprobleme tendiert dazu, implizit von vorbestimmten Anforderungen an die Mitarbeiter im Leistungsprozeß und im Zusammenwirken mit anderen Produktionsfaktoren auszugehen. Langfristig entstehen hierbei jedoch auch *Kombinations- und Abstimmungsprobleme*, die den Gedanken eines *technologischen* und *organisatorischen Determinismus* in Frage stellen.²⁹ Betrachtet man weiter die *indirekten Ziele*, so sind diese Grundlage wirtschaftlicher, technischer, sozialer und öko-

²⁷ Vgl. Müller [Controlling] 80f.

²⁸ Vgl. Grochla [Material] 200f.

²⁹ Vgl. Bisani [Personal] 305, Gaugler [Gegenstand] 299, [Interdependenzen] 118ff., Schanz [Personal] 198f., 209f.

logischer Ergiebigkeitsprobleme. Daraus können für das Versorgungsproblem und für die formulierten Teilprobleme weitere Teilaspekte herausgegriffen und die zugehörigen, konkreten Ergiebigkeitsprobleme abgeleitet werden; so sind etwa Kosten-, Kapital-, Liquiditäts-, Motivations-, Zufriedenheits- oder Flexibilitätsteilprobleme denkbar.

Eine weitere formale Möglichkeit der Unterscheidung von Teilproblemen der Personalführung ergibt sich in bezug auf die *Elemente und Bereiche der Führung*. So können etwa für die *Führungsinstrumente* Planungs-, Steuerungs-, Organisations- und Controllingprobleme abgeleitet werden; für den *Führungsprozeß* ergeben sich Gestaltungs-, Steuerungs- und Koordinationsprobleme; nach der *Führungshierarchie* können strategische, taktische und operative Teilprobleme unterschieden werden.

Darüber hinaus ergeben sich unter *Integrationsgesichtspunkten* Ansätze für weitere Teilprobleme, wie dies bereits für das Zielsystem der Personalführung erkennbar wird. Insbesondere erhöht die Zahl der im Gestaltungszusammenhang gebildeten Teilprobleme tendenziell die damit verbundenen Anpassungs- und Abstimmungsprobleme (s. C.II.4).³⁰ Konkret ergeben sich Abstimmungsprobleme etwa bei der hierarchischen Ableitung von Teilproblemen, bei der Bildung von Teilbereichen und deren Ausrichtung auf die Unternehmungsführung und andere Bereiche, bei der Abstimmung einzelner Maßnahmen und deren Wirkungen, bis hin zur Abstimmung in bezug auf die beteiligten Mitarbeiter. Die zwischen den Teilproblemen bestehenden Interdependenzen sind ergänzend zu berücksichtigen. Entsprechend ist die Bildung von Teilproblemen unter dem Aspekt der Effizienz einer Gesamtlösung zu betrachten. Im Hinblick auf Probleme der Integration ist die artmäßige Unterscheidung von Teilproblemen folglich derart zu wählen, daß die entstehenden Teilprobleme formal und inhaltlich möglichst geschlossen sind und möglichst geringe und eindeutige Beziehungen zu anderen Teilproblemen aufweisen.

Die soweit angesprochenen generellen Teilprobleme bilden den Rahmen für die weitere *inhaltliche Analyse der Probleme der Personalführung*. Hierzu werden im folgenden Probleme bei der Versorgung mit Arbeitsleistung und beim Einsatz der Arbeitsleistung in den Unternehmungsprozessen genauer untersucht.

³⁰ Vgl. Bisani [Personal] 504f., Lehmann [Integration] 978ff., Ossadnik [Controlling] 20ff.

b) Verfügbarkeit und Wirksamkeit als Teilprobleme der Personalführung

Orientiert man sich bei der Formulierung von personalwirtschaftlichen Teilproblemen im Leistungsprozeß rein an der Verfügbarkeit der Mitarbeiter, bedeutet dies „zunächst nur, daß gemessen am Kriterium «Bedarf» Personal in ausreichendem Umfang, mit ausreichender Befähigung, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit bereitgestellt wird. Es impliziert noch nicht, daß sich die in diesem personalen Potential gebundenen Kräfte in Handlungen entfalten, die den ... Erwartungen des Betriebes entsprechen. Mit der Durchsetzung der Ansprüche einer Organisation an das Personalverhalten ist der zweite Problem-bereich angesprochen, mit dem sich die betriebliche Personalwirtschaft auseinanderzusetzen hat.“³¹ Er kann als Herstellung und Sicherung der *Wirksamkeit* (Funktionalität) des Personals, d.h. der tatsächlichen Bereitstellung der gewünschten Arbeitsleistung, gekennzeichnet werden. Analog kann der erste Problemkreis – die Deckung des reinen Mitarbeiterbedarfs – als *Problem der Verfügbarkeit* bezeichnet werden. Diese Unterscheidung zwischen ‘Person’ und ‘Leistung’ wird in der traditionellen ‘Labour’-Literatur ebenfalls deutlich: „Labor power, which the employer buys, is the worker’s capacity to do work, while labor is the actual physical effort of the employees.“³²

Das *Verfügbarkeitsproblem* unterscheidet sich dabei kaum von allgemeinen Bedarfs- und Dispositionsproblemen im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Einsatzgütern. Seine Ursachen beruhen auf der marktlichen Knappheit der Arbeitsleistung, der qualitativen Differenzierung der Arbeitsleistung bezogen auf die Mitarbeiter, auf Veränderungen im Bedarf der Unternehmung sowie auf Veränderungen im Mitarbeiterpotential.³³ Zentrale Besonderheiten im Aufgabenbereich der Personalführung beruhen letztlich auf dem *Problem der Wirksamkeit* und den Maßnahmen zur Deckung des Bedarfs an *Arbeitsleistung*. Die dabei entstehende Problematik leitet sich aus den besonderen Eigenschaften der Mitarbeiter als ‘Lieferant’ des Einsatzgutes ‘*Arbeitsleistung*’ ab.³⁴

Hier ist zunächst zwischen ökonomischer und technischer Arbeitsleistung zu unterscheiden.³⁵ Die *ökonomische Arbeitsleistung* stellt die eigentliche unter-

³¹ Kossbiel [Personal] 397; vgl. auch Weber [Controlling] 251 f., Wright/McMahan [Perspectives] 306 f.

³² Goldberg [Employment] 252(f.); Macdonald [Management] 527, 529 f.

³³ Vgl. Kossbiel [Personal] 397, Weber [Controlling] 251.

³⁴ Vgl. allgemein etwa Kossbiel [Personal] 396 f., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 60 ff., Weber [Controlling] 251 f.

³⁵ Vgl. Gutenberg [Grundlagen] 3; Bisani [Personal] 31, Hentze [Personal] 35 f., 394 f., Kosiol [Organisation] 53 f., 101 f., Schanz [Personal] 11 f., Schweitzer [Einführung] 40 f. „Labor is understood in the broadest sense as including physical and ‘mental’ activities by which

nehmerische Leistung dar und betrifft wirtschaftliche Wahlentscheidungen unter Risiko. Sie resultiert in Gewinn und Verlust, dem Arbeitsertrag. Von den Mitarbeitern wird überwiegend *technische Arbeitsleistung* erwartet. Darunter versteht man alle körperlichen und geistigen Kräfte, die vom Menschen zur Erfüllung übertragener Aufgaben in den Produktionsprozeß eingebracht werden. Diese kann *ausführend-objektbezogene* und *leitend-dispositive* Eigenschaften haben. Dabei ist es notwendig, daß die Mitarbeiter gegebene Handlungsvorgaben einhalten und bestehende Handlungsfreiheiten im Sinne der Unternehmung nutzen; nicht allein im unmittelbar aufgabenbezogenen Verhalten, sondern auch im Verhalten gegenüber anderen Personen, Gegenständen und Institutionen innerhalb der Unternehmung. Entsprechend können funktionale und extra-funktionale Leistungs- bzw. Verhaltensansprüche der Unternehmung unterschieden werden. Zu den mit der Arbeitsaufgabe verbundenen *funktionalen Verhaltensansprüchen* gehören Vollzugsansprüche zu Arbeitsergebnis und -verfahren, Qualitätsansprüche zu Art und Güte des Arbeitsergebnisses sowie Gestaltungsansprüche, die sich auf Problemlösungen beziehen. Weiter ergeben sich *extra-funktionale Verhaltensansprüche*, die insbesondere das Sozialverhalten mit Eigenschaften wie Höflichkeit, Anpassung, Freundlichkeit etc. betreffen.³⁶

Eine Ursache von Problemen bei der Realisierung von Verhaltensansprüchen besteht darin, daß die Mitarbeiter *als Individuen selbst gewählte Ziele* verfolgen, die nicht notwendigerweise mit den Unternehmungszielen übereinstimmen müssen. Allgemein stellen *Gospel/Palmer* dazu fest: „*The employment relationship, like any other social relationship, involves both cooperation and conflict between those involved. Cooperation is needed for any social interaction to persist ... On the other hand, even the closest relationships ... generate conflict over ends, means to ends, values and priorities.*“³⁷ Gerade im Bereich der Leistungs/Gegenleistungs-Relation spiegelt sich dies in einem zentralen Interessen- und *Verteilungskonflikt* wider.³⁸ Im Rahmen der Leistungsprozesse ist dies dann kein Problem, wenn das Verhältnis zwischen Unternehmung und Mitarbeiter genau spezifiziert werden kann.³⁹ Eine derartige Vorgabe und Kontrolle der zu erbringenden Leistung kann sich auf die *Arbeitsleistung* an sich (Weg-Definition bei Vollzugs-/Qualitätsansprüchen) oder auf das *Arbeitsergebnis* (Ziel-Definition bei Gestaltungsansprüchen) beziehen. Es liegt jedoch

individuals contribute to production and the organizing of production“ (Puterman [Enterprise] 141).

³⁶ Vgl. Kossbiel [Personal] 397f., 449f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 266.

³⁷ Gospel/Palmer [Relations] 6f., 30.

³⁸ Vgl. Drumm [Personal] 9, Gospel/Palmer [Relations] 30, Lewin/Mitchel [HRM] 481, Macdonald [Management] 530, Schanz [Personal] 17, Ossadnik [Controlling] 24, Eisenhardt [Agency] 58, 63, Watson [Management] 153.

³⁹ Als klassische Annahme der Ökonomie s. Weinert [Psychologie] 113.

in der Natur der meisten Unternehmungsaufgaben, daß die zu erbringende Arbeitsleistung nicht immer genau bestimmt werden kann.⁴⁰ „*In practice, we ... argue ... that unilateral control is never total and unilateral management decision making always involves some element of negotiation and bargaining. No managerial control system can establish comprehensive rules to cover every contingency at the place of work, and, if management tried to do so, it would probably not be very effective or efficient.*“⁴¹ Die Schwierigkeiten einer Bestimmung der Arbeitsleistung oder des Arbeitsergebnisses nehmen mit der Komplexität, Unsicherheit und Dynamik der zu erfüllenden Aufgaben und deren technologischer und organisatorischer Verflechtungen zu. Probleme entstehen darüber hinaus bei wechselnden Einsatzbereichen, veränderlichen Verfahren oder dem Zusammenwirken mehrerer Mitarbeiter.⁴² Dabei haben die Mitarbeiter jeweils einen Informationsvorsprung gegenüber der Unternehmung in bezug auf die Arbeitsleistung, so daß sich grundsätzlich ein gewisser Spielraum für nicht zielorientiertes (opportunistisches) Verhalten der Mitarbeiter ergibt (s. E.III.4).⁴³

Dies hat zunächst *Konsequenzen* für die formale Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmung im *Arbeitsvertrag*. Die Art der Arbeitsbeziehungen erlaubt hier nur eine allgemeine Regelung der Leistungsbedingungen. Juristisch wird lediglich ein Rahmen für die ‘Leistung versprochener Dienste’ (§ 611 BGB) gebildet. Die aus dem Arbeitsverhältnis resultierende Austauschbeziehung ist damit formal unvollständig geregelt und bezüglich der Leistungserbringung indeterminiert. Die Unternehmung erhält zwar gewisse Dispositionsbefugnisse über die Arbeitskraft, was jedoch keiner tatsächlichen Abtretung entspricht.⁴⁴ Aus einer ‘Labour’-Perspektive folgt analog: „*Workers must provide labor power in order to receive their wages, that is, they must show up for work; but they need not necessarily provide labor, much less the amount of labor that the capitalist desires to extract from the labor power they have*

⁴⁰ Vgl. Balzer [Markt] 203f., Eisenhardt [Control] 135ff., Flamholtz [Control] 53ff., Lewin/Mitchel [HRM] 10, Macdonald [Management] 529f., Marchington/Parker [Relations] 71ff., Milgrom/Roberts [Economics] 127, Sengenberger [Funktion] 79f., Staehle [Management] 536, Townley [Knowledge] 523ff., Weinert [Psychologie] 113f.; „What the firm wants when it hires a worker is productive performance, which is not readily ascertainable in advance. It wishes to buy quality of work rather than merely time on the job spent by interchangeable people“ (Okun [Prices] 62; 73).

⁴¹ Gospel/Palmer [Relations] 175; s. auch Legge [Analysis] 37.

⁴² Vgl. Coase [Firm] 399, Ouchi [Markets] 134; Lewin/Mitchel [HRM] 10f.

⁴³ Vgl. Williamson [Markets] 31, Willman [Contracting] 85, Picot [Transaktion] 269, Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 258.

⁴⁴ Vgl. Coase [Firm] 391, 403, Williamson [Institutions] 249f., 262f., 318ff.; Bisani [Personal] 127ff. Griesinger [Human] 491, Kieser/Kubicek [Organisation] 13ff., Klein [Transaction] 356, Kossbiel [Personal] 396f., 411ff., Milgrom/Roberts [Economics] 329f., Ouchi [Markets] 133, Sadowski [Kultur] 223ff., Schanz [Personal] 23ff., Schneider [Markt] 232.

*sold ...*⁴⁵ Neben der formalen Komponente einer Regelung der Austauschbeziehungen sind auch die wechselseitigen Erwartungen und Erfahrung der Beteiligten zu Leistung und Gegenleistungen als bestimmendes Element zu rechnen. In ihrer Gesamtheit werden diese informale (Regelungs-)Beziehungen auch als *'psychologischer Vertrag'* bezeichnet.⁴⁶

Insgesamt entsteht im Arbeitsverhältnis zunächst ein breiter Verhaltensspielraum mit zentraler Bedeutung für die Leistungserstellung, den die Unternehmung durch geeignete formale und informale Maßnahmen der verhaltensbezogenen Leitung und Koordination zu gestalten und zu steuern hat. So stellt *Williamson* fest: „*What internal organization offers is access to a distinctive inventory of incentive and control techniques and a related atmosphere within which to operate. For the benefits to be realized requires that the potential be consciously tapped.*“⁴⁷ Dementsprechend ergeben sich unter dem Gesichtspunkt der Wirksamkeit spezifische Probleme und Aufgaben der Personalführung, die aber für konkrete Fragestellungen nur schwer von Problemen der Verfügbarkeit getrennt werden können. Dies wird im Zusammenhang mit Fragen der Ergiebigkeit der Arbeitsleistung deutlich.

c) Teilprobleme der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung

Die Teilprobleme der Verfügbarkeit und Wirksamkeit der Personalführung orientieren sich an mitarbeiterbezogenen Komponenten der Bereitstellung von Arbeitskraft. Die Betrachtung kann erweitert werden, indem auf das *Zusammenwirken der Einsatzfaktoren* im Unternehmungsprozeß und die damit verbundene Wirkung oder *Ergiebigkeit der Arbeitsleistung* bezug genommen wird.

Bei der analytischen Betrachtung des Zusammenwirkens der Einsatzfaktoren im Unternehmungsprozeß greift man einzelne Leistungseinheiten heraus, die auch als *Arbeitssysteme* bezeichnet werden. Grundgedanken dieser Betrachtung gibt Abbildung 13 wieder.⁴⁸ In einer so definierten Leistungseinheit wirken

⁴⁵ Edwards [Terrain] 12; vgl. Macdonald [Management] 529ff., Okun [Prices] 73, Reder [Bargaining] 239f., 243f.

⁴⁶ Vgl. Drumm [Personal] 366, Schanz [Personal] 27ff., Staehle [Management] 545; Milgrom/Roberts [Economics] 132, 332, Ouchi [Markets] 130ff., 'implicit contract' Watson [Management] 126f.

⁴⁷ Williamson [Markets] 81; vgl. Drumm [Personal] 446ff., 463ff., Föhr [Analyse] 103ff., Lewin/Mitchel [HRM] 9f., Macdonald [Management] 536ff., Weinert [Psychologie] 114, allgem. Kieser/Kubicek [Organisation] 11ff.

⁴⁸ Vgl. Frese [Personal] 239ff., Grochla [Organisation] 45ff., Kossbiel [Personal] 454, Kosiol [Organisation] 185, Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 62ff., Schmidtke [Lei-

dispositive und realisierende Arbeitsleistungen der Mitarbeiter, Betriebsmittelleistungen, Material und aufgabenbezogene Informationen zusammen zur Erfüllung der jeweiligen Arbeitsaufgabe. Diese besteht in der gestaltenden Umwandlung eines Ausgangsobjektes zur Erreichung eines Zielobjektes über einzelne Verrichtungsvorgänge. Jedes Arbeitssystem steht in Beziehung zu anderen Arbeitssystemen und zur Umwelt. Insgesamt ergeben sich für die *Arbeitsaufgabe* drei Leistungsdimensionen in bezug auf die Mitarbeiter (s. D.I.3. a/c);⁴⁹ diese betreffen den Umfang der Realisationsaufgaben (vertikal), der Dispositionsaufgaben (horizontal) und der Kooperations- bzw. Interaktionsaufgaben (sozial). Dabei spielt es keine Rolle, ob Aufgaben im direkten oder indirekten Zusammenhang zum Unternehmungsziel stehen und in welchem Umfang Arbeitsaufgaben dispositiven oder ausführenden Charakter haben.

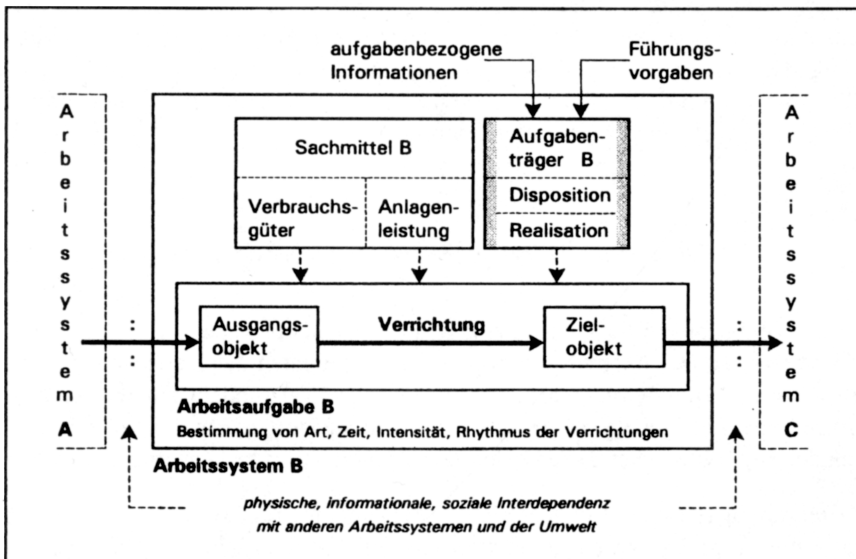


Abbildung 13: Elemente des individuellen Arbeitssystems⁵⁰

Bei der *Ableitung von Teilproblemen* ist weiter zu berücksichtigen, daß Art und Umfang des Leistungsbeitrags der Einsatzgüter im Arbeitssystem aus dem Sachziel bzw. der Sachaufgabe der Unternehmung nicht hinreichend bestimmt

stung] 110, Schmidtke/Bubb [Belastung] 116f., Staehle [Management] 654f., Schulte-Zurhausen [Organisation] 41f., insbes. REFA [Grundlagen] 67ff.

⁴⁹ Vgl. Hackman [Design] 73, Rosenstiel [Psychologie] 105f.

⁵⁰ In Anlehnung an Frese [Personal] 240; Küpper [Theorie] 86ff., Scholz [Personal] 317, Staehle [Management] 656.

sind. Erst die eingesetzte Technologie legt den Rahmen der Leistungsbeiträge fest, in dem im allgemeinen weitere Freiräume für die Gestaltung der Einsatzgüterbeiträge bzw. der Arbeitsaufgaben bestehen können (s. D.I.3.c, E.IV.2). Im Zusammenwirken der Einsatzfaktoren können daher mitarbeiterbezogen-*persönliche* (subjektive) und *sachlich-funktionale* (objektive) Komponenten der Gestaltung differenziert werden. Dementsprechend lassen sich auch persönliche und sachlich-funktionale Einflußfaktoren auf die resultierende Ergiebigkeit der Arbeitsleitung unterscheiden, zu denen Teilprobleme der Personalführung abgegrenzt werden können. Einen Überblick über die Teilaspekte und *Einflußfaktoren der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung* vermittelt Tabelle 2.⁵¹

Tabelle 2

Komponenten der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung

Ergiebigkeitskomponenten der Arbeitsleistung				
persönliche Einflußfaktoren			sachlich-funktionale Einflußfaktoren	
Eignung/Können/Qualifikation (ggf. Entwicklungspotential)		Disposition	Wollen/ Motivation	Arbeitsanforderungen Leistungsbedingungen
Konstitution	Fachkönnen	-Befinden	-Motive	-Arbeitsteilung, -synthese
(körperlich/ geistig)	-Aus-, Weiter- bildung, Kenntnisse	-Tages- rhythmik	-Erwartungen, Sozialisation	-Arbeitsgestaltung i. w. S. (Zeit, Ablauf, Umgebung/ Technologie)
-Lebensgestal- tung, Übung, Training	-Instruktion	-Ermüdung	-Belohnung/ Sanktion	-Arbeitsbewertung
-Gesundheit, Alter etc.	-Erfahrung/ Fertigkeiten		-Arbeitsinhalt, -beziehungen	-Leistungsvorgaben
				-Personaleinsatz/-kombi- nation/Lernen
⇒ LEISTUNG ⇐				

Grundlage *persönlicher* Ergiebigkeitsfaktoren⁵² ist zunächst das (Leistungs-) Potential der Mitarbeiter. Hierzu gehört die körperliche und geistige *Eignung* und Befähigung. Neben dem reinen 'Können' ist auch das 'Kennen', das Verstehen und die Klarheit der Leistungsanforderungen von Bedeutung. Unter dem

⁵¹ Vgl. Bisani [Personal] 352, 429, Grochla [Organisation] 50f., Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 323, Hentze [Personal] 395ff., REFA [Grundlagen] 95ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 65f., Schanz [Personal] 81ff., Schmidtke [Leistung] 119ff., Scholz [Personal] 132ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 52ff., Schweitzer [Einführung] 41ff., Wiendieck [Psychologie] 133ff.

⁵² Vgl. Bisani [Personal] 430f., Gutenberg [Grundlagen] 12ff., Schanz [Personal] 82f., 90f., Schmidtke [Leistung] 111ff.

Gesichtspunkt der direkten Leistungserbringung ist weiter die individuelle körperliche und geistige *Disposition* als Einflußfaktor zu berücksichtigen. Zentraler Einflußfaktor mit Blick auf das Problem der Wirksamkeit ist der persönliche Wille, die *Motivation* zur Leistung. Komponenten der Motivation sind die Leistungsbereitschaft und die Ausrichtung der Leistung auf zielorientierte Handlungen (s. E.II).

Zu den *sachlich-funktionalen* Faktoren⁵³ sind die allgemeinen Arbeitsanforderungen, die Rahmenbedingungen der jeweiligen Arbeitsaufgabe, sowie die konkreten Leistungsbedingungen zu rechnen. Hier ergeben sich zunächst grundlegende *sachlich-technische Effizienzwirkungen* im Zusammenhang mit der Aufgabengestaltung und der Kombination der Produktionsfaktoren, die entsprechend natur- und ingenieurwissenschaftlich behandelt werden.⁵⁴ Dies gilt besonders für Realisationsaufgaben. Voraussetzung einer *Zuordnung von Teilproblemen zur Personalführung* in diesem Bereich ist das Auftreten eigenständiger persönlich-technischer oder rein persönlicher Effizienzwirkungen bzw. ein *personaler Einfluß auf das Leistungsergebnis*. Grundlage derartiger Wirkungen können *physische* und *psychische* Reaktionen im Rahmen der Aufgabenerfüllung sein, insbesondere im Zusammenhang mit der allgemeinen und individuellen *Machbarkeit* von Aufgaben (s. u., E.II.1). Ein überwiegend personalbezogenes Problem ergibt sich speziell bei einer Gestaltung der vertikalen Aufgabendimensionen, insbesondere bei der *Sicherung von Verhaltensansprüchen* an die Mitarbeiter durch geeignete Koordinationsinstrumente. Schließlich ist an indirekte Teilprobleme zu denken, die erst im Zusammenhang mit den Mitarbeitern entstehen, wie etwa Teilprobleme der Mitarbeitersicherheit, -gesundheit, -verpflegung sowie des Vorschlags- und Beschwerdewesens oder der Interessenvertretung. Insofern ergeben sich Teilprobleme der Personalführung, soweit sachliche Gestaltungsfreiräume die Mitarbeiter bzw. die Bereitstellung der Arbeitsleistung betreffen.

Darüber hinaus zeigt sich, daß sachliche Einflußfaktoren auch *indirekte Wirkungen auf die Ergiebigkeit der Arbeitsleistung* ausüben. So bestimmt die Arbeitsteilung unter dem Gesichtspunkt der *Verfügbarkeit* etwa die Art der entstehenden *Eignungsanforderungen* und damit das resultierende Mitarbeiterpotential bzw. den Rahmen personaler Einflußfaktoren.⁵⁵ Im Zeitablauf ergeben sich hier Querverbindungen zu Einflußfaktoren wie Gesundheit, Lernen oder Erfahrung. Grundgedanken dieser Betrachtungsweise kommen insbesondere in

⁵³ Vgl. Berthel [Personal] 119f., Schanz [Personal] 83 ff., 432, Schmidtke [Leistung] 110.

⁵⁴ Vgl. Berthel [Personal] 49, Gaugler [Interdependenzen] 116ff., Gutenberg [Grundlagen] 31ff., Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 251ff., 273ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 77f., Lewin/Mitchel [HRM] 149, Rohmert [Gestaltung] 492ff.

⁵⁵ Vgl. Berthel [Personal] 119f., Bisani [Personal] 171, 179ff., Schanz [Personal] 14f., Kieser [Grundlagen] 1509, Kieser/Kubicek [Organisation] 75ff.

Abstimmungsüberlegungen der Arbeitswissenschaft zum Ausdruck.⁵⁶ Unter dem Gesichtspunkt der *Wirksamkeit* stellt sich die sachliche Ergiebigkeit darüber hinaus nicht nur als technisches Kombinations- und Dispositionsproblem, sondern auch als *Motivationsproblem* dar. So muß davon ausgegangen werden, daß jede sachliche Gestaltungsmaßnahme nicht nur eine direkte technisch-personelle Ergiebigkeitswirkung entfaltet, sondern auch Verhaltenswirkungen und damit weitere, indirekte Ergiebigkeitswirkungen nach sich zieht (z. B. Anreiz-, Entfremdungs-Effekte).⁵⁷ Folglich stehen die sachlichen Einflußfaktoren nicht nur in Zusammenhang mit einem technischen, sondern auch mit einem personellen Gestaltungsproblem.

Betrachtet man mögliche Zugänge zu Problemen personalbezogener Arbeitsgestaltung im Detail, so unterscheiden *Schmidtke* bzw. *Rohmert*⁵⁸ Aspekte der *Ausführbarkeit* (generelle Machbarkeit), *Erträglichkeit* (langfristige Machbarkeit), *Zumutbarkeit* (soziale Akzeptanz) und *Zufriedenheit* (individuelle Akzeptanz) als allgemeine Gestaltungskriterien. Diese können durch den *motivationalen Anreiz* der Arbeitsaufgabe ergänzt werden. In diesem Zusammenhang sind eine Reihe unterschiedlicher *Wirkungsbeziehungen* betroffen, die von verschiedenen Wissenschaftsgebieten untersucht werden und wichtige Beiträge zu personalwirtschaftlichen Aussagensystemen darstellen. Bei Fragen der Machbarkeit und Erträglichkeit sind überwiegend die Teildisziplinen der Arbeitswissenschaft/Ergonomie betroffen, besonders die Anthropometrie, Physiologie, Arbeitsmedizin und Sicherheitstechnik.⁵⁹ Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht wird dabei speziell zwischen den allgemeinen *Belastungsfaktoren* der Arbeit und der *individuellen Beanspruchung* des Mitarbeiters durch die Arbeit unterscheiden.⁶⁰ Entsprechend können konkrete Teilwirkungen der Arbeitsgestaltung auf die Mitarbeiter und auf Ergebnisse im Leistungsprozeß untersucht werden. Hierzu gehören insbesondere physiologische bzw. psycho-physische Effekte wie Ermüdung und Erholung, Aufmerksamkeitsveränderung (Vigilanz-

⁵⁶ Vgl. Berthel [Personal] 49, Gaugler [Interdependenzen] 118ff., Kossbiel [Personal] 399, REFA [Gestaltung] 64f., [Grundlagen] 94ff., Schanz [Personal] 84f., 88ff., Wiendieck [Psychologie] 86ff.

⁵⁷ Vgl. Berthel [Personal] 49, 349f., Drumm [Personal] 363ff., Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 321ff., 341ff., Hoyos [Motivation] 96f., Schanz [Personal] 31, 85f., 423ff., Schmidtke [Leistung] 111, 114, Staehle [Management] 647ff.

⁵⁸ Vgl. Rohmert [Gestaltung] 496, [Strukturierung] 603ff., Schmidtke [Leistung] 115; Bisani [Personal] 186, Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 276, Hentze [Personal] 391f., Rosenstiel [Psychologie] 118, Scholz [Personal] 319, Schulte-Zurhausen [Organisation] 53, Ulich [Psychologie] 113ff.

⁵⁹ Vgl. Berthel [Personal] 343ff., Bisani [Personal] 180, 186, 425ff. Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 251ff., 273ff., REFA [Gestaltung] 64f., 125, [Grundlagen] 108ff., Rohmert [Gestaltung] 603ff., Schanz [Personal] 87ff., 437ff., Scholz [Personal] 319ff.

⁶⁰ Vgl. Hentze [Personal] 395ff., Rosenstiel [Psychologie] 58f., Schanz [Personal] 439, Schmidtke/Bubb [Belastung] 116ff., Scholz [Personal] 322ff.

effekte), Monotonie, Sättigung sowie Streß und Belastungskrankheiten (repetitive strain). Fragen der Zumutbarkeit und Zufriedenheit treten ergänzend hinzu. Die Gesamtheit der Aufgabengegebenheiten kann darüber hinaus wie schon die Beschäftigungsbedingungen (i. e. S.) unter dem Gesichtspunkt der Leistungsmotivation analysiert werden (s. E.II).⁶¹

Betrachtet man die untersuchten Teilprobleme der Personalführung im Überblick, so ergeben sich zunächst die Verfügbarkeit und Wirksamkeit der Mitarbeiter als zentrale Grundprobleme. Die *Verfügbarkeit* der Mitarbeiter ist dabei im Kern ein *marktliches Problem*, analog zu anderen betriebswirtschaftlichen Bedarfsproblemen. Entsprechend sind hier keine grundsätzlichen Schwierigkeiten bei der Abgrenzung von Teilaufgaben zu erwarten. In Verbindung mit der *Wirksamkeit* der Mitarbeiter lassen sich zwei Problemkomponenten unterscheiden. Ein erstes Teilproblem basiert auf der *Verfügbarkeit der Arbeitsleistung*, hier kann von einem allgemeinen *Motivationsproblem* gesprochen werden. Aufgrund der motivationalen Zusammenhänge läßt sich dieses Teilproblem jedoch kaum aus dem personalwirtschaftlichen Gesamtzusammenhang herauslösen. Davon ist insbesondere der zweite Teilbereich des Wirksamkeitsproblems betroffen, der als Problem eines geeigneten *Einsatzes der Arbeitsleistung* gekennzeichnet werden kann. Hier ergeben sich nicht nur *physio-technische*, sondern eben auch *psycho- und sozio-technische Problemstellungen*, die inhaltliche Relevanz für die Personalführung haben und daher bei einer funktionalen Abgrenzung zu berücksichtigen sind – was speziell für den Bereich sachlicher Ergiebigkeitskomponenten bzw. für die *Aufgabengestaltung* (i. w. S.) und Organisation von Bedeutung ist.⁶²

4. Aufgaben der Personalführung

a) Allgemeine Kennzeichnung von Aufgaben der Personalführung

Die Präzisierung von Zielen und Teilproblemen der Personalführung liefert bereits erste Anhaltspunkte für eine genauere Abgrenzung und inhaltliche Konkretisierung der Teilaufgaben der Personalführung. Die formalen Grundlagen und Ansätze einer Systematik hierzu lassen sich zunächst allgemein begründen.

⁶¹ Vgl. Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 329ff., Schanz [Personal] 452ff., Ulich [Psychologie] 383ff.

⁶² Dies wird insbesondere in der Literatur zur Organisation hervorgehoben, etwa Grochla [Organisation] 50ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 52f.

So stellen *Aufgaben* im formalen Zusammenhang Aussagen über Zielsetzungen für zweckbezogene Handlungen dar. Mit anderen Worten handelt es sich um Aufforderungen zu dispositivem und realisierendem Handeln, d.h. zur Ermittlung, Auswahl, Durchführung, Überwachung und Anpassung von Vorgehensweisen zur Erreichung angestrebter Ziele. Somit stehen Aufgaben und Ziele in einer direkten Mittel/Zweck-Beziehung. Die abgeleiteten Teilprobleme der Personalführung wiederum kennzeichnen Bereiche, in denen Handlungsbedarf zur Erreichung der gewählten Ziele entstehen kann; sie sind damit Grundlage für *Teilaufgaben der Personalführung*. Die Parallelität von Aufgaben (Problemen) und Zielen wird dann erkennbar, wenn Aufgaben als sogenannte 'Endaufgaben', bezogen auf die Inhalte der direkten Ziele formuliert werden.⁶³ Die formale Zuordnung der Aufgaben erfolgt analog im Hinblick auf die zugehörigen direkten Ziele. Eine weitere Abgrenzung und Ausrichtung ist durch die indirekten Ziele möglich.⁶⁴

Zunächst können die Aufgaben der Personalführung *allgemein-formal* näher bestimmt werden. Als generelle Aufgabenstellung wird hier die *zielorientierte Gestaltung der Unternehmung in Bezug auf die Mitarbeiter* formuliert. Der so umrissene Aufgabenkomplex der Personalführung kann im Hinblick auf die zugehörigen *Führungsaufgaben* weiter differenziert werden.⁶⁵ Zweckmäßig ist hierbei die Betrachtung des Führungsprozesses (s. B.I.2). Im *Prozeß der Personalführung* treten entsprechend zunächst planungsbezogene Teilaufgaben auf. Planung antizipiert zukünftiges (Realisations-) Handeln durch Zielsetzung, Maßnahmengestaltung, -abstimmung und -auswahl. Hieraus leiten sich die einzelnen Planungsphasen und zugehörigen Teilaufgaben ab (s. Abb. 2). Mit der Umsetzung der Planung entstehen Teilaufgaben der Handlungsauslösung, der Überprüfung der Planerreicherung sowie der Anpassung durch Planrevision oder direkte Korrektur der Realisation. Hieraus ergeben sich die Teilphasen der Steuerung: Durchsetzung, Kontrolle und Sicherung. Neben den *ursprünglichen Aufgaben* der Gestaltung von Realisationsaufgaben entstehen weitere, *abgeleitete* bzw. *indirekte Aufgaben* einer Gestaltung der Führungsprozesse selbst; hier wird auch von *Meta-Führung* gesprochen. Bei der Unterstützung des Führungsprozesses fallen etwa Teilaufgaben der Initiierung, Terminierung oder Dokumentation an. Betrachtet man den zugehörigen institutionellen Rahmen des Führungsprozesse, treten als weitere indirekte Aufgaben die Gestaltung des Personalplanungs- und -steuerungssystems mit Teilaufgaben der Entwicklung, Implementation und Anpassung auf.⁶⁶

⁶³ Vgl. Kosiol [Unternehmung] 62, [Organisation] 43 ff.

⁶⁴ Vgl. Friedl [Controlling] 47, Kosiol [Unternehmung] 39, 56.

⁶⁵ Vgl. Drumm [Personal] 538f., Weber [Personal] 1831f., Weber/Klein [Planung] 2143.

⁶⁶ Vgl. Bleicher [Meta] 1120ff., Friedl [Controlling] 47ff., Wild [Planung] 157.

Gemäß der Zielsetzung einer integrationsorientierten Betrachtung der Personalführung sind die entstehenden *Abstimmungs-* und *Anpassungsaufgaben* ebenfalls näher zu betrachten. Ansatzpunkte hierzu wurden im Zusammenhang mit der Stellung des Zielsystems und der führungsbezogenen Teilprobleme der Personalführung deutlich. Die originäre Führungsaufgabe der Koordination bezieht sich zunächst auf die planungs- und steuerungsbezogene Abstimmung der einzelnen Maßnahmen in Zielbildung und Zielerreichung unter Berücksichtigung der relevanten Situation. Ziele und Maßnahmen der Personalführung können aber nicht isoliert betrachtet werden. Daher hat eine Abstimmung im Rahmen der Unternehmungsführung zu erfolgen. Da es sich hier um eine übergreifende Aufgabe handelt, kann die Personalführung nur einen Beitrag zu dieser Abstimmung leisten. Die damit verbundene Aufgabe umfaßt jedoch nicht nur einen passiven Beitrag zur Abstimmung; sie wird hier – in Anlehnung an Friedl⁶⁷ – als aktive zielorientierte Einflußnahme auf die Gestaltung der Unternehmung entsprechend den gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernissen des Mitarbeiterereinsatzes interpretiert. Weiter sind die Abstimmungsüberlegungen auf die Gestaltung des Führungsprozesses auszudehnen. Analog können Teilaufgaben einer Abstimmung der Teilphasen von Personalplanung und -steuerung sowie deren Abstimmung mit dem Prozeß der Unternehmungsführung abgeleitet werden.⁶⁸ Zusammenfassend ergeben sich damit Integrationsaufgaben für die Personalführung *intern*, für die Abstimmung im Rahmen der Unternehmungsführung *bereichsübergreifend-extern* und in bezug auf die Situation *situativ-extern*; insofern kann verkürzt von Aufgaben der internen, externen und situativen Integration der Personalführung gesprochen werden, die in C.II.4 noch eingehender analysiert werden. Wichtig ist hierbei jedoch, daß es sich bei der integrativen Betrachtung nicht um die Entwicklung zusätzlicher Aufgaben, sondern um eine Hervorhebung originärer Führungsaufgaben handelt.

b) Inhaltliche Abgrenzung von Aufgaben der Personalführung

Nach der formal-führungsbezogenen Betrachtung von Aufgaben der Personalführung stellt sich die Frage nach den zugehörigen *Gegenständen* von Planung und Steuerung, d. h. nach der *inhaltlichen Konkretisierung der Personalführung*. Die Auswertung der Literaturbeiträge läßt hierbei eine Reihe unterschiedlicher inhaltlicher Perspektiven erkennen, ohne daß eine systematische Ableitung der Aufgabeninhalte erfolgt. Gaugler geht grundsätzlich davon aus,

⁶⁷ Vgl. Friedl [Controlling] 67 bzw. 23, 100 (beschaffungsbezogen).

⁶⁸ Vgl. Berthel [Personal] 117f.

daß, „*obwohl der sprachliche Ausdruck ... auch verschiedene Inhalte dieser betriebswirtschaftlichen Teildisziplin erwarten läßt, ... man zunächst von einer breiten Übereinstimmung der Gegenstandsbereiche ausgehen (kann).*“⁶⁹ Hierzu rechnet er die Bereiche Personalplanung, -bedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung, -freistellung, -einsatz, Mitarbeiterentlohnung, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung, betriebliche Sozialpolitik, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung, Organisation des Personalwesens sowie Personalinformation.⁷⁰ Dies wird ansatzweise auch in Teil B sichtbar, wobei deutliche Unterschiede bei Fragen der Arbeitsorganisation und dem Problemkomplex des Industrial Relations auftreten.

Im Rahmen des hier vorgeschlagenen Konzeptes der Personalführung wird jedoch eine genauere Begründung der Zuordnung von Teilaufgaben zur Personalführung angestrebt. Dies geschieht speziell im Hinblick auf die empirische Fundierung und Abgrenzung der Personalführung.⁷¹ Die inhaltliche Abgrenzung der Teilaufgaben erfolgt daher auf Basis der formulierten Ziele und der mit dem Einsatz menschlicher Arbeit auftretenden Teilprobleme. Einen Überblick über die Grundzüge der daraus resultierenden Begründung der Aufgabenzuordnung zeigt Tabelle 3. Damit wird formal ein allgemeiner Aufgabenkomplex für die Personalführung abgebildet, der im Hinblick auf die Beiträge in der Literatur im folgenden eingehender betrachtet wird. Es ist auch hier zu betonen, daß Umfang und Bedeutung von Aufgaben der Personalführung von den gewählten, insbesondere den sozialen Zielen und den situativen Gegebenheiten bzw. den konkreten Teilproblemen in der Unternehmung abhängen.

Die inhaltliche Konkretisierung von Aufgaben der Personalführung orientiert sich am direkten Ziel der Personalführung, dem Beitrag zum Sachziel der Unternehmung. Als oberste *Aufgabe der Personalführung* folgt, daß sie durch zielorientierte Gestaltung die *bedarfsgerechte Versorgung der Unternehmung mit der für den Unternehmungsprozeß benötigten Arbeitsleistung zu gewährleisten* hat. Hierzu gehört die grundsätzliche Verfügbarkeit der Mitarbeiter, die direkte Bereitstellung der Arbeitsleistung und deren dauerhafte Sicherung sowie die *umfassende Abstimmung* der Personalführung, insbesondere auch die *aktive Einflußnahme* auf die Gestaltung der Unternehmung gemäß den Erfordernissen eines zielorientierten Mitarbeitereinsatzes. Für die weitere inhaltliche Abgrenzung und Differenzierung kann der durch die Literatur aufgezeigte Rahmenbereich in Beziehung zu den Teilproblemen der Personalführung ge-

⁶⁹ Gaugler [Gegenstand] 285.

⁷⁰ Vgl. Gaugler [Gegenstand] 294ff., allgem. Weber [Personal] 1829ff., s. auch Conrad/Pieper [HRM] 115f., Drumm [Personal] 27, Dyer [Strategy] 160, Frese [Personal] 229f., Kossbiel [Personal] 401, Sadowski et al. [Personal] 399, Schanz [Personal] 249f., Staffelbach [Management] 74, Wright [Contents] 234f., Wunderer/Mittmann [Personal] 650ff.

⁷¹ Vgl. insbes. Dyer [Strategy] 159f.

setzt werden. Die Betrachtung beschränkt sich hier auf die *Zuordnung und den grundsätzlichen Inhalt von Teilaufgaben*, eine systematische Analyse des Inhalts und der Zusammenhänge von Teilaufgaben ist Gegenstand von Kapitel D.

Tabelle 3
**Überblick über die Grundgedanken der problemorientierten Zuordnung
von Teilaufgaben zur Personalführung**

Ableitung von Teilaufgaben der Personalführung		
	persönliche Ergiebigkeit	sachliche Ergiebigkeit
Verfügbarkeit (Leistungs- kapazität)	Kapazitäten der Mitarbeiter - Fähigkeiten - Fertigkeiten - Kennen/Erfahrung	Anforderungs-, Belastungs- charakter der Aufgabener- füllung Potentialstruktur i. e. S. Ergonomie i. e. S.
Wirksamkeit (Leistungs- erbringung)	Leistungsbereitschaft/ Motivierbarkeit	Anreiz- und Beanspruchungs- charakter der Aufgabenerfül- lung
Aufgaben der Personalführung	Gestaltung von Grundvoraus- setzungen der Bereitstellung von Arbeitsleistung	Beitrag zur Gestaltung der Auf- gabenerfüllung im Rahmen der Leistungsprozesse

Betrachtet man zunächst den Kernbereich personalwirtschaftlicher Teilaufgaben im Bereich des ‘Personalwesens’, ‘Personnel Management’ oder ‘Employee Relations’,⁷² so zeigen sich besonders enge Verbindungen zur *Verfügbarkeit der Mitarbeiter*.⁷³ Der Kerngedanke der Verfügbarkeit betrifft Teilaufgaben der Mitarbeiterbeschaffung, -versetzung, -beförderung und -freisetzung. Unter dem Aspekt der *Eignung* sind auch die Mitarbeiterschulung und -instruktion als Teilaufgaben zu berücksichtigen. Auf aggregierter Ebene findet so eine bedarfsorientierte Gestaltung des verfügbaren Mitarbeiterpotentials statt. Bezogen auf die Mitarbeiter äußert sich dies in Teilaufgaben der Laufbahngestaltung und Entwicklung. Allgemein kommt die Verfügbarkeit der Mitarbeiter auf individueller Ebene durch das Bestehen einer *vertraglichen Arbeitsbeziehung* und damit durch Aufgaben der *Gestaltung des Beschäftigungsverhältnisses* zum Ausdruck. Mit dem Beschäftigungsverhältnis entstehen weitere Teilaufgaben der Entlohnung bzw. der *Kompensation* als allgemeiner

⁷² Gospel [Strategies] 12ff. unterscheidet employee, work und industrial relations.
⁷³ Vgl. den Ansatz von Scholz [Personal] 46f., ‘Competence Management’ bei Wright/McMahan [Perspectives] 306f., Personalselektion und Verhaltensmodifikation bei Wiendieck [Psychologie] 133ff.

Gestaltung der Gegenleistungen. Schließlich sind im Zusammenhang mit dem Einsatz, der Entwicklung und der Entlohnung der Mitarbeiter auch Teilaufgaben der *Personalbeurteilung* wahrzunehmen. Insgesamt ergeben sich bei den so umrissenen Teilaufgaben keine Zuordnungsprobleme; es stehen primär eindeutige Verfügbarkeitsüberlegungen im Vordergrund, zusätzlich werden Aspekte der Wirksamkeit – speziell im Zusammenhang mit der Bewertung und Kompensation – berührt.

Erheblich unklarer ist in der Literatur die Stellung von Aufgabenbereichen der betrieblichen Sozialpolitik, Arbeitsgestaltung, Organisation, Mitarbeiterführung, Mitbestimmung oder Beteiligung. Als Ausgangspunkt von Überlegungen zur Abgrenzung der Teilaufgaben in diesen Bereichen bieten sich die *sachlich-funktionalen Komponenten der Arbeitsergiebigkeit* an. Dies gilt insbesondere in Verbindung mit Überlegungen zur *Wirksamkeit* der Mitarbeiter. Es kann bei diesen Teilaufgaben vereinfacht von Aspekten einer *personalorientierten Bedingungsselektion und -modifikation* gesprochen werden.⁷⁴ Den Rahmen hierzu bildet die Gestaltung der Unternehmungsprozesse, -strukturen und sachlich-technischen Potentiale. Entsprechend ergibt sich ein *Gesamtproblem der Gestaltung und Kombination von Einsatzgütern in Arbeitssystemen*,⁷⁵ für das oben personale Teilprobleme abgeleitet werden. Soweit sich hierzu Teilaufgaben der Personalführung abgrenzen lassen, stellen diese folglich überwiegend einen *Beitrag zu übergeordneten Gestaltungsaufgaben* dar, die auf den Zusammenhängen zwischen persönlichen und sachlich-funktionalen Komponenten des allgemeinen Problems der Ergiebigkeit der Arbeitsleistung basieren.

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen zunächst die *Arbeitsaufgaben* und der *Einsatz der Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung*.⁷⁶ Kernbereich der *Gestaltung der Aufgabenerfüllung* ist die mengenmäßige, horizontale, vertikale und soziale Arbeitsteilung im Arbeitssystem. Da es sich hierbei nicht nur um ein Problem der technisch-sachlichen Produktivität handelt, sondern auch personenbezogene Effizienzwirkungen der Eignung, Disposition und Motivation auftreten, können

⁷⁴ Vgl. Wiendieck [Psychologie] 133f., Lutz [Markt] 54, Watson [Management] 136, allgem. Bisani [Personal] 354, Drumm [Personal] 363ff., Frese [Personal] 223, Schanz [Personal] 14f., 209ff., auch im Grundgedanken des 'Behaviour Management' bei Wright/McMahan [Perspectives] 307; für einen Überblick organisatorischer Interdependenzen s. Weber [Controlling] 296.

⁷⁵ Vgl. Frese [Personal] 239ff., Hentze [Personal] 389ff., Lehmann [Integration] 979, Scholz [Personal] 317f., organisationsbezogen Gaugler [Interdependenzen] 118f., zu Teilproblemen aus der Gesamtperspektive vgl. Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 90.

⁷⁶ Vgl. Berthel [Personal] 120ff., Bisani [Personal] 180ff., 305, Frese [Personal] 241, Hentze [Personal] 389ff., Lazear [Personnel] 77ff., Schanz [Personal] 432, 452ff., Scholz [Personal] 317f., insbes. Mintzberg [Structuring] 69ff., Wiendieck [Psychologie] 166ff., 188ff., allgem. Gutenberg [Grundlagen] 31ff., Kosiol [Organisation] 32f., 185f., 195.

Teilaufgaben der Personalführung zugeordnet werden. Diese umfassen individuelle und gruppenbezogene Aspekte der *Arbeitsgestaltung* und *Arbeitsorganisation*. Dabei wird die eigentlich technisch-sachliche Arbeitsaufgabe durch die mengenmäßige und horizontale Arbeitsteilung bestimmt. Sie zeigt sich in Art, Umfang und Abfolge von Arbeitsverrichtungen, letztere etwa bei der Gestaltung des sachlich-zeitlichen *Einsatzverlaufes* (Pausenverlauf, Schichtrhythmen).⁷⁷ Hinzu kommen Aspekte der sozialen Arbeitsteilung, welche die Interaktion mit anderen Mitarbeitern festlegen. Weiter ist die Zuordnung von Dispositionsaufgaben, d.h. der Grad der vertikalen Arbeitsteilung, zu bestimmen. Insgesamt beruht der Beitrag der Personalführung hier überwiegend auf Wirksamkeitsüberlegungen, zugehörige Gestaltungskriterien können aus Aspekten der Ermüdung, Monotonie, Vigilanz, Motivation und des Lernens abgeleitet werden (s. E.II). Daneben sind aber auch Verfügbarkeitsüberlegungen, insbesondere grundsätzliche Abstimmungsbeziehungen zwischen den verfügbaren Mitarbeitern und den Anforderungen der Aufgaben zu berücksichtigen.⁷⁸

An dieser Stelle kann ergänzend die *Wahrnehmung von Führungsaufgaben* betrachtet werden. Die relevante, sozial-verhaltensbestimmte Seite der Führung ergibt sich aus dem Umstand, daß Führung arbeitsteilig durch Menschen vollzogen wird. Neben Problemen der Zieldivergenz können im Führungsbereich Probleme der Informationsinterpretation, der Zukunftserwartungen und Risikoeinstellung bei Entscheidungen sowie der sozialen Interaktion auftreten.⁷⁹ Entsprechend können der Personalführung Teilaufgaben der mitarbeiterbezogenen Unterstützung im Rahmen der Führungsprozesse (Meta-Führung) zugeordnet werden. Dies gilt für die personale Gestaltung und Abstimmung der Führungsprozesse und Führungssysteme, insbesondere für die Instruktion, Motivation und Abstimmung der beteiligten Mitarbeiter.⁸⁰ Darüber hinaus greift dieser Bereich auch in die allgemeine Gestaltung dispositiver Aufgaben in der Unternehmung bzw. in die vertikale Arbeitsteilung über.⁸¹

Unter dem Gesichtspunkt der übergeordneten, *generellen Gestaltung der vertikalen Arbeitsteilung* lassen sich mehrere Teilaufgaben der Personalführung zuordnen. Während sich die Betrachtung der vertikalen Arbeitsteilung bei der direkten Aufgabenerfüllung an den zu bildenden Arbeitsaufgaben im engeren

⁷⁷ Vgl. Bisani [Personal] 298, Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 303ff., Scholz [Personal] 335ff., Wiendieck [Psychologie] 179ff.

⁷⁸ Vgl. etwa Kieser/Kubicek [Organisation] 76ff., Küpper [Controlling] 193f., Sengenberger [Märkte] 93, Lutz [Markt] 19ff.

⁷⁹ Vgl. Bleicher [Meta] 1122, Schweitzer [Planung] 28f., Küpper [Controlling] 26f., Ossadnik [Controlling] 24.

⁸⁰ Vgl. Bleicher [Meta] 1122ff., Küpper [Controlling] 23, 190f.

⁸¹ Vgl. Küpper [Controlling] 23f., 268, Mintzberg [Structuring] 71ff., 181ff., Ossadnik [Controlling] 23f.

Sinne ausgerichtet, betrifft die generelle Betrachtung der vertikalen Arbeitsteilung die systematische Regelungen zur *Verteilung von Führungsaufgaben* in der Unternehmung. Auch hier treten neben den sachlichen Effizienzwirkungen der Arbeitsteilung deutliche personale, insbesondere motivationale Effizienzwirkungen auf. Die zugehörigen Teilaufgaben der Personalführung umfassen die Ausrichtung zielbezogenen Handelns bei Handlungsfreiräumen und die Überwachung und Anpassung dieses Verhaltens. Gestaltungsparameter sind Art und Umfang der Zuordnung von Führungsaufgaben sowie der Einsatz von Instrumenten der vertikalen Arbeitsteilung und -koordination, d.h. die Gestaltung der *personenbezogenen Koordination* und *Leitung*. Damit sind Fragen des *Führungsverhaltens*, des *Führungsstils*, der *Anreiz- und 'Control'-Systeme*⁸² sowie der *Unternehmenskultur*⁸³ und damit auch Themenbereiche der *Organisation* und *Organisationsökonomie* angesprochen.

Ein weiterer, personaler Aspekt der vertikalen Arbeitsteilung ist die *allgemeine Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter*, unabhängig vom direkten Bezug zur Arbeitsaufgabe. Hierzu gehört die Gestaltung der Partizipation, Information, des Vorschlags- und Verbesserungswesens. Im Hinblick auf die Mitwirkung bei der Gestaltung und Konkretisierung der Beschäftigungsbeziehung ist diesem Aufgabenbereich darüber hinaus die Gestaltung der *Mitbestimmung* und *Mitarbeiterrepräsentation* zuzuordnen.⁸⁴ Dies betrifft Elemente des *'Industrial Relations'* wie *Tarifwesen*, *Tarifverhandlungen/Collective Bargaining*, *Gewerkschaftsbeziehungen*, *Arbeitnehmervertretung*, *Betriebsrat*, *Konfliktbewältigung* und *gesetzliche Mitbestimmung*.

Betrachtet man schließlich den sachlich-technischen Rahmen der Arbeitsleistung, so sind Teilaufgaben der Personalführung bei der *Gestaltung der allgemeinen Arbeitsbedingungen*, insbesondere im Zusammenhang mit der Einbeziehung arbeitswissenschaftlicher, ergonomischer Erkenntnisse denkbar. Dies gilt für die Gestaltung der *allgemeinen Infrastruktur* der Unternehmung bis hin zur verwendeten Technologie am individuellen Arbeitsplatz, womit der allgemeine Bereich der *Arbeitsgestaltung* bzw. der *'Work Relations'* angesprochen ist.⁸⁵ Neben diesen personell-technischen Beziehungen kann die Personalführung einen relativ eigenständigen Beitrag zur *sozialen Gestaltung der Arbeitsbedingungen* erbringen, soweit diese nicht bereits Teil von Leistungen im Be-

⁸² Vgl. Gaugler [Interdependenzen] 122f., Weber [Controlling] 252ff., Wright/McMahan [Perspectives] 307f.; Watson [Management] 136, Küpper [Controlling] 22f., 190ff., 282f., Ossadnik [Controlling] 17f., 24.

⁸³ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 196ff., Drumm [Personal] 468ff., Scholz [Personal] 399.

⁸⁴ Vgl. Gaugler [Interdependenzen] 123ff., Kosiol [Unternehmung] 90ff., Schanz [Personal] 516f.

⁸⁵ Vgl. Gospel [Strategies] 14, auch im Harvard-Ansatz; Schanz [Personal] 443ff., Scholz [Personal] 317ff., Wiendieck [Psychologie] 166ff.

schäftungsverhältnis sind. Hierzu gehören dann etwa *Bildungs-, Freizeit-, Kultur- und Unterstützungsleistungen* der Unternehmung an die Mitarbeiter.⁸⁶

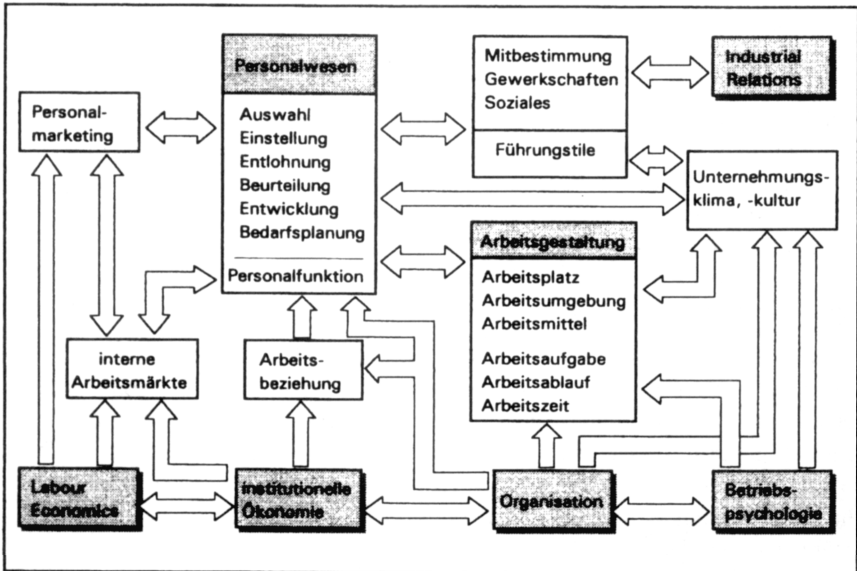


Abbildung 14: Überblick über die Fach- und Gegenstandsbereiche mit Bezug zur Personalführung

Zusammenfassend ergibt sich damit für die *Teilaufgaben der Personalführung* folgendes Bild: Im *Prozeß der Personalführung* fallen originäre und derivative Aufgaben der Planung, Steuerung und Abstimmung an. Speziell hat die Personalführung die Koordination mit der Unternehmensführung aktiv und passiv zu gewährleisten. Dies gilt besonders auch für die abgeleiteten Führungsaufgaben, d. h. für die Gestaltung von Prozessen und Strukturen der Personalführung im Rahmen der Unternehmensführung. Bei der Erfassung konkreter *Inhalte der Personalführung* können zunächst personalwirtschaftliche Kernaufgaben mit direktem Bezug zur Gewährleistung der Mitarbeiterverfügbarkeit abgegrenzt werden. Aus der Stellung und dem Zusammenwirken persönlicher und sachlich-funktionaler Ergiebigkeitskomponenten ergeben sich weitere Teilaufgaben, die den Charakter eines Beitrags zur Gestaltung der Leistungsprozesse besitzen. Im Hinblick auf die Literatur ist es hier zweckmäßig, zwischen der Aufgabenerfüllung im engeren Sinne, den generellen Arbeitsbedingungen, den personalen Aspekten der vertikalen Arbeitsteilung sowie der

⁸⁶ Vgl. etwa Bisani [Personal] 336ff., Hentze [Personal 2] 156.

Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung zu unterscheiden. Den daraus resultierenden Gesamtzusammenhang personalwirtschaftlicher Gestaltungsbereiche nach der hier entwickelten Abgrenzung und weitere Fachbereiche im selben Gegenstandsbereich stellt Abbildung 14 dar.

Ausgehend von diesen Überlegungen ist es angebracht, einen Vergleich mit der *Literatur* hierzu anzustellen. Die wichtigsten Unterschiede beruhen auf der gewählten Begründung zur Abgrenzung des Aufgabenbereichs und der resultierenden Zuordnung von Teilaufgaben im Bereich der *Arbeitsgestaltung und -organisation*. Im Hinblick auf die Literatur wird für letztere eine *weite Fassung des Gegenstandsbereichs* vertreten. Gleichzeitig wird jedoch für diese Teilaufgaben der Charakter eines *Beitrags zu übergeordneten Gestaltungsproblemen* hervorgehoben, der individuelle Gestaltungsbereich dieser Teilaufgaben im Vergleich zur Literatur damit stärker eingegrenzt bzw. die Bedeutung der übergreifenden Abstimmung betont. Im einzelnen ist insbesondere die systematische Erfassung und Zuordnung von Fragen der Mitbestimmung und Entscheidungsbeteiligung bzw. des 'Industrial Relations' hervorzuheben.

5. Organisatorische Gestaltung der Personalführung

Mit der bisherigen Abgrenzung der Aufgaben der Personalführung wurde ein maximaler Aufgabenbereich abgeleitet. Der tatsächliche Umfang von Aufgaben der Personalführung wird in der Unternehmung durch die jeweiligen Ziele und die Situation der Unternehmung bestimmt. Neben dieser rein funktionalen Betrachtung stellt sich weiter die Frage der *dauerhaften, zielgerichteten Wahrnehmung von Aufgaben*, d.h. der *Organisation der Personalführung*. Hierbei sind die auftretenden Aufgaben der Personalführung zu zerlegen, in geeignete Aufgabenkomplexe zusammenzufassen und auf Aktionseinheiten zu verteilen, so daß eine „*auf die Zielerreichung ausgerichtete Ordnung eines Beziehungsgefüges*“⁸⁷ im Rahmen der Unternehmungsorganisation entsteht. Die Gesamtheit der Aussagen zur Organisation der Personalführung bildet die *institutionale Komponente* des Konzepts der Personalführung. Entsprechend der gewählten Problemstellung sind hier zunächst nur die Grundzüge, d.h. die zugehörigen Teilprobleme und Gestaltungsansätze, relevant, die im folgenden grob umrissen werden.⁸⁸

⁸⁷ Grochla [Material] 204, s. auch [Organisation] 13, [Theorie] 12 ff.

⁸⁸ Vgl. Bisani [Personal] 64 ff., Frese [Personal] 320 f., Friedl [Controlling] 52 ff., Grochla [Material] 210 ff., Hentze [Personal] 96 f., Hentze/Brose [Führung] 186 ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 4 ff., Kosiol [Organisation] 19 f., [Unternehmung] 53 ff., Küpper [Controlling] 239 ff., Mintzberg [Structuring] 2 f., Staehle [Management] 641, Steinmann/Schreyögg [Management] 391 ff.

In einem ersten Schritt der Organisationsgestaltung bzw. der *Aufgabenanalyse* und *-synthese* ist zu untersuchen, inwieweit und wo Aufgaben der Personalführung auftreten und ob eine organisatorische Ausgliederung und Zusammenfassung dieser Aufgaben effizient ist.⁸⁹ Hierzu sind geeignete Kriterien der Analyse und Beurteilung betroffener Teilaufgaben zu entwickeln. Für die Zuordnung verschiedener Arten von Teilaufgaben ergeben sich dabei eine Reihe von unterschiedlichen Problemen.⁹⁰ So ist insbesondere zu berücksichtigen, daß die *direkte Personalverantwortung* formal Teil der Führungsverantwortung der zugehörigen Linieninstanz ist. Andererseits ergeben sich für die *generellen Bedingungen der Beschäftigung* übergreifende Probleme mit Bezug zur Unternehmensführung. Spezifische Probleme sind immer dann zu erwarten, wenn Aufgaben der Personalführung ein Teilbeitrag zu übergreifenden Gestaltungsproblemen mit mehrfachen Bereichsbezügen zukommt. Schließlich resultiert ein weiterer Problembereich aus dem fallweisen Auftreten von Teilaufgaben. Damit wird bereits deutlich, daß Konsequenzen für die Vorteilhaftigkeit einer Abgrenzung und Zuordnung von Teilaufgaben zu einer Organisationseinheit nur situativ-fallbezogen näher bestimmt werden können; dies entspricht auch der Kritik an Literaturbeiträgen zum Personalwesen bzw. zur Personalfunktion (s. B.II).

Soweit in einem weiteren Schritt Aufgaben der Personalführung in einer Funktion zusammengefaßt werden, resultieren Fragen der *internen Gestaltung* dieser Funktion. Bei der internen Differenzierung sind Aufgabenkomplexe zu bilden, die sich für eine Zuordnung auf einzelne Einheiten der Funktion eignen. Die interne Differenzierung einer Personalfunktion kann aufgabenorientiert oder organisationsorientiert erfolgen (s. Abb. 15).⁹¹ Bei *aufgabenorientierter Differenzierung* werden artgleiche oder -ähnliche Aufgaben zusammengefaßt. So lassen sich funktional etwa Teilaufgaben der Beschaffung, Zuordnung, Entlohnung, Bewertung etc. bilden; hierarchisch ergeben sich strategische, taktische und operative Aufgabenbereiche; bezogen auf Mitarbeitergruppen können leitende, technische und kaufmännische Angestellte, Arbeiter und freie Mitarbeiter als Kriterium zur Bildung von Aufgabenbereichen herangezogen werden. Bei der *organisationsorientierten Differenzierung* können Teilaufgaben bezogen auf Divisionen (für Produkte, Märkte, Regionen etc.), Funktionen oder Projekte gebildet werden. Neben der Bildung dauerhafter Funktionen ist auch an nichtpermanente Organisationseinheiten für fallweise auftretende Auf-

⁸⁹ Vgl. allgem. Grochla [Theorie] 23f., 31ff., [Organisation] 18f., 47ff., Kosiol [Organisation] 32f., 45ff., 77ff.; Schulte-Zurhausen [Organisation] 33ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 396ff., im Planungszusammenhang s. Horváth [Controlling] 203, 206.

⁹⁰ Vgl. Berthel [Personal] 10f., Bisani [Personal] 70, Klimecki/Gmür [Personal] 399ff., Schanz [Personal] 31.

⁹¹ Vgl. Friedl [Controlling] 52ff., Berthel [Personal] 11f., Bisani [Personal] 75ff., Pott-hoff [Aufbau] 497ff., s. auch Kosiol [Organisation] 49ff., Mintzberg [Structuring] 108ff.

gaben der Personalführung zu denken, wie etwa Gremien oder Projekteinheiten.⁹²

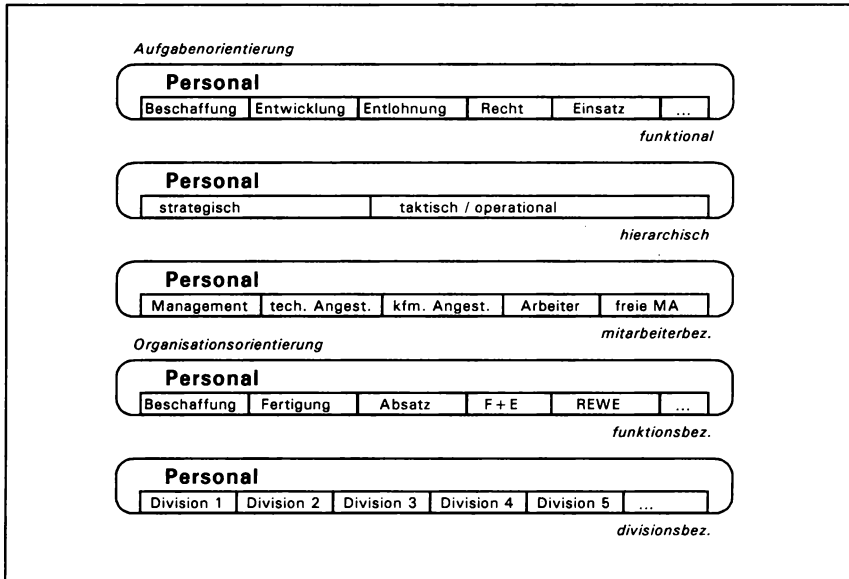


Abbildung 15: Möglichkeiten der Differenzierung zentralisierter Aufgaben der Personalführung (1. Ordnung)

Die unterschiedlichen Arten der Differenzierung können je nach Aufgabenart und -umfang wiederholt angewendet werden. Für die Gestaltung in der Unternehmung entsteht so eine Reihe von Kombinationen als *Gestaltungsalternativen der internen Organisation*. Dabei ist auch eine Aufspaltung und unterschiedliche Zuordnung von Aufgabenbereichen denkbar. Entsprechend ist etwa eine Trennung von Personalwesen, Arbeitsrecht, Rechnungslegung, Arbeitsgestaltung und deren Anbindung an andere Funktionen möglich. Im Rahmen einer organisationsorientierten Differenzierung der Aufgaben kann so eine 'echte Dezentralisierung' der Personalführung erfolgen. Sowohl bei der Ausgliederung von Teilaufgaben als auch im Falle einer Aufspaltung sind Überlegungen zu organisatorischen Verbindungen zwischen den entstehenden Einheiten und zu deren Einordnung in die Gesamtorganisation anzustellen (s. Abb. 16/17).⁹³

⁹² Vgl. Hentze [Personal] 95, 104.

⁹³ Vgl. Friedl [Controlling] 53, Berthel [Personal] 12, Bühner [Organisation] 104ff., Hentze [Personal] 98ff., Drumm [Personal] 31f.

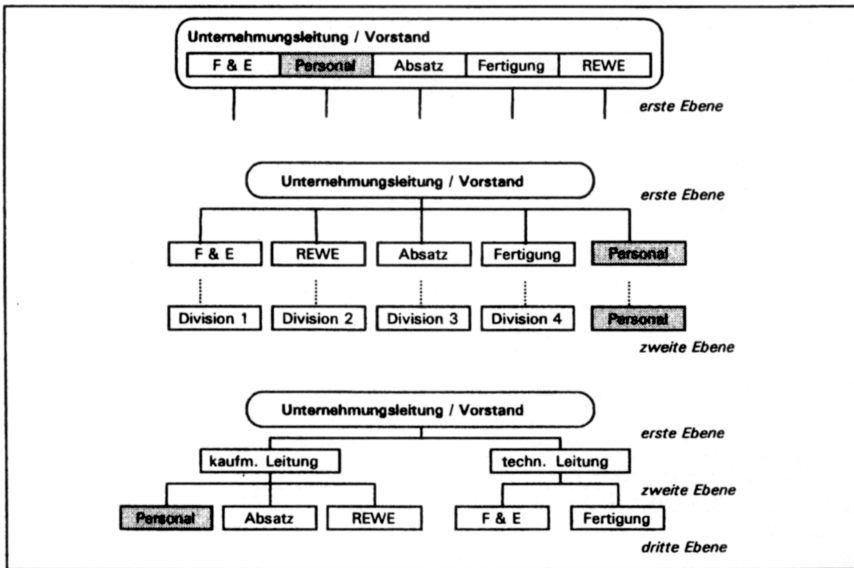


Abbildung 16: Hierarchische Einordnung einer Personalfunktion

Die Einordnung von Personalfunktionen in die Organisation der Unternehmung und die Regelung der Beziehungen zu anderen Organisationseinheiten wird als *externe Organisation der Personalführung* bezeichnet. Die zugehörigen Gestaltungsparameter sind die hierarchische Einordnung, die übertragene Kompetenzen und die Unterstellung der jeweiligen Einheit im Rahmen der Gesamtorganisation.⁹⁴ Die *hierarchische Einordnung* bestimmt die organisatorische Ebene, auf der eine Organisationseinheit angesiedelt ist, relativ zur Unternehmensleitung, wie dies in Abbildung 16 angedeutet wird. Mit einer *Festlegung der Kompetenzen* werden Art und Umfang der Beteiligung an Entscheidungen festgelegt und so der Stabs- oder Liniencharakter einer Funktion bestimmt. Die *Unterstellung einer Funktion* definiert analog die Beziehungen zu übergeordneten Einheiten. Zur Festlegung von Unterstellung und Kompetenz wird allgemein nach dem Entscheidungsgegenstand zwischen fachlicher und disziplinarischer Unterstellung unterschieden. Im Rahmen der Bildung mehrerer eigenständiger Organisationseinheiten mit Personalaufgaben sind neben der organisatorischen Eingliederung auch die wechselseitigen Beziehungen zu regeln (s. Abb. 17).

⁹⁴ Vgl. Berthel [Personal] 11, Frese [Personal] 320ff., Hentze [Personal] 98ff., Hentze/Brose [Führung] 198ff., 211ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 82ff., 133ff., Potthoff [Aufbau] 500ff., Scholz [Personal] 668ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 137ff., Staehle [Management] 670ff.

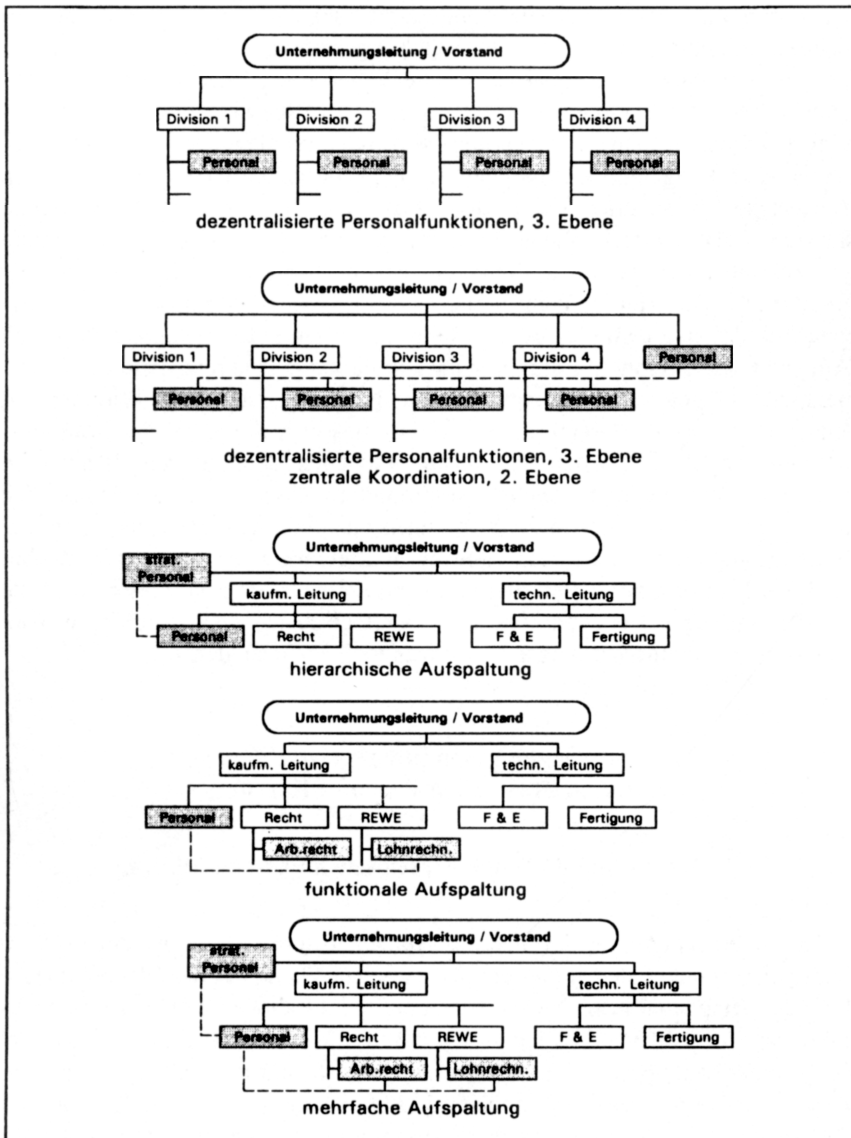


Abbildung 17: Möglichkeiten der Differenzierung und Koordination einer Personalfunktion

Die Bildung alternativer *Organisationsformen* der Personalführung erfolgt durch Kombination externer und interner Gestaltungsparameter im Rahmen der

Gesamtorganisation, wie dies in Abbildung 17 skizziert wird.⁹⁵ Für die tatsächliche Gestaltung sind Art und Umfang der gestellten Aufgaben, der Rahmen der Gesamtorganisation, situative Gegebenheiten sowie die resultierenden Wirkungen der Organisationsalternativen bezogen auf die gewählten Ziele zu berücksichtigen. Besondere Bedeutung wird hier grundlegenden Konzepten zur Aufgabenstellung und Ausrichtung der Personalfunktion beigemessen, deren Ausgangspunkt im strategischen Bereich zu sehen ist – etwa im Rahmen einer Service- oder Wertschöpfungsorientierung.⁹⁶ Eine Betonung der Integration von Aufgaben der Personalführung kann entsprechend bei der Entwicklung und Beurteilung der Alternativen berücksichtigt werden. Grundsätzlich ist die extern-funktionsorientierte oder intern-linienorientierte Wahrnehmung von Aufgaben der Personalführung nur im Hinblick auf konkrete Ziele der Unternehmung zu beurteilen. Entsprechend sind Aussagen über die Wirkung und Eignung alternativer Organisationsformen mit einem komplexen Gestaltungsproblem verknüpft, bei dem sowohl die situativen Bedingungen als auch die gewählten Ziele keine allgemeine Bestimmung zulassen. Man beschränkt sich daher auf Tendenzaussagen zu Wirkungen auf der Basis typischer, wichtiger Situationsmerkmale und Ziele.⁹⁷ Soweit die Zielwirkungen nicht direkt meßbar sind werden zusätzliche Zielkriterien herangezogen. Aufgrund dieser Probleme werden Aussagen zur Organisation der strategischen Personalführung erst im Zusammenhang mit Wirkungsbeziehungen (s. E.V) behandelt.

II. Grundlagen eines integrativen Konzepts der strategischen Personalführung

1. Begriff und Ziele der strategischen Personalführung

Die Untersuchung der Ansätze des Human Resource Management verdeutlicht die besondere Bedeutung der strategischen Ebene bei der Weiterentwicklung der personalwirtschaftlichen Betrachtung im Rahmen der Unternehmensführung. Eine vollständige und systematisch überzeugende konzeptionelle Erfassung der strategischen Personalführung kann für diese Ansätze jedoch nicht festgestellt werden. Die vorgeschlagene Abgrenzung der Personalführung und die weiteren Überlegungen zu den konzeptionellen Inhalten der Personalführung

⁹⁵ Vgl. Hentze [Personal] 97ff., Klimecki/Gmür [Personal] 402ff.; zu inhaltsbezogenen Formen s. Scholz [Personal] 71 ff.

⁹⁶ Vgl. Bisani [Personal] 359ff., Bühner [Organisation] 104ff., Drumm [Personal] 33f., Hentze [Personal] 102ff., Klimecki/Gmür [Personal] 404ff., Scholz [Personal] 34ff., 74f.

⁹⁷ Vgl. etwa Bisani [Personal] 64ff., Frese [Personal] 321 f., Scholz [Personal] 71.

rung erlauben hier – in Verbindung mit der Kennzeichnung der Führungshierarchie (B.I.2.b) – eine genauere und systematische Kennzeichnung der Grundzüge der strategischen Personalführung. Diese bildet den Ausgangspunkt für weitere Überlegungen zur Integration der strategischen Personalführung in Kapitel D.

Die *strategische Personalführung* bildet formal die oberste Ebene in der Hierarchie der Personalführung und ist Teilbereich der strategischen Unternehmensführung. Zur Abgrenzung der strategischen Personalführung sind die Ausführungen zur Personalführung für die strategische Ebene der Führung zu präzisieren. So kann zunächst formal der *Gegenstand der strategischen Personalführung* als die *Lösung von grundsätzlichen und allgemein übergeordneten Fragen der zielorientierten Gestaltung mitarbeiterbezogener Aspekte des Wirtschaftens der Unternehmung* grob umrissen werden. Die strategische Personalführung orientiert sich dabei an der langfristigen Sicherung des Erfolges der Unternehmung durch mitarbeiterbezogene Maßnahmen.¹

Die *Ziele der strategischen Personalführung* entsprechen nach ihrem inhaltlichen Gegenstand den allgemein dargestellten Zielen der Personalführung in C.I.2 (s. Tab. 1). Sie können für die strategische Ebene ebenfalls genauer eingegrenzt werden. So ergibt sich in einem ersten Schritt als *direktes Ziel* der strategischen Personalführung, daß sie *die bedarfsgerechte Versorgung der Unternehmung mit der für den Unternehmungsprozeß benötigten Arbeitsleistung langfristig und bezogen auf die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens der Unternehmung zu gewährleisten hat*. Um als *Grundlage für strategische Entscheidungen* und zur Ableitung und Ausrichtung taktischer bzw. operativer Ziele herangezogen werden zu können, ist dieses Ziel jedoch zu präzisieren, durch die relevanten *indirekten Ziele* der Unternehmung auf strategischer Ebene zu ergänzen und mit dem strategischen Zielsystem der Unternehmung abzustimmen.² Die konkreten Ziele der strategischen Personalführung in der Unternehmung sind entsprechend abhängig von den gewählten *Unternehmenszielen* und der *Situation der Unternehmung*.

Aus der Abstimmung der strategischen Ziele untereinander sowie aus deren Ausrichtung auf die Unternehmensziele und -situation resultiert das *Zielsystem der strategischen Personalführung*. Grundsätzliche Aussagen zu Inhalten des Zielsystems der strategischen Personalführung können analog zu C.I.2/3 mit Hilfe einer genaueren Analyse des Gegenstandsbereichs bzw. der Teilprobleme der strategischen Personalführung abgeleitet werden. Ein erster Ansatzpunkt ist dabei die Präzisierung des langfristigen personellen Beitrags zum

¹ Vgl. etwa Boxall [HRM] 62ff., Drumm [Personal] 533f., Hentze [Personal] 71ff., 89, Weber/Klein [Planung] 2142f., zur Begriffsvielfalt s. etwa Ackermann [Management] 17ff.

² Vgl. Bisani [Personal] 572ff., Friedl [Controlling] 102f.

Sachziel der Unternehmung, bei dem wiederum zwischen Aspekten der Verfügbarkeit und Wirksamkeit der Mitarbeiter unterschieden werden kann (s. Tab. 4).

Tabelle 4
Überblick über Ziele der strategischen Personalführung

Ziele der strategischen Personalführung	
Versorgungssicherung	Leistungssicherung
- Marktbezug · Sicherung der Nachfragestellung; · Anziehung von Mitarbeitern/Image · Sicherung qualitativer Standards · Flexibilität der Versorgung · Handhabung von Marktrisiken - Intern · Anbindung der Mitarbeiter · Sicherung qualitativer Standards · Flexibilität der Mitarbeiter, interner Potentialausgleich · Handhabung von Beschäftigungsrisiken	- Ergiebigkeit der Arbeitsleistung/Produktivität, Effizienz - potentialgeeignete Aufgabenstrukturen; Sicherung und Förderung der · Leistungsfähigkeit · Leistungsbereitschaft · Einsatzflexibilität · Mitarbeiter(ein)bindung (Commitment) - Schaffung geeigneter Anreizsysteme - Schaffung geeign. Umfeldbedingungen - Entwicklungs-, Innovationsorientierung
Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen & Wettbewerbsvorteilen	
- von Potentialvorteilen · qualitatives Niveau; funktionale Flexibilität, Vielseitigkeit · quantitatives Niveau; numerische, zeitliche Flexibilität · allgem. Einsatz-, Leistungsbereitschaft · Minderung von Markt-/Beschäftigungsrisiken	- von (kombinierten) Ressourcenvorteilen · Personal-Aufgabenkombinationen · Personal-Technologiekombinationen - der Preiswettbewerbsfähigkeit · Personalkostenstrukturen, -niveaus; · finanzielle Flexibilität · relative Personalkosten
Sicherung personal-sozialer Zielsetzungen	
- Motivation der Mitarbeiter - physisches und psychisches Wohlbefinden der Mitarbeiter	- soziale Integration und Unterstützung der Mitarbeiter - allgemeine Humanisierung

Hieraus ergeben sich eine Reihe rein *sachlich-direkter Teilziele*,³ bei denen ein erster Bereich die Entwicklung und Erhaltung des benötigten Mitarbeiterpotentials umfaßt. Als Zielinhalte sind hier z. B. die Attraktivität der Unternehmung, ihre Stellung auf dem Arbeitsmarkt sowie grundlegende Aspekte der Mitarbeiterbindung zu nennen. Weiter sind Teilziele im Zusammenhang mit der Gewährleistung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiterpotentials ableitbar; im Mittelpunkt steht hier insbesondere die Sicherung der Mitarbeitermoti-

³ Ansatzpunkte etwa bei Drumm [Personal] 533f., 537f.

vation durch geeignete Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung, der Arbeitsbedingungen und Anreizsysteme. Schließlich ergeben sich ergänzende Unterziele im Rahmen einer Abstimmung der strategischen Personalführung mit der Unternehmungsführung und ihren Teilbereichen.

Die genannten direkten Teilziele werden allerdings erst operational, wenn sie auf die *strategischen Ziele und Probleme der Unternehmung* ausgerichtet werden. Für die internen Führungsbereiche kommt dies allgemein in Zielen der *Entwicklung und dauerhaften Erhaltung von Erfolgspotentialen* zum Ausdruck.⁴ Aus wirtschaftlicher Sicht steht die *langfristige Sicherung des Erfolgs und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung* im Vordergrund. Konkrete Konsequenzen für Ziele und Problemstellungen der strategischen Personalführung werden etwa im Zusammenhang mit der *Unternehmensentwicklung* deutlich, d.h. bei Zielen des Wachstums, der Verschlankung oder der Internationalisierung. Unter dem Gesichtspunkt einer unsicheren *Umweltentwicklung* ergeben sich weitere Ziele in Verbindung mit einer Sicherung der Reaktionsbereitschaft, Flexibilität und des Risikoausgleichs in der Unternehmung. Tabelle 4 gibt Ansatzpunkte inhaltlicher Konsequenzen für die Ziele der strategischen Personalführung wieder; sie zeigt ferner die enge Verbindung direkter und indirekter Ziele auf dieser Ebene.

Betrachtet man die *indirekten Ziele* im einzelnen, so betreffen die *wirtschaftlichen Ziele* der strategischen Personalführung zunächst allgemein die Entwicklung und Erhaltung *mitarbeiterbezogener Erfolgspotentiale*, d.h. eines relevanten Beitrags zum langfristigen Unternehmungserfolg. Wichtiges Teilziel ist dabei die Sicherung *wettbewerbsadäquater relativer Lohnkosten*, aus denen sich Unterziele in bezug auf die Produktivität und mitarbeiterbezogenen Kosten ergeben. Daneben sind Teilziele der Reaktions- und Anpassungsfähigkeit des Mitarbeiterpotentials sowie der effizienten Wahrnehmung von Aufgaben der Personalführung zu nennen. Die *technischen Ziele* bestimmen die grundlegende Stellung der Mitarbeiter im Rahmen von Technologien der Unternehmensprozesse und die Anforderungen an ihren sachlichen Beitrag hierzu. Aus den *sozialen Zielen* leiten sich zentrale Vorgaben für die Stellung der Mitarbeiter in der Unternehmung, für die Beziehungen zu den Mitarbeitern, für die Einflußnahme auf den Umgang der Mitarbeiter untereinander und für die Gestaltung der Rahmenbedingungen der Arbeit ab. Die relevanten *ökologischen Ziele* setzen Rahmenvorgaben für umweltbezogene Handlungen der Mitarbeiter, für den Einsatz der Arbeitskraft sowie für die Information und Beeinflussung der Mitarbeiter in Umweltfragen.

⁴ Vgl. Ackermann [Management] 27, Drumm [Personal] 533, Frese [Personal] 262f.

Die *interne Abstimmung des Zielsystems* der Personalführung gewinnt insbesondere für Zielkonflikte zwischen den angesprochenen Aspekten der Erfolgsicherung und weiteren, indirekten Zielen an Bedeutung. Da strategische Zielvorgaben darüber hinaus den Rahmen für die taktisch-operative Zielformulierung bilden, ist auch die Möglichkeit der Entstehung von Zielkonflikten im Rahmen der *hierarchischen Abstimmung* zu berücksichtigen. Entsprechend sind auf strategischer Ebene klare Vorgaben zur Stellung der Mitarbeiter, speziell zur Bedeutung und Gewichtung sozialer und wirtschaftlicher Gesichtspunkte in den Beziehungen zu den Mitarbeitern notwendig.⁵ Insgesamt können weitere inhaltliche Aussagen zum Zielsystem der strategischen Personalführung aber nur empirisch fundiert werden. Gleichzeitig wird auch hier deutlich, daß eine Beschränkung auf bestimmte, personalbezogene Orientierungen und soziale Ziele, wie dies in einzelnen Ansätzen des Human Resource Management vorgeschlagen wird, im Widerspruch zur generellen Erfassung der Zielkomponente im Rahmen einer formalen Konzeption steht.

2. Aufgaben der strategischen Personalführung

a) Abgrenzung von Aufgaben der strategischen Personalführung

Die eingehendere Bestimmung von Zielen der strategischen Personalführung ermöglicht die weitere Abgrenzung und Zuordnung relevanter Teilaufgaben. Grundlage hierfür bilden wiederum die direkten Ziele der Personalführung, wobei zur inhaltlichen Erfassung der Aufgabengegenstände die formulierten Teilprobleme der Personalführung herangezogen werden können. Hier soll zunächst nur eine *grobe Abgrenzung der Aufgaben der strategischen Personalführung* vorgenommen werden. Inhalt und Ausrichtung der Aufgaben werden dann speziell im Hinblick auf die Bedeutung personaler Aspekte in der strategischen Unternehmensführung (C.II.3) und für die Integration der Personalführung genauer untersucht (C.II.4). Eine eingehendere funktionale Betrachtung findet im Rahmen der Vorschläge zur Integration der Aufgaben der strategischen Personalführung (D.I/II) statt.

Analog zu den Zielen leiten sich die *Aufgaben der strategischen Personalführung* aus einer hierarchischen Differenzierung der Aufgaben der Personalführung ab. Nach der bisherigen Abgrenzung folgt daraus, daß die strategische Personalführung *die bedarfsgerechte Versorgung der Unternehmung mit der*

⁵ Etwa als personalpolitische Grundsätze, s. Bisani [Personal] 60f., Hentze [Personal] 71f., 80f.

für den Unternehmungsprozeß benötigten Arbeitsleistung durch Maßnahmen der zielorientierten Gestaltung mit grundsätzlichem und allgemein übergeordnetem Charakter dauerhaft zu gewährleisten hat. Die strategische Personalführung legt die langfristige und generelle Personalpolitik der Unternehmung fest.⁶ Sie bestimmt die Ausrichtung und Gestaltungsfreiräume nachgeordneter Ebenen. Ihre *inhaltlichen Vorgaben* sind Ausgangspunkt für weitere Maßnahmen der taktischen und operativen Personalführung. Daneben hat die strategische Personalführung aber auch die instrumentalen und institutionalen Rahmenbedingungen für die nachfolgenden Ebenen zu schaffen. Dies steht auch im Zusammenhang mit *abgeleiteten Aufgaben* der Gestaltung von Strukturen und Prozessen der Personalführung selbst (Meta-Führung). Die Bedeutung der strategischen Ebene für die Ausrichtung und Abstimmung der Gesamtunternehmung kommt durch Teilaufgaben der *bereichsübergreifenden Abstimmung* der Personalführung im Rahmen der strategischen Unternehmungsführung zum Ausdruck.⁷ Dabei ist die Aufgabe einer *aktiven, zielorientierten Einflußnahme auf die Gestaltung der Unternehmung entsprechend den Erfordernissen des Mitarbeiterinsatzes* besonders hervorzuheben. Tabelle 5 gibt die resultierenden Aufgaben- und Gestaltungsschwerpunkte der strategischen Personalführung sowie nachgeordneter Ebenen im Überblick wieder.

Die nachfolgende *taktische Personalführung*⁸ konkretisiert die Vorgaben der strategischen Personalführung und dient der Vorbereitung von kurz- bis mittelfristigen Entscheidungen zu personalwirtschaftlichen Problemen, d. h. zu Art und Einsatz geeigneter Mittel und Maßnahmen zur Lösung dieser Probleme. Sie bildet damit den Rahmen für die nachfolgende operative Personalführung. Somit kommt der taktischen Personalführung eine Schnittstellenfunktion bei der Umsetzung und Konkretisierung strategischer Vorgaben zu. Sie nimmt hierbei auch eine 'Feedback-' und Aggregationsfunktion aus der operativen Führung – im Rahmen der Steuerung und hierarchischen Koordination – wahr. Nach ihrer Ausrichtung bezieht sich die taktische Personalführung eher auf Unternehmungsteilbereiche, einzelne Mitarbeitergruppen und Tätigkeitsfelder. Entscheidungen betreffen insbesondere den konkreten Einsatz personalpolitischer Instrumente sowie generelle Regelungen für Routineentscheidungen. Charakteristisch für die taktische Ebene ist die bereichsbezogene Umsetzung allgemeiner Gestaltungskonzepte, etwa im Zusammenhang mit Gruppenarbeit, 'Job-Design'-Ansätzen, Qualitätszirkeln oder Führungskonzepten.

⁶ Vgl. Drumm [Personal] 533f., Hentze [Personal] 71 ff., 89, Staffelbach [Management] 3, Weber/Klein [Personal] 2142f.

⁷ Vgl. Drumm [Personal] 534ff., Scholz [Personal] 51.

⁸ Vgl. etwa Hentze [Personal] 90f., Scholz [Personal] 50.

Tabelle 5

**Überblick über die Gestaltungsschwerpunkte der Personalführung
nach Hierarchieebenen⁹**

Gestaltungsschwerpunkte der Personalführung	
strategisch Ausrichtungs-, Rahmenfunktion; unternehmungs-, konzept-, erfolgs- potentialbezogen; langfristig, innovativ; generelle Abstimmung	Erfolgsfaktorenplanung, Arbeitsmarktbezug Rahmengestaltung - allgemeine Gestaltungskonzepte, Humanisierung, UN-Kultur - strukturelle Rahmenbedingungen, Arbeitsbed., Sozialpolitik... - Bewertungs-, Kompensations-, Ausstattungs-,..., -teilstrategien - Personalpotential-, Personalkostenstrukturierung Rahmenbedingungen, Systeme, Richtlinien, Vorgaben - Bewertungs-, Kompensations-, Auswahl-,..., -systeme, -instr. - Personal-Marketing, -Controlling, -Informationsmanagement Abstimmungskonzepte, -richtlinien - personalbezogen - i. V. mit Gesamtplanungen - Beitrag zu Gesamtplanungen
taktisch Konkretisierungs-, Schnittstellen- funktion; bereichs-, gruppen-, tätigkeitsfeld- bezogen mittelfristig	‘Programmplanungen’ - Bedarfs-, Bewegungsplanung allgemein - Gruppen-, Qualifikationsfeld-, Laufbahn-, Entwicklungsplan. - Personalmarketing, Imagepflege Ausgestaltung der Verfahren, Systeme - Einsatzprinzipien, Job-xx-Konzepte Führungsansätze, -partialmodelle Kostenplanungen - Budgetierung - Kompensationsplanung, -pakete
operativ Umsetzungs-, Voll- zugsfunktion; stellen-, mitarbeiter- bezogen, personale Einzelmaßnahmen kurzfristig, repetitiv	konkrete Maßnahmenplanung - Beförderungs-, Versetzungsplanung - Stellenplanung, Fähigkeitsprofile, Einzelmaßnahmen konkrete Umsetzung - Arbeitsplatzgestaltung, Ergonomie - Arbeitszeitgestaltung Individualführung, Führungsstilanpassung Durchführungs-, Einsatzplanungen, Anpassung - Entlohnungsdifferenzierung, -anpassung, Bewertung - Schichtgestaltung, Einsatzgestaltung, Springerwesen

Die *operative Personalführung*¹⁰ schließlich setzt die Vorgaben der übergeordneten Ebenen in konkreten Einzelmaßnahmen um. Sie ist eher kurzfristig

⁹ Vgl. Beaumont [Literature] 30, Butler/Ferris/Napier [HRM] 20ff., Cooke/Armstrong [HRM] 31, Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 42ff., [HRM] 55, Eckardstein/Elsik [Ansätze] 485ff., Hentze [Personal] 89ff., Kochan/Katz/McKersie [Relations] 17, Schuler [Resources] 11, Scholz [Personal] 48ff.

¹⁰ Vgl. etwa Hentze [Personal] 91, Scholz [Personal] 48f., allgem. Friedl [Controlling] 204f., Hans/Warschburger [Controlling] 236ff., 259ff.

orientiert und bezieht sich auf stellen-, arbeitsplatz- oder mitarbeiterbezogene Maßnahmen. Entsprechend zeichnet sich die operative Ebene durch eine hohe Regelungsdichte und geringe Freiheitsgrade der Gestaltung aus. So sind etwa die Versorgungsanforderungen durch das Leistungsprogramm, die vorhandene Ausstattung der Unternehmung und die bestehende Aufgabenverteilung bereits weitgehend determiniert und werden im operativen Bereich lediglich sachlich und zeitlich festgestellt sowie durch die verfügbaren Ressourcen bestmöglich abgedeckt. Schwerpunkte der operativen Ebene sind daher bei der Gestaltung und Anpassung des konkreten Mitarbeitereinsatzes zu sehen.

b) Kennzeichnung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung

Zur *genaueren Kennzeichnung der Aufgabeninhalte der strategischen Personalführung* kann auf die inhaltliche Abgrenzung von Teilaufgaben der Personalführung in C.I.4 zurückgegriffen werden. Grundgedanken zur Stellung personalbezogener Beiträge im Unternehmungszusammenhang macht dabei Abbildung 18 noch einmal deutlich. Im Rahmen einer systematischen Ableitung und Präzisierung der Teilaufgaben für die strategische Ebene erscheint es auch hier zweckmäßig, die Aufgabenbereiche insbesondere aus Sicht der Verfügbarkeit und Wirksamkeit der Mitarbeiter zu betrachten.

Geht man von Aspekten der *Verfügbarkeit* der Mitarbeiter aus, so ergeben sich zunächst die *Konfiguration des Mitarbeiterpotentials*, *Laufbahnstrukturen* und die zugehörigen *Beschäftigungsverhältnisse* als Gegenstände der strategischen Personalführung. Im Zusammenhang damit sind *Teilstrategien zu Beschaffung, Entwicklung, Versetzung, Beförderung und Freisetzung* festzulegen und durch Maßnahmen der strategischen Steuerung sowie durch geeignete Instrumente und Strukturen zu ergänzen.¹¹ Unter dem Gesichtspunkt einer vollständigen Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung sind weiter die *Rahmenbedingungen der Mitarbeiterkompensation*, speziell Vorgaben für die einzusetzenden Instrumente, festzulegen. Dies ist vor allem auch im Zusammenhang mit Niveau und Struktur der resultierenden *direkten Personalkosten* zu sehen. Schließlich ergeben sich grundsätzliche Fragen zu Einsatz und Funktion von *Beurteilungssystemen* im Rahmen der strategischen Personalführung. Die genannten Teilaufgaben haben dabei nicht nur internen Charakter, sondern *externen Bezug* zum Arbeitsmarkt; sie werden ggf. gesondert betrachtet und als strategische Aufgaben eines *Personal-Marketing* zusammengefaßt.¹²

¹¹ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 20ff., Drumm [Personal] 533f., Scholz [Personal] 51.

¹² Vgl. Drumm [Personal] 533f., Scholz [Personal] 600ff.

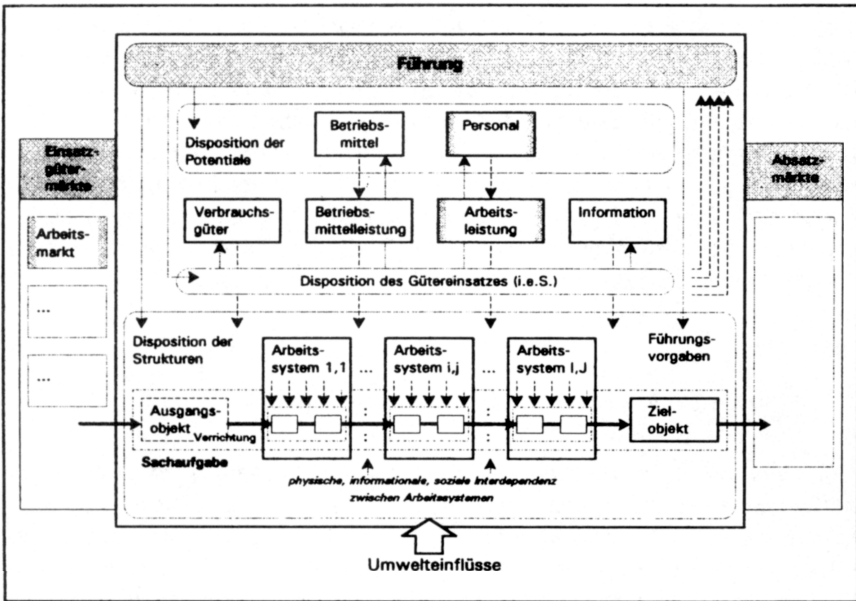


Abbildung 18: Stellung personalbezogener Beiträge im Unternehmenszusammenhang

Betrachtet man die weiteren Teilaufgaben der Personalführung mit überwiegendem Bezug zur *Wirksamkeit* der Mitarbeiter, so stehen bei der hier gewählten Begründung einer Aufgabenzuordnung insbesondere die grundsätzlichen Wechselbeziehungen zwischen den Anforderungen der Aufgabenerfüllung und der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter im Vordergrund. Die grundsätzliche Bedeutung des resultierenden Gestaltungs- und Abstimmungsbeitrags der strategischen Personalführung wird speziell für strategische Wettbewerbsvorteile deutlich (s. C.II.3). Für die zugehörigen Teilaufgaben und Gestaltungsgegenstände können, in Anlehnung an die Literatur, einzelne Teilbereiche grob abgegrenzt werden.

Im Hinblick auf die *allgemeinen Bedingungen des Mitarbeitereinsatzes* lassen sich der strategischen Personalführung zunächst Teilaufgaben bei der Gestaltung des sachlichen, zeitlichen und sozialen *Rahmens der Aufgabenerfüllung* zuweisen. Damit verbunden sind generelle Vorgaben und Konzepte für die Arbeitszeitgestaltung, für allgemeine Sozial- und Mitarbeiterleistungen sowie für die mitarbeiterbezogene Gestaltung der Arbeitsumgebung und Arbeitstechnologie.

Einen Aufgabenschwerpunkt stellt die *Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung* dar. Auf strategischer Ebene sind hier Grundsatzentscheidungen zur

mengen- und artmäßigen Gestaltung der Arbeitsaufgaben sowie zu sozialen und temporalen Ablaufzusammenhängen zu treffen. Dies äußert sich in Gestaltungskonzepten der direkten Aufgabenerfüllung für die Unternehmung bzw. Unternehmungsbereiche. Die strategische Personalführung kann durch *personalbezogene Gestaltungskonzepte* und durch eine *personalorientierte Abstimmung mit sachlichen Gestaltungsüberlegungen* zur Gesamtgestaltung der Aufgabenerfüllung im Leistungsprozeß beitragen.¹³ Die Teilaufgaben der strategischen Personalführung beziehen sich insbesondere auf Rahmenvorgaben für die Gestaltung von Arbeitssystemen und die Anwendung von Konzepten der Arbeitsorganisation, etwa in Verbindung mit Job-Design-Konzepten, Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln etc. Besondere Relevanz kommt diesen Teilaufgaben im Rahmen der *Unternehmensentwicklung*, bei Veränderungen im Leistungsprozeß und bei Einführung neuer Technologien oder Organisationsformen zu.¹⁴

Im Hinblick auf die Gestaltung der *vertikalen Arbeitsteilung* im allgemeinen Aufgabenzusammenhang ist zwischen Konzepten der personalen Koordination und der allgemeinen Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter zu unterscheiden. Im Rahmen der strategischen Personalführung kann beiden Bereichen ein *Grundsatzkonzept zur Mitarbeiterbeteiligung* überlagert sein; im Gegensatz zum *Harvard-Ansatz* bleibt der Beteiligungsumfang hier jedoch offen. Bei einer Gestaltung der *personalen Koordination* hat die strategische Personalführung allgemeine Konzepte und Rahmenvorgaben für den Einsatz und die Ausgestaltung personalrelevanter Koordinationsinstrumente zu entwickeln. Dabei leistet die strategische Personalführung einen mitarbeiterbezogenen Beitrag zur Gesamtkonzeption der Unternehmenskoordination. Insbesondere werden Aussagen über die Bevorzugung bestimmter Führungsstile und -konzeptionen erwartet. Bei der *Entscheidungsbeteiligung* stehen zunächst traditionelle Aspekte der *Mitarbeiterrepräsentation* im Vordergrund. Auf strategischer Ebene sind dabei Grundsatzentscheidungen über Stellung und Rechte der beteiligten Parteien sowie über Inhalt und Organisation der resultierenden Beziehungen zu treffen. So ergeben sich aus dem Beschäftigungsverhältnis zentrale Fragen der *Mitbestimmung* und der *Tarifbeziehungen*.¹⁵ Soweit hier Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, sind auf strategischer Ebene grundlegende Fragen der *Gewerkschaftsanerkennung* bzw. unabhängiger Mitarbeiterrepräsentation zu klären sowie Rahmenbedingungen der resultierenden Verhandlungsbeziehungen, Konfliktbewältigung und Schlichtung festzulegen. Unter dem Gesichtspunkt der Gestaltung einer *individuellen Entscheidungsbeteiligung* der Mitarbeiter hat die strategische Personalführung Konzepte zu Art, Umfang und Struktur der

¹³ Vgl. Scholz [Personal] 317ff., 365ff., Watson [Management] 136.

¹⁴ Vgl. etwa Schanz [Personal] 209ff.

¹⁵ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 147ff., Heneman et al. [HRM] 565ff., Schuler [HRM] 537ff.

Beteiligung zu entwickeln. Hierzu gehört insbesondere die Gestaltung von Rahmenvorgaben für das Beschwerde- und Vorschlagswesen.

Die strategische Betrachtung beschränkt sich jedoch nicht nur auf diese Teilaufgaben bzw. Aufgabenkomplexe, sondern ist gerade auch um die *Entwicklung und Umsetzung übergeordneter und umfassender Gestaltungskonzepte* zu erweitern.¹⁶ Dies können eigenständige personalwirtschaftliche Ansätze und Leitvorstellungen, wie sie im Human Resource Management, in Humanisierungs-, 'Quality of Work Life'- oder 'Socio-Technical-Engineering'-Konzepten zum Ausdruck kommen, oder personalorientierte Teilbeiträge zu allgemeinen Gesamtkonzepten sein. Bei letzteren ist etwa an die Entwicklung geeigneter Personalstrategien im Rahmen eines Lean Management, Total Quality Management oder Just-in-Time-Management zu denken. Gleiches gilt für Beiträge zu Funktionsbereichs- und Prozeßkonzeptionen, etwa im Rahmen des Re-Engineering. Besondere Aufgabenstellungen ergeben sich darüber hinaus auch bei weniger greifbaren Konzepten wie der Gestaltung der Unternehmungsphilosophie, Unternehmungskultur oder des Unternehmungsklimas.¹⁷

Im Zusammenhang mit diesen Konzepten, aber auch für einzelne Aufgabebereiche und Teilaufgaben hat die strategische Personalführung einen Beitrag zur *aktiven und passiven Abstimmung* im Rahmen der strategischen Unternehmensführung zu leisten.¹⁸ Konkrete Ansatzpunkte hierzu lassen sich aus den Interdependenzen sachlicher und personaler Effizienzwirkungen herleiten. Insbesondere ist zu bedenken, daß eine Reihe von sachlichen Gestaltungsmaßnahmen indirekte personale Wirkungen auslösen kann, die das Spektrum möglicher Beiträge der Personalführung erweitern. Daher kann ein *Führungsbeitrag der strategischen Personalführung* nicht nur bei der Maßnahmenplanung und -steuerung, sondern bereits bei der Zielbildung ansetzen. Der strategischen Personalführung können insofern auch Teilaufgaben bei der Formulierung mitarbeiterrelevanter, insbesondere sozialer, Unternehmungsziele sowie bei der Einbeziehung und Operationalisierung personaler Ziele im Rahmen von Teilbereichen der Unternehmensführung zugeordnet werden. Darüber hinaus fallen bei der strategischen Gestaltung von *Führungsprozessen* und *-strukturen* sowie beim Einsatz von *Führungstechniken* und *-instrumenten* bis hin zur Implementation und Realisation von Führungsmaßnahmen Teilaufgaben mit personalem Charakter an.¹⁹

¹⁶ Vgl. Scholz [Personal] 368f. (allerdings bezogen auf Humanisierungsstrategien).

¹⁷ Vgl. Miller [HRM] 13, Scholz [Personal] 51.

¹⁸ Vgl. Drumm [Personal] 534, Weber/Klein [Planung] 2144.

¹⁹ Vgl. Bea/Haas [Management] 183f., Bisani [Personal] 569ff., Schreyögg [Perspektiven] 153ff., Steinmann/Schreyögg/Thiem [Personal] 397, 402.

Zusammenfassend ist auch hier hervorzuheben, daß Art und Umfang von Teilaufgaben sowie deren Bedeutung und Wahrnehmung innerhalb übergeordneter Gestaltungszusammenhänge nur anhand der konkreten Problem- bzw. Entscheidungssituation bestimmt werden können; diese Betonung des Problembezugs grenzt die vorliegende Konzeption von institutionell-funktionsorientierten und präskriptiven Ansätzen in der Literatur ab.²⁰

3. Stellung der strategischen Personalführung in Ansätzen der strategischen Unternehmensführung

a) Marktorientierte Ansätze

Bei der Darstellung von Literaturbeiträgen zur strategischen Personalführung wurde bereits ein Überblick über Zusammenhänge zwischen Personalwirtschaft und strategischer Unternehmensführung gegeben (s. B.II.4). Hier soll nun der inhaltliche Zusammenhang zwischen strategischer Personalführung und strategischer Unternehmensführung eingehender untersucht werden, um die *potentielle Bedeutung der strategischen Personalführung für die Unternehmensführung* deutlich zu machen.

Als Ausgangspunkt einer Untersuchung der Stellung und Bedeutung der strategischen Personalführung wird zunächst die *marktorientierte Ausrichtung* der strategischen Unternehmensführung gewählt; ihre Grundgedanken faßt Abbildung 19 zusammen.²¹ Basis des marktorientierten Ansatzes ist die Betrachtung der *wettbewerblichen Stellung der Unternehmung* in bezug auf die relevanten Märkte. Nach Porter²² wird diese durch fünf 'Kräfte des Wettbewerbs' bestimmt. Dabei handelt es sich um die Verhandlungsstärke der Abnehmer und Zulieferer, den Wettbewerb im relevanten Markt sowie mögliche neue Wettbewerber und Substitutionsprodukte. Weitere Einflußbeziehungen werden für ökonomische, technologische, sozial-kulturelle und rechtlich-politische Faktoren der Umwelt angenommen. Aus den situativen Elementen der relevanten Märkte und der Umwelt werden *Chancen* und *Risiken* für die Unternehmung und die Ausrichtung der Unternehmenspolitik abgeleitet. Als Instrumente zur Gestaltung der Marktposition werden von Porter vier marktorientierte Basisstrategien als '*Wettbewerbsstrategien*'²³ definiert. Gestaltungsal-

²⁰ Hierzu etwa allgemein Wright/McMahan [Perspectives] 297f.

²¹ Vgl. Porter [Theory], auch Barney [Competition] 792f., Lado/Boyd/Wright [Competency] 77ff., Lenz [Capability] 230f., Staehle [Management] 578, Teece [Analysis] 94f.

²² Vgl. Porter [Theory] 99ff., [Strategy] 3ff., [Advantage] 4ff.

²³ Vgl. Porter [Strategy] 34ff., [Theory] 101f., empirisch Miller/Friesen [Strategy] 37ff.

ternativen sind dabei Kostenführerschaft und Differenzierung sowie die Bedienung des Gesamtmarktes oder von Marktsegmenten. Eine differenziertere Gestaltung dieser Strategien kann im Hinblick auf den Stand und die Entwicklung der Marktsituation erfolgen.

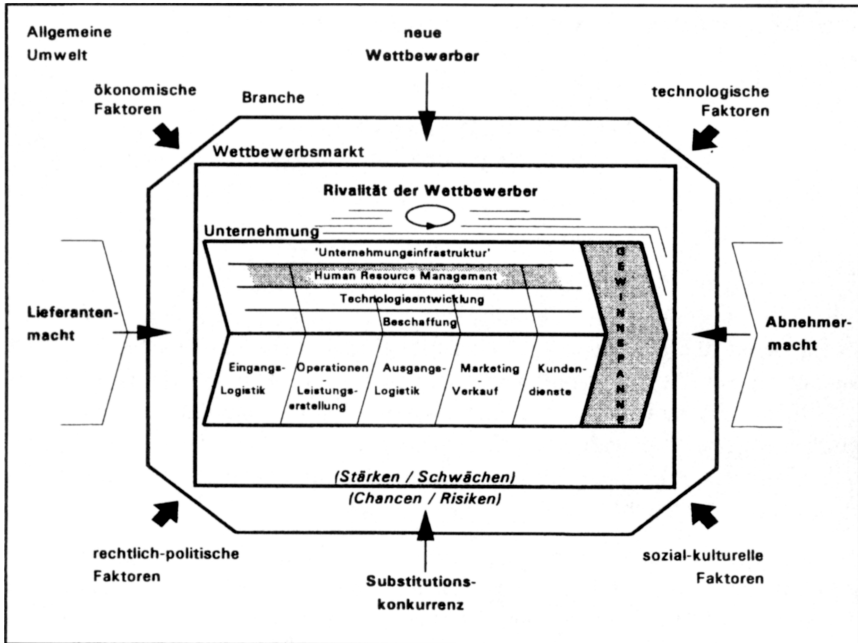


Abbildung 19: Überblick über die Grundelemente der marktorientierten Betrachtung des strategischen Managements²⁴

Die *internen Faktoren der Unternehmung* werden primär unter dem Gesichtspunkt der Strategieumsetzung betrachtet und treten in den marktorientierten Ansätzen eher an nachgeordnete Stelle.²⁵ Zur Erfassung interner Faktoren formuliert Porter das Modell der 'Wertekette'.²⁶ In der Wertekette werden Teilfunktionen im Hinblick auf eine direkte oder indirekte Beteiligung an der Wertschöpfung bzw. an den Leistungsprozessen der Unternehmung gebildet. Einzelne Teilfunktionen können dann auf ihren potentiellen oder tatsächlichen

²⁴ In Anlehnung an Porter [Strategy] 4, [Advantage] 5f., 35ff. zu Teilfaktoren s. auch Hans/Warschburger [Controlling] 57ff., Ossadnik [Controlling] 258.

²⁵ Vgl. Bamberger/Wrona [Ressourcen] 146, Collis [Resource] 49f., Grant [Resource] 114, [Strategy] 94, Prahalad/Hamel [Competence] 83.

²⁶ Vgl. Porter [Theory] 102ff., Porter/Millar [Information] 150f., s. auch Lado/Boyd/Wright [Competency] 85.

Beitrag zur Wertschöpfung im Rahmen einer Marktstrategie untersucht werden; sie ergeben die *Stärken* und *Schwächen* der Unternehmung (s. Abb. 19). Wettbewerbssituation und Unternehmungspotential zusammen bilden die Basis für die Formulierung und Umsetzung einer Wettbewerbsstrategie.²⁷

Formal entspricht diese Betrachtung der *betriebswirtschaftlichen Interpretation eines allgemeinen mikroökonomischen Marktmodells*.²⁸ So legen die externe Wettbewerbssituation und die Stellung der Unternehmung bzw. ihrer Produkte auf dem Absatzmarkt den erzielbaren Preis und die Nachfrage fest, während die Stellung der Unternehmung auf den Beschaffungsmärkten die Einsatzgüterkosten beeinflusst. Die internen Faktoren bestimmen dabei die konkrete Produktleistung sowie die resultierenden Produktkosten. Ergebnis ist die von der Unternehmung erzielbare Gewinnspanne. Entsprechend wird von der Sicherung einer langfristig überdurchschnittlichen Gewinnspanne als Unternehmungsziel ausgegangen.²⁹

Aufgaben der Personalführung werden im Ansatz von Porter der indirekten Funktion 'Human Resource Management' zugeordnet.³⁰ Aussagen über die *Bedeutung der Mitarbeiter* sowie über die Stellung und Aufgaben der Personalführung beschränken sich jedoch überwiegend auf die Ableitung von Beziehungen zur relevanten Wettbewerbsstrategie.³¹ Insgesamt ist die *Stellung der Personalführung* im Rahmen der Marktansätze damit eher nachgeordnet. Insbesondere hat die Personalführung Informationen über das Personalpotential bei der Gestaltung einer Wettbewerbsstrategie zu liefern und die Umsetzung einer gewählten Wettbewerbsstrategie durch personalbezogene Maßnahmen zu gewährleisten. Allgemein-konzeptionelle Aussagen über die Bedeutung der Mitarbeiter und den Beitrag der Personalführung zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung sind aus diesem Ansatz letztlich nicht ableitbar bzw. können nur im Zusammenhang mit einzelnen Wettbewerbsstrategien und aus den tatsächlichen Gegebenheiten der Unternehmung abgeleitet werden. In der Literatur finden sich daher auch weniger allgemein analytische Ansätze zur Stellung der Personalführung als vielmehr *statistisch-korrelative* Untersuchungen der Zusammenhänge zwischen Personalwirtschaft, Marktstrategie und Unternehmungserfolg sowie *pragmatisch-normative* Ableitungen strategieorientierter

²⁷ Vgl. Porter [Theory] 104f. bzw. 108f. als Verbindung zum Ressourcenansatz; Mintzberg [Design] 173ff., Teece [Analysis] 94.

²⁸ Erweitert im der Industrieökonomik; vgl. Bamberger/Wrona [Ressourcen] 130, 146f., Barney [Competition] 791ff., Grant [Strategy] 94, Mahoney/Pandian [Resource] 371, Rumelt [Firm] 559f., Teece [Analysis] 93f., [Study] 11f., 19ff.; allgem. Ott [Grundzüge] 32ff., 170ff.

²⁹ Vgl. Grant [Resource] 117, Mahoney/Pandian [Resource] 364, Porter [Theory] 96, Rasche/Wolfrum [Ressourcen] 501f.

³⁰ Vgl. Porter [Advantage] 42f., [Theory] 102f., auch Hendry/Pettigrew [Practice] 6f.

³¹ Zu den Grundgedanken vgl. Porter [Strategy] 40f.

Anforderungen an die Personalwirtschaft – wie etwa im Ansatz von *Schuler* (s. B.II.3.c/4).³² Möglichkeiten relativ *eigenständiger Wettbewerbsvorteile* im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterpotential und geeigneten Arbeitsmarktstrategien werden hierbei kaum diskutiert.³³

Die praktische *Problematik* einer fehlenden internen Fundierung wird bei steigender Wettbewerbsintensität auf den relevanten Unternehmungsmärkten deutlich. In diesem Fall sinken die Möglichkeiten relativer Marktvorteile und damit auch marktbedingter Renditeunterschiede. Empirisch existieren allerdings auch in derartigen Situationen Unternehmungen mit deutlich überdurchschnittlicher Rendite. Unterschiedliche Renditen bei Unternehmungen mit ähnlichen Marktpositionen und Unternehmungsstrukturen (insbes. Größe) können aber nur auf unternehmungsspezifische und damit *interne Faktoren* zurückgeführt werden. In diesem Fall ist zu fragen, warum sich Unternehmungen in ihrer *internen Effizienz unterscheiden* und langfristig höhere *Effizienzpositionen erhalten* können.³⁴ Dies ist Gegenstand des ressourcenorientierten Ansatzes des strategischen Managements bzw. der institutionellen Ökonomie.

b) Ressourcenorientierte Ansätze

Der *ressourcenorientierte Ansatz* setzt bei der dargestellten Effizienzproblematik an und wählt die internen Faktoren der Unternehmung als Ausgangspunkt einer Analyse. Er stimmt dabei in der formalen Betrachtung der Wettbewerbszusammenhänge mit dem marktorientierten Ansatz überein. Mit der Zunahme des Wettbewerbs auf den relevanten Märkten wird aber *internen, unternehmungsspezifischen Wettbewerbsfaktoren* deutlich höhere Bedeutung zugeschrieben. Während die Wertekette nur Anhaltspunkte für mögliche Einflußfaktoren und Beiträge der Teilfunktionen zu Wettbewerbsvorteilen liefert und ggf. Rückschlüsse über deren relative Bedeutung zuläßt, verfolgt der Ressourcenansatz das Ziel einer *ökonomischen Analyse und Begründung interner Wettbewerbsvorteile*.³⁵ Die Literaturbeiträge haben bisher noch relativ gene-

³² Vgl. Wright/McMahan [Perspectives] 303 ff.

³³ Vgl. allgem. Berthel [Personal] 174 f.

³⁴ Vgl. Bamberger/Wrona [Ressourcen] 148, Barney [Markets] 1233, [Resources] 103 ff., [Competition] 793 ff. (hebt insbes. Bezüge zu Chamberlain und Schumpeter hervor), Conner [Resource] 123 ff., Grant [Resource] 116 f., 123 f., [Strategy] 97 f., Knyphausen [Firms] 772 ff., Lado/Boyd/Wright [Competency] 86, Peteraf [Advantage] 182, 186, Prahalad/Hamel [Competence] 81, Rumelt [Theory] 138 ff., Schoemaker [Rent] 1179 f.

³⁵ Vgl. Amit/Schoemaker [Rent] 34 f., 42, Bamberger/Wrona [Ressourcen] 131 f., 146 ff., Barney [Competition] 793 ff., [Markets] 1232 f., 1238 f., [Resources] 99 ff., Collis [Resource] 50 ff., 65, Conner [Resource] 132 ff., Grant [Resource] 114 f., Knyphausen [Firms] 775 f., 785 f., Mahoney/Pandian [Resource] 363 f., 371 f., Porter [Theory] 107 f., Staehle [Management] 578 f., Teece [Analysis] 88 ff., 96; Jacobson [Strategy] 784 ff. (zur 'Austrian-School').

rellen Charakter, was einen konkreten Bezug zu einzelnen Ressourcenvorteilen erschwert. Dabei sind sie sich in ihren Grundgedanken weitgehend ähnlich, allerdings ergeben sich teilweise deutliche Unterschiede in Aufbau und Ausführung der Ansätze.³⁶ Im folgenden findet daher eine *personalorientierte Interpretation und Synthese* statt.

Zunächst wird bei internen Wettbewerbsvorteilen davon ausgegangen, daß die Unternehmung über bestimmte *Einsatzfaktoren* oder *Fähigkeiten* ('Capabilities') verfügt, die einen potentiellen Marktbeitrag liefern können, welcher die Wirtschaftlichkeit gegenüber den Wettbewerbern erhöht. Derartige Einsatzfaktoren und Fähigkeiten haben den Charakter von strategischen Vermögenswerten und bilden *strategische Ressourcen* für die Unternehmung.³⁷ Aus marktorientierter Sicht heißt das: „... *they exploit opportunities or neutralize threats*.“³⁸ Ziel des ressourcenorientierten Ansatzes ist es, die grundlegenden Ursachen und Wirkungszusammenhänge dieser Wettbewerbsvorteile genauer zu analysieren. Entsprechend den realen Gegebenheiten ist dabei nicht die dauerhafte Veränderung der Marktsituation, sondern die *Schaffung und Erhaltung von Renditevorteilen bei gegebenem Wettbewerb* Gegenstand der Untersuchung. Im Rahmen einer *volkswirtschaftlichen Begründung* derartiger Unterschiede werden Faktoren der Ressourcenheterogenität, Ressourcenimmobilität und der ressourcenbezogenen Wettbewerbsbeschränkung herangezogen.

Grundlage der Argumentation ist die Annahme der *Ressourcenheterogenität*.³⁹ So wird davon ausgegangen, daß bestimmte Ressourcen oder Ressourcenbündel Unterschiede im Effizienzniveau zwischen Unternehmungen verursachen. Dies kann auf besseren Ressourcen, besserer Nutzung oder überlegenen Faktorkombinationen beruhen. Im Marktgeschehen führt Ressourcenheterogenität zu Ricardianischen Renten bzw. Monopolrenten, wobei es sich jedoch nicht um Wettbewerbsbeschränkungen oder marktliche Knappheit im engeren Sinne handelt.⁴⁰ Hinzu kommt das Konzept der *Ressourcenimmobilität*,⁴¹ welches sich auf den *direkten Transfer* von Ressourcenvorteilen zu anderen Wettbewerbern bezieht und damit insbesondere auf die *'zeitliche Einzigartigkeit'*⁴²

³⁶ Vgl. Peteraf [Advantage] 180, Rasche/Wolfrum [Ressourcen] 511.

³⁷ Vgl. Amit/Schoemaker [Rent] 35, Barney [Resources] 101 f., Cappelli/Singh [HRM] 178, Conner [Resource] 133 f., Grant [Strategy] 99 ff., Lado/Boyd/Wright [Competency] 81, Peteraf [Advantage] 179, Porter [Strategy] 63 ff., [Theory] 102 f., Wernerfelt [Resource] 172.

³⁸ Barney [Resources] 106; auch Dierickx/Cool [Advantage] 1506, Porter [Theory] 108.

³⁹ Vgl. Barney [Resources] 103 ff., Dierickx/Cool [Advantage] 1505, Peteraf [Advantage] 180, 185, Rumelt [Firm] 559 f.

⁴⁰ Vgl. Peteraf [Advantage] 180 ff., Grant [Resource] 117 ff., Mahoney/Pandian [Resource] 364 f., Rumelt [Theory] 142 ff.

⁴¹ Vgl. Barney [Resources] 105, Peteraf [Advantage] 183 f.

⁴² Vgl. Peteraf [Advantage] 182.

bzw. *Dauerhaftigkeit* eines Ressourcenvorteils abhebt. Dies wird ergänzt durch Überlegungen zu *ressourcenbezogenen Wettbewerbsbeschränkungen*. Hierzu gehören allgemeine Eintritts- und Mobilitätsbarrieren sowie sogenannte *Isolationsmechanismen*,⁴³ auf denen dauerhafte Ressourcenpositionen beruhen und die letztlich Möglichkeiten der *Imitation* und *Substitution* beschränken. Neben der Sicherung von Eigentumsrechten sind hier etwa laufende Vorsprünge in Forschung und Entwicklung zu nennen. Abbildung 20 gibt diese Grundgedanken im Überblick wieder.⁴⁴

Die genannten volkswirtschaftlichen Überlegungen lassen sich in ähnlicher Weise auf die betriebswirtschaftliche *Betrachtung* übertragen.⁴⁵ So stellen Ressourcen materielle und immaterielle *Potentiale* von Einsatzgütern (i. e. S.), unternehmungsbezogene *Fähigkeiten* sowie *Faktorkombinationen* daraus dar, die relativ einzigartig bzw. unternehmungsspezifisch sind (Ressourcenheterogenität). Diese Ressourcen müssen einen *potentiellen Wettbewerbsvorteil* darstellen, d. h. relevant für die Wettbewerbsposition der Unternehmung sein⁴⁶ und einen überdurchschnittlichen Renditebeitrag liefern.⁴⁷ Um tatsächlich als Wettbewerbs- bzw. *Ressourcenvorteil* zu wirken, sind weitere Anforderungen zu erfüllen, die sich aus den oben genannten Zusammenhängen ergeben. Zunächst kann nur dann ein Vorteil entstehen, wenn die Ressource *nicht für alle Wettbewerber verfügbar* bzw. schwer zu erweitern oder zu substituieren ist und damit die *relative Dauerhaftigkeit* des Wettbewerbsvorteils gesichert wird⁴⁸. Schließt man allgemeine (Nachfrage-)Monopolstellungen aus, können Beschränkungen in der Transparenz (non-transparency) oder der Transferierbarkeit (non-transferability) Ursachen dauerhafter Ressourcenvorteile sein.⁴⁹ Bei beschränkter *Transparenz* fehlen Wettbewerbern nötige Informationen oder grundlegendes Verständnis zur Erkennung und Erlangung des Vorteils.⁵⁰ Die *Transferierbarkeit* kann dadurch beschränkt sein, daß der Ressourcenvorteil an sich immobil ist ('Standortfaktoren' i. w. S.), klare Eigentumsverhältnisse bestehen oder er

⁴³ Vgl. Rumelt [Firm] 567f., [Theory] 145ff., Peteraf [Advantage] 182ff; Hall [Resources] 136ff., Mahoney/Pandian [Resource] 371.

⁴⁴ Vgl. auch Amit/Schoemaker [Rent] 37, Barney [Resources] 100, 112, Kogut/Zander [Knowledge] 385.

⁴⁵ Vgl. Barney [Resources] 105ff., Grant [Resource] 123ff., [Strategy] 111ff.; Amit/Schoemaker [Rent] 38ff., Bamberger/Wrona [Ressourcen] 135ff., Dierickx/Cool [Advantage] 1507f., Rasche/Wolfrum [Ressourcen] 502ff., Wright/McMahan [Perspectives] 302f.

⁴⁶ Vgl. Amit/Schoemaker [Rent] 39, Barney [Markets] 1234f., Collis [Resource] 51; Laukkamm [Ressourcen] 256ff. (als Verbindung zu Marktvorteilen).

⁴⁷ Vgl. Barney [Stocks] 1512f., [Markets] 1232, der bes. auf die Einsatzseite hinweist.

⁴⁸ Vgl. Amit/Schoemaker [Rent] 39, Bamberger/Wrona [Ressourcen] 138f., Barney [Resources] 106f., 111f., Grant [Resource] 123f., [Strategy] 115, Peteraf [Advantage] 180ff.

⁴⁹ Vgl. Grant [Resource] 125ff., [Strategy] 116.

⁵⁰ I. V. m. 'causal ambiguity' vgl. Barney [Resources] 108f.; Dierickx/Cool [Advantage] 1508f., Rumelt [Firm] 567, Williamson [Governance] 242f.

Teil eines größeren Ganzen geworden ist und nicht individuell übertragen werden kann. Eng damit verbunden ist die Einschränkung der *Replizierbarkeit*.⁵¹ Hierbei wird angenommen, daß Ressourcenvorteile komplexe Ganzheiten darstellen und integraler Bestandteil der Unternehmung werden – etwa als Teil verwendeter Technologien, Organisations- oder Produktionskonzepte. Schließlich ist es notwendig, daß sich die Unternehmung potentielle Wettbewerbsrenten auch aneignen kann. Dazu bedarf es klarer Verteilungs- und *Verwertungsrechte*. Diese drücken sich bei personalen Ressourcenvorteilen in der Verhandlungsposition bzw. -macht der Mitarbeiter aus (s. E.III.3/4).⁵²

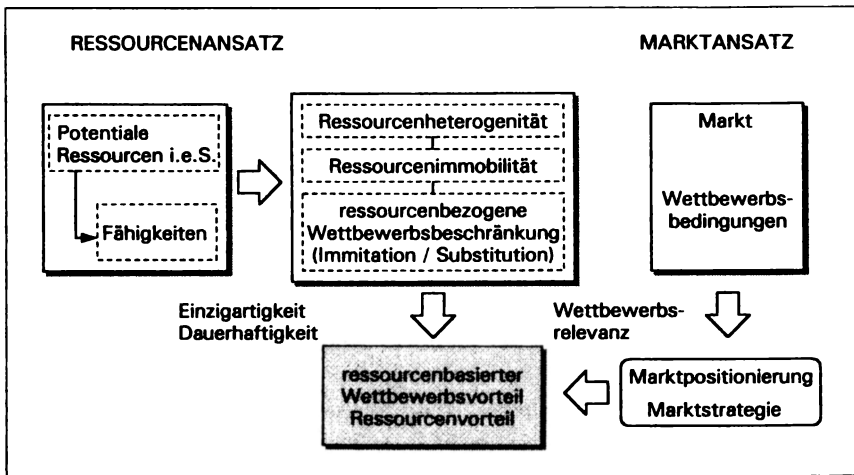


Abbildung 20: Grundgedanken des ressourcenorientierten Ansatzes

Ideale Ressourcenvorteile zeichnen sich folglich dadurch aus, daß sie einzigartig, beständig, schwierig zu identifizieren und zu verstehen, schlecht zu transferieren und zu replizieren sind und Klarheit hinsichtlich Eigentum, Verfügbarkeit und Verwertung besteht.⁵³ Als zentrale *Einflußfaktoren* auf derartige Ressourcenvorteile sind *Zeiteffekte* der Ressourcenentwicklung (Lernen, Akkumulationseffekte, Reputation) sowie die – kausale und soziale – *Komplexität* und *Intangibilität* des Ressourcengegenstandes zu nennen.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Grant [Resource] 127, [Strategy] 116f.; i. V.m. 'social complexity' bei Barney [Resources] 110.

⁵² Vgl. Grant [Resource] 128f., [Strategy] 112ff.; Bamberger/Wrona [Ressourcen] 139.

⁵³ Vgl. Amit/Schoemaker [Rent] 37ff., Bamberger/Wrona [Ressourcen] 139f., Barney [Culture] 658f.

⁵⁴ Vgl. Barney [Culture] 661, [Markets] 1235, [Resources] 107, Dierckx/Cool [Advantage] 1507f., Grant [Resource] 125, 127ff., Kogut/Zander [Knowledge] 384, 387f., Lado/Boyd/

Im Hinblick auf den Beitrag der Personalführung ist weiter eine genauere Untersuchung interner Wettbewerbsvorteile in bezug auf die *beteiligten Ressourcen* vorzunehmen.⁵⁵ Zunächst können materielle und immaterielle Ressourcen direkt und *unabhängig voneinander* als Wettbewerbsvorteile der Material-, Anlagen-, Informations-, Finanzierungs- oder eben Personal-’Potentiale’ auftreten, entsprechend kann von *elementaren Ressourcenvorteilen* gesprochen werden. Weiter können sich *kombinative Ressourcenvorteile* als Wettbewerbsvorteile von *Ressourcenkombinationen* ergeben. Dies können einzelne, sich ergänzende Ressourcen oder Gefüge von gruppierten Ressourcen bis hin zu differenzierten technologischen Systemen sein. Denkbar sind erfolgreich realisierte Gestaltungskonzepte wie TQM, JIT, Kanban oder Lean Management. So argumentiert Barney: „Several firms may all possess the same physical technology, but only one of these firms may possess the social relations, culture, traditions, etc. to fully exploit this technology...”⁵⁶ In diesem Zusammenhang ist der Gedanke der *immateriellen Ressourcen* um von der Unternehmung entwickelte, organisatorische Abläufe und Fähigkeiten zu erweitern (‘*organisational capabilities/routines*’).⁵⁷ Diese repräsentieren die Fähigkeit von Organisationseinheiten, sich ständig gemäß den Wettbewerbsanforderungen zu verbessern und zu erneuern, d.h. schnell und flexibel zu reagieren, kurzfristige Wettbewerbsvorteile zu nutzen, Mängel wahrzunehmen und zu beseitigen, Innovationen zu erkennen und umzusetzen. Wichtige Bestandteile dieser Fähigkeiten sind Prozeßstrukturen in Verbindung mit Information, Lernen, Koordination, Reaktion und Anpassung.⁵⁸ Entsprechend kann argumentiert werden,⁵⁹ daß organisatorische Unterschiede, besonders Unterschiede in der Erzeugung und Nutzung von Innovationen, und weniger Unterschiede in der Beherrschung bestehender Technologien die Ursache für beständige, schwer zu imitierende

Wright [Competency] 81f., Mahoney/Pandian [Resource] 372f., Peteraf [Advantage] 182, Rumelt [Firm] 561f., 567f., [Theory] 145ff., Schoemaker [Rent] 1181ff., Wright/McMahan [Perspectives] 301; z. B. Wernerfelt [Resource] 174.

⁵⁵ Vgl. Bamberger/Wrona [Ressourcen] 132ff., Barney [Resources] 101, Collis [Resource] 51, Grant [Resource] 119ff., [Strategy] 100ff., Hall [Resources] 135ff., Kogut/Zander [Knowledge] 386, Porter [Theory] 109, Winter [Knowledge] 169ff., Wright/McMahan [Perspectives] 302f.

⁵⁶ Barney [Resources] 110; vgl. auch Kogut/Zander [Knowledge] 391f., Kozlowski [Innovation] 70, Krafcik [Lean Production] 51, Stalk/Evans/Shulman [Capabilities], bei Lado/Boyd/Wright [Competency] 82ff. (insbes. Führungs-, Input-, Throughput-, Output-Fähigkeiten).

⁵⁷ Vgl. Nelson [Firms], Collis [Resource] 52, Conner [Resource] 137f., Grant [Resource] 122f., 127, [Strategy] 109ff., Kogut/Zander [Knowledge] 384ff., Lenz [Capability] 225ff., Teece [Theory] 44ff., Ulrich [Capability] 171f.; innovationsbez. Jacobson [Strategy] 785ff.

⁵⁸ Vgl. Barney [Competition] 796, [Resources] 107f., Collis [Resource] 52, 60, Hayek [Knowledge], Kogut/Zander [Knowledge] 386f., Prahalad/Hamel [Competence] 82, Rasche/Wolfrum [Ressourcen] 504. Gedanke der Know-How-Barrieren bei Picot [Tiefe] 347f.

⁵⁹ Vgl. Grant [Resource] 119, Mahoney/Pandian [Resource] 369f.

Unterschiede zwischen Unternehmungen sind. Die damit verbundenen *Gesamtgefüge von gruppierten Ressourcen, besonderen Kompetenzen und organisatorischen Routinen* werden auch strategische Fähigkeiten bzw. *'strategic capabilities'* genannt. Bei *strategischen Fähigkeiten* handelt es sich um historisch gewachsene, kausal mehrdeutige und komplexe, sozial-technologische Phänomene.⁶⁰ Der Stand der Forschung erlaubt in diesem Zusammenhang allerdings keine genaueren Aussagen über die Entwicklung und Erhaltung konkreter Ressourcenvorteile.⁶¹

Insgesamt wird deutlich, daß bei zunehmendem Wettbewerb auf relativ unbeschränkten Märkten, bei rascher Diffusion von Technologien und Informationen die *Bedeutung komplexer Ressourcenvorteile*, speziell strategischer Fähigkeiten, zunimmt. Weiter ist zu erkennen, daß Ressourcenvorteile mit der Verflechtung von materiellen und immateriellen Ressourcen an Einzigartigkeit zunehmen und durch abnehmende Transparenz und Transfermöglichkeit auch an Dauerhaftigkeit gewinnen.⁶² *Den Mitarbeitern kommt in diesem Zusammenhang zentrale Bedeutung zu, da sie Hauptträger immaterieller Ressourcenpotentiale sind und daher für die Mehrzahl dauerhafter Ressourcenvorteile eine personale Beteiligung zu erwarten ist.*⁶³ So stellen Kogut/Zander fest: *„It is important to underline ... that the knowledge of the firm must be understood as socially constructed, or ... as resting in the organizing of human resources.“*⁶⁴ Entsprechend ist die Bedeutung von Teilproblemen und Teilaufgaben der strategischen Personalführung im Zusammenhang mit Ressourcenvorteilen einzuschätzen. In bezug auf die marktorientierte Perspektive heißt dies: *„One thing is clear. It is not enough to choose fundamental competitive strategies which assume the performance of the production system. In some instances one may be able to attain superior performance by reorganizing existing competences, or by positioning business units more advantageously. In general, however, it*

⁶⁰ Vgl. Grant [Strategy] 105, 109f.; Amit/Schoemaker [Rent] 36, Barney [Resources] 114, Lenz [Capability] 226, Peteraf [Advantage] 183, Ulrich [Capability] 172f.

⁶¹ Vgl. Bamberger/Wrona [Ressourcen] 140ff., 148, Barney [Resources] 113f., 116, Mahoney/Pandian [Resource] 373f., Porter [Theory] 108f., Rasche/Wolfrum [Ressourcen] 511ff. Für Kernkompetenzen bieten sich allerdings marktorientierte Anknüpfungspunkte. Aussagen zur dynamischen Entwicklung personaler Ressourcenvorteile wären von prozeßorientierten Ansätzen des strategischen Management zu erwarten. In der Literatur sind jedoch keine Ergänzungen in dieser Hinsicht erkennbar.

⁶² Etwa im Hinblick auf die Unternehmenskultur s. Barney [Culture] 659ff.

⁶³ Vgl. Amit/Schoemaker [Rent] 35, Aoki [Firm] 24ff., Barney [Resources] 101, 110, 113ff., Grant [Strategy] 103, Hall [Resources] 135ff., Hansen/Wernerfelt [Performance] 406ff., Knyphausen [Firms] 777ff., Purcell [Strategy] 83, Ulrich [Capability] 173, Wright/McMahan [Perspectives] 300ff.

⁶⁴ Kogut/Zander [Knowledge] 385; s. etwa auch. Hayek [Knowledge], Steih/Pfaffmann [Markt] 78ff.

*is critically important to focus on the building of distinctive competences.*⁶⁵ Dabei ist die komplexe soziale Struktur und die Bedeutung dynamischer Aspekte der Ressourcenbildung hervorzuheben.⁶⁶ Es ist also nicht nur notwendig, die Personalführung als 'Input'-Funktion zu Wettbewerbsstrategien zu verstehen, vielmehr ist auch ihr Beitrag im Rahmen einer ressourcenorientierten Betrachtung elementarer⁶⁷ und kombinativer Wettbewerbsvorteile zu berücksichtigen. Dieser Beitrag ist speziell in der Analyse und Auswertung eigener und konkurrentenbezogener personaler Ressourcenvorteile sowie in der Schaffung und Erhaltung solcher Wettbewerbsvorteile zu sehen. Collis formuliert daher allgemein: „*Understanding that the requisite organizational capability is a set of specific skills which must be effectively developed, transferred between plants, and improved upon over time ... says more about the types of people to hire, how much effort to expend on training, what behaviour to reward, and all the other dimensions of administrative control that must be appropriately structured for successful strategy implementation.*“⁶⁸

Entsprechend können die *Aufgabenbereiche der Personalführung* im Hinblick auf mögliche *Beiträge zu Wettbewerbsstrategien* aus marktlicher und zu *Wettbewerbsvorteilen* aus ressourcenorientierter Sicht ergänzt werden.⁶⁹ Besonders hervorzuheben sind die bisher kaum berücksichtigten Aspekte der Akquisition, Entwicklung und Erhaltung von Ressourcenvorteilen. So kann die Personalführung beispielsweise die Erhaltung personaler Ressourcenvorteile durch den Aufbau von Ressourcenschranken über geeignete Vertragsgestaltung, Kompensation und Karriereplanung sowie über die Art des vermittelten Wissens beeinflussen (s. E.III.3). Weitere inhaltliche Anregungen ergeben sich für Teilaufgaben der MitarbeiterEinstellung und -entwicklung, für die Kombination und Interaktion der Mitarbeiter in geeigneten Strukturen der Leistungsprozesse, für das unternehmungsbezogene Umfeld sowie für eine Einflußnahme auf die Unternehmungskultur und -atmosphäre.⁷⁰ Zusammenfassend wird damit die potentielle *Bedeutung der Personalführung* als aktives Element beim Aufbau und der Erhaltung von Erfolgspotentialen im Rahmen der strategischen Unternehmungsführung deutlich. Die Art ihres Beitrags zeigt jedoch

⁶⁵ Teece [Analysis] 108.

⁶⁶ Vgl. insbes. Kogut/Zander [Knowledge]; Wright/McMahan [Perspectives] 302f.

⁶⁷ Vgl. Berthel [Personal] 174ff.

⁶⁸ Collis [Resource] 66; vgl. auch Amit/Schoemaker [Rent] 36f., Schoemaker [Rent] 1184, 1187f., Wright/McMahan [Perspectives] 302f.

⁶⁹ Vgl. Cappelli/Crocker-Hefter [Competencies] 1ff., Cappelli/Singh [HRM] 179ff., Purcell [Strategy] 84.

⁷⁰ Vgl. Grant [Resource] 122f., Hansen/Wernerfelt [Performance] 401ff., Lado/Boyd/Wright [Competency] 86, Peteraf [Advantage] 187, Teece [Analysis] 106, Ulrich [Capability] 173ff.

auch die *Anforderungen an eine übergreifende und integrative Betrachtung des Gestaltungsbereichs* auf.⁷¹

4. Bedeutung einer integrativen Betrachtung der strategischen Personalführung

a) Grundlagen der integrativen Betrachtung

Ein weiteres Hauptanliegen der Entwicklung des Human Resource Management ist die verstärkte Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen strategischer Personalführung und strategischer Unternehmensführung sowie der Unternehmungsumwelt. Der Grundgedanke dieses Vorgehens wird in B.I.2 bzw. B.IV.2 als integrative Ausrichtung gekennzeichnet. Als *konzeptionelles Ziel einer integrationsorientierten Betrachtung* kann gefordert werden, daß *die Personalführung als geschlossenes Ganzes in die übergeordneten Zusammenhänge der Unternehmensführung und deren weiterer Umweltbeziehungen einzuordnen* ist. Die Frage nach den konkreten Ansatzpunkten einer Integration wird im Rahmen des Human Resource Management und in der Literatur allgemein aber nur unzureichend beantwortet. Es ist daher zweckmäßig, im folgenden die Grundgedanken der Integration zu präzisieren.

Betrachtet man *die dem Integrationsgedanken zugrundeliegende Problematik* allgemein, so setzt diese bereits bei der Abgrenzung des Gegenstandsbereichs der Unternehmensführung an.⁷² Aus dieser Abgrenzung resultiert die Unterscheidung zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt sowie die weitere Einengung der Perspektive auf Sachverhalte des Wirtschaftens. Darüber hinaus stellt sich die Gestaltung der Unternehmung als *komplexes Gesamtproblem* dar. Die weitere Differenzierung der Betrachtung hat daher im allgemeinen den Zweck, die Komplexität der Problemstellung durch Aufspaltung besser zu bewältigen, indem leichter *handhabbare Teilprobleme* einer sukzessiven Lösung in bezug auf das Gesamtproblem zugeführt werden. Bei dieser Vorgehensweise ist jedoch zu gewährleisten, daß die sukzessive Lösung der gebildeten Teilprobleme als Lösung des Gesamtproblems im Rahmen der gewählten Ziele akzeptiert werden kann. Die gebildeten Teilprobleme sind allerdings in den wenigsten Fällen untereinander vollkommen eigenständig, vielmehr bestehen zwi-

⁷¹ Vgl. Grant [Strategy] 110, Hitt/Ireland [Competence] 274, Lenz [Capability] 230, Napier [Resources] 16f., Prahalad/Hamel [Competence] 89, Wright/McMahan [Perspectives] 303.

⁷² Vgl. Müller [Controlling] 22f., Ossadnik [Controlling] 20f., im Systemzusammenhang s. etwa Horváth [Controlling] 88ff.

schen den Teilproblemen Beziehungen mit Relevanz für das Gesamtproblem. Betriebswirtschaftlich formal entsteht so ein Zusammenhang sukzessiver Teilentscheidungen, die zielbezogen abzustimmen sind.⁷³

Es kann somit generell formuliert werden, daß Probleme der Abstimmung unter *formalen Gesichtspunkten* immer dann entstehen, wenn Teilbereiche aus einem übergeordneten Betrachtungsgegenstand abgegrenzt werden und die entstehenden Teilbereiche nicht vollkommen unabhängig sind, d.h. für die Betrachtung relevante Beziehungen im weiteren Betrachtungsgegenstand bestehen. Es wird dann notwendig, diese übergreifenden Beziehungen in geeigneter Weise zu berücksichtigen. *Abstimmung ist damit Komplement der Differenzierung.*⁷⁴ *Abstimmungsbedarf* im Sinne einer wechselseitigen Berücksichtigung von Beziehungen entsteht immer dann, wenn die Lösung von Teilproblemen parallel erfolgt. Soweit Teilprobleme sukzessiv behandelt werden, wird die Gestaltungsfreiheit bei den nachgeordneten Teilproblemen eingeschränkt, dies kann auch als *Anpassungsbedarf* bezeichnet werden.

In vielen Fällen wird von einer Abstimmung bei gegebener Problemdifferenzierung ausgegangen. Die bisherigen Überlegungen machen jedoch deutlich, daß die Betrachtung bereits früher, nämlich bei der Abgrenzung des Problembereichs ansetzen kann. So ist ersichtlich, daß mit zunehmender Differenzierung und Problemvereinfachung im 'Innenverhältnis' auch die möglichen Beziehungen zur Problemumgebung zunehmen und der Abstimmungsbedarf damit wächst, *Komplexitätsreduktion des Problemgegenstands und Abstimmungsbedarf also tendenziell gegenläufige Tendenzen aufweisen.* Als Konsequenz daraus erscheint es zweckmäßig, daß das Konzept der Integration nicht nur gegebene Abstimmungsbedarfe erfaßt, sondern bereits bei der aktiven Gestaltung der Problemdifferenzierung unter Abstimmungsgesichtspunkten ansetzt.⁷⁵ *Damit stellt die Berücksichtigung von Differenzierungs-, Abstimmungs- und Anpassungsbedarf zur bestmöglichen Lösung eines Gesamtproblems den Grundgedanken der Integration dar.*

Eine zentrale Grundlage der Integrationsüberlegungen ist die Analyse der *relevanten Beziehungen* im Betrachtungsgegenstand. Damit die auftretenden

⁷³ Vgl. Cordes [Interdependenzen] 1ff., 54ff., Dill/Hügler [Kultur] 147, Horváth [Controlling] 110f., Küpper [Controlling] 31, 33ff., [Koordination] 173f., Ossadnik [Controlling] 27f.; Laux [Koordination] 2309, Müller [Controlling] 34f., 99f., Schmidt [Controlling] 81f., Schulte-Zurhausen [Organisation] 187ff.

⁷⁴ Vgl. Bisani [Personal] 501ff., Dill/Hügler [Kultur] 147f., Horváth [Controlling] 110, Kieser/Kubicek [Organisation] 78f., 95, Küpper [Controlling] 31ff., [Koordination] 173f., Müller [Controlling] 99, Schmidt [Controlling] 82ff., Staehle [Management] 529, Steinmann/Schreyögg [Management] 391f.

⁷⁵ Vgl. Cordes [Interdependenzen] 113, Küpper [Controlling] 36, [Koordination] 175, Schmidt [Controlling] 85, bzw. den Grundgedanken systembildender und -koppelnder Koordination bei Horváth [Controlling] 117ff.

Zusammenhänge Eingang in die Führungsaktivitäten der Unternehmung finden, ist ihre *Bedeutung* für die Gestaltung der Unternehmung zu klären. Dazu können diese *formal* und *entscheidungsbezogen* genauer gekennzeichnet werden.⁷⁶ So stellen die betrachteten Zusammenhänge *Wirkungsbeziehungen* und damit eine *Relation zwischen mindestens zwei entscheidungsrelevanten Größen* dar (s. Abb. 21). Aus der Sicht des betrachteten Teilproblems können die beteiligten Größen als interne oder externe *Faktoren* gekennzeichnet werden. Dabei ist es von Bedeutung, ob im Betrachtungszusammenhang die Möglichkeit einer Gestaltung der beteiligten Faktoren oder der verbindenden Relation gegeben ist oder nicht. Im Entscheidungszusammenhang wird dies durch *Entscheidungsvariablen* sowie *Restriktionen* und *Daten* des Zustandsraumes repräsentiert.⁷⁷ Weiter kann es von Bedeutung sein, ob die Wirkungszusammenhänge extern, mit der Umwelt, oder intern, in der Unternehmung, bestehen, ob Zusammenhänge in Verbindung mit Zielen, Maßnahmen oder Zielwirkungen auftreten, ob es sich um sachliche oder personale Beziehungen handelt, ob sie formal-logischer oder empirischer Art sind⁷⁸ und schließlich, ob ihnen *Relevanz* im Hinblick auf die verfolgten Entscheidungsziele zukommt.

Bei einer Analyse der konkreten Gestaltungssituation ergibt sich hieraus eine Reihe weiterer Unterscheidungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Integration von Teilaufgaben und die Einschätzung der Bedeutung von Beziehungen. Betrachtet man einzelne Beziehungen, so besteht zunächst die Möglichkeit einer *einseitigen Wirkungsbeziehung* (s. Abb. 21). Soweit es sich bei den wirkenden Faktoren der Relation um eine problemexterne Größe handelt, wird auch von *Einflußgrößen* gesprochen.

Einflußgrößen können entsprechend der Gestaltungssituation *eindeutig einseitig* oder *entscheidungsbedingt einseitig* sein. Ersteres ist überwiegend bei historisch bestimmten Rahmenbedingungen sowie bei Wirkungsbeziehungen mit der Umwelt, also bei unternehmungsexternen Einflußgrößen der Fall. Entscheidungsbedingt einseitige Einflußgrößen sind dagegen meist unternehmensinterner Natur und beruhen auf dem Vorgabecharakter vorgelagerter oder übergeordneter Gestaltungsmaßnahmen; sie sind zentraler Gegenstand integrationsorientierter Differenzierung. Soweit der Handlungs- bzw. Alternativen-

⁷⁶ Vgl. Chmielewicz [Forschung] 11 ff., 43 f., 150 ff., Cordes [Interdependenzen] 1 f., 15 ff., insbes. 23 ff., Grochla [Organisation] 16 f., Horváth [Controlling] 88 ff., 96 f., Küpper [Controlling] 31, [Koordination] 173, Lehmann [Integration] 977 f., Müller [Controlling] 100, Noon [HRM] 18, Schulte-Zurhausen [Organisation] 28 ff.

⁷⁷ Vgl. Chmielewicz [Forschung] 171 ff., Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 14 ff., Bacharach [Theories] 500, Hans/Warschburger [Controlling] 25 ff., Hentze [Personal] 92 ff., Horváth [Controlling] 96, Kieser/Kubicek [Organisation] 208.

⁷⁸ Vgl. Hans/Warschburger [Controlling] 25 f., Horváth [Controlling] 96 f., Kossbiel [Personal] 403 ff., Küpper [Controlling] 31 ff., [Koordination] 173 f.; Kieser/Kubicek [Organisation] 208 f.

raum beschränkt wird, haben Einflußgrößen den Charakter von unternehmensexternen oder -internen *Restriktionen* (etwa bei Gesetzes- bzw. Budgetvorgaben).⁷⁹ Darüber hinaus können auch (Ziel-)Wirkungen der Maßnahmen betroffen sein, wobei auf Einflußfaktoren kein direkter Zielbeitrag entfällt; sie wirken vielmehr als *Moderatoren* auf die Maßnahmenwirkungen ein (z. B. Gewerkschaftsstärke, Technologie). Die Existenz von Einflußgrößen verursacht einseitigen *Anpassungsbedarf*; dabei ist es für die daraus resultierenden Probleme von besonderer Bedeutung, ob Einflußgrößen zeitlich konstant oder dynamisch-variabel und unsicher auftreten.

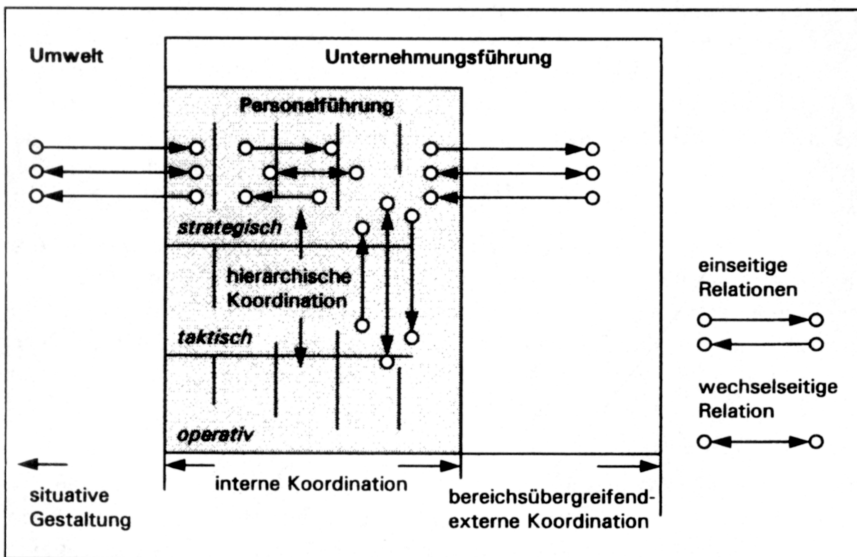


Abbildung 21: Grundgedanken einer Integration der strategischen Personalführung

Bestehen bei der Problembetrachtung *wechselseitige Beziehungen*, also Interdependenzen in der Relation, kann auch von *Wirkungsbeziehungen im engeren Sinne* gesprochen werden (s. Abb. 21). Es kann sich dabei um Wechselwirkungen mit der externen Umwelt handeln oder um Interdependenzen im Rahmen einer Differenzierung von Teilproblemen und deren paralleler Lösung. *Abstimmungsbedarf* tritt in letzterem Fall intern, für Teilprobleme in einem Gestaltungsbereich, und bereichsübergreifend-extern, zwischen Gestaltungsbe-

⁷⁹ Vgl. Hans/Warschburger [Controlling] 27, Kieser/Kubicek [Organisation] 208, Kossiel [Personal] 404f., Küpper [Koordination] 174; Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 16f.

reichen, auf. Auch hier kann nach unterschiedlichem Bezug zu Zielen, Maßnahmen oder Wirkungen unterschieden werden.⁸⁰

Unter dem Gesichtspunkt der Entwicklung eines integrationsorientierten Führungskonzepts sind *Aussagen über Wirkungszusammenhänge für die Teilelemente des Konzepts*, also Ziele, Aufgaben, Institutionen und Instrumente, grundlegend notwendig.⁸¹ In dem hier angestrebten allgemeinen Ansatz stehen Aussagen über wichtige Wirkungsfaktoren, allgemeine Wirkungstendenzen sowie Ansatzpunkte für die weitere Ableitung unternehmungsspezifischer Aussagen im Vordergrund (s. E.I). Bei der *Zielkomponente* betrifft dies Umfang, Art und Zusammensetzung der Ziele. Dabei ist unter Entscheidungsgesichtspunkten zwischen der Zielbildung bzw. persönlichen und unternehmensbezogenen Präferenzrelationen und der sachlich-formalen Konkretisierung und Operationalisierung von Zielen zu unterscheiden (s. C.I.2).⁸² Generelle Aussagen zu *aufgabenbezogenen Wirkungsbeziehungen* bilden letztlich die Grundlage einer problemorientierten Aufgabenformulierung und -konkretisierung (s. C.I.3 bzw. E.II/III). Hierbei wird die inhaltliche Verbindung von Sachzielen und -aufgaben deutlich. Dementsprechend ergeben sich eine Reihe von gemeinsamen, gegenstandsorientierten Wirkungsbeziehungen.⁸³ Diese betreffen die grundsätzliche Existenz und Bedeutung einer *Problemstellung*, d.h. einer potentiellen positiven oder negativen Zielabweichung, und damit auch Art, Umfang und Zusammensetzung der zugehörigen problemorientierten Unterziele und Aufgaben. Die *institutionalen* und *instrumentalen Komponenten* im Konzept haben Eigenschaften der Maßnahmengestaltung und *Problemlösung*. Wirkungsbeziehungen in Verbindung mit der Problemlösung betreffen entsprechend Restriktionen, maßnahmenbezogene Wechselbeziehungen i.e.S. und Zielwirkungen.⁸⁴ Durch ihren Problemlösungscharakter stehen sie in enger Verbindung bzw. direktem Bezug zu den problembezogenen Wirkungsbeziehungen.

Aufgrund der angesprochenen Komplementarität von Differenzierung und Abstimmung können schließlich grundlegende *Problem- und Gestaltungsbe-reiche der Integration* aus einer Untersuchung der *Vorgehensweise der Differenzierung* abgeleitet werden. Ansatzpunkte hierzu kommen etwa im Zusammenhang mit Aspekten der Führungs- bzw. Planungsdifferenzierung zum Aus-

⁸⁰ Vgl. Cordes [Interdependenzen] 29ff., Küpper [Controlling] 32f.

⁸¹ Vgl. Kieser/Kubicek [Organisation] 62f., Küpper [Controlling] 31, [Koordination] 173f., 177; Cordes [Interdependenzen] 26ff., Hentze [Personal] 94, Schweitzer [Planung] 22.

⁸² Vgl. Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 2ff., 25ff.

⁸³ Vgl. auch Cordes [Interdependenzen] 116ff., Küpper [Controlling] 42, Laux [Koordination] 2309f., Lehmann [Integration] 978ff.

⁸⁴ Vgl. allgemein Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 21.

druck (s. B.I.2 bzw. Abb. 3).⁸⁵ Betrachtet man die rein *funktionale* Ebene, so stellt die Betrachtung von Teilphasen im Prozeß der Unternehmungsführung einen ersten Ansatz der Differenzierung dar, der zu *führungsprozeßbezogenen* Abstimmungsanforderungen führt. Weitere Ansatzpunkte der Differenzierung können die *inhaltlichen* Aspekte der Problemstellung sein. Hier kann nach *sachlichen*, *zeitlichen* und *hierarchischen* Kriterien unterschieden werden. Bezogen auf konkrete Problemstellungen können diese Kriterien weiter präzisiert bzw. verschiedene Kombinationen bei mehrfacher Differenzierung angewandt werden. Im Führungsprozeß kann es dabei auch zu unterschiedlichen inhaltlichen Differenzierungsansätzen in den Teilphasen – insbesondere der Problemanalyse und Problemlösung – kommen. Neben den inhaltlich-funktionalen Zusammenhängen ergeben sich in der Unternehmung *personale Zusammenhänge* bei der arbeitsteiligen Differenzierung und Wahrnehmung von Aufgaben. Dies kommt im Grundgedanken der Abstimmung arbeitsteiliger Aufgaben als originäre Führungsaufgabe und Ursache eines Auftretens des Führungsphänomens zum Ausdruck (B.I.2.a).⁸⁶ Schwerpunkte der Integration sind dabei Probleme der personalbezogen-strukturellen Koordination. Allerdings kann der konkrete Abstimmungsbedarf insgesamt bzw. die Vorgehensweise der Differenzierung im Hinblick auf Effekte der personalen Wirksamkeit nur unter Berücksichtigung der *sachlichen und personalen Zusammenhänge* im Problembereich ermittelt werden. In diesem Sinne kommt der Personalführung bei allen Fragen der Integration eine übergreifende Bedeutung zu. Dies kommt im Controlling-Ansatz von Küpper ([Controlling]) zum Ausdruck.

b) Grundlagen einer Integration der strategischen Personalführung

Für die Personalführung sind die konkreten *Integrationsbereiche* genauer zu bestimmen. Nach den bisherigen Ausführungen können diese formal aus dem Vorgehen der Differenzierung abgeleitet werden. Ausgangspunkt ist dabei die *Abgrenzung der strategischen Personalführung*; sie entspricht einer *sachlich-objektbezogenen* Differenzierung der Unternehmungsführung und einer *sachlich-hierarchischen* Differenzierung der Personalführung. Diese basiert zunächst auf einem abstrakt analytischen Vorgehen und setzt nicht notwendigerweise eine funktionale oder institutionale Differenzierung voraus. Letzteres ist

⁸⁵ Vgl. allgemein Bea [Führung] 2, Bea/Haas [Management] 181, Bleicher [Meta] 1123ff., Gaitanides [Koordination] 2258, Küpper [Controlling] 35f., [Koordination] 174f., Lehmann [Integration] 978f., Ossadnik [Controlling] 21f., 27ff., Schmidt [Controlling] 82f.; Cordes [Interdependenzen] 8f., Hoitsch [Controlling] 607, Horváth [Controlling] 173ff., 189ff., Schweitzer [Planung] 42ff.

⁸⁶ Vgl. Bisani [Personal] 501f., Gaitanides [Koordination] 2258, Schweitzer [Planung] 37.

eine Frage der konkreten Gestaltung in der Unternehmung und damit auch der Umsetzung von Integrationsüberlegungen. Unter Berücksichtigung der grundlegenden Abgrenzungsschritte können die oben umrissenen Bereiche einer Integration der strategischen Personalführung im folgenden präzisiert werden.

Zunächst ergeben sich aus der Einbettung der Unternehmung in ihre Umwelt allgemein umweltbezogene Zusammenhänge. Für die Personalführung ist daraus ein Bereich *personalrelevanter Beziehungen zur Umwelt* abzuheben, der als *externe, personalbezogene Situation der Unternehmung* bezeichnet werden kann. Die Notwendigkeit einer Abstimmung mit der externen Situation der Unternehmung kann unter den Begriff der *situativen Gestaltung der Personalführung* gefaßt werden.⁸⁷ Darüber hinaus resultieren aus der Abgrenzung der Personalführung als Teilbereich der Unternehmungsführung *Beziehungen zu den weiteren Teilbereichen der Unternehmungsführung* und indirekt zur den hier relevanten externen Situationsmerkmalen. Dementsprechend ist die Personalführung auf den Gesamtzusammenhang der Unternehmungsgestaltung und deren Teilbereiche auszurichten – sowohl im Sinne einer passiven Anpassung als auch einer aktiven Abstimmung. Dieser Bereich kann als *bereichsübergreifend-externe Integration* der Personalführung bezeichnet werden.⁸⁸ Die weitere Differenzierung der Personalführung, insbesondere die Abgrenzung der strategischen Personalführung sowie die Unterscheidung einzelner Teilfunktionen begründet den Bereich integrationsrelevanter interner Wirkungsbeziehungen der strategischen Personalführung. Analog kann hier von *interner Integration* der Personalführung gesprochen werden.⁸⁹ Abbildung 21 gibt diese Grundgedanken im Überblick wieder.

Die Integration der Personalführung kann aber kein Selbstzweck sein, vielmehr ist dieses rein sachlich-formale Konzept durch die zugehörige Zielkomponente zu erweitern.⁹⁰ Entsprechend hat die Integration ein Instrument der

⁸⁷ Vgl. Berthel [Personal] 431, Bisani [Personal] 506ff., Drumm [Personal] 553, Dyer [Strategy] 161f., 165, Grochla [Theorie] 18ff., Gronhaug/Nordhaug [HRM] 3ff., Hentze [Personal] 92ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 205, 208f., Küpper [Controlling] 17f., [Koordination] 170, Mintzberg [Structuring] 216ff.

⁸⁸ Vgl. Baird/Meshoulam [Fit] 116ff., Berthel [Personal] 449, Drumm [Personal] 552f., Dyer [Strategy] 161ff., Hentze [Personal] 94, Kieser/Kubicek [Organisation] 208f., Küpper [Controlling] 23f., Scholz [Culture] 79; Ossadnik [Controlling] 89f.

⁸⁹ Vgl. Baird/Meshoulam [Fit] 122ff., Drumm [Personal] 556f., Scholz [Culture] 79; Ossadnik [Controlling] 89f. „Mit dem Ausbau des Personalführungssystems wachsen die in ihm zu lösenden Koordinationsaufgaben. Rechnet man Führungsgrundsätze zu diesem Teilsystem, so liegt eine wichtige Problemstellung in der Abstimmung zwischen diesen und den anderen Komponenten sowie Instrumenten der Personalführung, insbesondere dem Anreizsystem, dem Personalentwicklungssystem und dem Führungsstil.“ Küpper [Controlling] 22f.

⁹⁰ Vgl. Boxall [HRM] 67, Cappelli/Singh [HRM] 169f., Cordes [Interdependenzen] 37ff., Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 455, Manzini [Planning] 82, Miller [HRM] 26, Scholz [Management] 67.

Zielausrichtung und Zielerreichung zu sein. Funktional bedeutet dies, daß die Auswahl der Beziehungen unter dem Gesichtspunkt der *Zielrelevanz* zu erfolgen hat und die integrationsorientierte Gestaltung dieser Beziehung nach ihrer *Zieleffizienz* zu beurteilen ist. Dabei werden keine zusätzlichen Führungsaufgaben formuliert, sondern bestehende Aufgaben problemorientiert betont.

Die Überlegungen zur Integration sind dabei von besonderer *Bedeutung für die strategische Ebene*. Hier erfolgt die übergeordnete und langfristige Ausrichtung der Unternehmung, hier bestehen die umfangreichsten Gestaltungs- und Einflußmöglichkeiten in bezug auf relevante Wirkungsbeziehungen, auf dieser Ebene werden aber auch Rahmenbedingungen für die Integration der nachfolgenden Ebenen zu einem großen Teil festgelegt. Dies macht nicht nur die explizite und nachhaltige Ausrichtung an der externen Situation der Unternehmung notwendig, sondern fordert auch eine entsprechende Abstimmung aller Teilbereiche im Zeitverlauf.⁹¹ In der Literatur zum Human Resource Management bzw. strategischen Management kommt dies im Gedanken des 'external/situational' und 'internal fit' zum Ausdruck.⁹² So formuliert *Mintzberg*: „... *effective structuring requires a close fit between the contingency factors and the design parameters. In other words, the successful organization designs its structure to match its situation. And ... second ...: effective structuring requires an internal consistency among the design parameters.*“⁹³

Das besondere *Potential einer Integration* der strategischen Personalführung läßt sich speziell aus den Überlegungen zu Ressourcenvorteilen ableiten. So lassen die bisherigen Ausführungen den Schluß zu, daß gezielte Maßnahmen der Integration einen grundlegenden Beitrag zur Entwicklung, Realisierung und Erhaltung von *personalen Erfolgspotentialen und -beiträgen* liefern können.⁹⁴ Folglich nimmt die Bedeutung der strategischen Personalführung und deren Integration mit den potentiellen Zielbeiträgen personaler Ressourcenvorteile zu. Darüber hinaus ist zu erwarten, daß durch die Analyse und Überwachung relevanter Integrationsbeziehungen bereits im Vorfeld das *Risiko von Fehlentscheidungen und Maßnahmeninkompatibilitäten* durch die Nichtbeachtung oder falsche Interpretation von Kausalitätsbeziehungen vermindert werden kann.⁹⁵

⁹¹ Vgl. Cordes [Interdependenzen] 102ff., 118ff., 145ff., Weber/Klein [Planung] 2144, speziell zum dynamischen Charakter Boxall [HRM] 69.

⁹² Vgl. Baird/Meshoulam [Fit], Bea/Haas [Management] 14ff., 514, Beaumont [Literature] 23ff., Beer et al. [HRM] 13, Boxall [HRM] 66, Cappelli/Singh [HRM] 170f., Guest [Implications] 42, [Relations] 512, Hendry/Pettigrew [HRM] 21f., Porter [Strategy] xix, Scholz [Culture] 78ff., [Management] 62ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 61f.

⁹³ Mintzberg [Structuring] 219f. (als congruence- und configuration-Hypothese), [Management] 96, empirisch etwa Miller [Business] 304, Miller/Friesen [Strategy] 257ff.

⁹⁴ Vgl. Cappelli/Singh [HRM] 168f, 178ff., Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 455f.

⁹⁵ Vgl. Bisani [Personal] 169ff., Hentze [Personal] 94.

Betrachtet man weiter die *formale Zuordnung von Teilproblemen* der Integration zur strategischen Personalführung, so kann auf die allgemeine Abgrenzung der Aufgabenbereiche, speziell der Abstimmungsaufgaben, zurückgegriffen werden (C.I.1/4.a).⁹⁶ Dabei umfaßt die oberste Unternehmensführung formal die Gestaltung und Ausrichtung der Gesamtunternehmung und die Abstimmung der Teilbereiche bzw. die unternehmensbezogene Integration. Der *strategischen Personalführung* kommt die *interne Integration* und die *Unterstützung der bereichsübergreifenden Integration* durch geeignete Ausrichtung der Personalführung unter *Berücksichtigung situativer Gegebenheiten* zu. Aspekte der bereichsübergreifenden Integration sind dabei auch im Zusammenhang mit möglichen Beiträgen der Personalführung zur Unternehmensführung, etwa bei Ressourcenvorteilen und der Verhaltenskoordination,⁹⁷ zu sehen. Umgekehrt kann die bereichsübergreifende Integration durch formale und inhaltliche Rahmenvorgaben der Unternehmensführung nachhaltig unterstützt werden.

Darüber hinaus lassen sich aus den bisherigen Überlegungen eine Reihe von *Teilaufgaben der strategischen Personalführung* zur Umsetzung des Integrationsgedankens und zur Gestaltung der Personalführung unter Integrationsgesichtspunkten ableiten. Ausgangspunkt ist dabei die *Erfassung und Analyse integrationsrelevanter externer und interner Beziehungen*.⁹⁸ Die strategische Personalführung beschränkt sich dabei auf strategisch wichtige Faktoren und Relationen, Beziehungsbereiche und Entwicklungstendenzen. Auch hier ist der Rahmencharakter für die nachgeordneten Ebenen und der Bezug zur gesamten Unternehmensführung zu berücksichtigen. In einem weiteren Schritt sind die *Wirkungen der Beziehungen* im Hinblick auf die Gestaltung der Unternehmung zu bestimmen und deren *Relevanz für die gewählten Ziele* zu beurteilen. Die Untersuchung der Relevanz zielt speziell auf die Abschätzung eines möglichen Abstimmungsbedarfs bzw. der Bestimmung zweckmäßiger Differenzierungseinheiten. Für die konkrete Umsetzung in der Unternehmung sind dabei neben den inhaltlich-formalen Überlegungen auch institutionell-personale Aspekte zu berücksichtigen. Mit diesem *integrationsbezogenen Grundwissen* können Entscheidungen zur Abgrenzung von Teilpolitiken und zur Behandlung des resultierenden Abstimmungsbedarfs getroffen werden.

Im Rahmen einer problembezogenen Gestaltung ergeben sich schließlich drei Bereiche von *Integrationsmaßnahmen*. Diese umfassen die Festlegung der konkreten Integrations- (d.h. Differenzierungs- und Abstimmungs-)bedarfe und -maßnahmen, die Bestimmung der langfristigen Politik hinsichtlich der

⁹⁶ Analog zu Friedl [Controlling] 100.

⁹⁷ Vgl. Küpper [Koordination] 176f.

⁹⁸ Vgl. Küpper [Controlling] 31 ff.

zugrundeliegenden Relationen und Faktoren sowie Veränderungen im allgemeinen Beziehungsgeflecht bzw. in der Positionierung der Unternehmung oder von Teilbereichen. Die Umsetzung dieser Teilaufgaben ist im Rahmen eines dynamischen strategischen Führungsprozesses, insbesondere im Zusammenspiel der Teilphasen von Planung und Steuerung zu sehen. Da sich nur *bedingt generelle Aussagen über Einflußgrößen und Wirkungszusammenhänge* der strategischen Personalführung formulieren lassen, kann die tatsächliche Aufgabenstellung bei der Integration der strategischen Personalführung wiederum nur in Zusammenhang mit den Gegebenheiten der Unternehmung und der jeweiligen Entscheidungssituation ermittelt werden.

c) Kennzeichnung der unternehmensbezogenen Integration der strategischen Personalführung

Für eine genauere Kennzeichnung der Integration der strategischen Personalführung kann zunächst die Abgrenzung und Abstimmung in bezug auf *Zusammenhänge innerhalb der Unternehmung*, d. h. *die unternehmensbezogene Integration der strategischen Personalführung*, aufgegriffen werden. In diesem Bereich wird zwischen der *internen* Integration der strategischen Personalführung und der *bereichsübergreifend-externen* Integration im Rahmen der Unternehmungsführung unterschieden. Basis der unternehmensbezogenen Integration ist die Abgrenzung und Differenzierung der strategischen Personalführung innerhalb der Unternehmungsführung. Die Ansatzpunkte einer internen und externen Integration der strategischen Personalführung beruhen dabei im Grundsatz auf den gleichen Überlegungen zur Differenzierung und Abstimmung handhabbarer Teilprobleme. So ergeben sich prinzipiell auch ähnliche Ansatzpunkte für die Erreichung einer externen und internen Integration der strategischen Personalführung (s. o.). Unterschiede resultieren aus den abweichenden hierarchischen Betrachtungsebenen; dies drückt sich überwiegend in der formalen Zuordnung der zugehörigen Teilaufgaben, speziell in Stellung und Beitrag der strategischen Personalführung aus.

Im Zentrum der unternehmensbezogenen Integration steht die konkrete Differenzierung und Anpassung auftretender Gestaltungsprobleme in der Unternehmung. In diesem Zusammenhang bestehen, wie oben angeführt, Spielräume für unterschiedliche Vorgehensweisen im Rahmen der Problemanalyse, der Problemlösung und der institutionellen Wahrnehmung der zugehörigen Teilaufgaben. Weiter können Ansatzpunkte der Integration auf die Disposition der eigentlichen Realisationshandlungen oder die Gestaltung der zugehörigen Führungselemente bezogen werden. Unter Berücksichtigung der jeweils betrachteten (Teil-)Problemstellung, der entstehenden Abstimmungsbedarfe und der

verfügbaren Abstimmungsinstrumente ist zwischen einem eher *simultanen* oder *sukzessiven* Vorgehen in Verbindung mit einzelnen Differenzierungskriterien abzuwägen.⁹⁹ Aus der Kombination aller Maßnahmen der Differenzierung und Anpassung resultiert dann für jeden Führungsbereich und die Unternehmensführung insgesamt ein Integrationsansatz, der eher *ganzheitlich-synoptischen* oder *inkrementalen* Charakter annehmen kann.¹⁰⁰

Betrachtet man die Ansatzpunkte der internen Integration im einzelnen, so kann zunächst die Behandlung *realisationsbezogener* Probleme der Unternehmung herangezogen werden; dieses kann aus inhaltlich-funktionaler und institutional-personeller Perspektive geschehen. Bei der *inhaltlich-funktionalen* Betrachtung stehen die Abgrenzung der Teilprobleme und deren strukturelogische Entwicklungs- und Abstimmungszusammenhänge im Vordergrund. Zu unterscheiden sind *sachliche*, *zeitliche* und *hierarchische* Problemgesichtspunkte.¹⁰¹ Das mögliche Vorgehen der Integration reicht dabei von einer rein isolierten Betrachtung von Teilinhalten über die selektive Berücksichtigung von bestimmten Teilzusammenhängen bis hin zur Herstellung systematischer Problembeziehungen im Rahmen einer 'Schachtelung' der Teilprobleme. Soweit Beziehungen zwischen den gebildeten Teilproblemen berücksichtigt werden, sind darüber hinaus die *struktur-logischen Verknüpfungen* für sachliche, zeitliche oder hierarchische Aspekte der Teilprobleme festzulegen. Man unterscheidet dabei progressiv-induktive und rekursiv-deduktive sowie kombinativ-zirkuläre Ableitungs- und Abstimmungsbeziehungen.¹⁰² Einen Überblick über diese inhaltlichen Integrationsbeziehungen gibt Abbildung 22. Als Besonderheit der sachlichen Abstimmung kann die Festlegung sachlogischer Entwicklungszusammenhänge und Folgebeziehungen, etwa nach Engpaßprioritäten, genannt werden (Ausgleichsprinzip der Planung¹⁰³). Ergänzend ist die Art der Erfassung und Handhabung von *Mehrdeutigkeiten* im Entwicklungs- und Abstimmungszusammenhang der Probleminhalte zu berücksichtigen.¹⁰⁴

⁹⁹ Vgl. Bleicher [Meta] 1124, Cordes [Interdependenzen] 54ff., 145ff., Horváth [Controlling] 173ff., 191ff., Schweitzer [Planung] 47f. Zu den Differenzierungsansätzen vgl. etwa Friedl [Controlling] 41f., Schweitzer/Friedl [Controlling] 150, Ossadnik [Controlling] 17ff.

¹⁰⁰ Vgl. Bea/Haas [Management] 178ff., Berthel [Innovation] 307ff., Müller [Controlling] 169, Horváth [Controlling] 185.

¹⁰¹ Vgl. allgemein etwa Bea/Haas [Management] 181, Bleicher [Meta] 1123ff., Hoitsch [Controlling] 607, Küpper [Controlling] 276ff., Ossadnik [Controlling] 21f., 27f., Schmidt [Controlling] 97ff., Schweitzer [Planung] 42ff., 47ff.; Cordes [Interdependenzen] 113ff., zeitlich Gaitanides [Koordination] 2258ff.

¹⁰² Vgl. Schweitzer [Planung] 47ff., Küpper [Controlling] 276ff., Wild [Planung] 171ff., Gaitanides [Koordination] 2260ff., 2267, Horvath [Controlling]

¹⁰³ Vgl. Cordes [Interdependenzen] 4f., Gutenberg [Grundlagen] 163ff., Hentze [Personal] 95, Schweitzer [Planung] 49, Küpper [Controlling] 81.

¹⁰⁴ Vgl. Wild [Planung] 74ff., Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 219ff.

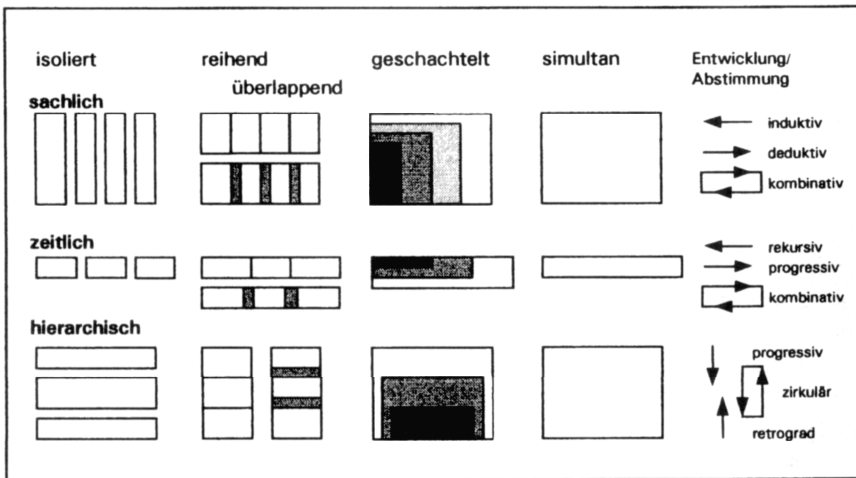


Abbildung 22: Überblick über Ansatzpunkte der inhaltlichen Abstimmung

Neben der inhaltlichen Abstimmung ist auch die Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter in die Integrationsüberlegungen einzubeziehen. Diese Art der Betrachtung hat entsprechend *personal-institutionalen* Charakter,¹⁰⁵ ihr Schwerpunkt ist bei der *Verhaltenskoordination* zu sehen. Hierzu gehört einmal die Berücksichtigung *persöner Wirkungen der inhaltlich-funktional orientierten Integration* im Rahmen einer integrationsorientierten persönlichen Aufgabenverteilung und Bildung von Organisationseinheiten. Zum anderen bestehen Möglichkeiten der direkten, mitarbeiterbezogenen Abstimmung durch *persönale Koordinationsmechanismen* (s. C.I.4.b). Es handelt sich dabei um Instrumente zur Zielausrichtung und Abstimmung der Mitarbeiterhandlungen, zu denen die persönliche Weisung/Leitung, Selbstabstimmung, Pläne, Programme und Regeln sowie informale Normen gerechnet werden (s. D.I.3.d). Bei einer integrationsorientierten Gestaltung organisatorischer Einheiten bestehen darüber hinaus spezifische Möglichkeiten der Bildung von Teams, Komitees und Projekten sowie der Einführung von Koordinationsbeziehungen durch Stabs- und Matrixstrukturen.

Während die bisherige Betrachtung die Disposition der Realisationshandlungen berücksichtigt und damit zum originären Bereich der Führung zur rechnen ist, können weitere Integrationsüberlegungen auf die Gestaltung der zugehörigen Führungshandlungen, also den Bereich *abgeleiteter Führungsaufgaben*

¹⁰⁵ Vgl. Küpper [Controlling] 32ff.; s. auch Bisani [Personal] 506ff., Cordes [Interdependenzen] 107f., Friedl [Controlling] 39, Lehmann [Integration] 979; Laux [Koordination] 2311f., Ossadnik [Controlling] 17f., 23ff.

ausgerichtet werden.¹⁰⁶ Hier wird zwischen formalen, strukturellen und personell-institutionalen Gesichtspunkten unterschieden. Die *formale* Abstimmung der Führung zielt auf die Schaffung allgemeiner Voraussetzungen zur Integration der Führung durch eine Verbesserung der Kompatibilität von Inhalten und Vorgehensweisen der Führungsbereiche. Ansatzpunkte sind dabei die Vereinheitlichung der Informationsgrundlage und der verwendeten Instrumente (Methoden/Modelle) durch Standardisierung und Formalisierung.¹⁰⁷ Die formale Abstimmung bietet sich vor allem für bereichsübergreifend-hierarchische Integrationsprobleme an.

Bei der *strukturellen* Betrachtung kann zwischen inhaltlichen und phasenbezogenen Aspekten unterschieden werden. Die *inhaltlichen Strukturrelationen* beziehen sich auf die Entwicklung, Fest- und Fortschreibung von Führungsinhalten unterschiedlicher Differenzierung (s.o.). Für die *zeitlich-strukturelle* Abfolge ergibt sich dabei die Möglichkeit eines sprunghaft-intermittierenden oder rollend-kontinuierlichen Vorgehens mit unterschiedlicher Festlegung bzw. Revidierbarkeit und Fortschreibung der Führungsinhalte. In Verbindung mit mehrdeutigen Problemsituationen werden damit die zukünftigen Abstimmungsmöglichkeiten der Führung – als zentraler Beitrag zur Führungsflexibilität – festgelegt (flexible/starre Planungs- und Steuerungssysteme).¹⁰⁸ Hinzu kommt die *formal-hierarchische* Ordnung der zeitlich-strukturellen Integrationsbeziehungen, die nach dem Top-down-Prinzip, dem Bottom-up-Prinzip oder einer Kombination aus beiden geregelt werden kann.¹⁰⁹

Nach *phasenbezogen-strukturellen* Gesichtspunkten der Integration ist das Zusammenwirken von Teilaufgaben der Führung festzulegen. In der Unternehmung umfaßt dies zunächst die *inhaltlichen Ablaufbeziehungen*, d.h. die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Teilphasen von Planung und Steuerung der Personalführung sowie deren Verbindung zu über- und nebengeordneten Führungs(teil)prozessen im Sinne einer *kybernetischen Verknüpfung*.¹¹⁰ Dies gilt insbesondere bei der Verknüpfung inhaltlich-funktional unterschiedlichen Vorgehens in einzelnen Teilphasen (z. B. überwiegend sukzessiver Problemanalysen für eine geschachtelte Gesamtlösung). Für die strategische Personalführung ist es dabei von Bedeutung, welche grundsätzliche *Stellung* ihr im

¹⁰⁶ Vgl. Küpper [Koordination] 175f.

¹⁰⁷ Vgl. Bleicher [Meta] 1125f., Cordes [Interdependenzen] 106ff., Friedl [Controlling] 41f., Horváth [Controlling] 190, 217f., Küpper [Controlling] 275f., Schweitzer/Friedl [Controlling] 150.

¹⁰⁸ Vgl. Bleicher [Meta] 1125, Schweitzer [Planung] 56ff., Gaitanides [Koordination] 2261ff., Hentze [Personal] 91f., Hoitsch [Controlling] 607, Horváth [Controlling] 211ff., Küpper [Controlling] 278ff., Schweitzer/Friedl [Controlling] 150.

¹⁰⁹ Vgl. Horváth [Controlling] 205ff., Schweitzer [Planung] 51ff.; Cordes [Interdependenzen] 108ff., Küpper [Controlling] 280f.

¹¹⁰ Vgl. Schweitzer [Planung] 31f., Küpper [Controlling] 177ff., Wild [Planung] 181ff.

Rahmen der Prozeßphasen der strategischen Unternehmensführung zugewiesen wird und wie die prozeßbezogene Abstimmung der Teilaufgaben erfolgt. Hierbei ergeben sich unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten der Vor- und Nachordnung sowie der zugehörigen Vor- und Rückkopplungsbeziehungen. Mögliche Gestaltungsalternativen hierzu werden in D.II.2.d auf analytischer Basis präzisiert. Bei diesen Überlegungen ist zu beachten, daß es sich letztlich nur um Tendenzaussagen über die *Stellung von Aufgaben der Personalführung im Rahmen der Unternehmensführung* handeln kann. Im realen Führungsprozeß können die Aufgaben der Personalführung unterschiedlich differenziert und kombiniert sein, so daß sich auch mehrere, unterschiedliche Teilprozesse für verschiedene Teilphasen, Aufgabengruppen und Gestaltungsgegenstände entwickeln können.

Schließlich entstehen auch in den abgeleiteten Integrationsbereichen *personell-institutionale* Probleme.¹¹¹ Für diese gelten die bereits genannten Ansatzpunkte der Integration analog. Eine besondere Ausrichtung auf Integrationsaufgaben erfolgt hier speziell im Rahmen von Controllingeinheiten und -strukturen (s. D.II.4). Die *institutionale Gestaltung* der internen und externen Integration von Aufgaben der Personalführung erweitert die funktional-formalen Überlegungen um personale und strukturelle Aspekte der Aufgabenwahrnehmung. Gestaltungsaufgaben sind die Bildung zweckmäßiger Aufgabeneinheiten, die personale Wahrnehmung von Teilaufgaben und die Abstimmung der Aufgabenträger. Dabei handelt es sich um die Gestaltung und Einordnung von Aufgaben der strategischen Personalführung in die Unternehmensorganisation, d. h. um die interne und externe Organisation der strategischen Personalführung unter Integrationsgesichtspunkten sowie den Einsatz geeigneter Koordinationsmechanismen (s. C.I.5, E.V).

Betrachtet man die konkreten Problemstellungen der internen und bereichsübergreifenden Integration im Überblick, so steht bei der *internen Integration* der strategischen Personalführung die Abstimmung der *gesamten* Personalführung im Vordergrund.¹¹² Dies wird durch die hierarchischen Vorgaben der strategischen Ebene für den jeweiligen Führungsbereich begründet. Inhaltlich bedeutet dies im Sinne der Ansätze des Human Resource Management, daß angestrebt wird, die *Aufgaben der strategischen Personalführung als Gesamtheit zu erfassen und ganzheitlich orientierte strategische Gestaltungskonzepte zu entwickeln*. Hierbei stellt sich zunächst die Aufgabe einer *geeigneten Differenzierung des Gegenstandsbereichs* bzw. der *Bildung möglichst geschlossener Aufgabenkomplexe* sowie deren Abstimmung im Gesamtzusam-

¹¹¹ Vgl. Küpper [Koordination] 176f., Hoitsch [Controlling] 607, Horváth [Controlling] 203ff., Schweitzer [Planung] 37.

¹¹² Vgl. auch Hoitsch [Controlling] 605f., unternehmensbez. Cooke [Strategies] 31 ff.

menhang der Personalführung. Hierzu gehören die Planung und Steuerung *geeigneter Teilstrategien* und deren Zusammenfassung und Abstimmung in einer *strategischen Gesamtpolitik* der Personalführung. Dabei kommen der strategischen Personalführung weitere Aufgaben bei einer Gestaltung der inhaltlichen, formalen und personalen Rahmenbedingungen der Integration nachgeordneter Ebenen zu. Der zentrale Beitrag einer *bereichsübergreifend-externen Integration* ist die Einbindung der Ansätze interner Integration in die strategische Unternehmensführung. Dieser zielt insbesondere auf eine geeignete Erfassung und Handhabung relevanter Wirkungsbeziehungen sowie auf die Berücksichtigung übergeordneter Gestaltungskonzepte. Die grundlegende Gestaltungsleistung kann dabei nur aus Sicht des Gesamtproblems erfolgen und ist damit schwerpunktmäßig Gegenstand der strategischen Unternehmensführung. Der inhaltliche Beitrag hierzu kann aber den Teilfunktionen formal zugeordnet werden, wobei die Abstimmung von der Unternehmensführung durch geeignete Rahmenvorgaben und die Einbindung der Teilbereiche unterstützt werden kann. Ziel der externen Integration ist es, für den Beitrag der strategischen Personalführung bereichsbezogene Zielabweichungen und Suboptima zu vermeiden sowie die inhaltliche Geschlossenheit der strategischen Unternehmensführung zu fördern.

d) Kennzeichnung der umweltbezogenen Integration der strategischen Personalführung

Die Grundgedanken einer *umweltbezogenen Integration der strategischen Personalführung* finden sich im Konzept der situativen Gestaltung der Unternehmung wieder. Das Konzept der situativen Gestaltung kann als zentrales Element der strategischen Unternehmensführung gesehen werden. Es wird dabei gefordert, die allgemeine Situation und Bedingungen der Unternehmung bei der Gestaltung zu berücksichtigen.¹¹³ Neben einer Orientierung an der Umwelt der Unternehmung liegt diesen Überlegungen die Erkenntnis zugrunde, daß keine allgemeingültigen Problemlösungen und kein generelles Erfolgsrezept der Unternehmenspolitik zu erwarten sind. Vielmehr wird davon ausgegangen, daß je nach Entscheidungssituation unterschiedliche Alternativen zur optimalen Zielerreichung führen. Dabei handelt es sich nicht um eine grundlegend neue Erkenntnis, sondern um die Hervorhebung und Formalisierung individuell-problembezogener Aspekte in der strategischen Unternehmensführung, nicht zuletzt aufgrund der Bedeutung von Außenbeziehungen für die strategische Ebene.

¹¹³ Vgl. Berthel [Personal] 431, Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 458ff., Kieser/ Kubicke [Organisation] 45ff., 60f., Mintzberg [Structuring] 216ff.

Situative Bezüge ergeben sich aus der Stellung der Unternehmung in den relevanten Märkten und der weiteren Umwelt. Bei der Betrachtung von Teilfunktionen werden in der Literatur häufig alle funktionsbezogenen Bedingungen, damit auch Beziehungen innerhalb der Unternehmung, als 'Situation' verstanden.¹¹⁴ Hier soll jedoch situativ im engeren Sinne als externer Bezug zur Umwelt der Unternehmung gefaßt werden. *Situative Faktoren* können dann als die Gesamtheit der Umweltgrößen, die bei Entscheidungen zu berücksichtigen sind, gekennzeichnet werden.¹¹⁵ Weiter ist zu überlegen, daß nicht alle Faktoren der Unternehmungsumwelt von gleicher Bedeutung für die strategische Personalführung sein können. Abzugrenzen ist vielmehr eine *direkte Situation* der strategischen Personalführung mit unmittelbarem Bezug zu Entscheidungen (z. B. Arbeitsmarkt) gegenüber der *allgemeinen Situation* mit primärem Bezug zu anderen Bereichen und ggf. mittelbaren Bezügen zur strategischen Personalführung (s. E.IV.1).

Für die strategische Personalführung besteht insbesondere die Frage der *Gestaltbarkeit* dieser Beziehungen. Ansatzpunkte hierzu sind die beteiligten *Faktoren* selbst, die *Beziehung* (Relation) im eigentlichen Sinne und die *Stellung der Unternehmung* in dieser Beziehung (s.o.). So wirken situative Faktoren überwiegend als Einflußgrößen, bei denen die Unternehmung keine direkten Gestaltungsmöglichkeiten, d. h. nur Maßnahmen der Reaktion und Anpassung, zur Verfügung hat. Es kann aber auch möglich sein, die Effekte der Einflußgrößen auf die Unternehmung zu verändern, indem die Stellung der Unternehmung oder der Unternehmungsbereiche zu diesen Einflußgrößen geändert wird. So können (hier arbeits-)marktliche Einflüsse etwa durch den Ausstieg aus Teilmärkten, Diversifizierung und Pufferung über mehrere Teilmärkte oder die Veränderung der Marktpositionierung beeinflußt werden. Für eine Reihe von Beziehungen ist auf strategischer Ebene jedoch auch ein gewisser Grad an Gestaltbarkeit denkbar; dabei spielt besonders die Beeinflussung der Umwelt durch Information und Interessenzusammenschlüsse eine Rolle (Marketing, Lobbyismus).¹¹⁶ Die Bestimmung der *Wirkung und Relevanz von Umweltbeziehungen* ist auch hier nur im konkreten Entscheidungszusammenhang möglich. Es lassen sich jedoch allgemeine Überlegungen zur Existenz von Beziehungen und Beziehungsgruppen sowie Tendenzaussagen zu Art und Umfang möglicher Wirkungen machen (s. E.IV). Hierzu können u. a. Aussagen des strategischen Managements für die Personalführung präzisiert werden. Aus marktorientierten Ansätzen ergeben sich speziell Ansatzpunkte in bezug auf den Arbeitsmarkt sowie auf arbeits- und personalbezogene Aspekte in den Teilbe-

¹¹⁴ Etwa Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 16, Kieser/Kubicek [Organisation] 207ff., als personalbezogenes Umfeld bei Laukamm [Ressourcen] 263 ff.

¹¹⁵ Vgl. Friedl [Controlling] 116, Kieser/Kubicek [Organisation] 318f.

¹¹⁶ Vgl. Kieser/Kubicek [Organisation] 376ff.

reichen der allgemeinen Umweltfaktoren. Hinsichtlich interner Bezugspunkte kann etwa die Perspektive der Wertekette, der Ressourcenvorteile oder von Wettbewerbersvergleichen herangezogen werden.

Aufgrund der langfristigen und generellen Ausrichtung der strategischen Personalführung sind die konkreten Ausprägungen der Situation für die einzelne Unternehmung nicht eindeutig bestimmbar bzw. mit Unsicherheit verbunden. Daher wird in der Literatur eine generelle Überwachung der Umwelt in bezug auf Entwicklungen mit personalen Konsequenzen für notwendig erachtet (s. D.II.4.d).¹¹⁷ Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, daß neben der Überwachung und Erkennung von Umweltfaktoren gerade die Untersuchung der zugrundeliegenden Relationen und deren Entwicklung von Bedeutung ist. Im Rahmen der Führung bedarf es dazu eines geeigneten *personalorientierten 'Umwelt'-Informationssystems*, das auf strategischer Ebene vielfach den Charakter eines Frühwarn- bzw. Früherkennungssystems annimmt. Die Stellung des Informationssystems ist in Relation zur Bedeutung der Umweltbeziehungen für die Personalführung und die Unternehmung zu sehen. Bedeutung und Probleme der Gestaltung eines solchen Informationssystems nehmen mit der Veränderlichkeit und Komplexität der Umweltsituation der Personalführung zu. Vereinfachungen ergeben sich, wenn festzustellen ist, daß einzelne Faktoren nicht unabhängig sind, d. h. in bestimmten Faktorenkombinationen, sogenannten Situationskonfigurationen, auftreten. Über solche Zusammenhänge ist es möglich, die Komplexität der Betrachtung durch geeignete Typenbildung zu reduzieren (s. etwa E.III.5).

Das Informationssystem der strategischen Personalführung bildet die Grundlage für die Einleitung von Führungsmaßnahmen. Es bestimmt entscheidend, ob Führung eher passiv reagiert oder aktiv agiert,¹¹⁸ und beeinflusst damit das *Erfolgspotential strategischer Maßnahmen* in bezug auf Umweltentwicklungen und Konkurrentenaktionen. Konkrete Überlegungen hierzu werden in D.II.4.d entwickelt.¹¹⁹ Dabei gilt auch für diese Überlegungen, daß die Berücksichtigung von Situationsbeziehungen, resultierender Anpassungs- und Abstimmungsbedarfe sowie die Gestaltung von Maßnahmen unter dem Gesichtspunkt der Zielerreichung zu sehen ist. Der allgemeinen Erfassung von Umweltbeziehungen hat sich daher eine Untersuchung der konkreten Relevanz von Wirkungsbeziehungen für die strategische Personalführung anzuschließen. Entsprechend können Anpassungs- und Abstimmungsbedarfe nach ihrer *Bedeu-*

¹¹⁷ Vgl. Ansoff [Signale], Berthel [Innovation], Laukamm [Ressourcen] 263 ff., Nkomo [Planning] 67 f., Schreyögg/Steinmann [Kontrolle], Weber/Klein [Planung] 2149 ff.

¹¹⁸ Vgl. Berthel [Innovation] 306 ff., Laukamm [Ressourcen] 256 ff., Staehle [Management] 581 ff.

¹¹⁹ Vgl. etwa Ansoff [Signale] 241 ff., Ansoff/McDonnell [Implanting] 18 ff., 383 ff. auch Steinmann/Schreyögg [Management] 233 ff.

tung für die Zielerreichung bewertet werden. Diese Bewertung bildet den Ausgangspunkt für die konkrete Planung, Realisation und Steuerung von zugehörigen Maßnahmen. Schließlich ist die Umweltorientierung der strategischen Personalführung unter dem Gesichtspunkt der Integration kein isolierter Bereich, sondern in die Gesamtbetrachtung der strategischen Führung einzubeziehen. Auch in Hinblick auf inhaltliche Zusammenhänge ist es zweckmäßig bzw. unumgänglich, die umweltbezogene und interne Betrachtungsweise im Rahmen der Führung zu verbinden. Maßnahmen und Instrumente der strategischen Personalführung haben diesen Anforderungen zu entsprechen.

D. Integration der strategischen Personalführung

Auf Basis der Ausführungen zur Grundkonzeption der strategischen Personalführung wird im folgenden Kapitel ein Ansatz zur Integration der strategischen Personalführung entwickelt. Grundgedanken hierzu sind insbesondere bei der Zusammenfassung von Teilaufgaben der Personalführung in den Ansätzen des Human Resource Management erkennbar. Analog setzen die weiteren Integrationsüberlegungen bei einer integrativen Betrachtung und Zusammenfassung der in Kapitel C abgeleiteten Teilaufgaben an.

Ein erster Schritt hierzu ist die Bildung von zwei grundlegenden, in sich relativ geschlossenen *Teil-Aufgabenkomplexen* und -Gegenstandsbereichen der Personalführung in D.I. In Verbindung damit soll ein Überblick über die zugehörigen Teilfunktionen und deren Interdependenzen vermittelt werden. Im Hinblick auf die Literatur ist dabei die Einbeziehung von Elementen der Mitarbeiterbeteiligung bzw. des Industrial Relations und der personalbezogenen Koordinationsinstrumente hervorzuheben. Besondere Bedeutung kommt darüber hinaus der Ableitung und Ausarbeitung *strategisch orientierter Maßnahmenkonzepte* als Grundlage und Teilkomponente der Strategieentwicklung zu. Hier sind in der Literatur einige Defizite zu erkennen; gleichzeitig soll damit der gestaltungsorientierte Charakter des vorliegenden Konzepts betont werden.

Auf diesen Grundlagen wird in D.II ein *Ansatz zur Gesamtintegration* der strategischen Personalführung entwickelt. Hierzu findet zunächst eine formale Zusammenfassung der funktionalen Teilbereiche statt. Gegenstandsbezogen wird daraus der Gedanke eines *Beschäftigungssystems* der Unternehmung entwickelt. Im Hinblick auf funktionale Zusammenhänge werden weitere Überlegungen zur Integration der strategischen *Personalführung im Führungsprozeß* der Unternehmung angestellt. Schwerpunkt des Kapitels ist die *Konkretisierung und empirische Fundierung der Überlegungen zu Beschäftigungssystemen* der Unternehmung. Hierbei wird der Bezug zum Konzept Interner Arbeitsmärkte hergestellt und inhaltlich für unterschiedliche Beschäftigungssysteme präzisiert. Ergänzend werden inhaltliche Konsequenzen daraus für die Planung und Steuerung der Personalführung untersucht. Den Abschluß bildet die Betrachtung des *Controllings* als unterstützendes Instrument zur Integration der strategischen Personalführung.

Diese formal-analytische Betrachtung bildet die Grundlage der konkreten Auseinandersetzung mit Wirkungszusammenhängen der strategischen Perso-

nalführung in Teil E, bei der auch zentrale Fragen einer Integration der Personalführung in den weiteren Gestaltungs- und Wettbewerbszusammenhang der Unternehmung untersucht werden.

I. Ansatz einer integrativen Betrachtung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung

1. Grundgedanken einer Integration von Teilaufgaben der strategischen Personalführung

Nach der Abgrenzung von Aufgaben der strategischen Personalführung ergibt sich nun das Problem einer genaueren Analyse der Inhalte und Zusammenhänge der strategischen Personalführung unter Berücksichtigung von Aspekten der Integration. Aus der Literatur können lediglich Überlegungen zu Teilfunktionen der strategischen Personalführung ermittelt werden; ein geschlossenes Konzept ist nicht erkennbar. Unter dem Gesichtspunkt der Integration stellt sich dabei zunächst die Frage nach einer *zusammenfassenden Betrachtung von Teilfunktionen der strategischen Personalführung* unter Berücksichtigung wichtiger, formal und empirisch fundierter, innerer Zusammenhänge. Die Darstellung soll dabei nicht nur allgemein, vollständig und unabhängig von Aspekten der Aufgabenwahrnehmung und -verteilung sein, sondern auch – im Hinblick auf konkrete Entscheidungsprobleme und -inhalte – eine integrative Betrachtung der Teilaufgaben der strategischen Personalführung und übergeordneter Entscheidungszusammenhänge der strategischen Führung ermöglichen. Hierzu werden im folgenden die Aufgaben der strategischen Personalführung in *zwei in sich geschlossene, wechselseitig abhängige Aufgabenkomplexe* zusammengefaßt sowie deren Inhalte und Strukturen ausgearbeitet.

Im Hinblick auf eine *integrationsorientierte Zusammenfassung von Teilaufgaben* der Personalführung ergeben sich bereits bei der formalen Abgrenzung der Personalführung tendenziell zwei Aufgabenkomplexe. Diese beruhen auf den unterschiedlichen Ansatzpunkten einer Ableitung von Teilaufgaben der Personalführung (s. C.I.3). Zum einen handelt es sich hierbei um Aufgaben, die im direkten Zusammenhang mit einer *Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung* zwischen Unternehmung und Mitarbeiter stehen und letztlich die *Verfügbarkeit der Mitarbeiter* betreffen. Die dabei auftretenden Teilaufgaben decken sich weitgehend mit den traditionellen Aufgaben oder Kernfunktionen der Personalführung bzw. des Personalwesens in Literatur und Unternehmungspraxis. Ein weiterer Aufgabenkomplex ist im Zusammenhang mit der Erbringung der Arbeitsleistung bzw. der *Aufgabenerfüllung* durch die Mitarbeiter zu sehen. Hier-

bei steht die *Mitarbeiterwirksamkeit* im Vordergrund. Dieser Bereich deckt die weiteren, der Personalführung in Literatur und Praxis relativ lose zugeordneten Teilaufgaben ab. Die in C.I entwickelte systematische Begründung der Zuordnung bildet hier die Basis einer integrativen Erfassung einsatzbezogener Teilaufgaben und -inhalte. Die Grundgedanken zur Stellung beider Aufgabenkomplexe im Unternehmungszusammenhang sind in Abbildung 23 grob systematisiert (s. auch Abb. 18). Diese zunächst rein formalen Zusammenhänge sind unter Integrationsgesichtspunkten jedoch noch nicht ausreichend für die geeignete Bildung von Aufgabenkomplexen. Vielmehr ist zu zeigen, daß darüber hinaus auch inhaltlich-funktionale Zusammenhänge sowie theoretische Überlegungen für eine entsprechende Betrachtung der Teilaufgaben sprechen. Dies soll im Rahmen einer eingehenderen Analyse der Funktionen und Inhalte geschehen. Zunächst ist es zweckmäßig, die Aufgabenkomplexe grundsätzlich abzugrenzen.

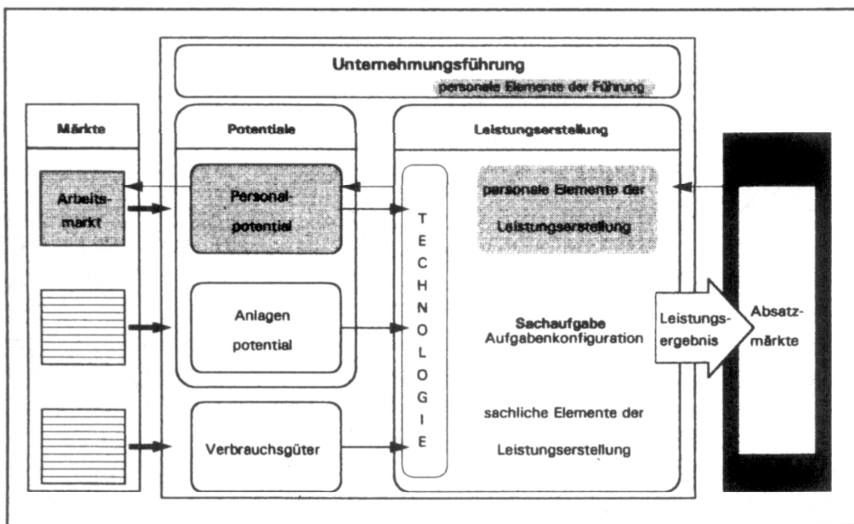


Abbildung 23: Aufgabenbereiche der Personalführung im Rahmen der Gesamtunternehmung

Der erste Aufgabenkomplex betrifft primär die *Gestaltung des Mitarbeiterpotentials*, wie dies im Gedanken des Flußkonzepts im Harvard-Ansatz bzw. im Michigan-Ansatz zum Ausdruck kommt.¹ Als zugehörige Teilaufgaben können die Einstellung, Versetzung, Beförderung, Entwicklung und Freisetzung der Mitarbeiter abgegrenzt werden. Die komplementäre, monetäre Kom-

¹ Auch als Kern der Ansätze von Drumm [Personal] 535 ff., Scholz [Personal] 45 ff.

ponente wird durch die Kompensation oder Vergütung der Mitarbeiter abgebildet. Sie erfaßt alle Aspekte einer Gegenleistung im Beschäftigungsverhältnis durch die Unternehmung. Schließlich sind diesem Aufgabenkomplex auch Fragen einer Beurteilung der Mitarbeiter zuzuordnen, insbesondere im Hinblick auf die Potentialgestaltung und Kompensation. Die Teilaufgaben und Zusammenhänge der *potentialbezogenen Teilaufgaben* der Personalführung werden in D.I.2 genauer gekennzeichnet (s. Abb. 24).

Der zweite Aufgabenkomplex umfaßt die *Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes* bzw. personale Aspekte der Aufgabenerfüllung. Hierzu gehört die Gestaltung der Aufgabenkomponenten mit unmittelbar und mittelbar personalem Bezug, also Elemente der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Gestaltung sachlicher Unternehmungspotentiale. Im Rahmen einer organisationsorientierten Betrachtung kann insbesondere nach Kriterien der horizontalen, vertikalen, sozialen und temporalen Aufgabengestaltung sowie nach individuellen und kollektiven Aspekten weiter differenziert werden. In Anlehnung an das Vorgehen in Literatur und Praxis erscheint es zweckmäßig, bei der Bildung konkreter Gestaltungsbereiche zwischen den Rahmenbedingungen des Mitarbeitereinsatzes, der individuell-direkten Aufgabenerfüllung, der personalen Koordination sowie der Mitarbeiterbeteiligung zu unterscheiden. Der Aufgabenkomplex *einsatzbezogener Teilaufgaben* der Personalführung wird in D.I.3 untersucht (s. Abb. 26).

Während also im ersten Aufgabenbereich traditionelle Teilaufgaben mit Bezug zum verfügbaren Mitarbeiterpotential erfaßt werden, behandelt der zweite Aufgabenbereich die zugehörigen Einsatzstrukturen und -bedingungen.² Beide Bereiche zusammen bestimmen die personalen Gesamtzusammenhänge der Unternehmung. Sie sind letztlich wechselseitig voneinander abhängig, was eine *gegenseitige Abstimmung* auf strategischer Ebene bedingt. Auf die damit verbundenen Probleme und Gestaltungsansätze wird in D.II eingegangen. Zunächst sind die Inhalte und Zusammenhänge der gebildeten Aufgabenbereiche für die strategische Ebene zu präzisieren. Bei den folgenden Überlegungen wird dem allgemeinen Vorgehen und den Inhalten in der Literatur sowie den Anregungen aus neueren Beiträgen zur Personalführung Rechnung getragen. Da die Mehrzahl der inhaltlichen Fragen Teil der allgemeinen Literatur zur Personalführung ist, wird die Darstellung der Teilaufgaben und Entscheidungsgegenstände auf einen knappen Überblick beschränkt. Hervorgehoben werden inhaltliche Zusammenhänge und die strategische Bedeutung der betrachteten Teilaufgaben, Besonderheiten der vorgeschlagenen Perspektive sowie *strategische Gestaltungskonzepte* in den jeweiligen Bereichen.

² Lutz ([Markt] 21f.) kommt für Arbeitskräftestrategien zu einer ähnlichen Unterscheidung (der Gestaltung) von Innen- und Außenverhältnis.

2. Kennzeichnung des Aufgabenzusammenhangs bei der Gestaltung des Mitarbeiterpotentials

a) Grundgedanken einer integrativen Betrachtung potential- bezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung

In einem ersten Schritt ist der Grundgedanke einer Zusammenfassung von Teilaufgaben der Personalführung bei der *Gestaltung des Mitarbeiterpotentials* zu präzisieren. Mit dem potentialorientierten Aufgabenkomplex werden zunächst die traditionellen Kernbereiche der Personalwirtschaft verbunden. Abgrenzung und Zusammenhang der zugehörigen Teilaufgaben sind jedoch genauer zu analysieren. Hierzu wird der Grundgedanke des Personalflußkonzeptes, wie er im *Michigan-Ansatz* zum Ausdruck kommt, herangezogen und in Teilen erweitert. Kernüberlegung ist dabei, daß eine Veränderung des Mitarbeiterpotentials in der Unternehmung durch unterschiedliche *Bewegungselemente* bestimmt wird. Wie bei der Abgrenzung der Personalführung gezeigt wird, ist die Gestaltung der Personalbewegung darüber hinaus auch stets mit einer *Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung*, also der formalen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmung, verbunden. So ist es notwendig, bei einer Betrachtung des Mitarbeiterpotentials sowohl Bewegungs- als auch Beziehungsgesichtspunkte zu berücksichtigen. Die dabei auftretenden Teilaufgaben und die resultierenden Zusammenhänge gibt Abbildung 24 wieder.

Greift man zunächst den Gedanken des *Personalflusses* auf, so kann die Potentialgestaltung auf reine Veränderungsbewegungen im Rahmen der Beschäftigungsstrukturen der Unternehmung reduziert werden. In den Außenbeziehungen zum Arbeitsmarkt ergeben sich dabei Ein- und Austrittsbewegungen von Mitarbeitern, aus denen die Teilaufgaben der *MitarbeiterEinstellung* und des *Mitarbeiterausscheidens* resultieren. Aus den Bewegungen innerhalb der Unternehmung ergeben sich dann Teilaufgaben der *Versetzung* und *Beförderung* von Mitarbeitern. Da die jeweiligen Maßnahmen konkret auf Mitarbeiter und deren Eignung zu beziehen sind, kann eine Teilaufgabe der *Mitarbeiterauswahl* als Basis der Bewegungsfunktionen abgegrenzt werden. Üblicherweise stellen Bewegungen im Personalpotential nicht reine Positionsveränderungen dar, sondern stehen in Verbindung mit einer Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Entsprechend kann die *Mitarbeiterentwicklung* als eigenständige Teilaufgabe abgeleitet werden. Das Zusammenwirken dieser *direkt potentialbezogenen* Teilfunktionen legt die Struktur und Entwicklung des Personalpotentials in seinen quantitativen und qualitativen Leistungskomponenten fest.

Wird zusätzlich der Gedanke einer *Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung* berücksichtigt, so stellt sich die Frage der Festlegung von Leistung und Ge-

genleistung im Beschäftigungsverhältnis. Was die *Leistungskomponente der Mitarbeiter* betrifft, kann die Festlegung des Leistungsrahmens den jeweiligen Bewegungselementen zugeordnet werden. Gesondert zu berücksichtigen ist dagegen die Gestaltung der *Gegenleistung durch die Unternehmung*. Dies geschieht im Rahmen von Teilaufgaben der Vergütung oder *Kompensation*. Im Rahmen einer Gesamtbetrachtung wird damit gleichzeitig die *direkte monetäre Struktur des Personalpotentials* erfaßt. Schließlich ist für die genannten Teilaufgaben eine informationale Grundlage notwendig, welche relevante Informationen für die Potentialgestaltung und für weitere Aufgabenbereiche der Personalführung bereitstellt. Basis hierfür ist die Teilaufgabe der *Personalbeurteilung*. Die jeweiligen Teilaufgaben, ihre Ausgestaltung und die auftretenden Zusammenhänge sind Gegenstand der folgenden Ausführungen.

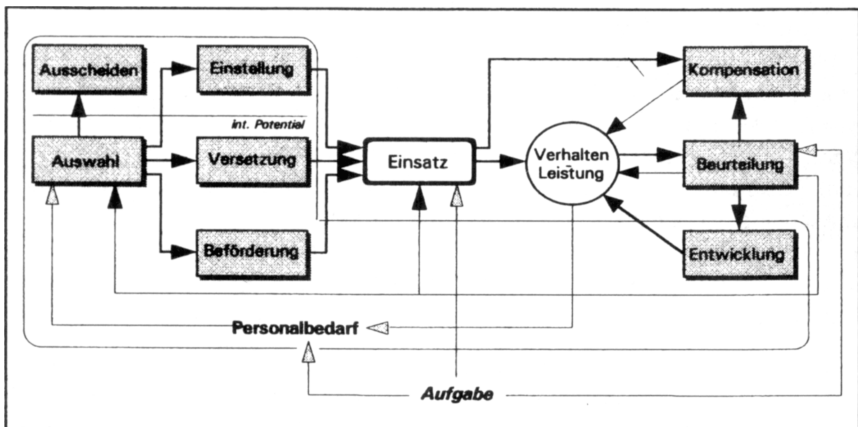


Abbildung 24: Überblick über die potentialbezogenen Teilaufgaben der Personalführung

Faßt man die potentialbezogenen Teilaufgaben zusammen, so werden durch diese die quantitativen, qualitativen und monetären Eigenschaften des Mitarbeiterpotentials im Zeitverlauf bestimmt.³ Der strategischen Ebene kommt dabei die Aufgabe einer generellen Ausrichtung zu, so daß auch von einer Gestaltung der *Mitarbeiter- oder Potentialkonfiguration* gesprochen werden kann.⁴ In Verbindung damit sind die Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung der Teilfunktionen festzulegen – eine rein funktionale Betrachtung hat entsprechend geringen Stellenwert oder, wie *Rosen* formuliert: „*Incentives, testing, career assignments, and rewards must be analyzed in the context of a*

³ Als strategische Perspektive des Management s. Dyer [Process] 262f.

⁴ Vgl. Scholz [Personal] 146.

*dynamic personnel system. Incentives and reward structures cannot be dissociated from testing, personnel assignment, and labor turnover questions in such a system. In combining all of these functions, personnel policies are likely to be inefficient at some margins separately, though they may achieve reasonably good compromises among all goals considered together.*⁵ Hintergrund der Gestaltungsüberlegungen für die potentialbezogenen Teilaufgaben der Personalführung ist dabei stets der konkrete *Einsatz der Mitarbeiter* und die erbrachte bzw. zu erbringende Arbeitsleistung im Rahmen der Aufgabenerfüllung; Abbildung 24 macht dies deutlich. Hieraus ergeben sich Verbindungen zu den einsatzbezogenen Teilaufgaben der Personalführung, die im folgenden ebenfalls aufgezeigt werden.

b) Teilaufgaben mit direktem Bezug zur Gestaltung des Mitarbeiterpotentials

Die *Teilaufgaben der direkten Potentialgestaltung* beziehen sich zunächst rein auf die Gestaltung numerischer und funktionaler Eigenschaften des Mitarbeiterpotentials im Hinblick auf die sachliche Bedarfsdeckung. Auf strategischer Ebene wird dabei die grundlegende Zusammensetzung des Mitarbeiterpotentials, die *Personalkonfiguration* bestimmt. Damit zusammenhängend sind auch Rahmenvorgaben für die verwendeten *Instrumente* und zugehörigen *Prozesse* zu entwickeln. In den so abgegrenzten Bereich fallen, wie oben ausgeführt, die Aufgaben der Auswahl, Einstellung, Entwicklung, Versetzung und Beförderung sowie des Ausscheidens der Mitarbeiter. Alle Teilaufgaben stehen dabei letztlich im Zusammenhang mit einem bestehenden oder erwarteten *Bedarf* aus der Aufgabenstellung der Leistungsprozesse in der Unternehmung. Zu berücksichtigen ist weiter, daß die resultierenden Beschaffungs-, Anpassungs- und Bereitstellungsaufgaben intern, in der Unternehmung, oder extern, über den Arbeitsmarkt, erfüllt werden können,⁶ woraus sich die in Abbildung 24 dargestellten Verbindungen zum Arbeitsmarkt ergeben.

Ausgangspunkt der Betrachtung können zunächst die Teilaufgaben der *externen Beschaffung* sein ('Staffing'/'Recruitment').⁷ Hierbei handelt es sich um die Einstellung von Mitarbeitern für vakante Stellen über den Arbeitsmarkt. Grundlage ist eine personale Unterdeckung des Leistungsbedarfs, die nicht durch anderweitige Anpassungsmaßnahmen (zeitlich, intensiv etc.) beseitigt

⁵ Rosen [Markets] 87; isoliert funktional s. Weber/Klein [Planung] 2147f.

⁶ Vgl. Berthel [Personal] 162f., 166ff., Drumm [Personal] 56, 265, Hentze [Personal] 238, 241 ff., Scholz [Personal] 233 ff., Schuler [Resources] 148 ff., Watson [Selection] 185 f.

⁷ Vgl. Berthel [Personal] 169 ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 82, Drumm [Personal] 271 ff., Heneman et al. [HRM] 245 ff., Hentze [Personal] 243 ff.

werden kann (s. 2.d).⁸ Aus der resultierenden Beschaffungsaufgabe lassen sich weitere Teilaufgaben ableiten. Hierzu gehört die Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt sowie die Auswahl, Einstellung und Eingliederung neuer Mitarbeiter.⁹

Die Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt kann im Konzept des *Personalmarketing*¹⁰ zusammengefaßt werden, wobei hier besonders die Attraktion und Anwerbung geeigneter Mitarbeiter im Vordergrund steht. Das Personalmarketing hat zunächst geeignete Informationen im Rahmen von *Marktanalysen* zu beschaffen.¹¹ Weiter sind Beschaffungswege, -orte, -zeiten, -mittel und -agenten zu bestimmen, also die Art und Weise der Kontaktaufnahme sowie deren Inhalte festzulegen.¹² Von besonderer Bedeutung ist dabei die Zielgruppenbestimmung und Vorselektion als Basis für die folgenden Auswahlentscheidungen. Die *Auswahl*¹³ geeigneter Mitarbeiter stellt eine Abstimmung zwischen Mitarbeiterfähigkeiten und Aufgaben- bzw. Laufbahnanforderungen dar, die sowohl unter dem Gesichtspunkt der reinen Zuordnung als auch einer weiteren Mitarbeiterentwicklung erfolgen kann. Es stellt sich somit die Frage nach geeigneten Auswahlverfahren im Sinne einer Eignungsanalyse und -prognose für externe Bewerber. Insofern handelt es sich bei dieser Teilaufgabe um einen Spezialfall der *Mitarbeiterbeurteilung* (s. u.). Die anschließende Teilaufgabe der *Mitarbeitereinstellung* umfaßt insbesondere die Vertragsgestaltung.¹⁴ Es folgt die Gestaltung der Eingliederung und Einarbeitung der neuen Mitarbeiter¹⁵ nach allgemein unternehmensbezogenen, fachlichen und sozia-

⁸ Vgl. Bisani [Personal] 245f., Schanz [Personal] 286ff., Schweitzer [Fertigung] 689ff., analog zu Hentze [Personal] 2] 269.

⁹ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 101ff., Drumm [Personal] 267, Frese [Personal] 280ff., Hentze [Personal] 217f., Kossbiel [Personal] 426ff.

¹⁰ Der Begriffsumfang des Personalmarketing wird unterschiedlich gehandhabt; allgem. s. Bisani [Personal] 38, Drumm [Personal] 265f., 279ff., Hentze [Personal] 217ff., Schanz [Personal] 284f., Scholz [Personal] 600ff., Staffebach [Marketing] 125ff., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 49.

¹¹ Vgl. Berthel [Personal] 175f., Bisani [Personal] 246f., Drumm [Personal] 51ff., Hentze [Personal] 219f., 222ff., Schanz [Personal] 278f., Spellman [Market] 63ff., Staffebach [Marketing] 132.

¹² Vgl. Berthel [Personal] 169ff., Bisani [Personal] 249ff., Drumm [Personal] 267ff., 272ff., Hentze [Personal] 241ff., Kossbiel [Personal] 427f., Schanz [Personal] 280f., Scholz [Personal] 233ff., Torrington/Hall [Personnel] 216ff.

¹³ Vgl. Berthel [Personal] 181ff., Bisani [Personal] 252ff., Drumm [Personal] 286ff., Frese [Personal] 283; Hentze [Personal] 252ff., 272ff., Kossbiel [Personal] 429f., Lewin/Mitchel [HRM] 161ff., Schanz [Personal] 301ff., Scholz [Personal] 239ff., Torrington/Hall [Personnel] 229ff., Watson [Selection] 186f., Wiendieck [Psychologie] 134ff.

¹⁴ Vgl. Drumm [Personal] 296ff., Kossbiel [Personal] 430f., Schanz [Personal] 321ff.

¹⁵ Vgl. Berthel [Personal] 201ff., Bisani [Personal] 260ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 88ff., 102ff., Hentze [Personal] 217, 399ff., Klimecki/Gmür [Personal] 257ff., Kossbiel [Personal] 431f., Schanz [Personal] 329ff.

len Gesichtspunkten (*sachliche/soziale Integration*) – eine Teilaufgabe, die auch als Sonderfall der *Personalentwicklung* interpretiert werden kann.

Die Gesamtheit der marktorientierten Aktivitäten des Personalmarketing konkretisiert sich in der *Arbeitsmarktstrategie* der Unternehmung. Unter marktlich-wettbewerbsbezogenen Gesichtspunkten sind dabei Chancen und Risiken auf den relevanten Arbeitsmarktsegmenten sowie Stärken und Schwächen der Unternehmung in den Beziehungen zum Arbeitsmarkt zu ermitteln und geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Hierzu gehören speziell die Erschließung, Sicherung und Erweiterung von Marktsegmenten. Als Instrumente dienen die Informations- und Imagepolitik der Unternehmung, insbesondere die Gestaltung der Kommunikationsbeziehungen und -kanäle (Kooperationen, Targeting, Lobbying). Die Gesamtheit möglicher externer Einflußmöglichkeiten ergibt sich jedoch erst im Zusammenhang mit einer Gestaltung der konkreten *Beschäftigungsbedingungen* und *-anforderungen* der jeweiligen Mitarbeitergruppe, insbesondere der Kompensation, Aufgaben- und Laufbahngestaltung, was in D.II deutlich wird. Entsprechend kann dann auch Einfluß auf Marktbarrieren und Marktbewegungen genommen werden.¹⁶

Unter ähnlichen Gesichtspunkten können die Teilaufgaben der *‘internen Beschaffung’* analysiert werden.¹⁷ Dabei handelt es sich um das *interne Bewegungskonzept* der Unternehmung durch *Versetzungen* und *Beförderungen* in Verbindung mit dem gezielten Einsatz der Mitarbeiterentwicklung. Wie bei der Einstellung sind auch bei Versetzung und Beförderung *Auswahlentscheidungen* zu treffen, die letztlich auf einer expliziten oder impliziten Personalbeurteilung beruhen. Ergebnis ist die Zuordnung von Mitarbeitern zu bestimmten Arbeitsaufgaben bzw. Stellen in der Organisation, mit der sich dann der konkrete Einsatz der Mitarbeiter verbindet (s. Abb. 24). Die Bedingungen des Mitarbeitereinsatzes werden durch die Gestaltung der Aufgabenerfüllung bestimmt, die dem zweiten Aufgabenkomplex der Personalführung zugeordnet ist.

Die *Mitarbeiterentwicklung* (‘Human Resource Development’) gehört zu den zentralen Mitteln der internen Bedarfsdeckung.¹⁸ So dient die Mitarbeiterentwicklung zunächst der *Anpassung* von Mitarbeiterqualifikationen bei der Ein-

¹⁶ Vgl. Berthel [Personal] 173ff., Drumm [Personal] 55, 557ff., Scholz [Personal] 279ff.; Dill/Hügler [Kultur] 197f., Hentze [Personal] 226ff., Spellman [Market] 61 ff.

¹⁷ Vgl. Berthel [Personal] 167ff., 289f., Bisani [Personal] 247f., Doeringer/Piore [Markets] 106ff., Drumm [Personal] 269ff., Heneman et al. [HRM] 367ff., Hentze [Personal] 237ff., Schanz [Personal] 282ff.

¹⁸ Vgl. Berthel [Personal] 162f., 226ff., Bisani [Personal] 280ff., Drumm [Personal] 309ff., Flamholtz/Lacey [Capital] 35, Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 236ff. Hentze [Personal] 315ff., Schanz [Personal] 370ff., Staehle [Management] 823ff., Storey/Sisson [Managing] 154ff., Torrington/Hall [Personnel] 393ff., Wunderer/Schlagenhauer [Controlling] 50ff., Wiendieck [Psychologie] 151 ff.

gliederung in die Unternehmung sowie bei Veränderungen von Leistungsanforderungen der Arbeitsaufgaben. Weitere Aufgaben der *Um- und Höherqualifizierung* fallen im Zusammenhang mit der Versetzung oder Beförderung von Mitarbeitern an. Daneben kann die Mitarbeiterentwicklung jedoch auch als *allgemeine Weiterbildung und Qualifizierung*, ohne direkte Ausrichtung auf konkrete betriebliche Leistungsanforderungen konzipiert sein. Tendenziell werden der Mitarbeiterentwicklung jedoch primär Ziele der anforderungsorientierten Mitarbeiterqualifikation zugeordnet. Neben der direkten Leistungsorientierung kann die Mitarbeiterentwicklung auch als *Anreizfaktor* für die Mitarbeiter gestaltet werden. Dies gilt insbesondere in Verbindung mit der Laufbahnplanung. Die resultierenden, externen Akquisitions- und internen Anbindungswirkungen können bewußt als Ziele der Mitarbeiterentwicklung verfolgt werden.¹⁹ Schließlich erfolgt im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung eine *soziale Eingliederung* und Ausrichtung der Mitarbeiter im formalen und informalen Gefüge der Unternehmung, etwa in bezug auf Einstellungen, Normen und Verfahrensweisen. Daraus ergeben sich zusätzliche Ziele der Mitarbeitersozialisation. Die Mitarbeiterentwicklung wird so zu einem wichtigen Instrument der personalen Koordination durch informale Normen ('standardisation of norms') und Arbeitskenntnisse ('standardisation of skills', s. D.I.3.d, E.III.4.b).²⁰ Auf strategischer Ebene sind Rahmenvorgaben für das Bildungs- und Entwicklungskonzept der Unternehmung festzulegen und die Stellung der Mitarbeiterentwicklung im Rahmen der potentialbezogenen Teilaufgaben zu definieren.²¹ Im Führungsbereich können zusätzlich Ansätze des '*Management Development*' abgegrenzt werden.²² Für die Mitarbeiterentwicklung kann dabei ein geordneter Prozeßzusammenhang von der Ermittlung von Entwicklungszielen, -bedarfen, -adressaten und -maßnahmen bis hin zur Kontrolle und Anpassung der Entwicklungsplanungen abgeleitet werden.²³ Auf strategischer Ebene ist speziell die enge Verbindung zwischen der Mitarbeiterentwicklung und übergreifenden Maßnahmen der *Unternehmensentwicklung* und -veränderung hervorzuheben.²⁴

¹⁹ Vgl. Drumm [Personal] 276, Hentze [Personal] 321f., Schanz [Personal] 403ff., allgem. Berthel [Personal] 236ff., 292f.

²⁰ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 198f., Drumm [Personal] 325, Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 88ff., 103f., Hentze [Personal] 399f., Klimecki/Gmür [Personal] 253ff., Mintzberg [Structuring] 95ff., Staehle [Management] 823, Weinert [Psychologie] 240f.

²¹ Vgl. Berthel [Personal] 235, Butler/Ferris/Napier [HRM] 25f., Butler/Ferris/Cook [HRM] 9f., Drumm [Personal] 326f., Hentze [Personal] 323ff.

²² Vgl. Berthel [Innovation] 317ff., [Personal] 226, 246, Torrington/Hall [Personnel] 418ff., auch Brousseau [Person] 125ff.

²³ Vgl. Berthel [Personal] 243ff., 332ff., Drumm [Personal] 324ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 239f., Hentze [Personal] 341, 365ff., Miller [HRM] 28f., Scholz [Personal] 251f., Storey/Sisson [Managing] 156ff., Torrington/Hall [Personnel] 410.

²⁴ Vgl. Hentze [Personal] 315f.

Bei einer konkreten *Gestaltung der Entwicklung* wird zwischen externer und interner Entwicklung unterschieden.²⁵ *Externe* Entwicklungsmaßnahmen betreffen die Aus- und Weiterbildung durch Institutionen außerhalb der Unternehmung; analog werden durch die *interne* Mitarbeiterentwicklung Aktivitäten innerhalb der Unternehmung erfaßt. Zu letzteren gehören Maßnahmen der Einarbeitung, Fort- und Weiterbildung sowie der Umschulung, die sich tendenziell durch eine stärkere Betonung *unternehmungsspezifischer* Inhalte auszeichnen. Hierbei kann nach unterschiedlicher Bindung an bestehende oder zukünftige Arbeitsaufgaben differenziert werden. In Anlehnung an den englischen Sprachgebrauch wird auch von 'training into/on/near/along/out of/off the job' gesprochen. In bezug auf konkrete Maßnahmen sind der strategischen Ebene nur grundsätzliche Überlegungen einer 'Entwicklungskonzeption' zuzuordnen. So kann der Gedanke einer *Typenbildung* zur Entwicklungs-, Karriere- und Nachfolgeplanung aufgegriffen werden. Aktivitäten können dabei auf Hierarchieebenen, Kohorten ('high-flyers') oder besondere strategische Bedürfnisse ausgerichtet sein.²⁶ Von Bedeutung ist etwa die Nachfolge(entwicklungs)planung für die oberen Führungsebenen.²⁷

Aus der Perspektive eines Flußkonzeptes des Mitarbeiterpotentials ist schließlich die Gestaltung des *Ausscheidens* oder Austritts der Mitarbeiter zu berücksichtigen.²⁸ Hierbei kann es sich um freiwilliges, von den Mitarbeitern ausgehendes Ausscheiden aus der Unternehmung handeln, das mit dem Ausscheiden aus dem Beruf oder einem Beschäftigungswechsel verbunden ist. Dieser Bereich kann unter den Begriff der *Fluktuation* gefaßt werden. Daneben kann das Ausscheiden von Mitarbeitern auch von der Unternehmung herbeigeführt oder unterstützt werden.²⁹ Als Möglichkeiten ergeben sich insbesondere die direkte Entlassung aus dem Arbeitsverhältnis, vorzeitiger Ruhestand, unterstütztes Ausscheiden über Beihilfen und Abfindungen oder der unterstützte Wechsel zu anderen Beschäftigungsverhältnissen, etwa durch Outplacement. Entsprechend kann von *Freisetzung* durch die Unternehmung gesprochen werden. Im Rahmen der Teilaufgaben des Mitarbeiterausscheidens sind die zuge-

²⁵ Vgl. allgem. Berthel [Personal] 258 ff., 305 ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 237 f., Hentze [Personal] 330 ff., 346 ff., Klimecki/Gmür [Personal] 212 ff., Scholz [Personal] 254 ff., maßnahmenbezogen Drumm [Personal] 338 f., Wiendieck [Psychologie] 159 ff.

²⁶ Vgl. Miller [HRM] 29; Berthel [Personal] 289 f., 296 f., Hentze [Personal] 323 f., Lutz [Markt] 55 ff., Schanz [Personal] 399 ff., Scholz [Personal] 271.

²⁷ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 25 f., Butler/Ferris/Cook [HRM] 9 f., Drumm [Personal] 270, Hentze [Personal] 323 f., Miller [HRM] 27, Weber/Klein [Planung] 2147.

²⁸ Vgl. Berthel [Personal] 207 ff., Bisani [Personal] 305 ff., Drumm [Personal] 239 ff., Hentze [Personal 2] 272 ff., Schanz [Personal] 292 ff., 592 ff., Scholz [Personal] 258 ff., 272 ff., Wunderer/Schlagenhafer [Controlling] 56 ff.

²⁹ Vgl. Berthel [Personal] 217 ff., Drumm [Personal] 246 ff., Hentze [Personal 2] 278 f., Schanz [Personal] 293 ff., 604 ff., Scholz [Personal] 260 ff.

hörigen Ziele, Freisetzungspotentiale und -maßnahmen zu bestimmen.³⁰ Sonderfälle der Freisetzung sind *Entlassungen aufgrund von Rationalisierung und ungenügender Mitarbeiterleistung*, für die aufgrund ihrer personalen, gesetzlichen und finanziellen Sensibilität auf strategischer Ebene ggf. Rahmenvorgaben festgelegt werden können.³¹ Grundsätzlich tritt *Freisetzungspotential* im Falle einer Überdeckung des Mitarbeiterbedarfs auf, die nicht durch beschäftigungsbezogene Anpassungsmaßnahmen und Fluktuation kompensiert werden kann. Solche Überdeckungen können Resultat einer absoluten Verminderung oder einer Strukturänderung des Leistungsbedarfs der Unternehmung sein. Im Falle einer Strukturänderung stellt der Teilbereich des Mitarbeiterausscheidens nur die externen Aspekte einer Anpassung des Mitarbeiterpotentials dar, bei der auch zusätzliche Möglichkeiten einer internen Anpassung zu berücksichtigen sind. Auf strategischer Ebene sind hierbei speziell die allgemeine Einstellung zu Mitarbeiterfreisetzungen und Überlegungen zum mitarbeiterbezogenen Unternehmungsimage anzusiedeln. Im Zusammenhang mit Zielen der Beschäftigungssicherung und möglichen negativen Wirkungen von Entlassungen als Anpassungsmaßnahmen stellt die strategische Potentialplanung in ihrer Gesamtheit die Grundlage einer *antizipativen Veränderungs- und Freisetzungsplanung* dar.³²

c) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterkompensation

Der Teilbereich *Kompensation* ergänzt die Teilaufgaben der Potentialgestaltung um die Komponente der Gegenleistung im Beschäftigungsverhältnis. Die Kompensation oder Vergütung ('compensation', 'total remuneration') umfaßt nach dieser Definition *alle* Leistungen der Unternehmung im Arbeitsverhältnis mit Bezug zu individuellen Mitarbeitern.³³ Hierzu gehört zunächst die direkte monetäre Gegenleistung der Unternehmung in Form von Lohn oder Gehalt als Hauptkomponente. Hinzu kommen weitere *monetäre* oder *geldwerte* Neben-

³⁰ Vgl. Berthel [Personal] 200ff., Drumm [Personal] 241ff., Frese [Personal] 286ff., Scholz [Personal] 273ff.

³¹ Vgl. Drumm [Personal] 257ff., Schanz [Personal] 293, Torrington/Hall [Personnel] 251ff., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 56; allgem. Berthel [Personal] 212ff.

³² Vgl. Berthel [Personal] 208f., Drumm [Personal] 239ff., Hentze [Personal] 269ff., Manzini [Planning] 81f.

³³ Vgl. Weinert [Psychologie] 135, Walker [Management] 180, allgem. Berthel [Personal] 383ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 115ff., Drumm [Personal] 473ff., Frese [Personal] 302ff., Flammholtz/Lacey [Capital] 38, Heneman et al. [HRM] 461ff., Klimecki/Gmür [Personal] 282ff., Salamon [Relations] 455f., Schanz [Personal] 472ff., Scholz [Personal] 546f., Schuler [Resources] 292, Staehle [Management] 773f., Torrington/Hall [Personnel] 568, 596ff., 619ff., Entgeltsystem bei Küpper [Controlling] 193.; Lazear [Personnel] 3f., i. a. ohne Sachleistungen.

und Zusatzleistungen ('benefits', 'fringe benefits'). Entsprechend ergeben sich daraus die *direkten Personalkosten* bzw. die Kostenstruktur oder *Kostenkonfiguration* des Personalpotentials. Für die strategische Personalführung stellen sich Aufgaben der grundsätzlichen Ausrichtung der betrieblichen Kompensation in bezug auf Mitarbeiter(gruppen) und die Mitarbeiterleistung, der Auswahl und Ausgestaltung konkreter Kompensationssysteme sowie der Einflußnahme auf Niveau und Struktur der Personalkosten.

Die Betrachtung und Ausrichtung der Kompensation kann nach unterschiedlichen Gesichtspunkten erfolgen, die in Verbindung mit *Zielen der Kompensation*³⁴ deutlich werden. So kann die Kompensation zunächst nur im Sinne der vereinbarten Gegenleistung im Arbeitsverhältnis verstanden werden, für die überwiegend marktliche Überlegungen von Bedeutung sind und die sich nur an der Arbeitsaufgabe ausrichtet (s. Abb. 24). Entsprechend stehen (absolute) Kostenziele im Vordergrund, wobei ggf. auch Ziele der Akquisition und Anbindung einbezogen werden können. Darüber hinaus wird die Kompensation mit Zielen der *Mitarbeitermotivation* verbunden und eine Verknüpfung mit Aspekten der *Mitarbeiterleistung* bzw. der Erreichung von Unternehmungszielen angestrebt. In diesem Zusammenhang gewinnen 'relative' Kostenziele und die *Kostenflexibilität* an Bedeutung. Als weiteres Kriterium findet die Frage der *Kompensationsgerechtigkeit* besondere Beachtung. Diese kann als Mittel zur Sicherung von Motivation und Zufriedenheit (s. E.II) oder als eigenständiges Ziel auftreten. Grundlage der Gerechtigkeitsüberlegungen sind unterschiedliche Gesichtspunkte eines personenbezogenen Aufgaben-Kompensations-Vergleichs; hierbei können Anforderungs-, Leistungs-, Verhaltens- und Sozialgerechtigkeit sowie die externe Marktgerechtigkeit unterschieden werden. Diese Unterscheidung liefert gleichzeitig Anknüpfungspunkte für die Ausgestaltung der Kompensationssysteme und deren Bezug zu Teilaspekten der Beschäftigungsbeziehung.

Kernelement der *Kompensationsgestaltung* ist primär die *direkte Entlohnung* im Sinne der betrieblichen Lohn- und Gehaltspolitik (Entgeltpolitik). Als Gestaltungsparameter³⁵ ergeben sich die Entlohnungsstruktur nach Differenzierung (Teilung) und Proportionierung (Ausmaß), die Entlohnungsniveaus sowie

³⁴ Vgl. allgem. Berthel [Personal] 384 ff., Bisani [Personal] 434 ff., Brown/Walsh [Managing] 443 ff., 450, Butler/Ferris/Napier [HRM] 113 ff., Drumm [Personal] 473 ff., 491 ff., Gutenberg [Grundlagen] 40 ff., Hentze [Personal 2] 64 ff., 72 ff., Klimecki/Gmür [Personal] 273 ff., Kossbiel [Personal] 454 ff., Lazear [Personnel] 25 ff., Lawler [Reward] 131 ff., Schanz [Personal] 474 ff., Schweitzer [Einführung] 44 ff., Staehle [Management] 774 ff., Storey/Sisson [Managing] 144 f., Torrington/Hall [Personnel] 561 f., Vroom [Motivation] 167 ff.

³⁵ Vgl. Kossbiel [Personal] 457 ff.; Berthel [Personal] 390 ff., Bisani [Personal] 449 ff., Brown/Walsh [Managing] 450 ff., Drumm [Personal] 476 ff., Hentze [Personal 2] 71 f., 92 ff., Heneman et al. [Personnel] 484 ff., Lawler [Reward] 130 ff., 142 ff., Schanz [Personal] 481 ff., Scholz [Personal] 547 ff., Schweitzer [Einführung] 49 ff.

die Formen und Modalitäten der Entlohnung. Parallel dazu sind die Gestaltungsparameter einer Ergänzung durch *Neben- und Zusatzleistungen* festzulegen. Hierzu gehören insbesondere die Formen der Sozialleistungen³⁶ und Beteiligungen.³⁷ Abhängig von den verfolgten Zielen und den gewählten Instrumenten der Kompensation werden zusätzliche, *unterstützende Instrumente* benötigt. Diese sind überwiegend der kompensationsorientierten *Personalbeurteilung* zuzuordnen bzw. dieser vorgelagert. Zu nennen sind insbesondere Methoden der Arbeitsbewertung, der Leistungs- und Verhaltensbewertung sowie Kompensationsvergleiche. Auch diese Instrumente sind den Zielen und Instrumenten der Kompensation anzupassen.³⁸

Die Aufgaben der *strategischen Personalführung* beschränken sich im Bereich der Kompensation wiederum auf die Bestimmung strategisch relevanter Rahmenvorgaben. Diese sind nur im Gesamtzusammenhang einer übergreifenden strategischen Ausrichtung der Kompensation bestimmbar, wobei besonders auf die Verbindung zu Strategien und zur 'Kultur' der Unternehmung, speziell auf die 'Signalwirkung' der Kompensation hingewiesen wird.³⁹ Aufgaben der Entwicklung von Rahmenvorgaben für Kompensationssysteme entstehen insbesondere bei einem Übergang von einfach zeit- oder leistungsorientierter Kompensation zu differenziert-leistungsorientierten Systemen (z. B. 'merit-/performance related-pay') sowie bei Entscheidungen zwischen traditionellen, eher starren Gesamtsystemen der Kompensation und der Einführung kombiniert-flexibler ('Cafeteria-') Systeme.⁴⁰ In Verbindung mit Potential- und Gesamtüberlegungen ist weiter festzulegen, ob Kompensationssysteme für die gesamte Unternehmung, Unternehmungsteile oder Mitarbeitergruppen standardisiert oder eher differenziert werden und inwieweit die Kompensation als Teil abgestimmter *Anreizsysteme* (s. u.) wirken soll. In diesem Zusammenhang sind grundlegende Aussagen zu Stellung und Bedeutung von Motivations-, Leistungs- und Gerechtigkeitszielen notwendig. Einen Sonderfall der Kompensationsgestaltung auf strategischer Ebene stellt die zielorientierte Kompensation

³⁶ Vgl. Berthel [Personal] 396ff., Bisani [Personal] 337ff., Drumm [Personal] 490ff., Hentze [Personal 2] 150ff.

³⁷ Vgl. Berthel [Personal] 402ff., Bisani [Personal] 479ff., Drumm [Personal] 501ff., Hentze [Personal 2] 123ff., Schanz [Personal] 537ff.

³⁸ Vgl. Bisani [Personal] 439ff., Brown/Walsh [Managing] 445f., 454ff., Flamholtz [Control] 54f., Frese [Personal] 256ff., 301f., Gutenberg [Grundlagen] 45ff., Hentze [Personal 2] 75ff., 93ff., Küpper [Controlling] 193, Salamon [Relations] 457ff., Scholz [Personal] 548ff., Staehle [Management] 776f.

³⁹ Vgl. Balkin/Gomez-Mejia [Match] 153f., 162ff., Beaumont [HRM] 104ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 24f., 111, Butler/Ferris/Cook [HRM] 8f., Lawler [Reward] 127ff., [Motivation] XVIII, Kerr/Slocum [Reward] 297ff., Kessler/Purcell [Style] 359.

⁴⁰ Vgl. Berthel [Personal] 409ff., Kessler/Purcell [Style] 350ff., Lawler [Reward] 141f., Storey/Sisson [Managing] 138ff. bzw. Drumm [Personal] 494ff.

der oberen Führungsebene dar, der besondere Bedeutung bei der Vermeidung von *Vertretungsproblemen* ('management-agency') zugeschrieben wird.⁴¹

Die Gesamtheit strategischer Kompensationsentscheidungen ist schließlich unter dem Gesichtspunkt der resultierenden Kostenstruktur,⁴² im Sinne einer *Kostenkonfiguration* des Personalpotentials zu betrachten. Wichtige Eigenschaften sind neben den absoluten Niveaus der Kompensation und ihrer Teilkomponenten auch deren *Abbaubarkeit* und *Flexibilität*. Auf strategischer Ebene ist bei diesen Überlegungen gerade die Verbindung zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Mitarbeiterereinsatz ausschlaggebend, da Art und Struktur der gebildeten Arbeitsaufgaben sowie deren Verbindung zur Kompensation die Basis der Personalkostenstruktur einer Unternehmung bzw. ihrer Leistungsprozesse bilden. Gleichzeitig legen das Arbeitssystem und die Technologie der Unternehmung einen Kernbereich von *Rahmenbedingungen* für die Gestaltung der Kompensation fest. Weitere Restriktionen folgen aus tariflichen und gesetzlichen Vorgaben, so daß die Gestaltungsfreiheit auf Bereiche übertariflicher Lohn- und Gehaltspolitik, außertarifliche Beschäftigungsverhältnisse und Sonderleistungen beschränkt sein kann.⁴³

d) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeurteilung

Die *Mitarbeiterbeurteilung* ('employee appraisal') bildet die Informationsgrundlage der potentialbezogenen Teilfunktionen. Im vorgeschlagenen Ansatz umfaßt sie entsprechend die explizite Erfassung und Auswertung der Mitarbeitertätigkeit und Mitarbeiterpotentiale. Die Gestaltung eines Beurteilungssystems hängt von den Informationsanforderungen bzw. den Zwecken der Beurteilung ab.⁴⁴ Dabei können drei *Hauptzwecke* unterschieden werden.

Zunächst kann die Mitarbeiterbeurteilung als Grundlage für die *Potentialplanung* dienen. Leistungsbezogene Ist-Informationen gehen dabei in die Personalszuordnung und die Personaleinsatzplanung ein. Basis hierfür bilden jeweils

⁴¹ Vgl. Aoki [Firm] 34ff., Berthel [Personal] 412f., Drumm [Personal] 449f., Hambrick/Snow [Reward] 333ff., Hentze [Personal 2] 112ff., Milgrom/Roberts [Economics] 423ff., Schanz [Personal] 507ff., Scholz [Personal] 564f., Walsh/Seward [Control] 421f.

⁴² Vgl. Dyer [Process] 263, Lawler [Reward] 128, Scholz [Personal] 543ff., 583f.

⁴³ Vgl. Berthel [Personal] 384, Drumm [Personal] 482, 493, 554, Hentze [Personal 2] 67ff., Frese [Personal] 302ff.

⁴⁴ Vgl. Berthel [Personal] 140ff., Bisani [Personal] 365ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 97, Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 232f., Hentze [Personal] 252ff., Lazear [Personnel] 99ff., Randell [Appraisal] 230ff., Rosenstiel [Psychologie] 198f., Storey/Sisson [Managing] 149ff., Torrington/Hall [Personnel] 319ff., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 67.

geeignete Informationen zu den Anforderungen der Arbeitsaufgaben.⁴⁵ Längerfristig sind auch Entscheidungen der Personalentwicklung, der Nachwuchs- und Nachfolgeplanung durch prognostische Informationen der Mitarbeiterbeurteilung zu unterstützen. Entsprechend dient die Beurteilung der Erkennung von Potentialen und Entwicklungsbedarfen bzw. der Kontrolle und Steuerung von Einsatz-, Entwicklungs- und Bewegungsmaßnahmen (*'potential review'*⁴⁶). Die Mitarbeiterbeurteilung unterstützt in diesem Fall die Teilaufgaben der Mitarbeiterauswahl und Mitarbeiterentwicklung (s. Abb. 24). Als Sonderfall tritt die Beurteilung zur Unterstützung der *Personalauswahl bei Mitarbeiter Einstellungen* auf (s. o.). Im Gesamtzusammenhang der Potentialplanung ist die Mitarbeiterbeurteilung somit Grundlage der Potentialanalyse und -prognose (s. u.).

Zweite Möglichkeit einer Ausrichtung der Mitarbeiterbeurteilung ist der direkte Bezug zur *Mitarbeiterleistung ('performance evaluation')*⁴⁷. Hierbei kann die Beurteilung zunächst eine reine Informations- und Kommunikationsfunktion wahrnehmen, mit dem Ziel, Probleme zu erkennen und geeignete Handlungsanstrengungen und -korrekturen durch den Mitarbeiter zu veranlassen. Insofern hat die Beurteilung eine *eigenständige Feedback- und Motivationsfunktion* mit Bezug zum Mitarbeitereinsatz. Eine aggregierte, allgemeine Leistungsbeurteilung bildet die Informationsgrundlage zur konkret verfügbaren (Gesamt-)Leistung im Rahmen der Potentialplanung. Darüber hinaus kann die Beurteilung auch als Grundlage für die leistungs- bzw. zielerfüllungsorientierte *Kompensation* der Mitarbeiter dienen (s. o.). Je nach Kompensationssystem stehen dabei Motivations-, Gerechtigkeits- oder Akzeptanzüberlegungen im Vordergrund. In bezug auf die Kompensationsgerechtigkeit liefert die Beurteilung insbesondere Äquivalenzkriterien zu Mitarbeiterleistung und -verhalten. Hier greift die Mitarbeiterbeurteilung speziell auf die Verfahren der Leistungs- und Verhaltensbewertung bzw. indirekt auf die Arbeitsbewertung zurück.⁴⁸ Schließlich sind sowohl direkte als auch kompensationsbezogene Feedback-Effekte Grundlage einer expliziten Berücksichtigung der Mitarbeiterbeurteilung bei der Gestaltung von *Anreizsystemen* (s. u.).

⁴⁵ Vgl. Berthel [Personal] 118ff., 244f., Brousseau [Person] 126ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 213ff., Schneider/Konz [Job] 51 ff.

⁴⁶ Storey/Sisson [Managing] 156f.; Berthel [Personal] 244ff., Drumm [Personal] 64ff., Hentze/Kammel [Controlling] 113ff., Manzini [Planning] 91f., Schanz [Personal] 302ff., 413ff., Scholz [Personal] 253f.

⁴⁷ Vgl. Drumm [Personal] 78ff., Flamholtz [Control] 54f., Flamholtz/Lacey [Capital] 37f., Hentze [Personal 2] 93ff., Lawler [Motivation] 170ff., Lazear [Personnel] 102ff., Manzini [Planning] 90f., managementbezogen Latham [Appraisal].

⁴⁸ Vgl. Brown/Walsh [Managing] 445f., 454ff., Hentze [Personal] 253f., [Personal 2] 75ff., 93ff., Lazear [Personnel] 99ff., Schweitzer [Einführung] 45ff.

Der dritte Einsatzbereich der Mitarbeiterbeurteilung bezieht sich auf die *Bedingungen der Aufgabenerfüllung*. So kann die Mitarbeiterbeurteilung sowohl an Fragen der Arbeitseffizienz und -sicherheit als auch an der Arbeitszufriedenheit ausgerichtet werden. Damit stellt die Mitarbeiterbeurteilung eine Verbindung zur *Aufgabengestaltung* und *-anpassung* her.⁴⁹ Unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation können Gestaltungsüberlegungen auf die gesamte Arbeits- und Beschäftigungssituation ausgedehnt werden. Hierbei wird der engere Gegenstandsbereich der Mitarbeiterbeurteilung zunehmend aufgaben- und einsatzbezogen erweitert. Auf strategischer Ebene bietet sich dies als Ansatzpunkt für die Gewinnung von Informationen zur Erkennung und Förderung mitarbeiterbezogener *Ressourcenvorteile* an.

Die *Ausgestaltung der Mitarbeiterbeurteilung* betrifft insbesondere die Auswahl von Beurteilungsinstrumenten und die Konkretisierung von Beurteilungskriterien. Im Rahmen einer praktischen Anwendung gehen beide Aspekte ineinander über, da sich beide an den Zielen der Beurteilung und den jeweils relevanten Anforderungen der Arbeitsaufgaben ausrichten. Bei der Ableitung von *Beurteilungskriterien* können insbesondere die Ergebnisse der Arbeitsanalyse und Arbeitsbewertung sowie Stellenbeschreibungen genutzt werden (s.o.).⁵⁰ In bezug auf die genannten Anforderungen können konkrete Leistungs-, Verhaltens-, Entwicklungs- sowie Persönlichkeitskriterien formuliert werden. Zur Ermittlung der jeweiligen Merkmalsausprägungen stehen unterschiedliche *Instrumente* und Verfahren zur Verfügung.⁵¹ Im Bereich der Eignungs-, Potential- und Persönlichkeitsanalyse und -prognose handelt es sich dabei überwiegend um spezialisierte psychologische Verfahren. Die Verfahren der Leistungs- und Verhaltensbewertung orientieren sich an den Merkmalen der konkreten Arbeitsaufgabe und deren Erfüllung; je nach Komplexität der Arbeitsaufgabe und Meßbarkeit des Arbeitsergebnisses können dabei unterschiedliche Verfahren zur Anwendung gelangen. Insbesondere bei der industriellen Leistungsbewertung im Fertigungsbereich ergeben sich hier sehr konkrete und detaillierte Erfassungsmöglichkeiten, wie dies etwa für Zeitstudien deutlich wird.⁵² Bei komplexen technologischen Leistungsinterdependenzen, externen

⁴⁹ Vgl. Brousseau [Person] 125f., Berthel [Personal] 227, 233; etwa i. V. m. einer psychologischen Arbeitsanalyse, vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 272ff., Weinert [Psychologie] 178ff., 408ff.

⁵⁰ Etwa Merkmale zum Aufgaben-, Instanzen- und Leistungsbild in Stellenbeschreibungen. Vgl. Berthel [Personal] 118ff., Bisani [Personal] 191ff., 370ff., Brousseau [Person] 129ff., Frese [Personal] 302, Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 213ff., Hentze [Personal] 202ff., 258ff., 267f., [Personal 2] 75ff., Kossbiel [Personal] 461f., Torrington/Hall [Personnel] 588ff., Watson [Selection] 187f., strategisch orientiert Schneider/Konz [Job].

⁵¹ Vgl. etwa Berthel [Personal] 140ff., 183ff., Bisani [Personal] 374ff., Drumm [Personal] 288ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 215ff., Hentze [Personal] 258ff., Schanz [Personal] 304ff., Weinert [Psychologie] 213ff., Wiendieck [Psychologie] 142ff.

⁵² Vgl. etwa Hentze [Personal 2] 93ff.

Einflüssen sowie im Verwaltungs- und Führungsbereich wird dagegen die präzise Beurteilung erschwert, so daß nur approximative Verfahren zu Einsatz kommen können ('merit-rating').

Neben dem jeweiligen Beurteilungszweck haben die eingesetzten Verfahren bestimmte *Grundanforderung* in bezug auf ihre Aussagefähigkeit zu erfüllen; speziell werden die Objektivität, Validität und Reliabilität der Verfahren genannt.⁵³ Aus personalwirtschaftlicher Sicht wird die Nachvollziehbarkeit und *Akzeptanz* durch die Mitarbeiter sowie eine grundsätzliche 'Fairness' bzw. *ethische Angemessenheit* gefordert. Mit steigender Komplexität der Wahrnehmung, Erfassung und Bewertung treten hierbei die Grenzen der Mitarbeiterbeurteilung zu Tage.⁵⁴ Konkrete Gestaltungsrestriktionen bestehen speziell im Bereich des Persönlichkeits- und Datenschutzes bzw. resultieren aus der betrieblichen Mitbestimmung.

Insgesamt kann festgehalten werden, daß durch die Mitarbeiterbeurteilung zentrale Informationen für die Planung und Steuerung der Personalführung in ihren unterschiedlichen Gestaltungsbereichen gewonnen werden können. In bezug auf konkrete *Maßnahmen der Personalführung* liefern die Ergebnisse der Mitarbeiterbeurteilung zusätzliche Informationen zur Beurteilung der Legalität, Validität und Effizienz dieser Maßnahmen. Im Rahmen von Systemen der Führungsunterstützung bzw. eines Personal-Controllings können die Ergebnisse als Grundlage personalorientierter Informationssysteme verwendet werden (s. D.II.4). Entsprechend kann die Mitarbeiterbeurteilung in ein umfassendes Personalinformationssystem integriert und um zusätzliche kosten- sowie aufgabenbezogene Informationen ergänzt werden. Die *strategische Personalführung* legt hierbei die Stellung und Konzeption der Beurteilungssysteme im Rahmen der Personalführung und der allgemeinen Unternehmensführung fest, speziell deren Beziehung zur Potentialgestaltung und Kompensation, zur Aufgabengestaltung und zur Evaluierung von Maßnahmen der Personalführung.⁵⁵

e) Gestaltungszusammenhang potentialbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung

Die bisherigen Ausführungen kennzeichnen die möglichen Gegenstände und Inhalte der Potentialgestaltung für die jeweiligen Teilfunktionen der strategi-

⁵³ Vgl. Berthel [Personal] 137ff., Hentze [Personal] 255f., Schanz [Personal] 302ff., Scholz [Personal] 80ff., allgem. 137.

⁵⁴ Vgl. Beaumont [HRM] 74ff., Berthel [Personal] 197ff., Frese [Personal] 295ff., Hentze [Personal] 255ff., Lewin/Mitchel [HRM] 168ff., Torrington/Hall [Personnel] 377ff., Wiedenick [Psychologie] 135ff.

⁵⁵ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 24f., Butler/Ferris/Cook [HRM] 8f.; Berthel [Personal] 332ff., Manzini [Planning] 90ff.

schen Personalführung. Dabei werden Beziehungen zwischen den Teilfunktionen, mögliche Verbindungen zu Aufgabenerfüllung und Mitarbeitereinsatz sowie allgemeine Zusammenhänge im strategischen Rahmen hervorgehoben. Darüber hinaus erscheint es zweckmäßig, die potentialbezogenen Aufgaben der strategischen Personalführung in ihrem Gestaltungszusammenhang eingehender zu analysieren. Dies kann zunächst in Verbindung mit den zugehörigen *Führungsphasen bei der Gestaltung des Mitarbeiterpotentials* erfolgen. Es bietet sich hier die Möglichkeit, zusätzliche Erkenntnisse zu den auftretenden strategischen Zusammenhängen zu gewinnen. Die gesonderte Betrachtung des potentialbezogenen Gestaltungszusammenhangs entspricht auch seiner Hervorhebung in der personalwirtschaftlichen Literatur.⁵⁶

Zunächst kann die Gestaltung des Mitarbeiterpotentials aus unterschiedlichen *inhaltlichen Perspektiven* betrachtet werden.⁵⁷ So ist auf strategischer Ebene zwischen der kollektiven Gesamtbetrachtung aller Mitarbeiter und dem Herausgreifen bestimmter Mitarbeitergruppen zu unterscheiden. Für die jeweiligen Personal(teil)potentiale steht bei einer prozeßorientierten Betrachtung der Entwicklungsgedanke bzw. der *Personalfluß* im Vordergrund. Aus Sicht der Mitarbeiter folgt daraus eine Orientierung an der *Laufbahn-* oder *Beschäftigungsperspektive* in der Unternehmung, aus organisatorischer Sicht eine Betrachtung der *Stellenbesetzung* und *Nachfolgeregelung*. Für die strategische Personalführung bilden diese Teilperspektiven einzelne Problem- und Gestaltungskomponenten einer Gesamtgestaltung des Personalpotentials ab.

Der zugehörige *Führungsprozeß* der Gestaltung des Personalpotentials kann formal aus der allgemeinen Systematik der Phasen von Planung und Steuerung abgeleitet werden (s. Abb. 2). Auch hier gilt, daß es sich um einen komplexen, dynamisch-repetitiven Prozeß handelt, dessen substantielle und prozedural-methodische Ausgestaltung von der spezifisch personalwirtschaftlichen Problemstellung in der Unternehmung abhängt. Eine Darstellung der auftretenden Teilaufgaben kann folglich nur den Charakter einer Systematisierung der Ablaufbeziehungen und formalen Inhalte annehmen. Diese tritt hier gegenüber der Analyse spezifischer Inhalte und Zusammenhänge der strategischen Gestaltung der Mitarbeiterpotentials zurück; entsprechend werden bestimmte Teilphasen und Inhalte herausgegriffen.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Berthel [Personal] 153ff., Drumm [Personal] 177ff., Dyer [Process] 264f., Hentze [Personal] 171ff., Klimecki/Gmür [Personal] 363ff., Kossbiel [Personal] 435ff., Manzini [Planning] 80ff., Manzini/Gridley [Planning] 5ff., Schanz [Personal] 251ff., Scholz [Personal] 129ff., Staehle [Management] 754, auch Gutenberg [Grundlagen] 183ff.

⁵⁷ Vgl. etwa Bisani [Personal] 215, 219ff., Berthel [Personal] 289ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 23f., Manzini [Planning] 92ff., für Teilphasen s. Scholz [Personal] 129ff.

⁵⁸ Vgl. etwa Bisani [Personal] 222ff., Kossbiel [Personal] 423ff., Storey/Sisson [Managing] 112ff.

Ausgangspunkt der Betrachtung eines Führungsprozesses ist jeweils die *Zielbildung*.⁵⁹ Da es sich hier um einen Ausschnitt aus dem Gesamtzusammenhang der Personalführung handelt, sind die zugehörigen Ziele für die jeweilige Problemstellung zu konkretisieren – zunächst global für die Gestaltung der Potentialkonfiguration,⁶⁰ schließlich konkret für einzelne Gestaltungszusammenhänge und die zugehörigen Teilaufgaben. Je nach der Bedeutung des Personalpotentials für die Unternehmung ergeben sich unterschiedliche Gestaltungs- und Zielzusammenhänge im Rahmen der strategischen Unternehmungsführung. Allgemein von Bedeutung sind *Zielvorgaben* zur Potentialflexibilität (s. u.) und Beschäftigungssicherheit, zu Laufbahnperspektiven, zur Unternehmungsbindung und Entwicklung in der Unternehmung sowie zur Kompensation und zur Struktur der Personalkosten für das Personalpotential oder bestimmte Mitarbeitergruppen. Die Abstimmung und Strukturierung der relevanten Ziele auf strategischer Ebene kann bereits zentralen Einfluß auf die Ausrichtung und Abstimmung von Teilaufgaben der Personalführung ausüben.

An den Prozeß der ‘Zielbildungsplanung’ schließt sich die ‘Zielerreichungsplanung’ an. Dabei geht es darum, *die Personalausstattung der Unternehmung „unter Beachtung der für den Personalsektor geltenden Restriktionen und der zwischen dem Personalsektor und den übrigen Funktionsbereichen einer Organisation bestehenden Interdependenzen optimal i. S. der betrieblichen Ziele aufeinander abzustimmen*.“⁶¹ Hier interessieren speziell die Problemfeststellung und die Entwicklung von Maßnahmen bzw. Gestaltungsalternativen.

Erster Schritt der *Problemfeststellung* ist die *Analyse der Personalausstattung*.⁶² Dabei erfolgt eine Personalbestandsanalyse nach ‘Ist’-Werten und eine Personalbestandsprognose nach ‘Wird’-Werten ohne zusätzliche Maßnahmen. Zur Ermittlung und Prognose des ‘Mitarbeiterinventars’ nach quantitativen, qualitativen und zeitlichen Gesichtspunkten sind mögliche Veränderungen hinsichtlich persönlicher Ergiebigkeitskomponenten, besonders Fähigkeits- und Leistungsgesichtspunkte zu berücksichtigen. Das vorgeschlagene Konzept betont zusätzlich die zugehörige *monetäre* Komponente der Kompensation, welche in der Literatur eher nachrangige Beachtung findet.⁶³ Die Personalbestandsanalyse greift auf unterschiedliche *Informationsquellen* zurück; insbe-

⁵⁹ Vgl. Schweitzer [Planung] 59ff., Hentze [Personal] 86f., Hentze/Brose [Führung] 150ff., Wild [Planung] 36ff.

⁶⁰ Vgl. etwa Drumm [Personal] 228.

⁶¹ Kossbiel [Personal] 435.

⁶² Vgl. Berthel [Personal] 159ff., Hentze [Personal] 173f., Hentze/Kammel [Controlling] 109ff., Frese [Personal] 276ff., Craft [Strategy] 62ff., Drumm [Personal] 64ff., 227ff., Scholz [Personal] 129ff., Storey/Sisson [Managing] 114f., Butler/Ferris/Napier [HRM] 25f., Butler/Ferris/Cook [HRM] 9f.; allgem. Schweitzer [Planung] 63f., Wild [Planung] 66f.

⁶³ Vgl. Berthel [Personal] 165, spez. Drumm [Personal] 221ff., Scholz [Personal] 543ff.

sondere auf die Personalbeurteilung (s.o.) und die personalbezogene Finanz- und Kostenrechnung. Auf *strategischer* Ebene ergibt sich insgesamt zunächst eine generelle Orientierung an der *Personalkonfiguration*, bei der etwa nach Tätigkeits-, Berufs- und Qualifikationsfeldern, Altersstrukturen sowie nach Organisationsgruppen differenziert werden kann.⁶⁴ Aus Sicht einer Lageprognose sind Tendenzen der Fluktuation, der Leistungsveränderung und Mitarbeiterentwicklung zu berücksichtigen.⁶⁵ Fügt man die zugehörigen finanziellen Informationen der Kompensationsentwicklung hinzu, so erhält man die Ist- und Wird-Komponenten der jeweiligen *Kostenkonfiguration*. Die nachfolgende taktische Ebene differenziert die Überlegungen für einzelne Tätigkeits- und Qualifikationsfelder, die operative Ebene präzisiert diese für individuelle Fähigkeits- und Leistungsprofile der Mitarbeiter.⁶⁶

Einer Untersuchung der Personalausstattung steht die *Analyse und Prognose des Personalbedarfs* gegenüber.⁶⁷ Der Personalbedarf stellt die zur Erfüllung der betrieblichen Aufgaben erforderlichen Personalressourcen dar. Genauer umfaßt der (Brutto-) *Personalbedarf* – nach geforderter Anzahl und Qualifikation sowie zeitlicher Verteilung – die *Gesamtheit der Mitarbeiter*, die zur Verwirklichung gegenwärtiger und zukünftiger Leistungen für alle dispositiven und exekutiven Aufgaben in allen Bereichen und auf allen Ebenen in den Leistungsprozessen der Unternehmung benötigt werden.⁶⁸ Dieser Personalbedarf ergibt sich aus dem Leistungsprogramm der Unternehmung, den daraus resultierenden Leistungsanforderungen und dem zugehörigen Leistungsangebot einzusetzender Mitarbeiter; somit sind spezifische Bestimmungsfaktoren des Personalbedarfs aus beiden Leistungskomponenten abzuleiten.⁶⁹

Auf der Bedarfsseite sind zunächst das *Leistungsprogramm* und die zugehörigen Gesamtaufgaben genauer zu spezifizieren. Darüber hinaus sind Aussagen über die verwendeten Technologien und die Art ihres Einsatzes (Kombinationen, Intensitäten) sowie über Art und Umfang der Arbeitsteilung, also die Bildung mitarbeiterbezogener Teilaufgaben notwendig. Hieraus kann ein *sachlich orientierter Bedarf an Arbeitsleistung*⁷⁰ für das Leistungsprogramm ermittelt

⁶⁴ Als Ansatz hierzu etwa Drumm [Personal] 227 ff.; Scholz [Personal] 146 f.

⁶⁵ Vgl. Berthel [Personal] 160 f., 175, Drumm [Personal] 321 f., Schanz [Personal] 254 ff.

⁶⁶ Vgl. Scholz [Personal] 133 ff. (kostenbezogen 544, 584).

⁶⁷ Vgl. Berthel [Personal] 153 ff., Bisani [Personal] 224 ff., Frese [Personal] 265 ff., Hentze [Personal] 171 ff., Schanz [Personal] 256 ff., Scholz [Personal] 167 ff.; Drumm [Personal] 183 ff. unterscheidet nach Qualität und Quantität

⁶⁸ In Anlehnung an Kossbiel [Personal] 423; s. auch Berthel [Personal] 153.

⁶⁹ Vgl. C.I.3.c, Berthel [Personal] 154 f., Bleicher [Zentralisation] 227, Drumm [Personal] 196 f., 204, Frese [Personal] 266 ff., Hentze [Personal] 175 ff., Kossbiel [Personal] 424 f., Schanz [Personal] 252 ff., Scholz [Personal] 167 f., Storey/Sisson [Managing] 113 f.

⁷⁰ 'Bedarfsprogramm an *Arbeitsleistung*' als terminierte Gesamtheit der benötigten *Arbeitsleistung* nach quantitativen und qualitativen Aspekten zur Erfüllung der Sachaufgabe (in

werden, der bereits die Anforderungen an die Mitarbeiterqualifikation präzisiert. Um weiter den *quantitativ-zeitlichen Mitarbeiterbedarf*⁷¹ personenbezogen zu bestimmen, sind Aussagen über die Abstimmung der Mitarbeiterleistung mit den sachlichen Komponenten der Leistungserstellung notwendig; hierbei ist etwa an technisch-personale Intensitäts-, Vorgangs- und Zeitabgleiche zu denken. Weiter sind Informationen über das sachbezogene Leistungsverhalten bzw. die Leistungsintensität der Mitarbeiter sowie über die zeitliche Verfügbarkeit der Arbeitsleistung notwendig. Auf strategischer Ebene kann dabei mit global-standardisierten Abstimmungs-, Intensitäts- und Verfügbarkeitswerten der Leistungsbereiche gearbeitet werden. Aus einer Kombination der Ergebnisse zum sachlichen Leistungsbedarf und zur sachbezogenen Leistungsverfügbarkeit können die grundlegenden Anforderungen an die quantitative, qualitative, zeitliche und örtliche *Verfügbarkeit der Arbeitsleistung* abgeleitet werden, aus welchen dann auf den konkreten *Brutto-Personalbedarf* geschlossen werden kann.⁷² Im Gestaltungszusammenhang ist diese mengenorientierte Bedarfsrechnung entsprechend um die zugehörigen Kosten- und Finanzkomponenten zu ergänzen.

Bezieht man diese Überlegungen zur Bedarfsermittlung auf die jeweiligen *Führungsebenen*, ergeben sich erhebliche Unterschiede bei den auftretenden Gestaltungsvariablen und -freiräumen. So sind auf *strategischer* Ebene die Entwicklung und Anpassung des Leistungsprogramms, der Technologie und der Arbeitsaufgaben⁷³ Teil von Gestaltungsüberlegungen und damit in wechselseitiger Abhängigkeit mit dem Personalpotential zu sehen. Die Personalbedarfsermittlung ist hier formal Teil umfassender strategischer Gestaltungsansätze, bei der a priori keine inhaltlichen oder formalen Reihenfolgebeziehungen erkennbar sind; vielmehr ist die Einordnung selbst Teil von Gestaltungsüberlegungen (s. D.II.2). Schließlich ist eine isolierte Betrachtung bei Überlegungen zur Erreichung und Erhaltung von zusammengesetzten Ressourcenvorteilen kaum möglich oder sinnvoll. Entsprechend kann bei einem integrierten Vorgehen von *strategischer Bedarfsgestaltung* gesprochen werden; damit wird aber der Bereich potentialbezogener Teilaufgaben der Personalführung bereits verlassen. Soweit die Abstimmungsproblematik vernachlässigt wird, erfolgen Aussagen über den Personalbedarf auf der Basis von (impliziten) Annahmen zu Leistungsprogramm, Technologie und Arbeitsteilung. Zu beachten sind dabei

Anlehnung an Friedl [Controlling] 69ff.); s. auch Drumm [Personal] 185ff., Schneider/Konz [Job] zu qualitativen Aspekten.

⁷¹ 'Bedarfsprogramm an *Mitarbeitern*' als terminierte Gesamtheit der benötigten *Mitarbeiter* nach Anzahl und Qualifikation zur Erfüllung der Sachaufgabe; allgem. etwa Berthel [Personal] 156ff.

⁷² Vgl. Drumm [Personal] 204ff., Hentze [Personal] 171.

⁷³ Vgl. etwa zur Tätigkeitsgestaltung Drumm [Personal] 198ff., implizit Berthel [Personal] 163, 168.

konkrete Zielvorstellungen, etwa zur Entwicklung und Struktur des Mitarbeiterpotentials oder der zugehörigen Kostenstrukturen.

In einem weiteren Schritt können aus dem Vergleich von Personalbestand und -bestandsentwicklung mit den ermittelten Anforderungen des Personalbedarfs Probleme der Potentialplanung im Sinne einer *Lückenanalyse* abgeleitet werden.⁷⁴ Diese Probleme ergeben sich aus quantitativen oder qualitativen Divergenzen zwischen Bestands- und Bedarfsgrößen – absolut oder in ihrer zeitlichen und örtlichen Struktur – sowie aus monetären Zielabweichungen. Neben grundlegenden Bereitstellungs- und Anpassungsproblemen im Zusammenhang mit Über- und Unterdeckungen oder strukturellen Abweichungen sind aus strategischer Sicht weitere Probleme in Verbindung mit nicht direkt bedarfsbezogenen Gestaltungsvorstellungen, etwa zur Flexibilität der Personalconfiguration, zu Beschäftigungsrisiken oder zur Erreichung von Ressourcenvorteilen möglich. Die Problem- bzw. Lückenanalyse dient dazu, diese Probleme genauer zu kennzeichnen und zu strukturieren sowie auf ihre Ursachen und relevante Wirkungsbeziehungen zu untersuchen. Dabei können bereits Hinweise für mögliche Lösungsansätze bestimmt und eine grobe Zuordnung zu relevanten Aufgabenbereichen vorgenommen werden. Unter anderem kann festgestellt werden, inwieweit die ermittelten Probleme im Rahmen der potentialbezogenen Teilaufgaben gelöst werden können, übergreifende Problemstellungen bilden oder anderen Teilbereichen zugeordnet werden müssen.

Der Problemerkennung und -präzisierung kann die *Suche und Ausarbeitung von Maßnahmen* zur Problemlösung folgen. Gegenstand der Personaldisposition ist „zum einen ... die zeit- und sachgerechte Ausstattung des Betriebes mit Arbeitskräften einschließlich der Durchführung aller dazu erforderlichen Maßnahmen, zum anderen ... die Zuordnung (Einsatz) dieser Arbeitskräfte zu einzelnen Organisationseinheiten (z. B. Stellen) oder Aufgaben.“⁷⁵ Auf strategischer Ebene resultieren daraus Aufgaben einer Gestaltung der bedarfsbezogenen Potentialbewegungen, der Personalkonfiguration, der Zuordnungskonzepte von ‘Laufbahn-’ und ‘Nachfolgestrukturen’, der Marktbeziehungen sowie der Kostenstruktur.⁷⁶ Maßnahmen zur Umsetzung dieser Gestaltungsüberlegungen setzen sich entsprechend der hier abgeleiteten Zusammenhänge aus einer *geeigneten Kombination von Aktivitäten der potentialbezogenen Teilfunktionen* zusammen; die Möglichkeiten einer isoliert funktionalen Vorgehensweise auf strategischer Ebene sind folglich kritisch zu beurteilen.

⁷⁴ Vgl. Berthel [Personal] 153f., 161 ff., Drumm [Personal] 233, 239ff., Koslowski [Controlling] 115ff., Scholz [Personal] 231, allgem. Schweitzer [Planung] 64f., Hentze/Brose [Führung] 151f., 167ff.

⁷⁵ Kossbiel [Personal] 426.

⁷⁶ Vgl. Bisani [Personal] 235ff.

Aus den ermittelten Über- oder Unterdeckungen des Personalbedarfs sowie aus Vorgaben zur Gestaltung der Personalkonfiguration resultieren Kontraktions-, Expansions- oder Umstrukturierungsanforderungen an die Unternehmung bzw. an Unternehmungsbereiche. Die hierfür relevanten Teilaufgaben sind zunächst die Einstellung, Versetzung, Beförderung und Freisetzung der Mitarbeiter als Bewegungselemente des Personalpotentials.⁷⁷ Zur Verwirklichung interner Umstrukturierungen, also von Bewegungen bei verändertem Aufgabenbild, sind Maßnahmen der Mitarbeiterentwicklung zu konzipieren. Im Zusammenhang mit externen Maßnahmen stehen dagegen Teilaufgaben der Beschaffung, speziell des Personalmarketings und der Gestaltung von Marktbeziehungen im Vordergrund. Dabei sind wieder Aspekte der Kompensation und resultierende Kosteneffekte zu berücksichtigen. Aus dem Zusammenwirken der Teilfunktionen ergeben sich *konkrete Alternativen als potentialbezogene Teilstrategien* der Personalführung. Für diese sind weitere intern-potentialbezogene Abstimmungsbedarfe zu berücksichtigen. So ist mit einer Gestaltung der Zusammensetzung und Entwicklung der Mitarbeiter- und Kostenkonfiguration aus organisatorischer Sicht die stellenbezogene Entwicklungs-, Anpassungs- und Nachfolgeplanung zu verbinden. Schließlich sind auch die langfristigen Perspektiven der Mitarbeiter in der Unternehmung, d.h. Aspekte der Beschäftigungssicherheit sowie Laufbahn- und Entwicklungskonzepte einzubeziehen.⁷⁸

Betrachtet man die einzelnen Elemente potentialbezogener Teilstrategien in ihrem *Gesamtzusammenhang*, so ergibt sich auf der obersten Ebene eine generelle Vorstellung zur *Personalkonfiguration* der Unternehmung für den Gestaltungshorizont. Neben der Ausrichtung auf die erwarteten Arbeitsbedarfe wird damit auch der Bedeutung von Teilzielen der Flexibilität, Beschäftigungssicherung oder des Risikoabgleichs Rechnung getragen. Für unterschiedliche Segmente des Personalpotentials leiten sich daraus grundlegende Rahmenvorstellungen zu deren Aufbau und Entwicklung mit entsprechenden Expansions-, Kontraktions- und Umstrukturierungselementen ab. Diese sind mit Gestaltungsvorstellungen zu Laufbahn- und Nachfolgekonzepten zu kombinieren. Schließlich ist den resultierenden Anforderungen an die externen Beziehungen durch geeignete Maßnahmen im Rahmen einer *Arbeitsmarktstrategie* Rechnung zu tragen. Entsprechend der zugehörigen Problemstellung verbinden sich damit strategische Teilaktivitäten der potentialbezogenen Teilfunktionen sowie Rahmenvorgaben zu deren instrumentaler und institutionaler Ausgestaltung.⁷⁹

⁷⁷ Vgl. Berthel [Personal] 162f., 166, Drumm [Personal] 205, 228, Schanz [Personal] 277f., Scholz [Personal] 231ff., Schreyögg [Perspektiven] 152.

⁷⁸ Vgl. Storey/Sisson [Managing] 116ff., Schanz [Personal] 399ff., Staehle [Management] 839ff., Torrington/Hall [Personnel] 436ff., 450.

⁷⁹ Vgl. Frese [Personal] 262ff., Scholz [Personal] 231f., 277ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 23f., Butler/Ferris/Cook [HRM] 7f.

Als weiteres, wichtiges Element einer dauerhaft angelegten und prozeßorientierten strategischen Potentialpolitik kann die Berücksichtigung strategischer Anpassungsmaßnahmen im Rahmen der *Steuerung* genannt werden. Neben der inhaltlichen und methodischen Ausgestaltung des Steuerungsprozesses ist besonders die *Integration alternativer Steuerungsmaßnahmen bereits bei der Ausarbeitung von Strategiealternativen* hervorzuheben. Ein Kernbereich ist hierbei die Überwachung der Entwicklung quantitativer, qualitativer sowie finanzieller Komponenten des Mitarbeiterpotentials. Schwierigkeiten bestehen hinsichtlich eher intangibler Aspekte von Ressourcenvorteilen oder schlecht vorhersehbarer Entwicklungen am Arbeitsmarkt und bei Technologien. Allerdings kann argumentiert werden, daß sich gerade in solchen Fällen die Notwendigkeit einer Verbindung von strategischer Planung und Steuerung erhöht. Dabei ist aber auch zu berücksichtigen, daß mit den potentialbezogenen Aspekten der Personalführung nur ein Teil der gesamten Steuerungsproblematik erfaßt wird (s. D.II.2.c).

Betrachtet man schließlich die *Bedeutung strategischer Rahmenvorgaben* für die nachgeordneten Ebenen der Personalführung, so kann zunächst davon ausgegangen werden, daß Probleme wechselseitiger Abhängigkeiten der Gestaltungsgegenstände mit zunehmender Konkretisierung der Gestaltungsvorgaben abnehmen. Gleichzeitig bestehen auf *taktischer Ebene* Spielräume bei der Ausgestaltung und Anpassung von Leistungsprogramm, Technologie und Arbeitsteilung. Im Rahmen strategischer Vorgaben erfolgt auf dieser Ebene die eigentliche Ausarbeitung konkreter Maßnahmen zur Potentialgestaltung sowie die Ausgestaltung der Instrumente und Prozesse. Hierzu gehört die konkrete Gestaltung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt, die Ausarbeitung von Nachfolge- und Laufbahnpfaden (-profilen) sowie die Festlegung von Rahmenbedingungen für Einzelmaßnahmen der Beschaffung, Bewegung, Entwicklung und Freisetzung – eine stärker funktionale Orientierung wird damit möglich. Auf der *operativen Ebene* kommt die potentialorientierte Gestaltung überwiegend einer Bedarfsableitung gleich, bei der noch gewisse Spielräume im Arbeitsablauf und bei der Einsatzplanung sowie kurzfristige und befristete potentialbeeinflussende Maßnahmen möglich sind. Entsprechend ist auf der operativen Ebene die traditionelle Orientierung an Teilfunktionen bei der Durchführung und Anpassung konkreter, überwiegend individuell orientierter Maßnahmen angebracht (s. auch Tab. 4).⁸⁰

⁸⁰ Vgl. Drumm [Personal] 299f., Scholz [Personal] 265 ff.

*f) Gestaltungsansätze potentialbezogener Teilaufgaben
der strategischen Personalführung*

Der dargestellte Problem- und Gestaltungszusammenhang potentialbezogener Teilaufgaben der Personalführung verdeutlicht noch einmal deren wechselseitige Verknüpfung. Diese Interdependenzen werden insbesondere auf strategischer Ebene sichtbar. Damit stellt sich weiter die Frage nach übergreifenden Gestaltungskonzepten für den potentialbezogenen Gegenstandsbereich der Personalführung und die zugehörigen Teilfunktionen. Aufgrund der bisherigen Überlegungen bestimmt ein solches Konzept die Konfiguration des Mitarbeiterpotentials und dessen Entwicklung sowie die zugehörige Kostenkonfiguration und resultierende Beziehungen zum Arbeitsmarkt bzw. zu relevanten Arbeitsmarktsegmenten.

In der Literatur finden sich hierzu kaum geschlossene Gestaltungsansätze. Jedoch werden Grundgedanken einer Gesamtgestaltung des Personalpotentials und die hierbei relevanten Zusammenhänge im Modell der '*Flexible Firm*' von *Atkinson*⁸¹ ansatzweise deutlich. Schwerpunkt der folgenden Ausführungen sind die beschreibenden und analytischen Elemente des Modells, anhand derer die Betrachtung des Mitarbeiterpotentials und die Formulierung zugehöriger Maßnahmen systematisiert werden kann; auf die Problematik der empirischen und pragmatischen Implikationen bei *Atkinson* kann hier nicht weiter eingegangen werden.⁸² Im Zentrum des Modells steht die Untersuchung und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehungen in der Unternehmung insgesamt und speziell für einzelne Mitarbeitergruppen oder -segmente. Dabei werden Flexibilitätseigenschaften des Mitarbeiterpotentials besonders hervorgehoben.

Unter *Flexibilität* wird die schnelle, kostengünstige Anpassung des Mitarbeiterpotentials an Bedarfsentwicklungen verstanden. Ziel ist die bestmögliche Abstimmung zwischen Bestands- und Bedarfsgrößen.⁸³ Dabei werden drei Aspekte der Flexibilität herausgegriffen: numerische, funktionale und finanzielle Flexibilität.⁸⁴ Die *numerische* Flexibilität bezieht sich auf Veränderungen im quantitativ-zeitlichen Leistungsangebot durch die Mitarbeiter. Die *funktionale* Flexibilität steht in Verbindung zur Einsatzfähigkeit und zu den Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter nach qualitativen Leistungsgesichtspunkten. Unter der *finanziellen* Flexibilität wird die Anpassungsfähigkeit der Kompensation an Veränderungen im Arbeitsmarkt und an Produktivitätsschwankungen

⁸¹ Atkinson [Strategies], [Flexibility]; Kossbiel [Personal] 433f., Staehle [Management] 789, Storey/Sisson [Managing] 86ff.

⁸² Vgl. z. B. Pollert [Flexible].

⁸³ Vgl. Atkinson [Strategies] 28.

⁸⁴ Vgl. Atkinson [Strategies] 28, [Flexibility] 89, s. auch Hentze [Personal] 434f., Kessler/Purcell [Style] 352ff., Staehle [Management] 789.

der Mitarbeiter sowie die Verknüpfung mit der numerischen und funktionalen Flexibilität verstanden. Formal drückt sich die finanzielle Flexibilität im Anteil variabler Personalkosten aus.

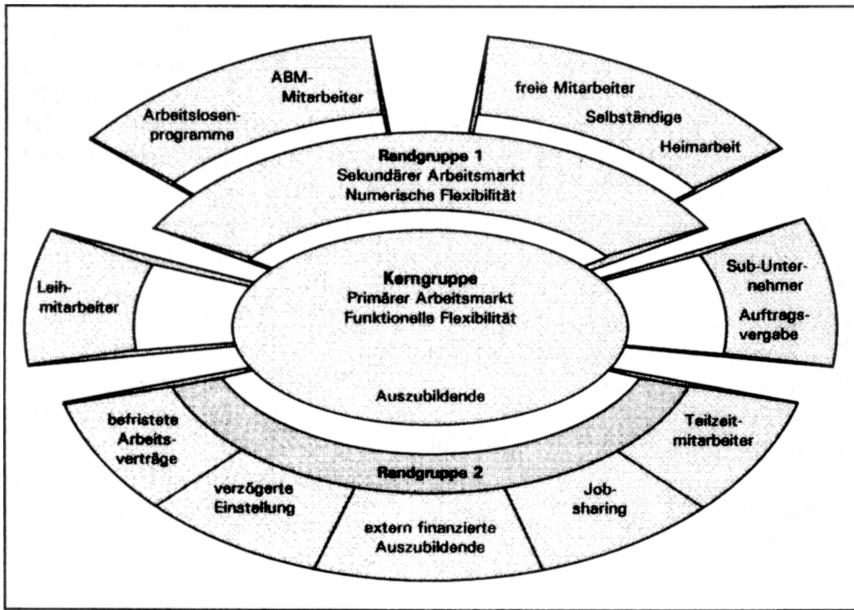


Abbildung 25: Grundelemente einer Segmentierung des Mitarbeiterpotentials der Unternehmung – Modell der Beschäftigungsflexibilität nach Atkinson⁸⁵

Bei der weiteren Betrachtung des Mitarbeiterpotentials werden letztlich bestehende Ansätze zur Segmentierung des Mitarbeiterpotentials – etwa der Differenzierung zwischen Stamm- und Randbelegschaft – neu aufgegriffen, was in Abbildung 25 verdeutlicht wird.⁸⁶ Den Mittelpunkt des Mitarbeiterpotentials bildet die *Kerngruppe* der Mitarbeiter bzw. die Stammbeflegschaft. Dabei handelt es sich um Mitarbeiter, die mit grundlegenden Aufgaben für den Leistungsprozeß der Unternehmung betraut sind, umfangreiche Fähigkeiten besitzen und damit funktional flexibel eingesetzt werden können. Eine dauerhafte Anbindung an die Unternehmung wird angestrebt und durch Beschäftigungssicherheit und Laufbahnperspektiven unterstützt. Die finanzielle Flexibilität

⁸⁵ Nach Atkinson [Strategies] 29.

⁸⁶ Vgl. Atkinson [Strategies] 29f., [Flexibility] 93, Pollert [Flexible] 2f.; Kossbiel [Personal] 433ff., Sengenberger [Funktion] 269ff., Staehle [Management] 790, Storey/Sisson [Managing] 88ff.

nimmt in der langfristigen Perspektive, bei internen und externen Ausgleichsmöglichkeiten, eher an Bedeutung ab.⁸⁷

Um die Kerngruppe sind Beschäftigungsverhältnisse mit abnehmender Anbindung an die Unternehmung angeordnet, wobei die numerische Flexibilität an Bedeutung gewinnt.⁸⁸ Dies gilt zunächst für die *Randgruppe 1*. Auch hier wird von einer Vollzeitbeschäftigung ausgegangen. Jedoch sind die Anbindung an die Unternehmung, die Absicherung der Arbeitsplätze und Karriereperspektiven deutlich vermindert; Fluktuation wird zum Instrument numerischer Flexibilität. Dies bedeutet auch, daß die zugehörigen Aufgaben geringere Anforderungen an unternehmungsspezifische oder allgemein knappe bzw. seltene Qualifikationen beinhalten. Die Verbindung zum Arbeitsmarkt ist entsprechend enger, gleichzeitig ergeben sich damit Ansatzpunkte der finanziellen Flexibilität. Die *Randgruppe 2* ergänzt die Randgruppe 1 um Aspekte der funktionalen Flexibilität. Dies wird durch Zeitverträge, Job-sharing, Teilzeitarbeit, Einstellungsverzögerung und den geeigneten Einsatz von Auszubildenden erreicht. Für diese Gruppe werden kaum Anreize für eine langfristige Bindung an die Unternehmung geboten, vielmehr erfolgt die Anbindung unter rein arbeitsmarktbezogenen, finanziellen Gesichtspunkten. Schließlich bestehen weitere, *externe Gruppen* mit indirekten Beschäftigungsbeziehungen zur Unternehmung für sehr spezialisierte, seltene oder sehr einfache funktionale Anforderungen mit geringem unternehmungsspezifischen Aufgabeninhalt. Die Möglichkeiten reichen hier von der Auftragsvergabe ('sub-contracting') über Leihmitarbeiter, freie Mitarbeiter und Selbständige bis hin zur Auslagerung an Zulieferer und komplettes Outsourcing. Damit können auch in diesem Bereich Ziele numerischer, funktionaler und finanzieller Flexibilität verfolgt werden.

Die Ausarbeitung konkreter *Strategien zur Gestaltung der Personalkonfiguration* ist noch kaum entwickelt und beschränkt sich auf deskriptive Ansätze. Dies ist insbesondere auf Probleme bei der Erfassung von Gesamtwirkungen der strategischen Potentialgestaltung zurückzuführen. Grundsätzlich ergibt sich ein Gestaltungsspektrum, das von überwiegender Kernbeschäftigung bis zur Dominanz von Elementen der Randbeschäftigung in sogenannten 'Casual-Labour'- oder 'Hire-and-Fire'-Systemen reicht. Als Strategie-Modell mit starker Segmentierung des Mitarbeiterpotentials wird im allgemeinen das Beschäftigungskonzept japanischer Großunternehmungen herangezogen. Die Beschäftigungsbedingungen der Kerngruppe zeichnen sich dabei durch Beschäftigungssicherung und eine dauerhafte Laufbahnperspektive ('Job-for-life'), besondere Selektion, langfristige Mitarbeiterentwicklung, kontinuierliche Bewertungsverfahren, einheitlichen Beschäftigungsstatus sowie ein auf Seniorität ausgelegtes

⁸⁷ Vgl. Pollert [Flexible] I.

⁸⁸ Schwankungsbelegschaft bei Sengenberger [Funktion] 274ff.

Lohnsystem ('Nenko'-System) aus, bilden damit ein geschlossenes Anreizsystem. Mit diesem Kernpotential verbindet sich die ständige Förderung der Qualifikation und funktionalen Flexibilität der Mitarbeiter, etwa durch das 'Kaizen'-System. Um den Beschäftigungskern sind – mit deutlicher Differenzierung – Randgruppen zur Ergänzung des Mitarbeiterpotentials angeordnet.⁸⁹

Aus dem Zusammenwirken der einzelnen Beschäftigungssegmente nach ihren quantitativen, qualitativen und finanziellen Eigenschaften ergibt sich eine Gesamtstruktur des Mitarbeiterpotentials der Unternehmung oder einzelner Organisationseinheiten als strategisches Gestaltungskonzept. Für präzisere Überlegungen zu Gestaltungsmöglichkeiten sind jedoch auch hier Aussagen zur Struktur der *Arbeitsaufgaben* und insbesondere zu grundlegenden *Segmentationsmöglichkeiten* erforderlich. Die Betrachtung der Flexibilität stellt hierbei nur einen Teilaspekt dar;⁹⁰ darüber hinaus können etwa Aspekte des demographischen Aufbaus des Mitarbeiterpotentials, der Bestandssicherung und -stabilität, der Einsatzfähigkeit oder des Beschäftigungsrisikos einbezogen werden. Dabei sind insbesondere die Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Beschäftigungssegmenten zu berücksichtigen. Dies gilt speziell für die Wirkung auf das Mitarbeiterverhalten, was bei *Atkinson* letztlich nur peripher behandelt wird.

Die Bedeutung von Verhaltensüberlegungen wird deutlich, wenn die Beschäftigungsbedingungen und potentialbezogene Teilaufgaben unter dem Gesichtspunkt der Gestaltung von *Anreizsystemen* betrachtet werden. Bei Anreizsystemen handelt es sich um Maßnahmenkombinationen, welche abgestimmte Reize zur Förderung zielbezogenen Handelns durch den Mitarbeiter liefern sollen.⁹¹ In diesem Sinne kann auch von '*Performance Management*' als „... an interlocking set of policies and practices which have as their focus the enhanced achievement of organizational objectives through a concentration on individual performance“⁹² oder von '*Control-Systems*' als „set of mechanisms designed to increase the probability that people will behave in ways that lead to the attainment of organizational objectives (to) obtain desired work behavior“⁹³ gesprochen werden.

⁸⁹ Vgl. Ackroyd et al. [Japanisation] 18, Oliver/Wilkinson [Japanese] 76, Steih/Pfaffmann [Markt], Wood [Japanisation] 580, Briggs [Japanese].

⁹⁰ Im Führungszusammenhang ist zu beachten, daß die Beschäftigungsflexibilität nur einen Teil der Flexibilität der Unternehmung und ihrer Teilfunktionen darstellt, es sich also um ein übergreifendes strategisches Problem handelt (Frese [Personal] 278, insbes. Abb 4-17).

⁹¹ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 200f., Drumm [Personal] 446ff., Frese [Personal] 300ff., Küpper [Controlling] 193, Pfeffer/Cohen [Markets] 554.

⁹² Storey/Sisson [Managing] 132.

⁹³ Flamholtz [Control] 51.

Als mögliche *Gestaltungskomponenten* von Anreizsystemen kommen im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter die Kompensation und die Beurteilung, aber auch die Aufgabenzuordnung in Frage (s. E.II).⁹⁴ Ansatzpunkte einer Anregung von zielbezogenem Mitarbeiterverhalten durch Mittel der *Kompensation* wurden bereits dargestellt. Bei der Gestaltung von Anreizsystemen ist zusätzlich die systematische Ausrichtung und Abstimmung der Kompensation mit weiteren Anreizkomponenten, speziell der Beurteilung zu beachten. Anreizwirkungen der *Aufgabenzuordnung* können aus der Aufgabe selbst und aus deren Erfüllung resultieren, wobei hier der Bereich potentialbezogener Teilfunktionen i.e.S. verlassen wird. Wichtiger sind hier langfristige Anreizwirkungen aus Möglichkeiten der Weiterentwicklung im Rahmen bestehender Aufgaben sowie aus der Gestaltung von Laufbahnperspektiven über verschiedene (Stellen-)Aufgaben. Neben dem Aufgabeninhalt kommen in diesem Fall auch Aspekte der Kompensation und Statusüberlegungen zur Geltung. Die *Mitarbeiterbeurteilung* als Anzeilelement umfaßt in ihrer einfachsten Form Rückmeldungen über den Arbeitserfolg sowie Lob und Anerkennung. Weiter sind Kombinationen mit der Kompensation, Entwicklung und Laufbahngestaltung als Anreizkomponenten möglich. So kann in erweiterter Form auch die Ergebnis- bzw. Zielvereinbarung in Anreizsysteme einbezogen werden, wodurch ein geschlossenes Führungssystem mit Ziel-, Beurteilungs- und 'Wirkungs'-komponente entsteht, wie etwa im Management-by-Objectives.⁹⁵ Entsprechend hat die Gestaltung von Anreizsystemen übergreifenden Charakter.

Insgesamt ergeben sich aber sowohl aus der Anreizwirkung der Aufgabengestaltung wie auch aus der Ergebniswirkung von Anreizsystemen *Verbindungen zur Aufgabenkomponente* der Beschäftigungsbeziehung. So beruhen die grundsätzlichen Möglichkeiten einer Verknüpfung von Leistungs- und Anreizkomponenten und damit die Machbarkeit und Effizienz von Anreizsystemen auf den Eigenschaften der Arbeitsaufgaben bzw. der Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes.⁹⁶ Diese Interdependenzen der Anreizproblematik werden besonders im Zusammenhang mit Instrumenten der personalen Koordination deutlich (s. D.I.3.d, E.III.4.b). Soweit Anreizwirkungen strategische Bedeutung zukommt, kann dies folglich dazu führen, daß die Aufgabengestaltung auch im Hinblick auf Anreizwirkungen und Anreizsysteme erfolgt; ein derartiges Vorgehen hat bereits den Charakter einer übergreifenden Teilstrategie der Personalführung.

⁹⁴ Vgl. Drumm [Personal] 446f., Flamholtz [Control] 53ff., Hentze [Personal 2] 64ff., Laux [Anreiz] 6ff., Jones/Wright [Economic] 280, Wright/McMahan [Perspectives] 307f., Staehle [Management] 770ff., Weber [Controlling] 272ff.; aufgabenbezogen Osterman [Structures] 257, Steih/Pfaffmann [Markt] 80f., Weber [Controlling] 254, 268ff.

⁹⁵ Vgl. Flamholtz [Control] 53f., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 189ff., Staehle [Management] 805f., Storey/Sisson [Managing] 132f., Wunderer/Schlagenhauer [Controlling] 67.

⁹⁶ Vgl. Drumm [Personal] 447, 463ff., Küpper [Controlling] 193, Storey/Sisson [Managing] 138ff., Weber [Controlling] 268ff.

Zusammenfassend betrachtet ergeben sich damit auf strategischer Ebene sowohl für die konfigurierende Potentialgestaltung wie auch für Anreizsysteme Ansätze einer übergreifenden Gestaltung. Für beide Bereiche sind darüber hinaus *enge Verbindungen zur Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Mitarbeiter-einsatz* erkennbar.⁹⁷ Dies macht die Beschränkungen einer rein potentialorientierten Perspektive auf strategischer Ebene deutlich. Die isolierte Betrachtung des Mitarbeiterpotentials, der zugehörigen Kostenkonfiguration sowie der erwarteten Motivations- und Leistungswirkungen ohne Betrachtung der Einsatz- und Leistungsbedingungen und damit des Aufgabenzusammenhangs muß fragmentarisch bleiben. In einem weiteren Schritt ist daher die Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes genauer zu analysieren.

3. Kennzeichnung des Aufgabenzusammenhangs bei der Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes

a) Grundgedanken einer integrativen Betrachtung einsatzbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung

Bei der Abgrenzung von Aufgaben der Personalführung im vorgeschlagenen Konzept werden der Personalführung im Hinblick auf Leistungsanforderungen und -verhalten Teilbereiche der *Aufgabengestaltung* zugeordnet (s. C.I.3/4). Dabei wird argumentiert, daß bei der Gestaltung von Aufgabensystemen und Organisation der Unternehmung sowohl sachlich-technologische als auch personale Zielwirkungen auftreten.⁹⁸ Die *personalen Wirkungen* haben dabei nicht nur einen physio-technischen Ursachenzusammenhang, sondern – für viele Aufgabenstellungen bedeutender – psycho-physische bzw. rein psychische, insbesondere motivationale Ursachen. Entsprechend bildet die Gestaltung des Arbeitseinsatzes eine Grundlage für die Ausübung und Wirkung der Arbeitsleistung. Das Auftreten personaler Wirkungen wird als *eine* mögliche Voraussetzung der Zuordnung von Teilaufgaben zur Personalführung herangezogen. Darüber hinaus werden mit der Bildung von Arbeitsaufgaben jedoch auch die *Grundanforderungen* an die Mitarbeiter und damit an das Mitarbeiterpotential der Unternehmung definiert, was den personalen *Interdependenzen zwischen Potentialgestaltung und Stellenbildung* im Rahmen der Organisation entspricht. In diesem Zusammenhang wird betont, daß der Personalführung nur ein (Teil-) *Beitrag zur übergeordneten Gestaltungsaufgabe* zukommt, der Beitrag der

⁹⁷ Vgl. Hentze [Personal] 390f.

⁹⁸ Vgl. Gaugler [Interdependenzen] 118ff.; Küpper ([Controlling] 31f.) spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von Verhaltens- und Sachinterdependenzen.

Personalführung folglich auf die Gesamtentscheidung auszurichten ist. Entsprechend sind personale Gestaltungskriterien auch in Beziehung zu den übergeordneten Unternehmungszielen zu setzen. Hierbei kann es sich um Zielbeiträge zur technologischen und wirtschaftlichen Effizienz der betrachteten Leistungsprozesse (i. e. S), zur Innovationsfähigkeit und Qualitätssicherung, aber auch zur Entwicklung und Erhaltung von Ressourcenvorteilen handeln.

Betrachtet man den zugehörigen *Aufgabenkomplex* von Teilaufgaben mit Bezug zum Mitarbeiterinsatz, so setzt dieser bei der Gestaltung des Aufgabensystems der Unternehmung aus personaler Sicht, d. h. bei der *Arbeitsteilung* an. Den Kern der einsatzbezogenen Teilaufgaben bildet damit die Gestaltung und Verknüpfung von Arbeitsaufgaben. Zusätzliche Teilaufgaben ergeben sich im Rahmen der weiteren Gestaltung von Bedingungen der Aufgabenerfüllung und Leistungserbringung. Die *traditionellen Fachbereiche und -beiträge*, die mit diesem Aufgabenkomplex in Verbindung gebracht werden können, sind die personalorientierte Arbeitsgestaltung, Bereiche der Arbeitswissenschaft und Ergonomie sowie der Organisation. Hinzu kommen die Bereiche Tarifbeziehungen und Mitbestimmung – bzw. das Gebiet des ‘Industrial Relations’ – sowie Beiträge zu Führungsstilen und Koordinationsinstrumenten.

Im Rahmen einer integrationsorientierten Betrachtung erscheint diese Unterteilung als Ausgangspunkt der weiteren *Systematisierung* des Gegenstandsreichs zunächst willkürlich; vielmehr soll ein allgemeiner Ansatz der Bildung von Teilaufgaben abgeleitet werden. Hierbei wird vom Grundgedanken der personalorientierten Gestaltung des Arbeitseinsatzes ausgegangen. In bezug auf die Leistungsprozesse der Unternehmung kann auch von einer *personalorientierten Gestaltung der Arbeitssysteme* gesprochen werden (s. Abb. 13 bzw. 18).⁹⁹ Zieht man diese Perspektive als Basis einer Abgrenzung und Differenzierung der Teilgegenstände und -aufgaben heran, kann grundsätzlich zwischen sachlichen und funktionalen Aspekten unterschieden werden. Die *sachliche* Komponente bezieht sich auf gegenständlich-technische Aspekte der Arbeitssysteme. Aus ihr leiten sich Aufgaben der Gestaltung von Einsatzfaktoren und -bedingungen ab; insbesondere der technisch-physikalischen Elemente mit Bezug zur Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter. Die *funktionale* Komponente betrifft die Gestaltung der Arbeitsaufgaben (i. w. S.). Hier wird traditionell zwischen Mengen- und Artenteilung unterschieden. Die *Mengenteilung* umfaßt den quantitativen Umfang der Arbeitsaufgabe, speziell Arbeitswiederholungen und -intensitäten. Bei der *Artenteilung* werden horizontal-realisationsbezogene und vertikal-dispositionsbezogene sowie sozial-interaktionsbezogene Teilaspekte unterschieden. Die inhaltliche Betrachtung quantitativer und qualitativer

⁹⁹ Zu den Grundgedanken etwa Grochla [Organisation] 49 ff., Gutenberg [Grundlagen] 34 ff., Hentze [Personal] 389 ff., Kosiol [Organisation] 211 ff., Kossbiel [Personal] 454.

Aufgabenelemente ist weiter um Aspekte der *zeitlichen* Anordnung und Abfolge im Rahmen des Arbeitsablaufes zu ergänzen.

Im weiteren sind die Gestaltungsinhalte anhand dieser Differenzierungsmerkmale zweckmäßig in möglichst *abgeschlossene Gesamtheiten von Teilaufgaben* zu gliedern. Eine Betrachtung der Gestaltungselemente aus personalwirtschaftlicher Sicht läßt hier bereits grundlegende inhaltliche Verbindungen einzelner Gestaltungsbereiche erkennen und bildet so den Ausgangspunkt einer integrationsorientierten Zusammenfassung konkreter Teilbereiche. Unter Berücksichtigung dieser Gestaltungsbeziehungen, der traditionellen Betrachtung von Teilaufgaben in der Literatur und der verfügbaren Gestaltungskonzepte wird die Bildung von *drei grundsätzlichen Teilbereichen* vorgeschlagen. Dabei handelt es sich um die Rahmenbedingungen des Mitarbeitereinsatzes, den Bereich der direkten Aufgabenerfüllung sowie um Ansätze der vertikalen Arbeitsteilung. Zusätzlich zu den oben genannten Differenzierungsmerkmalen werden in diesem Zusammenhang unterschiedliche Schwerpunkte der aggregativen Ausrichtung herangezogen, was in Abbildung 26 im Überblick dargestellt wird.

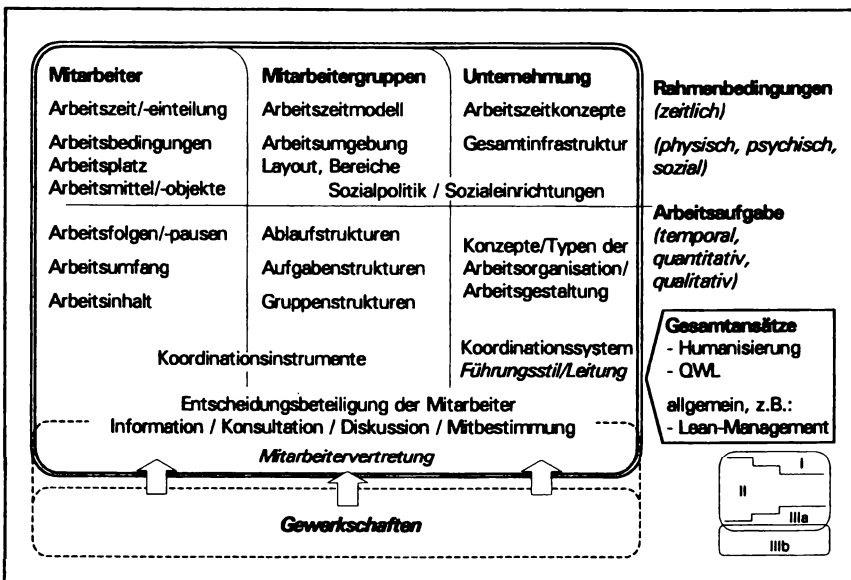


Abbildung 26: Überblick über die einsatzbezogenen Teilaufgaben der Personalführung

Der Bereich der *Rahmenbedingungen des Mitarbeitereinsatzes (I)* richtet sich an einer übergreifenden Gestaltung der Arbeitsbedingungen für eine Mehrzahl

von Mitarbeitern aus. Hierbei wird zwischen den allgemeinen physiologischen, psychologischen und sozialen Bedingungen der Mitarbeiter im Unternehmenszusammenhang und der Gestaltung von Arbeitszeitbedingungen unterschieden. Die *Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung (II)* umfaßt die sachliche, funktionale und ablaufbezogene Gestaltung der Arbeitssysteme in Ausrichtung auf die Mitarbeiter; hier überwiegt die individuelle Grundrichtung. Als Teilbereiche ergeben sich sachliche Gestaltungsansätze mit Schwerpunkten bei Arbeitsmittel, Arbeitsobjekt und den direkten Arbeitsbedingungen sowie die Gestaltung der konkreten Arbeitsaufgabe. Für den Bereich der *Ansätze vertikaler Arbeitsteilung (III)* wird zwischen den *Konzeptionen der personalen Koordination (IIIa)*, also dem dispositiven Rahmen für die betrachteten Einheiten, und dem Bereich *übergreifender Entscheidungsbeteiligung (IIIb)* unterschieden. Bei letzterem wird besonders den unterschiedlichen Möglichkeiten der Mitarbeitervertretung Rechnung getragen.

Der *strategischen Ebene* kommt auch hier die Aufgabe einer generellen Ausrichtung der genannten Bereiche durch Zielvorgaben und inhaltliche Rahmenvorgaben zu. Bedeutung und Problemstellung des gesamten Aufgabenbereichs werden wiederum von potentiellen Zielwirkungen im Rahmen der Unternehmensführung sowie von der Mitarbeiterorientierung, dem Menschenbild in der Unternehmung und von sozialen Zielen der Aufgabengestaltung bestimmt. Dies zeigt sich darin, in welchem Umfang personale Gesichtspunkte in die Aufgabengestaltung eingehen bzw. Anpassungsfreiräume bei der Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes genutzt werden. In diesem Zusammenhang sind auch die Verbindungen zu potentialbezogenen Teilaufgaben der Personalführung und deren Behandlung von Bedeutung. Im Rahmen der weiteren Untersuchung der Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes, der zugehörigen Teilaufgaben und Gestaltungsgegenstände werden die auftretenden Zusammenhänge zwischen den Teilaufgaben und die Beziehungen zum Mitarbeiterpotential entsprechend berücksichtigt. Darüber hinaus wird auf Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen und generelle *Gestaltungskonzepte der strategischen Personalführung* eingegangen, da diese in der Literatur kaum explizit besprochen werden.

b) Teilaufgaben bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen des Mitarbeitereinsatzes

aa) Gestaltung der allgemeinen Arbeitsumgebung

Die Teilaufgaben der Personalführung mit Bezug zur allgemeinen Arbeitsumgebung der Mitarbeiter erfassen die *Gestaltung arbeitsbezogener Rahmenbedingungen der Mitarbeiter auf aggregierter Ebene*, wobei physische und

soziale Aspekte unterschieden werden können. Die dabei angesprochenen Maßnahmen haben meist indirekten Einfluß auf die Beschäftigungssituation, speziell als Grundlage für Zusatzleistungen der Unternehmung im Arbeitsverhältnis. Die zugehörigen Gestaltungsansätze sind als solche in sich relativ geschlossen und lassen sich aufgrund der Eigenständigkeit ihrer Zusammenhänge und Wirkungen in einer eher isolierten Betrachtung zusammenfassen. Eine Berücksichtigung in der personalwirtschaftlichen Literatur findet nur sporadisch statt.

Die *physische Gestaltung* der allgemeinen Arbeitsbedingungen betrifft die mitarbeiterbezogene und menschengerechte Gestaltung der Infrastruktur einer Unternehmung, insbesondere die Raum- und Gebäudegestaltung. Es handelt sich damit letztlich um die Weiterführung der individuellen Arbeitsplatzgestaltung, jedoch ohne direkt-individuellen Bezug zu den Mitarbeitern.¹⁰⁰ Neben allgemeinen ergonomischen Aspekten wie Farbgebung, Beleuchtung, Klima, Geräusch- und Lärmregulierung ergeben sich weitere Überlegungen im Rahmen der Raum- und Gebäudegestaltung und -anordnung. Die angesprochenen Fragestellungen treten insbesondere im Rahmen der Fabrikplanung bei einer Gestaltung der Arbeits-, Pausen-, Aufenthalts-, Kantinen- und Freizeitbereiche der Mitarbeiter auf. Personale Wirkungen können sich in der Akzeptanz durch die Mitarbeiter sowie in der allgemeinen Arbeitsqualität und in Erholungsmöglichkeiten ausdrücken. Als selbständiger Gesichtspunkt kann in diesem Zusammenhang die Frage der allgemeinen *Arbeitssicherheit* behandelt werden. Hierzu gehören die Ausschaltung, Verhinderung und Verringerung allgemeiner Gefahrenquellen sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Widerstandsfähigkeit, zur verhaltensmäßigen Ausrichtung sowie zum allgemeinen Schutz der Mitarbeiter.¹⁰¹

Schließlich sind übergreifende *soziale Maßnahmen* zu berücksichtigen. Dabei handelt es sich um ein Spektrum allgemeiner Zusatzleistungen durch die Unternehmung, das sich an besonderen Bedürfnissen der Mitarbeiter allgemein oder bestimmter Mitarbeitergruppen orientiert. Ansatzpunkte für letztere ergeben sich bei der Unterstützung von Behinderten, Jugendlichen, älteren Mitarbeitern, Mitarbeitern mit Familienverpflichtungen, Wehrpflichtigen, gesellschaftlichen Minderheiten usw.¹⁰² Häufig auftretende allgemein orientierte Einrichtungen und Maßnahmen sind etwa Verpflegungsleistungen, insbesondere die Einrichtung einer Werkskantine, Abgabe von Eigenprodukten zu Sonder-

¹⁰⁰ Vgl. allgem. hierzu etwa Berthel [Personal] 344ff., Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 101ff., REFA [Gestaltung] 125ff., [Grundlagen] 133ff., Schanz [Personal] 443ff., Scholz [Personal] 332ff., Wiendieck [Psychologie] 176f.

¹⁰¹ Vgl. Berthel [Personal] 347f., Heneman et al. [HRM] 486ff., Hentze [Personal] 440ff., Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 355ff., REFA [Gestaltung] 243ff., Schuler [Resources] 484ff., Torrington/Hall [Personnel] 502ff.

¹⁰² Vgl. Bisani [Personal] 295, Hentze [Personal 2] 285ff., Torrington/Hall [Personnel] 349ff.

preisen, Werksverkäufe, Werkskindergärten, Gesellschafts- und Freizeiteinrichtungen sowie sonstige Sozialeinrichtungen. Diesem Bereich sind auch Einrichtungen der Gesundheitspolitik und Sozialarbeit der Unternehmung zuzurechnen, wie Werksarzt, soziale Betreuung bei Abhängigkeit/Suchtproblemen, psychischen Störungen, Konflikten und Streß. Schließlich können noch allgemeine Bildungs- und Kultureinrichtungen genannt werden.¹⁰³

Nach ihrem Umfang sind die grundlegenden Entscheidungen in diesem Bereich der *strategischen Ebene* zuzuordnen. Soweit es sich nicht um die Erfüllung gesetzlicher Auflagen handelt, können die dabei verfolgten Ziele auf drei Wirkungsbereiche oder Funktionen der verschiedenen Maßnahmen ausgerichtet sein.¹⁰⁴ Zunächst ergibt sich eine *arbeitswissenschaftliche* Funktion in Verbindung mit den Auswirkungen auf die Sicherheit, Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter, wobei die Verbindung zur Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung hervorzuheben ist. Daneben kann durch den Leistungscharakter der Maßnahmen eine *Anreiz- und Anbindungsfunktion* erwartet werden. Schließlich sind die Maßnahmen nach Art und Umfang geeignet, eine Funktion als *Image- und Kulturträger* oder -verstärker wahrzunehmen und damit nach innen und außen wirksam zu werden. Aufgrund dieser Zusammenhänge, aber besonders im letzteren Fall, sind die Verbindungen zur Gestaltung der gesamten Aufgabenstruktur und zur Erreichung übergreifender Gestaltungswirkungen hervorzuheben.

bb) Gestaltung der temporalen Arbeitsbedingungen

Die Gestaltung der *temporalen Arbeitsbedingungen* umfaßt nach der hier vorgenommenen Abgrenzung die generelle Festlegung der *Arbeitsdauer* in Verbindung mit Konzepten zur Anordnung der *Arbeitszeiten*. Die Festlegung von Arbeitsdauer und -zeiten hat zunächst den Charakter einer rein mitarbeiter- bzw. potentialbezogenen Fragestellung bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen der Beschäftigungsbeziehung; allerdings wird im allgemeinen nur ein grober, absoluter Rahmen im Arbeitsvertrag vereinbart. Bei der weiteren, konkreten Auswahl und Ausgestaltung der Arbeitszeitsysteme kann insbesondere dem Gedanken einer besseren Abstimmung und Flexibilisierung von Anwesenheits- und Leistungszeiten, bzw. von *Arbeits- und Betriebszeiten* in der Fertigung, bei der Aufgabenerfüllung Rechnung getragen werden.¹⁰⁵ Aus dieser Perspektive stellt sich die Gestaltung der Arbeitszeiten als 'Zeiten des Arbeits-einsatzes' und damit als erfüllungsorientierte Teilaufgabe dar.

¹⁰³ Vgl. Bisani [Personal] 337 ff., Hentze [Personal 2] 61 ff., 161 ff.

¹⁰⁴ Vgl. etwa Bisani [Personal] 336 f., Hentze [Personal 2] 154 f.

¹⁰⁵ Vgl. Berthel [Personal] 351, Bisani [Personal] 403 ff., Hentze [Personal 2] 234 ff., Kli-mecki/Gmür [Personal] 196.

Bei einer Gestaltung von *Arbeitszeitkonzepten* sind die Chronometrie (Arbeitsdauer) und Chronologie (Reihenfolge, Anordnung) festzulegen.¹⁰⁶ Fragen der *Chronometrie* können sich auf die Jahres-, Teiljahres-, Monats- und Tagesarbeitszeit beziehen, für die jeweils Absolut- oder Rahmenwerte zu bestimmen sind. Dabei ist zunehmend von Bedeutung, inwieweit zeitliche Flexibilität beim absoluten Umfang der Arbeitszeit oder im Rahmen von Periodenausgleichen gegeben ist. Die *Chronologie* der Arbeitszeit ist zusammen mit der Anordnung von Arbeitszeitunterbrechungen zu sehen. Folglich sind Urlaubs-, Pausen-, Teilzeit- und Schichtregelungen diesem Bereich zuzuordnen.

Der *strategischen Ebene* können unternehmensbezogene und generelle Überlegungen zur Arbeitszeit zugerechnet werden.¹⁰⁷ Hierbei sind Vorgaben zu den möglichen Arbeitszeitkonzepten, zur Gestaltungsfreiheit und Mitwirkung durch die Mitarbeiter denkbar, etwa in Verbindung mit gleitender Arbeitszeit oder Job-Sharing. Grundlegende Vorgaben zum Umfang der Arbeitszeit bzw. zu vergüteten Freistellungen, besonders Urlaub, sind hier ebenfalls möglich. Zunehmend wichtiger wird dabei die Entwicklung von flexiblen Gestaltungskonzepten zur *Abstimmung von Anwesenheits- und Leistungszeit* bzw. von zeitlichen Maßnahmen zur Ausdehnung der Nutzung sachlicher Potentiale.¹⁰⁸ Hier ergeben sich direkte Beziehungen zu den Abstimmungsüberlegungen der Bedarfsermittlung und damit zur Potentialgestaltung (s. D.I.2.e). Bei den zu treffenden Entscheidungen haben Kriterien der menschlichen Lebensgestaltung und Einsatzfähigkeit (Schichtarbeit) sowie Kosteneffekte bestimmter Arbeitszeitkonzepte, etwa durch Zuschläge für Schicht-, Nacht-, Wochenendarbeit, eine besondere Bedeutung. Kerneigenschaften der zugehörigen Gestaltungskonzepte werden beispielsweise durch Modelle der kapazitätsorientierten variablen Arbeitszeit (KAPOVAZ) repräsentiert.

c) Teilaufgaben bei der Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung

aa) Gestaltung sachlicher Bedingungen der direkten Aufgabenerfüllung

Die Teilaufgaben bei der Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung orientieren sich an der *Durchführung individueller Arbeitsaufgaben durch die Mitar-*

¹⁰⁶ Vgl. Berthel [Personal] 351ff., Bisani [Personal] 415ff., Drumm [Personal] 127ff., Hentze [Personal 2] 231ff., Klimecki/Gmür [Personal] 196f., Schanz [Personal] 341ff., Scholz [Personal] 336ff., Staehle [Management] 786f., Torrington/Hall [Personnel] 194ff.

¹⁰⁷ Vgl. allgem. Frese [Personal] 244ff., Hentze [Personal 2] 234ff., Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 303ff., Schanz [Personal] 346ff., Staehle [Management] 782ff., Weinert [Psychologie] 413f., Wiendieck [Psychologie] 180ff.

¹⁰⁸ Vgl. etwa Berthel [Personal] 351ff., Bisani [Personal] 413ff., 421, Drumm [Personal] 145ff., Hentze [Personal 2] 234ff., REFA [Gestaltung] 162ff.

beiter in Arbeitssystemen. Dabei ist es wiederum zweckmäßig, zwischen sachlichen und funktionalen Gestaltungsinhalten zu unterscheiden. Die *sachlich-physischen Elemente* des jeweiligen Arbeitssystems konkretisieren sich aus personaler Sicht am *Arbeitsplatz* der Mitarbeiter¹⁰⁹ mit den Teilelementen *Arbeitsmittel*, *Arbeitsobjekte* sowie der *direkten Arbeitsumgebung* bzw. den *direkten Arbeitsbedingungen*. Bei der sachlichen Betrachtung ergeben sich enge Bezüge zur Gestaltung der allgemeinen Arbeitsumgebung, wobei hier jedoch die Erfüllung der Arbeitsaufgabe durch die Mitarbeiter im Arbeitssystem hervorgehoben wird. Wie schon bei der Betrachtung der allgemeinen Arbeitsbedingungen handelt es sich überwiegend um arbeitswissenschaftliche, insbesondere ergonomische Fragestellungen, bei denen die Sicherheit, Gesundheit, die dauerhafte Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter, aber auch das effiziente Zusammenwirken der Teilkomponenten eines Arbeitssystems von Bedeutung sind.¹¹⁰

Im einzelnen umfassen die *direkten Arbeitsbedingungen*¹¹¹ alle physisch und psychisch relevanten, physikalischen Umgebungsbedingungen am Arbeitsplatz der Mitarbeiter, wie Räumlichkeiten, Beleuchtung, Farbe, Schall und Schwingungen, Klima und Geruch, soweit diese Faktoren in direktem Bezug zu den jeweiligen Leistungsprozessen stehen. Hinzu kommt als weiteres Element die *Gestaltung und Anordnung von Arbeitsmitteln und Arbeitsobjekten an den Arbeitsplätzen*. Die dabei anfallenden Teilaufgaben reichen von personalen Aspekten einer Gestaltung der Anlagen, Werkzeuge und Hilfsmittel sowie deren Bereitstellung und Anordnung bis hin zur Gestaltung der Produkte und Einsatzgüter sowie deren Bereitstellung und Anordnung. Die Gestaltung sachlicher Elemente der Aufgabenerfüllung ist insofern auch eng mit der funktionalen Aufgabengestaltung verbunden.

Auf *strategischer Ebene* sind hier als eigenständiger Gestaltungsbeitrag ggf. bestimmte mitarbeiterbezogene Rahmenvorgaben für die Umsetzung der Sachaufgaben in den Leistungsprozessen denkbar. Übergreifende *Gestaltungskonzepte* rein sachlicher Orientierung erscheinen wegen der auftretenden funktionalen Interdependenzen wenig sinnvoll. Grundsätzliche Gestaltungsprobleme können jedoch im Zusammenhang mit der Auswahl und Ausgestaltung von Technologien der Leistungsprozesse, speziell bei Humanisierungszielen sowie bei eigenständigen Humanisierungsstrategien auftreten.

¹⁰⁹ Vgl. Frese [Personal] 240f., Hentze [Personal] 413ff., Kosiol [Organisation] 91, 198, REFA [Grundlagen] 72f.; Berthel [Personal] 343.

¹¹⁰ Vgl. Berthel [Personal] 342, Frese [Personal] 229f., Hentze [Personal] 415ff., Kosiol [Organisation] 238f., REFA [Gestaltung] 64f., 125f., Schanz [Personal] 439ff.

¹¹¹ Vgl. allgem. Berthel [Personal] 343ff., Hentze [Personal] 415ff., REFA [Gestaltung] 125ff., [Grundlagen] 108ff., Scholz [Personal] 321, 330ff., Wiendieck [Psychologie] 167ff.

bb) Gestaltung der Arbeitsaufgaben

Die Gestaltung der Arbeitsaufgaben kann im bisher gewählten Betrachtungszusammenhang auch als *funktionale Gestaltung der Arbeitssysteme* bezeichnet werden. Dabei werden *quantitative* und *qualitative*, d. h. *horizontale*, *vertikale*, *soziale* Teilkomponenten der Aufgaben sowie deren *temporal-ablauforganisatorische* Verknüpfung unterschieden. Neben der individuellen Arbeitsaufgabe wird damit auch die Verknüpfung individueller Arbeitssysteme zu übergeordneten Arbeitssystemen im Leistungsprozeß der Unternehmung erfaßt. Die Grundgedanken hierzu finden sich in Abbildung 27 (allgem. s. Abb. 18).

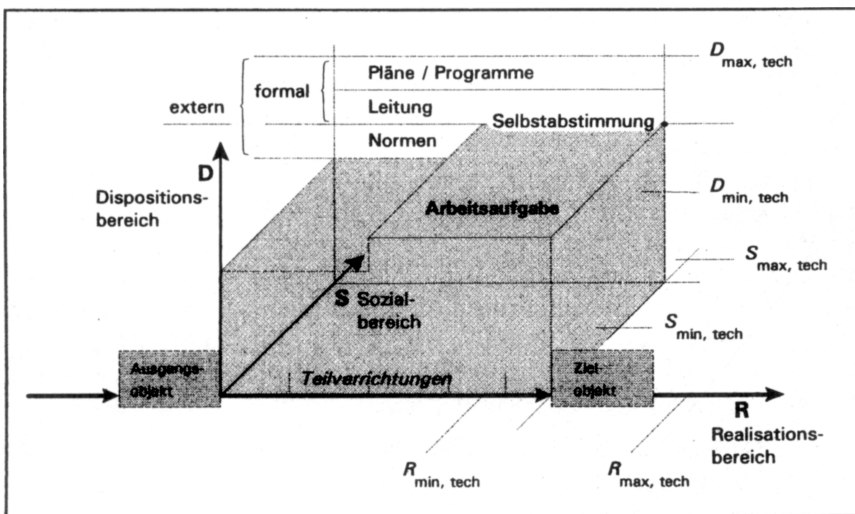


Abbildung 27: Teilelemente der direkten Aufgabenerfüllung

Bei den einzelnen Aufgabenkomponenten kann zunächst die *Mengenkomponente* der Arbeitsaufgabe betrachtet werden. Sie steht im Zusammenhang mit der reinen Mengenteilung übergeordneter Aufgaben im Leistungsprozeß und legt die Arbeitswiederholungen bzw. die Arbeitsintensität im Zeitverlauf fest. Bei *Arteilung* können horizontale, vertikale und sozial-interaktionale Teilaspekte gesondert betrachtet werden.¹¹² Bei *horizontaler* Aufgabengestaltung werden Aufgabenumfang und -inhalt in bezug auf Realisationsaufgaben des jeweiligen Leistungsprozesses festgelegt und damit auch der Rahmen zugehö-

¹¹² Vgl. Berthel [Personal] 274f., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 278, Mintzberg [Structuring] 69ff., Rosenstiel [Psychologie] 105, Schulte-Zurhausen [Organisation] 116ff., Ulich [Psychologie] 143f., Wiendieck [Psychologie] 194f., allgem. Hentze [Personal] 406f.

riger Verrichtungen, Objekte und Mittel. Die Gesamtheit horizontaler Aufgabeninhalte wird auch als Tätigkeits- oder *Realisationsraum* bezeichnet. Aus personaler Sicht werden hierdurch insbesondere die verrichtungsbezogenen Anforderungen sowie die Wahrnehmung der Abgeschlossenheit und Sinnhaftigkeit gebildeter Aufgaben bestimmt (s. E.II.3). Die *vertikalen* Elemente der Aufgabe beziehen sich auf den Gehalt an direkten Dispositionsaufgaben, auch als *Dispositionsraum* bezeichnet. Dies wird hier auf die Beteiligung individueller Mitarbeiter an Planungs- und Steuerungsaufgaben mit direktem Bezug zu Aufgabenerfüllung und Arbeitsergebnis beschränkt. Der Dispositionsraum eines Mitarbeiters wird durch die technologischen Bedingungen, die dispositiven Eigenschaften der Aufgabe selbst sowie durch Ziel- und Handlungsvorgaben zur Arbeitsaufgabe bestimmt. Der weitere Rahmen hierzu wird durch die Gestaltung der personalen Koordinationsinstrumente festgelegt (s. 3.d, Abb. 27).¹¹³ Soweit die Mitarbeiter an dispositiven Entscheidungen beteiligt werden, die über den inhaltlichen Zusammenhang der individuellen Arbeitsaufgabe hinausgehen, soll von allgemeiner Entscheidungsbeteiligung gesprochen werden (s. 3.e). Schließlich sind die *sozialen* Komponenten der Aufgabengestaltung zu berücksichtigen. Hierzu gehört die direkte Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern, also soziale Kommunikation, Kooperation und Interaktion bei der Erfüllung der Arbeitsaufgabe, etwa durch gemeinsamen Ressourcenzugriff oder durch die Zuordnung von Aufgaben zu Personenmehrheiten bei freier Innengestaltung. Dies spielt eine besondere Rolle bei der Entwicklung übergeordneter Organisationskonzepte, speziell im Zusammenhang mit *Gruppenarbeit* und aufgabenbezogenen Teamstrukturen.¹¹⁴

Betrachtet man darüber hinaus die *ablauforganisatorisch-temporale* Gestaltung der Aufgabenelemente, so ist hierunter die Anordnung der Teilaufgaben im zeitlichen Arbeitsablauf zu fassen, also etwa die Gestaltung von Verrichtungs-, Warte- und Ruheeinheiten sowie deren Abstimmung mit der Arbeitszeit.¹¹⁵ Weiter legen soziale und ablauforganisatorisch-temporale Elemente des einzelnen Arbeitssystems personale Aspekte einer *Verknüpfung von Arbeitssystemen* fest, die sich in ein- und multipersonalen, simultan-parallelen und sequentiellen Erfüllungsbezügen äußern. Weitere Verknüpfungen ergeben sich durch den Material- bzw. Objekt- und Informationsfluß der Leistungsprozesse.

Die Gegebenheiten der direkten Aufgabenerfüllung können über die genannten Teilkomponenten der Arbeitsaufgabe und die sachlichen Elemente der Arbeitssysteme beeinflusst werden. Die auftretenden *Gestaltungsspielräume*

¹¹³ Vgl. Bleicher [Zentralisation] 39f., Mintzberg [Structuring] 138ff., 181ff., 197f.

¹¹⁴ Vgl. Berthel [Personal] 121, 364ff., Hackman [Design] 72ff., Rosenstiel [Psychologie] 106ff., Schanz [Personal] 448ff., Scholz [Personal] 348ff., Ulich [Psychologie] 169ff.

¹¹⁵ Vgl. Berthel [Personal] 356, Drumm [Personal] 137f., Hentze [Personal] 418ff., Scholz [Personal] 337ff., allgem. Kosiol [Organisation] 185ff.

hängen dabei insbesondere von der Wahl und Ausgestaltung der Technologie der Aufgabenerfüllung ab (s. E.IV.2). Insgesamt kann im Rahmen der betrachteten Teilaufgaben eine geeignete *Abstimmung* relevanter Komponenten der Arbeitssysteme im Hinblick auf den Mitarbeitereinsatz und die konkreten Anforderungen an die Mitarbeiter erfolgen. Der relevante Beitrag zur Lösung des gesamten Gestaltungsproblems ist entsprechend in der Entwicklung personaler Lösungsansätze und der Ermittlung personaler Wirkungen auf die relevanten Bereichs- und Unternehmungsziele zu sehen. Auf *strategischer Ebene* werden mit der Gestaltung von Kernaspekten der direkten Aufgabenerfüllung die *Aufgabenkonfiguration* eines Leistungsbereiches festgelegt und damit auch die Anforderungen an das Mitarbeiterpotential sowie zentrale Aspekte der Problemstellung potentialbezogener Teilaufgaben bestimmt, was in D.I.2 deutlich wird. In diesem Zusammenhang wird auch Einfluß auf die personale Komponente der *Kostenniveaus und -strukturen*, insbesondere der direkt leistungs- bzw. aufgabenbezogenen Personalkosten ausgeübt. Dem Gestaltungsbereich der direkten Aufgabenerfüllung kommt im Rahmen der Personalführung somit zentrale Bedeutung als '*Komplementärfunktion*' der Potentialgestaltung zu. Insgesamt kann die strategische Personalführung hier einen wichtigen Beitrag zu Gestaltungskonzepten für die Aufgabenkonfiguration der Unternehmung und deren Teilbereiche leisten. Ihr *integrativer Beitrag* ist in der Abstimmung mit dem Personalpotential und den sachlichen Aspekten der Leistungserstellung zu sehen, wobei auf strategischer Ebene der Gedanke personaler *Ressourcenvorteile* hervorzuheben ist. Daraus leitet sich ein äußerst komplexer Gestaltungszusammenhang ab, der die Formulierung unfassender strategischer Gestaltungsansätze erschwert.

Als Sonderfall einer Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung kann die *Gestaltung der Führungsaufgaben und -prozesse* unter personalen Gesichtspunkten aufgefaßt werden. Dabei stehen zunächst weniger die Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter als die jeweiligen Entscheidungsgegenstände bzw. der zugehörige Führungsprozeß und die Erreichung relevanter Führungsergebnisse im Vordergrund. Diesem Aufgabenbereich können personalwirtschaftliche Aspekte der Ausgestaltung von Führungs- bzw. Entscheidungsprozessen, die Zuteilung zu bestimmten Stellen sowie die Festlegung von Art und Umfang des Beitrags dieser Stellen zugeordnet werden, wobei enge Beziehungen zur personalen Koordination und zur übergreifenden Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter bestehen. Die strategische Ebene legt auch hier nur Rahmenvorgaben fest, etwa zu grundsätzlichen Gestaltungstendenzen bei der Differenzierung von Führungsaufgaben und der Ausrichtung von Führungs- und Umsetzungsprozessen. Die führungs- bzw. gegenstandsorientierte Betrachtung der Aufgabengestaltung ermöglicht dabei eine übergreifende Erfassung bestimmter Inhalte und Einflußfaktoren der Entscheidung im Sinne einer *Prozeßorientierung*, was aus strategischer Sicht für zentrale Führungsinhalte von Bedeutung ist.

Darüber hinaus sind zeitliche Aspekte einer *Veränderung der Aufgaben* und Aufgabeninhalte bei der Gestaltung zu berücksichtigen. Diese Problemstellung tritt sowohl in Verbindung mit dem Übergang zu neuen Strategien als auch bei Veränderungen innerhalb der Problem- und Aufgabenstruktur bestehender Strategien auf. Es handelt sich dabei letztlich um die explizite Berücksichtigung von Fragen der *strategischen Anpassung* einer Unternehmung, die durch flexible Strategien und Steuerungskonzepte sowie geeignete Maßnahmen der Implementation unterstützt werden kann (s. D.II. 4.d). Soweit tiefgreifende Veränderungen notwendig sind, werden die Fragestellungen üblicherweise im Rahmen der *Organisationsentwicklung* ('Organisation Development') zusammengefaßt.¹¹⁶ Grundsätzlich muß jedoch davon ausgegangen werden, daß Veränderungs- und Anpassungskonzepte zu den elementaren Bestandteilen der strategischen Führung in einer dynamischen Umwelt gehören. Die Besonderheit der personalen Fragestellung beruht dabei überwiegend auf einer geeigneten Erfassung, Berücksichtigung und Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens im Rahmen strategischer Veränderungskonzepte. Trotz oder gerade wegen der Schwierigkeiten bei einer Bewältigung strategischer Veränderungen kann die personale *Unterstützung der Reaktionsfähigkeit* einer Unternehmung zentrales Element strategischer Wettbewerbsvorteile sein.

cc) Strategische Ansätze zur Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung

Die Betrachtung *strategischer Gestaltungskonzepte für die direkte Aufgabenerfüllung* zielt auf die Entwicklung genereller und abgestimmter Vorgehensweisen einer Gestaltung von Arbeitssystemen der Unternehmung und deren Verknüpfung aus personaler Sicht. Für derartige Ansätze muß daher neben einer übergreifenden Erfassung der direkten Aufgabenerfüllung auch ein spezifisch personaler Bezug gefordert werden. Die Auswertung der Literatur liefert hier jedoch keine zufriedenstellenden Ergebnisse. *Ansatzpunkte von Gestaltungskonzepten* sind zunächst im Zusammenhang mit der organisatorischen Gestaltung der Unternehmung und einzelner Unternehmungsbereiche zu erkennen. Relevante Gedanken hierzu kommen etwa im 'Scientific Management' zum Ausdruck, wobei aber keine rein personale Orientierung gegeben ist. Darüber hinaus können Ansätze des 'Quality of Work Life', 'Human Relations', 'Socio-Technical-Engineering' und der Humanisierung als übergreifende Gestaltungsperspektiven mit personaler Orientierung genannt werden, wobei hier

¹¹⁶ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 314ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 312ff., Staehle [Management] 867ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 441ff.; fertigungsbezogen s. Schweitzer [Fertigung] 720ff.; s. auch D.I.2.b.

die soziale bzw. humanistische Komponente dominiert.¹¹⁷ Gleichzeitig sind diesen Ansätzen weniger abgestimmte Strategiealternativen als vielmehr Anregungen zur Anpassung und Ausgestaltung einzelner Teilbereiche und Maßnahmen zuzuordnen. Schwerpunkt ist überwiegend die *direkte Leistungserbringung*, insbesondere die *industrielle Fertigung*. Gründe für die Probleme eines strategischen Beitrags der Personalführung im Bereich der direkten Aufgabenerfüllung sind speziell im Auftreten komplexer Maßnahmen- und Wirkungsbeziehungen zu sehen, so daß sachlich-technische Problem- und Lösungsaspekte oft dominieren. In diesem Zusammenhang sind auch strategische Teilbeiträge der Personalführung im Rahmen umfassender Gestaltungsansätze, etwa dem 'Lean Management' zu sehen.¹¹⁸ Es erscheint daher zweckmäßig, die wichtigsten Ansatzpunkte einer strategischen Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung – als Teilbeitrag der Personalführung und *Vorstufe einer Strategieformulierung* – abzuleiten.

Ein Ansatzpunkt für die Untersuchung von Gestaltungsansätzen der direkten Aufgabenerfüllung auf strategischer Ebene kann aus der Bedeutung unterschiedlicher *Zielvorstellungen* und korrespondierender *Gestaltungskriterien* in der Unternehmung abgeleitet werden. Nach den bisherigen Überlegungen lassen sich drei Bereiche strategischer Zielvorstellungen als mögliche Basis einer Ausrichtung der Gestaltung ermitteln.¹¹⁹ Ein erster Zielkomplex bezieht sich auf den *Leistungsbeitrag der Mitarbeiter*; naheliegend sind die bereits dargestellten Elemente der Mitarbeiterleistung sowie leistungsbezogene Aspekte der Sicherheit und Gesundheit der Mitarbeiter. In Verbindung mit der Mitarbeiterleistung sind insbesondere motivationale Aspekte der Aufgabengestaltung von Bedeutung (s. E.II.2). Parallel dazu sind relevante Zielvorstellungen der *Humanisierung* als zweiter Zielbereich zu berücksichtigen. Ein dritter Zielkomplex kann in Verbindung mit *relevanten Wettbewerbsfaktoren* gebildet werden. Im einzelnen können hierzu die personalen Einflußmöglichkeiten auf Kosten und Produktivität, Qualität, Innovation und Flexibilität sowie die Erreichung von personalbezogenen Wettbewerbsvorteilen gerechnet werden.

Betrachtet man die *Maßnahmenkomponente*, so bestimmt die Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung auf strategischer Ebene zunächst die *Stellung der Mitarbeiter* im Gesamtzusammenhang der Aufgabenerfüllung und damit in den Leistungsprozessen. Dies äußert sich global in der Arbeits- bzw. Kapitalintensität der Bereiche, grundsätzlich jedoch im *Einfluß der Mitarbeiter auf das*

¹¹⁷ Vgl. Beer et al. [HRM] 157ff., Bisani [Personal] 185ff., Frese [Personal] 248ff., Hentze [Personal] 408f., Lawler [Motivation] 188ff., Mohrman/Lawler [QWL] 219ff., Nehrass [Ideology] 427ff., Staehle [Management] 778ff., Ulich [Psychologie] 6ff., 144ff., 247ff., Scholz [Personal] 365ff., Wiendieck [Psychologie] 192f.

¹¹⁸ Vgl. Hentze [Personal] 426ff.

¹¹⁹ Vgl. Beer et al. [Assets] 152f., Berthel [Personal] 350, Scholz [Personal] 365, 369.

Leistungsergebnis. Bei den weiteren Rahmenüberlegungen zur Gestaltung individueller Aufgaben wird insbesondere auf die Bildung *spezialisierter* oder *generalisierter* Teilaufgaben als Gestaltungsproblem abgehoben. Dabei kommen die angestrebten Bezüge zur Mitarbeiterleistung und zu personalen Ressourcenvorteilen, die Mitarbeiterorientierung der Unternehmung sowie Ziele der Humanisierung zum Ausdruck.¹²⁰ Mit der Festlegung von Kernkomponenten des Mitarbeitereinsatzes werden auch die *Anforderungen* an Fähigkeiten, Leistung und Flexibilität bei der Aufgabenerfüllung und damit an die zugeordneten Mitarbeiter bestimmt. Das so entwickelte Aufgaben- und Stellensystem bildet entsprechend die funktionale Komponente der Beschäftigungskonfiguration der Unternehmung. Im Rahmen dieser Verbindung bestimmen strategische Vorgaben den *Abstimmungsfreiraum* zwischen Stellenanforderungen und Mitarbeiterfähigkeiten auf den nachgeordneten Ebenen.

Im Hinblick auf die Literatur lassen sich die Überlegungen zu *Strategien der direkten Aufgabenerfüllung* zumindest für Fertigungs(arbeits)systeme grob verdeutlichen. Als Hauptmerkmale der Unterscheidung werden dabei implizit die Faktorintensität und der Umfang der Arbeitsteilung herangezogen. Letzteres ist für die Personalführung von besonderer Bedeutung. Entsprechend kann zwischen Systemen *starker Arbeitsteilung mit hoher Aufgabenwiederholung*, wie sie der wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management) und – bei besonders starker Ausprägung – dem ‘Taylorismus’ zugeordnet werden, und Systemen *geringer Arbeitsteilung und geringer Aufgabenwiederholung* als Extremformen unterscheiden werden.¹²¹ Im Zusammenwirken mit der Fertigungstechnologie und der Gestaltung sachlicher Elemente der Arbeitssysteme sind daraus unterschiedliche Gesamtkonfigurationen als strategische Grundtypen ableitbar. Diese können Ausgangspunkt von Gestaltungsstrategien sowie von Modifikationen und Anpassungen im Bereich der direkten Aufgabenerfüllung sein. Voraussetzung sind jedoch genauere Aussagen über die auftretenden Gestaltungsbeziehungen und -wirkungen im strategischen Gesamtzusammenhang, die bisher nicht ausreichend verfügbar sind (s. E.III/IV).

Weitere Ansatzpunkte einer Handhabung der Gestaltungsprobleme sind in *organisatorischen Teilansätzen* der Aufgabengestaltung zu sehen, die vor allem

¹²⁰ Vgl. Hentze [Personal] 390ff., 406ff., 429, Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 211f., mit den Ansatztypen: ‘den richtigen Mitarbeiter für jeden Arbeitsplatz’/‘den richtigen Arbeitsplatz für jeden Mitarbeiter’/‘den richtigen Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz’, allgem. Brousseau [Person] 125ff.

¹²¹ Vgl. etwa Beer et al. [Assets] 164ff., Bisani [Personal] 182ff., Gaugler [Interdependenzen] 118ff., Hentze [Personal] 407f., Lawler [Motivation] 188ff., Lewin/Mitchel [HRM] 149ff., Mintzberg [Structuring] 73ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 93ff., Schanz [Personal] 435ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 116ff., Ulich [Psychologie] 8ff., 42ff., Wiendieck [Psychologie] 188ff., auch Arthur [Strategy] 490f., der jedoch bereits eine erweiterte Perspektive entwickelt.

im Zusammenhang mit Problemen starker Arbeitsteilung und Zielen der Humanisierung eingesetzt werden.¹²² Zu diesen Maßnahmen sind das Job-Rotation (eingeschränkt horizontale Aufgabenerweiterung), Job-Enlargement (horizontal) und Job-Enrichment (überwiegend vertikal) sowie die Einführung von Gruppenarbeit (insbes. sozial) zu rechnen. Hinzu kommen Maßnahmen der mitarbeiterorientierten Arbeitsvereinfachung (work simplification) und der Hierarchiereduzierung (deverticalisation). Während die direkten Leistungsbe-
reiche hier zu den Haupteinsatzgebieten zählen, sind die Grundgedanken der jeweiligen Ansätze auf alle Bereiche der Aufgabenerfüllung übertragbar. Unterschiede ergeben sich aus der Art der Sachaufgabe und der eingesetzten Technologie. So dominieren bei Aufgaben mit direktem Bezug zu den industriellen Leistungsprozessen traditionell reine Realisationsaufgaben und korporale Tätigkeiten, während in den *indirekten Bereichen* der Gehalt an Führungsaufgaben und die Bedeutung mentaler Tätigkeiten steigt, *der personale Anteil am Gestaltungsproblem also tendenziell zunimmt*. In diesen Bereichen wird vermehrt die Beherrschbarkeit der jeweiligen Sachaufgabe im Rahmen der Aufgabenerfüllung zur zentralen Einflußgröße. Eine Übertragung der genannten Ansätze aus dem direkten Bereich findet daher überwiegend für gut beherrschbare Aufgaben im indirekten Bereich statt, etwa bei administrativen Aufgaben. Zusätzliche Fragestellungen ergeben sich bei weniger guter Beherrschbarkeit der Aufgabenerfüllung etwa für komplexe, innovative und dynamische Problemstellungen. Die Verfügbarkeit von Gestaltungskonzepten ist hier eher gering. Zu nennen sind flexible Aufgabenstrukturen mit geringer Regelungsdichte, verbindende Organisationsstrukturen ('laison devices'), Team- und Projektstrukturen. Faßt man relevante Überlegungen zu einer *Gesamtbetrachtung* in der Literatur zusammen, so kann grob zwischen *organisch-weiten Aufgabenkonfigurationen* mit flacher Struktur und *bürokratisch-engen Aufgabenkonfigurationen* mit steiler Struktur unterschieden werden.¹²³

Diese Gestaltungsproblematik kann in Bezug auf die Erreichung von Ressourcenvorteilen erweitert werden. Die Orientierung an *Ressourcenvorteilen* kann dabei auf strategischer Ebene als eigenständiger Ansatz für übergreifende Leistungseinheiten besonders hervorgehoben werden. Die Basis personaler Ressourcenvorteile ist in einer geeigneten Kombination der Einsatzfaktoren, der Förderung von Lernvorgängen und der Erlangung besonderer Kompetenzen im Zusammenhang mit der Technologieentwicklung und -beherrschung sowie der Innovation zu sehen. Obwohl sich in der Literatur nur spärliche Ansatz-

¹²² Vgl. allgemein hierzu Berthel [Personal] 278ff., Bisani [Personal] 187ff., Frese [Personal] 251ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 278ff., Hackman [Design] 63f., Hentze [Personal] 410ff., Mintzberg [Structuring] 75ff., Rosenstiel [Psychologie] 104ff., Schanz [Personal] 466ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 122ff., Staehle [Management] 691ff., Wiendieck [Psychologie] 191f.

¹²³ Vgl. Lawler [Motivation] 211ff., Lewin/Mitchel [HRM] 150f.

punkte für Maßnahmen finden, sind insbesondere übergreifende Konzepte der Gruppierung und Kombination von Mitarbeitern und sachlichen Produktionsfaktoren, flexible Ressourcenkombinationen und -zugriffe sowie parallel dazu Konzepte der Gestaltung von Aufgaben und organisatorischen Strukturen, speziell Teamkonzepte als Maßnahmen denkbar. Die Problematik hierbei ist in der Natur von Ressourcenvorteilen – als individuelle und intangible Eigenschaften der Unternehmung – zu sehen. Auf strategischer Ebene kann bereits durch die Erkennung relevanter Bereiche für personale Ressourcenvorteile und die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für nachgeordnete Maßnahmen fördernd eingegriffen werden.

Die strategische Konzeption der direkten Aufgabenerfüllung ist erkennbar der komplexeste Bereich der Personalführung. Wegen der auftretenden Wechselbeziehungen und potentiellen Wirkungen kann dieser Bereich aber auch zentrale strategische Bedeutung gewinnen. Dies gilt besonders für die *Abstimmung zwischen Personalpotential und personaler Aufgabenkonfiguration* im Rahmen von Segmentierungs- oder Flexibilitätsüberlegungen. Entsprechend ist im Gesamtzusammenhang der Aufgabengestaltung neben der Technologie und den sachlichen Faktoren der Aufgabenerfüllung auch das Mitarbeiterpotential und dessen mögliche oder gewünschte Struktur zu berücksichtigen. Daher kann argumentiert werden, daß erst die Zusammenfassung von Mitarbeiter- und Aufgabenkonfiguration eine vollständige strategische Perspektive ermöglicht. Die Zuordnung des Mitarbeiterpotentials zum korrespondierenden Aufgabensystem der Unternehmung kann folglich als Kernaufgabe der strategischen Personalführung abgeleitet werden. Derartige Überlegungen zu einer personalwirtschaftlichen Gesamtkonfiguration sind Gegenstand von D.II.

d) Teilaufgaben bei der Gestaltung der personalen Koordination

aa) Entscheidungsinhalte bei der Gestaltung der personalen Koordination

Unter *personalen Koordinationsinstrumenten* (Control-Systems/Mechanisms) kann die Gesamtheit der Mechanismen verstanden werden, die herangezogen werden, um die Wahrscheinlichkeit eines Mitarbeiterverhaltens zu erhöhen, das zur Erreichung der Unternehmungsziele bei der Aufgabenerfüllung führt. Hauptaufgabe der personalen Koordination ist – neben der quantitativen und qualitativen Ausrichtung der Mitarbeiterleistung auf die Unternehmungsziele – die Abstimmung der individuellen Aufgabenerfüllung zur Vermeidung einer Suboptimierung; verkürzt kann dies als *Motivation* und *Koordination* umschrieben werden. Gegenüber der oben dargestellten Betrachtung individueller Dispositionsfreiheit (vertikaler Aufgabenumfang), die sich aus der Gesamtge-

gestaltung direkter Arbeitsaufgaben ergibt, werden im Bereich der personalen Koordination die systematischen Zusammenhänge einer Gestaltung der vertikalen Arbeitsteilung sowie Art und Umfang der zugehörigen Abstimmungsmaßnahmen betont.¹²⁴

Tabelle 6
Instrumente der personalen Koordination

Koordinationsinstrumente				
betrieblich			marktl. (extern)	
formal		informal (<i>'Clans'</i>)		
persönliche (Voraus- und Feed- backkoordination)	sachlich- strukturelle (Vorauskoordination)			
Persönliche Weisung -Leitung, Führungs- stil <i>'personal supervision'</i>	Programme -Regelung der Arbeitsprozesse -Instruktion, Aus- bildung <i>'standardisation of work process'; 'standardisation of inputs/skills'</i> <i>[Anreizsysteme]</i>	Betriebl. Normen -Standardisierung von Verrichtungen, Rollen, Werten <i>'standardisation of norms'; 'Indoctrination'</i> (allg.: Ausbildung, Sozialisation)	Vertragl. Regelung -explizit, formal -implizit, informal	
Selbstabstimmung -Gruppierung, ver- bindende Struk- turen <i>'mutual adjustment'</i>	Pläne (speziell) -Ergebnisvorgabe -Aktionsvorgabe <i>'standardisation of output'</i>	Berufliche Normen Standardisierung der Arbeitserfüllung/-rolle <i>'standardisation of skills'</i>		
zentrale Eigenschaften der Koordinationsmechanismen				
Willensbildung Partizipationsgrad Willensdurchsetzung Befehl/Überzeugen Kontrolle Verhalten/Ergebnis	Koordination zentral/dezentral Delegation hoch/gering Formalisierung hoch/gering	Konformitätsdruck Kontrolle Sanktion	Informationsfluß Preismechanismen Marktform Austauschsituation	

¹²⁴ Vgl. etwa Beaumont [Relations] 239, Dill/Hügler [Kultur] 144f., 147f., Milgrom/Roberts [Economics] 25, 29f., Mintzberg [Structuring] 2f., Weinert [Psychologie] 131ff. In der mitarbeiterorientierten Literatur des Industrial Relations wird der Begriff 'Control' insbesondere unter dem Aspekt der *fremdbestimmten Verhaltensbeeinflussung* und der *Gewinnverteilung* betrachtet, Osterman [Markets] 327; s. auch Farnham/Pimlott [Relations] 77f., Gospel/Palmer [Relations] 41ff., Marchington/Parker [Relations] 48ff., Tolliday/Zeitlin [Theory] 6f.

Bei einer Kennzeichnung personalbezogener Koordinationsmechanismen wird zunächst nach der institutionellen Zuordnung der zugrundeliegenden Abstimmungsbeziehung (Transaktion) zwischen betrieblicher (organisatorischer, hierarchischer) und marktlicher Koordination unterschieden. Bei den *betrieblichen* Koordinationsinstrumenten unterscheidet man weiter ‘persönliche Weisung’ und ‘Selbstabstimmung’ als *persönliche* Instrumente sowie Planung und Programmierung als *sachlich-strukturelle* Instrumente der Koordination. Die *marktlichen* Mechanismen umfassen unterschiedliche, überwiegend vertragliche Regelungen des Leistungsaustausches im Außenverhältnis der Unternehmung. Während die genannten Instrumente formalen Charakter in bezug auf die Unternehmungsführung haben, sind auch weitere, betriebliche und außerbetriebliche Strukturen und Wirkungsfaktoren mit Relevanz für das Verhalten in der Unternehmung – speziell Normen – als *informale* Instrumente zu berücksichtigen. Ein Überblick über die einzelnen Instrumente findet sich in Tabelle 6 (s. auch E.III.4.b).¹²⁵

Die *persönlichen Instrumente* der Koordination beruhen auf einer unmittelbaren Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern. Die *persönliche Weisung/Anordnung* (‘direct/personal supervision’) gehört zu den Kernelementen der Koordination in der Unternehmung, sie umfaßt direkte Vorgaben von Vorgesetzten an weisungsgebundene Mitarbeiter in Hierarchien im Sinne von *Leitung* (s. C.I.1). *Kossbiel* definiert dies als „... eine beabsichtigte Beeinflussung des Verhaltens von Personen (Unterstellte) durch dazu legitimierte andere Personen (Vorgesetzte), und zwar mittels instruierender und motivierender Informationen.“¹²⁶ Bei der generellen Art des Vorgesetztenverhaltens wird auch von *Führungsstil* (‘Managerial Style’) gesprochen. *Gospel/Palmer* verstehen darunter „... the way an individual manager or group of managers act on a day-to-day basis and how they manage their employees.“¹²⁷ Der Führungsstil ist für die Gestaltungsaufgabe der Personalführung sowohl als Verhaltenselement der Vorgesetztenfunktion wie auch im Hinblick auf seine Wirkung auf die Mitarbeiter relevant. Zu berücksichtigen ist dabei, daß die persönliche Weisung neben Funktionen der Zielausrichtung und Abstimmung (Aufgabenorientierung) auch eine sozial-emotionale Wirkung bzw. Funktion auf individueller und

¹²⁵ Vgl. Bisani [Personal] 511, Dill/Hügler [Kultur] 148 ff., Mintzberg [Management] 101 ff., [Structuring] 2 ff., 6 ff., 148 ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 103 ff., Poensgen [Koordination] 1132 ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 191 ff., Staehle [Management] 532 ff., Wiendieck [Psychologie] 203 ff.

¹²⁶ Kossbiel [Personal] 471; vgl. auch Berthel [Personal] 60 f., Bleicher [Zentralisation] 125 ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 158, Gospel/Palmer [Relations] 43, Heinen [Kultur] 37 f., Hentze [Personal 2] 181 ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 104 ff., Kosiol [Organisation] 100 ff., Küpper [Controlling] 267 f., Laux [Koordination] 2312, Mintzberg [Structuring] 3 ff., Schanz [Personal] 550 f., Staehle [Management] 308 f., Wiendieck [Psychologie] 213 ff.

¹²⁷ Gospel/Palmer [Relations] 63; vgl. Berthel [Personal] 65, Rosenstiel [Psychologie] 237, Schanz [Personal] 578, Staehle [Management] 314, Weinert [Psychologie] 82.

gruppenbezogener Ebene hat,¹²⁸ dadurch unterscheidet sie sich besonders von sachlich-formalen Koordinationsinstrumenten. Weiteres persönliches Mittel der Koordination ist die *Selbstabstimmung* ('mutual adjustment') zwischen organisatorischen Einheiten durch die jeweiligen Stelleninhaber. Diese ist im Zusammenhang mit einer dauerhaften oder fallweisen Einrichtung von Gruppen- oder Kollegienstrukturen zu sehen.¹²⁹ Nach ihrer Konzeption führt die Selbstabstimmung nur zur teilweisen Einschränkung der Dispositionsfreiheit betroffener Organisationseinheiten bzw. ist Mittel der Beteiligung von Organisationsmitgliedern. Insgesamt lassen sich *personale Koordinationsmechanismen* im Hinblick auf die Dispositionsfreiheit der Mitarbeiter nach Zuordnung und Vorgehen der Willensbildung, Willensdurchsetzung und Kontrolle – also nach Art und Umfang der Beteiligung am Gestaltungsprozeß – genauer kennzeichnen. Beiden ist gemeinsam, daß sie gegenüber den sachlich-formalen Koordinationsinstrumenten stärker situativ und einzelfallbezogen eingesetzt werden können (s. Tab. 6).

Durch *sachlich-strukturelle Instrumente* findet eine Institutionalisierung und Formalisierung der Koordination statt ('administrative/bureaucratic control').¹³⁰ Die Koordination durch *Programme* stellt dabei eine generelle Verhaltens- und Vorgehensregelung dar. Sie tritt vor allem im Zusammenhang mit der dauerhaften Gestaltung, besonders Standardisierung der Leistungsprozesse auf.¹³¹ Bei der Koordination durch *Pläne* findet im Gegensatz zu Programmen eine stärkere Orientierung an spezifischen Problemen statt. Die personale Koordinationswirkung wird durch konkrete Handlungsvorgaben ('action planning') oder die Definition von Ergebniserwartungen (bes. 'financial planning/budgeting') erreicht.¹³² Im Hinblick auf die Dispositionsfreiheit der Mitarbeiter können sachlich-strukturelle Instrumente nach der Koordinationsebene sowie nach dem Umfang von Delegation und Formalisierung genauer gekennzeichnet

¹²⁸ Vgl. Berthel [Personal] 60ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 165ff., Heinen [Kultur] 38f., Hentze [Personal 2] 173ff., Küpper [Controlling] 191f., Lawler [Motivation] 218ff., Schanz [Personal] 556ff., Staehle [Management] 367, Weinert [Psychologie] 340ff., Wiendieck [Psychologie] 213f.

¹²⁹ Vgl. Kieser/Kubicek [Organisation] 106ff., Küpper [Controlling] 268ff., Laux [Koordination] 2313f., Mintzberg [Structuring] 3, Schanz [Personal] 574f., Schulte-Zurhausen [Organisation] 194f., Staehle [Management] 718ff., Wiendieck [Psychologie] 232ff.

¹³⁰ Vgl. Kieser/Kubicek [Organisation] 104, Gospel/Palmer [Relations] 44, Mintzberg [Structuring] 84ff., Ossadnik [Controlling] 17f., Staehle [Management] 531f., auch Berthel [Personal] 85f.

¹³¹ Soweit dies produkt- oder verfahrensbezogen geschieht kann von 'standardisation of work process' gesprochen werden, bei Verrichtungsorientierung von 'standardisation of skills', Mintzberg [Structuring] 5ff., 81ff., Schanz [Personal] 576f., Schulte-Zurhausen [Organisation] 196f.; vgl. auch Kieser/Kubicek [Organisation] 110ff., Poensgen [Koordination] 1132ff., zur Rollenbildung 125f., Küpper [Controlling] 26, Staehle [Management] 716ff.

¹³² Vgl. Kieser/Kubicek [Organisation] 114ff., Mintzberg [Structuring] 148ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 198f., Staehle [Management] 718.

werden. Aufgrund ihres vorlaufenden Charakters (Vorauskoordination) bestimmen die sachlich-strukturellen Instrumente der Koordination besonders den formalen Rahmen der Dispositionsfreiheit der Mitarbeiter (s. Abb. 27).

Bei *Gestaltungsüberlegungen* zur formalen Koordination sind zwei grundsätzliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Zunächst ist die personale Koordination Teil der umfassenden *betrieblichen Koordination* und damit in einen allgemeineren Bezug zu übergreifenden Problemstellungen eingebunden, wobei tendenziell sachliche Gestaltungs- und Koordinationswirkungen im Vordergrund stehen. Dies gilt besonders für die strategische Planung und Programmierung. Die personale Koordination ist hierbei nur ein Ausschnitt aus dem Gesamtproblem. Andererseits sind auch mit rein sachlich orientierten Koordinationsmaßnahmen *personale Koordinationswirkungen* verbunden. Entsprechend ist es schwer, im Rahmen leistungsprozeßbezogener Disposition sachliche und personale Koordinationsüberlegungen zu trennen.¹³³ Als Instrumente der Koordination mit *primär personaler Orientierung* können jedoch *Anreizsysteme* mit direkter Ausrichtung auf die Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter abgegrenzt werden ('task performance control'; s. Tab. 6);¹³⁴ hier kann von personaler Koordination im engeren Sinne gesprochen werden. Je nach Ausgestaltung der Anreizsysteme können diese eher Plan- oder Programmcharakter annehmen. Umgekehrt können Planung und Programmierung nach Gesichtspunkten personaler Anreizwirkungen, besonders in bezug auf Kompensation und Beurteilung ergänzt werden. Es zeigt sich dabei letztlich, daß die Abgrenzung von Anreizsystemen aufgrund übergreifender Verhaltenseffekte nur höchst unscharf vorgenommen werden kann.

Die bisher betrachteten Koordinationsinstrumente basieren auf bestimmten formalen Regelungen. Parallel dazu sind *informale Beziehungen* denkbar, die ggf. bei formalen Gestaltungsansätzen zu berücksichtigen sind.¹³⁵ Einen wichtigen informalen Aspekt der personalen Koordination stellen die unternehmens- bzw. leistungsrelevanten *Verhaltensnormen* und Ziele der Mitarbeiter dar.¹³⁶ Diese Normen sind Ergebnis eines Sozialisierungsprozesses bei der Vermittlung von Kenntnissen bzw. allgemein bei der Aufgabenerfüllung in sozialen Gefügen. Nach ihrer Herkunft und Ausrichtung werden betriebliche und außerbetriebliche, speziell berufliche und gesellschaftliche Normen unter-

¹³³ Vgl. etwa Drumm [Personal] 395f., 441.

¹³⁴ Vgl. Gospel/Palmer [Relations] 48, Küpper [Controlling] 44ff.

¹³⁵ Etwa bei informalen 'Weisungsbeziehungen' oder informaler Selbstabstimmung; vgl. insbes. Granovetter [Action], allgem. Kieser/Kubicek [Organisation] 118ff., Mintzberg [Structuring] 10f., Weinert [Psychologie] 43f., 319.

¹³⁶ Vgl. Bisani [Personal] 507ff., Dill/Hügler [Kultur] 150f., Gutenberg [Grundlagen] 25ff., Gospel/Palmer [Relations] 42, Heinen [Kultur] 38f., Küpper [Controlling] 26f., Mintzberg [Management] 227ff., Staehle [Management] 532, Weinert [Psychologie] 43, 435.

schieden. Eine weitere Differenzierung kann nach der Anbindung an bestimmte Rollen oder soziale Einheiten erfolgen.¹³⁷ Die zentrale Fragestellung ist dabei die Möglichkeit einer Einflußnahme durch die Unternehmung. Von Bedeutung ist dies, da sich informale Wirkungen direkt auf das Mitarbeiterverhalten, aber auch auf Mitarbeiterziele und -werte beziehen können und damit sowohl das direkte betriebliche Verhalten wie auch die generelle Orientierung an der Erreichung von Unternehmungszielen beeinflussen (s. E.II.3). Bei einer Betrachtung der Bedeutung unterschiedlicher informaler Koordinationsmechanismen sind insbesondere der Konformitätsdruck, die soziale Überwachung/Kontrolle und mögliche Sanktionen zu berücksichtigen. Normative Elemente der personalen Koordination finden zunehmend Beachtung bei Überlegungen zu Unternehmenskultur¹³⁸ und ‘Commitment’¹³⁹ (s. E.IV).

Schließlich bestehen im Umfeld der Unternehmung unterschiedliche *marktlich-externe Koordinationsmechanismen*. Hier können formal-vertragliche und normative Elemente analog unterschieden werden. *Formale* marktliche Koordinationsmechanismen spielen für die personale Fragestellung nur insoweit eine Rolle, als die grundlegende marktliche Gestaltung des Beschäftigungsverhältnisses Auswirkungen im Innenverhältnis hat. Dies kann, wie in C.I.3.b dargestellt wird, im Zusammenhang mit der Weisungsbefugnis der Unternehmung oder der Spezifizierung des Leistungsumfangs möglich sein, ist aber als problematisch anzusehen. Daneben können ‘simulierte’ marktliche Koordinationsmechanismen etwa im Zusammenhang mit ‘Profit-Centern’ und Lenkpreisen auftreten, die aber hier der Planung zugerechnet werden. Demgegenüber sind von *informalen* externen Bezügen ähnliche Einflüsse auf die personale Koordination zu erwarten, wie sie bei internen Normen auftreten (s. Tab. 6). Entsprechend sind diese im Rahmen der strategischen Personalführung zu berücksichtigen.

¹³⁷ Allgem. vgl. Berthel [Personal] 85, Bisani [Personal] 509, Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 88ff., Mintzberg [Management] 228, [Structuring] 95ff., Staehle [Management] 528ff., Weinert [Psychologie] 328f.

¹³⁸ Vgl. etwa Bisani [Personal] 725ff., Bühner [Technologie] 255, Dill/Hügler [Kultur] 147ff., 197ff., Hentze [Personal] 399f., Kieser/Kubicek [Organisation] 119, Kossbiel [Personal] 452f., Scholz [Personal] 488ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 201ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 605ff., Weinert [Psychologie] 435, Wiendieck [Psychologie] 249ff.

¹³⁹ Vgl. etwa Legge [Culture] 411ff., Osterman [Structures] 327, Weinert [Psychologie] 439ff.; Dill/Hügler [Kultur] 151. Das Konzept des *Commitment* wird nach Mowday/Porter/Steers (1982) als „relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization“ definiert, schließt also Identifikation mit den Werten und Zielen der Organisation, Bereitschaft Anstrengungen für die Organisation zu erbringen und den Wunsch in der Organisation zu verbleiben ein.

bb) Strategische Ansätze zur Gestaltung der personalen Koordination

Die Darstellung von Instrumenten der personalen Koordination läßt bereits Möglichkeiten einer Gestaltung durch die Personalführung erkennen. Dem Aufgabenbereich der *strategischen Personalführung* ist die Festlegung genereller *Rahmenbedingungen der personalen Koordination* in der Unternehmung zuzuordnen. Diese umfaßt insbesondere die *Gewichtung und Ausrichtung einzelner Instrumente* im Gesamtkonzept der personalen Koordination sowie Abstimmungsbeziehungen im Rahmen der Personal- und Unternehmungsführung. Für die Personalführung steht hier primär die geeignete Gestaltung und Kombination von Koordinationsmechanismen zur Ausrichtung und Koordination des Mitarbeiterverhaltens im Vordergrund.¹⁴⁰ Dabei sind die personalen und sachlichen Wirkungen der Koordinationsinstrumente insgesamt zielorientiert zu berücksichtigen. Entsprechend hat die personale Betrachtung auch sachliche Gestaltungs- und Koordinationswirkungen zu beachten und zur bestmöglichen Erreichung der Unternehmungsziele im Rahmen einer Gesamtbetrachtung der Koordinationsinstrumente beizutragen. In der *Literatur* stehen grundsätzlich zwei Fragestellungen im Vordergrund, dies ist zum einen die Gestaltung von Umfang und Art der *persönlichen Weisung* im Zusammenhang mit 'Führungsstilen'. Zum anderen ist es die Gestaltung der personalen Koordination in ihrer Gesamtheit, im Sinne einer *Strategie der personalen Koordination* ('Control-Strategy'). Beide Bereiche sollen hier kurz umrissen werden.

Eine herausgehobene Betrachtung der *persönlichen Weisung* bzw. deren generelle Ausrichtung im Sinne von *Führungsstilen* erscheint auf strategischer Ebene unter formalen Gesichtspunkten zunächst nicht gerechtfertigt. Diese Vorgehensweise wird jedoch verständlich, wenn die oben genannten Eigenschaften und Wirkungen der persönlichen Weisung betrachtet werden.¹⁴¹ Der inhaltliche Bezug betrifft dabei sowohl die Ausübung der persönlichen Weisung als auch die resultierenden Wirkungen bei den Mitarbeitern. Hinzu kommt die zeitliche und sachliche Flexibilität des Einsatzes der persönlichen Weisung im Vergleich zu sachlich-strukturellen Instrumenten der Koordination. Schließlich treten sozial-emotionale Wirkungen auf, die sich auf strategischer Ebene im Einfluß auf das 'Betriebsklima' bzw. in 'kulturellen' Wirkungen von Führungsstilen in der Unternehmung zeigen.

¹⁴⁰ Vgl. Küpper [Controlling] 190f.; Bisani [Personal] 510ff.

¹⁴¹ Vgl. Berthel [Personal] 88, Bisani [Personal] 561, Hans/Warschburger [Controlling] 6f., Küpper [Controlling] 191, Staehle [Management] 791ff., 577, Schanz [Personal] 548ff., 556ff., Weber [Controlling] 261ff.

Führungsstile werden nach dem Umfang einer Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß auf einem Kontinuum von autoritär über partizipativ bis demokratisch eingeordnet. Weiter kann zwischen eher instrumentell-aufgabenorientierten und emotional-sozialorientierten Eigenschaften der Führung unterschieden werden.¹⁴² Als Grundlage der Führung werden dabei verschiedene Komponenten persönlicher Macht herangezogen. In der Unternehmung gehören dazu besonders die formale Leitungsbefugnis oder Autorität eines Vorgesetzten, verbunden mit unterschiedlichen Möglichkeiten der Sanktion und Belohnung ('coercive/disciplinary, remunerative power').¹⁴³ Auf strategischer Ebene ergeben sich hierbei Fragen einer generellen Ausrichtung auf bestimmte Führungsstile als *Leitkonzept für Führungsverhalten* von Vorgesetzten in der Unternehmung oder in Unternehmungsbereichen.¹⁴⁴ Hieraus leiten sich weitere Aufgaben bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen der Führungskräfteauswahl und -entwicklung ab. Bei der Führungskräfteentwicklung setzt sich dabei vermehrt der Gedanke einer situativen Anpassung von Führungsverhalten im Rahmen eines präferierten oder charakterlich fixierten Führungsstils durch.¹⁴⁵ Darüber hinaus ist es denkbar, daß die anfallenden Entscheidungen nicht nur im Hinblick auf die erwarteten (Leistungs-)Verhaltenswirkungen der Mitarbeiter, sondern auch in bezug auf soziale Ziele bzw. das allgemeine Mitarbeiterkonzept (Menschenbild, 'employer ideology')¹⁴⁶ der Unternehmung abgestimmt werden. Entsprechend können *Führungsgrundsätze*, d.h. Grundwerte für die (hierarchische) Mitarbeiterbeziehung formuliert werden,¹⁴⁷ die auch für die Mitarbeiterbeteiligung relevant sind (s.u.).¹⁴⁸ *Purcell/Ahlstrand* fassen unter den zugehörigen Begriff des '*Management-Style*' „... *a distinctive*

¹⁴² Vgl. Berthel [Personal] 65 ff., Bisani [Personal] 756 ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 164 ff., Hentze [Personal 2] 183 ff., Hentze/Brose [Führung] 97 f., Rosenstiel [Psychologie] 237, Schanz [Personal] 557 ff., 581 ff., Staehle [Management] 314 ff., 792 ff., Weinert [Psychologie] 82, 350 ff.

¹⁴³ Vgl. Bisani [Personal] 557 f., 607 ff., Gospel/Palmer [Relations] 42, Hentze [Personal 2] 181 ff., Hentze/Brose [Führung] 87 f., Schanz [Personal] 551 ff., Staehle [Management] 377 ff., Weinert [Psychologie] 346 f., Wiendieck [Psychologie] 214 ff.

¹⁴⁴ Vgl. Berthel [Personal] 90 ff., Drumm [Personal] 422 ff., Frese [Personal] 291, Hentze [Personal 2] 185 ff., 191, Schanz [Personal] 586 f., Weber [Controlling] 261 ff.

¹⁴⁵ Vgl. Bea [Führung] 4 ff., Berthel [Personal] 77 ff., Bisani [Personal] 626 ff., Drumm [Personal] 404 ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 158 ff., Hentze [Personal 2] 192 ff., 207 ff., Hentze/Brose [Führung] 103 ff., Rosenstiel [Psychologie] 165 ff., 273, 306 ff., Schanz [Personal] 563 f., 578 ff., Weinert [Psychologie] 340 ff., 351.

¹⁴⁶ Vgl. Drumm [Personal] 398 ff., [Kultur] 66, 68, Farnham/Pimlott [Relations] 79 f., Gospel/Palmer [Relations] 63 ff., 79 f., Kieser/Kubicek [Organisation] 193, Purcell/Ahlstrand [HRM] 152 ff., 169, Rosenstiel [Psychologie] 138 f., Scholz [Personal] 402 ff., Staehle [Management] 176 ff., Weinert [Psychologie] 438 f.

¹⁴⁷ Vgl. Bea [Führung] 11, Drumm [Personal] 437 ff., Schanz [Personal] 586 ff., Scholz [Personal] 473 ff., Staehle [Management] 816 f., s. auch Küpper [Controlling] 27, 191, 273.

¹⁴⁸ Vgl. Dunlop [Markets] 390, Gospel/Palmer [Relations] 63 f., Purcell/Ahlstrand [HRM] 169 f.

*set of guiding principles ... for management action regarding the way employees are treated and how particular events are handled.*¹⁴⁹ Parallel dazu sind auch eher *sachlich-inhaltlich* orientierte Gestaltungsansätze der dispositiven Beziehungen in der Unternehmung möglich, wie sie in *'Management by'-Konzepten* zum Ausdruck kommen.¹⁵⁰ Hieraus können sich erweiterte Gestaltungsansätze ergeben, die auch Aspekte der Aufgaben- und Anreizgestaltung enthalten (*'Managerial Strategies'*/Harzburger Modell).¹⁵¹ Teil-Strategien zu Ausrichtung und Umfang der persönlichen Weisung stehen dann wiederum in engem Zusammenhang mit hierarchischen Elementen der Organisation.

Im Hinblick auf die *Dispositionsfreiheit* der Mitarbeiter bzw. einer Organisationseinheit wird jedoch deutlich, daß eine isolierte Betrachtung des Führungsstils als Instrument personaler Koordination unvollständig ist. Vielmehr werden Art und Umfang der Dispositionsfreiheit einer Organisationseinheit durch das Zusammenwirken aller Koordinationsmechanismen bestimmt.¹⁵² Dies wird in Abbildung 27 im Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe verdeutlicht. Entsprechend der Differenzierung betrieblicher Koordinationsinstrumente kann hier zwischen Teilaspekten *hierarchisch-personaler* Gestaltung (Delegation und Partizipation), *sachlich-struktureller* Gestaltung (Richtlinien- und Regelungs-dichte) und *informal-normativer* Gestaltung (Sozialisierung und Konformitätsdruck) der Dispositionsfreiheit differenziert werden. Die Notwendigkeit persönlicher Weisung wird entsprechend durch den Einsatz anderer Koordinationsinstrumente beeinflusst; man spricht in diesem Zusammenhang auch von *'Substitution der Führung'*.¹⁵³

Schließlich ist der Einsatz von Instrumenten der personalen Koordination auch im Zusammenhang mit dem gesamten *Koordinationsbedarf der Aufgabenerfüllung* zu sehen. Den Rahmen hierzu bilden die Sachaufgabe der Unternehmung und die für die jeweiligen Leistungsprozesse eingesetzten Technologien, wie in Abbildung 27 angedeutet wird (s. auch E.IV.2).¹⁵⁴ Soweit sich

¹⁴⁹ Purcell/Ahlstrand [HRM] 176f.

¹⁵⁰ Vgl. Bea [Führung] 11 ff., Bisani [Personal] 795 ff., Hentze [Personal 2] 218 ff., Hentze/Brose [Führung] 130 ff., Scholz [Personal] 477 ff.

¹⁵¹ Vgl. Lawler [Motivation] 253 ff. bzw. Bisani [Personal] 800 ff., Hentze [Personal 2] 213 ff., Scholz [Personal] 471 ff.; Individualisierung bei Drumm [Personal] 453 ff.

¹⁵² Vgl. Berthel [Personal] 85 ff., Bisani [Personal] 506 ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 191 ff., Mintzberg [Structuring] 138 ff., 184 ff., 197 f., Schanz [Personal] 574 f., Staehle [Management] 361 ff.

¹⁵³ Vgl. Gutenberg [Grundlagen] 239 f., Schanz [Personal] 573 ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 200, Staehle [Management] 361, Weinert [Psychologie] 433 ff.; Berthel [Personal] 85, Eisenhardt [Explanation] 493.

¹⁵⁴ Vgl. etwa Bisani [Personal] 510 ff., Mintzberg [Structuring] 2 f., 256 ff., Staehle [Management] 362 f. Hierzu gehört u. a. der Automatisierungsumfang in der Fertigung, Rechnersteuerung von Fertigungsabläufen oder Rechnerunterstützung in Führungsfunktionen. Es kann davon ausgegangen werden, daß technische Freiräume und mitarbeiterbezogene Ge-

dabei Spielräume der Aufgabengestaltung ergeben, können Koordinationsüberlegungen bereits bei der sachbezogenen Aufgabengestaltung ansetzen. Dann kann von technischer und ggf. von technologischer Koordination (*'mechanical/technical-, technological- control'*) gesprochen werden – ein Aspekt, der insbesondere von der mitarbeiterorientierten Arbeitsforschung im Zusammenhang mit industrieller Arbeitsvereinfachung (*'de-skilling'*, s. u.) betont wird.¹⁵⁵ In diesem Bereich bestehen Gestaltungsbeziehungen zu Ausmaß und Art der Spezialisierung, zu Gestaltungsansätzen der hierarchischen Entkoppelung und Bündelung sowie zu Aspekten der Flexibilisierung, Pufferung und Reservenbildung.¹⁵⁶ Diese Überlegungen machen insbesondere auch deutlich, wie Kriterien der personalen Koordination in strategische Grundsatzentscheidungen der Technologiewahl und Arbeitsorganisation einfließen können.

Faßt man alle Entscheidungen zur personalen Koordination mit Grundsatzcharakter zusammen, resultiert daraus ein *strategisches Konzept der personalen Koordination*. Die Literatúrauswertung läßt hier keine, nach Ausrichtung und Gewichtung der verschiedenen Koordinationsinstrumente klar differenzierten Gestaltungsansätze erkennen. Vielmehr werden in der mitarbeiterorientierten Literatur nach der Dominanz einzelner Gestaltungsmerkmale und nach dem resultierenden Dispositionsfreiraum, im Rahmen einer empirischen Abgrenzung von *'Labour Control Strategies'*, verschiedene Strategietypen unterschieden.¹⁵⁷ So wird von einer *'personal zentralisierten'* Strategie (*'direct/personalised-centralised control strategy'*) gesprochen, wenn Elemente der persönlichen Weisung und direkten Kontrolle, verbunden mit einer relativ zentralisierten Entscheidungskompetenz und einfachen Anreizsystemen überwiegen. Bürokratische Strategien (*'bureaucratic control strategy'*) betonen dagegen das Element der Programmierung, speziell die Standardisierung und Formalisierung von Entscheidungsabläufen. Mit einer ergebnisorientierten Strategie (*'output control strategy'*) wird ein Einsatz der Planung mit Handlungs- (Aktionsplanung) oder Zielvorgaben (etwa Budgetierung) verbunden. Bei einer Aus-

stellungsmöglichkeiten der Aufgabe interdependent sind. Damit resultiert für technische und persönliche Gestaltungsfreiräume ein zulässiger Bereich der Aufgabengestaltung, aus dem eine Alternative ausgewählt werden muß; Abbildung 27 stellt eine mögliche Lösung dar.

¹⁵⁵ „But always behind the backs of the workers the firm looks for ways to redesign technology and reorganize production so as to reduce its dependence on the specialized skills and judgement of its workers and shift work to lower-wage labor“ (Carter [Markets] 1075). Vgl. Beaumont [Relations] 237ff., Gospel [Labour] 58f., Gospel/Palmer [Relations] 43, Mintzberg [Structuring] 261. Ob die Diskussion technologischer Steuerung des Mitarbeiterverhaltens die reale Bedeutung wiedergibt bleibt in der Literatur letztlich offen.

¹⁵⁶ Vgl. Kossbiel [Personal] 453, Kieser/Kubicek [Organisation] 102f., Poensgen [Koordination] 1132, Schulte-Zurhausen [Organisation] 190f., Staehle [Management] 533.

¹⁵⁷ In Anlehnung an Beaumont [Relations] 237ff., Gospel/Palmer [Relations] 44ff., Tollday/Zeitlin [Theory] 8ff., Watson [Management] 143ff., s. auch Jones [Culture], Mintzberg [Structuring] 84ff., Ouchi [Markets], Staehle [Management] 530f.

richtung an normativen Koordinationselementen wird auch von einer Kultur-Strategie (*'cultural/clan control strategy'*) gesprochen. Nach der hier vorgenommenen Unterteilung ist auch eine eher an der Selbstabstimmung von Organisationseinheiten orientierte Strategie als *'group control strategy'* denkbar, wie sie teilweise für japanische Koordinationsmuster hervorgehoben wird.¹⁵⁸ Schließlich wird von technischen Koordinationsstrategien (*'technical control strategy'*) gesprochen, wenn die Leistungserfüllung überwiegend durch Formen der Arbeitsteilung und Technologiegestaltung vorbestimmt ist und ggf. technisch-sachliche Regeln der Arbeits-Programmierung vorgegeben werden. Idealtypen der technologischen Koordination werden mit Extremformen des Scientific Management, mit Taylorismus und Fordismus verbunden; entsprechend nehmen Entfremdungs- und Fremdbestimmungsvermutungen in der einschlägigen Literatur breiten Raum ein.¹⁵⁹

Darüber hinaus ist der Einsatz personaler Koordinationsstrategien im Zusammenhang mit der Gestaltung allgemeiner Führungssysteme der Unternehmung zu sehen. In diesem Bereich werden meist drei Strategietypen der *Unternehmenskoordination* mit Auswirkungen auf die gesamten Koordinationssysteme der Unternehmung unterschieden; diese sind Financial Control, Strategic Control und Strategic Planning.¹⁶⁰ Ihre Auswirkungen auf die strategische Personalführung können im Rahmen einer Betrachtung von internen Wirkungszusammenhängen berücksichtigt werden (s. E.IV.2). Dabei kann es notwendig sein, für einzelne Unternehmungsbereiche oder Entscheidungsgegenstände unterschiedliche Differenzierungen der Koordination zu berücksichtigen,¹⁶¹ was speziell im Zusammenhang mit der Entscheidungsbeteiligung deutlich wird.

e) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung

aa) Entscheidungsinhalte bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung

Die Aufgaben bei der Gestaltung einer allgemeinen Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter beziehen sich auf die *generelle Teilnahme der Mitarbeiter an Entscheidungen und Entscheidungsprozessen* in der Unternehmung im Rahmen eigens dafür geschaffener Strukturen. Während im Zusammenhang

¹⁵⁸ Vgl. Gospel/Palmer [Relations] 50, Steih/Pfaffmann [Markt] 79f.

¹⁵⁹ Vgl. Goldberg [Employment] 257, Gospel/Palmer [Relations] 45ff., Jones/Wright [Economics] 280, Lutz [Markt] 39., Watson [Management] 148f.

¹⁶⁰ Vgl. Goold/Quinn [Control] 225ff., Goold/Campbell [Styles] 35ff., Purcell [Impact] 82ff.

¹⁶¹ Vgl. insbes. Mintzberg [Structuring] 12f.

mit der direkten Aufgabenerfüllung der Umfang an Dispositionsaufgaben für die zugehörige Arbeitsaufgabe bestimmt wird (Delegation),¹⁶² handelt es sich hier um Mitwirkungsmöglichkeiten *über die direkte Aufgabenerfüllung und den individuellen Bezug zu einzelnen Mitarbeitern hinaus* (Partizipation).¹⁶³ Diese grundsätzliche Unterscheidung entspricht dem Vorgehen in der Literatur und der organisatorischen Abgrenzung von Entscheidungsbeziehungen in der Unternehmung. Allerdings findet in der *Literatur* eine isolierte Betrachtung unterschiedlicher Beteiligungsaspekte statt. Dieses Vorgehen erscheint für eine strategisch-integrative Analyse möglicher Gestaltungsaufgaben und -zusammenhänge der Personalführung wenig zweckmäßig. Daher wird hier zunächst ein genereller Überblick entwickelt, der bei Strukturen der Entscheidungsbeteiligung und den zugehörigen Inhalten ansetzt, wie in Tabelle 7 im Überblick dargestellt wird.¹⁶⁴

Bei der Gestaltung von *Strukturen der Mitarbeiterbeteiligung* stellt sich zunächst die Frage nach den beteiligten *Parteien*, nach deren Stellung und Rechten sowie nach den Beziehungen zwischen den Parteien. Gemäß der vorgenommenen Abgrenzung relevanter Aspekte der Entscheidungsbeteiligung ist jeweils eine Personenmehrheit betroffen. Hieraus ergeben sich Möglichkeiten der direkten oder indirekt-repräsentativen Beteiligung. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Betrachtung der kollektiven Organisation von Mitarbeitern in einer institutionell eigenständigen Interessenvertretung. Daher soll im weiteren typologisch zwischen *individuell-direkter* und *kollektiv-indirekter* bzw. *-repräsentativer* Mitarbeiterbeteiligung unterschieden werden. Während im ersten Fall die Einbeziehung des einzelnen Mitarbeiters betont wird, orientiert sich der zweite Fall an Elementen der kollektiven Repräsentation von Mitarbeitern über selbständig organisierte Mitarbeitervertretungen, speziell Gewerkschaften.¹⁶⁵

¹⁶² Vgl. Michaelis/Picot [Beteiligung] 93f., 'task participation' bei Marchington [Involvement] 284.

¹⁶³ Vgl. Michaelis/Picot [Beteiligung] 93; Drumm [Personal] 37, Marchington [Involvement] 282, Hentze/Brose [Führung] 29ff., 43ff. Ähnliche Definitionen umfassen: „Mitarbeiterbeteiligung ... als Oberbegriff für gesetzlich verordnete Mitbestimmung und freiwillig vereinbarte materielle und immaterielle Beteiligung (Beteiligung am Erfolg und Kapital bzw. Entscheidungen) ...“ (Michaelis/Picot [Beteiligung] 84) bzw. „... alle Arten des formell geregelten Einflusses der Arbeitnehmer auf die Entscheidungen der Unternehmung“ (Küpper [Theorie] 18). *Finanzielle Beteiligung* ('financial involvement' Marchington [Involvement] 285) wird hier als Ergebnisanteil der Entscheidungsbeteiligung oder als Kompensationsinstrument aufgefaßt.

¹⁶⁴ Vgl. allgem. Goodman [Relations] 153ff., Drumm [Personal] 37, Hentze [Personal] 126, Gospel [Strategies] 17, Salamon [Relations] 300ff., Sorge/Streck [Change] 33.

¹⁶⁵ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 83, 105ff., 420f., Gospel/Palmer [Relations] 175f., Hentze/Brose [Führung] 34f., Michaelis/Picot [Beteiligung] 94f., Salamon [Relations] 295, Staehle [Management] 509, Terry [Steward] 72, Wächter [Mitbestimmung] 77.

Tabelle 7

Zusammenfassung der Gestaltungselemente von Beteiligungssystemen

Gestaltungselemente der Mitarbeiterbeteiligung	
strukturelle Elemente	inhaltlich-materiale Elemente
beteiligte Parteien - Unternehmung/Mitarbeiter - interner/externer Bezug	allgemeiner Gegenstand - beschäftigungsnah · direkt potentialbezogen aufgabenbezogen · indirekt (<i>Disziplin, Beschw., Konflikt</i>) - beschäftigungsfern · personalnahe/-ferne (Wirkungen)
Beteiligungsorientierung - individuell/kollektiv	
Institutionalisierung der Parteien - Art der Mitarbeitervertretung - Freistellung, Ausstattung, ...	
Differenzierung der Prozesse - Stufung, Aufspaltung - Ablaufprinzipien - Konfliktmechanismen - Formalisierung (Ablauf, Ergebnis)	Umfang der Beteiligung - inhaltlicher Zugang zur Entscheidung - Phase im Entscheidungsprozeß - Art der Beteiligung (Information, Konsultation, Beratung, Vorschlag, Entscheidungsrechte)
Differenzierung der Strukturen - hierarchische Differenzierung, Ebenen - hierarchische Zuordnung, Zentralisier. - sachliche Differenzierung	struktureller/prozeduraler Bezug - Stellung der Parteien - Zuordnung zu Strukturen, Prozesse - Dauer

Die Gestaltungsüberlegungen der strategischen Personalführung stehen dabei zunächst im Zusammenhang mit einer geeigneten Umsetzung und Handhabung von Gesetzesvorschriften zur Mitarbeiterbeteiligung.¹⁶⁶ Allgemein ergeben sich jedoch als konkrete Gestaltungselemente der strategischen Personalführung Rahmenentscheidungen hinsichtlich der betroffenen Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen oder Organisationseinheiten, Entscheidungen über die Art der Repräsentation sowie über die Anerkennung kollektiver Mitarbeitervertretungen und deren Legitimierung, bis hin zur Initiierung und Unterstützung eigenständiger Vertretungen ('*Unternehmungsgewerkschaften*'/'company unions'). Darüber hinaus ist die Stellung einer Interessenvertretung der Unternehmung im externen Bereich, also etwa bei Arbeitgeberverbänden und überbetrieblichen Verhandlungen festzulegen.¹⁶⁷ Schließlich sind die Grundlagen der institutionellen Etablierung und Unterstützung beteiligter Parteien zu klären, also etwa Frei-

¹⁶⁶ Vgl. Hentze/Brose [Führung] 73f.

¹⁶⁷ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 92ff., Goodman [Relations] 153f., Kochan [Bargaining] 87ff.

stellung, physische Einrichtungen und Ausstattungen, Information und Kommunikation sowie entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen.¹⁶⁸

Einen weiteren Gestaltungsschwerpunkt bildet die *strukturelle Ausgestaltung* des Beteiligungssystems. Hierzu ist zunächst ein grober Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation des Beteiligungssystems festzulegen. Diesen Strukturen sind die Beteiligungsgegenstände nach Inhalt und Umfang zuzuordnen und ferner, Stellung und Rechte der Parteien allgemein sowie bezogen auf den jeweiligen Beteiligungsgegenstand genauer zu definieren. Denkbare Gestaltungselemente sind die hierarchische und sachliche Differenzierung des Beteiligungssystems bzw. die Aufspaltung unterschiedlicher Teilsysteme, die zentrale oder dezentrale Zuordnung der Inhalte, die Formalisierung und Standardisierung von Prozessen und Ergebnissen, die Festlegung von Verhandlungsprinzipien und -praktiken sowie schließlich die Bestimmung des organisatorischen Gültigkeitsbereiches.¹⁶⁹

Den zweiten Bereich bildet die Festlegung von *Inhalten der Mitarbeiterbeteiligung*. Gegenstand der Beteiligung können prozedurale und substantielle Entscheidungen sein.¹⁷⁰ *Prozedurale* Entscheidungen betreffen das Verhältnis der Parteien zueinander, also das Beteiligungssystem selbst. Bei *substantiellen* Entscheidungen unterscheidet man zwischen der Gestaltung des engeren Beschäftigungsverhältnisses und allgemeinen Entscheidungen des Wirtschaftens der Unternehmung. Die Beteiligung der Mitarbeiter in Fragen der Beschäftigung gehört zu den traditionellen Elementen der Mitarbeiterbeteiligung und gewerkschaftlichen Vertretung. Gegenstände der Beteiligung sind besonders Kompensationsregelungen, das Beschwerdewesen, Disziplin und Entlassungen sowie Arbeitseinsatz und Arbeitsbedingungen.¹⁷¹ Bei Entscheidungen mit allgemein wirtschaftlichem Charakter kann davon ausgegangen werden, daß eine Reihe übergreifender Entscheidungen zumindest indirekte Wirkungen auf die Mitarbeiter hat. Deutlich wird dies im Zusammenhang mit technologischen Veränderungen und organisatorischer Umstrukturierung, Unternehmungszusammenschlüssen oder Rationalisierung; es gilt weniger für Entscheidungen einzelner Teilbereiche, etwa in Finanzierung, Forschung und Entwicklung, Marketing etc. In Verbindung damit ergeben sich inhaltlich orientierte Differenzierungsmöglichkeiten bei einer Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung.¹⁷²

¹⁶⁸ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 384 ff., Salamon [Relations] 276 ff., 408 ff.

¹⁶⁹ Vgl. ACAS [Bargaining] 3 f., Goodman [Relations] 153 ff., Hentze/Brose [Führung] 39 ff., IRRR [Bargaining] 6, Kinnie [Patterns] 114, Windmüller [Bargaining] 81.

¹⁷⁰ Vgl. Goodman [Relations] 146, Farnham/Pimlott [Relations] 166 ff., Gospel/Palmer [Relations] 177.

¹⁷¹ Vgl. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 83 ff.

¹⁷² Vgl. Aoki [Firm] 142 ff., Hentze [Personal] 128 ff., Goodman [Relations] 154 f.

Von besonderer Bedeutung sind ferner Art und *Umfang der Beteiligung* bezogen auf den Beteiligungsgegenstand.¹⁷³ Die Art der Beteiligung kann von reiner Information über Beratung und Konsultation bis hin zu vollen Mitspracherechten reichen. Hierbei sind unterschiedliche Einflußmöglichkeiten im Rahmen von Teilphasen der Entscheidungsprozesse möglich. Der konkrete Umfang der Beteiligung wird letztlich durch die inhaltliche Abgrenzung des Gegenstands der Entscheidungsbeteiligung, dessen Zuordnung in der Beteiligungsstruktur und die Beteiligungsart festgelegt. Ein wichtiges Merkmal ist hier der Gesamtzusammenhang eines *Zugangs zu Entscheidungsinhalten*. Dabei kann zwischen institutioneller (Sitz in Entscheidungsgremien) und gegenstandsbezogener Beteiligung (Collective Bargaining) unterschieden werden.¹⁷⁴ Für letztere sind zusätzlich die relevanten Bezüge zu organisatorischen Entscheidungsstrukturen festzulegen.¹⁷⁵

Aus der Vielzahl alternativer Formen der Entscheidungsbeteiligung können in der Praxis unter dem Einfluß gesetzlicher, tarif- bzw. verhandlungsbasierter Regelungen sowie sachlich-inhaltlich orientierter Differenzierung komplexe Gesamtsysteme der Mitarbeiterbeteiligung resultieren. Gerade durch externe Vorgaben ist vielfach ein Nebeneinander unterschiedlicher Beteiligungsstrukturen gegeben.¹⁷⁶ Die strategische Personalführung hat hierbei die grundsätzliche Ausrichtung und Abstimmung der Mitarbeiterbeteiligung sowie die Einordnung in den personalwirtschaftlichen Gesamtzusammenhang zu gewährleisten. Zur genaueren Erfassung der weiteren Aufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung wird im folgenden der traditionellen Unterscheidung in Systeme mit individueller Mitarbeiterbeteiligung und solche mit kollektiver Orientierung gefolgt.

bb) Entscheidungsbeteiligung mit individueller Orientierung

Die *Systeme individueller Entscheidungsbeteiligung* der Mitarbeiter entsprechen in ihren inhaltlich-materialen und strukturellen Eigenschaften den allgemein dargestellten Merkmalen von Beteiligungssystemen. Abgrenzungsmerkmal im Rahmen der genannten Beteiligungselemente ist die nachgeordnete Bedeutung einer organisierten Interessenvertretung. Hier ist vielmehr die direkte, individuelle Einbeziehung der Mitarbeiter Hauptelement aller Maß-

¹⁷³ Vgl. Gospel/Palmer [Relations] 175ff., Hentze [Personal] 129ff., Hentze/Brose [Führung] 35ff., 38, Michaelis/Picot [Beteiligung] 95, Mintzberg [Structuring] 187ff., Schanz [Personal] 527, 531, Schulte-Zurhausen [Organisation] 365, Weinert [Psychologie] 332.

¹⁷⁴ Vgl. Küpper [Theorie] 18f., 90f.

¹⁷⁵ Vgl. Gospel/Palmer [Relations] 183.

¹⁷⁶ Vgl. Purcell/Ahlstrand [HRM] 134.

nahmen. Mögliche Gestaltungskonzepte umfassen nach Inhalt und Umfang relativ unterschiedliche Bereiche der Mitarbeiterbeteiligung in der Unternehmung ('employee involvement/participation').¹⁷⁷ Dabei lassen sich grob drei häufig auftretende Bereiche abgrenzen: Beteiligung bei Problemlösungen und Verbesserungen im Rahmen der Leistungsprozesse, Beteiligung bei Problemlösungen im Beschäftigungsverhältnis sowie die allgemeine Beteiligung im Entscheidungsprozeß.

Die Beteiligung bei *Problemlösungen und Verbesserungen in den Leistungsprozessen* kann zu den traditionellen Gebieten der individuellen Mitarbeiterbeteiligung gerechnet werden.¹⁷⁸ Die auftretenden Gestaltungsansätze beruhen auf Formen des traditionellen *Vorschlagswesens*. Diese befassen sich in ihrer einfachsten Ausprägung relativ unstrukturiert und allgemein mit Verbesserungs- und Problemlösungsvorschlägen durch die Mitarbeiter und regeln die Anregung, Auswertung, Umsetzung und Vergütung eingehender Vorschläge. Der inhaltliche Bereich beschränkt sich überwiegend auf Fragen der direkten Aufgabenerfüllung ('job involvement').¹⁷⁹ Von zunehmender Wichtigkeit sind jedoch Weiterentwicklungen bei der systematischen Erfassung, Erarbeitung und Ausarbeitung von Problemlösungen, nicht nur bezogen auf die direkte Aufgabenerfüllung, sondern auch für allgemeine Gestaltungsfragen in der Unternehmung. Dieser Grundgedanke kommt besonders bei der Entwicklung von *Qualitätszirkel-Konzepten* zum Ausdruck.¹⁸⁰ In einem weiteren Entwicklungsschritt versuchen ganzheitlich ausgerichtete Konzepte, einem allgemeinen Verbesserungs- und Innovationsdenken in der Unternehmung Rechnung zu tragen. Dies gilt besonders für Verbesserungssysteme, die Teil eines breiteren Gestaltungskonzepts für Leistungsprozesse sind, wie etwa im Fall des 'Kaizen' im Rahmen eines Total Quality Management.¹⁸¹ Besondere Beachtung verdient hierbei auch die Verbindung zu Lern- und Entwicklungsprozessen des Personalpotentials.¹⁸² In dieser Entwicklungsstufe findet vermehrt ein Übergang zu allgemeinen Beteiligungssystemen mit individueller Orientierung statt.

¹⁷⁷ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 83f., 420ff., Storey/Sisson [Managing] 97ff.

¹⁷⁸ Vgl. Bisani [Personal] 388ff., Lawler [Motivation] XXIVff., 'upward problem-solving' bei Marchington [Involvement] 283f., Schulte-Zurhausen [Organisation] 155ff.

¹⁷⁹ Vgl. Bisani [Personal] 389, Farnham/Pimlott [Relations] 83f., Hentze [Personal 2] 166ff., Lawler [Motivation] XXVIf., Schanz [Personal] 532ff.

¹⁸⁰ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 426f., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 287ff., Hentze [Personal] 326ff., Lawler [Motivation] XXIVf., Rosenstiel [Psychologie] 102ff., Schanz [Personal] 535f., Schulte-Zurhausen [Organisation] 156ff., Staehle [Management] 694ff., Storey/Sisson [Managing] 97f., Wiendieck [Psychologie] 241ff.

¹⁸¹ Vgl. Bisani [Personal] 397ff., Farnham/Pimlott [Relations] 427f., Hentze [Personal 2] 171ff.

¹⁸² Vgl. Beaumont [HRM] 155ff., Schanz [Personal] 384f.

Ein weiterer traditioneller Bereich möglicher Ansatzpunkte für eher individuell orientierte Beteiligungssysteme sind *betriebliche Problemlösungen mit direktem Bezug zur Beschäftigungsbeziehung*. Hierzu sind insbesondere die Mitarbeiterbeteiligung bei Maßnahmen und Problemen im Zusammenhang mit dem Arbeitseinsatz, der Arbeitseinteilung und den Arbeitsbedingungen zu rechnen.¹⁸³ Die Institutionalisierung der zugehörigen Strukturen findet sich in Elementen des *Betriebsratssystems* bzw. der englischen und amerikanischen *'Shop Stewards'* wieder. Unterschiede zur kollektiven Beteiligung ergeben sich aus unternehmungsspezifischen Besonderheiten der Stellung, Strukturen und Ausrichtung einer Mitarbeiterbeteiligung. Als Spezialfall ist diesem Bereich auch die Gestaltung des Beschwerde-, Disziplinar- und Schlichtungswesens – als 'Rechtssystem' der Unternehmung – zuzurechnen. Hierbei sind die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter bei Problemen und Konflikten im Zusammenhang mit Arbeitsvorgaben (durch übergeordnete Instanzen) oder sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sowie die Mitarbeiterbeteiligung an den zugehörigen Prozessen zu regeln.¹⁸⁴

Schließlich kann die individuell orientierte Mitarbeiterbeteiligung auch als *übergreifende, allgemeine Beteiligung* der Mitarbeiter konzipiert sein. Die Entwicklung solcher Beteiligungssysteme geht überwiegend von Informations- und Konsultationsmaßnahmen ohne spezifische inhaltliche Anbindung aus ('Communication'/'Joint Consultation'¹⁸⁵). Je nach Ausprägung des Beteiligungssystems und der zugeordneten Entscheidungsinhalte kann die Beteiligung der Mitarbeiter unterschiedlichen Umfang annehmen. Hier reicht die mögliche Beteiligung wieder von der Information und Anhörung der Mitarbeiter über Vorschlags-, Beratungs- und Konsultationsrechte bis hin zu Mitbestimmungsrechten mit unterschiedlichem Stimmengewicht, Vetorechten oder Zustimmungspflichten. Bei der inhaltlichen Differenzierung der Beteiligung wird im allgemeinen (wie bei der Mitbestimmungsgesetzgebung) zwischen beschäftigungsnahen und beschäftigungsfernen Inhalten differenziert. Zu letzteren gehören alle rein wirtschaftlichen, insbesondere strategische Entscheidungen. Mit dem Umfang und zunehmender Allgemeinheit der behandelten Sachverhalte wird auch eine hierarchische Differenzierung der zugehörigen Strukturen und damit eine repräsentative Beteiligung der Mitarbeiter notwendig, ohne daß jedoch der institutionell-kollektiven Verbindung zwischen diesen Einheiten eine formale Funktion zukommt. Vielmehr kann durch die Einrichtung umfas-

¹⁸³ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 426.

¹⁸⁴ Vgl. Gospel/Palmer [Relations] 80f., Salamon [Relations] 480ff., 503ff., Torrington/Hall [Personnel] 525ff., 538ff.

¹⁸⁵ Vgl. Salamon [Relations] 242ff., 255ff., Farnham/Pimlott [Relations] 84, 425, Gospel/Palmer [Relations] 176, 'downward communication' Marchington [Involvement] 283, ggf. i. S. eines 'high involvement' Lawler [Motivation] XXXff., Schanz [Personal] 522f.

sender individueller Beteiligungssysteme gerade die Vermeidung oder Verminderung von Effekten einer institutionalisierten kollektiven Vertretung angestrebt werden, was aber empirisch nicht überbewertet werden sollte.¹⁸⁶

cc) Entscheidungsbeteiligung mit kollektiver Orientierung

Der Bereich einer *Mitarbeiterbeteiligung mit kollektiver Orientierung* umfaßt die traditionellen Kernfragen der Arbeits-, Tarif- und Mitbestimmungsbeziehungen bzw. des Industrial Relations in der englischsprachigen Literatur. Auf strategischer Ebene nehmen dabei die Umsetzung und Handhabung von Vorschriften zur Mitarbeiterbeteiligung je nach Gesetzeslage unterschiedlichen Raum ein bzw. setzen grundlegende Rahmenvorgaben für die Gestaltung. Im Gegensatz zur Literatur soll hier jedoch die allgemeine Problemstellung kollektiver Beteiligung im Vordergrund stehen.¹⁸⁷

Entsprechend der kollektiven Ausrichtung der Mitarbeiterbeteiligung gehört die Stellung der Mitarbeiter und ihrer Vertretung im Beteiligungssystem zu den zentralen Gestaltungsproblemen. Dabei stellt sich zunächst die Frage nach der *Anerkennung von Mitarbeitervertretungen*, wobei unterschiedliche Formen gewerkschaftlich organisierter, berufsständischer oder unternehmensbezogen-freier Vertretungen verfügbar sein können. Für die jeweilige Einheit ist zu überlegen, ob nur eine oder mehrere Vertretungen zugelassen werden und wie deren Stellung und Rechte sein sollen.¹⁸⁸ Soweit die Beziehungen auf aggregiertem Niveau ausgelagert werden, treten ähnliche Fragen auch für eine Unternehmungsververtretung (Arbeitgebervertretung, 'Employers Association') auf.¹⁸⁹ Für die zugehörigen Beteiligungsbeziehungen ergeben sich insbesondere Probleme der Institutionalisierung und Formalisierung von Beziehungen, also die Wahl zwischen eher fallweisen Beteiligungsbeziehungen, wie im 'Collective Bargaining' System (ggf. 'Joint-Consultation'¹⁹⁰), oder festen Beteiligungseinrichtungen, wie im Betriebsrat- und 'Shop-Steward'-System, sowie Fragen der institutionellen Zuordnung zu Entscheidungsinstanzen.¹⁹¹

¹⁸⁶ Vgl. Kessler/Purcell [Style] 358f., Marchington [Involvement] 295, 300f.

¹⁸⁷ Vgl. Scholz [Management] 142, allgem. Kochan/Katz/McKersie [Relations] 15ff., Kochan/McKersie/Cappelli [Choice] 22f.

¹⁸⁸ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 105ff., 400ff., Gospel/Palmer [Relations] 55, 117ff., Purcell/Ahlstrand [HRM] 173, Storey/Sisson [Managing] 201ff., Torrington/Hall [Personnel] 492ff.

¹⁸⁹ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 92ff., Gospel/Palmer [Relations] 73, 76ff.

¹⁹⁰ Vgl. Gospel/Palmer [Relations] 176f., 183.

¹⁹¹ Vgl. Balzer [Markt] 252f., Farnham/Pimlott [Relations] 373ff., 400ff., Butler/Ferris/Napier [HRM] 26f., 147ff., Butler/Ferris/Cook [HRM] 10f.

Die Gestaltung des *inhaltlichen Umfangs der Beteiligung* entspricht der oben genannten Systematik. Traditionell stehen dabei Aspekte der Kompensation, d. h. Lohn- und Gehaltstarife sowie Nebenleistungen, Regelungen zur formalen Beschäftigungsbeziehung wie Entlassungsschutz, Arbeitszeit und Urlaub sowie Arbeitseinsatz und Arbeitsbedingungen im Vordergrund.¹⁹² Bei den prozeduralen Beziehungen sind dies die Beteiligungssysteme selbst sowie Regelungssysteme zu Streik, Schlichtung, Konfliktlösung und Beschwerde.¹⁹³ Gewerkschaftliche Bemühungen und die Entwicklung gesetzlicher Regelungen tendieren zu einer verstärkten Beteiligung an allgemeinen Entscheidungen in der Unternehmung in Verbindung mit einer Beteiligung von Mitarbeitervertretern in Instanzen. Sowohl bei instanzenbezogen-allgemeiner wie auch bei gegenstandsbezogen-selektiver Mitarbeiterbeteiligung treten Fragen hinsichtlich des Zugangs zu Entscheidungen und der resultierenden Konsequenzen für Entscheidungen und Entscheidungsergebnisse auf. Strategisch kann hierbei von einem Problem der *Grundstruktur und Allokation kollektiver Repräsentation* gesprochen werden. Aus den Möglichkeiten einer inhaltlichen und hierarchischen Differenzierung resultiert ein Kontinuum kollektiver Strukturen, bei dem nach zunehmender Zentralisierung grob zwischen dezentral-lokalen, koordiniert-dezentralen, mehrstufig-differenzierten, zentralen sowie überbetrieblichen Strukturtypen unterschieden werden kann.¹⁹⁴

Die *besondere Problemstellung* kollektiv orientierter Mitarbeiterbeteiligung ist in der Einführung zusätzlicher kollektiver und insbesondere institutioneller Einflüsselemente, in deren 'Eigendynamik' sowie in einer möglichen externpolitischen Anbindung durch Gewerkschaften zu sehen (s. E.IV.2). In diesem Zusammenhang kann die Frage des Entscheidungszugangs, also der potentiellen Einwirkungsmöglichkeiten einer Mitarbeitervertretung auf die Unternehmungspolitik, zum Kern *strategischer Gestaltungsüberlegungen* werden. Neben der Einwirkung auf die grundsätzliche Stellung der Mitarbeitervertretung in der Unternehmung können Rahmenkonzepte für die hierarchische Einordnung und die Gestaltung von Art und Umfang der Beteiligung zur Beeinflussung der Gesamtwirkungen kollektiver Beteiligung eingesetzt werden.¹⁹⁵ Dies gilt besonders für die Umsetzung gesetzlicher und tarifvertraglicher Vorgaben sowie spezifischer Forderungen der Mitarbeitervertretung. Im Rahmen der 'Handhabung' vorgegebener Mitarbeiterbeteiligung kann – im Extremfall – auch eine Anpassung organisatorischer Entscheidungsstrukturen erfolgen. Dar-

¹⁹² Vgl. Aoki [Firm] 141, Brown/Walsh [Managing] 437, Farnham/Pimlott [Relations] 169f., Hentze/Brose [Führung] 48ff.

¹⁹³ Vgl. Aoki [Firm] 147ff., Farnham/Pimlott [Relations] 167ff.

¹⁹⁴ Vgl. Aoki [Firm] 132ff., Thomson/Hunter [Bargaining] 25ff., Marginson [Control] 41, Purcell/Ahlstrand [HRM] 119, Kochan [Bargaining] 105ff., Kinnie [Control] 4ff., Storey/Sisson [Managing] 201, 208ff. (local/co-ordinated local/multi-tier/central/multi-employer).

¹⁹⁵ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 153.

über hinaus ergeben sich auf strategischer Ebene komplementäre Möglichkeiten einer individuell orientierten Mitarbeiterbeteiligung sowie einer 'antizipativen' Personalpolitik der Gewerkschaftsvermeidung als Alternativen.

dd) Strategische Ansätze zur Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung

Soweit in der Literatur Gestaltungskonzepte zur Entscheidungsbeteiligung der Mitarbeiter auf strategischer Ebene untersucht werden, stehen traditionell zwei Problemstellungen im Vordergrund. Das ist zum einen die *Stellung einer kollektiven Mitarbeitervertretung* in der Unternehmung und zum anderen der *generelle Umfang einer Entscheidungsbeteiligung* der Mitarbeiter. Dabei wird versucht, eine begrenzte Anzahl möglicher und empirisch relevanter Strategietypen im Hinblick auf diese Merkmale abzuleiten. Besonders hervorgehoben wird die Grundeinstellung des Managements gegenüber den Mitarbeiterinteressen in der Unternehmung, wobei zwischen 'unitaristischer' und 'pluralistischer' Perspektive bzw. 'Philosophie' unterschieden wird.¹⁹⁶ In Anlehnung an Typologien des Industrial Relations¹⁹⁷ sollen diese Teilstrategien grob umrissen werden. Nach den oben genannten Merkmalen entstehen vier grundsätzliche Strategiefelder, die in Tabelle 8 im Überblick dargestellt werden.

Bei einer *nicht kollektiv orientierten* Politik mit geringer Beteiligung kann von *traditionell autoritären* bis *paternalistischen Strategien* (traditionalist-paternalist)¹⁹⁸ gesprochen werden. Für diese ist kennzeichnend, daß der formale Einfluß der Mitarbeiter auf die Unternehmungspolitik gering gehalten wird. Extremformen werden mit starker Gewerkschaftsopposition und geringer Mitarbeiterorientierung verbunden (traditional non-union/unitarist). Bei traditionell-paternalistischer Orientierung des Mitarbeiterkonzepts wird auf erwartete Bedürfnisse der Mitarbeiter durch die Unternehmungsführung unter dem Leitbild der Mitarbeiterfürsorge eingegangen. In modernen Versionen der Gewerkschaftsvermeidung bei geringer Mitarbeiterbeteiligung werden geeignete

¹⁹⁶ „By the philosophy of management, ... is meant ... management's attitudes toward the human resource components of the organization...“ Dunlop [Marktes] 390; auch Gospel/Palmer [Relations] 63 ff., Farnham/Pimlott [Relations] 44 ff., 48 ff., 73, Purcell/Sisson [Strategies] 112 f.

¹⁹⁷ Vgl. allgem. Kessler/Purcell [Style] 346 ff., Purcell [Styles] 535 ff., Purcell/Ahlstrand [HRM] 176 ff., Purcell/Sisson [Strategies] 112 ff.; Farnham/Pimlott [Relations] 73 ff., Gospel/Palmer [Relations] 63 ff., Guest [HRM] 118 ff., [Dream] 379 f., Marchington/Parker [Relations] 77 ff., 230 ff., Storey/Sisson [Managing] 6 ff., s. auch Scholz [Management] 142 ff.

¹⁹⁸ Vgl. Purcell/Ahlstrand [HRM] 191 ff., Purcell/Sisson [Strategies] 113; Guest [HRM] 125 f.

Maßnahmen durch Ermittlung der Mitarbeiterbedürfnisse und der relevanten externen Beschäftigungsbedingungen antizipiert.

Tabelle 8
Gliederung von Strategietypen der Mitarbeiterbeteiligung¹⁹⁹

Strategietypen der Mitarbeiterbeteiligung			
Orientierung der Beteiligung	Umfang der Beteiligung		
	gering	hoch	
	individuell	traditionell nicht-gewerkschaftlich ('traditional non-union') autoritär/paternalistisch	individualistisch partizipativ ('sophisticated non-union') 'interne Gewerkschaft'
	kollektiv	traditionell restriktiv/ gesetzlich-gewerkschaftlich ('constitutional')	integrativ gewerkschaftlich ('sophisticated modern/consultors')

Ist bei einer nicht kollektiv orientierten Politik die Beteiligung der Mitarbeiter hoch, wird auch von einer *individualistischen Strategie* gesprochen. Dieser Strategie wird das Stil-Konzept des Human Resource Management zugeordnet. Durch Einführung individuell orientierter Beteiligungssysteme wird dabei die Einbeziehung der Mitarbeiter gewährleistet. In manchen Fällen kann diese Strategie auch mit der Förderung unternehmungsinterner Interessenvertretungen – etwa im Sinne japanischer Unternehmungsgewerkschaften – verbunden sein und kollektive Elemente enthalten. Ein derartiges Vorgehen kann speziell auf die Isolierung bestehender kollektiver Mitarbeitervertretungen abzielen (*sophisticated non-union/human relations*).²⁰⁰ In der Literatur des Industrial Relations wird für diesen Strategiebereich der Verdacht der Mitarbeitermanipulation und der Umgehung legitimer Mitarbeiterinteressen geäußert bzw. impliziert.²⁰¹

Soweit eine *kollektive Orientierung* der Mitarbeiterbeteiligung vorliegt, kann wieder zwischen eher geringer und umfangreicherer Mitarbeiterbeteiligung unterschieden werden. Strategien mit Tendenz zu *geringer* Mitarbeiterbeteili-

¹⁹⁹ In Anlehnung an Purcell/Ahlstrand [HRM] 178ff.

²⁰⁰ Vgl. Purcell/Ahlstrand [HRM] 188ff., Purcell/Sisson [Strategies] 114; Guest [HRM] 124f.; als allgemeine Gestaltungstendenz s. u.

²⁰¹ Dies liegt daran, daß für einen fairen Leistungsausgleich die Anerkennung externer Mitarbeitervertretungen (Gewerkschaften) vorausgesetzt wird; vgl. Gospel/ Palmer [Relations] 64, Farnham/Pimlott [Relations] 73, Storey/Sisson [Managing] 7, Purcell [Styles] 538f.

gung versuchen, die Mitsprache der Mitarbeiter bzw. deren Vertretung auf ein Mindestmaß, insbesondere das gesetzliche Minimum zu beschränken oder zu umgehen. Dies geschieht durch die geeignete Gestaltung und Nutzung der Beteiligungs- und Verhandlungsstrukturen in der Unternehmung (s. o.). Insgesamt wird hierbei von einer *konstitutionellen Gewerkschaftsstrategie* gesprochen (constitutionalist).²⁰² Für die resultierenden Beziehungen kann eine weitere Unterscheidung nach *kooperativen* oder *konfliktären* Grundtendenzen sinnvoll sein. Im Gegensatz dazu wird bei einem relativ *hohen* Umfang der Mitarbeiterbeteiligung von einer Integration der Mitarbeitervertretung ausgegangen. Speziell wird versucht, mögliche Vorteile der kollektiven Organisation zu nutzen und konstruktive Beziehungen herzustellen. Ein Strategietyp dieser Art kann als konsultative oder *integrative Gewerkschaftsstrategie* bezeichnet werden (consultors/sophisticated modern).²⁰³

Für *neuere Entwicklungen* der Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen globaler Unternehmungskonzepte werden überwiegend Veränderungen traditionell-kollektiver Systeme hervorgehoben. Dazu gehört zum einen eine verstärkte Orientierung an der Unternehmungssituation mit stärker *unternehmungsorientierten* Vereinbarungen und zum anderen der Versuch einer *Individualisierung* der Mitarbeiterbeziehungen allgemein²⁰⁴ und damit auch der Mitarbeiterbeteiligung. Potentielle Konflikte ergeben sich für individualistisch orientierte Maßnahmen im Rahmen bestehender, speziell gesetzlich vorgegebener kollektiver Strukturen aufgrund möglicher oder erwarteter Einflußverluste der Mitarbeitervertretung. Für die strategische Führung kann dabei eine *Parallelstrategie* kollektiver und individualistischer Elemente als Übergang zu individualistischen Systemen oder zu einer integrativen Gewerkschaftsstrategie notwendig sein, was ggf. auch als Dauerzustand etabliert werden kann.²⁰⁵

Im *Gesamtzusammenhang der Personalführung* ergeben sich für die Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung nach *traditionellem* Muster vorwiegend indirekte Beziehungen zu den weiteren Teilbereichen der Personalführung. Die *separate Einordnung* des Bereichs kollektiver Beteiligung bzw. des Industrial Relations in Wissenschaft und Praxis mag als Indiz hierfür gelten. Die engsten Verbindungen bestehen zur Gestaltung von Kompensation, Mitarbeiterallokation und Arbeitseinsatz. Erst im Rahmen verstärkter Mitarbeiterbeteiligung bei der Gestaltung des Arbeitseinsatzes und darüber hinaus werden die relevanten Beziehungen zwischen der direkten Aufgabenerfüllung, der personalen Koor-

²⁰² Vgl. Purcell/Ahlstrand [HRM] 196ff., Purcell/Sisson [Strategies] 114f.

²⁰³ Vgl. Purcell/Ahlstrand [HRM] 199ff., Purcell/Sisson [Strategies] 115f.; Guest [HRM] 119ff.

²⁰⁴ Vgl. Schanz [Personal] 38f., 104ff.

²⁰⁵ Vgl. Kessler/Purcell [Style] 337ff., 350ff., Purcell/Ahlstrand [HRM] 184ff., 201ff., Storey/Sisson [Managing] 3, 9ff., 27, 97ff.

dination und der allgemeinen Entscheidungsbeteiligung enger. Dies wird bei den Weiterentwicklungen zum Vorschlagswesen, bei erweiterten Qualitätszirkel-Konzepten sowie in Gesamtansätzen, wie etwa dem Lean-Management, deutlich. Darüber hinaus sind dann auch Auswirkungen auf den Teilbereich der Potentialgestaltung, insbesondere in Verbindung mit umfassenden Anreiz- und Beteiligungssystemen zu berücksichtigen.

II. Entwicklung von Gesamtansätzen zur Integration der strategischen Personalführung

1. Abstimmung von Teilentscheidungen im Rahmen von Strategien der Personalführung

Die bisherigen Überlegungen zu den Teilaufgaben der Personalführung ermöglichen es, zwei grundlegende Aufgabenkomplexe der Personalführung abzugrenzen, für die in sich geschlossene Gestaltungsüberlegungen ableitbar sind und die damit auch als Grundlage einer strategischen Gestaltung der Personalführung herangezogen werden können. In Verbindung mit der in Teil C vorgeschlagenen Abgrenzung der Personalführung kann davon ausgegangen werden, daß beide Aufgabenkomplexe zusammen eine zweckmäßige und vollständige Erfassung der Problemstellung nach formalen und inhaltlichen Gesichtspunkten gewährleisten. Die Ausführungen zum inhaltlichen Gegenstand der potential- und einsatzorientierten Aufgabenkomplexe machen deren gegenseitige Abhängigkeit besonders deutlich. So zeigt sich gerade bei den Ansätzen zur Gestaltung des Personalpotentials die Bedeutung der zugehörigen Aufgaben- und Stellenstrukturen für die betrachtete Mitarbeitergesamtheit. Diesen *Korrespondenzgedanken* verdeutlicht Lutz wie folgt: „*Ein bestimmter, durch Produkt, Produktionsverfahren und Produktionsmittel definierter Produktionsprozeß erfordert einen spezifischen Beitrag an menschlicher Arbeitsleistung, der nicht mit jeder beliebigen Auslegung des betrieblichen Arbeitssystems zu ökonomisch vertretbaren Kosten erbringbar ist; und ein gegebenes Arbeitssystem ist sicherlich nicht in der Lage, jeden beliebigen Produktionsprozeß unter Beachtung des Rentabilitätsprinzips in Gang zu halten.*“¹ Als Ergebnis ist daher festzuhalten, daß erst die geeignete Verknüpfung beider Teilbereiche der Personalführung es ermöglicht, die Inhalte der Personalpolitik vollständig festzulegen und die Stellung und Ausrichtung der Personalwirtschaft in der Unternehmung zu bestimmen. Entsprechend hat eine *Gesamtstrategie der Personal-*

¹ Lutz [Markt] 22.

zepten für das Beschäftigungssystem der Unternehmung und die auftretenden Teilsysteme. Diese Maßnahmenbündel können als *Beschäftigungsstrategien* bezeichnet werden. „It has major theoretical value insofar as it can help us integrate – and see the relationships between – such things as organisational structures, organisational cultures, motivation, leadership styles, job design, recruitment, reward systems and so on. And it is valuable in the practical sphere in that it provides a starting point for organisational thinking about such things as ‘employment’, ‘personnel’, ‘manpower’, and ‘industrial relations’ policies.“⁵ Eine Beschäftigungsstrategie legt zunächst die Beschäftigungssituation für die betrachteten Mitarbeiter und deren Stellung im Leistungsprozeß generell fest. Sie trägt hierbei insbesondere dem Grundgedanken der Erreichung und Erhaltung von personalen Wettbewerbsvorteilen und Erfolgspotentialen Rechnung. Ihre konkrete Ausgestaltung erfährt die Beschäftigungsstrategie durch die zugehörigen, abgestimmten Potential- und Einsatz(teil)strategien. Diese legen neben dem internen Maßnahmenrahmen auch den Rahmen der externen Beziehungen fest. Die strategische Personalführung hat weiterhin die Abstimmung einzelner Beschäftigungsteilstrategien im Hinblick auf das gesamte Beschäftigungssystem der Unternehmung und seinen Beitrag im Unternehmungsprozeß zu gewährleisten. Faßt man diese Grundgedanken unter dem Gesichtspunkt der *Integration* zusammen, so definiert die Beschäftigungsstrategie die Stellung und Ausrichtung der Personalwirtschaft in der Unternehmung und bildet die Grundlage für die bereichsübergreifende Abstimmung von Maßnahmen der Personalführung im Rahmen der Unternehmungsführung. Sie ist weiter Basis der bereichsinternen Abstimmung von Teilfunktionen der Personalführung sowie der hierarchischen Abstimmung mit der taktischen und operativen Ebene.

Ausgehend vom Gedanken der Beschäftigungsstrategie ist es weiter möglich, die *Teilaufgaben der Personalführung im Gestaltungszusammenhang* darzustellen. Einen Überblick über den daraus resultierenden Ansatz zu funktionalen und inhaltlichen Strukturen der strategischen Personalführung gibt Tabelle 9. Den formalen Ausgangspunkt bildet ein konkretes Gestaltungskonzept für das Beschäftigungssystem der Unternehmung bzw. für bestimmte Mitarbeitergruppen oder Bereiche. Damit verbindet sich eine grundsätzliche, umfassende Vorstellung von der Gestaltung der Personalkonfiguration und der zugehörigen Einsatzstrukturen als Grundlage weiterer Maßnahmen der Teilfunktionen. Inhaltliche Voraussetzung ist die globale Abstimmung der personalen Leistungsbedarfe der Unternehmungsprozesse mit dem Personalpotential und den personalen Einsatzstrukturen, speziell mit der direkten Aufgabenerfüllung.

⁵ Watson [Management] 133 (employment strategy), für eine an internen Arbeitsmärkten orientierte Abgrenzung von *Arbeitskräftestrategien* s. Lutz [Markt] 19ff.

Tabelle 9

Überblick über die Gegenstände der strategischen Personalführung

Gestaltungsgegenstände der Personalführung				
Potentialbezogene Inhalte		Einsatzbezogene Inhalte		
Potentialbewegung	Potentialeigenschaften	Aufgabenerfüllung	Beteiligung	Aufgabenrahmen
Auswahl Einstellung Vertragsabschluß Eingliederung Marketing i. e. S. Versetzung Beförderung Ausscheiden Zuweisung/ Ausleihe Entwicklung	Beurteilung · verhaltens- · entwicklungs- bezogen Kompensation · Entlohnung · monetäre Neben- leistungen · Sachleistungen · sonstige Ver- günstigungen	Aufgabenteilung Aufgabensynthese Arbeitsgestaltung Aufgabenver- teilung Personale Koordination Leistungszeiten, Zeitabstimmung	Information/ Kommunikation · Vorschlags- · Beschwerde- wesen Entscheidungs- beteiligung · Konsultation · Diskussion · Mitbestimmung Repräsentation	Arbeitsumgebung · Arbeitsplatz · Layout, Bereiche · Gebäude Sozialmaßnahmen · Sozialleistungen · Gesundheitspol. · Arbeitssicherheit Arbeitszeit- konzepte · Chronologie · Chronometrie
Personalpotential, -konfiguration(en)		Einsatzstrukturen, personalbezogene Aufgabenkonfiguration		
Potential-Kostenkonfiguration Potential-Budgetierung		Einsatz-Kostenkonfiguration (dir./indir.) Einsatz-Budgetierung		
Bedarfs-/Nachfolge-/Laufbahngestaltung einsatzbezogene Beschäftigungsstrukturen i. e. S. einsatzbezogene Kosten-/Budgetstrukturgestaltung			indirekte Kostenelemente	
	Beurteilungssysteme		(+)	
(+)	Anreiz-/‘Control’-Strategien		(+)	(+)
(+)	Humanisierungskonzepte (QWL/STE/HRel)			
Beschäftigungskonfigurationen/Beschäftigungssystem der Unternehmung				
Führungsaufgaben				
Planung, Steuerung von Strategien/interne Integration/Ein- ordnung in die Gesamtführung	Personalwirt- schaftlicher Beitrag zur Pla- nung, Steuerung anderer Bereiche/ Initiative	Unterstützung von Funktionen der Personalführung Personal- Controlling	Gestaltung der Aufgaben verteilung für personabezogene Führungsaufgaben	Organisation des Personalwesens (Personalfunktion)
personalbezogener Beitrag zur Vorbereitung, Durchführung und Steuerung des strategischen Managements (Personalelemente der Führung, Meta-Führung)				
Personaladministration/Interessenvertretung/Vertragsgestaltung/Rechtswesen/ Rechnungslegung				

Aus Sicht der *Potentialgestaltung* können analog erst mit einer Konkretisierung personaler Elemente der Aufgabengestaltung auch die Teilaufgaben der bedarfsbezogenen Personalplanung und -steuerung durchgeführt werden (s. D.I.2.e). Dies wird durch die formalen Beziehungen zwischen der Bestimmung des Bedarfsprogramms der Arbeitsleistung, der weiteren Ableitung und Gestaltung des Bedarfsprogramms an Mitarbeitern sowie der Entwicklung von Strategien der Bedarfsdeckung verdeutlicht. Mit zunehmender Konkretisierung zugehöriger Maßnahmen der externen Beschaffung, der internen Bewegung und Entwicklung sowie der Beurteilung und Kompensation im Rahmen einer Teilstrategie der Potentialgestaltung wird dabei auch eine genauere Abstimmung mit den relevanten Elementen des Mitarbeitereinsatzes notwendig.

Gleiche Überlegungen gelten für die Gestaltung der *Bedingungen des Mitarbeitereinsatzes*. Die Beschäftigungsstrategie bildet auch hier die Grundlage der Ausrichtung und Konkretisierung eines Strategie(teil)konzepts für die Einsatzbedingungen der Mitarbeiter. Im Zentrum steht die Strategie der funktionalen Aufgabengestaltung im Rahmen der gewählten Technologien der Leistungserstellung, die um sachliche Gestaltungselemente und Aspekte der personalen Koordination zu ergänzen ist (s. Tab. 9). Die *Konzeption der mitarbeiterbezogenen Aufgabengestaltung* kann dabei als Kernelement der Beschäftigungsstrategie bezeichnet werden, da sie die Anforderungen an die Mitarbeiter und deren Stellung und Bedeutung im Leistungsprozeß wesentlich beeinflusst. In diesem Zusammenhang sind auch die weiteren Strategieelemente, insbesondere die Mitarbeiterbeteiligung und die Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung zu sehen. Für die sachliche und funktionale Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes gilt, daß sie neben der Abstimmung mit den Maßnahmen zur Gestaltung des Mitarbeiterpotentials auch die Beziehungen zu sachlichen Aspekten der Aufgabenerfüllung bzw. zur Technologie der Unternehmungsprozesse zu berücksichtigen hat.

Sowohl bei der Erfassung und Realisierung von Wettbewerbsvorteilen als auch bei der genaueren Bestimmung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt wird es notwendig, die Gesamteigenschaften des relevanten Beschäftigungs(teil-)systems zu berücksichtigen. Darüber hinaus ergeben sich eine Reihe von Gestaltungsaufgaben, die grundsätzlich *übergreifender* Natur sind (s. Tab. 9). Hierbei handelt es sich einmal um die konkreten, stellenbezogenen Bedarfs-, Nachfolge- und Laufbahnstrukturen, die auch als *einsatzbezogene Beschäftigungsstrukturen* i.e.S. bezeichnet werden können, da hier die Kernelemente der Stellenaufgaben im Vordergrund stehen. Soweit diese auch monetär abgebildet werden, handelt es sich um die einsatzbezogenen Kosten- und Finanzstrukturen der Personalwirtschaft. Hiermit verbinden sich insbesondere Erfassungs-, Auswertungs- und Planungsrechnungen zu den *direkten Personalkosten*. Ein weiterer, übergreifender Problembereich wird durch die Gestaltung von *Beurteilungs- und Anreizsystemen* repräsentiert. Zwischen beiden Systemen bestehen

inhaltliche Parallelen, ggf. ein Mittel-Zweck-Verhältnis, wobei der Erfassungsgedanke bei Beurteilungssystemen, der Verwertungs- und Gestaltungsgedanke bei Anreizsystemen im Vordergrund steht (s. D.I.). Je nach Umfang und Zweck der Systeme können sich diese auf die gesamten Teilbereiche der Personalführung erstrecken. Schließlich sind *Humanisierungskonzepte* als Beispiel übergreifender Gestaltungsansätze zu nennen, die ebenfalls mit der Beschäftigungsstrategie abzustimmen sind. Soweit Beschäftigungs(teil)strategien bereichs- oder gruppenspezifisch gestaltet werden, ergeben sich weitere *Abstimmungsaufgaben* in bezug auf das Beschäftigungssystem der Unternehmung. Hierbei kann neben der globalen Abstimmung auch eine 'Querabstimmung' einzelner Teilfunktionen über Mitarbeitergruppen hinweg erfolgen (etwa Kompensation, Entwicklung, Beteiligung etc.; s. Abb. 28).

Ausgehend von diesem funktionalen Überblick ergeben sich drei grundlegende Fragestellungen für die Gesamtbetrachtung der strategischen Personalführung. Zum einen kann der *Prozeß der strategischen Personalführung*, die Ausgestaltung und Zusammenhänge seiner Teilphasen und seine Stellung im Rahmen des formal übergeordneten Prozesses der Unternehmungsführung näher betrachtet werden. Hieraus können zusätzliche Erkenntnisse über die Stellung und Bedeutung von Beschäftigungsstrategien im Rahmen der Planung und Steuerung abgeleitet werden. Weitere Implikationen ergeben sich für die Gestaltung der zugehörigen Prozesse und der Beziehungen zwischen den jeweiligen Teilphasen. Der zweite Problembereich betrifft die Entwicklung einer inhaltliche Konzeption von *Beschäftigungsstrategien*, d.h. von Gestaltungsansätzen für Beschäftigungssysteme der Unternehmung. Diese sollen eine grundlegende Ausrichtung der Gestaltung gewährleisten und konkrete Rückschlüsse auf die Potential- und Aufgabenkonfiguration sowie auf die Arbeitsmarktbeziehungen der Unternehmung zulassen. Die dritte Problemstellung ergibt sich im Zusammenhang mit der Unterstützung und Integration der strategischen Personalführung durch das strategische *Personal-Controlling*. Diese drei Problemstellungen werden im folgenden eingehender erörtert.

2. Integration der Teilphasen im Prozeß der strategischen Personalführung

a) *Strategische Unternehmungsführung als Rahmen für die strategische Personalführung*

Die Betrachtung der *Teilphasen im Prozeß der strategischen Personalführung* beruht zunächst auf rein formalen Überlegungen zu den Phaseninhalten und -beziehungen (s. B.I.2). Alternativen der Umsetzung und Ausgestaltung können daraus in einem zweiten Schritt abgeleitet werden. Konkrete Gestal-

tungsaussagen haben schließlich die Problemstellung der strategischen Personalführung in der Unternehmung zu berücksichtigen. Eine genauere Analyse prozessbezogener Teilprobleme erscheint nicht nur aus *Integrationsgesichtspunkten*, sondern auch im Hinblick auf stark *pragmatisch-normativ geprägte Literaturbeiträge* in diesem Bereich angezeigt.

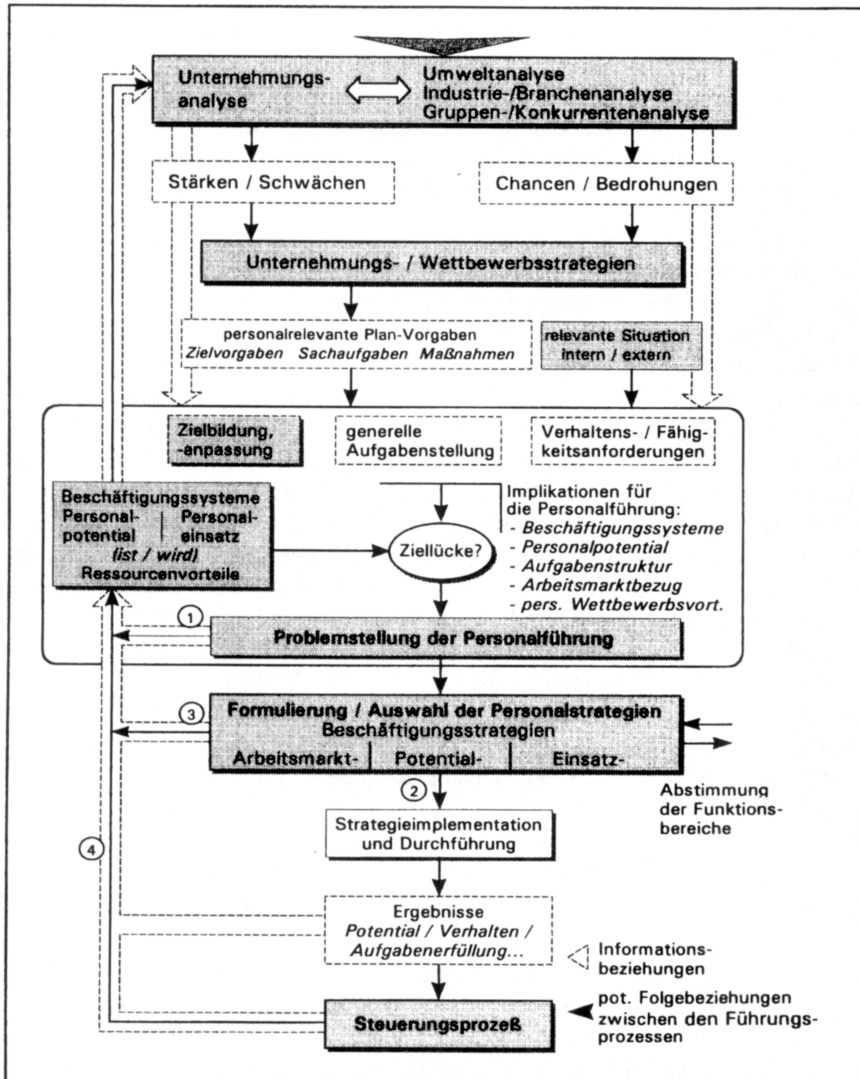


Abbildung 29: Systematisierung des Phasenzusammenhangs der strategischen Personalführung

Bei der funktionalen Kennzeichnung der Personalführung wird deutlich, daß eine strikte Abgrenzung der Personalführung vom Gesamtprozeß der Unternehmensführung nur schwer möglich ist, vielmehr stellen sich personale Überlegungen als elementarer Teil der Führung, insbesondere der strategischen Führung dar. Diesem Umstand soll dadurch Rechnung getragen werden, daß zentrale Beziehungen zwischen der formal übergeordneten Behandlung strategischer Gesamtprobleme und der eigenständigen Behandlung personaler Fragestellungen in die Überlegungen zum Prozeß der strategischen Personalführung einbezogen werden. Hieraus sollten sich sowohl Hinweise zur Bedeutung ganzheitlicher Strategiekonzepte der Personalführung als auch Möglichkeiten einer prozeßorientierten Integration der Personalführung ableiten lassen. Einen Überblick über die relevanten Teilphasen sowie deren Informations- und Folgebeziehungen vermittelt Abbildung 29.⁶ Als Grundlage dient die Systematisierung des Führungsprozesses in B.I.2 (s. Abb. 2), wobei die inhaltlichen Besonderheiten strategischer Führungsprozesse betont werden.

Bei einer Untersuchung der Stellung personaler Aspekte im Rahmen übergreifender Problemstellungen einerseits und der grundsätzlichen Bedeutung der strategischen Unternehmensführung für die Personalführung andererseits ist es zweckmäßig, die *strategische Unternehmensplanung* als formalen Ausgangspunkt der Betrachtung zu wählen. Zur Bestimmung des Stellenwerts personalwirtschaftlicher Überlegungen in den jeweiligen Führungsphasen ist eine genauere Analyse der zugehörigen Teilaufgaben und Gestaltungsgegenstände notwendig. Im Mittelpunkt stehen dabei die Ermittlung der strategischen Problemstellung für das Wirtschaften der Unternehmung, speziell die Erkennung relevanter Erfolgsfaktoren, und die Ausrichtung der Unternehmung im Wettbewerbsprozeß durch geeignete Strategien (s. C.II.3). Abbildung 29 verdeutlicht diese Schwerpunkte. Speziell ergeben sich *inhaltliche und funktionale Verbindungen* zwischen den allgemein und personal orientierten Führungsphasen aufgrund von Parallelen in der Problemstellung.⁷ Dem Gedanken der Integration kann dementsprechend durch eine funktionale 'Querschnittsbetrachtung' Rechnung getragen werden.

Ausgangspunkt einer Ermittlung konkreter Probleme der strategischen Unternehmensführung sind zunächst die *strategischen Ziele* als Leitbild der Unternehmung. In Anbetracht der Informationslage auf der strategischen Ebene ist

⁶ Vgl. Craft [Strategy] 53f., Bea/Haas [Management] 49f., 58f., Butler/Ferris/Napier [HRM] 21, 31ff., 67ff., Craft [Strategy] 50, 53, Dyer [Process] 259, 263, Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 467, Manzini/Gridley [Planning] 5ff., Mintzberg [Design] 174, Schweitzer [Planung] 33, Staehle [Management] 576ff., Wright/McMahan [Perspectives] 299.

⁷ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 22f., Craft [Strategy] 53, 58, Weber/Klein [Planung] 2148f.

die Konkretisierung strategischer Ziele gleichzeitig eng mit der Erkennung strategischer Gestaltungsbedarfe im Rahmen der Problemfeststellung verbunden. Die *Problemfeststellung* umfaßt die interne und externe Analyse und Prognose der Unternehmungssituation, die Gegenüberstellung der daraus gewonnenen Ergebnisse mit den strategischen Soll-Vorstellungen für die Unternehmung sowie die Ermittlung und Analyse der dabei möglichen Divergenzen als Ursache strategischer Handlungsbedarfe. Im Rahmen der externen Analyse und Prognose wird versucht, die strategisch relevanten Faktoren für das Wirtschaften der Unternehmung aus Umwelt, Branche und Markt zu erfassen und nach ihrem Wirkungspotential als Chancen, Risiken oder Bedrohungen zu bewerten.

Die interne Analyse und Prognose dient der Ermittlung strategisch relevanter *Ressourcen* und *Potentiale* als Stärken und Schwächen der Unternehmung im Wettbewerb und, damit verbunden, einer Bestimmung der relativen Wettbewerbsposition(en) der Unternehmung (s. Abb. 18). Im Rahmen der Lückenanalyse werden strategische Problemfelder, kritische Bereiche und Wettbewerbsfaktoren durch Gegenüberstellung mit den entwickelten Soll-Vorstellungen ermittelt. Auf ihnen baut die Entwicklung allgemeiner Unternehmungs- und Wettbewerbsstrategien auf. Die inhaltlichen Grundgedanken dieses Vorgehens⁸ gelten sowohl für die strategische Unternehmungsführung als auch für die daraus abgeleiteten Teilfunktionen.

Grundsätzlich ist zu erwarten, daß eine Reihe *personaler Fragestellungen* elementarer Bestandteil strategischer Gesamtüberlegungen ist. Dies ist bereits bei der Zielbildung, speziell im Zusammenhang mit der Formulierung *sozialer Zielvorstellungen* erkennbar. Darüber hinaus treten sowohl bei der Problemfeststellung als auch bei der Strategieformulierung grundsätzliche Fragen zum *personalen Leistungspotential* und zu möglichen Erfolgsfaktoren mit *personalem Charakter* auf, was im Rahmen von Überlegungen zu *personalen Wettbewerbsvorteilen* deutlich wird (s. C.II.3).⁹ Besondere Bedeutung kommt der Berücksichtigung grundsätzlicher bzw. 'kritischer' *personaler Aspekte* bei einer Beurteilung der Wirkungen bzw. der Machbarkeit und Umsetzung strategischer Maßnahmen zu, speziell unter dem Gesichtspunkt *personaler Leistungsverfügbarkeit und Leistungsergebnisse*.¹⁰ Davon sind Kerninhalte der als Unterstützungsfunktion gekennzeichneten Teilaufgaben der strategischen Perso-

⁸ Vgl. etwa Bea/Haas [Management] 64ff., Bisani [Personal] 570ff., Craft [Strategy] 53f., Hammer [Planung] 37ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 154ff., Weber/Klein [Planung] 2149ff.

⁹ Vgl. Cappelli/Singh [HRM] 186, potentialbezogen Bea/Haas [Management] 97ff., allgem. Dyer [Process] 258ff.

¹⁰ Vgl. Bea/Haas [Management] 175ff., Craft [Strategy] 57ff., Drumm [Personal] 536, 552f., Dyer [Process] 260ff., Dyer/Holder [Perspective] 4f., Manzini [Planning] 80ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 231.

nalführung betroffen. Schließlich bildet die strategische Unternehmungsplanung den Ausgangspunkt für die weiteren Teilplanungen, indem Vorgaben zu Zielen, zu grundlegenden Aufgabenstellungen oder Maßnahmen für Teilbereiche der Führung festgelegt werden. Hier ergibt sich der formale Übergang zum Aufgabenbereich der strategischen Personalführung, was in Abbildung 29 graphisch verdeutlicht wird.

b) Planungsprozeß der strategischen Personalführung

Als Ausgangspunkt einer eingehenderen Betrachtung von Teilphasen der strategischen Personalführung bietet sich die *Zielbildung* bzw. Zielbildungsplanung an.¹¹ Die Zielbildung stellt einen kreativen Prozeß – von der Zielsuche, Operationalisierung und Ordnung der Ziele bis hin zur Realisierbarkeitsprüfung und Entscheidung – dar (s. C.I.2).¹² Hierbei sind die Ziele für die strategische Personalführung in Abstimmung mit vorgegebenen Oberzielen zu konkretisieren. Im Zusammenhang mit den übergeordneten Führungsprozessen können insbesondere zwei Ansatzpunkte der Zielbildung unterschieden werden; einmal handelt es sich um die Ableitung und Präzisierung strategischer Personalziele aus den personalrelevanten generellen – insbesondere sozialen – Zielen der Unternehmung. Hier kann von einer *allgemeinen Ausrichtung* der Personalführung gesprochen werden. Zum anderen ergeben sich Ziele aus den konkreten Anforderungen und Implikationen der Unternehmungsstrategien. Die strategische Personalführung hat hierbei die relevanten Soll-Überlegungen aus den übergeordneten Vorgaben zu konkretisieren und zu operationalisieren. Insofern handelt es sich um bereits aufgaben- und *problemorientierte Ziele* (s. Abb. 29).¹³ Zusätzlich sind Aufgaben der bereichsinternen und -externen *Zielkoordination* als Grundlage einer allgemeinen Abstimmung der Führung zu berücksichtigen.¹⁴ An dieser Stelle wird deutlich, daß aus den genannten Zusammenhängen potentielle Vor- und Rücklaufbeziehungen zu anderen Phasen sowie zu anderen Führungsprozessen entstehen können. Dies gilt speziell für die Orientierung an konkreten Problemstellungen und an der grundsätzlichen Erfüllbarkeit strategischer Soll-Vorgaben. Die resultierende Fragestellung einer *prozeßorientierten Integration und Querabstimmung* gilt auch für die weiteren Teilphasen.

¹¹ Vgl. Drumm [Personal] 551, Nkomo [Planning] 67 ff., Weber/Klein [Planung] 2148 ff., allgem. Friedl [Controlling] 136, Wild [Planung] 39.

¹² Vgl. Bisani [Personal] 571 ff., Schweitzer [Planung] 60 ff., Wild [Planung] 52 ff., Friedl [Controlling] 140 ff.

¹³ Vgl. Bisani [Personal] 577 ff., Nkomo [Planning] 68 f., Dyer [Process] 263 f.

¹⁴ Vgl. Küpper [Controlling] 68 ff.

Der Bestimmung eines Soll-Rahmens für die strategische Personalführung kann die *Problemfeststellung* folgen. Ablauf und Orientierung der anfallenden Teilaufgaben der Lageanalyse, Lageprognose, Lückenanalyse und Problempräzisierung stimmen mit dem dargestellten Vorgehen für die strategische Unternehmensführung überein (s. auch D.I.2.e).¹⁵ Daraus ergeben sich potentielle Informations-, Folge- und ggf. Rücklaufbeziehungen bei der Integration von Planungen. Konkret orientiert sich die externe Lageanalyse und -prognose an personalrelevanten Umweltaspekten und der Identifikation bzw. Konkretisierung von *personalbezogenen Chancen und Risiken*. Die interne Analyse und Prognose erfaßt personalbezogene Unternehmensaspekte in Relation zum Wettbewerbsgeschehen als *personale Stärken und Schwächen*. Für beide Elemente der Lageanalyse und Lageprognose sind die Verbindungen zur unternehmensbezogenen Betrachtung unschwer erkennbar, was Abbildung 29 verdeutlicht. Für einzelne Gegenstandsbereiche kann die Problemfeststellung an konkreten Soll-Vorgaben, speziell an relevanten Ziel-, Aufgaben- und Maßnahmenvorgaben der strategischen Gesamtplanung ausgerichtet werden, was die Erfassung und Differenzierung möglicher Teilprobleme im Rahmen der Lückenanalyse erleichtert. Gleichzeitig liefert eine '*vorgabenorientierte*' *Lückenanalyse* nicht nur Hinweise auf Gestaltungsprobleme für die strategische Personalführung, sondern auch Informationen zur internen Umsetzbarkeit und externen Machbarkeit übergreifender Führungsvorgaben.¹⁶ Grundsätzlich ist neben dieser '*Vorgabenorientierung*' auch der *eigenständige Charakter* der Personalführung bei einer Orientierung an personalen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen, um den gesamten Gestaltungsbereich der Personalführung zu erfassen.¹⁷ Ansatzpunkte bieten hier etwa die Konkurrentenanalyse oder das Benchmarking.¹⁸ Die ermittelten Probleme haben weitere Schritte der Konkretisierung, Analyse und Strukturierung zu durchlaufen, um die nachfolgende Problemlösung bestmöglich zu gewährleisten.

Aufbauend auf die Problemfeststellung kann die Formulierung und Auswahl von *Strategien* der Personalführung erfolgen. Die jeweils relevante Problemlücke bildet die Grundlage zur Ermittlung der notwendigen Entwicklungsrichtung für konkrete Maßnahmen. Diese sind zu unabhängigen Alternativen, hier Strategien, zusammenzufassen und zu konkretisieren.¹⁹ Aus Sicht der Ent-

¹⁵ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 68 ff., Craft [Strategy] 62 ff., Berthel [Personal] 174 f., Nkomo [Planning] 67 ff., inhaltlich s. Drumm [Personal] 282 ff., Laukamm [Ressourcen] 256 ff., Weber/Klein [Planung] 2149 ff.

¹⁶ Vgl. Craft [Strategy] 57 ff., 68 ff., Dyer [Process] 261 ff., Manzini [Planning] 80 ff.

¹⁷ Vgl. Berthel [Innovation] 319 ff., Craft [Strategy] 66 f., Nkomo [Planning] 69, Weber/Klein [Planung] 2144.

¹⁸ Vgl. Berthel [Personal] 175, Drumm [Personal] 61, 283 f., Piontek [Controlling] 361 ff.

¹⁹ Vgl. Nkomo [Planning] 70, allgem. Bea/Haas [Management] 152, Schweitzer [Planung] 66 ff., Wild [Planung] 70 ff.

wicklung eines eigenständigen und integrierten strategischen Beitrags der Personalführung kann einem strategischen Gesamtkonzept, wie es im Gedanken der *Beschäftigungsstrategie* zum Ausdruck kommt, besondere Bedeutung zugeordnet werden. Mit einem solchen Gesamtkonzept werden die allgemeine Ausrichtung der Gestaltung bestimmt und die erwarteten Wirkungen im Rahmen der gesamten strategischen Führung definiert. Insbesondere können Anforderungen an die Teilbereiche der Personalführung, d.h. an die zugehörige Potentialkonfiguration, Aufgabenstruktur sowie externen Beziehungen, und ihre Stellung zueinander genauer festgelegt werden. Damit wird auch die Berücksichtigung interner und externer Aspekte der Integration erleichtert. Aufgrund des besonderen Charakters und der Bedeutung *personaler Wettbewerbsvorteile* kann es zweckmäßig sein, deren Entwicklung und Erhaltung als Teilstrategien im Rahmen eines Gesamtstrategiekonzeptes gesondert zu berücksichtigen ('strategic initiatives'²⁰).

Im Zusammenhang mit der Entwicklung von Maßnahmen und deren Bündelung zu Strategiealternativen sind die zugehörigen Ergebnisse bzw. Wirkungen zu bestimmen. Diese Phase der *Prognose* bzw. *Wirkungsermittlung* ist grundsätzlich auf die Erfassung *zielrelevanter Wirkungen* und die Bewertung der Strategiealternativen ausgerichtet.²¹ Sie kann aufgrund von Ziel- und Informationsunsicherheiten der strategischen Ebene auch allgemeiner, als *generelle 'Wirkungsanalyse'* konzipiert werden. Hierbei ergeben sich enge Verbindungen zur Problemfeststellung bzw. zum Gesamtansatz strategischer Früherkennungssysteme (s. D.II.4.d). Als Ansatzpunkte der strategischen Wirkungsermittlung werden speziell die interne Machbarkeit und externe Durchführbarkeit sowie Aspekte der Ergiebigkeit genannt ('feasibility').²² Gerade hier zeigen sich zentrale Ansatzpunkte und Probleme einer Abstimmung im Rahmen der Unternehmensführung (s.o., Abb. 29). Neben den konkreten Zielwirkungen ergeben sich zusätzliche Fragen zu Ungewißheit und Risiko, zu möglichen Ergebnisabweichungen, zur Bedeutung und Wirkung einzelner Einflußfaktoren im Rahmen von Sensitivitätsanalysen sowie zu Toleranzgrenzen und Warngrößen. Die Wirkungsermittlung liefert dabei gleichzeitig Basisinformationen zur Festlegung von *Vorgabegrößen* im Steuerungsprozeß. Es wird auch deutlich, daß die Wirkungsermittlung nur formal von der Strategieentwicklung getrennt werden kann, da mit der Feststellung einzelner Strategiewirkungen stets auch Anre-

²⁰ Vgl. Craft [Strategy] 67, Weber/Klein [Planung] 2144f. auch Laukamm [Ressourcen] 256ff.

²¹ Vgl. Schulte-Zurhausen [Organisation] 337ff., Schweitzer [Planung] 68ff., Wild [Planung] 87ff., 106f., enthält aber auch allgemeine 'Zustandselemente', s. Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 16ff.

²² Vgl. Bea/Haas [Management] 175ff., Craft [Strategy] 68, Dyer [Process] 261ff., Dyer/Holder [Perspective] 4f., Laukamm [Ressourcen] 271ff., Manzini [Planning] 80f., Schreyögg/Steinmann/Thiem [Personal] 400.

ungen für die Anpassung, Abstimmung und Weiterentwicklung von Strategiealternativen einhergehen. Gerade die adäquate *Abstimmung* einzelner Maßnahmen und Teilstrategien ist überwiegend erst im Zusammenhang mit der Wirkungsermittlung denkbar. Ähnliche Überlegungen gelten auch für die *Entwicklung begleitender Maßnahmen* zur Implementierung von Strategien²³ sowie für potentielle Anpassungsmaßnahmen im Rahmen der Früherkennung. Der Wirkungsermittlung können daher – neben der reinen Prognosefunktion – auch Aufgaben der *Operationalisierung und Konkretisierung von Strategiealternativen* im Hinblick auf die Erfassung und Analyse der Wirkungen sowie deren Bewertung und Überwachung zugerechnet werden.

Letzte Phase des Planungsprozesses ist die *Bewertung und Auswahl* der Strategiealternativen.²⁴ Die Bedeutung umfassender *strategischer Gesamtkonzepte* ist hier vor allem in der Einordnung in übergeordnete Bewertungs- und Auswahlzusammenhänge zu sehen. Betrachtet man die Zusammenhänge formal, so sind zunächst die relevanten Bewertungskriterien aus den zugehörigen Zielen der strategischen Personalführung abzuleiten und nach ihrer Bedeutung im Entscheidungszusammenhang zu gewichten. Weiter müssen für jede Alternative und jedes Bewertungskriterium die Kriterienausprägungen (-wirkungen) ermittelt werden. Dies erfolgt letztlich in Verbindung mit der Wirkungsermittlung. Die Auswahl der Strategiealternativen macht eine Gesamtbetrachtung von Kriterienwerten und -gewichten jeder Alternative sowie der daraus resultierenden Rangordnung(en) notwendig. Soweit die Kriterienwerte ungleichnamig sind, setzt dies eine Umwandlung in gleichnamige Kriterienwerte, etwa Nutzenwerte, als Zwischenschritt voraus.²⁵ Insgesamt wird in dieser Phase die *Problematik des isoliert-funktionalen Vorgehens* traditionell personalwirtschaftlicher Betrachtung für strategische Grundsatzentscheidungen deutlich. Mit der Entscheidung für eine Alternative kann die Durchsetzung und damit der Übergang zur Steuerung erfolgen.

c) Steuerungsprozeß der strategischen Personalführung

Ausgangspunkt von Teilphasen der Steuerung ist die Durchsetzung (vgl. Abb. 2). Die *Durchsetzung*²⁶ hat die Voraussetzungen für die Realisation zu schaffen. Sie nimmt dabei Funktionen der Bereitstellung, Koordination, Infor-

²³ Im Hinblick auf personalbezogene Umsetzungsprobleme insbes. Dyer [Process] 260, Bea/Haas [Management] 183f.

²⁴ Vgl. Hans/Warschburger [Controlling] 36ff., Pfohl/Stölzle [Planung] 59, Schulte-Zurhausen [Organisation] 338ff., Schweitzer [Planung] 94ff., Wild [Planung] 100ff.

²⁵ Vgl. Bamberg/Coenenberg [Entscheidung] 30ff., 49ff.

²⁶ Vgl. Bisani [Personal] 596f., Friedl [Controlling] 73ff., 165ff., Schweitzer [Planung] 94ff., Wild [Planung] 42f.

mation, Instruktion und Verantwortungsallokation wahr und gewährleistet die weitere Kontrolle und Sicherung. Hierzu gehört zunächst die Umsetzung der inhaltlichen Planungsvorgaben als verbindliche Handlungsvorgaben und Aktionsrahmen für die Realisation sowie als Vorgabegröße für die Kontrolle. Darauf aufbauend ist die sachliche Verfügbarkeit notwendiger Einsatzgüter sicherzustellen. Schließlich ist die Planrealisation durch eine geeignete institutionelle Rahmengogebung zu unterstützen. Dies geschieht durch die Schaffung und Anpassung der zugehörigen Organisation sowie durch Information, Instruktion und Motivation der Mitarbeiter, insbesondere über Zielvereinbarungen und die Übertragung von Ergebnisverantwortung. Im Anschluß daran können die einzelnen strategischen Maßnahmen und nachgeordnete Planungsstufen ausgelöst werden. Darüber hinaus ist es möglich, daß Maßnahmen der ausführungsbezogenen Koordination und Anpassung, Rückläufe und Korrekturen bereits durchgeführt werden. Zentrales Instrument der Durchsetzung ist die *Budgetierung*, bei der die monetäre Operationalisierung der Planungsvorgaben im Vordergrund steht.²⁷ Von besonderer Bedeutung sind dabei Aspekte der monetären Koordination und der Formulierung konkreter Kontrollgrößen. Letztere können auch als Vorgaben für die verantwortlichen Mitarbeiter in Anreizsysteme eingehen. Auf strategischer Ebene sind allerdings nur grobe, bereichs- und strategiebezogene Budgets realistisch (s. D.II.4.e).

Entsprechend der Bedeutung strategischer Planungen für die Unternehmung ist der Durchsetzung und Implementierung eine zentrale Stellung im strategischen Führungsprozeß zuzuordnen. Aufgrund *personal*er Wirkungen und *Wirkungsinterdependenzen* im Rahmen übergreifender Problemstellungen stellen *inhaltliche* Aspekte der Durchsetzung in vielen Fällen ein 'Verbundproblem' dar. Die Durchsetzung der Personalplanung hat daher vielfach den Charakter eines Teilbeitrags zur Gesamtdurchführung der strategischen Planung. Allgemein erschwert der globale Charakter strategischer Planungen die konkrete Handhabung der Durchsetzung mittels operationaler Vorgaben zu Maßnahmen, Verhaltensanforderungen oder Ergebnissen. Dies ist ein Grund, warum die Durchsetzung in vielen Fällen als Schwachstelle der strategischen Führung ausgemacht wird. Dabei kann eine Reihe inhaltlicher Durchsetzungsprobleme über die Einbindung der taktischen Planung und eine geeignete Ausgestaltung der Kontrolle gelöst werden. Darüber hinaus treten in der Durchsetzung selbst eine ganze Reihe *personalrelevanter Teilaufgaben und Probleme* auf, welche durch die Personalführung unterstützt werden können (Meta-Führung, s. C.I.4.a, C.II.2.b).²⁸

²⁷ Vgl. Friedl [Controlling] 74f., Küpper [Controlling] 294ff., Schmidt [Controlling] 66ff., Schweitzer [Planung] 32ff., Wild [Planung] 39f.

²⁸ Vgl. Bea/Haas [Management] 183f., Dyer [Process] 260, Küpper [Controlling] 405f., Schreyögg/Steinmann/Thiem [Personal] 397, 400ff., Wild [Planung] 43.

Der *Kontrollprozeß* setzt mit der Realisation von Strategien der Personalführung ein. Er orientiert sich an der rechtzeitigen Erkennung und Analyse von Abweichungen im Zusammenhang mit der jeweiligen Strategie und bildet die Grundlage für die Einleitung korrekativer Maßnahmen. Die Kontrolle kann sich dabei sowohl auf die Planergebnisse und den Planfortschritt als auch auf den Planinhalt beziehen.²⁹ In Abhängigkeit davon sind die Festlegung von Vorgabegrößen, die Ermittlung von Vergleichsgrößen und Toleranzen sowie der Wertevergleich und die Ermittlung relevanter Abweichungen zu gestalten.³⁰ Von zentraler Bedeutung ist die *Abweichungsanalyse*, d. h. die Ermittlung und Untersuchung der jeweiligen Abweichungsursachen. Hierbei wird insbesondere nach Planungs-, Ermittlungs- (bzw. Steuerungs-) und Ausführungsursachen unterschieden.³¹ Damit sollen bereits Hinweise auf mögliche Anpassungsmaßnahmen in der Realisation, bei bestehenden Plänen und zukünftigen Planungen abgeleitet werden.

Aufgrund der Unsicherheit und Wirkung strategischer Planungen kommt der *strategischen Kontrolle* eine besondere Bedeutung als komplementäres und korrekatives Element im Führungsprozeß zu.³² Die strategische Kontrolle soll neben der allgemeinen Strategieanpassung und -fortschreibung besonders die frühzeitige Warnung über strategisch relevante Veränderungen gewährleisten und damit die zeitliche Reaktionsfähigkeit erhalten. Diesem Aspekt der *Frühwarnung* wird durch eine zukunftsorientierte Gestaltung der Kontrolle Rechnung getragen. Die zugehörigen Instrumente reichen von konventionellen Meilensteinen und Zwischenzielen über strategische Indikatoren und Diffussionssignale bis zur ungerichteten Umweltüberwachung.³³ Grundlagen hierfür können bereits in den Phasen der Problemerkennung und Wirkungsermittlung bereitgestellt werden. Gleichzeitig liefert die strategische Kontrolle auch Eingangsinformationen für die strategische Planung, was in Abbildung 29 durch Informationsbeziehungen verdeutlicht wird. Soweit sich die Zukunftsorientierung verstärkt auf den gesamten Führungsprozeß und die Strategieinhalte bezieht, kann auch von *Früherkennungssystemen* gesprochen werden. Die Be-

²⁹ Vgl. Drumm [Personal] 549f., 552, allgem. Bea/Haas [Management] 202ff., Hentze/Kammel [Controlling] 51ff., Schreyögg/Steinmann [Kontrolle] 401ff., Schweitzer [Planung] 98ff. (Soll-Ist- (Ergebnis-), Soll-Wird- (Planfortschritts-) und Soll-Soll- (Ziel-), Wird-Wird- (Prognose-) und Wird-Ist- (Prämissen-) Kontrolle).

³⁰ Vgl. Bea/Haas [Management] 202ff., Friedl [Controlling] 178ff., Hentze [Personal] 105, Hentze/Brose [Führung] 258ff., 263ff., Küpper [Controlling] 165ff., Schmidt [Controlling] 70ff., Schweitzer [Planung] 102ff., Wild [Planung] 44f.

³¹ Vgl. Küpper [Controlling] 181ff., Schweitzer [Planung] 104ff., Wild [Planung] 45.

³² Vgl. Bea/Haas [Management] 206f., Hans/Warschburger [Controlling] 102f., Scholz [Management] 209ff., Schreyögg/Steinmann [Kontrolle] 391ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 233ff.

³³ Vgl. Koslowski [Controlling] 42ff., Schreyögg/Steinmann [Kontrolle] 403ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 236ff.; Bea/Haas [Management] 209ff.

deutung der Planungs- bzw. Maßnahmenkomponente steigt in diesem Falle deutlich an – eine genauere Betrachtung hierzu findet im Rahmen des Personal-Controllings statt (s. D.II.4.d).

Ansatzpunkte einer *Kontrolle der strategischen Personalführung* sind im Zusammenhang mit der Realisierung personaler Ressourcenvorteile, geplanter Beschäftigungssysteme und deren Gestaltungselemente oder Ergebnisgrößen sowie in kritischen Integrationsbeziehungen zu sehen.³⁴ Je nach Bedeutung der Kontrolle und Früherkennung sind hierfür geeignete *Instrumente* auszuwählen und der personalen Fragestellung anzupassen. Der Einsatz von *Meilensteinen* und *Indikatoren* entspricht dabei im wesentlichen dem Grundgedanken einer Überwachung von Planumsetzung und Planinhalt. So können etwa aus den Zielvorgaben, Prognoseannahmen, Maßnahmenstadien und -stufen der Personalstrategien Meilensteine und Indikatoren abgeleitet werden. Ergänzend hierzu sind interne und externe *Einflussfaktoren* und -bereiche zu berücksichtigen. Letztere können auch für die grobe Ausrichtung einer personalorientierten, allgemeinen *Umweltüberwachung* herangezogen werden.

Soweit die Planung auf einem *strategischen Gesamtkonzept* beruht, bietet sich dieses als Ansatzpunkt für die Ableitung und Differenzierung von Kontrollbereichen an; analog kann die erwartete Bedeutung für die strategische Position der Unternehmung als Maßstab und Ausgangspunkt der Wirkungskontrolle dienen. Damit ist eine *Straffung* und *Systematisierung* sowie *eindeutige Ausrichtung* der Kontrolle im Maßnahmen- und Ergebnisbereich denkbar. Gleichzeitig ist von der expliziten Orientierung an den inhaltlichen Zusammenhängen der Personalführung auch eine Vereinfachung und Verbesserung der Ursachenanalyse zu erwarten. Ausgehend vom Grundgedanken des Beschäftigungssystems kann eine präzisere Strukturierung und Ausrichtung der Kontrolle erfolgen. So ist es möglich, die Potentialkonfiguration und Einsatzstrukturen in ihrer Abstimmung und Entwicklung sowie die Entwicklungen auf den relevanten Arbeitsmärkten und in der weiteren personalrelevanten Umwelt ganzheitlich und zielbezogen zu erfassen. Zusätzlich ergibt sich die Möglichkeit, die Überwachung bestehender und die Erkennung potentieller *Ressourcenvorteile* hervorzuheben. Vervollständigt wird das Kontrollkonzept, indem die relevanten internen und externen *Integrationsbeziehungen* als Kontrollelemente berücksichtigt werden. Ein funktionales Konzept der strategischen Personalführung hat schließlich auch die *Effizienz der Personalführung* und Personalwirtschaft im Rahmen der strategischen Kontrolle zu überwachen.

Der Erkennung und Analyse von Abweichungen und der Ermittlung ihnen zugrundeliegender Ursachen schließt sich logisch die Phase der *Sicherung* an.

³⁴ Vgl. Craft [Strategy] 64ff., Nkomo [Planning] 70f.

Mit ihr verbindet sich die *Auslösung von Anpassungsmaßnahmen*, die im Idealfall in der Durchsetzung und Realisation von bereits ausgearbeiteten, d.h. geplanten Korrekturmaßnahmen besteht; andernfalls müssen geeignete Reaktionen erst entwickelt werden.³⁵ Daneben kann es zu einer Anpassung bzw. Veränderung bestehender Planungen oder zur Berücksichtigung der Kontrollergebnisse bei der Planfortschreibung und Neuplanung kommen (s. Abb. 2). Im Rahmen einer Früherkennungsorientierung der strategischen Steuerung wird versucht, den Handlungsfreiraum der Sicherung durch abgestufte Reaktionspotentiale und angepaßte Reaktionen zu vergrößern.³⁶ Diese Gestaltungsprinzipien lassen sich analog auf die strategische Konzeption von Beschäftigungssystemen sowie auf die Ausrichtung und Abstimmung der zugehörigen Teilfunktionen und Maßnahmen übertragen.

d) Ansätze zur Integration der strategischen Personalführung im Führungsprozeß der Unternehmung

Die Darstellung der Phasen im Prozeß der strategischen Personalführung gibt einen Überblick über die auftretenden Teilaufgaben, ihre Inhalte sowie deren formale Zusammenhänge. Außerdem werden eine Reihe möglicher Quer- und Rücklaufbeziehungen deutlich, wie sie auch für reale Führungsabläufe zu erwarten sind. Eine genauere Untersuchung möglicher *Prozeßbeziehungen* von Teilphasen der Personalführung und ihrer Beziehungen zum Gesamtführungsprozeß kann darüber hinaus für Überlegungen zur Gestaltung der Ablaufbeziehungen herangezogen werden. Die Personalführung wird dabei in der Literatur mit einer Reihe unterschiedlicher *Ablaufkonzepte* in Verbindung gebracht.³⁷ Diese lassen sich durch eine Präzisierung der auftretenden Informations- und Folgebeziehungen in den Führungsprozessen genauer kennzeichnen. Einen Überblick hierzu vermittelt Abbildung 29. Exemplarisch werden im folgenden *Grundtypen der prozeßbezogenen Abstimmung* genauer untersucht.

Gliedert man die auftretenden Abstimmungstypen nach *zunehmender Integration*, so kann die strategische Personalführung zunächst *isoliert* von der strategischen Unternehmungsführung betrachtet werden. Dabei wird versucht, den Erfolg der Unternehmungsstrategien autonom zu unterstützen bzw. die Personalwirtschaft relativ unabhängig innerhalb der Unternehmung zu gestalten.

³⁵ Vgl. Schweitzer [Planung] 106f., [Fertigung] 581.

³⁶ Vgl. Bea/Haas [Management] 285ff.

³⁷ Vgl. etwa Berthel [Personal] 461f., Dyer [Process] 267f., Koslowski [Controlling] 118ff., Purcell/Ahlstrand [HRM] 32ff., Scholz [Personal] 51ff., 814ff., [Planung] 44ff., Staehle [Management] 749ff., Torrington/Hall [Personnel] 47ff.

ten. Aufgrund sachlicher Interdependenzen ist dieses Vorgehen als wenig realistisch einzustufen (s. u.).

Denkbar ist weiter eine *strikte Nachordnung* der Personalführung im Führungsprozeß (nur Folgebeziehung ② in Abb.29). Im Rahmen dieses *derivativ-reaktiven* Ansatzes werden Anforderungen an die Personalführung aus der strategischen Ausrichtung der Unternehmung, insbesondere aus den Produkt-/Marktstrategien abgeleitet. Die Personalführung hat dabei die übergeordneten Vorgaben zur Realisierung der Unternehmungsstrategien umzusetzen (s. B.II.4). Hierarchische Rücklaufbeziehungen werden nicht berücksichtigt. Im Hinblick auf die Integration kann diese Art der Nachordnung als *einfach sequentieller Führungsprozeß ohne Rücklaufbeziehungen* zur übergeordneten Strategieebene bezeichnet werden. Die Problematik eines solchen Vorgehens besteht offensichtlich in der *Realisierbarkeit* abgeleiteter Anforderungen an Personalstrategien und in der Nutzung personalwirtschaftlicher Erfolgspotentiale.³⁸ Die *strategische Relevanz* derartiger Umsetzungsprobleme hängt jedoch insbesondere von der Wirkung personaler Aspekte für die Gesamtstrategie – etwa als Engpaßfaktor – ab, ist also in einem übergeordneten Effizienzzusammenhang zu beurteilen. Grundsätzlich ist bei diesem Idealtyp der Nachordnung zu berücksichtigen, daß die Planung einer Gesamtstrategie ohne Berücksichtigung personaler Überlegungen, speziell zu Mitarbeiterpotential und -verhalten, formal und inhaltlich nicht denkbar ist. So schließt der dynamische Charakter der Führungsprozesse und das dabei erworbene *Wissen der Planungsträger* implizit den Eingang personaler Information in den Gestaltungsprozeß mit ein – ein Aspekt der gerade in empirischen Untersuchungen zu berücksichtigen ist. Bei dieser Art der Ablaufgestaltung gewinnt demnach die Frage der Wahrnehmung bzw. inhaltlichen Ausgestaltung und *personalen Zuordnung von Teilaufgaben* der strategischen Personalführung in über- und nachgeordneten Führungsprozessen an Bedeutung.

Das Gegenstück zum derivativen Vorgehen ist die *potentialorientierte Überordnung* bzw. *Dominanz* der strategischen Personalführung im Rahmen der Unternehmungsführung. Hierbei richten sich die Unternehmungsstrategien an den verfügbaren personellen Ressourcen aus.³⁹ Entsprechend sind spiegelbildliche Probleme der Realisierbarkeit und bereichsübergreifenden Koordination zu erwarten. Diesem Ansatz wird in der Literatur eher geringe Relevanz zuge-

³⁸ Vgl. Bühner [Technologie] 252f., Butler/Ferris/Napier [HRM] 19, Craft [Strategy] 68, Drumm [Personal] 552f., Koslowski [Controlling] 119, 122, Laukamm [Ressourcen] 249ff., Staehle [Strategie] 394f., Schreyögg/Steinmann/Thiem [Personal] 398ff., Weber/Klein [Planung] 2144f.

³⁹ Vgl. Berthel [Personal] 118, 461f., Koslowski [Controlling] 122ff., Staehle [Strategie] 394; 'Ausgleichsprinzip der Planung' s. Schweitzer [Planung] 49, bzw. als 'humanistisches Konzept' s. Drumm [Personal] 552f.

sprochen, außer etwa in Fällen, bei denen dem Personalpotential dominierende Bedeutung als Engpaß- oder Erfolgsfaktor zukommt.

Betrachtet man konkrete Abstimmungsmöglichkeiten auf der Basis formaler Nachordnungsbeziehungen weiter, so kann der derivative Ansatz derart modifiziert werden, daß dem *Prozeßcharakter* der Führung Rechnung getragen wird und personale Eingangsinformationen für die Unternehmungsführung explizit berücksichtigt werden. In Abbildung 29 ist hierbei der Informationsfluß (①) im Rahmen der Lageanalyse und -prognose hervorgehoben.⁴⁰ Generell kann es sich um *'feed-forward'-Information* zu personalen Aspekten aus allen Planungsphasen oder um relevante Steuerungsinformation (④) der Personalführung handeln. Damit ist eine bessere Sicherung der Basisbedingungen zur Realisierung personaler Soll-Vorgaben möglich. Für den Fall, daß im Rahmen der Problemfeststellung grundlegende Probleme für die Umsetzung strategischer Vorgaben und damit für die Gesamtstrategie der Unternehmung bereits erkennbar sind, können zusätzliche *Abstimmungsbeziehungen* zur Problemfeststellung berücksichtigt werden (① in Abbildung 29 als Folgebeziehung⁴¹). Wird dieser Gedanke erweitert, so kann eine fallweise Rückmeldung und Abstimmung auch im Rahmen der Formulierung von Personalstrategien erfolgen (③). Damit wird ein *fallweise mehrfach sequentieller Planungsprozeß* gebildet. Werden zusätzlich 'kritische Steuerungsergebnisse' in die Folgebeziehungen einbezogen (④), so entsteht ein *fallweise mehrfach sequentieller Führungsprozeß*. Der sequentiellen Anordnung und ihren Modifikationen kommt dabei überwiegend die Funktion langfristiger *Anpassung über mehrere Gestaltungsperioden* zu. Die führungsbezogene Optimierung und Nutzung aller Aktionspotentiale im betrachteten Gestaltungszeitraum ist jedoch auch bei diesen Modifikationen fraglich. Probleme sind besonders dann zu erwarten, wenn eine Erhaltung und Verbesserung des Erfolgspotentials der Unternehmung umfangreiche strategische Veränderungen verlangt.

In letzterem Fall ist die Einführung grundlegender *Abstimmungsbeziehungen innerhalb eines Führungsprozesses* erforderlich. Entsprechend bietet sich die systematische Berücksichtigung der oben genannten Abstimmungsbeziehungen im laufenden Führungsprozeß an. Im Rahmen der Problemfeststellung stehen dann weniger die Realisierbarkeit strategischer Vorgaben bzw. die Anpassung der Soll-Vorgaben im Vordergrund als vielmehr potentielle *Beiträge der Personalführung* zum Chancen/Risiken- und Stärken/Schwächen-Profil der Unternehmung (①). Darüber hinaus können Abstimmungsbeziehungen der Strategieentwicklung (③) berücksichtigt werden. Damit wird insbesondere die reichsübergreifende Koordination der Teilstrategien im Hinblick auf die Unter-

⁴⁰ Vgl. Craft [Strategy] 57ff., Laukamm [Ressourcen] 249ff.

⁴¹ Vgl. Craft [Strategy] 60, Bühner [Technologie] 253ff., Koslowski [Controlling] 122f.

nehmensstrategien verbessert. Soweit diese Phasenbeziehungen im Planungskonzept systematisch berücksichtigt werden, wird die strategische Personalplanung zunehmend in einen abgestimmten Gesamtplanungsansatz integriert. Eine Gesamtintegration der Führungsprozesse wird schließlich durch die explizite Einbeziehung der jeweiligen Steuerungsprozesse erreicht (④). Zentrales Element der *prozeßbezogenen Integration* ist damit die Gestaltung des Umfangs von Informations- und Abstimmungsbeziehungen im laufenden Führungsprozeß nach unterschiedlichen inhaltlichen Kriterien.⁴²

Bei genauerer Analyse in der *Literatur* dargestellter Formen der Abstimmung von Teilphasen der strategischen Personalführung wird deutlich, daß diese weniger die formale Abgrenzung und Zuordnung der Gestaltungsinhalte als vielmehr den Beitrag der institutionalisierten *Personalfunktion* untersuchen.⁴³ Neben Fragen zur Wahrnehmung unterschiedlicher Aufgaben, deren inhaltlicher Ausgestaltung und inhaltlich-hierarchischer Einordnung wirft eine derartige Betrachtung auch Probleme der organisatorischen Zuordnung auf – eine Fragestellung, die hier nicht weiter vertieft werden soll. Grundsätzlich wird aber deutlich, daß die inhaltliche Gestaltung von Teilphasen der strategischen Personalführung insbesondere von Art und Umfang der Problemstellung sowie von deren Bedeutung für die strategische Unternehmensführung abhängt, also in einem übergreifenden Effizienzzusammenhang zu sehen ist. Gleiche Überlegungen gelten für die Gestaltung der Ablauf-, Informations- und Abstimmungsbeziehungen. Bei der Beurteilung einer *institutionellen Allokation* der Aufgaben sind zusätzliche Kriterien der Umsetzbarkeit und Vorteilhaftigkeit der Aufgabenerfüllung zu berücksichtigen, wie sie allgemein in Kapitel E.V angesprochen werden. Im Gegensatz zu präskriptiven ‘Planungsansätzen’ in der Literatur kann nach der bisherigen Analyse keine allgemeingültige Effizienzvermutung für einen bestimmten Abstimmungs- und Organisationstyp abgeleitet werden; vielmehr erscheint die Notwendigkeit einer problem- und zielbezogen Entwicklung von Einzelaussagen bestätigt.

⁴² Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 19ff., Drumm [Personal] 553, Koslowski [Controlling] 124ff.

⁴³ Vgl. z.B. Butler/Ferris/Napier [HRM] 64ff., Craft [Strategy], Bühner [Technologie] 249, 256, Lutz [Markt] 21f., Purcell [Strategy] 73f., Purcell/Ahlstrand [HRM] 43; allgemeiner Dyer [Process] 267ff.

3. Entwicklung von Strategiekonzepten für Beschäftigungssysteme als Ansatz zur Integration der strategischen Personalführung

a) Modell der internen Arbeitsmärkte als Grundlage von Strategiekonzepten für Beschäftigungssysteme

Die Untersuchung des Aufgabenzusammenhangs der strategischen Personalführung läßt erkennen, daß es notwendig ist, die Überlegungen zu inhaltlichen Gestaltungskonzeptionen, d. h. *Beschäftigungsstrategien*, zu präzisieren. Die Auswertung der Literatur zeigt, daß bisher nicht von schlüssigen Gesamtstrategien der Personalführung gesprochen werden kann. Einen möglichen Ansatzpunkt hierzu bietet die Literatur zur Arbeitsökonomie (Labour Economics) und institutionellen Ökonomie. Hier zeichnet sich ab, daß das Konzept der Unterscheidung *externer* und *interner Arbeitsmärkte* (s. B.III) in seiner Ausrichtung und in den berücksichtigten Zusammenhängen den oben formulierten Grundgedanken eines *Beschäftigungssystems* der Unternehmung nahe kommt. Konkret erfaßt die Perspektive interner Arbeitsmärkte die Gesamtheit der Beschäftigungsbedingungen und bindet sie in den abstrakt-deduktiven und empirisch-induktiven Erklärungszusammenhang der Arbeitsökonomie und institutionellen Ökonomie ein (s. E.III).⁴⁴ Die Erfassung der Inhalte und Zusammenhänge baut auf grundsätzlichen Überlegungen zur Beschäftigungsbeziehung auf, wie sie in C.I.3 dargestellt werden, und ermöglicht so die Verbindung zur betriebswirtschaftlichen Betrachtung der Personalführung.⁴⁵ Darüber hinaus lassen sich klare Bezüge zur Situation auf dem Arbeitsmarkt, zur Aufgaben- und Technologiekonstellation der Unternehmung und schließlich zum Konzept der Wettbewerbsvorteile herstellen.⁴⁶ Im folgenden sollen aus den Beiträgen zum Konzept interner Arbeitsmärkte Ansätze für die Erfassung und Analyse konkreter Beschäftigungssysteme und für die Entwicklung zugehöriger Beschäftigungsstrategien abgeleitet werden. Schwerpunkte der Betrachtung sind die grundsätzliche Ausrichtung von Beschäftigungssystemen und die dabei auftretenden Ausprägungen der zugehörigen Teilelemente im vorgeschlagenen Ansatz der Personalführung sowie deren Zusammenhänge. Eine genauere Untersuchung der zugrundeliegenden Wirkungsbeziehungen findet in Teil E statt.

Zunächst ist der Begriff des *internen Arbeitsmarktes* (Internal Labour Market, ILM) genauer zu kennzeichnen. Dieser findet unterschiedliche Verwen-

⁴⁴ Vgl. Williamson [Markets] 59ff., Milgrom/Roberts [Economics] 358f., Osterman [Markets] 303f.

⁴⁵ Vgl. Balzer [Märkte] 235, 264, Scholz [Personal] 277ff..

⁴⁶ Vgl. insbes. Osterman [Systems], Sengenberger [Märkte] 93f.

dung.⁴⁷ Grundsätzlich erfaßt er die Gesamtheit der Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen einer Unternehmung in Relation zum externen Arbeitsmarkt.⁴⁸ Kern der damit verbundenen Fragestellung sind Unterschiede zwischen den Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt und der Situation in der Unternehmung. Dieser allgemeinen Betrachtung und der zugehörigen *generellen Verwendung des Begriffs des internen Arbeitsmarktes* wird mit dem Konzept des *Beschäftigungssystems* bzw. *Beschäftigungsteilsystems* gefolgt. Der Bezug zur hier entwickelten Konzeption der Personalführung als Verbindung potential- und einsatzbezogener Aufgaben wird insbesondere bei Sengenberger deutlich: „Mit innerbetrieblichen oder betriebsinternen Arbeitsmärkten seien all jene Maßnahmen und Prozesse im Verfügungs- und Entscheidungsbe- reich des einzelnen Arbeitgebers gemeint, die geeignet sind, einen quantitativen und/oder qualitativen Ausgleich von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage zu leisten. Zu diesen Maßnahmen und Prozessen zählen vor allem innerbetriebliche Qualifizierung (Weiterbildung, Umschulung, Einarbeitung) und Mobilität (Versetzung, Beförderung) von Arbeitskräften, betriebsbezogene Entlohnungs- und Sozialleistungen, Variation des zeitlichen Arbeitsangebots ..., Veränderungen der betrieblichen Arbeitsteilung und Arbeitsplatzanforderungen, Auslagerungen von Teilen der Produktion.“⁴⁹

In einigen Fällen wird in der Literatur mit dem Begriff des internen Arbeitsmarktes auch eine Beschäftigungssituation mit relativ umfangreichen *unternehmungsspezifischen Beschäftigungsbedingungen* und starker *Abkoppelung vom Arbeitsmarkt* verbunden;⁵⁰ diese wird hier als Spezialfall eines Beschäftigungssystems mit interner Orientierung aufgefaßt. Konkret wird mit der Ausbildung abgegrenzter interner Arbeitsmärkte die Tendenz zur Internalisierung

⁴⁷ Dasselbe gilt auch für die zugehörigen Forschungskonzeptionen und -ideologien (Lutz [Markt] 6ff.), besonders für Segmentationsansätze (Carter [Markets] 1063f., Harrison/Sum [Markets] 689ff., Piore [Paradigm], [Segmente] 69ff.).

⁴⁸ Vgl. Becker [Märkte] 26ff., Doeringer/Piore [Markets] 1f., Mayhew [Behaviour] 93f., 99f., Osterman [Markets] 303, Pfeffer/Cohen [Markets] 550f., Rosen [Markets] 85, Thomason [Management] 171f., Sengenberger [Märkte] 94f., [Funktion] 35, 55f., 150, Wachter/Wright [Markets] 240.

⁴⁹ Sengenberger [Märkte] 93; s. auch Dunlop [Markets] 392f., Lutz [Markt] 19ff.

⁵⁰ Vgl. Alewell [Märkte] 4, Carter [Markets] 1064, Harrison/Sum [Markets] 690, Lutz [Markt] 12f., Milgrom/Roberts [Economics] 359. Insbesondere bei soziologisch-institutionalen und Industrial Relations Interpretation (z. B. Sengenberger [Märkte] 95). In der Tendenz auch im Basiswerk von Doeringer/Piore ([Markets] 1f.): „an administrative unit ... within which the pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures. The internal labor market, governed by administrative rules, is to be distinguished from the external labor market of conventional economic theory where pricing, allocating, and training decisions are controlled directly by economic variables.“ bzw. bei Wachter/Wright ([Markets] 240): „The internal labor market consists of a set of explicit or implicit, more or less long-term agreements between a firm and its workers. These agreements include implicit and explicit rules governing wages, hours of work, promotion opportunities, and grievance procedures.“

der Preis- und Allokationsfunktionen des externen Arbeitsmarktes, d.h. der Ersetzung von Marktmechanismen durch unternehmungsinterne Regelungssysteme, verbunden.⁵¹ Zeichen dieser Internalisierung ist, daß die Beschäftigungsbedingungen in der Unternehmung in unterschiedlicher Weise von den Marktgegebenheiten abweichen. Dies entspricht empirisch beobachtbaren Lohn- und Beschäftigungsunterschieden zwischen Arbeitsmarkt und Unternehmung.⁵²

Es kann weiter davon ausgegangen werden, daß die Differenzierung zwischen interner und externer Orientierung von Beschäftigungssystemen einer *idealtypischen Darstellung* der möglichen Extreme von Beschäftigungssystemen entspricht, und daß die tatsächliche Orientierung eines Beschäftigungssystems auf einem Kontinuum zwischen beiden Positionen liegt.⁵³ Die Relevanz der Extrempositionen besteht in der Erfassung grundlegender Eigenschaften von Beschäftigungssystemen, in der Ermittlung logisch-analytischer und empirischer Beziehungen der Teilelemente eines Beschäftigungssystems sowie in der Ableitung von Konsequenzen für die Ausrichtung und Abstimmung der Personalpolitik. Ziel einer betrieblich orientierten Betrachtung ist die Darstellung unterschiedlicher Beschäftigungssysteme und der zugehörigen Gestaltungsvariablen als Ausgangs- und Endpunkte von Gestaltungsmaßnahmen der strategischen Personalführung. Grundlegende Veränderungen in Beschäftigungssystemen können so als *Beschäftigungsstrategien* konzipiert werden. Um genauere Aussagen zu den auftretenden Gestaltungskonzepten und deren Aufbau machen zu können, ist eine inhaltliche Analyse möglicher Ausprägungen interner Arbeitsmärkte notwendig.

b) Ansatzpunkte einer marktorientierten Analyse interner Arbeitsmärkte

Als Ausgangspunkt einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung des Konzepts interner Arbeitsmärkte und seiner Umsetzung in Gestaltungsüberlegungen der strategischen Personalführung sind zunächst die zugehörigen Teilelemente und Zusammenhänge genauer zu kennzeichnen. Eine Annäherung an die Grundge-

⁵¹ Als Einwand zur Präzision des Begriffs kann geltend gemacht werden, daß bei externer Orientierung keine interne Marktsituation entsteht und damit strenggenommen nicht von einem internen *Arbeitsmarkt* gesprochen werden kann (Alewell [Märkte] 6f.). Der Begriff des Beschäftigungssystems macht diesen Einwand hinfällig. Zur Problematik ökonomischer Abgrenzung und Orientierung s. Becker [Märkte] 10ff., insbes. 19ff. bzw. 28ff.

⁵² Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 5, Elbaum [Markets] 260, Steih/Pfaffmann [Markt] 80, Wachter [Markt] 141, Wachter/Wright [Markets] 241f., 253, Nolan/Brown [Competition] 269.

⁵³ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 2f., Lutz [Markt] 30ff., Osterman [Markets] 312ff., Wachter [Markt] 149. Zur Diskussion der Kontinuitäts- vs. Abgrenzungsorientierung s. Becker [Märkte] 19ff.

danken des Konzepts und die Untersuchung der damit verbundenen Phänomene kann über die *volkswirtschaftliche Analyse* interner Arbeitsmärkte erfolgen. Grundsätzlich bedingt eine angemessene Untersuchung der mit dem internen Arbeitsmarkt verbundenen Phänomene die Aufhebung der Annahme eines vollkommenen Arbeitsmarktes. Interne Arbeitsmärkte werden entsprechend als Teil eines *unvollkommenen Gesamtarbeitsmarktes* bzw. -segments verstanden, bei dem Heterogenität in der angebotenen und nachgefragten Arbeitsleistung sowie Informations- und Mobilitätsbeschränkungen zugelassen werden (s. E.III.3).⁵⁴ Verbindet man die Eigenschaften unvollkommener Arbeitsmärkte mit den jeweiligen Regelungsmechanismen des Marktes und der Unternehmung, so ist es möglich, den zugehörigen Gestaltungszusammenhang genauer zu kennzeichnen. Hierzu kann nach drei Gesichtspunkten weiter differenziert werden: Art und Umfang des relevanten Arbeitsmarktsegments, Eigenschaften der allokativen Strukturen in der Unternehmung sowie Ausprägungen der Preisfunktion in der Unternehmung.

Zunächst bilden Art und Umfang des *relevanten Arbeitsmarktsegments* die *Rahmenbedingungen* für die betrachtete Mitarbeitergruppe in der Unternehmung ab.⁵⁵ Teilaspekte können die Marktgröße, geographische Bezüge, die Angebots- und Nachfragesituation, Aspekte bestehender oder zukünftiger Marktunvollkommenheiten und Marktdifferenzierungen sowie das Lohnniveau und die marktüblichen Beschäftigungscharakteristika⁵⁶ sein. Hierbei wird jedoch noch nichts über die tatsächliche Bedeutung der Arbeitsmarktbedingungen für die Unternehmung ausgesagt. Aufschluß über die Marktbezüge ergibt erst eine konkrete Analyse der allokativen Strukturen und der Preisfunktion in der Unternehmung im Vergleich zum relevanten Arbeitsmarktsegment.⁵⁷

Die Eigenschaften der *allokativen Strukturen in der Unternehmung* beschreiben die wichtigsten Beziehungsregelungen im internen Arbeitsmarkt in Relation zum externen Arbeitsmarkt bzw. relevanten Marktsegment.⁵⁸ Grundlegend ist hier die Frage nach Möglichkeiten eines Wechsels von Mitarbeitern zwischen internem und externem Arbeitsmarkt, auch als *allokativer Marktbezug* bezeichnet. Er wird zunächst durch das Vorhandensein von Zugangs- und Abgangsmöglichkeiten, sogenannten '*ports of entry/exit*' bestimmt, wobei zusätzliche Kriterien für deren 'Durchlässigkeit' zu ermitteln sind. Von besonderer

⁵⁴ Vgl. Mayhew [Behaviour] 98, Wachter/Wright [Markets] 243; Sengenberger [Funktion] 52ff., spez. Oi [Labor] 542f., Okun [Prices] 56ff.

⁵⁵ Vgl. Wachter/Wright [Markets] 243f.

⁵⁶ Etwa i. S. eines externen 'mobility-cluster' bei Doeringer/Piore [Markets] 49ff.

⁵⁷ Vgl. Balzer [Märkte] 193f., Carter [Markets] 1064, 1067, Elbaum [Markets] 260ff., Piore [Segmente] 79ff.

⁵⁸ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 42ff.; Carter [Markets] 1064, Osterman [Systems] 48, [Markets] 303.

Bedeutung ist hierbei die Wirkung interner Maßnahmen als *Ein- oder Austrittsbarrieren*. In diesen Bereich fallen neben Kompensationsregelungen auch unmittelbar marktdifferenzierende Maßnahmen im Zusammenhang mit der Nachfrage und Vermittlung unternehmungsspezifischer Fähigkeiten (s. E.III.3).⁵⁹ Ein zweiter Aspekt betrifft Umfang und Struktur der *internen Mobilität* ('mobility clusters/patterns').⁶⁰ Hierzu gehören horizontale und vertikale Mobilitätsmuster in der Unternehmung, also etwa Laufbahnpfade, in Verbindung mit grundsätzlichen Eigenschaften der zugehörigen Aufgabenstellung, d.h. der Breite und Flexibilität der Stellenklassifikation und -definition. Ein zentrales Ergebnis dieser Regelungen ist die resultierende *Beschäftigungsperspektive* und -sicherheit der Mitarbeiter. Die dritte Eigenschaft allokativer Strukturen betrifft *Allokationsregeln*. Sie bestimmen die Kriterien und Prioritäten der Mitarbeiterzuordnung sowie die zugehörigen Prozesse. Besondere Bedeutung hat hier die Unterscheidung von Senioritäts-, Leistungs- und Entwicklungsprioritäten. Charakteristisch für die *Internalisierung* der Allokationsfunktion sind interne Regelungen zu Eintritt, Austritt und Laufbahn in der Unternehmung. Darüber hinaus sind auch im Bereich der Arbeitszuordnung und Arbeitszeit sowie bei Strukturen der Kompensationsverhandlungen, Konflikt-handhabung und der allgemeinen Mitarbeiterbeziehungen Regelungen denkbar, durch welche die 'Durchlässigkeit' zum Arbeitsmarkt verändert wird. Ein zentrales Phänomen der Internalisierung ist dabei die *längerfristige Bindung* der Mitarbeiter an die Unternehmung.⁶¹

Schließlich ist die Stellung der *Preisfunktion* näher zu betrachten.⁶² Davon sind Kompensationsstrukturen und -niveaus innerhalb der Unternehmung im Vergleich zum Arbeitsmarkt ('relative wage structures') betroffen.⁶³ Konkret stellen sich Fragen nach der Relevanz des externen Kompensationsniveaus sowie nach der Bedeutung von Aspekten der internen und externen Konsistenz in Verbindung mit horizontaler, vertikaler oder temporaler Differenzierung der Kompensation. Im Mittelpunkt steht hier die Stellung von Einflußfaktoren wie Marktniveau, Aufgaben-, Mitarbeiter- und Leistungsorientierung für die Festlegung der Kompensation. Wichtige Hinweise auf die Orientierung der Preisfunktion lassen sich u. a. aus dem Einsatz und der Ausgestaltung unterstützender Instrumente wie (Lohn-)Betriebsvergleich, Arbeits- und Leistungsbewertung ableiten.

⁵⁹ Vgl. Becker [Märkte] 33, Doeringer/Piore [Markets] 2, 47ff.

⁶⁰ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 49ff.; Baker/Holstrom [Markets] 256, Lutz [Markt] 55ff., Piore [Segmente] 72ff.

⁶¹ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 54ff., Wachter/Wright [Markets] 240, Siebert/Addison [Markets] 76, Mayhew [Behaviour] 93.

⁶² Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 64ff., Wachter [Markt] 143.

⁶³ Vgl. Carter [Markets] 1064.

Zusammenfassend wird deutlich, daß anhand der genannten Kriterien eine genauere Kennzeichnung der Beschäftigungssituation in der Unternehmung und der Beziehungen zum Arbeitsmarkt möglich ist. Zentrale Eigenschaft von Beschäftigungssystemen ist bei dieser Betrachtung die *Ausprägung der Beziehungen zum Arbeitsmarkt*. Aus dieser Orientierung lassen sich grundlegende *Konsequenzen für das Zusammenwirken und die Gestaltung der Teilkomponenten* eines Beschäftigungssystems ableiten. Die marktliche Analyse macht dies insbesondere für potentialbezogene Gestaltungselemente der Personalführung sichtbar. Beziehungen zu Aspekten des Mitarbeitereinsatzes und zu Rahmenbedingungen des Arbeitsmarktes werden aber ebenfalls deutlich.

Von Bedeutung für die Ableitung strategischer Gestaltungskonzeptionen ist die Erkenntnis bei Doeringer/Piore: „*There is a unity and coherence to the rules governing the internal allocation of labor which implies that a change in any one dimension will normally require adjustment along other dimensions as well.*“⁶⁴ Osterman stellt analog fest: „*These various categories of rules fit together in a logical system ... (they) constitute (a) logical cluster ... ILMs conceived in these broader terms come to represent the overall human resource management strategy of an enterprise.*“⁶⁵ Entsprechend bieten sich hier Möglichkeiten einer logisch-deduktiven und empirisch-induktiven Ableitung und Begründung von *Personalstrategien*.⁶⁶ Um die damit verbundenen Gedanken zu Gestaltungskonzepten zu präzisieren, ist es zweckmäßig, die Idealtypen von Beschäftigungssystemen mit externer und interner Orientierung anhand der vorgeschlagenen Konzeption der Personalführung genauer zu kennzeichnen. Dabei können auch Ansatzpunkte einer Erklärung und Begründung erkennbarer Wirkungsbeziehungen skizziert werden,⁶⁷ wobei eine Detailanalyse in Kapitel E.III. erfolgt.

Insgesamt steht bei der folgenden Darstellung eine *aufgaben- und effizienzorientierte Perspektive* im Vordergrund; insofern erfolgt hier – wie etwa bei Wachter ([Märkte]) – eine neo-klassische Interpretation in bezug auf Aspekte einzelwirtschaftlicher Effizienz. Bei einer *empirisch* ausgerichteten Analyse sind gegebenenfalls kollektive, gesetzliche oder gewohnheitsbedingte *Internalisierungseffekte* zu berücksichtigen, bei denen die angedeuteten Effizienzvermutungen so nicht vollständig zutreffen können (‘*Union/Compromise/Uncompetitive ILM*’, s. E.III.5).⁶⁸ Hierbei kann analog auf die Ergebnisse der ‘Strate-

⁶⁴ Doeringer/Piore [Markets] 56f.

⁶⁵ Osterman [Markets] 306; s. auch Balzer [Märkte] 235 ff., Milgrom/Roberts [Economics] 371 ff.

⁶⁶ Vgl. Dyer [Strategy] 159 ff., 164 ff.

⁶⁷ Vgl. Becker [Märkte] 36 ff.

⁶⁸ Vgl. Balzer [Märkte] 243 ff., Baron [Employment] 504 ff., Becker [Märkte] 38 ff., Carter [Markets] 1072, Doeringer/Piore [Markets] 23 ff., 32 ff., 61 f., 136 f., Fossum [Relations]

giediskussion' in der Literatur zurückgegriffen werden.⁶⁹ Soweit diese Faktoren jedoch Entscheidungen der strategischen Personalführung beeinflussen, sind sie als *relevante Einflußfaktoren* im Erklärungs- und Gestaltungszusammenhang zu berücksichtigen (s. E.IV).

c) Kennzeichnung von Beschäftigungssystemen mit externer Orientierung

aa) Eigenschaften bei Teilaufgaben der Personalführung

Betrachtet man zunächst Beschäftigungssysteme mit *externer Orientierung*, so steht hier die *Anbindung an den Arbeitsmarkt* im Vordergrund. Das bedeutet, daß sowohl die Vergütungskomponente als auch die Anforderungen an die Mitarbeiter und die weiteren Modalitäten der Beschäftigungsbeziehung durch die relevante Arbeitsmarktsituation bestimmt sind (externe Preis- und Allokationsmechanismen). Daher werden auch in der Unternehmung kaum Regelungen zu finden sein, die spezifische interne Beschäftigungsstrukturen schaffen und zu Beschäftigungsbedingungen führen, die signifikant von den Marktbedingungen abweichen.⁷⁰ Aus dieser grundsätzlichen Ausrichtung können konkrete Tendenzen für die Gestaltung von Teilbereichen der Personalführung (s. Tab. 9) abgeleitet werden, die Tabelle 10 im Überblick darstellt.

Für den Bereich *potentialbezogener Aufgaben* ist es naheliegend, daß sich die *Kompensation* nach Struktur und Niveau an den Marktgegebenheiten für die jeweilige Arbeitsaufgabe bzw. für die konkret erbrachte Arbeitsleistung orientiert.⁷¹ Langfristig wirksame Kompensationskomponenten sind nicht zu erwarten. Grundgedanke der Gestaltung des Mitarbeiterpotentials und der Potentialveränderung ist die *externe Besetzung*. Die Ausbildung interner Laufbahnpfade und Karrieremöglichkeiten ist daher eher gering und ggf. den externen Berufslaufbahnpfaden angepaßt.⁷² Hieraus ergeben sich Konsequenzen für die zugehörigen Teilfunktionen. So ist die *Auswahl* der Mitarbeiter jeweils auf eine

348ff., Osterman [Markets] 304, 322, Pfeffer/Cohen [Markets] 555ff., Sengenberger [Markte] 95ff., [Funktion] 123f., Siebert/Addison [Markets] 77, 84f., 89f., Wachter [Markt] 141f., Wachter/Wright [Markets] 258ff., Watson [Management] 167ff., Wenger [Organisation] 357f., Wright/McMahan [Perspectives] 311f., 314.

⁶⁹ S. B.II.4 bzw. Aspekte der Zielbildungsdiskussion in C.I.2.b.

⁷⁰ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 4f., Lutz [Markt] 24ff., Sengenberger [Funktion] 119ff., Thomason [Management] 171ff., Wachter/Wright [Markets] 243f.; s. auch 'Cost Reduction System' bei Arthur [Relations] 3, [Strategy] 490f.

⁷¹ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 71ff., Okun [Prices] 82, Sengenberger [Funktion] 119f., Thomason [Management] 173.

⁷² Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 43, Farnham/Pimlott [Relations] 23f., Gospel [Labour] 8f., Lutz [Markt] 42ff., Osterman [Structures] 351, Piore [Segmente] 73, 80f., Sengenberger [Funktion] 126f.

bestimmte Aufgabe bzw. Aufgabengruppe und die dabei erwartete Aufgabenleistung ausgerichtet und damit in ihrem Ermittlungsumfang beschränkt. Speziell das Entwicklungspotential ist in der Unternehmung nur von untergeordneter Bedeutung, da es über den Markt gewährleistet wird. Damit ist auch die Funktion der *Entwicklung* in ihrer Tendenz nicht laufbahnbezogen, sondern auf die Einarbeitung der Mitarbeiter und die Anpassung bei Aufgabenveränderungen beschränkt. Schließlich ist die mit dieser Potentialkonfiguration verbundene, direkte *Personalkosten-* bzw. *-ausgabenkonfiguration* überwiegend marktbestimmt und enthält nur geringe langfristige 'Investitionskomponenten'.⁷³

Die extern orientierte Potentialkonfiguration ist ebenfalls nur mit extern ausgerichteten Strukturen des *Mitarbeitereinsatzes* denkbar. Das heißt zunächst, daß sich Art und Inhalt der *Arbeitsaufgaben* am Fähigkeitsstandard des jeweils relevanten Arbeitsmarktsegments bzw. der zugehörigen Berufsgruppe auszurichten haben. Der Umfang spezifischer Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter darf also nur minimal sein.⁷⁴ Dies gilt sowohl für funktionale Anforderungen wie auch für den notwendigen Umfang (komplexer) sozialer Kooperation. Der Rahmen der Dispositionsfreiheit wird von den Standardfähigkeiten und den verfügbaren Leistungsanreizen bestimmt. So ist überwiegend von klaren Vorgaben der *personalen Koordination* auszugehen – die Instrumente der Selbstabstimmung und normativen Koordination dürften in diesem Zusammenhang weniger geeignet sein (s. E.III.4.b). Die Ausrichtung an den relevanten externen Standards gilt auch für den weiteren Rahmen des *Mitarbeitereinsatzes* – sowohl für dessen Anforderungs- als auch für dessen Leistungscharakter. Insbesondere bei den *sachlich-physischen* und *sozialen Rahmenbedingungen* des *Mitarbeitereinsatzes* ist davon auszugehen, daß die Realisierung marktüblicher Mindeststandards überwiegt. Die Gestaltung richtet sich hier besonders an einer Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Arbeitsablauf aus. Ähnliche Überlegungen gelten auch für Art und Umfang der *Mitarbeiterbeteiligung*. Die Bedeutung einer Beteiligung der Mitarbeiter als Teil der Beschäftigungssituation ist eher als gering einzuschätzen, da einzelne Mitarbeiter im Unternehmungsprozeß relativ leicht zu ersetzen sind und auch die Möglichkeit eines Beitrags zur Lösung spezifischer und übergreifender Problemstellungen eingeschränkt ist. Andererseits ergeben sich aufgrund der geringen Einbindung bzw. hohen Austauschbarkeit aus Sicht der Mitarbeiter Vorteile einer kollektiven Organisation bei der Vertretung ihrer Interessen.⁷⁵

⁷³ Vgl. Farnham/Pimlott [Relations] 23f., Okun [Prices] 82, Osterman [Structures] 355, Sengenberger [Märkte] 94, [Funktion] 120, 178, Thomason [Management] 173, Wachter [Markt] 148ff., Wachter/Wright [Markets] 243.

⁷⁴ Vgl. Lutz [Markt] 42ff., 81f., Mayhew [Behaviour] 93f., Okun [Prices] 81f., Osterman [Structures] 354, Thomason [Management] 173.

⁷⁵ Vgl. Osterman [Structures] 356, Thomason [Management] 174.

Tabelle 10

**Möglichkeiten der Ausrichtung von Beschäftigungsstrukturen
der Unternehmung**

Ausrichtung interner Beschäftigungsstrukturen		
Merkmale	Externer Bezug	Interner Bezug
<i>Personalpotential</i> Kompensation	externer Lohnsatz, direkter Leistungsbezug/Bonussystem	interner Lohnsatz, ind. Leistungsbezug/Seniorität/Rentensystem
Einstellung Auswahlaufwand	externe Besetzung gering, leistungsorientiert	interne Besetzung umfangr., Leist. & Entwicklung
Laufbahnstruktur	extern/Berufslaufbahn Berufsbindung	interne Karrierepfade Aufgabenbindung
Beförderung	fallweise, leistungsbezogen	Entwicklung, Seniorität
Entwicklung	kaum, Einarbeitung, Anpassung Orientierung am Berufsfeld	umfangr. Entwicklungsmaßn. Orientierung am Mitarbeiter
<i>Personaleinsatz</i> Aufgabenstruktur	standardisierte Aufgaben kaum spezifische Kenntnisse starre Aufgabendefinition	überw. spezifische Aufgaben überw. zusätzliche Kenntnisse Aufgabenabstimmung möglich
Rahmenbedingungen/ Beteiligung	orientiert an externen Standards	orientiert an der Einbindung/ am Potential der Mitarbeiter
Koordination	monetär, cash nexus	bindungsbezogen
<i>Gesamteigenschaften</i> UN-Bindung/ Stabilität	kaum, über Kompensation Fluktuationstendenz	hoch, über allgem. Bedingungen Unternehmenstreue
Funktionale Flex.	gering	hoch
Numerische Flex.	hoch, marktbestimmt	gering, ggf. interner Ausgleich
Finanzielle Flex.	hoch, marktbestimmt	gering, Vertragsgestaltung, "-"
fixe Anteile	gering	hoch
<i>Rahmensituation</i> Technologie	allgemein, Standard	spezifisch
Mitarbeiterpos.	peripher, austauschbar	zentral, kombinativ
Arbeitsmarkt	dauerhaft elastisch	eingeschränkt, starr
Abwerbung	leistungsbezogen	fähigkeitsbezogen

**bb) Eigenschaften bei übergreifenden Aufgabenzusammenhängen
der Personalführung**

Weitere Konsequenzen lassen sich für übergreifende Gestaltungsgegenstände ableiten (s. Tab. 9). Deutlich werden die Implikationen externer Orientierung gerade bei *Beurteilungs-* und *Anreizsystemen*. So steht hier generell die direkte

Leistungserbringung im Rahmen bestehender Aufgaben im Vordergrund. Die *Beurteilung* dient dem Setzen einfacher Leistungsanreize und der Einleitung korrekativer Maßnahmen. Fallweise kann die Frage der Leistungsprognose für Versetzung und Beförderung auftreten, wobei Entwicklungsaspekte in den Hintergrund treten. Die wichtigste Verbindung der Beurteilung besteht vielmehr zur Kompensation, genauer zu kurz- bis mittelfristig leistungsorientierten Entlohnungssystemen. Analoge Überlegungen gelten auch für die zu erwartende Ausprägung von *Anreizsystemen*. Auch hier ist von einer Dominanz der direkten Aufgabenerfüllung auszugehen. Als Anreizinstrumente verbleiben aufgrund der externen Orientierung überwiegend nur direkt leistungsbezogene Kompensationselemente. Das entspricht dem hier vorherrschenden monetären Charakter der Verbindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmung ('*cash nexus*'). Die Kompensation ist auch als wichtigstes Mittel der Mitarbeiterbindung zu werten, ggf. sind Maßnahmen der Einsatzgestaltung mit direktem Bezug zur Arbeitssituation denkbar. Schließlich ergibt sich die Frage der Stellung umfassender mitarbeiterorientierter Gestaltungsansätze, wie etwa der *Humanisierung*. Auch hier ist von einer Orientierung an marktüblichen oder gewohnheitsmäßigen Regelungen und Beschäftigungsstandards auszugehen. Zu berücksichtigen ist insbesondere, daß sozialzielbezogene Maßnahmen internalisierende Anreiz- und Bindungswirkungen entwickeln und so den Charakter des Beschäftigungssystems verändern. Die externe Orientierung schließt demnach Humanisierungsmaßnahmen nicht aus, läßt diese aber nicht in überdurchschnittlicher Ausprägung erwarten.

Insgesamt resultiert aus den einzelnen Komponenten externer Orientierung ein Beschäftigungssystem, das in seinen *Eigenschaften* und seiner *Gestaltbarkeit* vom Markt dominiert wird und das sich in seinen Gestaltungselementen an den marktüblichen Regelungen und Beschäftigungsstandards ausrichtet. Das *Abstimmungsprinzip* aller Beschäftigungselemente ist für diese Extremform die Marktorientierung. Voraussetzung dafür ist die Minimierung unternehmensspezifischer bzw. marktunüblicher Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter. Durch diese marktorientierte Standardisierung der Aufgabenbildung mit geringen Anforderungen an die Integration der Mitarbeiter werden die Austauschbarkeit der Mitarbeiter erhöht und die Anforderungen an die Abstimmung von Mitarbeiterpotential und Einsatzbedingungen auf ein Mindestmaß reduziert. Setzt man diese Gesamtbetrachtung in Relation zu den individuellen Beschäftigungsbedingungen, so besteht bei externer Orientierung eine relativ eindeutige Festlegung der Leistungselemente, die mit dem Einsatz marktlicher und marktnaher Regelungsmechanismen – kurzfristigen Kompensationselementen, formalen Koordinationsinstrumenten – einhergeht.

Die Konfiguration des Beschäftigungssystems führt zu einer relativ hohen numerischen, funktionalen und finanziellen *Flexibilität* des Gesamtpotentials

im Rahmen der Marktbedingungen. Die funktionale Flexibilität einzelner Mitarbeiter *in* der Unternehmung ist jedoch eingeschränkt. Interne Ausgleichsmaßnahmen bei Bedarfsungleichgewichten sind damit auch nur beschränkt, d.h. innerhalb einer Qualifikationsgruppe, möglich.⁷⁶ Dagegen ist von der Machbarkeit einer sehr ‘direkten’, reagiblen *Personalkostenpolitik* auszugehen. So überwiegen bei der globalen Personalkosten- bzw. -ausgabenkonfiguration marktbestimmte, direkte Komponenten. Neben der geringen Bedeutung von Investitionskomponenten sind auch keine – gegenüber den Marktstandards – signifikanten Nebenkosten aus den Rahmenbedingungen des Personaleinsatzes zu erwarten,⁷⁷ wenngleich damit noch keine Aussagen über die relativen Personalkosten möglich sind. Ergänzende Gestaltungsmaßnahmen bieten sich weiter im Zusammenhang mit einer *Segmentierung* innerhalb der Unternehmung (s. D.I.2.f, Abb. 25). Grundvoraussetzung externer Systeme sind aber jeweils *geeignete Marktverhältnisse*, wodurch zusätzliche Maßnahmen, etwa Betriebsverlagerungen notwendig sein können.⁷⁸ Potentielle *Wettbewerbsvorteile* sind in diesem System aus der engen Anbindung an den Markt, der Möglichkeit schneller Marktanpassung und der Reduzierung interner Maßnahmenkomponenten zu erwarten. Es kann hier auch von einer Reduzierung des *Beschäftigungsrisikos* gesprochen werden – an seine Stelle tritt das Marktrisiko als Unsicherheitsfaktor der strategischen Personalführung (s. E.III.2).⁷⁹ Die Entwicklung *komplexer Ressourcenvorteile* mit Personalbezug ist wegen fehlender Elemente der Mitarbeiterintegration eher unwahrscheinlich.

d) Kennzeichnung von Beschäftigungssystemen mit interner Orientierung

aa) Eigenschaften bei Teilaufgaben der Personalführung

Beim Idealtyp *interner Orientierung* von Beschäftigungsstrukturen treten unternehmungsspezifische Regelungen in den Vordergrund und ersetzen weitgehend die marktlichen Preis- und Allokationsmechanismen. Ein charakteristisches Element interner Beschäftigungssysteme ist die *Ausdehnung des Zeithorizonts* im Beschäftigungsverhältnis. Dem externen Arbeitsmarkt und marktbezogenen Beschäftigungsstandards kommt in diesem Fall überwiegend die

⁷⁶ Vgl. Sengenberger [Funktion] 126f.

⁷⁷ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 75ff., Thomason [Management] 173.

⁷⁸ Vgl. Lutz [Markt] 42ff., 81f., Osterman [Structures] 356f., [Systems] 57ff., Sengenberger [Funktion] 122.

⁷⁹ Vgl. Okun [Prices] 82, Osterman [Structures] 355f., [Systems] 59.

Funktion langfristiger Rahmenbedingungen für die interne Gestaltung zu.⁸⁰ Als Annäherung an diesen Idealtyp werden insbesondere japanische Beschäftigungsverhältnisse genannt.⁸¹ Im Hinblick auf die Literatur stellt Becker⁸² allerdings fest, daß die inhaltliche Charakterisierung oft von einem immanenten 'Bürokratieverdacht' dominiert wird bzw. von einem Idealbild 'guter Arbeitsplätze' ausgeht (z. B. Piore [Segmente]); insofern handelt es sich hier um eine *marktliche Interpretation* von Grundgedanken der Internalisierung.

Langfristige Ausrichtung und unternehmungsspezifische Regelungen sind zentrales Kennzeichen *potentialbezogener* Teilelemente interner Beschäftigungssysteme,⁸³ was besonders für die Gestaltung von Struktur und Niveau der *Kompensation* gilt. Neben kurzfristigen Leistungsaspekten gewinnen hier Elemente der langfristigen Mitarbeiterentwicklung und -bindung an Bedeutung. Als typische bindungsbezogene Gestaltungselemente können Senioritätskriterien bei der Entlohnung, Betriebsrentensysteme oder Beteiligungssysteme genannt werden. Im Rahmen der Kompensationsgestaltung gewinnt die Orientierung an konkreten Stellenaufgaben sowie die unternehmungsinterne Konsistenz der Kompensation und ihrer Teilkomponenten an Einfluß. Diesem Umstand werden stärker unternehmungsspezifische und unternehmungseinheitliche Systeme der Arbeits- und Leistungsbewertung sowie der Kompensation gerecht.⁸⁴ Die interne Orientierung muß dabei *nicht* zu *Nivellierungstendenzen* führen, vielmehr kann gerade ein besserer, langfristig leistungsbezogener Informationsstand die stärker individuelle Orientierung und Differenzierung der Entlohnung erlauben.⁸⁵

Eine weitere Komponente interner Orientierung bildet die langfristige *Beschäftigungsperspektive* in der Unternehmung. Neben einer Betonung der Beschäftigungssicherheit drückt sich diese durch interne *Laufbahn-* und *Nachfol-*

⁸⁰ Vgl. allgem. Alewell [Märkte] 4f., Becker [Märkte] 28f.; Beaumont [Relations] 85, Doeringer/Piore [Markets] 1f., Gospel [Labour] 8f., Lutz [Markt] 1f., 28ff., 72ff., 119ff., Mayhew [Behaviour] 93f., Milgrom/Roberts [Economics] 359ff., Osterman [Structures] 350, Sauter [Transaktion] 57ff., Sengenberger [Märkte] 95, [Funktion] 150ff., Siebert/Addison [Markets] 76, Thomason [Management] 174ff., Wachter/Wright [Markets] 240f., 243, Williamson [Markets] 59, 74ff.; 'Commitment Maximizing System' bei Arthur [Relations] 3, [Strategy] 490f.

⁸¹ Vgl. Becker [Märkte] 32f.

⁸² Vgl. Becker [Märkte] 30.

⁸³ Vgl. Elbaum [Markets] 260f., Harrison/Sum [Markets] 690, Sengenberger [Märkte] 97, Wachter [Markt] 143 ff.

⁸⁴ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 33f., 64ff., Milgrom/Roberts [Economics] 360ff., Osterman [Systems] 49ff., Williamson [Markets] 74f.

⁸⁵ Vgl. Baker/Holstrom [Markets] 256ff., Becker [Märkte] 35, Doeringer/Piore [Markets] 19f., 72ff., 89f., Kraft [Markt] 211f., Okun [Prices] 83f., Osterman [Markets] 313, [Systems] 50, Rosen [Markets] 86f., Steih/Pfaffmann [Markt] 81ff., Wachter [Markt] 142ff. Zur Leistungs-/Wettbewerbsorientierung im System bes. Michaelis/Picot [Beteiligung] 91.

gestrukturen aus ('job-ladders').⁸⁶ Letztere sind nicht nur im Zusammenhang mit Bindungswirkungen zu sehen, sondern können Voraussetzung der sukzessiven Vermittlung unternehmungsspezifischer Kenntnisse über bestimmte Entwicklungspfade sein. Die Notwendigkeit solcher Entwicklungspfade erschwert externe Zugänge in den Beschäftigungsstrukturen der Unternehmung, so daß eine externe Besetzung nur an bestimmten Eintrittspositionen ('ports of entry') stattfinden kann. Die interne Entwicklung wird damit zur Grundlage der Potentialgestaltung. *Auswahlentscheidungen* bei externer Besetzung sind entsprechend aufwendig und auf die Ermittlung der langfristigen Eignung und des Entwicklungspotentials in der Unternehmung ausgerichtet. Nachfolgende Auswahlentscheidungen können jedoch sukzessive hierauf aufbauen, was zu einer stetigen Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Einsatz- und Entwicklungsinformationen führt ('permanent screening').⁸⁷ Als Konsequenz interner Laufbahnstrukturen, aber auch als Anreiz zur Weitergabe spezifischer Kenntnisse ('skill transmission')⁸⁸ und zur Bindung an die Unternehmung können Aspekte der (leistungsbezogenen) Seniorität bei Laufbahnentscheidungen verstärkt berücksichtigt werden.⁸⁹ Der Bereich *Entwicklung* hat aufgrund von unternehmungsspezifischen Anforderungen besondere Bedeutung. Die möglichen Aufgaben reichen von der Einarbeitung und Anpassung bis zur konsequenten Weiterentwicklung als Basis der Übernahme von Aufgaben mit höheren Anforderungen im Rahmen der internen Nachfolge- und Besetzungsplanung.⁹⁰ Für die *Beurteilung* ergibt sich ein breites Einsatzfeld bei der Leistungs- und Potentialbeurteilung, für korrektive Maßnahmen im Rahmen des Mitarbeitereinsatzes sowie für die Kompensation und Entwicklung. Im Gegensatz zur externen Orientierung können Beurteilung und Entwicklung auch eine geeignete Abstimmung von Fähigkeiten und Anforderungen im Rahmen der Aufgabengestaltung unterstützen.⁹¹

⁸⁶ Vgl. Alewell [Märkte] 5, Baker/Holstrom [Markets] 256, Becker [Märkte] 31f., Carter [Markets] 1071, Doeringer/Piore [Markets] 2f., 78ff., Farnham/Pimlott [Relations] 23, Kraft [Markt] 135f., Lutz [Markt] 55ff., Milgrom/Roberts [Economics] 364ff., Pfeffer/Cohen [Markets] 551f., Piore [Segmente] 72, Sengenberger [Funktion] 154ff., Steih/Pfaffmann [Markt] 82f., Thomason [Management] 174f., Wachter [Markt] 144.

⁸⁷ Vgl. Becker [Märkte] 33f., 68, 119ff., Doeringer/Piore [Markets] 31, Farnham/Pimlott [Relations] 23f., Lutz [Markt] 73ff., Sauter [Transaktion] 58, Sengenberger [Funktion] 177ff., Steih/Pfaffmann [Markt] 80, 86f., Wachter [Markt] 142, 145f., Williamson [Markets] 77f.

⁸⁸ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 33, 83f., Kraft [Markt] 208ff., Pfeffer/Cohen [Markets] 554, Sengenberger [Funktion] 157f., Steih/Pfaffmann [Markt] 89, Williamson [Markets] 63.

⁸⁹ Vgl. Becker [Märkte] 34, Carter [Markets] 1072, Doeringer/Piore [Markets] 54, Sauter [Transaktion] 58f., Steih/Pfaffmann [Markt] 81ff., Williamson [Strategizing] 87f.

⁹⁰ Vgl. Becker [Märkte] 117ff., Doeringer/Piore [Markets] 7, 17ff., 31f., Lutz [Markt] 60ff., Sengenberger [Märkte] 96, Wachter [Markt] 144f.

⁹¹ Vgl. Wachter [Markt] 143, Steih/Pfaffmann [Markt] 81f.

Ein weiteres Kernelement der internen Orientierung von Beschäftigungsbeziehungen sind die Eigenschaften und Strukturen des *Mitarbeitereinsatzes*. Im Zentrum der Überlegungen stehen Besonderheiten in der Aufgabenstruktur der Unternehmung, die zusätzliche und *unternehmungsspezifische Anforderungen* an die Fähigkeiten der Mitarbeiter verursachen, die nicht über den Arbeitsmarkt gedeckt werden können. Die wirtschaftlichen Konsequenzen der Vermittlung, Aneignung und Nutzung dieser zusätzlichen Fähigkeiten bildet die Argumentationsbasis für die Ableitung von Zusammenhängen im internen Beschäftigungssystem (s. E.III.3).⁹² Grundsätzlich erhöht sich mit spezifischen Anforderungen die Bedeutung einer *längerfristigen Bindung* der Mitarbeiter; allgemein kann von einer größeren Bedeutung der Mitarbeiter im Unternehmungsprozeß ausgegangen werden. Damit ist auch eine Zunahme der *Mitarbeiterorientierung*⁹³ im Beschäftigungssystem plausibel.⁹⁴

Eine stärkere Orientierung am verfügbaren Potential der Mitarbeiter ist besonders bei der Gestaltung der *direkten Aufgabenerfüllung* zu erwarten. Dies wird durch Abstimmungsfreiräume bei der Zuordnung von Mitarbeitern und Arbeitsaufgaben sowie bei der mitarbeiterorientierten Gestaltung und Anpassung von Arbeitsaufgaben deutlich. Im Gesamtzusammenhang kommt es dadurch zu einer stärkeren Verbindung und Abstimmung zwischen Mitarbeiterpotential und Mitarbeitereinsatz im Beschäftigungssystem.⁹⁵ Gleichzeitig werden durch die Einbindung der Mitarbeiter quantitative und qualitative Erweiterungen bei den drei Kerndimensionen des *Aufgabenumfangs* möglich. Dies gilt besonders für die *soziale Kooperation* und Interaktion,⁹⁶ aber auch für den Einsatz kombinativer Technologien. Durch den größeren Umfang unternehmensbezogener Kenntnisse ist außerdem ein erweiterter Dispositionsspielraum der Mitarbeiter und damit eine Reduzierung des Koordinationaufwands denkbar. Im Bereich *personaler Koordination* wird der zielgerichtete Einsatz der Selbstabstimmung und normativer Abstimmungselemente durch die längerfristige Beschäftigungsperspektive und soziale Einbindung der Mitarbeiter eher realisierbar (s. E.III.4.b).⁹⁷

⁹² Vgl. Alewell [Märkte] 75 ff., Doeringer/Piore [Markets] 17 ff., 74 ff., Elbaum [Markets] 260 f., Kraft [Markt] 61 ff., 206 ff., Lutz [Markt] 54 ff., Mayhew [Behaviour] 93 f., Osterman [Structures] 354, Pfeffer/Cohen [Markets] 553, Sengenberger [Märkte] 95, [Funktion] 169 ff., Steih/Pfaffmann [Markt] 80, Wachter [Markt] 141.

⁹³ Mitarbeiterorientierung ist damit als Betonung mitarbeiterbezogener Überlegungen im Rahmen eines Gesamtproblems zu interpretieren, sie muß keinen sozialen oder humanistischen Hintergrund haben.

⁹⁴ Vgl. Osterman [Structures] 355 ff.

⁹⁵ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 31 f.

⁹⁶ Vgl. Williamson [Markets] 73 f., 79.

⁹⁷ Vgl. Alewell [Märkte] 96 ff., Doeringer/Piore [Markets] 19 f., 22 ff., Keller [Märkte] 66 ff., Osterman [Systems] 56 f., Steih/Pfaffmann [Markt] 90, Thomason [Management] 175.

Weiter kann davon ausgegangen werden, daß interne Anforderungen der Leistungserstellung, Mitarbeiterorientierung und langfristige Perspektive auch die *Rahmenbedingungen* des Mitarbeitereinsatzes entscheidend prägen. Ein wichtiges Gestaltungskriterium kann hier das langfristig effiziente Zusammenwirken von Mitarbeitern und Sachmitteln in Verbindung mit spezifischen Technologien der Leistungsprozesse sein. Gerade bei den *zeitlichen* Rahmenvereinbarungen sollten gegenüber externen Standards stärker unternehmensbezogene und damit leistungsprozeßorientierte Regelungen mit direkterer Verbindung zur Aufgabenerfüllung möglich sein. Bei den *sozialen* und *physischen* Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung rückt entsprechend die Gewährleistung und Optimierung langfristiger Produktivität und Effizienz der Mitarbeiter stärker in den Vordergrund.⁹⁸ So ist insgesamt auch hier zu erwarten, daß die Bedingungen des Mitarbeitereinsatzes von den Standards des Arbeitsmarktes abweichen.

Bei der *Entscheidungsbeteiligung* können eine Reihe von Faktoren zum Tragen kommen. So lassen die Anforderungen der Mitarbeiterbindung und die grundsätzliche Bedeutung der Mitarbeiter im Unternehmungsprozeß eine generelle Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung erwarten.⁹⁹ Dies gilt vor allem für beschäftigungsbezogene Beteiligungs- und Regelungselemente (Beschwerde-, Entlassungs-, Disziplinarfragen etc.).¹⁰⁰ Daneben können das unternehmensspezifische Potential der Mitarbeiter und die Erreichung personaler Wettbewerbsvorteile auf eine stärkere Beteiligung bei der Gestaltung der Unternehmungsprozesse wirken. Der jeweils relevante Prozeßbereich ist dabei nicht durch die Arbeitsaufgabe, sondern durch die sachbezogenen Kenntnisse der Mitarbeiter abgegrenzt, was etwa einer offenen Gestaltung von Qualitätszirkeln und Verbesserungssystemen entspricht. Tendenziell ist zu erwarten, daß diese Effekte eher auf ein individuell ausgerichtetes Beteiligungssystem hinwirken und kollektive Elemente – zumindest aus der Sicht der Unternehmung – in den Hintergrund rücken.¹⁰¹

bb) Eigenschaften bei übergreifenden Aufgabenzusammenhängen der Personalführung

Analog zu den beiden Teilbereichen der Personalführung können weitere Implikationen einer internen Ausrichtung von Beschäftigungssystemen für übergreifende Gegenstandsbereiche abgeleitet werden. Hier ist zu erwarten, daß die

⁹⁸ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 16ff.

⁹⁹ Vgl. Kraft [Markt] 72f., 89ff.

¹⁰⁰ Vgl. Wachter/Wright [Markets] 240, Sauter [Transaktion] 59.

¹⁰¹ Vgl. Purcell [Prerogative] 40.

besondere Bedeutung der Verbindung von Personalpotential und Personaleinsatz auch Auswirkungen auf übergreifende Gestaltungsinhalte hat. Deutlich wird dies zunächst bei den *direkt einsatzbezogenen Beschäftigungsstrukturen*, also bei der Verknüpfung von Mitarbeitern und Stellen im Rahmen der Bedarfs-, Nachfolge- und Laufbahngestaltung. Eine wechselseitige Abstimmung ist bei externer Orientierung wegen der weitgehenden Standardisierung der Aufgabeninhalte nur von nachgeordneter Bedeutung. Bei interner Orientierung kann die Gestaltung der einsatzbezogenen Beschäftigungsstrukturen dagegen als das eigentliche Kernstück des Beschäftigungssystems bezeichnet werden. Parallel dazu gewinnt auch die *einsatzbezogene Kosten- bzw. Finanzrechnung* an Bedeutung. So wird bei einer stärker mitarbeiterorientierten Differenzierung der Beschäftigungsstrukturen und -maßnahmen die genauere Erfassung und Zurechnung der resultierenden monetären Wirkungen wichtiger. Diese Argumentation kann auf die Gesamtheit monetärer Wirkungen ausgedehnt werden, da auch ein überdurchschnittlicher Anteil *indirekter Kosten bzw. Aufwendungen* zu erwarten ist. Insgesamt beschränkt die Zunahme von *Investitionselementen* im Beschäftigungssystem Freiräume einer kurzfristigen und direkten Personalkostenpolitik, so daß höhere Anforderungen an die gesamte *Kosten- bzw. Finanzplanung und -steuerung* gestellt werden.

Von *Beurteilungs- und Anreizsystemen* ist zu erwarten, daß sie erweiterten Gestaltungs- und Differenzierungsmöglichkeiten Rechnung tragen und einen entsprechend breiteren inhaltlichen Bereich der Personalführung abdecken. Für den Erfassungs- und Verwendungsbereich von Beurteilungssystemen wurde dies bereits angedeutet. Ähnliches gilt für Anreizsysteme. So reichen deren Gestaltungselemente im Potentialbereich von der Kompensation über Entwicklung und Beförderung zur individuellen Laufbahngestaltung und im Einsatzbereich von Anzeielementen der direkten Aufgabengestaltung über die relevanten Rahmenbedingungen zu Komponenten der Entscheidungsbeteiligung; sie können demnach alle Gestaltungsbereiche einbeziehen. Im Mittelpunkt steht hierbei das Zusammenwirken der Anzeielemente in komplexen Anreizsituationen.¹⁰² In diesem Zusammenhang bestehen Möglichkeiten, betriebliche Sozialisationseffekte und informal-normative Anzeielemente einzusetzen. Schließlich sind *übergreifende Gestaltungskonzepte* der Humanisierung und der Umsetzung sozialer Unternehmungsziele eher bei intern orientierten Beschäftigungssystemen anzusiedeln, was sowohl auf der internen Ausrichtung zugehöriger Maßnahmen als auch auf deren Anreiz- und Einbindungscharakter, d. h. Internalisierungswirkung beruht.

Betrachtet man die *Gesamtheit der Komponenten interner Orientierung*, so resultiert ein Beschäftigungssystem, das sich deutlich vom Markt abgrenzt und

¹⁰² Vgl. Alewell [Märkte], Lutz [Markt] 29f.

bei dem Preis- und Allokationsmechanismen des Marktes als eher langfristige Bezugspunkte und Rahmenvorgaben wirken. Die Gestaltung der direkten Beschäftigungsbeziehung und die Gewichtung zusätzlicher Kenntnisse der Mitarbeiter stellen eine Form der *Marktdifferenzierung* in bezug auf die Beschäftigungsbedingungen und die Arbeitsleistung dar. Sie bilden die Grundlage einer Abkoppelung von externen Marktmechanismen. Die individuelle Beschäftigungsbeziehung basiert hier auf einer deutlich komplexeren und spezifischeren Leistungs- und Austauschsituation. Die Einbindung in die Unternehmung ermöglicht dabei den Einsatz interner Regelungsmechanismen, insbesondere der informalen und normativen Koordination. Das resultierende Mitarbeiterpotential zeichnet sich durch eine höhere Bindung an die Unternehmung und durch eine größere Stabilität der Beschäftigungsbeziehung aus. Eine Abgrenzung vom Arbeitsmarkt ist aber nicht unbegrenzt möglich; über Informationsbeziehungen, Mitarbeiterausscheiden und externe Einstellung wirken Preis- und Allokationsmechanismen des Marktes weiterhin auf das interne Beschäftigungssystem ein, wenngleich auch zunehmend als Rahmenbedingungen und langfristige Einflußfaktoren.¹⁰³

Die Ausprägungen der numerischen, funktionalen und finanziellen *Flexibilität* sind in diesem Falle überwiegend intern bestimmt. Mit der Zunahme spezifischer Anforderungen nimmt die *numerische* Flexibilität ab, da externe Anpassungsmöglichkeiten tendenziell auf Eingangspositionen beschränkt werden. Dafür ist aber von einer höheren *funktionalen* Flexibilität auszugehen, so daß ein numerischer Ausgleich zumindest über Teilbereiche gewährleistet sein kann; grundsätzlich bestehen aber höhere Anforderungen an die Stabilität der Arbeitsnachfrage.¹⁰⁴ Folgt man den obigen Ausführungen, so ist die *finanzielle* Flexibilität für das Gesamtpotential als eingeschränkt zu bewerten. Die kurzfristige finanzielle Flexibilität ist überwiegend auf die direkten Personalkosten beschränkt, aber auch hier nur bedingt realisierbar. Die Anpassungsfähigkeit wird dabei von einer geeigneten Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung, speziell der Zeit- und Kompensationskomponenten abhängen. Mittel der Flexibilisierung kann nur die *interne Verlagerung* sein. Langfristig wird die finanzielle Flexibilität von Art und Umfang der Mitarbeiterbindung und der damit verbundenen Fixkostenentstehung bestimmt. Problematisch sind *Gewohnheits- und Trägheitseffekte* aufgrund der Dauerhaftigkeit und Stabilität der Beschäftigungsbeziehung (s. E.III.2).¹⁰⁵

¹⁰³ Vgl. Baker/Holstrom [Markets] 258f.

¹⁰⁴ Vgl. Alewell [Märkte] 235, Doeringer/Piore [Markets] 4, 19f., 93ff., Farnham/Pimlott [Relations] 34f., Lutz [Markt] 75ff., 81ff., Osterman [Systems] 57f., Piore [Segmente] 87f., Sengenberger [Märkte] 94, 97, [Funktion] 152f.

¹⁰⁵ Vgl. Alewell [Märkte] 64f., Lutz [Markt] 119ff., 124.

Potentielle *Wettbewerbsvorteile* interner Beschäftigungssysteme müssen auf die langfristigen Aspekte der Beschäftigungsbeziehung und die Einbindung der Mitarbeiter im Rahmen der Leistungsprozesse zurückgeführt werden. Denkbar sind elementare *Marktvorteile* der Entwicklung und Stabilisierung des Mitarbeiterpotentials, Vorteile bei den *relativen Personalkosten* durch Produktivitätseffekte der Mitarbeitererfahrung sowie *kombinative Ressourcenvorteile* aus der Mitarbeiterintegration.¹⁰⁶

e) Ansatzpunkte der berufstypischen Differenzierung von Beschäftigungssystemen

Die Gegenüberstellung intern und extern orientierter Beschäftigungssysteme reicht als Grundlage von Gestaltungskonzepten der strategischen Personalführung noch nicht aus. Insbesondere treten Beschäftigungssysteme empirisch nicht in den dargestellten Reinformen auf. Darüber hinaus finden sich in und zwischen Unternehmungen Unterschiede in den auftretenden Beschäftigungssystemen, die ebenfalls berücksichtigt werden müssen.¹⁰⁷ Bei den realen Ausprägungen von Beschäftigungssystemen ist davon auszugehen, daß sie von einer Reihe von *Einflußfaktoren* abhängig sind, die im Zusammenhang mit Wirkungsbeziehungen noch näher zu untersuchen sind; als Beispiel seien nur unterschiedliche Technologien, Berufsstrukturen, Unternehmungsentwicklungen und kulturelle Unterschiede genannt (s. E.IV). Die Erfassung real auftretender Beschäftigungssysteme setzt daher bei den jeweils relevanten Standards des Arbeitsmarktes sowie den korrespondierenden Beschäftigungssystemen an und leitet hieraus *empirisch fundierte Typen von Beschäftigungssystemen* ab. In der Literatur finden sich zwei Ansätze der Typenbildung. Einmal handelt es sich um die Ableitung typischer Beschäftigungssysteme für branchen- und berufsgruppenspezifische Arbeitsmarktsegmente, zum anderen werden Beschäftigungstypen nach nationalen bzw. kulturellen Unterschieden abgegrenzt. Beide Konzepte sollen im folgenden kurz umrissen werden.

Bezogen auf Arbeitsmarktsegmente leitet Osterman¹⁰⁸ vier Grundtypen empirisch auftretender Beschäftigungssysteme ab, die er als Ausgangspunkt bzw. Rahmenbedingungen der Entwicklung und Darstellung von *Beschäftigungsstrategien* der Unternehmung wählt. Einen Überblick über diese Grundtypen

¹⁰⁶ Vgl. Cappelli/Singh [HRM] 180ff.

¹⁰⁷ Vgl. Osterman [Structures] 349, [Systems] 52; Doeringer/Piore [Markets] 2f., Littler [Strategies] 177f., Milgrom/Roberts [Economics] 359f., Piore [Segmente] 74, Siebert/Addison [Markets] 77.

¹⁰⁸ Vgl. Osterman [Systems] 49ff.

und ihre Kerneigenschaften liefert Tabelle 11.¹⁰⁹ An den Anfang kann zunächst das Modell des '*sekundären Beschäftigungssystems*' gestellt werden ('secondary system'),¹¹⁰ es entspricht in seinen Grundelementen einem Beschäftigungssystem *externer* Orientierung bzw. dem Grundtyp des sekundären Arbeitsmarktes und der '*casual labour strategy*' nach Okun¹¹¹. So finden sich hier im Extremfall ein rein externer Arbeitsmarktbezug, keine Stellen- und Laufbahndefinitionen und geringer Mitbeeinfluss in den Unternehmungsprozessen. Die Beschäftigungsbeziehung entspricht häufig peripheren Beschäftigungsverhältnissen (s. Abb. 25). Zugehörige Anreizsysteme sind überwiegend kompensationsorientiert. Formen der Mitarbeiterbeteiligung basieren typischerweise auf traditionellen Vertretungssystemen. Zentrale Eigenschaften des Systems sind der geringe Umfang an unternehmungsspezifischen Aufgabeninhalten sowie überwiegend geringe Aufgabenanforderungen. Zusätzlich wird von einem langfristig ausreichenden Angebot an Arbeitskräften ausgegangen. Typische Arbeitssituationen entsprechen Arbeitsaufgaben, bei denen ungelernete Arbeitskräfte eingesetzt werden können,¹¹² sind jedoch nicht allein darauf beschränkt (s. E.III.5).

Einen weiteren Typ bildet das '*industrielle Beschäftigungssystem*' ('industrial system')¹¹³, das gegenüber dem sekundären System mit höheren Aufgabenanforderungen verbunden ist. Dies gilt für die allgemeinen Aufgabenanforderungen gegenüber den Marktstandards wie für den Umfang an unternehmungsspezifischen Aufgabeninhalten. Damit verbinden sich ein höherer funktionaler Aufgabenumfang und gesteigerte Aufgabenflexibilität; letztere ist im Vergleich zum Qualifikationsniveau jedoch eher von nachrangiger Bedeutung. Die Arbeitsaufgaben sind überwiegend klar und relativ eng definiert, sie orientieren sich am Fähigkeitsstandard des Arbeitsmarktsegments. Gestaltungsbasis der Einsatzsituation ist die größere Bedeutung der Mitarbeiter für die Unternehmungsprozesse. Es bleibt jedoch eine relativ starke Verbindung zum Arbeitsmarkt bestehen, was sich bei der externen Orientierung von Kompensationsgestaltung und Stellendefinition zeigt. Eine engere Unternehmungsbindung wird durch kurz- und mittelfristige Anreizkomponenten, speziell der Kompensation, erreicht. Weitergehend sind begrenzte Entwicklungs- und Laufbahnperspektiven sowie eine stärkere Einbeziehung in das Unternehmungsgeschehen – bei

¹⁰⁹ Vgl. auch Sengenberger [Funktion] 117ff., Klimecki/Gmür [Personal] 156ff., Thomason [Management] 171ff., Littler [Strategies] 174f., Lutz [Markt] 24ff. Zur Problematik der empirischen Ableitung s. Alewell [Märkte] 12ff.

¹¹⁰ Vgl. Osterman [Systems] 52, [Structures] 351ff.; Doeringer/Piore [Markets] 4f., 42ff., 163ff., 'peripheral employees' bei Farnham/Pimlott [Relations] 24f., Thomason [Management] 174.

¹¹¹ Vgl. Okun [Prices] 81.

¹¹² Vgl. Lutz [Markt] 27f., 37ff., Sengenberger [Funktion] 119f.

¹¹³ Vgl. Osterman [Systems] 49f., [Structures] 350, Doeringer/Piore [Markets] 2f., 45ff.

überwiegend traditionell-kollektiven Beteiligungssystemen – denkbar. Typische Beschäftigungsverhältnisse werden durch Facharbeiterpositionen bzw. entsprechende Positionen in der Administration repräsentiert. Mit zunehmender Aufgabenbedeutung und -spezifität wird die Anbindung intensiviert und geht bei neueren industriellen Technologien in das Angestelltenmodell über.¹¹⁴

Tabelle 11

Typen von Beschäftigungssystemen nach Osterman¹¹⁵

Berufstypische Beschäftigungssysteme				
	Sekundär 'casual labour'	Industriell 'industrial'	Angestellte 'salaried'	Spezialist 'craft'
Ausrichtung	extern	intern (– extern)	intern	extern
Können	gering – hoch	mittel – gering	mittel – hoch	hoch
UN-Spezialisier.	gering	mittel – hoch	hoch	gering – mittel
Funkt. Flexibilität	gering	mittel	hoch	berufsspezifisch
Einsatzfreiheit	gering	gering – mittel	mittel – hoch	hoch
Aufgabendefinit.	eng	eng – mittel/klar	weit/flexibler	spezialisiert
Lohnbezug	Markt	Markt/Aufgabe	Mitarbeiter	Berufsgruppe
Karriere	kaum	intern – klar	intern – flexibel	extern
Beschäftigungs- sicherheit	gering	gering – mittel	hoch	mittel
num. Flexibilität/ Fluktuation	hoch	mittel – hoch	mittel – gering	hoch
typische Berufs- gruppen	Aushilfen, Angelernte	Facharbeiter, Administration	Entwicklung, Management	selbständige Berufsgruppen

Das *Angestelltenmodell* ('salaried system')¹¹⁶ repräsentiert die stärkste Internalisierung der Beschäftigungssituation. Es zeichnet sich aus durch höhere spezifische Aufgabenanforderungen, allgemein hohe Aufgabenbedeutung und größere Flexibilitätsanforderungen in bezug auf die Aufgabeninhalte und die Übernahme unterschiedlicher Arbeitsaufgaben. In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, daß die Versorgung durch den Arbeitsmarkt problematisch

¹¹⁴ Vgl. Piore [Segmente] 74.

¹¹⁵ Nach Osterman [Structures] 351 f., [Systems] 49 ff.

¹¹⁶ Vgl. Osterman [Systems] 50 f., Doeringer/Piore [Markets] 3, 45 ff.

sein kann, das Arbeitsmarktrisiko damit relativ hoch ist. Die Beschäftigungssituation zeichnet sich durch Beschäftigungsstabilität und langfristige Perspektiven in der Unternehmung aus. Laufbahnpfade sind hier überwiegend hierarchisch und bereichsbezogen definiert, jedoch in den Aufgabeninhalten flexibel. Im Gesamtsystem findet eine stärkere Mitarbeiterorientierung statt, die sich sowohl bei der Gestaltung der Beschäftigungsbedingungen wie auch beim Mitarbeitereinsatz zeigt. Wichtiges Element sind hierbei individuell leistungs- und entwicklungsorientierte Anreizsysteme. Als typische Aufgabenstellungen werden insbesondere Tätigkeitsfelder mit zentraler Bedeutung für die Unternehmung, etwa im Entwicklungs-, Produktions- und Managementbereich genannt.

Eine Besonderheit bildet das *Spezialistenmodell* ('craft/professional system').¹¹⁷ Hierbei bestehen – wie im Angestelltenmodell – tendenziell hohe Aufgabenanforderungen mit besonderer Bedeutung für die Leistungsprozesse der Unternehmung. Der unternehmungsspezifische Aufgabenanteil hat aber gegenüber allgemeinen Aufgabenanforderungen geringere Bedeutung. Die Besonderheit dieses Beschäftigungssystems liegt in der zentralen Stellung von *Berufsanforderungen* und der daraus resultierenden *externen Orientierung der Mitarbeiter*. Entsprechend werden diesem Bereich Mitarbeitergruppen mit starker Berufsspezialisierung – deutlich bei berufsständischer Organisation – zugeordnet. Die Gestaltung des Beschäftigungssystems ist mehr als bei anderen Systemen von der konkreten Aufgabensituation und -bedeutung in der Unternehmung abhängig. Letztere bestimmen auch die konkrete Wirkung des Mitarbeiterverhaltens, insbesondere der Mitarbeiterfluktuation. Im Zusammenhang mit 'kritischen Aufgaben' sind daher Tendenzen einer Internalisierung der Beschäftigungsstrukturen denkbar, so daß in der Unternehmung ein Übergang zum Angestelltenmodell stattfinden kann (s. D.III.5).¹¹⁸

f) Ansatzpunkte der national- und kulturtypischen Differenzierung von Beschäftigungssystemen

Zusätzlich zu den branchen- und berufsbezogenen Typen von Beschäftigungssystemen sind bestimmte grundlegende Unterschiede in den *nationalen Beschäftigungssystemen* zu erkennen. Die Erfassung wichtiger Aspekte dieser kulturellen Unterschiede soll den Gedanken des Beschäftigungssystems inhaltlich ergänzen und Überlegungen zur Entwicklung und Anpassung von Be-

¹¹⁷ Vgl. Osterman [Systems] 51f., [Structures] 350, Okun [Prices] 82f., Doeringer/Piore [Markets] 3f., 47f., 51ff., 55f., Lutz [Markt] 24ff., Sengenberger [Funktion] 126ff., 'cosmopolitan employees' bei Farnham/Pimlott [Relations] 24, Thomason [Management] 172ff.

¹¹⁸ Vgl. Faith/Reid [Agency] 44f., Osterman [Structures] 355ff., [Systems] 53ff.; Lutz [Markt] 42ff.

schäftigungsstrategien im Rahmen der Personalführung erweitern. In begrenztem Umfang lassen sich darüber hinaus Hinweise zum Einfluß dieser Rahmenbedingungen auf die möglichen Beschäftigungssysteme ableiten. Gegenstand der Betrachtung soll hier die von Scholz¹¹⁹ vorgeschlagene Unterscheidung des angelsächsischen, mittel-nord-europäischen und des japanischen Beschäftigungsmodells sein. Tabelle 12 gibt hierzu einen Überblick.

Das *angelsächsische* Modell wird mit einer Tendenz zur *externen* Orientierung verbunden. Als zentrale Kennzeichen werden relative Beschäftigungsflexibilität, die Betonung der direkt stellenbezogenen Arbeitsleistung und Dominanz extern orientierter Laufbahnstrukturen genannt. Bei den Ausprägungen von Teilkomponenten der Beschäftigungsbedingungen wird zusätzlich eine Hervorhebung der *Individualisierung* abgeleitet.¹²⁰ Dieser Gesamtausrichtung entsprechen sowohl sekundäre Beschäftigungssysteme als auch das Spezialistenmodell ('in-out', teilw. 'up-or-out' Laufbahnstrukturen). Kollektive Elemente finden sich bei der Vertretung von Mitarbeiterinteressen im Zusammenhang mit der Gestaltung von Tarif- bzw. Beschäftigungsbedingungen. Für die jeweils zugehörigen Arbeitsmärkte kann insgesamt von einer relativ hohen Reaktions- und Anpassungsfähigkeit ausgegangen werden.¹²¹

Das als *mittel-nord-europäisch* bezeichnete Modell ist durch *soziale* Gestaltungskomponenten im Beschäftigungsverhältnis geprägt.¹²² In Verbindung mit der Umsetzung dieser Grundrichtung bei der Gestaltung von Beschäftigungs- und Einsatzbedingungen wird den jeweiligen Beschäftigungssystemen eine stärker *interne* Orientierung zugeschrieben (gesetzliche Internalisierung). Dadurch kommt dem Industrie- und Angestelltenmodell grundsätzlich größere Bedeutung zu. Durch die Einführung internalisierender Elemente entstehen zusätzlich Übergänge vom sekundären Modell zum Industriemodell und vom Spezialistenmodell zum Angestelltenmodell. Bei der Vertretung der Mitarbeiterinteressen fördert die internalisierende Grundtendenz traditionell kollektive Elemente. Für die Arbeitsmarktsegmente ergibt sich eher eine geringere Reagibilität als im angelsächsischen Modell. Beide national-kulturtypischen Modelle zeigen damit unterschiedliche Basisausprägungen der internen bzw. externen Grundorientierung bei einheitlicher Ausrichtung der Teilelemente.

¹¹⁹ Scholz ([Personal] 792ff.) bezieht sich inhaltlich auf leitende Führungskräfte, die Ausführungen sind daher aus den angeführten Literaturquellen allgemein ergänzt (kulturbezogen 767ff.). Vgl. z. B. auch Baron [Employment] 511ff., Bisani [Personal] 753f., Brewster/Bournois [HRM] 6ff.; Gospel [Labour] 9f., Osterman [Markets] 316ff., Sengenberger [Funktion] 180ff.

¹²⁰ Vgl. Brewster/Bournois [HRM] 10, Scholz [Personal] 36ff., Staehle [Management] 479f., Gospel/Palmer [Relations] 49ff., 55ff.; Govindarajan/Fisher [Control] 281f.

¹²¹ Vgl. Sengenberger [Funktion] 184ff.

¹²² Vgl. Brewster/Bournois [HRM] 6ff., 10, Gospel/Palmer [Relations] 52, 55.

Tabelle 12

Typen nationaler Beschäftigungssysteme

Nationale Beschäftigungssysteme			
	Angelsächsisches Modell	Mittel-Nord-europäisches Modell	Japanisches Modell
Grundtendenz	Externalisierung	soziale Beschäftig. Internalisierung	Differenzierung Intern. + Extern.
Beschäftigungssysteme	Sekundärmodell, Spezialistenmodell	Industriemodell, Angestelltenmodell	Kernmodell/ Sekundärmodell
Lohnbezug	Markt, direkte Mitarbeiterleistung	Mitarbeiter, allgem. Mitarbeiterleistung	Seniorität, Gesamtbeitrag/Markt
UN-Spezialisierung Aufgabendefinition funkt. Flexibilität	gering standardorientiert gering – mittel	mittel – hoch mittel – weit mittel	hoch/gering eng hoch/gering
Laufbahn	extern orientiert	intern orientiert	streng intern/extern
Besch.-Sicherheit	eher gering	mittel – hoch	hoch/gering
num. Flexibilität UN-Bindung	hoch gering	mittel – gering mittel	gering/hoch hoch/gering

Anders ist dies im *japanischen* Modell;¹²³ hier wird von einer *Kern-Rand-Differenzierung* der Beschäftigungssysteme ausgegangen (s. Abb. 25). Im *Kern-Beschäftigungssystem* wird eine idealtypische *Internalisierung* unterstellt. Diese basiert zunächst auf einer langfristigen Perspektive für das Beschäftigungsverhältnis und starker Unternehmungsbindung ('lifetime employment'). Sowohl bei der Kompensation als auch bei Beförderungen dominiert das Prinzip der (leistungsorientierten) Seniorität ('Neko-Lohnsystem'). Eine Besonderheit besteht allerdings bei den Einsatzbedingungen; sie sind geprägt von der Flexibilität der Aufgabenzuordnung bei relativ enger und klarer Aufgabendefinition. Diese Aufgabenstrukturen werden durch unternehmungsorientierte Lern-, Trainings- und Verbesserungsprogramme in Verbindung mit entsprechend gestalteten Beurteilungs- und Selektionssystemen unterstützt. Ergänzt wird die direkte Aufgabenkomponente durch unternehmungsweite, problembezogene Systeme individueller Mitarbeiterbeteiligung. Soweit kollektive Repräsentationsmechanismen bestehen, werden der unternehmungsinterne

¹²³ Vgl. Ackroyd et al. [Japanisation], Baron [Employment] 512, Oliver/Wilkinson [Japanese], Staehle [Management] 479f., Steih/Pfaffmann [Markt], Wood [Japanisation]. Aber nur begrenzt als 'Nationaltyp' zu verstehen, da überwiegend von (industriellen) Großunternehmungen ausgegangen wird.

Charakter und das Grundprinzip der Konfliktvermeidung betont. Damit folgt das japanische Modell den Überlegungen zu intern orientierten Beschäftigungssystemen, insbesondere hinsichtlich der inneren Logik des Zusammenwirkens der jeweiligen Teilelemente. Eine Ausnahme stellt die enge Definition der Arbeitsaufgaben dar, die eher externen Beschäftigungssystemen entspricht. Die Bedeutung interner Komponenten kann hier auf spezifische Anforderungen bei übergreifenden Problemstellungen (Verbesserungs-, Innovations-, Lernorientierung) zurückgeführt werden, was mit einer relativ starken Integration der direkten Leistungsprozesse (Just-in-Time, Kanban) und einem übergreifenden, verbesserungsorientierten Überbau (Kaizen, Qualitätszirkel) korrespondiert.¹²⁴ Für die *Randbeschäftigungsbereiche* kann dagegen ein idealtypisch *sekundäres* Beschäftigungssystem unterstellt werden. Damit ergibt sich eine starke Differenzierung von Kern- und Randbeschäftigungssystemen einer Unternehmung. Für bestimmte Bereiche stellen sekundäre Beschäftigungssysteme gleichzeitig mögliche Eintrittspositionen für eine Kernbeschäftigung dar, so daß die Differenzierung und Gegensätzlichkeit der Beschäftigungssysteme als zusätzlicher *Anreizfaktor* im Rahmen des Kernsystems wirkt. Zu beachten ist aber, daß die Möglichkeit einer Koexistenz beider Beschäftigungssysteme auf die Unterstützung durch spezifische legale und sozio-kulturelle Faktoren zurückgeführt wird.¹²⁵

*g) Ableitung von Konsequenzen für die Integration
der strategischen Personalführung*

Die beschriebenen Beschäftigungssysteme haben den Charakter von Idealtypen, die aus den unterschiedlichen, real auftretenden Beschäftigungssystemen abgeleitet werden. Neben einem allgemeinen Bezug zur Marktsituation und ihrer Funktion als Rahmenbedingungen für die Personalführung kommt ihnen bei einer empirisch orientierten Strategieentwicklung Bedeutung zu. Sie liefern Hinweise auf die grundsätzliche Ausrichtung eines Beschäftigungssystems, auf das Zusammenwirken zugehöriger Teilfunktionen der Personalführung und auf die Bedeutung der Integration. Entsprechend können die Ergebnisse auch für eine Präzisierung der inhaltlichen Überlegungen zum Prozeß der strategischen Personalführung verwendet werden. Besondere Konsequenzen hat dies für die Phasen der Problemfeststellung und Alternativensuche, die deshalb schwerpunktmäßig betrachtet werden. Dabei wird zunächst von einem homogenen Beschäftigungssystem ausgegangen. Da aber unterschiedliche Mitarbeitergrup-

¹²⁴ Vgl. Pollert [Flexible] 23, Oliver/Wilkinson [Japanese] 74, Steih/Pfaffmann [Markt], Tailby/Turnbull [JIT] 16.

¹²⁵ Vgl. Ackroyd et al. [Japanisation] 11, Baron [Employment] 512ff., Briggs [Japanese] 26ff., Föhr [Analyse] 37ff., Picot/Wenger [Relation] 33, Williamson [Strategizing] 87, 90.

pen in der Unternehmung auftreten können, ist jeweils auch die Möglichkeit unterschiedlicher Teilbeschäftigungssysteme zu berücksichtigen.

Betrachtet man die Phase der *Problemfeststellung*, so ergeben sich Möglichkeiten einer Präzisierung der Lageanalyse und -prognose sowie der Soll-Vorgaben im Hinblick auf das Konzept der Beschäftigungssysteme.¹²⁶ Kernelement der an Beschäftigungssystemen orientierten *externen* Analyse und Prognose bilden die relevanten *Beschäftigungsstandards* für die betrachtete Mitarbeitergruppe. Diese können zunächst eher *allgemeiner* Art sein und ergeben sich etwa aus nationalen, kulturellen oder branchenspezifischen Beschäftigungsstandards. *Spezifische* externe Bedingungen lassen sich aus den berufs- und aufgabenbezogenen Standards des relevanten Arbeitsmarktsegments folgern. Die Ausprägungen der Rahmenbedingungen können durch eine Differenzierung nach den Gestaltungselementen der Personalführung, also nach potential- und einsatzbezogenen Komponenten weiter operationalisiert werden.

Im Gesamtzusammenhang der Problemfeststellung lassen sich auf dieser Basis zwei unterschiedliche *Untersuchungsansätze* externer Beschäftigungsbedingungen ableiten. Einmal handelt es sich um die beschriebene Erfassung der relevanten *externen Beschäftigungsstandards* des betrachteten Arbeitsmarktsegments (Standard-Beschäftigungssystem). Deren Relevanz hängt von ihrem Einfluß auf das Beschäftigungssystem der Unternehmung ab, d.h. von der Ausprägung des Marktbezugs. Zum anderen können *spezifische*, extern auftretende bzw. mögliche *Beschäftigungssysteme* aus der Perspektive von *Wettbewerbsvorteilen* untersucht werden. In diesem Fall wird die Relevanz externer Beschäftigungssysteme zum einen vom direkten Wettbewerbsbezug (allgemeine Konkurrentenanalyse) und zum anderen von der möglichen Bedeutung erreichbarer Wettbewerbsvorteile (Benchmarking) bestimmt. Hierbei sind die Beschäftigungssysteme nicht nur isoliert, sondern auch im weiteren Rahmen der Leistungserstellung zu sehen (kombinative Effekte). In diesem Zusammenhang geht die externe Betrachtung zunehmend in die Konkretisierung von Soll-Vorgaben und in die Entwicklung von Gestaltungsalternativen über.

Für die interne *Lageanalyse* und -prognose ist das jeweilige Beschäftigungssystem in der Unternehmung zu analysieren und seine Entwicklung ohne Maßnahmenänderungen zu prognostizieren. Neben einer genaueren Untersuchung der jeweiligen Teilelemente, ihres Zusammenwirkens sowie der relevanten Bezüge zum Arbeitsmarkt bzw. der externen Rahmenbedingungen sind die Wirkungen des betrachteten Beschäftigungssystems auf die Leistungsprozesse und die Zielerfüllung zu ermitteln. Die Anwendung des Konzepts der Beschäftigungssysteme soll es ermöglichen, nicht nur eine Bestandsanalyse und -prognose des Mitarbeiterpotentials vorzunehmen, sondern dessen *Bedeutung* für

¹²⁶ Etwa i. V. m. einer Arbeitsmarktanalyse, s. Drumm [Personal] 54 ff.

die Aufgabenerfüllung im Rahmen der Leistungsprozesse und für die Wettbewerbsposition genauer zu bestimmen. Die ermittelten Typen von Beschäftigungssystemen können dabei zumindest eine grobe Einordnung und Beurteilung der Ist- und Wird-Position liefern bzw. grundlegende Wirkungsrichtungen deutlich machen. Insgesamt sollen konkrete Stärken und Schwächen des internen Beschäftigungssystems sowie die sich aus der externen Situation ergebenden Chancen und Risiken festgestellt werden.

Möglichkeiten einer Verfeinerung der generellen Betrachtung eröffnen sich weiter bei der *Feststellung konkreter Problembereiche für die betrachteten Beschäftigungssysteme*. Dabei sind die allgemeinen Zielvorgaben der Personalführung in eine *Soll-Positionierung* des Beschäftigungssystems und ggf. in strategische Soll-Vorgaben für dessen Teilelemente umzusetzen. Hierzu gehört speziell die Ableitung von Anforderungen an Beschäftigungssysteme aus den Unternehmungs- und Wettbewerbsstrategien im Rahmen unterschiedlicher Abstimmungsbeziehungen, wie in Abbildung 29 deutlich wird. Zusätzliche Hinweise für eine Soll-Positionierung können aus dem Vergleich mit anderen Beschäftigungssystemen und der Analyse relevanter Wettbewerbsvorteile abgeleitet werden (s.o.). Die *konkrete Problemstellung* ergibt sich aus einem Vergleich der Ist- und Wird-Positionen mit der zugehörigen Soll-Position des betrachteten Beschäftigungssystems. Durch eine genauere Kennzeichnung und Analyse auftretender Divergenzen für das Beschäftigungssystem kann die Problemstellung auch für die zugehörigen Teilkomponenten der Personalführung und die zu erreichenden Ziele operationalisiert werden. Hierbei lassen sich gerade Probleme der *internen Integration*, insbesondere Diskrepanzen zwischen Teilfunktionen in bezug auf die Grundrichtung eines Beschäftigungssystems ableiten. Dies ist gerade für die hierarchische Abstimmung, speziell für die taktische Ebene von zentraler Bedeutung.

Aufbauend auf eine präzise Erfassung der Problemstellung kann die Formulierung von Einzelmaßnahmen und deren Zusammenfassung zu einer Strategie für das jeweilige Beschäftigungssystem erfolgen. Für das Konzept der Beschäftigungssysteme ergibt sich der *Bezug zum Arbeitsmarkt* als Kerndimension der Strategieformulierung. Er bildet die Grundlage der Gestaltung und Abstimmung von Maßnahmen der Potential- und Einsatzgestaltung sowie den Ansatzpunkt für die Steuerung der Strategieelemente. Konkret stellt die *Beschäftigungsstrategie* eine Veränderung des Marktbezugs eines bestehenden Beschäftigungssystems dar.¹²⁷ Insofern kann von *Internalisierungs-* und *Externalisierungsstrategien* als elementaren Strategiealternativen gesprochen werden. Die Ausgestaltung der Strategien wird insbesondere von den relevanten

¹²⁷ Vgl. Vgl. Lutz [Markt] 13f., 19ff. bzw. 33ff., 123, Sengenberger [Funktion] 266ff.; Gospel [Labour] 8f., Gospel/Palmer [Relations] 54ff., Watson [Management] 137.

Aspekten der Leistungserstellung und den zu erreichenden Wettbewerbsvorteilen sowie von der relevanten Marktsituation beeinflusst. Gleichzeitig ist es denkbar, daß für eine Mitarbeitergruppe bzw. für ein Beschäftigungssystem unterschiedliche Strategien entwickelt werden und damit auch unterschiedliche Teilbeschäftigungssysteme entstehen, so daß von einer Segmentierungs- oder *Differenzierungsstrategie* gesprochen werden kann. Im Modell von *Atkinson* wird dieser Grundgedanke besonders deutlich (s. D.I.2.f).¹²⁸ Im umgekehrten Fall, bei der Vereinheitlichung von Beschäftigungsstrukturen für unterschiedliche Teilbeschäftigungssysteme, ergibt sich eine Angleichungs- oder *Homo-genisierungsstrategie*.¹²⁹

Unabhängig vom Einsatz einer Differenzierungsstrategie besteht grundsätzlich die Möglichkeit, daß unterschiedliche Aufgabenbereiche und Anforderungen an die Mitarbeiter zu einer *Differenzierung von Beschäftigungssystemen* führen und demnach auch unterschiedliche Teilbeschäftigungssysteme in der Unternehmung auftreten können. Daher kann die Unternehmung auch empirisch nicht als monolithisches Beschäftigungssystem aufgefaßt werden, sondern zeigt unterschiedliche Beschäftigungsmuster und Subsysteme bezogen auf unterschiedliche Arbeitsmarktsegmente, in manchen Fällen auch zwischen Mitarbeitergruppen gleicher Arbeitsmarktsegmente.¹³⁰ Insofern kann von *homogenen* oder *differenzierten Beschäftigungssystemen* gesprochen werden. Prototyp der letzteren Ausprägung ist der 'japanische Typ' des Beschäftigungssystems.

Eine zufriedenstellende inhaltlich-analytische Erfassung der Differenzierungsproblematik findet sich in der Literatur nicht. Grobe Ansatzpunkte können aus den Überlegungen von *Dunlop* ([Markets]) zum *empirischen Auftreten unterschiedlicher Teilsysteme in der Unternehmung* abgeleitet werden. Er gliedert Teilsysteme nach ihrer *Anbindung an die Unternehmung* in vollintegrierte, teilintegrierte ('worker pool') und periphere Beschäftigungssysteme, was weitgehend der 'Kern-Rand'-Differenzierung von *Atkinson* entspricht (s. Abb. 25).¹³¹ Nach den zugehörigen Marktstandards im *relevanten Arbeitsmarktsegment* unterscheidet er weiter 'blue-collar', 'clerical' sowie 'technical-professional' Beschäftigungsteilsysteme¹³² – was auch in der Systematik von *Osterman* zum Ausdruck kommt (s. Tab. 11). Die Besonderheit ist hier jedoch, daß spezi-

¹²⁸ Vgl. *Osterman* [Structures] 349, *Watson* [Management] 170f., *Gospel* [Labour] 9.

¹²⁹ Der Begriff 'Integrationsstrategie' wäre nicht zweckmäßig, da bei beiden Ausprägungen von einer internen Abstimmung der Teilsysteme im Hinblick auf übergeordnete Zusammenhänge auszugehen ist.

¹³⁰ Vgl. *Osterman* [Structures] 349f., [Systems] 48, 52, *Sengenberger* [Funktion] 269ff.; etwa bei *Mintzberg* [Structuring] 12f. bezogen auf Teilbereiche der Organisation.

¹³¹ Vgl. *Dunlop* [Markets] 383f.

¹³² Vgl. *Dunlop* [Marktes] 386f.

fische *Grundtendenzen segmentinterner Differenzierung* hervorgehoben werden. Schließlich stellt Dunlop¹³³ Verbindungen zu *Größeneigenschaften der Unternehmung* her. Hier unterscheidet er Beschäftigungssysteme von Kleinunternehmungen mit einfacher Maßnahmenkomponente und allgemein vergleichsweise starker Arbeitsmarktanbindung sowie Beschäftigungssysteme von größeren Unternehmungen. Bei letzteren unterteilt er in 'short-' und 'multi-tier' Systeme, was der grundsätzlichen Unterscheidung homogener und differenzierter Beschäftigungssysteme entspricht.

Für die strategische Personalführung stellt sich damit zusätzlich die Frage der *Handhabung von Teilbeschäftigungssystemen in der Unternehmung*. Dies ist im Kern ein Wirkungsproblem, Ergebnisse hierzu liegen bisher jedoch kaum vor.¹³⁴ Für die potentielle Bedeutung einer geeigneten Abstimmung der Beschäftigungssysteme sprechen insbesondere erwartete *Verhaltenswirkungen* beim Vergleich der Beschäftigungsbedingungen durch die Mitarbeiter (s. E.II). Weiter sind *Effizienzwirkungen* im Zusammenhang mit der Abstimmung von Anforderungs- und Qualifikationsniveaus denkbar. Im folgenden stehen Implikationen für die Teilaufgaben im Prozeß der strategischen Personalführung im Vordergrund, wobei ebenfalls nur die oben untersuchten Teilphasen exemplarisch vertieft werden.

Betrachtet man die *Problemfeststellung*, so kann die Erfassung der Ist- und Wird-Positionen jeweils differenziert für Teilbeschäftigungssysteme durchgeführt werden. Aus einer Untersuchung des Zusammenwirkens der Teilsysteme kann dann – *induktiv* – auf die Positionierung des Beschäftigungssystems der Unternehmung in seiner Gesamtheit geschlossen werden. Bei der Ermittlung von Soll-Vorgaben ist formal ein *deduktives* Vorgehen denkbar, bei dem zunächst die globalen Zielvorstellungen und Anforderungen für das Beschäftigungssystem der Unternehmung formuliert und diese für Teilsysteme weiter präzisiert werden. Die konkrete Ermittlung von Teilproblemen hat hier insbesondere die Stellung und Wirkung von Teilbeschäftigungssystemen im Gesamtsystem sowie deren Zusammenwirken zu berücksichtigen.

Hieraus ergeben sich weitere Konsequenzen für die *Strategiebildung*. Kernelement ist die globale Ausrichtung und Gestaltung des Beschäftigungssystems der Unternehmung im Hinblick auf den Leistungsprozeß der Unternehmung und die zu erreichenden Wettbewerbsvorteile. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch die Festlegung einer *Differenzierungs-* oder *Angleichungsstrategie* für die Unternehmung sowie die generelle Orientierung zum Arbeitsmarkt zu sehen.

¹³³ Vgl. Dunlop [Markets] 382f., 385f.

¹³⁴ Dies kann damit begründet werden, daß die Arbeitsökonomie Beschäftigungssysteme überwiegend allgemein-typologisch und in ihrem Marktbezug behandelt und weniger an deren Zusammenwirken in der Unternehmung interessiert ist, was eine genuin einzelwirtschaftliche Fragestellung darstellt.

Aus den zugehörigen Rahmenvorgaben resultieren die weiteren Strategien für Teilbeschäftigungssysteme sowie Maßnahmen zu deren Abstimmung. Gleichzeitig ist eine *Querabstimmung* für Teilaufgaben der Personalführung mittels funktionaler Teilstrategien denkbar (z. B. als Kompensations-, Entwicklungs-, Beteiligungs(rahmen)strategien, s. Abb. 28). Im Unterschied zur konventionellen Betrachtung treten funktionale Elemente allerdings gegenüber der Gesamtbetrachtung eines Beschäftigungssystems zurück und werden klarer in den Gesamtzusammenhang der strategischen Personalführung einbezogen.

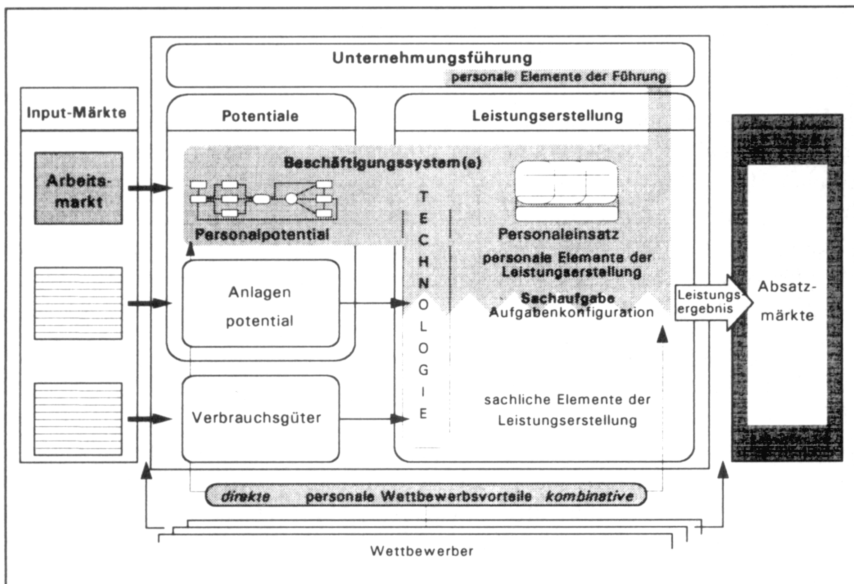


Abbildung 30: Überblick über den Gesamtzusammenhang im Konzept der strategischen Personalführung

Betrachtet man die bisherigen Ausführungen in ihrer Gesamtheit, so wird erst durch die Einführung des Konzepts der Beschäftigungssysteme eine übergreifende Erfassung inhaltlicher Aspekte der strategischen Personalführung möglich. Abbildung 30 zeigt den resultierenden *Gesamtzusammenhang im vorliegenden Konzept der strategischen Personalführung*. Im Gegensatz zur traditionell funktionalen Orientierung wird die Integration der Personalführung hier durch eine genauere Erfassung der Personalführung, ihrer Gestaltungselemente und deren Zusammenhang sowie ihrer generellen Ausrichtung wesentlich unterstützt.

4. Einsatz eines strategischen Personal-Controllings zur Integration der strategischen Personalführung

a) Grundgedanken des Controllings

Das *Controlling* wurde vor allem unter dem Gesichtspunkt einer Verbesserung der Koordinations- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmensführung und ihrer Teilbereiche entwickelt. So ist zu erwarten, daß eine geeignete Anwendung der Idee des Controllings auf die Personalführung die Umsetzung des Integrationsgedankens deutlich fördert. In der Literatur werden allerdings unterschiedliche Controlling-Ansätze formuliert, so daß es zweckmäßig erscheint, den *Gedanken eines strategischen Personal-Controllings für das hier vorliegende Konzept* allgemein zu entwickeln.¹³⁵

Zunächst kommt in der Literatur schwerpunktmäßig der *führungsunterstützende* Charakter des Controllings zum Ausdruck.¹³⁶ In diesem Sinne soll das Controlling die Unternehmensführung bei der Entscheidungsfindung unterstützen, ohne selbst an Entscheidungen mitzuwirken oder diese substantiell zu beeinflussen.¹³⁷ Ausgehend von diesem Grundgedanken wird die Schaffung, Erhaltung und Verbesserung der Koordinations-, Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmung als generelles Ziel definiert.¹³⁸ Hieraus werden die *Koordination* der Führungshandlungen und die Sicherstellung der *Informationsversorgung* der Unternehmensführung als *direkte Unterziele* abgeleitet; sie bilden die Grundlage einer funktionalen Abgrenzung des Controllings.¹³⁹ Bei der Erfüllung direkter Ziele hat das Controlling die Ziele der Unternehmung zu berücksichtigen; entsprechend bilden die relevanten Unternehmungsziele *indirekte Ziele* und sind Grundlage der Ausrichtung und Beurteilung der Aufgabenerfüllung.¹⁴⁰

¹³⁵ Vgl. Drumm [Personal] 564, Scholz [Personal] 645f.

¹³⁶ Hierzu etwa Friedl [Controlling] 26, 29ff., Hans/Warschburger [Controlling] 1ff., Hentze/Brose [Führung] 242ff., Hentze/Kammel [Controlling] 19f., Horváth [Controlling] 66ff., 106f., Küpper [Controlling] 5ff., 18f., [Koordination] 170, Müller [Controlling] 65ff., 93, Reichmann [Controlling] 1ff., Schmidt [Controlling] 17f., Scholz [Personal] 645, Schweitzer/Friedl [Controlling] 141f., Weber [Controlling] 23ff.

¹³⁷ Dies gilt aber zunächst nur für die formal-funktionale Abgrenzung des Gegenstandsbereichs (s. u.). Als Bezug zu älteren Konzepten der Führungsunterstützung vgl. etwa Bleicher [Zentralisation] 199ff., bzw. i. S. des Stabsgedankens s. Kosiol [Organisation] 131ff.

¹³⁸ Friedl [Controlling] 38, Horváth [Controlling] 139, Schweitzer/Friedl [Controlling] 142f.

¹³⁹ Zu Zielen bzw. Aufgabenbereichen auch Drumm [Personal] 568, Hans/Warschburger [Controlling] 2ff., Hentze [Personal] 106f., Horváth [Controlling] 106ff., 142ff., 327ff., Küpper [Controlling] 13ff., Koslowski [Controlling] 139ff., Müller [Controlling] 93ff., Osadnik [Controlling] 25f., Schmidt [Controlling] 12ff., 22ff., Weber [Controlling] 24ff., 29ff., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 10f.

¹⁴⁰ Friedl [Controlling] 45f., Schweitzer/Friedl [Controlling] 143.

Ausgehend von den Überlegungen zu Zielen des Controllings läßt sich das Controlling funktional als die „*Gesamtheit der Aufgaben, welche die Koordination der Unternehmungsführung und die Sicherstellung ihrer Informationsversorgung zur optimalen Erreichung der Unternehmungsziele zum Gegenstand haben*“,¹⁴¹ definieren. Dem Controlling werden hierbei die Versorgung der Unternehmungsführung mit relevanten *Informationen*, den benötigten Methoden, Modellen und Instrumenten sowie die *Koordination* der Führungshandlungen als grundlegende Aufgabenbereiche zugeordnet. Aus dem unterstützenden Charakter des Controllings folgt, daß sich die Koordinationsaufgabe des Controllings nur auf die Abstimmung der *Führungshandlungen* erstreckt, während die Koordination der *Realisationshandlungen* zu den originären Führungsaufgaben zu rechnen ist und damit nicht dem Controlling zugeordnet wird.¹⁴² Der so abgegrenzte Aufgabenbereich umfaßt neben der direkten Unterstützung der Führungshandlungen auch die Gestaltung der zugehörigen Rahmenbedingungen; entsprechend wird zwischen prozeßunterstützenden und systemgestaltenden Teilaufgaben des Controllings unterschieden.¹⁴³

Die *systemgestaltenden* Aufgaben beinhalten die gesamte Entwicklung, Implementierung, Überwachung und laufende Anpassung der zugehörigen Führungssysteme, zu denen insbesondere das Planungs- und Steuerungssystem sowie das Informationssystem gerechnet werden. Bei den systemgestaltenden Aufgaben handelt es sich im Kern um eine strukturelle, rahmenschaffende Vorauskoordination für die zugehörigen Führungsprozesse.¹⁴⁴ Zu den *prozeßunterstützenden* Teilaufgaben werden alle konkreten Unterstützungshandlungen während der ablaufenden Führungsprozesse gerechnet. Im Rahmen der *Prozeßabläufe* gehören hierzu Teilaufgaben der Motivation, Initiierung, Terminierung, Bereitstellung und der Prozeßkontrolle. In bezug auf die *Führungsinhalte* ergeben sich u. a. Teilaufgaben der Abgrenzung, Erarbeitung, Abstimmung und Dokumentation sowie der Inhaltskontrolle.¹⁴⁵ Einen Überblick über diese funktionale Abgrenzung des Controllings gibt Tabelle 13. Dabei ist zu beachten, daß die funktionale Betrachtung des Controllings zunächst nach formalen und inhaltlichen Gesichtspunkten erfolgt, also unabhängig von der Wahrnehmung, Zuordnung und Ausgestaltung der Aufgaben formuliert wird – analog zu der hier gewählten funktionalen Abgrenzung der Personalführung.

¹⁴¹ Friedl [Controlling] 46; Schweitzer/Friedl [Controlling] 153.

¹⁴² Vgl. Friedl [Controlling] 33, 41, Küpper [Controlling] 21, Schweitzer/Friedl [Controlling] 155.

¹⁴³ Vgl. Schweitzer/Friedl [Controlling] 154f., s. auch Hans/Warschburger [Controlling] 3, Hoitsch [Controlling] 606f.

¹⁴⁴ Vgl. Friedl [Controlling] 47ff., Horváth [Controlling] 117ff., Scholz [Personal] 645, Schweitzer/Friedl [Controlling] 155, Ossadnik [Controlling] 29ff., Weber [Controlling] 41ff.

¹⁴⁵ Vgl. Friedl [Controlling] 49ff., Hentze [Personal] 106, Hentze/Brose [Führung] 257, Küpper [Controlling] 65ff., Schweitzer/Friedl [Controlling] 155.

Tabelle 13
Differenzierung der Teilaufgaben des Controllings¹⁴⁶

Aufgaben des Controllings		
	Information	Koordination
prozeß- unterstützend	Bereitstellung relevanter Informationen für Planungs- und Steuerungsprozesse Methoden-, Modelleinsatz	laufende sachliche und personale Koordination in Planungs- und Steuerungsprozessen interne Koordination und Beitrag zur externen Koordination
system- gestaltend	informationale Infrastruktur, Informationssystem Methoden/Modelle/Instrumente	Aufbau koordinierender Struktu- ren der Planungs-/Steuerungs- prozesse – formal, sachlich/ inhaltlich, zeitlich

Zentrales Element einer Controlling-Konzeption ist der zielgerichtete Einsatz geeigneter Controlling-*Instrumente*. Nach dem *Einsatzbereich* der Instrumente im Führungsprozeß wird zwischen unmittelbar und mittelbar führungsbezogenen Instrumenten unterschieden.¹⁴⁷ Zu den *unmittelbar führungsbezogenen* Instrumenten können alle Planungs- und Steuerungstechniken für Teilphasen und Teilaufgaben von Führungsprozessen gerechnet werden. Besondere Bedeutung kommt dabei Instrumenten zu, die nicht nur phasenübergreifende, sondern auch bereichsübergreifende Eigenschaften besitzen, was insbesondere für Kennzahlensysteme sowie für Systeme der Kostenrechnung und Budgetierung gilt. Zu den *mittelbar führungsbezogenen* Instrumenten gehören Instrumente zur Sicherstellung der Informationsversorgung und Hilfsmittel im Rahmen der Informationsversorgungsprozesse sowie Instrumente der Führungskoordination, etwa Techniken der Terminierung, Programmierung, Motivation und Konfliktlösung. Diesem Bereich sind speziell auch Techniken zur Überwachung der *Führungseffizienz*, etwa Aufwands-, Ergebnis-, Nutzen- und Wertschöpfungsrechnungen sowie Prozeßanalysen zuzurechnen.¹⁴⁸ Grundsätzlich ist festzustellen, daß das Controlling keine neuen Instrumente liefert, sondern den konzeptionellen Gestaltungsrahmen für einen zielorientierten, abgestimmten Einsatz von Führungsinstrumenten bildet.

Betrachtet man das Controlling insgesamt, so wird mit der Zusammenfassung führungsunterstützender Aufgaben und der Erarbeitung geeigneter Alternativen

¹⁴⁶ In Anlehnung an Schweitzer/Friedl [Controlling] 149ff., 154ff.; s. auch Hoitsch [Controlling].

¹⁴⁷ Vgl. Schweitzer/Friedl [Controlling] 158ff., bzw. Küpper [Controlling] 24ff.

¹⁴⁸ Personalbezogen vgl. Boudreau [Utility] 125ff., Drumm [Personal] 574f., Hentze [Personal] 105f., 108, Scholz [Personal] 659ff., Tsui/Gomez-Mejia [Effectiveness] 189ff.

zu deren instrumenteller Unterstützung und institutioneller Umsetzung angestrebt, dem Oberziel einer verbesserten Koordinations-, Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmung Rechnung zu tragen. Der Gedanke des Controllings entspricht so weitgehend den Überlegungen zur Integration der Unternehmungsführung im Bereich der Führungsunterstützung. Damit ist das Controlling als wichtiges Instrument einer integrationsorientierten Unternehmungsbetrachtung und -politik einzustufen. Es ist daher zweckmäßig, die Konzeption eines Personal-Controllings für den vorliegenden Ansatz der Personalführung zu präzisieren.

b) Kennzeichnung des Personal-Controllings

Bezieht man die bisherigen Überlegungen analog auf die Abgrenzung des *Personal-Controllings*, so handelt es sich um einen Teilbereich des Controllings, der spezifisch die *Unterstützung der Personalführung* zur Aufgabe hat. Dieses gilt zunächst funktional, unabhängig von der organisatorischen Zuordnung personalbezogener Führungsaufgaben. Das Personal-Controlling steht dabei in einem Mittel-Zweck-Verhältnis zum gesamten Controlling. Es umfaßt die Gesamtheit der *Aufgaben*, welche die Koordination der Personalführung und die Sicherstellung ihrer Informationsversorgung zur optimalen Erreichung der verfolgten Unternehmungsziele zum Gegenstand haben.¹⁴⁹

Auch für das Personal-Controlling gelten die *direkten Controlling-Ziele* der Koordination und Information der Personalführung als Teil der Unternehmungsführung. Letzteres weist darauf hin, daß die Erreichung der direkten Ziele nicht nur auf interne Zusammenhänge des Teilbereichs ausgerichtet sein kann, sondern auch ein Beitrag zur Einordnung in die übergeordneten Führungs- bzw. Controllingzusammenhänge zu leisten ist.¹⁵⁰ Darüber hinaus sind zur Ausrichtung des Personal-Controllings wiederum *indirekte Ziele* notwendig. Hierbei handelt es sich um die jeweils relevanten Ziele der Unternehmung für die Personalführung (s. auch C.I.2).¹⁵¹

Bei den *Teilaufgaben* des Personal-Controllings kann analog zur allgemeinen Aufgabensystematik zwischen Teilaufgaben der Information und Koordination

¹⁴⁹ In Anlehnung an Friedl [Controlling] 46, [Fertigung] 581f.; s. auch Bisani [Personal] 241f., 360ff., Drumm [Personal] 571, Scholz [Personal] 644ff., allgem. Hentze [Personal] 105ff., Hentze/Kammel [Controlling] 21ff., Hoss [Controlling] 23ff., Küpper [Controlling] 402f., Koslowski [Controlling] 132ff., 141, Ossadnik [Controlling] 89f., Piontek [Controlling] 236f., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 12ff., 21f.

¹⁵⁰ Vgl. Küpper [Controlling] 402., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 18.

¹⁵¹ Vgl. Friedl [Controlling] 100f.; Hentze/Kammel [Controlling] 30f. Von Zielen der Personalführung zu sprechen scheint weniger angebracht, da die Konkretisierung und Operationalisierung von Zielen der Personalführung aus Zielen der Unternehmung selbst Führungsaufgabe ist und bereits ein Beitrag des Personal-Controllings notwendig sein kann.

sowie zwischen prozeß- und systemorientierten Teilaufgaben unterschieden werden (s. Tab. 13). Betrachtet man den Aufgabenbereich der *Information*, so ist es Aufgabe des Personal-Controlling, die Bereitstellung aller für die Personalführung notwendigen Informationen sicherzustellen. Diesem Bereich kann daher das gesamte Informationsmanagement der Personalführung zugerechnet werden.¹⁵² Die *systembezogenen* Elemente umfassen dabei die Entwicklung, Implementierung und Anpassung des Personal-Informationssystems, inklusive einer Modell- und Methodenkomponente. Im Rahmen einer Unterstützung konkreter *Führungsprozesse* ergeben sich Teilaufgaben der Bedarfsanalyse und Bedarfsabstimmung, der Ermittlung, Auswertung, Aufbereitung, Bereitstellung und Speicherung benötigter Informationen sowie des Methoden- und Modelleinsatzes für die Personalführung.¹⁵³

Die *Koordinationsaufgabe* des Personal-Controllings umfaßt die Abstimmung aller Entscheidungen der Personalführung hinsichtlich der verfolgten Personalziele unter Berücksichtigung übergeordneter Ziele.¹⁵⁴ In diesem Sinne hat das Personal-Controlling alle gestaltenden Handlungen der Personalführung zu koordinieren und auf die *bereichsübergreifende Abstimmung* im Rahmen der Unternehmensführung auszurichten (s. C.I.3.a/4.a, C.II.4.b). Das Controlling selbst orientiert sich dabei zunächst an *sachlichen Aspekten* der Koordination (s. C.II.4.a/c). Hierzu wird die inhaltliche, zeitliche und formale Abstimmung gerechnet. Letztere umfaßt die abgestimmte, speziell einheitliche Erarbeitung der Führungsinhalte.¹⁵⁵ Die weitere, *personale Orientierung* der Koordination betrifft die Initiierung, Anregung, Ausrichtung und Anpassung des Mitarbeiterverhaltens in den Führungsprozessen. Nach den bisherigen Ausführungen zur Personalführung ist davon auszugehen, daß gerade die Berücksichtigung sachlicher *und* personaler Aspekte der Koordination für eine effektive Abstimmung notwendig ist.¹⁵⁶ Dementsprechend erfaßt das Personal-Controlling hier auch

¹⁵² Vgl. Berthel [Personal] 415ff., Friedl [Fertigung] 581, Hentze/Brose [Führung] 255ff., Hentze/Kammel [Controlling] 33, 39ff., Horváth [Controlling] 326ff., Küpper [Controlling] 105ff., Koslowski [Controlling] 141ff., Ossadnik [Controlling] 35ff., 89f., Piontek [Controlling] 106ff., Schmidt [Controlling] 110ff., Scholz [Personal] 680ff., Schweitzer/Friedl [Controlling] 149, 154ff., inhaltlich insbes. Drumm [Personal] 51ff., Hentze [Personal] 219ff., [Personal 2] 295ff.

¹⁵³ Vgl. Bea/Haas [Management] 234ff., Friedl [Controlling] 90ff., 191ff., Hentze [Personal 2] 296ff., Hentze/Kammel [Controlling] 67ff., Küpper [Controlling] 134ff., 403f.

¹⁵⁴ Vgl. Drumm [Personal] 574f., Friedl [Fertigung] 581, Koslowski [Controlling] 145f., Küpper [Controlling] 403f., Ossadnik [Controlling] 17ff., 27ff., 89f., Schmidt [Controlling] 81ff., Schweitzer/Friedl [Controlling] 150, Weber [Controlling] 34ff., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 18ff.

¹⁵⁵ Vgl. Bleicher [Zentralisation] 211ff., Hentze/Kammel [Controlling] 32f., 44ff., Schmidt [Controlling] 92ff., Schweitzer/Friedl [Controlling] 150.

¹⁵⁶ Die Überlegungen aus C.II.4.a/c bzw. D.I.3.d gelten analog. So kann eine formale Trennung sachlicher und personaler Koordinationsformen vorgenommen werden, bei sachlichen Formen der Koordination sind aber auch personale Koordinationswirkungen möglich, so

übergreifend führungsbezogene Aufgabenbereiche der Personalwirtschaft (Meta-Führung, s. u.).

Auch bei Koordinationsaufgaben des Personal-Controllings kann genauer zwischen systemgestaltenden und prozeßunterstützenden Teilaufgaben unterschieden werden. Zu den *systemgestaltenden* Aufgaben ist die Entwicklung und Anpassung koordinierender Strukturen für die Prozesse der Personalführung zu rechnen. Die *prozeßorientierte* Koordination betrifft die Abstimmung und Anpassung konkreter Führungsprozesse unter personalen und sachlichen Gesichtspunkten. Besondere Bedeutung bei der inhaltlichen und prozeßorientierten Abstimmung und Anpassung kommt der Inhalts- und Prozeßkontrolle zu. Bei der *Inhaltskontrolle* erfolgt eine Überwachung der Einhaltung von inhaltlichen Vorgaben, etwa hinsichtlich Informationsgehalt, -güte, -format und -konsistenz; speziell ist an Aspekte der Ziel-, Daten- und Prognosekonsistenz sowie des inhaltlichen Zusammenhangs von Teilkonzepten (Teilplanungen/-kontrollen) zu denken.¹⁵⁷ Die *Prozeßkontrolle* umfaßt die Überwachung der Einhaltung von Ablaufvorgaben und der Abstimmung von Teilphasen.

In ihrem Zusammenwirken bilden die *koordinationsorientierten Elemente des Personal-Controllings* das Grundgerüst für die *interne und externe Integration* der Personalführung. Die Unterscheidung von Teilaufgaben der Information und Koordination hat in dieser Hinsicht primär formalen und analytischen Charakter und sollte nicht über die engen Beziehungen beider Teilaspekte der Führungsunterstützung hinwegtäuschen. Vielmehr ist gerade die geeignete Verknüpfung von Information und Koordination als wichtiges Mittel des Controllings zur Verbesserung einer Integration der Unternehmungspolitik und ihrer Teilbereiche zu werten.

Weiter ergeben sich für die entwickelte Abgrenzung des Gegenstandsreichs der Personalführung Bereiche einer Überschneidung von Personalführung und (Gesamt-)Controlling bei der *personalbezogenen Unterstützung der Unternehmungsführung*, die genauer zu betrachten sind. Im Kern handelt es sich um personale Gestaltungsaspekte übergreifender Problemstellungen im originären und derivativen Führungsbereich, wie sie etwa aus der Berücksichtigung des Mitarbeiterverhaltens bzw. von sozialen Komponenten resultieren. Entsprechend kann eine inhaltliche Zuordnung zum *Personal-Controlling* erfolgen, soweit nicht Entscheidungsfunktionen anfallen; letztere verbleiben bei der originären Führungskomponente. Küpper spricht auch von der 'Brücken-

daß die Berücksichtigung *personaler Koordinationseffekte* zu einer wichtigen Teilaufgabe des Controlling werden kann (s. bes. Küpper [Controlling]). Je nach Abgrenzung personaler Elemente können daraus formale Unterschiede zwischen den funktionalen Komponenten von Controlling-Konzeptionen entstehen – Für die Gestaltung und Zuordnung der Teilaufgaben in der Unternehmung sind jedoch ziel- und wirkungsbezogene Kriterien ausschlaggebend.

¹⁵⁷ Vgl. Friedl [Controlling] 133., Hentze/Kammel [Controlling] 47f.

funktion' des Personal-Controllings.¹⁵⁸ Im *direkten Führungsbereich* gehören hierzu Aufgabenbereiche, die überwiegend als Beitrag der Personalführung im übergeordneten Zusammenhang der Unternehmensführung zu sehen sind, also die genannten Aspekte der Aufgabenerfüllung bzw. des Mitarbeitereinsatzes. Neben realisationsbezogenen Aufgaben ergeben sich Unterstützungsfunktionen bei der Gestaltung der Führung selbst und bei der Umsetzung der Führungsvorgaben. Im *derivativen Führungsbereich* ist das Informations-, Problemlösungs- und Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter bei der Gestaltung von Führungsprozessen und -strukturen sowie beim Einsatz von Führungsinstrumenten zu berücksichtigen. Hier kann auch von *personalen Elementen der Meta-Führung* gesprochen werden. Der Bereich personaler Führungsunterstützung bei der *Umsetzung von Führungsvorgaben* umfaßt die Vermittlung und Durchsetzung von Führungsvorgaben sowie Aspekte der damit verbundenen Anpassungsvorgänge bis zur vollständigen Implementation (s. auch D.II.2.c).¹⁵⁹

Bei den *Instrumenten* des Personal-Controllings gelten zunächst die gleichen grundsätzlichen Überlegungen wie für das Controlling allgemein. Besonderheiten ergeben sich, soweit es sich um spezifisch personalorientierte Instrumente oder die geeignete Anpassung und Ausgestaltung allgemeiner Controlling-Instrumente handelt. Ziel ist es hier zunächst, den spezifischen Fragestellungen der Personalführung in der jeweiligen Unternehmenssituation gerecht zu werden. Soweit der Einsatz einzelner Instrumente nicht nur im Zusammenhang mit dem Personal-Controlling erfolgt, kann es notwendig werden, die inhaltliche und strukturelle Gestaltung auch nach bereichsübergreifenden Gesichtspunkten vorzunehmen, um einen abgestimmten und wirksamen Einsatz im Rahmen der Unternehmensführung zu gewährleisten. In diesem Fall können übergreifende Regelungen der sachlichen Koordination durch das Gesamt-Controlling zweckmäßig sein.¹⁶⁰

c) Grundgedanken des strategischen Personal-Controllings

In einem weiteren Schritt kann die Abgrenzung des strategischen Personal-Controllings vorgenommen werden. Aus der damit verbundenen hierarchischen Differenzierung des Personal-Controllings lassen sich – analog zu den bisherigen Ausführungen – Konsequenzen für die Abgrenzung der Ziele und Aufgaben des strategischen Personal-Controllings ableiten. Die Besonderheiten der strategischen Orientierung werden im folgenden schwerpunktmäßig dargestellt.

¹⁵⁸ Vgl. Küpper [Controlling] 405f.

¹⁵⁹ Vgl. Bea/Haas [Management] 183f., Bleicher [Meta] 1122ff., Küpper [Controlling] 195ff.

¹⁶⁰ Vgl. Küpper [Controlling] 402, Piontek [Controlling] 239f.

Betrachtet man zunächst die *Aufgaben* des strategischen Personal-Controllings, so umfassen sie allgemein die *Unterstützung der strategischen Personalführung* durch Koordination und Information. Dabei ist inhaltlich besonders die Ausrichtung an der strategischen *Wettbewerbsfähigkeit* der Unternehmung bzw. an den personalen Beiträgen hierzu hervorzuheben (s. C.II.3). Darüber hinaus bilden die inhaltlichen und strukturellen Vorgaben der strategischen Ebene Grundlagen für die hierarchische Abstimmung nachgeordneter Ebenen; entsprechend liefert das strategische Personal-Controlling *Rahmenvorgaben für die bereichsinterne Integration* der Personalführung insgesamt. Unter dem Gesichtspunkt der Integration kommt darüber hinaus auch einer Gewährleistung der *bereichsübergreifenden Koordination* aller Ebenen eine besondere Bedeutung zu. Auch hier können zentrale Beiträge durch das strategische Personal-Controlling erwartet werden. Daraus wird deutlich, daß die Ausgestaltung des strategischen Personal-Controllings und seine Einbindung in das Unternehmungs-Controlling wichtige Bestandteile einer integrationsorientierten strategischen Unternehmungsführung sein können.¹⁶¹

Die genannten Aufgabenschwerpunkte können gleichzeitig als Begründung für die Zweckmäßigkeit einer gesonderten Erfassung *strategisch orientierter* Teilaufgaben des Personal-Controllings – sowohl funktional also auch institutional – herangezogen werden. So ergeben sich einmal besondere Möglichkeiten einer integrationsorientierten Gestaltung der Unternehmungspolitik durch geeignete *Rahmenvorgaben* auf strategischer Ebene. Ein weiterer Abgrenzungsgrund resultiert aus der Eigenständigkeit und Bedeutung der inhaltlichen Problemstellung bei der Gestaltung von Beschäftigungssystemen und der Erreichung strategischer *Ressourcenvorteile* sowie aus den damit verbundenen Anforderungen an die Information und Koordination der strategischen Personalführung. Letzteres wird auch im Zusammenhang mit Ansätzen strategischer Früherkennungssysteme deutlich (s. u.).¹⁶² Die konkrete Stellung des strategischen Personal-Controllings ist dabei wiederum von der Situation der Unternehmung und der resultierenden Problemstellung für die Unternehmungsführung abhängig, anhand der sich auch instrumentelle und organisatorische Überlegungen erst präzisieren lassen.

Bei der *instrumentellen Komponente* des strategischen Personal-Controllings steht die Gewährleistung eines abgestimmten und zielorientierten Einsatzes

¹⁶¹ Vgl. Hentze [Personal] 108, Hentze/Kammel [Controlling] 63 ff., Horváth [Controlling] 242 ff., Hoss [Controlling] 35, Koslowski [Controlling] 1 ff., Küpper [Controlling] 402 ff., Ossadnik [Controlling] 38 ff., 90, 257 ff., Piontek [Controlling] 19 ff., 237 f., Reichmann [Controlling] 408 ff., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 16 ff., 93 ff.

¹⁶² Vgl. Berthel [Innovation] 306 ff., Friedl [Controlling] 95, Hentze/Kammel [Controlling] 64, Horváth [Controlling] 245 ff., Müller [Controlling] 173 ff., Ossadnik [Controlling] 32 ff.

aller Instrumente im Vordergrund. Im Überblick können aus den bisherigen Ausführungen zwei Gestaltungsschwerpunkte abgeleitet werden. Einmal handelt es sich um den Einsatz von Instrumenten für Problemstellungen der strategischen Personalführung selbst, also um überwiegend *direkt führungsbezogene* Instrumente. In den Teilphasen können etwa Modelle strategischer Prognosen, der Erfolgspotentialermittlung, Lückenanalyse, Strategietypenkonzepte oder einfache Frühwarnmodelle zum Einsatz kommen. Zu den Modellen mit erweitertem Phasenbezug sind Portfolioansätze zu rechnen, die im Personalbereich aber wenig ausgeprägt sind. Wichtiger sind integrierte Ansätze der strategischen *Früherkennung*, auf die daher noch näher eingegangen wird. Weiter kann ein Bereich der Gestaltung von Rahmenvorgaben für *übergreifende Instrumente* des Personal-Controllings abgegrenzt werden.¹⁶³ Hierunter sind insbesondere Instrumente des *Informationsmanagements* zu rechnen, die nach zunehmender Orientierung an Führungsproblemen gegliedert werden können: Zu den einfachen Formen der Informationsbereitstellung sind *Personal-Informationssysteme* zu rechnen, also allgemeine Erfassungssysteme, etwa EDV-gestützte Daten- und Methodenbanken. Diese können führungsbezogen zu *Personalkennzahlen* und *-kennzahlensystemen* erweitert werden. Deutlicher wird die Orientierung an Gestaltungsproblemen in Systemen der *Personal-Kosten- und Finanzrechnung*. Die *Budgetierung* als weiteres Instrument enthält sowohl Elemente der Information und Koordination als auch Gestaltungskomponenten – letztere werden hier formal nicht dem Controlling zugeordnet. Schließlich gehen Informations- und Gestaltungskomponenten bei Systemen des *Kosten- und Finanzmanagements*, speziell bei rechnergestützten Experten- und Managementsystemen, ineinander über. Der Bereich des Informationsmanagements wird im folgenden ebenfalls genauer betrachtet.

d) Einsatz von Früherkennungssystemen für das strategische Personal-Controlling

Die Besonderheiten strategischer Früherkennungssysteme resultieren aus den spezifischen Anforderungen an die Informationsversorgung der strategischen Ebene. Hierzu zählen insbesondere die Erkennung und Berücksichtigung grundlegender – hier personalbezogener – Entwicklungen mit Relevanz für die Stellung der Unternehmung im Wettbewerb.¹⁶⁴ Bei der Konzeption von Früh-

¹⁶³ Vgl. Küpper [Controlling] 28f., s. auch Bea/Haas [Management] 292ff., Bisani [Personal] 361f., Drumm [Personal] 51ff., Hentze [Personal 2] 295ff., Horváth [Controlling] 327f., Ossadnik [Controlling] 30f., 90f., Scholz [Personal] 680ff.

¹⁶⁴ Vgl. Berthel [Innovation] 302ff., Hentze/Kammel [Controlling] 43f., 94ff., Koslowski [Controlling] 42ff., 157, Ossadnik [Controlling] 32f., 257ff., Scholz [Konzeption] 987f.,

erkennungssystemen sind unterschiedliche Stadien und Stufen der Differenzierung erkennbar.¹⁶⁵ Eine erste Stufe umfaßt die frühzeitige Erkennung strategisch relevanter Entwicklungen im Rahmen der Steuerung, besonders durch planungsbezogene Meilensteine und Systeme spezifischer *Frühwarnindikatoren*. Der zweiten Entwicklungsstufe kann die Ausweitung der Frühwarnüberlegungen und die Ergänzung um Handlungs- bzw. Reaktionskomponenten zugerechnet werden; hier kann von eigenständigen Konzepten der *strategischen Steuerung* gesprochen werden. Schließlich ist es möglich, den Ansatz der strategischen Früherkennung auf den gesamten Führungsprozeß auszudehnen und mit traditionellen Elementen der strategischen Führung zu verbinden.¹⁶⁶ Das kann einmal durch die explizite Berücksichtigung von Früherkennungskomponenten in den Prognosephasen der Problemfeststellung und bei der Ermittlung von Alternativenwirkungen geschehen. Zum anderen können früherkennungsorientierte Maßnahmen bereits in die Ausarbeitung von Strategien einbezogen werden. In diesem Zusammenhang kann von der Integration früherkennungsbezogener Informations- und Handlungskomponenten in den *strategischen Führungsprozeß* gesprochen werden, aus der sich eine kontinuierliche Weiterentwicklung, Präzisierung und Anpassung der strategischen Planung und Steuerung ergibt (s. Abb. 29). Die Informationskomponente dieses Führungssystems kann als *integriertes Früherkennungssystem* bezeichnet werden.

Insgesamt sollen Früherkennungssysteme nicht nur eine abwehrende *Warnfunktion* erfüllen, sondern ganz gezielt auch mögliche *strategische Vorteile* erkennen helfen. Die Perspektive ist also nicht nur rein extern, sondern sollte stets die Verbindung zu internen Zusammenhängen herstellen, so daß Früherkennungssysteme das gesamte Chancen/Bedrohungen – Stärken/Schwächen-Konzept erfassen.¹⁶⁷ *Personalorientierte Früherkennungsüberlegungen* können im Rahmen des strategischen Personal-Controllings eigenständigen Charakter annehmen oder Teil allgemeiner Früherkennungssysteme sein.¹⁶⁸ So kann insbesondere eine Reihe personalwirtschaftlicher Problemstellungen nur im Gesamtzusammenhang allgemeiner Früherkennungssysteme sinnvoll erfaßt werden. Eine solche Verbindung gilt besonders für die Erkennung und Positio-

Schrenk [Scanning] 89, Schreyögg/Steinmann [Strategic] 91 f., Schröder [Controlling] 212 ff.; allgem. Horváth [Controlling] 353 ff., 380 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Bea/Haas [Management] 269 ff., Friedl [Controlling] 95 ff., Horváth [Controlling] 382 ff., Koslowski [Controlling] 51 ff., Müller [Controlling] 208 ff., Ossadnik [Controlling] 32 f., 260 ff., Schreyögg/Steinmann [Strategic] 92 ff.

¹⁶⁶ Vgl. Koslowski [Controlling] 91 ff., Müller [Controlling] 220, 224 ff.

¹⁶⁷ Vgl. Bea/Haas [Management] 273, Berthel [Innovation] 316 ff., Koslowski [Controlling] 42 ff., Schrenk [Scanning] 90.

¹⁶⁸ Dies ist wiederum eine rein funktionale Überlegung, die noch keine institutionellen Konsequenzen impliziert – was besonders im Hinblick auf die institutionell orientierte Literatur (z. B. Schrenk [Scanning]) gilt; allgem. s. Hentze/Kammel [Controlling] 65 f.

nierung strategischer Wettbewerbsvorteile mit personalem Beitrag. Hier kommt dem Personal-Controlling eine *Unterstützungsfunktion* im Rahmen des Unternehmens-Controlling zu.

Als Ausgangspunkt eines Früherkennungssystems der strategischen Personalführung im Rahmen der Unternehmensführung kann das von Ansoff ([Signale]) entwickelte Modell 'schwacher Signale' herangezogen werden.¹⁶⁹ Dieses strebt die Verwirklichung angepaßter Reaktionen auf unterschiedliche Informationsstände zu Umweltänderungen nach dem Stufenprinzip 'Erkennen – Verstehen – Vorbereiten – Handeln' an. Einem wachsenden Informationsstand soll dabei durch zunehmende strategische Handlungsfähigkeit entsprochen werden. Die *Teilaufgaben der Früherkennung* sind hierzu in drei Bereiche jeweils externer und interner Orientierung unterteilt, die in jedem Informationsstadium unterschiedlich auszugestalten und zu gewichten sind. So reicht der Bereich *Wahrnehmung* von einem ungerichteten 'Umwelt-Scanning' zur Erkennung 'schwacher Signale' über 'strategisches Monitoring', der Informations-Ordnung und Wahrnehmungsausrichtung für mittelstarke und starke Signale, bis zu einer differenzierten *Analyse* erkannter Entwicklungen.¹⁷⁰ Der zweite Bereich betrifft die allgemeine *Handlungsvorbereitung* in der Unternehmung mit Betonung eines mittleren Erkennungsniveaus. Hier steht der Gesichtspunkt der *Handlungsflexibilität* im Vordergrund. Die *interne* Flexibilität soll durch eine geeignete Gestaltung von Strukturen, Abläufen und Potentialen gewährleistet werden, während auf *externem* Gebiet Aspekte des Risk Management, der Diversifikation und der allgemeinen Interessenstreuung hervorgehoben werden. Schließlich folgt ein dritter Bereich, der sich an direkten *Aktionen* orientiert. Die Möglichkeiten reichen hier von der (gerichteten) Bereitschaft durch Vorplanung, Mittelbeschaffung und den Aufbau direkter Handlungsfähigkeit bis zum vollständigen Handeln.

Zur Entwicklung und Konkretisierung jeweils notwendiger strategischer Zukunftsperspektiven in Früherkennungssystemen – gerade auch im Personalzusammenhang – wird der Einsatz von *Szenario-Modellen* vorgeschlagen.¹⁷¹ Strategische Einsatzmöglichkeiten liegen dabei nicht nur in einer einfachen Prognosefunktion; vielmehr sollen Einblicke in die wichtigsten Strukturen, Einfluszbereiche und -faktoren sowie Entwicklungsrichtungen gewonnen wer-

¹⁶⁹ Vgl. auch Ansoff/McDonnell [Implanting] 16ff., 383ff., Bea/Haas [Management] 276ff., Koslowski [Controlling] 72ff., 218ff., Müller [Controlling] 219ff., Staehle [Management] 583ff., Wernerfelt/Karnani [Uncertainty] 187ff.

¹⁷⁰ Vgl. Koslowski [Controlling] 77ff., 158ff., allgemein Schrenk [Scanning]; Schreyögg/Steinmann [Strategic] 97f.

¹⁷¹ Vgl. insbes. Koslowski [Controlling] 218f., 243ff.; Bea/Haas [Management] 262ff., Drumm [Personal] 55, 188ff., Hentze [Personal] 182f., Hentze/Kammel [Controlling] 102ff., Müller [Controlling] 229ff., Weber/Klein [Planung] 2149f., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 74.

den. Weiter sollen alternativ mögliche, in sich stimmige *Zukunftsperspektiven* erkannt werden, auf deren Basis die strategische Ausrichtung der Unternehmung und potentieller Anpassungsmaßnahmen erfolgen kann. Im Zusammenhang mit Szenarien können darüber hinaus Stör- und Sensitivitätsanalysen durchgeführt werden, die weitere Hinweise auf *Früherkennungsgrößen* und den Beitrag der strategischen Umweltbeobachtung liefern. Szenario-Modelle sind daher ein Mittel, die Prognoseelemente strategischer Früherkennungssysteme umfassender und differenzierter zu gestalten und gleichzeitig Hinweise auf mögliche strategische Veränderungen und deren Auswirkungen für die Unternehmung zu liefern, was sich in der Folge auch auf die Handlungskomponente der strategischen Führung auswirkt.

Die Grundlage einer systematischen Konzeption und Ausrichtung von *Früherkennungssystemen der Personalführung* und einer genaueren Analyse personalrelevanter Früherkennungsbereiche und -faktoren wird durch den vorgeschlagenen funktionalen Betrachtungsrahmen der Personalführung und das Konzept der Beschäftigungssysteme bereitgestellt.¹⁷² *Ausgangspunkte von Früherkennungsüberlegungen* sind dabei die Stellung und Ausrichtung eines Beschäftigungssystems in Relation zu Wettbewerbsvorteilen allgemein bzw. zu personalen Ressourcenvorteilen speziell, sowie relevante Bezüge zur Arbeitsmarktentwicklung (i. w. S.) und zur Bedarfs- und Anforderungsentwicklung im Leistungszusammenhang. Insbesondere bietet sich das Konzept der Beschäftigungssysteme als Basis *personalbezogener Szenario-Analysen* an, aus der weitere Beobachtungsfelder und Indikatoren strategischer Wahrnehmung abgeleitet werden können. Die Entwicklung der zugehörigen *Handlungskomponente* setzt bei Überlegungen zur Ausrichtung von Beschäftigungssystemen und -strategien an. Weitere Möglichkeiten einer Gestaltung der Personal- und Aufgabenkonfiguration sowie relevanter externer Beziehungen lassen sich daraus ableiten. Im Hinblick auf den Ansatz von *Ansoff* ist dabei auch der personalwirtschaftliche Beitrag zur Flexibilität und Handlungsbereitschaft der Unternehmung genauer zu bestimmen. Darüber hinaus ist festzulegen, inwieweit Früherkennungselemente Bestandteil eines *integrierten Führungskonzepts* werden oder eher eigenständigen Charakter bzw. Steuerungsorientierung haben. Schließlich ist Voraussetzung einer problembezogenen und systematischen Gestaltung von personalen Früherkennungssystemen, daß Aussagen über konkrete Wirkungsbeziehungen und Einflußfaktoren für das Beschäftigungssystem und seine Maßnahmenkomponenten vorliegen (s. Teil E).¹⁷³

¹⁷² Vgl. auch Michaelis [Planung] 130.

¹⁷³ Den Gegensatz dazu bilden undifferenzierte Checklisten/Empfehlungen in der 'Planungsliteratur', bei denen oft selbst Hinweise auf erkennbare, problembezogene Analyse-möglichkeiten fehlen, z. B. bei Schenk [Scanning] 96f.; allg. Koslowski [Controlling] 158f.

e) *Gestaltung von Rahmenvorgaben für das Informationsmanagement durch das strategische Personal-Controlling*

Im Mittelpunkt des *Informationsmanagements* durch das Personal-Controlling steht die Aufgabe der Informationsversorgung, also die Bereitstellung aller für die Personalplanung und -steuerung relevanten Informationen. Auf *strategischer* Ebene wird dies überwiegend durch den Gedanken der Früherkennung abgedeckt. Aufgrund der inhaltlichen Zusammenhänge und verfügbaren Instrumente ist es darüber hinaus sinnvoll, das strategische Informationsmanagement unter dem Gesichtspunkt einer *Unterstützung der bereichsinternen und -externen Koordination aller Ebenen der Personalführung* zu betrachten. So kann es zweckmäßig sein, eine Reihe inhaltlicher und struktureller Vorgaben für das Informationsmanagement durch das strategische Personal-Controlling festzulegen.¹⁷⁴ Hierbei handelt es sich um *integrationsorientierte Rahmenvorgaben* bei übergreifenden Instrumenten zur Bereitstellung von Führungsinformationen. Konkret wird das Konzept der '*Informations-Infrastruktur*' – Informationsprogramm, Informationsverarbeitungs- und -versorgungsprozesse, einschließlich der zugehörigen Instrumente – für die Personalführung und für personale Aspekte der Unternehmensführung definiert. Dabei sind für die Personalführung weniger instrumentelle als inhaltliche Besonderheiten der Ausgestaltung zu erkennen.

Grundlage des Informationsmanagements sind Instrumente der allgemeinen *Datenerfassung* und -aufbereitung.¹⁷⁵ Hier bestehen Verbindungen zum allgemeinen Berichtswesen der Unternehmung, im Rahmen der Personalführung etwa zur Personalverwaltung und -abrechnung. Die Aufgabe der Informationsversorgung kann hier auch an der Erfüllung *externer* Dokumentations- und Rechenschaftspflichten sowie an Marketingüberlegungen ausgerichtet sein.¹⁷⁶ Im Rahmen des Personal-Controllings kann insbesondere zwischen Personaldaten, stellen- und aufgabenbezogenen Daten, deren Umweltkomponenten und der Erfassung zugehöriger Methoden, Modelle und Instrumente unterschieden werden. Traditionell ergeben sich aus Unterschieden in der Abgrenzung der Personalführung auch unterschiedliche Ansätze der Erfassung und Strukturierung zugehöriger Datensysteme,¹⁷⁷ was auch für das hier entwickelte Konzept der Personalführung gilt. So kann die Grundstruktur eines möglichen

¹⁷⁴ Vgl. Bea/Haas [Management] 292 ff., Drumm [Personal] 51 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Berthel [Personal] 415 ff., Bisani [Personal] 315 ff., Drumm [Personal] 53, 112 ff., Hentze [Personal 2] 302 f., 337 ff., Hentze/Kammel [Controlling] 71 ff., Hoss [Controlling] 283 ff., Morgan [Information] 178 ff., Scholz [Personal] 682 ff.

¹⁷⁶ Vgl. etwa Hentze [Personal 2] 303, 364 ff., Hoss [Controlling] 296 ff.

¹⁷⁷ Vgl. etwa Drumm [Personal] 53 ff., 112 ff., Hentze [Personal 2] 302 f., Hentze/Kammel [Controlling] 88 ff., Scholz [Personal] 710 ff.

Informationssysteme aus den inhaltlich-funktionalen Komponenten der Personalführung und dem Ansatz der Beschäftigungssysteme (s. Tab. 9) abgeleitet werden, was Tabelle 14 im Überblick wiedergibt. Aus diesem Grundsystem ergeben sich unterschiedliche Differenzierungs-, Aggregations- und Strukturierungsmöglichkeiten für die Datenerfassung und -verwendung.

Tabelle 14
**Überblick über mögliche Inhalte und Strukturen
 eines Personal-Informationssystems**

Grundstruktur eines Personal-Informationssystems				
	Potential 'Personaldatenbank'		Einsatz 'Stellen-, Aufgabendatenbank'	
Bereiche direkter In- formations- elemente	Mitarbeiter- struktur quant./qualit. Entwicklung Bewegung externe Daten Arbeitsmarkt Recht, Umwelt ...	Motivation/ Zufriedenheit Fluktuation/ Absentismus Leistungskompon. - quant./qualitativ - Effizienz/ Produktivität Kompensations- elemente ...	Stellen/ Aufgaben - Inhalte - Struktur Anforderungen Belastungs-, Leistungsfähig. (quant./qual.) externe Einfluß- faktoren ...	allgem. Rahmen- bedingungen - sachlich - sozial etc. Mitarbeiter- beteiligung personale Koordination ...
	Personalkonfiguration Flexibilität (quant., qual., monet.) Einflußfaktoren Potential-Budgets		Aufgaben-/Anforderungskonfigur. Anpassung/Entwicklung/Laufbahn Einflußfaktoren Einsatz-Budgets	
	Beschäftigungskonfigurationen/-systeme Gesamt-Kostenstrukturen, -Budgets; Gesamtflexibilität (quant., qual., mon.) Wechselwirkungen: Abstimmungsbedarfe, Ressourcenvorteile, ...			
	indirekte Informations- elemente	Maßnahmenkomponente (Ausgaben, Kosten, Wirkungen) – Wertschöpfungsanalysen – generelle Effizienzüberlegungen		

Die einfachste Ordnung und Aufarbeitung verfügbarer Informationen kann über geeignete Personal-Kennzahlen und -Kennzahlensysteme geschehen.¹⁷⁸ Ansatzpunkte einer strategischen Auswertung sind in Verbindung mit Früherkennungssystemen denkbar. Kennzahlen können hier unterschiedliche Warn- und Informationsfunktionen wahrnehmen. Im Rahmen einer Gesamtkonzeption

¹⁷⁸ Vgl. Bisani [Personal] 332ff., Hentze [Personal 2] 323ff., Hentze/Kammel [Controlling] 86ff., Hoss [Controlling] 164ff., Koslowski [Controlling] 201ff., Küpper [Controlling] 317ff., 408ff., Piontek [Controlling] 239ff., Reichmann [Controlling] 19ff., Scholz [Personal] 650, Schulte [Controlling] 35ff., 51f.

sind außerdem Bezüge zu taktisch-operativen Informationskomponenten sowie bereichsübergreifende Aspekte zu berücksichtigen – wie dies grundsätzlich bei allen übergreifenden Instrumenten des Controllings der Fall ist. Insgesamt ermöglicht die dargestellte Basisstruktur des Informationssystems eine direkt gestaltungsorientierte Handhabung von Informationen; das gesamte Potential einer Unterstützung der Personalführung wird jedoch erst im Zusammenhang mit der Abbildung von Wirkungsbeziehungen¹⁷⁹ und der systematischen Erfassung zugehöriger Wirkungs- und Einflußgrößen realisiert (auch Abb. 40).

Darüber hinaus sind insbesondere die Möglichkeiten einer Ergänzung personalwirtschaftlicher Grundinformationen durch *monetäre* Komponenten zu berücksichtigen. Hier ergeben sich Verbindungen zum Gedanken der Finanz- und Kostenkonfiguration des Personalpotentials in D.I.2.c. Grundlage einer monetären Ergänzung sind geeignete Systeme der *Finanz- und Kostenrechnung*. Für das Controlling stehen zunächst die Systeme der Kostenrechnung wegen deren Bedeutung für die unternehmensbezogene Gestaltungsproblematik im Vordergrund. Die *Personalkostenrechnung* erfaßt die personalbezogenen Kosten in allen Unternehmungsbereichen für Führungszwecke und dient der erfolgsrechnerischen Abbildung der Personalarbeit.¹⁸⁰ *Personalkosten* können als Kosten, die für die Bereitstellung und den Einsatz der menschlichen Arbeitskraft in der Unternehmung anfallen, definiert werden.¹⁸¹ Während die Auswahl und Gestaltung der Kostenrechnungssysteme zu den übergreifenden Aufgaben der Unternehmungsführung zu rechnen ist, kann dem Personal-Controlling die Aufgabe der zweckmäßigen Unterstützung und personalbezogenen Ausgestaltung dieser Systeme zugerechnet werden. In Verbindung damit können die differenzierte Erfassung personalbezogener Kosten und Kostenentstehung, die Analyse relevanter Kosteneinflußgrößen und Kostenbeziehungen sowie relevante Bezüge zu Aufgabenstrukturen und Prozessen – in Ausrichtung auf die Rechnungsziele – als zentrale *Aufgabenbereiche* des Personal-Controllings genannt werden.¹⁸²

Für die Kostenerfassung im Rahmen der Kostenartenrechnung werden je nach Rechnungszwecken unterschiedliche *Kostengliederungen* verwendet.¹⁸³ Traditionell wird zwischen tätigkeitsbezogenen Entgeltkomponenten und Personalnebenkosten unterschieden und die zugehörigen Kostenkomponenten

¹⁷⁹ Vgl. Drumm [Personal] 577f.

¹⁸⁰ Vgl. Bisani [Personal] 324ff., Küpper [Controlling] 406, Hentze [Personal 2] 304ff., 310, Hentze/Kammel [Controlling] 143ff.; allgem. Horváth [Controlling] 403 ff.

¹⁸¹ Vgl. Scholz [Personal] 544; s. auch Hentze [Personal 2] 304., Hoss [Controlling] 51.

¹⁸² Vgl. Hentze/Kammel [Controlling] 154ff., Küpper [Controlling] 407; Hoss [Controlling] 90ff.

¹⁸³ Vgl. Frese [Personal] 314f., Hentze [Personal 2] 312f., 316ff., Hentze/Kammel [Controlling] 144ff., Scholz [Personal] 546, 580., insbes. Hoss [Controlling] 49ff., 58ff., 87ff.

nach Einflußgrößen weiter differenziert. Eine Modifikation und Erweiterung dieser Kostengliederung kann nach dem entwickelten Strukturkonzept der Personalführung erfolgen und mit der generellen Gestaltung des Informationsmanagements verbunden werden. Dieses Vorgehen entspricht einer monetären Ergänzung der vorgeschlagenen Grundstruktur des Personalinformationssystems (s. Tab. 14) im Kostenbereich – eine finanzorientierte Ergänzung kann analog erfolgen. Zusätzliche Ansatzpunkte der *Kostenanalyse* und *-auswertung* sind über die Unterscheidung potential- und einsatzbezogener Kostenkonfigurationen, über die Gesamtbetrachtung von Kosteneffekten im Beschäftigungssystem sowie über die Verknüpfung mit der jeweiligen Maßnahmenkomponente denkbar. In diesem Zusammenhang ist eine differenziertere Betrachtung der *zeitlichen Abbaubarkeit* bzw. *Verlagerung* im Zusammenhang mit Bestands-, Aktions- und Reaktionskosten und den zugehörigen Kosteneinflußgrößen möglich.¹⁸⁴ Auf strategischer Ebene können insbesondere Aspekte der numerischen, qualitativen und finanziellen *Flexibilität* für Personalpotentiale, Aufgabenkonfigurationen und Beschäftigungs(teil)systeme ermittelt und durch geeignete monetäre Kennzahlen ergänzt werden.¹⁸⁵ Schließlich sind Ansatzpunkte einer umfassenden *Effizienzanalyse der Personalführung* zu berücksichtigen.¹⁸⁶

Ergänzend ist die Aussagefähigkeit bzw. *Entscheidungsrelevanz* der Informationsgrundlage zu beachten. So sind Kosteninformationen generell eher der taktisch-operativen Ebene zuzuordnen. Für die strategische Ebene sind ggf. globale Kostenbetrachtungen, allgemein aber Bezüge zur Finanz- und Investitionsrechnung relevant. Das strategische Personal-Controlling hat hier insbesondere die Anpassung und Ergänzung bzw. *Abstimmung der Informationsgrundlage* zu ermöglichen.¹⁸⁷ Soweit die Aussagefähigkeit für strategische Entscheidungen gewährleistet ist, können Aspekte der personalbezogenen ‘Kosten’-Konfiguration, zugehörige Niveau- und Strukturelemente sowie zentrale ‘Kosten’-Einflußgrößen für die strategische Führung herangezogen werden – etwa im Rahmen nationaler oder *branchenspezifischer Analysen* und bei der Ermittlung von *Wettbewerbsvorteilen* (Benchmarking).¹⁸⁸ Von Bedeutung für eine

¹⁸⁴ Vgl. Scholz [Personal] 582ff.; Hoss [Controlling] 87ff., Weber [Controlling] 224f.

¹⁸⁵ Vgl. Scholz [Personal] 566f., Küpper [Controlling] 114ff., 408f.

¹⁸⁶ Vgl. Bisani [Personal] 342ff., Boudreau [Utility] 125ff., Hoss [Controlling] 206ff., Morgan [Information] 195ff., Tsui/Gomez-Mejia [Effectiveness] 189ff., 209ff.

¹⁸⁷ Vgl. Drumm [Personal] 224, Reichmann [Controlling] 428ff., Horváth [Controlling] 483ff.; i. S. einer Verbindung von Investitions- und Kostenrechnung bei Küpper [Controlling] 418f. Unklarheiten beruhen auf der wenig präzisen Verwendung des Kostenbegriffs im strategischen Management unter Einfluß des englischen Begriffs der ‘costs’; bes. für strategische ‘Cost-Drivers’, etwa nach Porter [Advantage] 70ff., Bea/Haas [Management] 303ff.

¹⁸⁸ Vgl. Scholz [Personal] 580ff., Jones/Wright [Economic] 272ff., 283ff.; Hoss [Controlling] 87ff.

Bestimmung wirtschaftlicher Wirkungen ist hierbei wieder der Bezug zu den Gestaltungsgegenständen und Entscheidungen sowie die Erfassung zugrundeliegender *Wirkungsbeziehungen* und relevanter Einflußgrößen.

In der Literatur wird darüber hinaus eine personalbezogene Erweiterung der monetären Betrachtung im Rahmen von *Humanvermögensrechnungen* (*'Human Resource Accounting'*) vorgeschlagen. Als Grundgedanke steht die Bewertung und Verrechnung personaler Ressourcenpotentiale im Mittelpunkt, wobei sowohl Elemente der Bilanzierung wie auch der Kostenrechnung enthalten sein können.¹⁸⁹ Grundsätzlich ist es denkbar, daß sich hierbei Möglichkeiten der Planung und Steuerung strategischer Ressourcenvorteile sowie einer Beurteilung der Effizienz personaler Maßnahmen ergeben. Entwicklungsstand und Einsatzmöglichkeiten entsprechender Ansätze werden aber eher vorsichtig beurteilt; so ist bei einigen Beiträgen auch eine gewisse Loslösung von betriebswirtschaftlichen Problemstellungen zu erkennen.¹⁹⁰ Die Problematik der Humanvermögensrechnung, speziell ihrer Wertansätze dürfte in der dynamischen Marktabhängigkeit von Wettbewerbsvorteilen und der besonderen Stellung kombinativer Ressourcenvorteile zu sehen sein. *Küpper*¹⁹¹ hebt jedoch grundsätzlich die heuristische Funktion einer wirtschaftlichen Durchdringung der Personalführung hervor.

Als weiteres übergreifendes Instrument des Controllings ist die *Budgetierung* zu nennen.¹⁹² Sie wird zu den klassischen Instrumenten des Controllings gerechnet. In Anlehnung an *Friedl*¹⁹³ kann das *Personal-Budget* als die Zusammenfassung der aus den Personalplanungen abgeleiteten, mit der Unternehmensplanung abgestimmten, in Geldeinheiten bewerteten Soll-Ergebnisse der geplanten personalbezogenen Aktivitäten bestimmter Einheiten für eine bestimmte Planungsperiode gekennzeichnet werden. Nach dem zugrundeliegenden Gestaltungsziel kann die Budgetierung finanzorientiert oder kostenorientiert erfolgen.¹⁹⁴ Da die Budgetierung eine Reihe von Führungsentscheidungen enthält, kommt dem Controlling insbesondere die Aufgabe der Entwicklung

¹⁸⁹ Vgl. Bea/Haas [Management] 296ff., Berthel [Personal] 423f., Bisani [Personal] 345ff., Flamholtz/Lacey [Capital], Hentze [Personal 2] 334f., Hentze/Kammel [Controlling] 165ff., Hoss [Controlling] 288ff., Scholz [Personal] 647ff., Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 78ff.

¹⁹⁰ Z. B. Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 457; vgl. Staehle [Management] 741.

¹⁹¹ Vgl. Küpper [Controlling] 405; 407f.; s. auch Wunderer/Schlagenhauser [Controlling] 82ff.

¹⁹² Vgl. Hentze [Personal 2] 314f., Horváth [Controlling] 220ff., Küpper [Controlling] 294ff., Ossadnik [Controlling] 30f., 217ff., 276ff., Piontek [Controlling] 339ff., Weber [Controlling] 131ff.

¹⁹³ Vgl. Friedl [Controlling] 74f. bzw. Schweitzer/Friedl [Controlling] 164ff., s. auch Horváth [Controlling] 222, Scholz [Personal] 565f.

¹⁹⁴ Vgl. Friedl [Controlling] 75ff.

des *Budgetierungssystem*s und der Unterstützung der Budgetierung zu, bei der besonders die Prozeß- und Inhaltskontrolle (s. o.) hervorzuheben sind. Zu den *Teilfunktionen* der Budgetierung gehören die Koordination der Pläne und Aktivitäten durch deren monetäre Konkretisierung, die Durchsetzung der Führungsvorgaben sowie die Unterstützung der Steuerung durch klare Kenngrößen für die Kontrolle. Bei den *personalen Wirkungen* der Budgetierung werden die Informations- und Instruktionswirkung konkreter Budgetvorgaben, die Möglichkeit der Verantwortungszuordnung und die Feedbackfunktion genannt.¹⁹⁵ Als Haupteinsatzbereich der Budgetierung ist die taktisch-operative Ebene zu sehen. Unter dem Gesichtspunkt einer internen Gestaltung der Personalwirtschaft werden hier überwiegend Kostenbudgets aufgestellt.¹⁹⁶ Auf *strategischer Ebene* können wiederum – speziell aus der Integrationsperspektive – Rahmenvorgaben für das verwendete Budgetierungssystem sowie grob bereichs- und strategiebezogene, überwiegend finanzorientierte Budgetvorgaben erfolgen.¹⁹⁷ Gerade im Zusammenhang übergreifender Strategien mit stärkerer Markt- und Außenorientierung ist eine finanzorientierte Budgetierung für die Personalführung denkbar.

Grundsätzlich ist bei einer Gestaltung der Personal-Budgetierung davon auszugehen, daß Art und Umfang der personalen Problematik im Rahmen übergreifender Gestaltungsprobleme von primärer Bedeutung sind, daß also Aspekte der *bereichsübergreifenden Koordination* im Mittelpunkt stehen. Bei personalorientierten Rahmenvorgaben für die Budgetierung können dementsprechend unterschiedliche *Ziele* verfolgt werden; genannt werden die Erreichung strategisch günstiger Personalkosten und personaler Ressourcenvorteile sowie die Verbesserung der Personalleistung und -wirksamkeit. Gedanken der externen Abstimmung werden speziell durch unterschiedliche Ziele und Zielgewichte bei alternativen Unternehmungs- und Marktstrategien deutlich.¹⁹⁸ Als wichtigste *Aufgaben* der (Kosten-)Budgetierung werden hierbei die Ermittlung strategisch relevanter Kosten und Kosteneinflußgrößen sowie möglicher Wettbewerbsvorteile in Verbindung mit den Personalkosten genannt.¹⁹⁹ Personalkostenrechnung und -budgetierung können dazu in einem Gesamtansatz des

¹⁹⁵ Vgl. Friedl [Controlling] 74f., auch Schweitzer/Friedl [Controlling] 164ff., Ossadnik [Controlling] 30, Piontek [Controlling] 339, Steinmann/Schreyögg [Management] 347f.

¹⁹⁶ Vgl. Drumm [Personal] 223f., Hentze [Personal 2] 314f., Hoss [Controlling] 105ff., Scholz [Personal] 565ff.

¹⁹⁷ Vgl. Ossadnik [Controlling] 276ff., Weber [Controlling] 133, 141ff.; Kostenorientierung bei Hoss [Controlling] 171ff.

¹⁹⁸ Vgl. Scholz [Personal] 581, Weber [Controlling] 144f. Etwa der Kosteneffizienz und allgemeinen Kostenreduktion bei Kostenführerstrategien; der Leistungs- und Innovationskomponente bei Differenzierung oder der Reaktions- und Anpassungskomponente bei Nischenstrategien.

¹⁹⁹ Vgl. Scholz [Personal] 565ff., 581.

Kostenmanagements zusammengefaßt werden²⁰⁰ – analog lassen sich eher strategisch orientierte Systeme des *Personal-Finanzmanagements* bilden. Zentrale Elemente *strategischer* Führungsunterstützung sind dabei in systembezogenen Rahmenvorgaben für Rechnungs- und Budgetierungssysteme sowie in der Unterstützung zugehöriger Prozesse zu sehen, also bei der Ermittlung von Einflußgrößen und -strukturen, der Vorgabe von Soll-Werten, -Wertstrukturen und -Budgets sowie bei der Kenngrößenüberwachung. Auf der taktisch-operativen Ebene des Personal-Controllings können diese inhaltlichen und strukturellen Vorgaben weiter konkretisiert und differenziert werden.

Zusammenfassend ergeben sich für das Personal-Controlling eine Reihe von Ansatzpunkten für die interne, insbesondere die hierarchische *Abstimmung* der Führungsentscheidungen. Gerade für das strategische Personal-Controlling wird aber auch die Bedeutung der Berücksichtigung bereichsübergreifender Abstimmungsbedarfe deutlich. Von einer Orientierung am vorgeschlagenen Ansatz der Personalführung werden hier insbesondere konkretere Bezüge zu Gestaltungsgegenständen und Entscheidungszusammenhängen erwartet. Eine Reihe von Problemen der externen und internen Abstimmung können jedoch erst mit Hilfe von Aussagen zu Wirkungsbeziehungen genauer untersucht werden, letztere sind Gegenstand von Teil E.

²⁰⁰ Vgl. Scholz [Personal] 541 ff., s. auch Hoss [Controlling] 107 ff., 171 ff., Küpper [Controlling] 410, Weber [Controlling] 145 ff.

E. Ableitung von Aussagen zu Wirkungsbeziehungen im Konzept der strategischen Personalführung

I. Möglichkeiten der Ableitung von Wirkungsbeziehungen im Konzept der strategischen Personalführung

Nach der Abgrenzung und Analyse des Gegenstandsbereichs der Personalführung und der zugehörigen Aufgabenzusammenhänge stellt sich die Frage nach den auftretenden *Wirkungsbeziehungen* und den resultierenden *Konsequenzen für die strategische Personalführung*. Im Zentrum der weiteren Untersuchung steht daher die Ableitung und Analyse relevanter Wirkungsbeziehungen, d.h. die *theoretische* Fundierung der Personalführung. Die Ergebnisse werden aber gleichzeitig wieder in *pragmatische* Überlegungen einbezogen

Ausgangspunkt theoretischer Untersuchungen zur Personalführung bildet eine Analyse des *Mitarbeiterverhaltens*, speziell der betrieblichen Mitarbeiterleistung in E.II. Die dabei auftretenden Wirkungszusammenhänge liefern erst die Grundlage einer weitergehenden ökonomischen Analyse der Problemstellung.¹ Den Kernbereich relevanter Aussagen in diesem Bereich decken die Arbeitswissenschaft und Psychologie mit Modellen der physio-psychischen *Arbeitsbelastung* und *-beanspruchung* sowie der Aufgaben-, Arbeits- und *Leistungsmotivation* ab. Diese Modelle werden in Beziehung zum entwickelten Konzept der Personalführung gesetzt.

Darüber hinaus ist eine Analyse der auftretenden *wirtschaftlichen* Problem- und Wirkungszusammenhänge notwendig. Hier besteht ein zentraler Schwachpunkt der personalwirtschaftlichen Literatur. Die zugehörige Problemstellung wird in E.III im Hinblick auf unterschiedliche Erklärungsansätze der 'ökonomischen' Literatur in drei Teilkomponenten zerlegt und schrittweise analysiert. Dabei werden jeweils auch unterschiedliche Kerndimensionen des Konzepts der *Beschäftigungssysteme* angesprochen. Ausgangspunkt bildet die Erfassung der *grundlegenden Gestaltungssituation* in Beschäftigungssystemen aus Sicht der strategischen Personalführung. In einem weiteren Schritt werden wirtschaftliche Wirkungen und deren Ursachen auf der Basis traditioneller Überlegungen zu *Bindungs- und Fluktuationswirkungen* in Beschäftigungssystemen

¹ Vgl. Berthel [Personal] 13, Brand [Transaktion] 172ff., Schanz [Personal] 53ff., Staehle [Management] 570f., Michaelis [Transaktion] 133ff., Weinert [Psychologie] 111ff.

untersucht. Ergänzende Aspekte werden durch eine *transaktionsorientierte Analyse* der Beschäftigungsbeziehung ermittelt. Alle drei Ansätze können schließlich im Rahmen einer typologischen Verknüpfung von Aufgabensituationen und Beschäftigungssystemen zu einem *theoretischen Gesamtansatz* kombiniert werden.

Über die generalisierte Aufgabensituation hinaus stellt sich weiter die Frage nach den Zusammenhängen zwischen Personalführung und Unternehmungsführung sowie unternehmungsexternen Bereichen, d.h. nach den *Rahmenbedingungen* der strategischen Personalführung und den dabei auftretenden Wirkungsbeziehungen. Die entwickelte Konzeption der Personalführung wird in E.IV herangezogen, um das System möglicher Wirkungsbeziehungen zunächst genauer zu strukturieren. Für Kernbereiche interner und externer Beziehungen kann dann eine überblicksartige Analyse der Wirkungsbeziehungen in bezug auf die entwickelten theoretischen Grundüberlegungen erfolgen. Konsequenzen für die Gestaltung der strategischen Personalführung werden dabei ebenfalls abgeleitet. In diesem Zusammenhang wird speziell auch auf Beziehungen zu Gewerkschaften und den Einfluß kollektiver Mitarbeiterbeteiligung eingegangen. Dies soll insbesondere die Einbeziehung von Problemstellungen und Ergebnissen des Industrial Relations in die wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung ermöglichen.

Schließlich sind die Überlegungen zu Wirkungsbeziehungen für die institutionelle Gestaltung der Personalführung zu präzisieren. In E.V werden daher grundlegende Aussagen zur *Organisation* der strategischen Personalführung entwickelt. Insgesamt werden damit die Grundlagen für eine möglichst ganzheitliche analytisch- und empirisch-theoretische Durchdringung des personalwirtschaftlichen Problemkreises geschaffen.

II. Ableitung von Wirkungsbeziehungen aus Modellen zur Erklärung des Mitarbeiterverhaltens

1. Verhaltensannahmen im Modell der Belastung und Beanspruchung

Im Kern der Untersuchung personalwirtschaftlicher Wirkungsbeziehungen steht das *Verhalten der Mitarbeiter* und seine direkten und indirekten Auswirkungen auf die Leistungsergebnisse der Unternehmung. Bereits bei der Abgrenzung der Personalführung in C.I werden Annahmen zu Verhaltenstendenzen der Mitarbeiter implizit einbezogen. Daher ist es auch zweckmäßig, als Ausgangspunkt einer genaueren Analyse von Wirkungsbeziehungen im Rahmen der strategischen Personalführung die strategisch relevanten Aussagen

zum Mitarbeiterverhalten zu erfassen. Da es sich um allgemeine Aussagen und Modelle handelt, die auch in der Literatur zur Personalwirtschaft gut vertreten sind, sollen nur die zentralen Gedanken und ihre Konsequenzen für die strategische Personalführung im Überblick dargestellt werden. Hierbei können zwei zentrale Bereiche unterschieden werden, die auch im Zusammenhang mit der Ableitung von Teilproblemen der Personalführung in C.1.3/4 angesprochen werden. Einmal handelt es sich um Aussagen zu den *psycho-physischen* Zusammenhängen der Mitarbeiterleistung, d. h. zur Belastung und Beanspruchung der Mitarbeiter im Rahmen der Aufgabenerfüllung. Zum anderen können Aussagen zu den Grundlagen der *Mitarbeitermotivation* unterschieden werden. Im Gesamtzusammenhang des Mitarbeiterverhaltens gehen jedoch beide Ansätze ineinander über.

Als Ausgangspunkt der Betrachtung kann zunächst das Modell der *Belastung und Beanspruchung* untersucht werden. Es stellt einen Zusammenhang zwischen den Anforderungen der Arbeit und den psycho-physischen Wirkungen auf die Mitarbeiter her. Einen Überblick über die Grundgedanken der dabei auftretenden Wirkungszusammenhänge gibt Abbildung 31.

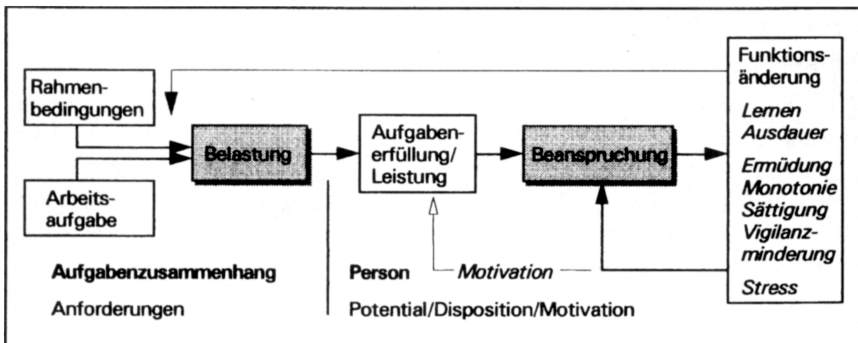


Abbildung 31: Zusammenhang von Belastung und Beanspruchung¹

Unter *Belastung* werden alle Faktoren verstanden, die von außen auf den Menschen einwirken und eine von der individuellen Leistungsfähigkeit primär unabhängige Reaktion auslösen. Belastungen resultieren aus den allgemeinen und spezifischen Bedingungen der Arbeit, d. h. aus der Arbeitsaufgabe und den Rahmenbedingungen der Aufgabenerfüllung.² Sie sind eine Funktion der Ar-

¹ In Anlehnung an Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 110.

² Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 111, Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 41, 329, Rosenstiel [Psychologie] 58, Schmidtke/Bubb [Belastung] 116f., Semmer/Udris [Arbeit] 146f., Wiendieck [Psychologie] 61f.

beitsschwere und Arbeitsdauer. Psychische und physische Belastungsfaktoren bestimmen die *Arbeitsanforderungen*, d.h. die personellen Arbeitsvoraussetzungen, die zur Bewältigung der jeweiligen Arbeitsaufgabe unter den spezifischen Bedingungen notwendig sind.³ In diesen Überlegungen ist die arbeitswissenschaftliche Basis der *Arbeitsbewertung* zu sehen.

Unter *Beanspruchung* wird die durch die Leistungsfähigkeit des Menschen geprägte Reaktion des Organismus auf von außen einwirkende Faktoren bezeichnet.⁴ Sie basiert auf der Ausschöpfung des subjektiv-individuellen Leistungspotentials durch Belastung und führt zu Funktionsänderungen des Organismus. Da Beanspruchung ein Relationskonstrukt ist, wird im Arbeitszusammenhang ein Gleichgewicht zwischen Belastung und Leistungspotential gesucht, das eine als angemessen empfundene Leistungserbringung ermöglicht.⁵ Diskrepanzen führen kurzfristig zu psycho-physischen Ermüdungserscheinungen i. S. einer reversiblen Leistungsminderung bzw. Schwächung, langfristig zu Spannungszuständen, wie etwa Streß⁶, oder zu Schädigungen⁷. Eine Anpassung der Leistungsfähigkeit erfolgt über den Aufbau zusätzlicher Leistungspotentiale i. S. von Training und Lernen (s. Abb. 31).

In diesem Zusammenhang kann die *Eignung* der Mitarbeiter als eine langfristige Entsprechung von Anforderungen und Leistungsangebot gekennzeichnet werden.⁸ Hierbei sind jedoch auch emotional-motivationale Wirkungen zu berücksichtigen. Konkret ist zu erwarten, daß mit der Beanspruchung nicht nur psycho-physische Reaktionen i. e. S. verbunden sind, sondern auch Veränderungen in der Motivationslage, insbesondere der affektiven Einstellung zur Arbeitserfüllung eintreten (s. Abb. 31). So wird etwa von *psychischer Sättigung* gesprochen, wenn ein Zustand der Abneigung und des Widerwillens gegen spezifische Arbeitshandlungen auftritt, der mit Tendenzen des Ausweichens, der Leistungsminderung und mit emotionalen Steuerungsmängeln verbunden

³ Vgl. Berthel [Personal] 119ff.

⁴ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 111, Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 41, 329, Rosenstiel [Psychologie] 59, Schmidtke/Bubb [Belastung] 118, Scholz [Personal] 322ff., Wiendieck [Psychologie] 61ff.

⁵ Etwa i. S. einer Dauer-, Normalleistung. Vgl. Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 24, 42f., Rohmert [Strukturierung] 603, Schmidtke [Leistung] 115, Semmer/Udris [Arbeit] 148f.

⁶ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 112ff., Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 339ff., Rosenstiel [Psychologie] 59f., Semmer/Udris [Arbeit] 149ff., Staehle [Management] 234ff., Ulich [Psychologie] 397ff.

⁷ Allgem. vgl. etwa Hettinger/Kaminsky/Schmale [Ergonomie] 330ff., Scholz [Personal] 330ff., Semmer/Udris [Arbeit] 148f., Ulich [Psychologie] 384ff., Wiendieck [Psychologie] 63, 66.

⁸ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 61, Rosenstiel [Psychologie] 60, 99ff., Wiendieck [Psychologie] 141.

sein kann.⁹ Den Gedanken des Motivationsbezugs greift insbesondere das Modell der Aufgabenmotivation von *Hackman/Oldham* auf (s. u.).

Die Wirkungsbeziehungen der Belastung, Beanspruchung und individuellen Aufgabenerfüllung werden im Rahmen arbeitswissenschaftlicher Forschung präzisiert, was hier nicht weiter ausgeführt werden kann.¹⁰ In bezug auf die *Personalführung* ergeben sich daraus u. a. Konsequenzen für die Arbeitsbewertung, Eignungsdiagnostik, die Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter und die Arbeitsgestaltung. Letztere sind insbesondere im Zusammenhang mit spezifischen Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren der Arbeit zu sehen.¹¹ Entsprechend erweist es sich im Gestaltungszusammenhang als zweckmäßig, *Teilaufgaben* der Personalführung immer dort anzusetzen, wo spezifisch personalbezogene Konsequenzen der Leistungserbringung auftreten und diese bei Gestaltungsmaßnahmen berücksichtigt werden können (s. C.I.3.c).

2. Inhalts- und aufgabenorientierte Modelle der Mitarbeitermotivation

Neben den psycho-physischen Grundlagen des Mitarbeiterverhaltens hat die Frage nach den Ursachen *zielgerichteter Leistungsanstrengungen* der Mitarbeiter besondere Bedeutung für die Personalführung. Die Bereitschaft zu zielgerichtetem Leistungsverhalten wird auch als *Motivation* bezeichnet. Im Rahmen der Motivationsforschung sollen Aussagen zu den Ursachen bzw. der Anregung von Verhalten – nach Richtung, Stärke und Dauer – und zu Verbindungen mit den Leistungsergebnissen gewonnen werden.¹² Im Zusammenhang mit der Mitarbeitermotivation können *Inhalts-* ('content-') und *Prozeß-*Modelle der Motivation unterschieden werden.¹³ Ein weiterer Aspekt wird durch Überlegungen zum Motivationspotential der Aufgabe abgedeckt.

Bei *Inhaltsmodellen* der Motivation stehen die motivationsrelevanten Werte und Motive im Vordergrund. Vereinfachend kann auch vom *Motivationspotential der Person* als Untersuchungsgegenstand gesprochen werden. Ein *Motiv*

⁹ Vgl. Ulich [Psychologie] 394, allgem. etwa Wiendieck [Psychologie] 65 ff.

¹⁰ Zu Faktoren der Belastung und Beanspruchung sowie unterschiedlichen Wirkungen, insbes. Aspekte der Ermüdung, Sättigung, Monotonie etc. s. etwa Rühmann/Bubb [Belastung] 314 ff.,

¹¹ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 118 ff.,

¹² Vgl. Drumm [Personal] 363 ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 38, Heckhausen [Motivation] 1 ff., 10 ff. (ggf. kann die Umsetzung von Motivation in Handeln zusätzlich problematisiert werden), Hoyos [Motivation] 93, 100 f., Lawler [Motivation] 3, Rosenstiel [Psychologie] 215 ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 212 ff., Schanz [Personal] 63, Staehle [Management] 204, Vroom [Motivation] 8, Weinert [Psychologie] 261 ff.

¹³ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 39, Hoyos [Motivation] 95, Lawler [Motivation] 4 f., Schanz [Personal] 67, Rosenstiel [Psychologie] 218, Weinert [Psychologie] 263.

stellt dabei eine zeitlich relativ dauerhafte psychische Disposition dar, die auf einen angestrebten Zustand ausgerichtet ist und Bereitschaft zu zielgerichtetem Handeln auslöst.¹⁴ Aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive kann der Zusammenhang persönlicher Motive auch als *Nutzenstruktur* des Individuums verstanden werden.¹⁵ Inhaltstheorien versuchen, die relevanten Motive in bestimmten Person-Situation-Konstellationen zu ermitteln. Allgemein stellt sich dabei die Frage, was und welche konkreten Faktoren den Menschen zu Arbeit motivieren und spezifisch, was der subjektiv-individuelle Nutzenzusammenhang in einer bestimmten Handlungssituation ist.¹⁶ Im Überblick können das Modell der Bedürfnishierarchie von *Maslow*, das ERG-Modell von *Alderfer*, die 2-Faktoren-Theorie nach *Herzberg* und die Theorie der gelernten Bedürfnisse nach *McClelland* bzw. *Atkinson* unterschieden werden.¹⁷ Eine Zusammenfassung der zugehörigen Motiv- bzw. Bedürfnis-Komponenten gibt Abbildung 32.

Maslow	Alderfer	Herzberg	McClelland
Selbstverwirklichung	Wachstum	Motivatoren	Leistung
Wertschätzung	Beziehung		Hygienefaktoren
Soziales		Soziales	
Sicherheit	Existenz		
Physiologisch			

Abbildung 32: Überblick über die berücksichtigten Motive bei Inhaltstheorien der Motivation¹⁸

¹⁴ Vgl. Bisani [Personal] 643, Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 39f., Heckhausen [Motivation] 2, 9f. (als handlungsleitende Wertdisposition), Hoyos [Motivation] 94, 104 (bezogen auf Ziele), Rosenstiel [Psychologie] 216, Staehle [Management] 152, Vroom [Motivation] 15, Weinert [Psychologie] 262.

¹⁵ Vgl. Bubb [Information] 359; Rosenstiel [Psychologie] 365f., Vroom [Motivation] 15; Michaelis [Transaktion] 115ff.

¹⁶ Vgl. Bubb [Information] 359, Hoyos [Motivation] 95, Lawler [Motivation] 13ff., Staehle [Management] 148ff., arbeitsbezogen Weinert [Psychologie] 28ff.

¹⁷ Vgl. etwa Bisani [Personal] 654ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 41ff., Heckhausen [Motivation] 55ff., 231ff., Hoyos [Motivation] 105, Neuberger [Theorie] 102ff., Rosenstiel [Psychologie] 367ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 215ff., Semmer/Udris [Arbeit] 137f., Scholz [Personal] 418ff., Staehle [Management] 206ff., Weinert [Psychologie] 263ff., Wiendieck [Psychologie] 116ff.

¹⁸ In Anlehnung an Weinert [Psychologie] 273.

Für die einzelnen Inhaltsmodelle ergibt sich eine Reihe methodischer und inhaltlicher Kritikpunkte, die hier im Detail nicht weiter vertieft werden.¹⁹ Die Modelle von *Maslow* und *Alderfer* sind im Hinblick auf ihre Hierarchie- und Aktivierungsaussagen besonders problematisch. Die Ergebnisse von *Herzberg* geben zumindest konkret arbeitsbezogene Hinweise auf motivationsrelevante Faktoren im Beschäftigungszusammenhang und auf deren Bedeutung. Insgesamt ist festzustellen, daß übergreifende, insbesondere gruppenbezogene Aussagen zur relevanten Motivstruktur bzw. zu deren Entwicklung fehlen. Dies macht sich im Zusammenhang mit konkret problembezogenen Aussagen zu Wirkungsbeziehungen bei *Anreizkomponenten* der Beschäftigungsbeziehung bemerkbar. Gleichzeitig werden Fragen grundsätzlicher Motivstrukturen zunehmend mit Aspekten erlernter bzw. 'sozialisierter' Motive und Werte verbunden.²⁰ Schließlich ist zu berücksichtigen, daß Inhaltstheorien nur Aussagen darüber machen können, welches Motiv für ein bestimmtes Verhalten ursächlich ist. Über das Zustandekommen und die Dynamik des Verhaltens wird nichts ausgesagt – hier kommen Prozeßtheorien der Motivation zur Anwendung. Dieser Übergang findet sich bei *McClelland* und *Atkinson*.²¹

Weitere Modelle befassen sich mit den motivationalen Bedingungen der Arbeitsaufgaben und Arbeitserfüllung. Hier kann vom *Motivationspotential der Aufgabe* als Untersuchungsgegenstand gesprochen werden. Grundgedanken der Überlegungen werden am 'Job-Characteristics-Modell' der Arbeitsmotivation von *Hackman* und *Oldham* deutlich (s. Abb. 33).²² Im Zusammenhang mit diesem Modell ist insbesondere zwischen *extrinsischer* und *intrinsischer Motivation* zu unterscheiden. Intrinsische Motivation leitet sich aus der Handlung selbst ab; es besteht eine Gleichthematik von Handlung und Ergebnis. Extrinsische Motivation wird durch äußere Reize angeregt, wobei diese in einer willkürlichen, von außen vorgegebenen Instrumentalitätsbeziehung zur Handlung stehen.²³

Das Modell von *Hackman/Oldham* zielt überwiegend auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter durch die Arbeitsaufgabe. Das *Motivationspotential*

¹⁹ Vgl. dazu etwa Drumm [Personal] 374ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 42ff., Heckhausen [Motivation] 70f., Hoyos [Motivation] 105f., Neuberger [Theorie] 107ff., 126ff., Schanz [Personal] 69f., Semmer/Udris [Arbeit] 137ff., Staehle [Management] 207ff., Weinert [Psychologie] 264ff., 272.

²⁰ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 40, 47ff., 88ff., Schanz [Personal] 75ff., Staehle [Management] 151f., 157ff., Weinert [Psychologie] 271f.

²¹ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 53ff., Heckhausen [Motivation] 34f., Rosenstiel [Psychologie] 218ff., Staehle [Management] 214f., Weinert [Psychologie] 271.

²² Vgl. Hackman [Design] 65ff., s. auch Vroom [Motivation] 236ff., Lawler [Motivation] 201ff.; Hoyos [Motivation] 97, Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 99ff., Schanz [Personal] 454ff., Ulich [Psychologie] 89ff., allgem. Staehle [Management] 778ff.

²³ Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 55, Heckhausen [Motivation] 455ff., Schanz [Personal] 101f., Vroom [Motivation] 244ff., 264ff.

der Arbeit wird hierbei über Aspekte der Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Aufgabe sowie über den Dispositionsfreiraum und das Ergebnis-Feedback bestimmt. Es wird weiter angenommen, daß damit besonders relevante psychische Beziehungen zur Aufgabe und Aufgabenerfüllung beeinflusst werden, die sich schließlich auf die persönlichen und arbeitsbezogenen Ergebnisse auswirken.²⁴ Moderiert wird diese Beziehung insbesondere durch die Wachstums- bzw. Selbstverwirklichungsbedürfnisse der Mitarbeiter.²⁵ Abbildung 33 gibt die genannten Zusammenhänge im Überblick wieder.

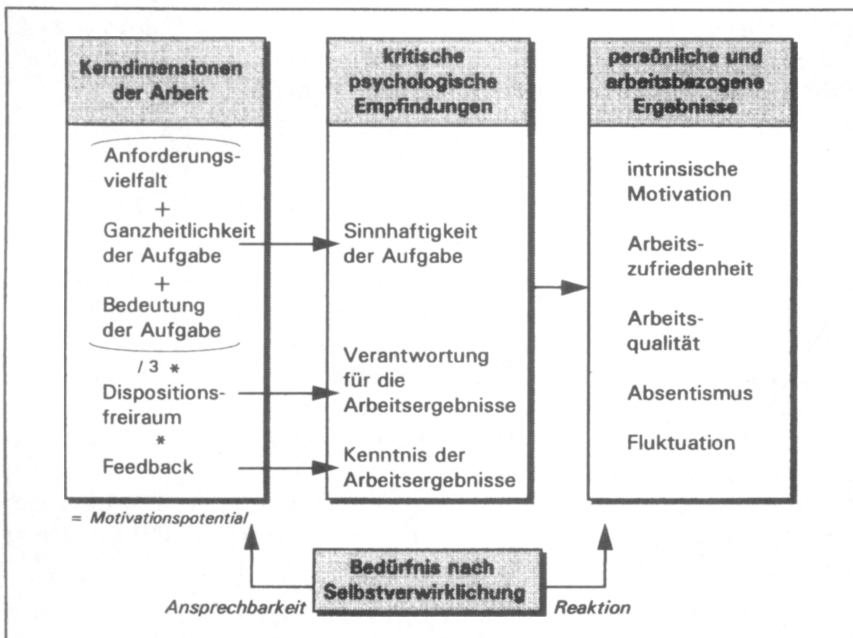


Abbildung 33: Modell der aufgabenbezogenen Arbeitsmotivation nach Hackman/Oldham²⁶

Von Bedeutung für die *Personalführung* ist dieses Modell im Zusammenhang mit der Aufgabengestaltung, wobei durch die Kerndimensionen der Ar-

²⁴ Vgl. Hackman [Design] 65; Lawler [Motivation] 195f., 202ff., Schanz [Personal] 455f., Ulich [Psychologie] 89f., 160f., Weinert [Psychologie] 410f., Vroom [Motivation] 238ff.

²⁵ Vgl. Hackman [Design] 65ff. (sowie durch Fähigkeiten, Fertigkeiten und allgemeine Zufriedenheitsfaktoren); Lawler [Motivation] 205, Schanz [Personal] 457, Ulich [Psychologie] 91, Weinert [Psychologie] 411f.

²⁶ Vgl. Hackman [Design] 66.

beit konkrete Anhaltspunkte zu Gestaltungsparametern geliefert werden. Darauf aufbauend kann eine individuell mitarbeiterorientierte Abstimmung durch geeignete Berücksichtigung der Moderatorvariablen erfolgen.²⁷ Darüber hinaus entwickelt *Hackman* ([Design]) konkrete Erweiterungsmöglichkeiten für die Betrachtung von *Arbeitsgruppen*. Im Gesamtzusammenhang personalwirtschaftlicher Gestaltung ist es zweckmäßig, die intrinsisch-motivationale Ausrichtung des Modells mit anderen Aussagensystemen zu verbinden. So bietet sich für eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsaufgabe eine Verknüpfung mit Überlegungen zu Belastung und Beanspruchung an. Im Rahmen der Berücksichtigung externer und interner Motivationskomponenten können die Überlegungen zur Aufgabenmotivation in Prozeßmodelle, etwa das Motivationsmodell von *Porter* und *Lawler* (s. u.) integriert werden.²⁸

3. Prozeßorientierte Modelle der Mitarbeitermotivation

Schließlich ergeben sich Fragen der Anregung und Durchführung von Handlungen im Sinne von *Prozeßtheorien* der Motivation. Prozeßtheorien beziehen sich dabei stärker auf die Auslösung zielgerichteten Handelns nach Richtung, Stärke und Dauer. Als Erklärungsmodelle können speziell Instrumentalitäts-Erwartungstheorien (*Vroom*, *Porter/Lawler*, *Lawler*), Vergleichs-Gerechtigkeits-Theorien (*Festinger*, *Adams*), die Zielsetzungstheorie nach *Locke* sowie Attributions-Kognitionsmodelle (*Atkinson*, *Deci*) unterschieden werden.²⁹ Wichtige Grundgedanken dieser Modelle und erkennbare Beziehungen zu Teilbereichen der Personalführung werden im Motivations-Zufriedenheits-Modell von *Porter* und *Lawler* deutlich, das im Überblick dargestellt werden soll.

Ausgangspunkt der neueren Prozeßtheorien der Motivation ist der Weg-Ziel-Ansatz (Value-Instrumentality-Expectancy-Ansatz) von *Vroom* ([Motivation]). Er kann als Grundlage einer psychologisch orientierten, ökonomischen Entscheidungstheorie unter Annahme eines nutzenorientiert entscheidenden Individuums gesehen werden.³⁰ *Porter* und *Lawler* konkretisieren diesen Ansatz im Hinblick auf die Arbeitsleistung, weitere leistungsrelevante Wirkungszusam-

²⁷ Vgl. *Lawler* [Motivation] 209f., 213, *Wiendieck* [Psychologie] 194ff.

²⁸ Vgl. *Lawler* [Motivation] 195ff., *Vroom* [Motivation] 236ff.

²⁹ Vgl. etwa *Bisani* [Personal] 665f., *Gebert/Rosenstiel* [Psychologie] 57ff., 69ff., *Hoyos* [Motivation] 95ff., *Rosenstiel* [Psychologie] 380ff., *Rosenstiel/Molt/Rüttinger* [Psychologie] 221ff., *Staehe* [Management] 216ff., *Weinert* [Psychologie] 263, *Wiendieck* [Psychologie] 119ff.

³⁰ Vgl. *Vroom* [Motivation] 9ff., 19, *Bubb* [Information] 359, *Picot* [Führung] 1586; *Heckhausen* [Motivation] 34, *Rosenstiel* [Psychologie] 379ff., *Schanz* [Personal] 62.

menhänge (Moderatoren) und die Arbeitszufriedenheit.³¹ Dabei wird grob vereinfacht die Hypothese aufgestellt, daß *Motivation* zu persönlicher Anstrengung von der Bewertung möglicher Handlungsergebnisse³² und den Wahrscheinlichkeitserwartungen, daß diese Ergebnisse im Zusammenhang mit Anstrengung eintreten, abhängen; wobei noch genauer zwischen *Anstrengung*, *Leistung* – als Anstrengungskonsequenz – und (Leistungs-)*Ergebnissen* unterschieden werden kann.³³ *Moderiert* wird die Beziehung zwischen Anstrengung und Leistung insbesondere durch leistungsrelevante Fähigkeiten und Eigenschaften sowie durch das Rollenverständnis der Mitarbeiter.³⁴ Die tatsächlich erbrachte Leistung führt zu bestimmten *Ergebnissen*, wobei motivationsorientiert zwischen intrinsischen und extrinsischen Ergebnissen unterschieden wird (s. o.). Es wird weiter angenommen, daß Art und Umfang der Ergebnisse sowie die wahrgenommene Ergebnisgerechtigkeit die handlungsbezogene *Zufriedenheit*³⁵ und damit auch die zukünftige *Bewertung* erwarteter Ergebnisse bestimmen.³⁶ Der wahrgenommene Zusammenhang zwischen Anstrengung, Leistung und Ergebnis beeinflusst darüber hinaus die Wahrscheinlichkeitsannahmen zur Erreichung bestimmter Ergebnisse bei Anstrengung (und ggf. auch die Rollenerwartungen).³⁷ Abbildung 34 stellt diese Motivationszusammenhänge graphisch dar.

Das Modell von Porter/Lawler zeigt anschaulich die bei Vroom ([Motivation]) dargestellten Möglichkeiten einer *Integration weiterer Motivationstheorien* in den Modellzusammenhang. So werden *Vergleichs-Gerechtigkeitsüberlegungen* in den Zusammenhang der Zufriedenheit und Ergebnisbewertung eingeordnet. Relevante Aussagen ergeben sich hierbei in bezug auf Verhal-

³¹ Vgl. Lawler [Motivation], Berthel [Personal] 29ff., Neuberger [Theorie] 88ff., Weinert [Psychologie] 276ff.

³² Entspricht der Nutzenzuordnung (subjektiv rationaler Nutzenerwartungswert) in der Entscheidungstheorie s. Bubb [Information] 359, Michaelis [Transaktion] 106ff., allgem. Heckhausen [Motivation] 170ff.; Lawler [Motivation] 74ff., Vroom [Motivation] 15.

³³ Vgl. allgem. Vroom [Motivation] 14ff., 192ff.; Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 57ff., Heckhausen [Motivation] 182ff., Hoyos [Motivation] 95ff., Lawler [Motivation] 62ff., Neuberger [Theorie] 84ff., Weinert [Psychologie] 273ff. - Die Zusammenfassung dieser Komponenten bildet einen Kritikpunkt am Modell von Porter/Lawler, was hier vernachlässigt werden kann.

³⁴ Vgl. Vroom [Motivation] 197ff., Lawler [Motivation] 10f., Neuberger [Theorie] 89, Weinert [Psychologie] 278. Zur Interaktion von Motivation und Fähigkeiten s. Vroom [Motivation] 200ff.; Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 61ff., Rosenstiel [Psychologie] 363ff.

³⁵ Vgl. Lawler [Motivation] 96ff., 106ff., Weinert [Psychologie] 279. Als Vergleichs-Erwartungs-Niveau s. Vroom [Motivation] 166ff., allgem. Berthel [Personal] 50ff., Schanz [Personal] 118ff.

³⁶ Vgl. Vroom [Motivation] 99ff., 175ff., 279, Lawler [Motivation] 198f., Weinert [Psychologie] 279; Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 81ff., Staehle [Management] 239ff.

³⁷ Zum Rückkopplungsprozeß allgemein vgl. Heckhausen [Motivation] 15f.; Hoyos [Motivation] 99, Lawler [Motivation] 68ff.

tenswirkungen empfundener Ungerechtigkeit in der Leistungsbeziehung.³⁸ In den Bewertungs-Motivationszusammenhang können darüber hinaus inhaltsorientierte Aussagen zu (arbeitsrelevanten) *Motiven* bzw. zu motivationsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften einbezogen werden.³⁹ *Attributions-* und *Kognitionsüberlegungen* sind insbesondere für Wahrscheinlichkeitserwartungen zur Anstrengungs-Leistungs-Ergebnisbeziehung von Bedeutung.⁴⁰ Hierbei lassen sich insbesondere die Zusammenhänge zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation und den zugehörigen Ergebnis- bzw. Anreizkomponenten präzisieren.⁴¹

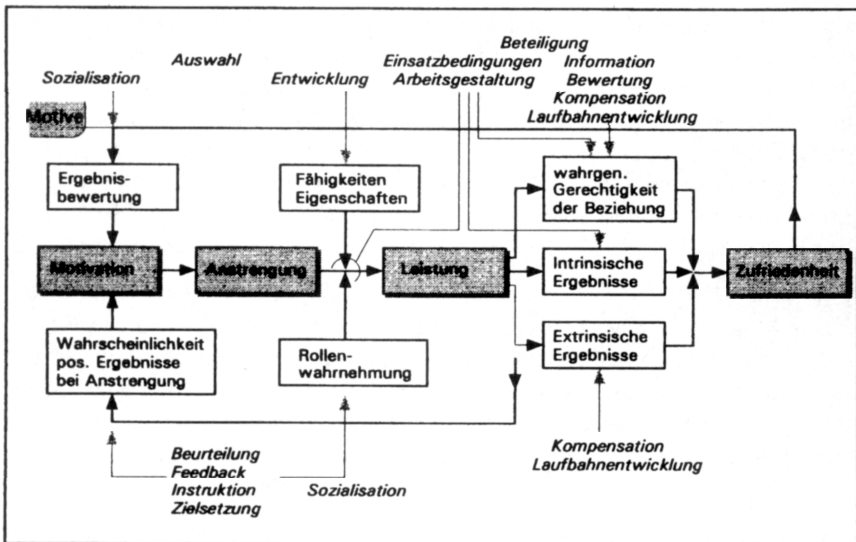


Abbildung 34: Modell der arbeitsbezogenen Leistungsmotivation nach Porter/Lawler⁴² und zugehörige Gestaltungselemente im Konzept

³⁸ Vgl. Vroom [Motivation] 165 ff., 252 ff.; Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 71 ff., Hoyos [Motivation] 102 ff., Neuberger [Theorie] 94 ff., Staehle [Management] 224 ff., Weinert [Psychologie] 280 ff.

³⁹ Vgl. Heckhausen [Motivation] 217 ff., Lawler [Motivation] 39 ff., Vroom [Motivation] 43 ff., 173.

⁴⁰ Allgemein Vroom [Motivation] 194 ff., als 'Erfolgsüberzeugung' 247 ff., 'locus of control' 251 ff.; Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 69 ff., Heckhausen [Motivation] 387 ff., 423 ff., Hoyos [Motivation] 97 ff., Lawler [Motivation] 68 ff., Staehle [Management] 189 ff., 226 ff., Wiendieck [Psychologie] 122 ff.

⁴¹ Vgl. Vroom [Motivation] 262 ff., Berthel [Personal] 30.

⁴² Vgl. Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 83, Neuberger [Theorie] 88, Rosenstiel [Psychologie] 384, Staehle [Management] 223, Weinert [Psychologie] 278, i. V. m. Hackman [Design] 71, s. auch Berthel [Personal] 38 ff.

Die Ergebnisse der *Zielsetzungstheorie* nach *Locke* können hier ebenfalls eingeordnet werden bzw. eine Reihe von Gesamtaussagen des Motivationsmodells zielbezogen präzisieren. Sie eignen sich besonderes im Zusammenhang mit der Gestaltung von Anreizsystemen.⁴³ Weitere Ausbaumöglichkeiten der genannten Modelle sind vor allem im Bereich der *sozialen Interaktion* und der Bildung von Arbeitsgruppen zu sehen.⁴⁴

Aus dem Gesamtzusammenhang der Modellaussagen läßt sich eine Reihe von Beziehungen zu Gestaltungsgegenständen und Teilfunktionen der Personalführung ableiten und damit auch Verbindungen zu Wirkungsaussagen der genannten Motivationstheorien herstellen. Abbildung 34 stellt diese Bezüge zur Personalführung im Überblick dar. Betrachtet man zur Verdeutlichung ausgewählte *Teilaufgaben der Personalführung*, so hat etwa die *Mitarbeiterauswahl* Einfluß auf die verfügbaren Fähigkeiten bzw. Eigenschaften der Mitarbeiter, insbesondere aber auch auf deren Motivstruktur. Die *Entwicklung* und Sozialisation der Mitarbeiter bietet hier formale und informale Gestaltungsmöglichkeiten.⁴⁵ Beide haben zusätzlich Auswirkungen auf die Angemessenheit der Rollenwahrnehmung durch die Mitarbeiter. Rollenwahrnehmung, persönliche Kompetenz und die Einschätzung von Anstrengungs-Leistungs-Ergebnisbeziehungen werden zusätzlich von Ziel-, Handlungs- und Feedbackinformationen bzw. -instruktionen bestimmt.⁴⁶ Hier ist vorwiegend die *Beurteilung* angesprochen. Als sachliche Moderatorvariable ist die Gestaltung des *Arbeitseinsatzes* zu nennen.⁴⁷ Der Ergebnisgedanke betrifft die Anreizkomponente der Arbeit und wird insbesondere durch die Gestaltung der *Kompensation* als (überwiegend) extrinsisches und die *Aufgabengestaltung* als intrinsisches Instrument bestimmt.⁴⁸ Neben allgemeinen Anreizsystemen kommt hier besonders der Einfluß *persönlicher Weisung* bzw. von Führungsstilen zum tragen (s. u.).⁴⁹ Die wahrgenommene Gerechtigkeit der Leistung-Ergebnis-Relation hängt letztlich

⁴³ Vgl. Heckhausen [Motivation] 264ff., Hoyos [Motivation] 101, Lawler [Motivation] XIV, Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 235, Staehle [Management] 221f., Wiendieck [Psychologie] 124f.

⁴⁴ Vgl. Hackman [Design] 67ff.; Lawler [Motivation] 232ff., 243ff., Vroom [Motivation] 229ff.

⁴⁵ Vgl. Berthel [Personal] 85, Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 236f., Wiendieck [Psychologie] 152ff. (s. u.).

⁴⁶ Vgl. Vroom [Motivation] 238ff., Lawler [Motivation] 68ff., Weber [Controlling] 287 f. Hier bestehen Bezüge zur Zielsetzungstheorie von *Locke* bzw. zu Attributionstheorien (s. o.)

⁴⁷ Vgl. Vroom [Motivation] 236ff., Lawler [Motivation] 188ff., Berthel [Personal] 48ff. Als sachlicher und sozialer Zusammenhang der Aufgabenerfüllung bei Hackman [Design] 70ff., 78ff.

⁴⁸ Vgl. Berthel [Personal] 40f., Hackman [Design] 83, Lawler [Motivation] 108f., 146ff., 195ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 233f., Schanz [Personal] 95ff., Staehle [Management] 773ff. Es ergeben sich Verbindungen zu Decis Theorie kognitiver Bewertung/zur Fragen der 'Korruptionierung intrinsischer Motivation' s. Heckhausen [Motivation] 459ff.

⁴⁹ Vgl. Lawler [Motivation] 218ff., Vroom [Motivation] 212ff.; Schanz [Personal] 569f.

von den zugehörigen Instrumenten und den verfügbaren Informationen hierzu ab. Abbildung 34 macht die Stellung potential- und einsatzbezogener Teilaufgaben sowie deren Verknüpfung deutlich. Insgesamt bietet das Gesamtmodell damit einen relativ geschlossenen Ansatz zur Untersuchung und Abstimmung verhaltensrelevanter Gestaltungsmaßnahmen der Personalführung bzw. zu deren aktiver Ausrichtung auf gewünschte Ergebnisse für die Unternehmung.

Mit Blick auf die Literatur und die Abgrenzung der Personalführung sind zumindest drei Bereiche möglicher Ergänzungen bzw. Erweiterungen erkennbar. Dies gilt einmal für Überlegungen zu *individuellen Eigenschaften* der Mitarbeiter. Im Hinblick auf Motivstrukturen, Fähigkeiten, Rollenwahrnehmungen etc. können hier – neben Inhaltstheorien der Motivation – auch Aspekte der (Selbst-) Selektion und *Sozialisation* berücksichtigt werden.⁵⁰ Darüber hinaus lassen sich Verbindungen zu *Persönlichkeitseigenschaften* und *-theorien* herstellen. Ansätze zur betrieblichen Anwendung von Teilmodellen der Persönlichkeitsforschung werden allerdings eher zurückhaltend beurteilt.⁵¹ Entsprechend kritisch sind ‘strategische’ Modelle der Zuordnung von ‘Managerpersönlichkeiten’ (Typen) zu Lebenszyklen etc. zu sehen.⁵² Für derartige ‘Matching-Modelle’ stellen Hendry/Pettigrew fest: „... *this assumes a rigidity of personality and a stereotyping of managers that is untenable, as well as an unrealistic precision in selection processes.*“⁵³

Einen weiteren Bereich relevanter Verhaltensaussagen stellen Wirkungsbeziehungen der *Mitarbeiterführung*, d. h. der persönlichen Weisung bzw. Leitung dar. Hierbei kann aus den genannten Motivationsmodellen eine Reihe von Anreizmechanismen abgeleitet werden, die auch zur Ausrichtung effizienten Führungsverhaltens dienen können.⁵⁴ In einem umfassenderen Erklärungszusammenhang lassen sich darüber hinaus Aussagen zu *Vorgesetzteigenschaften* und *Führungsstilen* einbeziehen.⁵⁵ Die Grundstruktur angenommener Wirkungsbeziehungen der Mitarbeiterführung gibt Abbildung 35 wieder. Im

⁵⁰ Vgl. Berthel [Personal] 42, Bisani [Personal] 635ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 47ff., 89ff., Heckhausen [Motivation] 5, 30ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 150ff., Schanz [Personal] 166ff., Semmer/Udris [Arbeit] 155ff., Staehle [Management] 258ff., 538ff., Weinert [Psychologie] 199ff., Wiendieck [Psychologie] 122.

⁵¹ Vgl. Staehle [Management] 168ff.

⁵² Vgl. Govindarajan [Managers], Gupta [Managers], Laukamm [Ressourcen] 273ff., nicht nur rein persönlichkeitsbezogen; Weinert [Psychologie] 445ff. zu möglichen Ansätzen.

⁵³ Vgl. Hendry/Pettigrew [HRM] 33; Gupta [Managers] 221ff., Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 459.

⁵⁴ Vgl. Lawler [Motivation] 221, Vroom [Motivation] 218ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 166, 182ff., Staehle [Management] 337ff., Weinert [Psychologie] 371ff., 416ff.

⁵⁵ Vgl. Lawler [Motivation] 223ff., allgem. Bisani [Personal] 626ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 158ff., Rosenstiel [Psychologie] 164ff., Schanz [Personal] 560ff., Scholz [Personal] 400ff., Staehle [Management] 310ff., Weinert [Psychologie] 348ff., Wiendieck [Psychologie] 219ff.

Hinblick auf die ältere Literatur werden dabei insbesondere die unterschiedlichen (situativen) Einflußfaktoren auf die resultierenden Führungsergebnisse deutlich. Daher sind auch vereinfachend eigenschaftsorientierte Führungsmodelle kritisch zu betrachten.⁵⁶

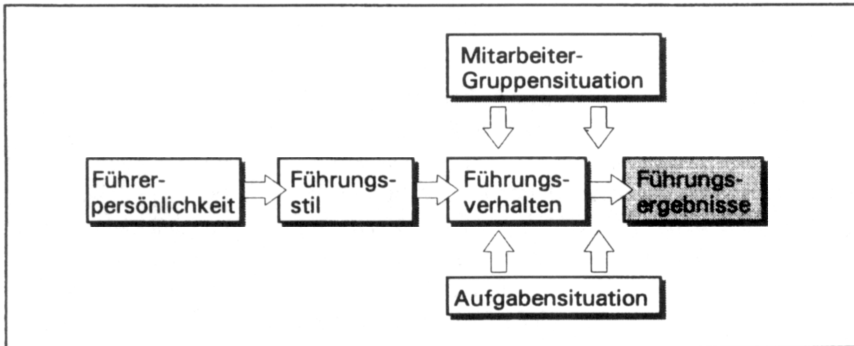


Abbildung 35: Überblick über Wirkungszusammenhänge der Mitarbeiterführung

Schließlich haben die genannten Modelle überwiegend Bezug zu individuellem Verhalten, wobei Ergänzungen im Hinblick auf *Gruppen* und *soziale Interaktion* angedeutet werden (s. o.). Weitere Fragestellungen ergeben sich für sachliche und persönliche Wirkungsbeziehungen in Bezug auf die Gruppenleistung, etwa im Verbindung mit Gruppennormen, Konflikten, der Gruppenbindung sowie der Kommunikation, Problemlösung und Risikobereitschaft in Gruppen.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Berthel [Personal] 75ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 160, 170ff., Staehle [Management] 318, 326ff., 819ff., Weinert [Psychologie] 341f., 423, auch Vroom [Motivation] 214f., 220.

⁵⁷ Vgl. insbes. Goodman/Ravlin/Schminke [Groups], Hackman [Teams], allgem. Berthel [Personal] 367f., Bisani [Personal] 705ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 127ff., Hentze [Personal 2] 54ff., Rosenstiel [Psychologie] 260ff., Rosenstiel/Molt/Rüttinger [Psychologie] 118ff., Staehle [Management] 246ff., Weinert [Psychologie] 317ff., Wiendieck [Psychologie] 232ff.

III. Ableitung von Wirkungsbeziehungen im Zusammenhang mit der Gestaltung von Beschäftigungssystemen

1. Ansatzpunkte der Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen

Die dargestellten Erklärungsansätze zum Mitarbeiterverhalten ermöglichen noch keine geschlossene Betrachtung strategischer Entscheidungen der Personalführung. Sie stellen vielmehr einen Teilbeitrag zur Erklärung auftretender personaler Wirkungsbeziehungen dar. Insbesondere fehlt die Möglichkeit einer *systematischen Zusammenfassung und Einordnung* der Wirkungsbeziehungen in den *wirtschaftlichen* Gestaltungs- und Entscheidungszusammenhang der Personalführung. Die Darstellung und Analyse von Beschäftigungssystemen in D.II.3 zeigt jedoch grundlegende Effizienztendenzen sowie Ansätze einer übergreifenden Betrachtungs- und Gestaltungsperspektive auf. Inwieweit dies auf Wirkungszusammenhänge der Personalführung in ihrer Gesamtheit ausgedehnt werden kann, ist im folgenden näher zu untersuchen. Im Mittelpunkt steht dabei die individuell-aufgabenbezogene Beschäftigungsbeziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmung als Grundlage der Beschäftigungssysteme. Aufgrund der Komplexität des theoretischen Gesamtproblems ist es für das weitere Vorgehen zweckmäßig, eine sukzessive Untersuchung einzelner Erklärungsansätze als Komponenten der Entscheidungssituation vorzunehmen.

In einem ersten Schritt soll daher die *generelle Gestaltungssituation* in Beschäftigungssystemen genauer analysiert werden (III.2). Diese wird durch Art und Umfang auftretender *Wirkungsbeziehungen* sowie durch die zugehörigen *Gestaltungsvariablen* und *Einflußfaktoren* bestimmt (s. C.II.4). Grundlegende Unterschiede der Gestaltungssituation und relevanter Wirkungsbeziehungen macht ein Vergleich zwischen extern und intern orientierten Beschäftigungssystemen deutlich. Auf Basis dieser generellen Überlegungen können Art und Ausprägungen konkreter Wirkungsbeziehungen genauer bestimmt werden. Hierzu werden aus den Ansätzen in der Literatur *zwei Erklärungsansätze entwickelt* bzw. der Problemstellung der strategischen Personalführung angepaßt. Beide basieren auf einer *ökonomisch-individualistischen* Betrachtung, unterscheiden sich aber in der Untersuchungsperspektive, indem sie an verschiedenen Merkmalen von Beschäftigungssystemen anknüpfen. Dies läßt eine vollständigere Erfassung der Problemstellung und damit ein verbessertes Gesamtaussagensystem erwarten.

Der erste Erklärungsansatz beruht auf einer traditionellen Betrachtung der Beschäftigungsbeziehung und ihrer Gestaltung. Er orientiert sich an der Untersuchung wirtschaftlicher Wirkungen der *Mitarbeiterbindung in Beschäfti-*

gungssystemen (III.3). Konkret findet eine investitionsorientierte Analyse und Beurteilung von *Bindungs-* und *Fluktuationseffekten* statt. Zur Ermittlung und Erklärung der zugehörigen Wirkungsbeziehungen wird auf Ansätze der volkswirtschaftlichen Arbeitsmarkttheorie bzw. des 'Labour Economics' zurückgegriffen und damit die Grundlage eines ökonomischen Erklärungsansatzes geschaffen.

Mit dem zweiten, ergänzenden Erklärungsansatz soll die Gestaltung von Beschäftigungssystemen aus Sicht einer *Regelung der (Leistungs-)Beziehungen zwischen Mitarbeiter und Unternehmung* genauer untersucht werden (III.4). Hierbei steht die institutionelle Betrachtung der Beschäftigungsbeziehung und besonders die Perspektive aufgabenbezogener Transaktionsbeziehungen im Vordergrund. Konkret werden aus Ansätzen der Institutionellen Ökonomie und speziell aus Konzepten zu Transaktionsbeziehungen erste Anhaltspunkte einer Analyse und Erklärung der Regelung personalbezogener Transaktionsbeziehungen in Beschäftigungssystemen abgeleitet.

Die entwickelten Ansätze in ihrer Gesamtheit bilden – in Verbindung mit Ansätzen zur Erklärung des Mitarbeiterverhaltens – die Basis präzisierter und stärker ökonomisch ausgerichteter Aussagen über Wirkungsbeziehungen im Rahmen von Beschäftigungssystemen. Zur Verdeutlichung der resultierenden Grundgedanken für die strategische Personalführung erfolgt eine typologische Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen zur Gestaltung von Beschäftigungssystemen in unterschiedlichen Beschäftigungssituationen (III.5).¹ Diese mündet in einer Untersuchung von Rahmenbedingungen und Einflußfaktoren der strategischen Personalführung in E.IV.

2. Analyse der generellen Gestaltungssituation in Beschäftigungssystemen

Im Rahmen der Literatúrauswertung in Teil B wurde festgestellt, daß umfassende theoretische Aussagensysteme zur strategischen Personalführung fehlen. Bevor daher konkrete Wirkungen und Wirkungsbeziehungen von Beschäftigungssystemen im einzelnen untersucht werden können, ist es zweckmäßig, zunächst einen Überblick über *Gestaltungsmöglichkeiten in Beschäftigungssystemen* und die damit verbundenen Konsequenzen für die Entscheidungssituation, d. h. *generelle Wirkungstendenzen*, zu entwickeln.

¹ Zu den Grundgedanken vgl. Wachter/Wright [Markets] 242ff.; Doeringer/Piore [Markets] 7, Elbaum [Markets] 260f., Hax [Theorie] 52ff., Osterman [Markets] 320f., Pfeffer/Cohen [Markets] 552, Picot [Theorie] 144ff., Rosen [Markets] 76, Siebert/Addison [Markets] 77, 79ff., Wenger [Organisation] 5f., Williamson [Markets] 57ff., 248ff.

Konkret werden die *Gestaltungsbedingungen* in Beschäftigungssystemen durch die Struktur der Wirkungsbeziehungen und die Ausprägungen der zugehörigen Wirkungsfaktoren gekennzeichnet (s. C.II.4). Für eine eingehende Analyse strategischer Gestaltungsbedingungen sind dabei insbesondere die zugehörigen Gestaltungsvariablen, deren Gestaltungsspielraum sowie auftretende Einflußfaktoren und deren Entwicklung zu ermitteln. Zentrale Unterschiede in den Gestaltungsbedingungen lassen sich anhand der Markt- bzw. Unternehmungsorientierung von Beschäftigungssystemen aufzeigen, da über diese Grundorientierung die Bedeutung von Einflußfaktoren des Arbeitsmarktes und die Möglichkeiten interner Maßnahmen bestimmt werden (s. D.II.3).

Betrachtet man zunächst strategische *Grundtendenzen externer Orientierung*, so steht hier der direkte Bezug zum Arbeitsmarkt und damit die direkte Wirkung der Marktkräfte auf die Personalwirtschaft im Vordergrund (s. D.II.3.c). Rahmenvorgaben einer Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung werden schwerpunktmäßig durch den Arbeitsmarkt festgelegt. Da eine Einflußnahme der Unternehmung auf die Marktsituation im allgemeinen beschränkt ist, bestehen Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmung überwiegend in der Anpassung an die Marktsituation (etwa bei der Aufgaben-, Konditionengestaltung) und in der geeigneten Nutzung von Marktmechanismen. Anders stellt sich die überwiegend *interner Orientierung* dar, hier steht die Gestaltung einer unternehmensinternen, relativ eigenständigen Beschäftigungssituation im Vordergrund (s. D.II.3.d). Bei der Abkoppelung vom Arbeitsmarkt ist davon auszugehen, daß der Gestaltungsspielraum interner Maßnahmen zunimmt bzw. zusätzliche interne Gestaltungsmöglichkeiten verfügbar werden. Während also die Bedeutung interner Wirkungsbeziehungen und deren Handhabung steigt, erhält der Einfluß des Marktes überwiegend indirekten Charakter.

An dieser Stelle wird deutlich, daß im Rahmen einer generellen Darstellung der Arbeitsmarktrelation nur Aussagen über Tendenzen in den Ausprägungen der Gestaltungsbedingungen möglich sind. Eine genauere Analyse der Gestaltungssituation setzt die Konkretisierung *relevanter* Wirkungsbeziehungen bzw. des jeweiligen Entscheidungszusammenhangs voraus. Die Bedeutung möglicher Gestaltungsprobleme und die Bewertung der Gestaltungswirkungen ist dabei insbesondere nur in Verbindung mit Aussagen (bzw. Annahmen) zum *Zielsystem der Unternehmung* zu klären. Um jedoch Wirkungstendenzen für die strategische Personalführung genauer bestimmen zu können, werden hier personalwirtschaftliche (Effizienz-)Aspekte der Versorgung, Versorgungssicherung und -anpassung² – also der Erfüllung *direkter Ziele* – herangezogen (s. C.I.2). Für die strategische Führung wird in der Literatur in diesem Zusam-

² Implizit etwa Berthel [Personal] 177f., auch Klimecki/Gmür [Personal] 159, ggf. könnten Aspekte der Aufgabengestaltung zusätzlich behandelt werden.

menhang insbesondere auch auf Kriterien der Flexibilität sowie auf die grundsätzliche Bedeutung der Überschaubarkeit und Vorhersehbarkeit der Gestaltungssituation für die Handhabung der strategischen Planung und Steuerung hingewiesen.³ Bei der weiteren Analyse kann anhand der externen oder internen Zuordnung von Wirkungsursachen zwischen *Markt-* und *Beschäftigungseffekten* bzw. *-risiken*⁴ unterschieden werden. Abbildung 36 faßt die Grundgedanken hierzu zusammen.

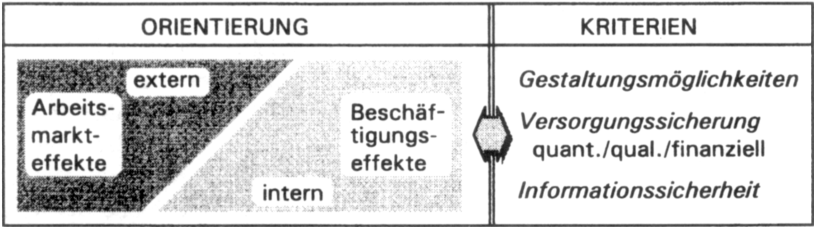


Abbildung 36: Grundgedanken zur Betrachtung der Gestaltungssituation in Beschäftigungssystemen

Betrachtet man zunächst mögliche *Arbeitsmarkteffekte* unterschiedlicher Beschäftigungssysteme, so sind diese auf Art und Umfang der Wirkungsbeziehungen zwischen Unternehmung und Arbeitsmarkt zurückzuführen. Ihre Bedeutung zeigt sich in den Auswirkungen von Marktsituation und Marktmechanismen auf die Personalwirtschaft bzw. die Unternehmung, etwa in Ausprägungen der Beschäftigungsflexibilität (s. D.I.2.f). Von *Arbeitsmarktrisiken* ('labour market risk') in strategischem Sinn kann gesprochen werden, wenn Arbeitsmarktentwicklungen die Informationsunsicherheit der Personalführung erhöhen oder Probleme bei quantitativen, qualitativen oder finanziellen Aspekten der Versorgungssicherung und -anpassung schaffen. Denkbare, spezifisch externe *Ursachen* sind hier Marktschwankungen, Marktengpässe oder allgemein schwer prognostizierbare Entwicklungen am Arbeitsmarkt in Relation zu den Versorgungsanforderungen der Unternehmung. Betrachtet man diese Situation näher, so wird durch eine Abkoppelung vom Arbeitsmarkt und gleichzeitige Internalisierung der Beschäftigungsbeziehung die Versorgungssicherung und -anpassung überwiegend von internen Faktoren abhängig und einer

³ Vgl. Osterman [Systems] 55ff., [Structures] 354f., Schneider [Transaktion] 1249f. bzw. C.II.1.

⁴ Entspricht dem Risikobegriff des strategischen Managements, als *mögliche Unwägbarkeiten mit potentiell negativen Zielwirkungen*. Gleichzeitig bestehen Verbindungen zu ökonomischen Theorieansätzen mit Schwerpunkt bei der Risikoallokation, die im folgenden integriert werden, etwa Schneider [Transaktion] 1246ff., Becker [Märkte] 74.

Gestaltung durch die Unternehmung eher zugänglich.⁵ So kann es möglich sein, die Gestaltbarkeit und Vorhersagbarkeit der strategischen Personalführung zu erhöhen, wobei aber gleichzeitig der Zusammenhang mit Beschäftigungseffekten zu berücksichtigen ist.

Beschäftigungseffekte resultieren entsprechend aus Art und Umfang der internen Wirkungsbeziehungen. Analog kann von einem *Beschäftigungsrisiko* ('employment risk'⁶) gesprochen werden, wenn durch die interne Beschäftigungssituation Informationsunsicherheiten der Personalführung erhöht werden oder Probleme bei quantitativen, qualitativen oder finanziellen Aspekten der Versorgungssicherung und -anpassung entstehen. Betrachtet man ein überwiegend intern orientiertes Beschäftigungssystem, so stehen der Perspektive eines langfristig stabilen Gestaltungsrahmens mögliche Probleme bei kurz- und mittelfristigen Veränderungen des Mitarbeiterpotentials (außerhalb der Eingangspositionen) gegenüber. Konkrete Beispiele sind Probleme bei der Einführung externer Kenntnisse und Erfahrungen sowie finanzielle Nachteile bei Mitarbeiterabbau ('lock-in'-Effekte, s. III.3). Ebenfalls zu berücksichtigen sind alle zusätzlichen Aufwendungen im Rahmen der Internalisierung sowie Einschränkungen der Gestaltbarkeit durch Festschreibung der internen Situation über Brauch und Gewohnheit ('custom-effects'). So stellen *Doeringer/Piore* fest: „*Even internal markets which were efficient at their inception may become less so over time, regardless of worker pressure. Internal wage and allocative structures are the focus of custom, and custom imparts a rigidity ... that inhibits ... responsiveness to economic forces.*“⁷

Zur vollständigen Erfassung der Problemstellung und möglicher Wirkungstendenzen ist auch die *Perspektive der Mitarbeiter* in die strategische Gesamtbetrachtung einzubeziehen.⁸ Grundgedanke ist dabei, die wichtigsten Rahmengegebenheiten des Mitarbeiterverhaltens in Beschäftigungssystemen abzuleiten. Analog zum Vorgehen für die Unternehmung bilden die *Gestaltungsmög-*

⁵ Vgl. Klimecki/Gmür [Personal] 159, Lutz [Markt] 44ff., 81f., Osterman [Structures] 354f., auch Littler [Strategies] 175f.

⁶ Vgl. Cappelli/McKersie [Strategy] 447, Gospel [Labour] 186, Klimecki/Gmür [Personal] 159. Analog zum Anlagen-/Betriebsrisiko vgl. Schweitzer/Küpper [Produktion] 234.

⁷ Doeringer/Piore [Markets] 191, vgl. allgem. Baron [Employment] 504ff., Becker [Märkte] 38ff., Berthel [Personal] 177, Clegg [Relations] 2ff., Doeringer/Piore [Markets] 22ff., 32f., 85f., Elbaum [Markets] 262ff., Gospel/Palmer [Relations] 178f., Lutz [Markt] 75ff., 119ff., Osterman [Systems] 47, 55f., [Structures] 354f., Pfeffer/Cohen [Markets] 555ff., Richter [Institutionen] 411f., Sengenberger [Funktion] 152f., Wachter/Wright [Markets] 246ff., 259, Wilkins/Ouchi [Culture] 478f. Dies entspricht den Grundüberlegungen zur (Dys-)Funktionalität interner Regelungen und Strukturen; wobei Becker ([Märkte] 38) auf die Gefahr einer Beliebigkeit der Begriffsverwendung hinweist.

⁸ Vgl. Gospel [Labour] 186, Gospel/Palmer [Relations] 92ff., Reder [Bargaining] 238ff., Milgrom/Roberts [Economics] 126f., Wachter/Wright [Markets] 247, Weinert [Psychologie] 132, Zajac/Olsen [Strategies] 135, 139.

lichkeiten der Mitarbeiter den Ausgangspunkt der Betrachtung. Im Kern können diese auf die Stellung individueller Mitarbeiter im Markt bzw. in der Unternehmung zurückgeführt werden. Für den Arbeitsmarkt ist davon auszugehen, daß sich Gestaltungsmöglichkeiten überwiegend auf die *Wahl* gegebener Beschäftigungsverhältnisse beschränken. Mit dem Eintritt in die Unternehmung sind jedoch konkrete Einflußmöglichkeiten denkbar.⁹ Diese sind eng mit der *Bedeutung* eines Mitarbeiters für die Leistungsprozesse bzw. für die Unternehmung verknüpft. Gleichzeitig können besondere Anpassungsmaßnahmen der 'Internalisierung' auch für Mitarbeiter notwendig werden, wie etwa der Erwerb spezifischer Kenntnisse (s. u.). Es ergibt sich folglich auch für die Mitarbeiter eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen *marktlich-externer* und *betrieblich-interner Beschäftigungsperspektive*.¹⁰ Zur Einschätzung der Wirkungen unterschiedlicher Beschäftigungssysteme auf die Mitarbeiter können daher wiederum Markt- und Beschäftigungseffekte unterschieden werden.

Bei *Arbeitsmarkteffekten* steht die Frage der marktlichen Verfügbarkeit unterschiedlicher Beschäftigungsverhältnisse, deren Leistungsanforderungen und Entgeltkomponenten im Vordergrund. Ein *Arbeitsmarktrisiko* ergibt sich für die Mitarbeiter insbesondere bei Leistungsüberangebot im relevanten Arbeitsmarktsegment. Während für die Unternehmung Puffereffekte gegenüber dem Arbeitsmarkt aus der Anzahl von Beschäftigungsbeziehungen entstehen, können diese bei den Mitarbeitern nur über die Breite der Qualifikation erreicht werden. Andererseits ist es denkbar, daß dem Ziel einer Absicherung und Verstetigung der Beschäftigungsperspektive auch durch Abkoppelung vom Arbeitsmarkt und Bindung an die Unternehmung entsprochen werden kann. Entsprechend leitet sich die Bedeutung von *Beschäftigungseffekten*¹¹ aus der internen Anpassung der Mitarbeiter an Leistungsanforderungen der Unternehmung ab. *Beschäftigungsrisiken* betreffen hier Beschränkungen des Beschäftigungswechsels aufgrund interner Bindung und Anpassung im Fall einer Veränderung der internen Beschäftigungssituation bzw. relevanter Beschäftigungsperspektiven. Vorteile interner Orientierung können sich ergeben, soweit Mitarbeiter

⁹ Im einfachsten Fall handelt es sich um Möglichkeiten direkter Kommunikation, allgemeiner im Konzept des 'voice'-Mechanismus erfaßt (s. E.IV.2; Becker [Märkte] 88f.). Langfristig sind auch Möglichkeiten der Qualifikationsveränderung sowie kollektiver Einflußnahme zu berücksichtigen. Allgemein vgl. Becker [Märkte] 93, Gospel/Palmer [Relations] 99f., Okun [Prices] 50ff., Sengenberger [Funktion] 94f., Wenger [Organisation] 194ff., Williamson [Institutions] 258f.

¹⁰ Fluktuationsbezogen s. etwa Schanz [Personal] 649ff. Bei regulierten Arbeitsmärkten (etwa BRD) ist diese Unterscheidung überwiegend auf Fachspezialisten beschränkt und daher für eher deregulierte Arbeitsmärkte bzw. extern orientierte nationale Beschäftigungssysteme (USA, UK) von Bedeutung.

¹¹ Vgl. Cappelli/McKersie [Strategy] 447. Risikoüberlegungen zielen hier auf die Verstetigung des Einkommensstroms ('income smoothing'), sie sind auch i. V. m. Risikostrukturen von Unternehmung und Mitarbeitern sowie Wert- und Regelungsaspekten (s. u.) zu sehen.

Ziele eines gleichmäßigen und prognostizierbaren Einkommensstroms oder stabile soziale Arbeitsbeziehungen anstreben.¹² Für eine Einschätzung der Entscheidungssituation sind daher neben Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsperspektiven der Mitarbeiter sowie möglichen Verbesserungen der Beschäftigungssituation durch interne Einflußnahme auch speziell Motive des Sicherheitsstrebens von Bedeutung.

Insgesamt ergibt sich aus der dargestellten Teilperspektive eine Grundkonstellation von Gestaltungsmöglichkeiten, Wirkungsbeziehungen und -tendenzen für unterschiedliche Beschäftigungssysteme, die mit Markt- und Beschäftigungseffekten für Mitarbeiter und Unternehmung verknüpft werden können. Für Entscheidungssituationen der strategischen Personalführung kann hieraus ein Rahmenbereich erwarteter Markt- und Beschäftigungseffekte ermittelt und damit eine grobe *Gesamteinschätzung unterschiedlicher Beschäftigungssysteme* durchgeführt werden – ähnlich wie etwa für Organisationstypen. Als wichtige Kriterien von Internalisierungs- und Externalisierungsüberlegungen sind dabei die erwartete Verfügbarkeit der Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt (*Elastizität des Arbeitsangebots*) in Relation zur Arbeitsnachfrage¹³ sowie (In-)Flexibilitätseffekte dauerhaft angelegter Beschäftigungssituationen hervorzuheben. Es besteht allerdings die Notwendigkeit, die allgemein sachzielorientierte Betrachtung der Wirkungen im Hinblick auf weitere, speziell indirekte Ziele der Unternehmung zu präzisieren. Der Erfassung alternativer Gestaltungsbedingungen kommt so überwiegend die Funktion einer *Vorbetrachtung* für die Untersuchung konkreter Gestaltungswirkungen im Entscheidungszusammenhang zu. Ein eigenständiger Beitrag im Entscheidungskalkül ist für konkrete Ziele bzw. Präferenzen zu Gestaltungsmöglichkeiten (Flexibilität), Unsicherheitsfaktoren (Risikopräferenzen) oder allgemein zur strategischen Handhabung eines Beschäftigungssystems (Planbarkeit) denkbar.

¹² Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 28f., 33f., 59, Elbaum [Markets] 264f., Lutz [Markt] 104ff., Milgrom/Roberts [Economics] 333f., Monissen/Wenger [Capital] 129, Ramser [Kontrakt] 630ff., Schneider [Grundlagen] 271 ff., [Transaktion] 1249, Sengenberger [Funktion] 166f., [Märkte] 97, Siebert/Addison [Markets] 80, Wachter/Wright [Markets] 246f., Williamson [Institutions] 258f.

¹³ Vgl. Osterman [Systems] 54f., 57ff., [Structures] 355f., Pfeffer/Cohen [Markets] 557.

3. Bindungs- und Fluktuationseffekte als Ansatz zur Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen

a) Analyse der Bindungs- und Fluktuationseffekte in Beschäftigungssystemen

Während bei einer Analyse der generellen Gestaltungssituation allgemeine Eigenschaften der Beschäftigungssysteme im Vordergrund stehen, sollen im folgenden präzisere Bezüge zur Gestaltungsaufgabe der Personalführung und zu *wirtschaftlichen Konsequenzen* der Beschäftigungsbeziehung hergestellt werden.¹⁴ Traditionell stehen hierbei die *Dauer der Mitarbeiterbindung* bzw. die damit verbundenen wirtschaftlichen Wirkungen im Zeitverlauf im Vordergrund.¹⁵ Im Rahmen einer strategischen Betrachtung kann daher auch von *Bindungs-* oder *Fluktuationseffekten in Beschäftigungssystemen* gesprochen werden. Von einer genaueren Kennzeichnung und Analyse dieser Effekte werden zunächst Aussagen über die zugehörigen, strategisch relevanten Einflußfaktoren erwartet. Ein weiteres Ziel ist es, Verbindungen zur Gestaltung von Beschäftigungssystemen und zum Einsatz von Instrumenten der Personalführung herzustellen. Dieses Vorgehen erscheint zweckmäßig, da die Bindungsdauer zu den zentralen Eigenschaften von Beschäftigungssystemen gehört (s. D.II.3) und sich aus der Mitarbeiterbindung spezifische Möglichkeiten für die Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung sowie für den Einsatz von Instrumenten (s. III.4) ergeben. Um das weitere Vorgehen zu vereinfachen, wird hier von wirtschaftlichen Konsequenzen eines Mitarbeiterwechsels bei fortdauernden Leistungsprozessen, also von *Fluktuationseffekten* ausgegangen. Soweit dabei negative Wirkungen auf das Erfolgsziel der Unternehmung entstehen, wird vereinfachend von *Fluktuationskosten* gesprochen.¹⁶ Grundgedanken der weiteren Betrachtung sind in Abbildung 37 dargestellt.

Nach ihrem Bezug zu Maßnahmen der Personalführung können zunächst die Bereiche direkter und indirekter Fluktuationskosten unterschieden werden. *Direkte Fluktuationskosten* resultieren einmal aus Maßnahmen, die konkret mit dem Mitarbeiterwechsel anfallen ('Wechselkosten'¹⁷). Im einfachsten Fall handelt es sich dabei um die Kosten des Personalmarketing im Rahmen der Mitar-

¹⁴ Soziale, technische und ökologische Kriterien gehen in die Betrachtung insofern ein, als sie mit wirtschaftlichen Konsequenzen verbunden sind; eine Erweiterung ist ggf. möglich.

¹⁵ Vgl. Becker [Capital], Domsch [Planung], Oi [Labor], Okun [Prices], allgem. Lewin/Mitchel [HRM] 6ff., 284ff.

¹⁶ Als negative Wirkungen auf wirtschaftliche Ziele ('fluctuation/disruption costs'). Aufgrund dynamischer Problemelemente ist ansonsten ein Investitionsansatz angebracht s.u. bzw. Oi [Labor] 539f., Domsch [Planung] 26ff., Schneider [Grundlagen] 271, Schweitzer/Troßmann [Break-Even] 264f.

¹⁷ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 29ff., Bisani [Personal] 347, Schanz [Personal] 273.

beitereinstellung (s. D.I.2.b, 'recruitment/screening costs') sowie um allgemeine administrative Kosten des Mitarbeiterwechsels. Die zweite Komponente der direkten Fluktuationskosten wird durch Maßnahmen der Eingliederung, Einarbeitung und Entwicklung der Mitarbeiter verursacht ('Integrationskosten', 'training costs'). Die Verbindung zur Mitarbeiterentwicklung macht insbesondere den *dynamischen* Charakter der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung deutlich. Dabei zeigt sich, daß die direkten Fluktuationskosten in bezug auf bestehende Beschäftigungsbeziehungen den Charakter von 'match-specific-investments' oder 'sunk costs' annehmen können. Wachter/Wright stellen hierzu fest: „Match-specific investments ... refers to firm-specific investments in human capital via on-the-job training, learning-by-doing, etc.; to worker-specific investments; and generally to the case in which a firm and a worker may simply have formed a 'good match'.“¹⁸ Für die strategische Personalführung ergeben sich daraus besondere Anforderungen an eine investitionsorientierte Behandlung der Zusammenhänge. Konkret führen die direkten Fluktuationskosten zu einem *Investitions- bzw. Amortisationsproblem* der strategischen Personalführung ('investment-enforcement problem', s. u.).¹⁹

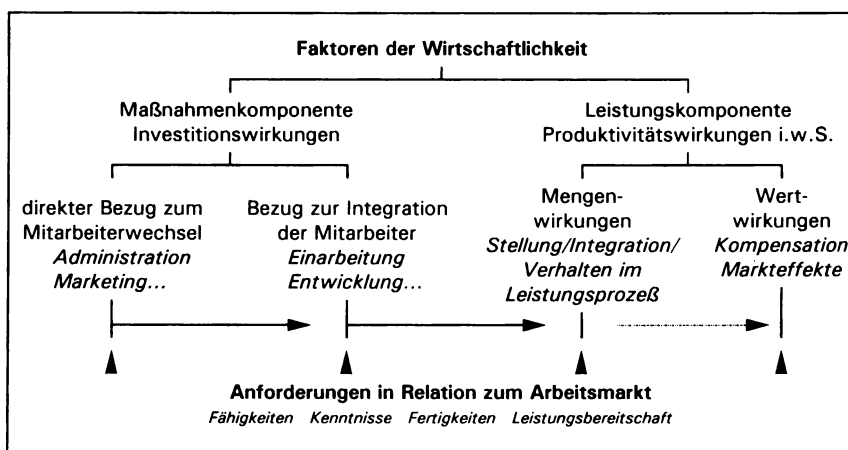


Abbildung 37: Grundgedanken der Analyse von Bindungs- und Fluktuationseffekten

¹⁸ Wachter/Wright [Markets] 244.

¹⁹ Vgl. Alewell [Märkte] 159f., Alchian [Specificity] 35ff., Becker [Märkte] 70ff., Doeringer/Piore [Markets] 28ff., Domsch [Planung] 27ff., Flamholtz/Lacey [Capital] 33, Kraft [Markt] 92ff., Nolan/Brown [Competition] 272, Oi [Labor] 539, Okun [Prices] 49ff., 62ff., Snell/Dean [Capital] 469, Wachter/Wright [Markets] 244ff., 247ff. Ostermann ([Structures] 354f., auch Siebert/Addison [Markets] 82f.) weist auf Tendenzen zur Überschätzung der 'Trainingskosten' als Fluktuationskosten hin.

Die Erfassung direkter Fluktuationswirkungen bezieht sich weitgehend auf potentialbezogene Maßnahmen. Darüber hinaus sind jedoch Auswirkungen auf die Leistungserstellung und die zugehörigen wirtschaftlichen Erfolgskomponenten zu erwarten (s. Abb. 37). Betrachtet man zunächst nur rein sachliche Zusammenhänge, so sind mit einem Mitarbeiterwechsel *Produktivitätsveränderungen* in den Leistungsprozessen zu erwarten. Soweit Produktivitätsverluste entstehen, stellen sie Opportunitätskosten für die Unternehmung dar, die hier als *indirekte Fluktuationskosten* bezeichnet werden. Als Ursachen der Produktivitätsverluste kommen Lerneffekte der individuellen Aufgabenerfüllung, der Interaktion mit anderen Mitarbeitern sowie der weiteren Einbindung in die Leistungsprozesse in Frage. Verkürzt kann auch von Effekten *sachlicher* und *sozialer Integration*²⁰ gesprochen werden ('disruption effects'²¹). Analog sind *personalwirtschaftliche* Effizienzeffekte der Mitarbeiterbindung denkbar. Sie können zum einen auf der Verfügbarkeit zusätzlicher Gestaltungs- und Einflußmöglichkeiten beruhen, zum anderen ist eine bessere Ausrichtung auf Anforderungen der Unternehmung bzw. der Mitarbeiter denkbar. Einfachstes Beispiel sind Vorteile bei der Mitarbeiterauswahl und -zuordnung durch eine Verbesserung der mitarbeiterbezogenen *Informationsgrundlage* über längere Unternehmungszugehörigkeit. Darüber hinaus sind durch Kombination mitarbeiter- und aufgabenbezogener Information interne Effizienzvorteile bei der Mitarbeiterentwicklung und der Anpassung von Leistungsprozessen möglich.²²

Direkte und indirekte Fluktuationskosten bzw. Bindungswirkungen sind dabei *nicht unabhängig* voneinander. Deutlich wird dies für Produktivitätsveränderungen aufgrund von Einarbeitungs- und Entwicklungsmaßnahmen. Ansatzpunkte finden sich aber auch bereits bei der Mitarbeiterauswahl (s. Abb. 37). Gleichzeitig sind Produktivitätseffekte denkbar, die *weitgehend unabhängig* von Maßnahmen der Unternehmung sind, wie etwa allgemeine Erfahrung, informelle Kommunikation und Kooperation der Mitarbeiter. Die mögliche Bedeutung dieser Wirkungszusammenhänge bzw. der Erfassung ihrer wirtschaftlichen Konsequenzen für die strategische Personalführung ist insbesondere aus den Überlegungen zu *komplexen Ressourcenvorteilen* ersichtlich (s.

²⁰ *Integration* i. S. v. Maßnahmen zur Einbindung in die Leistungsprozesse, insbes. Auswahl und Entwicklung, s. D.I.2.b. Ein Überblick relevanter Teilaspekte findet sich bei psychologischen Fluktuationsmodellen, z.B. Mowday/Porter/Steers [Linkages] 142ff. Okun ([Prices] 69f.) weist speziell auf Probleme der sozialen Interaktion i. V. m. einzelnen Mitarbeitern – 'Lemon-Problem' – hin.

²¹ Vgl. Bisani [Personal] 347, Schanz [Personal] 273, bei Osterman ([Systems] 60) als 'technology risk'.

²² Vgl. Alchian/Demsetz [Costs] 793, Alchian/Woodward [Theory] 111f., Becker [Märkte] 121ff., Doeringer/Piore [Markets] 30f., Osterman [Systems] 54f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 274.

C.II.3.b).²³ Zur genaueren Bestimmung der Produktivitätseffekte ist neben der *Mengenkomponente* der Leistungsveränderung eine Bewertung der Wirkungen im Hinblick auf das *Erfolgsziel* der Unternehmung notwendig. Ansatzpunkte sind hier die marktlichen Leistungsergebnisse (bzw. Anteile daran) sowie die Kompensation der Mitarbeiter, aus der sich formal ein mitarbeiterbezogener Erfolgsbeitrag ergibt (s. Abb. 37).²⁴ Mit Zunahme der Komplexität der Leistungsprozesse ist eine individuelle Bestimmung wirtschaftlicher Gesamteffekte allerdings kaum denkbar. Für die strategische Personalführung muß dies nicht ausschlaggebend sein; vielmehr stehen hier Gesamteffekte eines Beschäftigungssystems auf die Erfolgssituation der Unternehmung im Vordergrund.

Schließlich sind der Fluktuation nicht nur negative Erfolgswirkungen zuzurechnen. Neben Möglichkeiten der Potentialanpassung sind gerade im Bereich der Produktivitätsveränderungen auch *Vorteile der Fluktuation* denkbar, etwa bei der Integration von Neuerungen im Leistungsprozeß sowie bei der Reduzierung von 'Betriebsblindheit', von ungenutzten Leistungspotentialen ('organisational slack'), Gewohnheitseffekten und sozialen Konflikten. Darüber hinaus kann eine Anpassung an günstige Tarifentwicklungen im Markt ermöglicht werden. Dem Bereich 'direkter Fluktuationsvorteile' kann entsprechend die Vermeidung (bzw. 'Externalisierung') interner Maßnahmen zugerechnet werden. Im Zentrum direkter und indirekter wirtschaftlicher Fluktuationsvorteile steht letztlich die *marktbezogene Anpassung der Mitarbeiterpotentials* auf quantitativer, qualitativer oder finanzieller Ebene, wie sie in III.2 allgemein erfaßt werden. Hier werden nun die Bezugspunkte einer Ergänzung durch ökonomische Größen deutlich.²⁵

Soweit Fragestellungen einer Einbindung der Mitarbeiter in die Gestaltungsüberlegungen aufzunehmen sind, reicht eine rein unternehmungsorientierte Beurteilung der Fluktuationseffekte nicht aus. Zur *Einschätzung des Mitarbeiterverhaltens* sind Bindungs- und Fluktuationseffekte vielmehr auch aus der Sicht der Mitarbeiter zu analysieren. Die bisherigen Überlegungen zu den wirtschaftlichen Konsequenzen gelten dabei analog.²⁶ So ergeben sich auch für die

²³ Vgl. Alchian [Specificity] 35, Alchian/Demsetz [Costs] 779, Cappelli/Singh [HRM] 179 ff., Doeringer/Piore [Markets] 17 ff., Domsch [Planung] 50 ff., Flamholtz/Lacey [Capital] 33, Kogut/Zander [Knowledge] 389 f., Mintzberg [Structuring] 48 ff., Oi [Labor] 539, Osterman [Structures] 354 f., Teece [Scope] 233, Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 266 ff., Williamson [Governance] 242 f.

²⁴ Vgl. Wachter/Wright [Markets] 244 f.

²⁵ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 31, 40, Domsch [Planung] 71.

²⁶ Vgl. Becker [Märkte] 72 f., Doeringer/Piore [Markets] 28 f., Flamholtz/Lacey [Capital] 32, Okun [Prices] 49 ff., Wenger [Organisation] 194 ff., 199, Williamson [Institutions] 243, Zajac/Olsen [Strategies] 135. Ausführlich behandelt dieses Thema die Literatur zu mitarbeiterbezogenen Fluktuationsmodellen, s. etwa Mowday/Porter/Steers [Linkages] 142 ff.

Mitarbeiter *Fluktuationskosten*, bei denen es sich zunächst um Such-, Informations- oder Verhandlungskosten sowie um Kosten des Arbeitsplatzwechsels (Umzug etc.) handeln kann, die also überwiegend Wechselkosten darstellen. Weitere Fluktuationswirkungen sind im Zusammenhang mit eigenen Qualifikationsaufwendungen sowie mit Pensionsrechten, Laufbahnveränderungen oder der Lohnentwicklung denkbar. Hier lassen sich Verhaltensaussagen nur anhand tatsächlicher Beschäftigungsalternativen präzisieren. Von Bedeutung für die monetären Wirkungen sind dabei insbesondere Unterschiede zwischen der markt- und unternehmensbezogenen Produktivität eines Mitarbeiters – etwa bei spezifischen Fähigkeiten (s. u.). Schließlich sind auch Konsequenzen für die sozialen Beziehungen, die berufsbezogene Reputation und die persönliche Beschäftigungssicherheit zu berücksichtigen. Für die Personalführung ergeben sich aus dieser Betrachtung nicht nur Aussagen über Grundtendenzen der Mitarbeiterbindung in unterschiedlichen Beschäftigungssystemen, sondern auch Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen, wobei die strategische Personalführung zusätzlich der aggregierten Betrachtungsweise Rechnung zu tragen hat.

*b) Präzisierung der Problemstellung im Zusammenhang
mit Bindungs- und Fluktuationseffekten*

Aus den Überlegungen zu wirtschaftlichen Wirkungsgrundlagen unterschiedlicher Bindungs- und Fluktuationseffekte können nun *Kernprobleme der Gestaltung eines Beschäftigungssystems* und der zugehörigen Instrumente genauer erfaßt werden. Als Ausgangspunkt einer formalen Kennzeichnung der wirtschaftlichen Problemstellung bietet sich die *Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität* an. Grundsätzlich bestimmt die Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität in den Leistungsprozessen die Mengenkomponente des möglichen Beitrags zum Erfolgsziel der Unternehmung. Soweit keine Anforderungen an zusätzliche Qualifikationen der Mitarbeiter bestehen, bilden die unterschiedlichen erwarteten Erfolgsbeiträge das Kriterium der Opportunitätsüberlegungen eines Mitarbeiterwechsels bzw. das *Produktivitätsproblem der Mitarbeiterbindung*. Hierzu sind die jeweiligen sachlichen und persönlichen Ergiebigkeitskomponenten für das Beschäftigungssystem konkret zu erfassen.²⁷ Im allgemeinen ist aber für alle Produktivitätseffekte ein Grundbedarf an unternehmensinternen Maßnahmen der sachlichen und personalen Integration (i. w. S.) sowie eine bestimmte Bindungsdauer für den Erfolg von Integrationsmaßnahmen zu erwarten. Aus den zugehörigen Aufwendungen bestimmt sich das

²⁷ Im strategischen Bereich sind erfahrungs- oder altersbezogene Grundtendenzen der Produktivität für konkrete Beschäftigungssysteme denkbar.

Investitions- bzw. Amortisationsproblem der Mitarbeiterbindung.²⁸ Grundgedanken dieser Überlegungen zeigt Abbildung 38. Auf strategischer Ebene stehen dabei weniger individuelle Detailzusammenhänge als vielmehr generelle Tendenzen bei den Investitions- und Produktivitätseffekten für Unternehmensbereiche und Mitarbeitergruppen im Vordergrund. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach Aussagen zu konkreten *Einflußfaktoren auf Fluktuationseffekte*, aus denen sich dann Konsequenzen für die Produktivität in den Leistungsprozessen sowie für Maßnahmenkomponenten der Personalführung, das Niveau der Kompensation, bis hin zu den erwarteten marktlichen Erfolgspotentialen ableiten lassen.

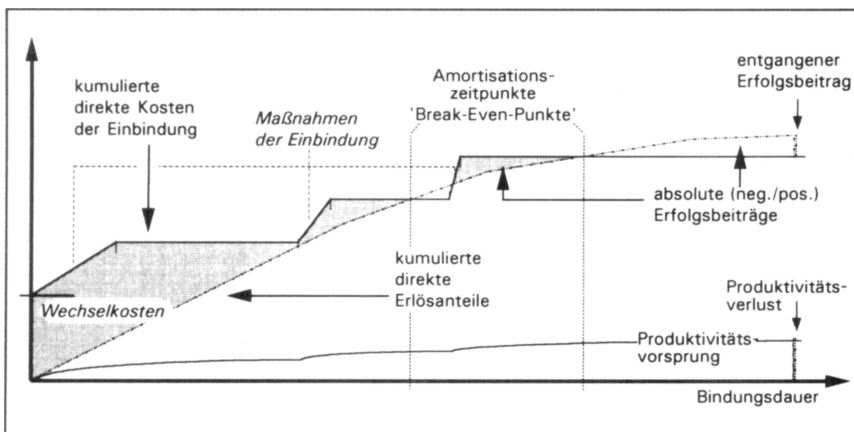


Abbildung 38: Grundgedanken der wirtschaftlichen Problemstellung im Zusammenhang mit Bindungs- und Fluktuationseffekten²⁹

Schon bei einer groben Analyse der Fluktuationseffekte zeichnet sich ab, daß diese in ursächlichem Zusammenhang mit der Verfügbarkeit relevanter Voraussetzungen für den kontinuierlich effizienten Einsatz der Mitarbeiter im Leistungsprozeß der Unternehmung stehen. Konkret entstehen höhere Fluktuationkosten primär dann, wenn die Anforderungen an die Mitarbeiter über dem Qualifikationsniveau des Arbeitsmarktes liegen. Das bedeutet, daß die *Anfor-*

²⁸ Vgl. Oi [Labor] 536ff., Okun [Prices] 49ff.

²⁹ Zum Investitionsmodell s. Oi [Labor], auch Kraft [Markt] 88ff., Domsch [Planung] 71ff., Schweitzer/Troßmann [Break-Even] 261ff., Wenger [Organisation] 293ff. Steigungsunterschiede bei 'Erlösanteilen' ('contribution to total discounted revenue') unterstellen zunehmende Partizipation der Mitarbeiter an der realisierten Produktivität (Aufteilung der Quasi-Rente, insbes. Monissen/Wenger [Capital] 139ff.). Der lineare Verlauf im Bereich der Einbindungsmaßnahmen unterstellt 'training on-the-job' i. w. S. Die Grafik gibt hier nur Grundgedanken der Wirtschaftlichkeitsbeziehungen ohne Zinseffekte wieder.

derungen an die Mitarbeiter in Relation zum Arbeitsmarkt als Einflußgröße der Fluktuationswirkungen in den Gestaltungsüberlegungen der strategischen Personalführung zu berücksichtigen sind und eine genauere Analyse an dieser Stelle anzusetzen hat (s. Abb. 37). Basis der Arbeitsanforderungen wiederum sind die *Arbeitsaufgaben* der Mitarbeiter; sie betreffen grundlegende Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Kenntnisse und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (s. C.I.3). Zur genaueren Analyse von Anforderungen und deren Bezügen zu Investitions- und Produktivitätseffekten wird in der Literatur zwischen Anforderungen an die Qualifikation und an arbeitsbezogene Kenntnisse der Mitarbeiter unterschieden.³⁰

Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter (general/specific skills³¹) haben zunächst Einfluß auf die Verfügbarkeit der Mitarbeiter am Markt und das relevante Lohnniveau sowie auf die notwendigen Anstrengungen bei der Mitarbeiterauswahl und -einstellung als Kernbereich der Wechselkosten. Soweit die Qualifikationsanforderungen nicht durch den Markt erfüllt werden können, sind zusätzliche betriebliche Maßnahmen zum Erwerb dieser Qualifikationen notwendig. Hierzu gehören Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie der generellen Einarbeitung als Teil der direkten Fluktuationskosten. In bezug auf die Produktivität der Mitarbeiter bilden die Qualifikationsanforderungen allgemeine Grundvoraussetzungen für den Einsatz und die Produktivität der Mitarbeiter im zugedachten Leistungsbereich.

Anforderungen an die Mitarbeiter, die erst in Verbindung mit der direkten Aufgabenerfüllung entstehen, werden dem Bereich *arbeitsbezogener Kenntnisse* zugeordnet (general/specific *on-the-job knowledge*³²). Direkte Fluktuationskosten können hier im Rahmen der Einarbeitung und Instruktion entstehen. Im Grunde handelt es sich dabei um die formale Unterstützung der (laufenden) Anwendung und Umsetzung allgemeiner Qualifikation. Neben sachlichen Elementen der Aufgabenerfüllung sind diesem Bereich insbesondere Maßnahmen der sozialen und informational Einbindung zur Unterstützung der Kooperation und Kommunikation zuzurechnen. Darüber hinaus ist erkennbar, daß der Erwerb arbeitsbezogener Kenntnisse und die zugehörigen Produktivitätseffekte in unterschiedlichem Umfang auf informalen Zusammenhängen beruhen, die formal nur teilweise unterstützt werden können. Denkbar sind etwa die Entwicklung eigenständiger Aufgabenlösungen und Routinen sowie Besonderheiten der sozialen Interaktion i. w. S. Bei konstanter Qualifikation ist hier ein

³⁰ Vgl. Kraft [Markt] 84ff., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 251, zu den Grundgedanken s. Becker [Capital].

³¹ Vgl. Doeringer/Piore [Markets] 14ff., Becker [Märkte] 37, 77ff., Rosen [Markets] 77.

³² Vgl. Alewell [Märkte] 82ff., Becker [Märkte] 37f., 117ff., Carter [Markets] 1067ff., Doeringer/Piore [Markets] 18ff., Hayek [Knowledge] 521f., Kraft [Markt] 83ff., Russel [Ownership] 222ff., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 257.

Produktivitätsvorsprung mit zunehmender Beschäftigungsdauer in der Unternehmung aufgrund spezifisch arbeitsbezogener Anforderungen zu erwarten. Eine genauere Analyse hat diese Anforderungen und die jeweiligen Lern- und Erfahrungszusammenhänge zu ermitteln. Anforderungen und Ergebniswirkungen, die nicht einzelnen Mitarbeitern, sondern nur bestimmten *Mitarbeitergruppen* und Bereichen zugeordnet werden können, stellen dabei eine Besonderheit dar. Hier wird auch von *kombinativen Effekten* im Leistungsprozeß gesprochen. Als Beispiele können die Zusammensetzung *unternehmungsspezifischer Teams* und Besonderheiten im Zusammenwirken und der Abstimmung von Produktionsfaktoren innerhalb der Leistungsprozesse genannt werden³³. So stellt *Williamson* fest: „... *members of the team develop idiosyncratic working relationships with one another, in which case no single member can be replaced without having disruptive effects on the productivity of the unit.*“³⁴ Dieser Fragestellung ist letztlich der überwiegende Anteil *komplexer Ressourcen-vorteile* zuzuordnen (s. C.II.3.b), wodurch die besondere Bedeutung dieser Problemstellung auf strategischer Ebene deutlich wird.³⁵

Betrachtet man in einem weiteren Schritt das *Investitions-* bzw. *Amortisationsproblem* der Mitarbeiterbindung formal, so macht die Deckung der entstandenen Kosten eine Entlohnung unterhalb der Grenzproduktivität über eine bestimmte Zeitdauer notwendig³⁶ ('direkte Erlösanteile' in Abb. 38³⁷). Der Amortisationszeitpunkt (Break-Even-Punkt) entspricht dann einer erfolgsneutralen Beschäftigungsdauer, von der aus positive Beiträge zum Erfolg der Unternehmung möglich sind. In diesem Zusammenhang ergeben sich weitere grundsätzliche Problemzusammenhänge, die für Gestaltungsüberlegungen der strategischen Personalführung von Bedeutung sind. Insbesondere kann die Art der Anforderungen an die Mitarbeiter eingehender analysiert werden. Dabei wird nach der Marktverfügbarkeit zwischen *allgemeinen* und (unternehmens-) *spezifischen Kenntnissen* der Mitarbeiter unterschieden.³⁸

³³ Vgl. *Alchian* [Specificity] 35, *Alchian/Demsetz* [Costs] 799ff., *Alewel* [Märkte] 92f., *Aoki* [Firm] 24ff., *Becker* [Märkte] 81, *Doeringer/Piore* [Markets] 15f., *Piore* [Segmente] 75f., *Rosen* [Markets] 76f., *Williamson* [Governance] 242f., *Williamson/Wachter/Harris* [Exchange] 257.

³⁴ *Williamson* [Institutions] 244f.

³⁵ Vgl. *Alston/Gillespie* [Transaction] 196, *Cappelli/Singh* [HRM] 180 f., *Helber* [Tiefe] 1614, *Teece* [Scope] 230ff.

³⁶ Bei vollständiger Aufwandsüberwälzung, ohne Produktivitätsüberlegungen. Denkbar ist etwa rein marktbezogene Entlohnung ohne die spezifischen Grenzproduktivitätsanteile (reines 'Toll'-Modell bei *Okun* [Prices] 49f.; *Becker* [Märkte] 75, 82f., *Oi* [Labor] 540f.).

³⁷ Vgl. *Becker* [Märkte] 82f., 117, *Doeringer/Piore* [Markets] 14, *Flamholtz/Lacey* [Capital] 32, *Kraft* [Markt] 88ff., *Monissen/Wenger* [Model] 76, *Oi* [Labor] 539ff., *Siebert/Addison* [Markets] 80, 82f., *Wachter/Wright* [Markets] 246.

³⁸ Als Oberbegriff einschl. Qualifikation. Abzugrenzen von (unternehmens-)spezifischen Anforderungen, die sich auch auf *allgemeine Kenntnisse* beziehen können; z. B. bei generell geringem Marktniveau oder hohem Anforderungsumfang für flexiblen Einsatz der Mitarbei-

Soweit *allgemeine Kenntnisse* vermittelt werden, sind diese 'marktverwertbar', d. h., daß das relevante Kompensationsniveau der Mitarbeiter mit den Qualifikationsmaßnahmen steigt.³⁹ Bei Unterschreitung des marktlichen Kompensationsniveaus entsteht ein Anreiz für die Mitarbeiter, die Unternehmung zu wechseln ('poaching'). Für die Personalführung ist damit der Spielraum einer Kompensationsgestaltung zur Lösung des Amortisationsproblems deutlich eingeschränkt.⁴⁰ Bei der Vermittlung *spezifischer Kenntnisse* ist dagegen eine Marktverwertung nicht bzw. schwer möglich, entsprechend der Definition von Oi: „*Specific training is defined as that which increases a worker's productivity to a particular firm without affecting his productivity in alternative employments.*“⁴¹ In diesem Fall wird zwar die Produktivität verbessert, eine Erhöhung des relevanten marktlichen Kompensationsniveaus findet aber nicht statt, so daß geringere Probleme bei der Amortisation entstehen.⁴² Die Personalführung hat hier insbesondere Anreize für den Erwerb spezifischer Kenntnisse zu entwickeln. In der laufenden Beschäftigungsbeziehung sind zusätzliche Anreizmöglichkeiten durch Beteiligung an der Produktivitätsentwicklung der Mitarbeiter möglich. Insgesamt ergibt sich daraus ein 'lock-in Effekt' *spezifischer Kenntnisse* für die Mitarbeiter.⁴³ Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, inwieweit zusätzliche Anforderungen generell auch zu einer positiveren Einschätzung der internen Aufgabenstellung, also zu Motivationseffekten führen (s. E.II.2).⁴⁴ Bezieht man bei Überlegungen zur Gestaltung laufender Beschäftigungsbeziehungen die Integrationsaufwendungen und Produktivitätsverluste⁴⁵ eines Mitarbeiterwechsels als Opportunitätskosten mit ein, ergibt sich ex post auch für die Unternehmung ein 'lock-in'-Effekt, so daß folgt: „... *the employee loses because he cannot turn to other employment without loss of productive*

ter; z. B. Osterman [Systems] 57f., [Structures] 355; zur Begriffsproblematik allgem. Alewell [Märkte] 77ff., 85ff.

³⁹ Gedanke des Referenz-, Benchmark-Niveaus etwa Wachter/Wright [Markets] 243 f.

⁴⁰ Vgl. z. B. Elbaum [Markets] 260f.

⁴¹ Oi [Labor] 540. Nicht zu verwechseln mit 'unique skills' in der Industrial Relations Literatur, die sich auf die allgemeine Marktverfügbarkeit beziehen (= Spezialisten; Goldberg [Employment] 261).

⁴² Vgl. Alchian [Specificity] 36f., Becker [Capital] 17f., Becker [Märkte] 78f., Doeringer/Piore [Markets] 13f., Flamholtz/Lacey [Capital] 32f., Okun [Prices] 70ff., Williamson [Approach] 563.

⁴³ Vgl. Becker [Capital] 17f., Becker [Märkte] 78f., 82f., Doeringer/Piore [Markets] 14f., Flamholtz/Lacey [Capital] 32f., Jones/Wright [Economic] 276, Kraft [Markt] 87, Monissen/Wenger [Capital] 143f., [Model] 93, Oi [Labor] 544, Wachter/Wright [Markets] 243, Williamson [Governance] 239f.

⁴⁴ Vgl. Flamholtz/Lacey [Capital] 37, Kraft [Markt] 89ff.

⁴⁵ Integrationsaufwendungen sollten dabei nicht überbewertet werden (s. o.); ausreichend sind allgemeine Selektions-Produktivitätseffekte ('quality of the employment match', Siebert/Addison [Markets] 83).

*value; the employer loses because of the costs of disruption and training that replacement entails.*⁴⁶

Die Beschäftigungsbeziehung hat in diesem Fall Eigenschaften eines *bilateralen Monopols* zwischen Unternehmung und Mitarbeiter, bei dem Marktkräfte nicht greifen können ('small numbers exchange').⁴⁷ Das heißt: „... *although the ILM is disciplined ex ante by the usual market forces, ex post there is a lock-in effect due to the investments that have been sunk into the relationship. This makes the ex post ILM a bilateral bargaining situation.*“⁴⁸ Die Realisierung direkter Erlösbeiträge beruht hier auf Verhandlungsprozessen zwischen den Parteien, in der 'lock-in'-Effekte zu *Monopol-* bzw. 'hold-up'-Potentialen der Gegenpartei werden können.⁴⁹ Ökonomisch entspricht dies dem allgemeinen Problem der *Asset-Specificity*.⁵⁰ Dabei sind jedoch weitere Einflußfaktoren denkbar. Zunächst ist die Informationslage der Mitarbeiter (bzw. der Unternehmung) zur Grenzproduktivität bei besonderen Anforderungen wenig eindeutig. Darüber hinaus sind (individuelle) Monopoleffekte dort deutlich eingeschränkt, wo individuelle Produktivitätsverluste der Fluktuation über Ausgleichsmöglichkeiten des Mitarbeiterpotentials, also zunehmende Mitarbeiterzahl, aufgefangen werden können.⁵¹ Für die strategischer Ebene sind diese Überlegungen auf Mitarbeitergruppen und Unternehmungsbereiche zu übertragen. Während dann individuelle Produktivitätseffekte tendenziell geringere Relevanz haben, ergeben sich zusätzlich *Monopoleffekte für Gruppen von Mitarbeitern* im Rah-

⁴⁶ Williamson [Institutions] 260.

⁴⁷ Zur volkswirtschaftlichen Modellierung der zugehörigen unvollkommenen bzw. segmentierten Arbeitsmärkte mittels Aufwendungen für die Ausbildung und Aufrechterhaltung der Arbeitsbeziehungen sowie daraus resultierende, zeitlich unterschiedliche Faktorproduktivitäten vgl. Oi [Labor] sowie Becker [Märkte] 36f., Doeringer/Piore [Markets] 78, Okun [Prices] 56ff., Mayhew [Behaviour] 94, 98, Wachter/Wright [Markets] 243.

⁴⁸ Wachter/Wright [Markets] 245, Marktseiteneffekt des 'small numbers problem'.

⁴⁹ Im Überblick s. Flamholtz/Lacey [Capital] 32f. Grundfrage ist die Verteilung einer 'appropriable specialized (bzw. composite) quasi-rent' (Klein/Crawford/Alchian [Rents] 298ff.; zurückgeführt auf Marshall (Principles 1890), Alchian/Woodward [Theory] 113ff.; Alchian [Specificity] 36f., Hill [Cooperation] 500f., Monissen/Wenger [Model] 73, 76f.). Die abnehmende Steigung der Erlösbeiträge in Abb. 38 entspricht zunehmender Grenzentlohnung aufgrund dieser Verhandlungsprozesse.

⁵⁰ Vgl. Alchian [Specificity] 35ff., Alchian/Woodward [Firm] 67f., Alewell [Märkte] 156ff., Alston/Gillespie [Transaction] 194f., Becker [Märkte] 85, Klein [Transaction] 357, Klein/Crawford/Alchian [Rents] 298ff., 316, Mayhew [Behaviour] 94, Monissen/Wenger [Capital] 130, Oi [Labor] 545, 555, Siebert/Addison [Markets] 79ff., Spremann [Information] 568ff., Wachter/Wright [Markets] 245f., Williamson [Governance] 240ff., [Institutions] 12, 248f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 271, Zajac/Olsen [Strategies] 136f. Für die Weitergabe spez. Kenntnisse s. Becker [Märkte] 120.

⁵¹ Etwa durch Personalverlagerung und schnelle Eingliederung neuer Mitarbeiter – m. a. W. dürfte die Anzahl von Mitarbeitern in 'strategische Positionen', die aufgrund ihrer spezifischen Kenntnisse eine 'hold-up'-Situation herbeiführen können, relativ gering sein (s. etwa Lutz [Markt] 113f., Gospel/Palmer [Relations] 99).

men kollektiver Repräsentation ('hold-up' i. w. S.). Grundsätzlich ist mit einer Internalisierung des Beschäftigungssystems daher stets auch die Möglichkeit verstärkter Monopolisierung der Beschäftigungsbeziehung – zugunsten der Mitarbeiter – verbunden, so daß von einem *Monopolproblem der Internalisierung* gesprochen werden kann.

c) Konsequenzen für die strategische Personalführung

Zusammenfassend können aus den formalen Zusammenhängen der untersuchten Problemstellung zwei Bereiche für Gestaltungsmaßnahmen und -tendenzen der strategischen Ebene abgeleitet werden.⁵² Einen Schwerpunkt bildet zunächst die *Gestaltung des Mitarbeiterpotentials* im Hinblick auf Investitions- und Produktivitätseffekte. Die wirtschaftliche Betrachtung beruht dabei auf der Ermittlung notwendiger Integrations- und Anpassungsmaßnahmen des Mitarbeiterpotentials.⁵³ Aus diesen ergeben sich konkrete Anforderungen an die *zeitliche Bindung* und *Kompensation* der Mitarbeiter, da in beiden Fällen, der Vermittlung allgemeiner und spezifischer Voraussetzungen für die Leistungserfüllung, Möglichkeiten gefunden werden müssen, um eine Deckung der Wechsel- und Einbindungskosten zu erreichen ('Break-even-Problem', s. Abb. 38). Entsprechend steht als Gestaltungsinstrument der Personalführung die (laufbahnbezogene) Kompensation im Vordergrund. In diesem Zusammenhang können sich gegenläufige Gestaltungstendenzen daraus ergeben, daß einmal eine ausreichende zeitliche Bindung der Mitarbeiter erreicht werden soll, zur Minderung der Investitionsrisiken aber gleichzeitig eine möglichst frühzeitige Amortisation günstig ist (Investment-Enforcement-Problem). Als geeignete Instrumente der Personalführung werden hier Methoden der *zeitlichen Verschiebung von Kompensationselementen*,⁵⁴ sogenannte 'deferred compensation plans' genannt, etwa Pensionsansprüche oder Entlohnung nach Senioritätsprinzipien. Ergänzend sind Maßnahmen der Mitarbeiterbindung, etwa über die *Laufbahngestaltung*, denkbar. Darüber hinaus sind konkrete Gestaltungsaussagen zu einzelnen potentialbezogenen Instrumenten der Personalführung allerdings *nicht direkt ableitbar*, da hierfür Aspekte des Fluktuations- und Lei-

⁵² Zu einer eingehenderen Betrachtung s. Flamholtz/Lacey [Capital] 34ff.

⁵³ Vgl. Kraft [Markt] 89ff.

⁵⁴ Vgl. allgem. Becker [Märkte] 119ff., Doeringer/Piore [Markets] 29, 57f., Flamholtz/Lacey [Capital] 34, Goldberg [Employment] 263ff., Kraft [Markt] 61ff., 114ff., Oi [Labor] 544f., Okun [Prices] 52ff., Siebert/Addison [Markets] 81, Steih/Pfaffmann [Markt] 86ff., Wachter/Wright [Markets] 246, 249, Wenger [Organisation] 197f. Arbeitsverträge mit konkreten Regelungen zu Ausbildungsleistungen sind denkbar (Mindestbindung, Rückzahlung, Wettbewerbsverbote), jedoch unüblich bzw. gesetzlich beschränkt (etwa für Studienleistungen der Bundeswehr); s. auch Wachter/Wright [Markets] 245, Wenger [Organisation] 346ff.

stungsverhaltens der Mitarbeiter genauer berücksichtigt werden müssen. Ansatzpunkte einer Präzisierung der genannten Gestaltungsüberlegungen sind über die konkreten Anforderungen der Arbeitsaufgaben allerdings denkbar. Für die strategischen Ebene wird insgesamt die Verbindung zwischen der ökonomischen Betrachtung interner Arbeitsmärkte und der *Gestaltung von Beschäftigungssystemen* deutlich. So ergibt sich mit zunehmenden 'Investitionsanteilen' und Produktivitätsdifferentialen in der Beschäftigungsbeziehung eine Tendenz zur Einbindung der Mitarbeiter und damit zur *Internalisierung* des Beschäftigungssystems. Die auftretende *Bindungsproblematik* nimmt dabei mit der Marktverwertbarkeit vermittelter Kenntnisse zu. Daher ist es weiter sinnvoll, bereits die Arbeitsanforderungen – hier den Bereich des Mitarbeitereinsatzes – in Gestaltungsüberlegungen einzubeziehen.⁵⁵

Entsprechend ergibt sich ein zweiter Bereich von Einflußmöglichkeiten bei der *Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes*, d.h. bei den Aufgaben und resultierenden Anforderungen an die Mitarbeiter, soweit Einflußmöglichkeiten der Unternehmung bestehen. In der Literatur wird dabei überwiegend von gegebenen Arbeitsaufgaben ausgegangen;⁵⁶ was der strategischen Ausrichtung widerspricht. So stellt Osterman allgemein fest: „*Most jobs consist of several tasks and there are very few situations in which the number of tasks to be combined into a job is technologically determined.*“⁵⁷ In diesem Zusammenhang können die Beziehungen der Unternehmung zum Arbeitsmarkt, also *relevante Arbeitsmarktsegmente* und *Knappheitsrelationen*, grundsätzlich beeinflußt werden.⁵⁸ So werden zunächst Ansatzpunkte zur Vereinfachung der personalen Problemstellung durch Anpassung der Aufgabenanforderungen an die Marktstandards deutlich. Dies ist besonders dann sinnvoll, wenn keine Knappheitsprobleme am Arbeitsmarkt zu erwarten sind. Grundsätzlich muß damit jedoch keine absolute Reduzierung von Qualifikationsanforderungen verbunden sein.⁵⁹ Die zweite Problemstellung betrifft Gestaltungsmaßnahmen bei Qualifikationsanforderungen, die über das Marktniveau hinausgehen und bei denen Wahlmöglichkeiten zwischen der *Vermittlung allgemeiner oder spezifischer Kenntnisse* bestehen.

⁵⁵ Vgl. Alchian [Specificity] 38f., Doeringer/Piore [Markets] 28ff., Elbaum [Markets] 260, Kraft [Markt] 193ff., Siebert/Addison [Markets] 79f., Wachter [Märkte] 142, Wachter/Wright [Markets] 244ff.

⁵⁶ Vgl. etwa Domsch [Planung] 33f.

⁵⁷ Osterman [Structures] 352f.

⁵⁸ Vgl. Osterman [Systems] 48, [Structures] 352f., Piore [Segmente] 86ff., Simon [Theory] 228; Klein/Crawford/Alchian [Rents] 301f., Fn. 23, Williamson/Ouchi [Program] 355, 361f. Parallel dazu die 'simplification'/'de-skilling'-Debatte der mitarbeiterorientierten Literatur, z. B. Carter [Markets], s. E.IV.2, kritisch hierzu insbes. Gospel [Labour] 58f., Lay [Technologie] 100.

⁵⁹ Fragen des 'de-skilling' (z. B. Goldberg [Employment] 257ff.) sind analog im Gesamtzusammenhang der Wirkungen eines Beschäftigungssystems zu sehen.

Hier bietet die '*Spezialisierung*' der vermittelten Qualifikationen und des arbeitsbezogenen Wissens Möglichkeiten einer Vereinfachung der Investitions- und Produktivitätsproblematik. Schließlich kann eine Spezialisierung der Aufgabenanforderungen auch bewußt zur Abkoppelung von Engpässen auf dem Arbeitsmarkt eingesetzt werden.⁶⁰ Im Zusammenhang mit Alternativen der Aufgabenteilung und Aufgabensynthese können so unterschiedliche Möglichkeiten der Einflußnahme auf die gesamte Gestaltungssituation im Beschäftigungssystem entwickelt und wahrgenommen werden.⁶¹ Grundlage derartiger Gestaltungsansätze sind jedoch genauere Aussagen über die zugehörigen *Wirkungsbeziehungen* und *Einflußgrößen*. So stellt sich etwa die Frage nach Bestimmungsgrößen der Aufgabenanforderungen bzw. der Aufgabenspezifität, die in Verbindung mit Rahmenbedingungen der Personalführung (z. B. der Technologie, s. E.IV) untersucht werden kann.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß aus einer Analyse der Bindungs- und Fluktuationseffekte Tendenzaussagen für die Gestaltung von Beschäftigungssystemen abgeleitet werden können, die sich aber überwiegend auf *Anforderungen der Mitarbeiterbindung*, also auf generelle Internalisierungstendenzen beziehen. Die Überlegungen zu Markt- und Beschäftigungseffekten können entsprechend durch Investitions- und Produktivitäts- sowie Monopoleffekte präzisiert werden.⁶² Für Aussagen über die *Bindungsart* und damit über die Ausgestaltung von Beschäftigungssystemen fehlen konkrete Bezüge zum Leistungsverhalten der Mitarbeiter.⁶³ Aufschlüsse hierüber sind von der folgenden Untersuchung der Regelungsbeziehungen im Arbeitsverhältnis zu erwarten⁶⁴. Die Analyse der Investitions- und Produktivitätseffekte bildet aber den *Kern einer wirtschaftlichen Gesamtbewertung* auftretender Teilprobleme und damit die Basis von Entscheidungen zur Gestaltung der strategischen Personalführung.

⁶⁰ Z. B. Osterman ([Structures], [Systems]) bzw. für die Internalisierung von 'Craft'-Systemen s. III.5.

⁶¹ Vgl. Goldberg [Employment] 265, Flamholtz/Lacey [Capital] 35f., Oi [Labor] 540, Pfeffer/Cohen [Markets] 557, Williamson [Governance] 245, 254ff.

⁶² Vgl. Osterman [Structures] 354f., Pfeffer/Cohen [Markets] 555ff.

⁶³ Vgl. Pfeffer/Cohen [Markets] 567ff.

⁶⁴ Vgl. Williamson [Markets] 57ff., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 251, Macneil [Contracts] 741, Alchian/Woodward [Firm] 67, Alewell [Märkte] 105f.

4. Transaktionseffekte als Ansatz zur Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen

a) Kennzeichnung des Transaktionsproblems der Beschäftigungsbeziehung

Die bisherige Betrachtung der Problemstellung im Zusammenhang mit der Gestaltung von Beschäftigungssystemen konzentriert sich auf zentrale wirtschaftliche Zielwirkungen und ihre Einflußgrößen mit Investitions- und Produktivitätseffekten als Kernproblem. Die inhaltlichen Zusammenhänge dieser Problemstellung können mit dem vorgestellten Ansatz nur grob erfaßt werden. Zur konkreten Ausgestaltung der Beschäftigungsbeziehung unter Berücksichtigung der genannten Zielwirkungen sind nur Tendenzaussagen möglich. Bei genauer Betrachtung ist erkennbar, daß überwiegend von einer gegebenen *Leistungsverfügbarkeit* ausgegangen wird. Fragen der Mitarbeiterwirksamkeit, also Zusammenhänge der tatsächlichen Bereitstellung von Arbeitsleistung, bleiben unberücksichtigt. Nach den bisherigen Ausführungen ist jedoch davon auszugehen, daß Probleme der Mitarbeitermotivation und -koordination eine genauere Analyse der Beschäftigungssysteme im Hinblick auf die *Regelung der zugrundeliegenden Leistungsbeziehungen* notwendig machen (s. C.I.3.b). Damit wird verstärkt auf die *Beziehungsart* Bezug genommen. Die Darstellung von Beschäftigungssystemen in D.II.3 macht in diesem Zusammenhang Unterschiede bei den auftretenden Instrumenten der Personalführung deutlich, welche die Art der Beschäftigungsbeziehung und speziell Aspekte der Koordination grundlegend beeinflussen. Entsprechend ist es notwendig, Beziehungen zwischen der arbeitsbezogenen Anforderungssituation und Regelungsmöglichkeiten der Leistungsbeziehung genauer zu untersuchen. Im Kern handelt es sich dabei um die Gestaltung dispositiver Voraussetzungen für die Leistungserbringung im Beschäftigungsverhältnis im Sinne einer *ökonomischen Austauschrelation* oder *Transaktionsbeziehung*.⁶⁵ Grundlagen dieser Problemstellung sollen im folgenden genauer untersucht werden.⁶⁶

⁶⁵ Vgl. Commons [Economics] 652, Williamson [Institutions] 241; auch Vroom [Motivation] 170f., Picot/Dietl [Transaktion] 178.

⁶⁶ Vgl. Goldberg [Exchange] 338ff., Robins [Transaction] 80f., Jones/Wright [Economic] 273ff. Kern ist die Transaktionsanalyse s. Bössmann [Unternehmungen] 671ff., Williamson [Developments] 675f., interessante Parallelen bei Laux/Lierrmann [Organisation] 255 ff. Es wird davon ausgegangen, daß Transaktionswirkungen (Kosten-/Leistungseffekte) über Maßnahmen- und Produktivitätswirkungen (s.o.) erfaßt werden können (formal im Marginalmodell/in dynamischer Finanzrechnung; Jones/Wright [Economic] 281ff., Picot/Wenger [Relation] 30f., Williamson [Economics] 206f., auch Schneider [Grundlagen] 269ff., [Transaktion] 1241ff.). Eine spezifische Abgrenzung von Transaktionskosten erfolgt daher nicht. Zu dieser Problematik s. Bössmann [Kosten], Alston/Gillespie [Transaction] 193ff., Brand [Transaktion] 98ff., Föhr [Analyse] 53ff., 58f., Michaelis [Transaktion] 78ff., Richter [Institutionen] 421f., Sauter [Transaktion] 62ff., Schmidt [Organisation] 1856, Witte [Forschung] 452ff.; strategisch etwa Helber [Tiefe] 1616, Picot [Tiefe] 339ff.

Grundgedanke der Transaktionsbetrachtung ist die *dispositive Regelung und Abwicklung des wirtschaftlichen Güteraustauschs*. Als Problembereiche treten dabei Aspekte der *vorlaufenden* Vereinbarung und Festlegung von Leistung und Gegenleistung sowie deren *laufende* und *abschließende* Erfassung, Bewertung und Anpassung auf (s. Abb. 39).⁶⁷ Neben diesem Bezug zu den Phasen der Disposition und Abwicklung von Austauschbeziehungen können mögliche Probleme auch im Hinblick auf die Leistungskomponenten formuliert und weiter präzisiert werden. Hierbei wird zwischen dem Mengen- und dem Wert- bzw. Preisproblem der Arbeit unterschieden.⁶⁸

Das *Mengenproblem* betrifft die sachlich-inhaltliche *Spezifizierung* der Arbeitsleistung. Diese kann einmal über die eingebrachte Arbeitsleistung ('effort') als einfache *Inputvorgabe* oder als konkrete Handlungs- bzw. *Wegvorgabe* ('rules/procedures/actions') erfaßt werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit einer Erfassung der Arbeitsleistung anhand der Arbeitsergebnisse ('outcomes/performance') bzw. einer generellen *Zielkomponente* ('goals' bzw. 'alignment of interests'). Für die Unternehmung ist dies von zweifacher Bedeutung, da Weg- und Zielkomponente nicht nur der Messung und Beurteilung von Arbeitsleistung im Zusammenhang mit der Gegenleistung durch die Unternehmung dienen ('metering problem'), sondern für die vorlaufende Ausrichtung und Koordination der Arbeitsleistung notwendig sind. Mengen- bzw. Spezifikationsprobleme können insbesondere auf Aspekte der *Komplexität*, *Unsicherheit*⁶⁹ und *Wiederholung*⁷⁰ zugrundeliegender Leistungs- bzw. Aufgaben-

⁶⁷ Vgl. Becker [Märkte] 59f., Brand [Transaktion] 115ff., Commons [Economics] 652, Coase [Firm] 390f., Furubotn/Richter [Economics] 9, Jones/Hill [Transaction] 160, Milgrom/Roberts [Economics] 28ff., Mintzberg [Structuring] 81ff., Ouchi [Organization] 97, Picot [Transaktion] 269f., Robins [Transaction] 69, Teece [Scope] 227, Williamson [Institutions] 20, Zajac/Olsen [Strategies] 139ff.

⁶⁸ Vgl. allgem. Alchian [Specificity] 39, Alchian/Demsetz [Costs] 778ff., 781f., Alchian/Woodward [Theory] 110, Barzel [Costs] 6, [Markets] 40ff., Becker [Märkte] 59ff., Eisenhardt [Control] 135, Jones [Culture] 459f., Jones/Wright [Economic] 275ff., Kinnie [Bargaining] 468ff., Laux [Steuerung] 529, Michaelis [Transaktion] 193ff., Mintzberg [Structuring] 6f., 148ff., Ouchi [Control] 835f., 843, Picot [Bedeutung] 371ff., Picot/Wenger [Relation] 32, Rosen [Markets] 78ff., Russel [Ownership] 222ff., Snell [Control] 294ff., Williamson [Approach] 564, Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 251.

⁶⁹ Williamson unterscheidet nicht immer zwischen uncertainty und complexity ([Markets] 23f., 63f. vs. [Economics] 203ff., insbes. Fn. 8), für Arbeitsleistungen regt er ([Institutions] 244-Fn. 6) aber eine Unterscheidung von 'Separability' (für interpersonale Verflechtungen) und 'Creativity' (Art der individuellen Arbeitsleistung) an. Anknüpfungspunkte zum strategischem Management bzw. zur Organisationstheorie s. etwa Brand [Transaktion] 181ff., Bleicher [Zentralisation] 87, Laux [Steuerung] 566ff., Müller [Controlling] 2ff., Schoemaker [Rent] 1188, Schreyögg/Steinmann [Strategic] 93, Mintzberg [Structuring] 222, 268ff. ('comprehensibility' und 'predictability of work').

⁷⁰ 'Routine' bei Jones/Wright ([Economic] 275). Aussagen über Wiederholungseffekte sind nicht eindeutig und ggf. fallspezifisch zu ermitteln, vgl. Alston/Gillespie [Transaction] 206ff., Föhr [Analyse] 61, Milgrom/Roberts [Economics] 31, Picot [Theorie] 147f., Richter [Institutionen] 408, Williamson [Economics] 206f., bes. Brand [Transaktion] 151f.

anforderungen zurückgeführt werden. Das *Preis- oder Wertproblem* der Arbeit tritt bei der Bewertung von Arbeitsleistung zur Bestimmung der Gegenleistung durch die Unternehmung – anhand verfügbarer Leistungsalternativen – auf. Dabei stehen insbesondere Fragen der sachlichen, zeitlichen und persönlichen Differenzierung der Kompensation im Mittelpunkt. Probleme treten bei fehlenden Vergleichsmöglichkeiten auf, d.h. bei zunehmender *Marktdferne der Arbeitsanforderungen* (*Spezifität*⁷¹). Darüber hinaus wird das arbeitsbezogene Wertproblem von einem *Verteilungsproblem* in bezug auf den Unternehmungsertrag überlagert (s. u.).

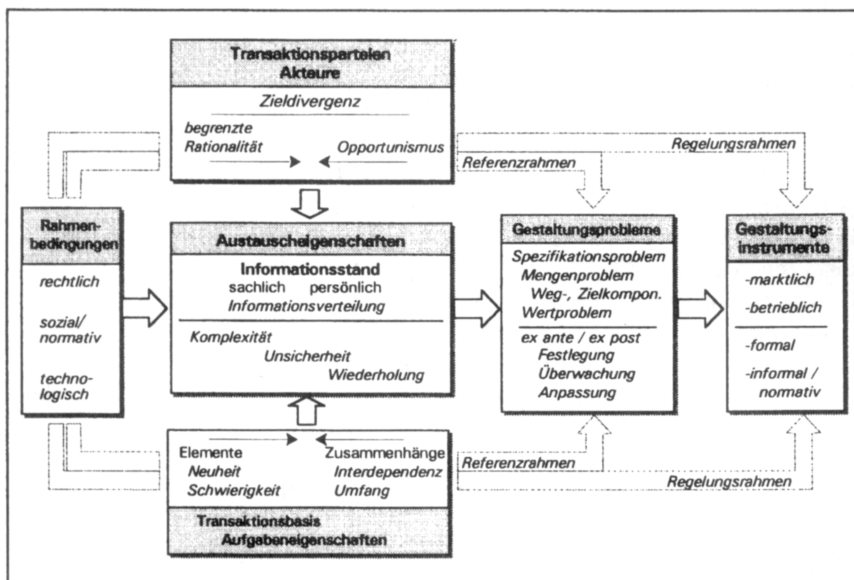


Abbildung 39: Transaktionsbezogene Zusammenhänge im Arbeitsverhältnis⁷²

Mit dieser Kennzeichnung möglicher Teilprobleme der Austauschsituation werden Elemente der Beziehung angesprochen, die eine inhaltliche *Spezifizierung der Leistungen* erschweren oder verhindern. Dies ist dann unproblematisch, wenn ein generelles Einverständnis über den Ausgleich möglicher Risiken, einseitiger Vorteile oder Nachteile getroffen werden kann. Formale Grundlage für das Auftreten eines Transaktionsproblems ist daher das Bestehen

⁷¹ Zielt hier auf die Erfassung der Transaktion relativ zum Markt i. w. S., eine Einschränkung auf reine 'asset specificity' wird als zu eng empfunden. Problematisch erscheint die Tendenz, Spezifität und Spezifizierbarkeit nicht ausreichend zu trennen.

⁷² Vgl. auch Williamson [Markets] 40, Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 260, Jones [Behavior] 685, Picot [Theorie] 148.

eines *Zielkonflikts*⁷³ zwischen den Zielen der Beteiligten sowie die Bereitschaft der jeweiligen Parteien, mögliche Vorteile – auch zu Lasten anderer Parteien – zu nutzen ('strategic behaviour'); sich also i. w. S. *opportunistisch* zu verhalten.⁷⁴ In der Beschäftigungsbeziehung ergibt sich diese Situation aufgrund des komplementären Charakters von Arbeitsleistung und Kompensation für Mitarbeiter und Unternehmung.⁷⁵ Gleichzeitig besteht bei den Mitarbeitern ein Informationsvorsprung hinsichtlich ihrer Leistungskomponente im Mengensbereich, während für die Unternehmung ein Informationsvorsprung im Bereich der (Grenz-)Wertkomponente vorliegt. Er ist die Grundlage möglicher *Informationsdivergenzen* in der Beschäftigungsbeziehung (s. Abb. 39).⁷⁶ Es ist zu erwarten, daß Besonderheiten bei den Arbeitsanforderungen und bei den Kenntnissen der Mitarbeiter derartige Informationsdivergenzen fördern – was gleichzeitig eine Verbindung zu Produktivitäts- und Investitionsproblemen herstellt. Aus der *Sicht der Mitarbeiter* treten dabei speziell Fragen der Lohngerechtigkeit sowie der Arbeitszumutbarkeit und -machbarkeit in den Vordergrund.⁷⁷ Aus der Informationslage der Unternehmung ergeben sich dagegen Probleme der Leistungsdisposition und -koordination auf sachlicher Ebene sowie Motivations- und Anreizprobleme im personellen Bereich. Dies gilt speziell für *Gruppenleistungen* und -interdependenzen ('team production'). Im Ergebnis führen sachliche Leistungsunklarheiten, Zieldivergenzen, potentiell opportunistisches Verhalten und ungleiche Informationsverteilung zu einem *Problem der Leistungsspezifikation* bzw. der Leistungsambiguität ('performance ambiguity'), das als *Transaktions-* oder *Regelungsproblem* neben die

⁷³ 'goal incongruence' bei Ouchi [Markets] 129.

⁷⁴ Vgl. Eisenhardt [Control] 137, Flamholtz [Control] 51, Griesinger [Organization] 485ff., Hill [Cooperation] 501, Ouchi [Markets] 130f., Picot/Dietl [Transaktion] 180, Williamson [Markets] 26ff., [Institutions] 30f., 47f., [Governance] 241f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 259f. Entspricht Annahmen individueller Nutzenmaximierung über alle verfügbaren Handlungsalternativen, s. Becker [Märkte] 57f., Brand [Transaktion] 172, Granovetter [Action] 488, Hax [Theorie] 56f., Michaelis [Transaktion] 105ff., Willman [Contracting] 86; lediglich die Möglichkeit 'regelwidrigen Verhaltens' wird betont, s. Williamson [Economics] 198ff., [Governance] Fn. 3. Problembezogen ist eine explizite Bestimmung notwendig, Ansätze der 'Opportunismus-Kritik' (Kay [Markets] 322) greifen dann nicht.

⁷⁵ Vgl. Gospel/Palmer [Relations] 30, Kraft [Markt] 214f., Puterman [Enterprise] 143f., Sengeberger [Funktion] 105.

⁷⁶ Vgl. Alewell [Märkte] 109ff., Becker [Märkte] 102f., Laux [Steuerung] 525, Okun [Prices] 86, Schneider [Transaktion] 1249f., Siebert/Addison [Markets] 80, 84, Spremann [Information] 562ff., Wachter/Wright [Markets] 248ff., Watson [Management] 126, Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 259f., Willman [Contracting] 85f., Windsperger [Transaktion] 201; 'information impactedness' bei Williamson [Markets] 31ff. bzw. allgemein 'asymmetrische Information', etwa bei Spremann [Information]; ggf. als Agency Ansatz s. Becker [Märkte] 102f., Jones/Wright [Economic] 273f., Föhr [Analyse] 123ff. Für die Leistungsfähigkeit ('adverse selection') und für die Leistung selbst ('moral hazard', 'shirking'; Eisenhardt [Agency] 61, Jones/Wright [Economic] 276, 278, Picot [Theorie] 151f., Spremann [Information] 571ff.).

⁷⁷ Vgl. Baron [Employment] 500, Dow [Authority] 21.

Problemstellungen der Amortisation und Produktivität tritt (s. Abb. 39). Gleichzeitig folgen aus unterschiedlichen aufgabenbezogenen Austauschsituationen unterschiedliche Anforderungen an die eingesetzten Koordinations- und Anreizinstrumente der Personalführung⁷⁸ und schließlich an das Gesamtkonzept eines Beschäftigungssystems.⁷⁹

In der Literatur findet dabei oft wenig Beachtung, daß das Transaktionsproblem lediglich die *Regelungsproblematik der Arbeitsbeziehung* darstellt. Berücksichtigt man die Ausführungen zu Investitions- und Produktivitätseffekten, so bleibt eine reine Transaktionsbetrachtung unvollständig, da sie die *Dimension möglicher Wirkungen im Leistungsverhältnis* nicht erfaßt. In bezug auf Wettbewerbs- und Ressourceneffekte der strategischen Ebene kann auch von der *strategischen Bedeutung eines Transaktionsproblems* gesprochen werden. Zur Abschätzung der *Bedeutung* auftretender Transaktionsprobleme im Rahmen der Personalführung ist folglich eine wirtschaftliche Gesamtbetrachtung notwendig. Erst dann sind Entscheidungen über die Dimensionierung möglicher Problemtoleranzen, den Einsatz einzelner Instrumente sowie die Gesamtgestaltung eines Beschäftigungssystems möglich.⁸⁰

Ausgangspunkt weiterer Gestaltungsüberlegungen ist eine genauere Analyse des Transaktionsproblems der Beschäftigungsbeziehung und der zugrundeliegenden Leistungsbeziehung in ihren Teilkomponenten, so formuliert *Williamson*: „*The analysis of transactions requires that the main behavioral attributes of the human agents ... be recognized. It further requires that the basic attributes with respect to which transactions differ be identified. Transactions are then assigned to governance structures with the object of economizing on transaction costs.*“⁸¹ Eine vollständige Ausarbeitung des zugehörigen theoretischen Ansatzes zur Erfassung der beschäftigungsbezogenen Transaktionsbeziehung geht über das Ziel dieser Arbeit hinaus. Die wichtigsten Ansatzpunkte und Zusammenhänge hierzu sind in Abbildung 39 im Überblick dargestellt. Im

⁷⁸ Vgl. insbes. Ouchi ([Markets] 135, Williamson [Economics] 200.

⁷⁹ Vgl. allgemein Alchian [Specificity] 35ff., Alchian/Woodward [Firm] 68f., Goldberg [Exchange] 339ff., Hax [Theorie] 58, Jones [Culture] 456, Jones/Wright [Economic] 276f., Sengenberger [Funktion] 79f., Spremann [Information] 562f., Zajac/Olsen [Strategies] 135, 137ff. auch kompatibel mit Agency-Überlegungen der Unternehmungsseite, s. Eisenhardt [Agency] 58f., 63, [Control] 136ff., Laux [Anreiz] 1f., Picot [Theorie] 150f.; allgem. Schmidt [Organisation] 1863.

⁸⁰ Vgl. Alchian [Specificity] 39, Alchian/Woodward [Firm] 67ff., Helber [Tiefe] 1610ff., Klein/Crawford/Alchian [Rents] 300, 307, Masten/Meehan/Snyder [Cost] 13ff., Picot [Tiefe] 345ff., Riordan/Williamson [Specificity] 366, Williamson [Analysis] 272f., [Institutions] 61f. andeutungsweise 243, Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 256ff. bzw. Alston/Gillespie [Transaction] 193f. Bei Picot ([Tiefe] 347): „Es ist darauf hinzuweisen, daß ... nicht jede ... spezifische Teilleistung auch strategische Bedeutung hat.“ (z. B. Spezialschraube, best. Softwarelösungen).

⁸¹ Williamson [Economics] 196; vgl. auch Williamson/Ouchi [Program] 349.

folgenden sollen Grundtendenzen des Einsatzes unterschiedlicher Regelungsinstrumente abgeleitet werden, die in eine Gesamtbetrachtung von Beschäftigungssystemen integriert werden können.

b) Analyse der Einsatzmöglichkeiten von Regelungsmechanismen der Beschäftigungsbeziehung

aa) Elemente des marktlichen Regelungsrahmens

Das weitere Gestaltungsproblem besteht in der *Entwicklung und dem Einsatz geeigneter Regelungsinstrumente* für die beschäftigungsbezogene Leistungsbeziehung.⁸² Dabei steht die Anregung, Erhaltung und Abstimmung zielgerichteten Mitarbeiterverhaltens im Vordergrund, wie dies im Zusammenhang mit Instrumenten der personalen Koordination in D.I.3.d zum Ausdruck kommt. Um zu genaueren Aussagen über Regelungselemente bei der Gestaltung von Beschäftigungssystemen zu kommen, ist es zweckmäßig, von einer transaktionsorientierten Analyse der *Eignung und Anforderungen* einzelner Regelungsinstrumente auszugehen.⁸³ Eine strategisch orientierte Analyse kann sich hier überwiegend auf generelle Wirkungstendenzen beschränken. Es erweist sich im folgenden wieder als zweckmäßig, marktliche und betriebliche sowie formale und informale Mechanismen zu unterscheiden.⁸⁴

Grundsätzlich stellt der Arbeitsvertrag den *marktlich-formalen* Rahmen für die Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung im Innenverhältnis – gemäß der jeweiligen Aufgaben- und Anforderungssituation – dar.⁸⁵ Verfügbare *marktliche Regelungen* können entweder direkt auf die Vertragsgestaltung einwirken oder als externer Regelungsrahmen (s. Abb. 39) indirekten Einfluß auf die interne Gestaltung der Beziehung ausüben. Marktlich *formale* Koordinationsinstrumente umfassen alle konkreten vertraglichen Regelungen des Arbeitsverhältnisses und können unterschiedlich detailliert und für verschiedene Zukunftsentwicklungen gestaltet werden. Grob kann zwischen einfach-formalen und differenziert-formalen Vertragskonstruktionen (*classical contracts*) unter-

⁸² Zu den Wirtschaftlichkeitsüberlegungen insbes. Picot/Wenger [Relation] 30ff., Picot/Dietl [Transaktion] 181f., allgemein Wenger [Organisation] 15ff.

⁸³ Vgl. Ouchi [Control] 837ff., Poensgen [Koordination] 1137.

⁸⁴ Vgl. Flamholtz [Control] 51f., Sauter [Transaktion] 72ff., Spremann [Information] 576f., Wilkins/Ouchi [Culture] 472, Williamson/Ouchi [Program] 360.

⁸⁵ Vgl. Becker [Märkte] 55ff., 86f., Macneil [Relations], Ouchi [Markets] 132f., Picot/Dietl [Transaktion] 181f., Schneider [Transaktion] 1241, Wenger [Organisation] 130ff., 186ff., Williamson [Markets] 72, [Institutions] 218ff., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 261ff.

schieden werden. Im Falle *inhaltlich-substantieller* Vertragsprobleme besteht insbesondere die Möglichkeit, diese durch allgemeiner gehaltene Verfahrensregeln oder Regelungsinstitutionen, d.h. *formal-prozedurale* Elemente, zu kompensieren (*neoclassical contracts*). Wo auch dies nicht vollständig möglich ist, können formal-vertragliche Regelungen nur eine ‘Regelungsmatrix’ (formal-) *relationaler Vertragselemente* bilden,⁸⁶ wie es im Arbeitsvertrag der Fall ist. Dann wird auch von unvollständigen Verträgen (*‘incomplete contracts’*) gesprochen.⁸⁷

Eine Vereinfachung der Austauschbeziehung kann durch *informale Reputationseffekte aufgrund marktlicher Wiederholung* erzielt werden. In diesem Zusammenhang können sachliche Regelungsprobleme durch *persönliche Informationen* zu den Transaktionsparteien, speziell zu deren ‘Leistungsverhalten’, kompensiert werden. Dabei steht zunächst die *Auswahl der Transaktionspartner* im Vordergrund. Grundsätzlich kann sich aber ein Übergang zur stärkeren Gewichtung informaler Aspekte der Beziehung entwickeln. Entsprechend wird hier davon ausgegangen, daß alle marktlichen (und betrieblichen) Koordinationsformen mit informalen Elementen kombiniert und ergänzt werden können. Besondere Bedeutung wird informalen Regelungselementen in relationalen Vertragsbeziehungen zugeschrieben, dann kann von *informal-relationalen* Beziehungen gesprochen werden.⁸⁸ Ein wichtiger Aspekt informaler Regelungsbeziehungen ist deren *normativer Gehalt*. Hier kann grob zwischen *einfachen Reputationseffekten* und *komplex-normativen* Beziehungselementen unterschieden werden. Typisches Beispiel für letztere sind Handelsbräuche oder berufsständische Verhaltensnormen.⁸⁹ Im Extremfall persönlich orientierter marktlich-normativer Abstimmung – eines ‘meeting of minds’ – können die sachlichen Leistungszusammenhänge in den Hintergrund treten. Dann ist eine Leistungsbeziehung auch bei *hoher Leistungsambiguität* möglich. Grundvor-

⁸⁶ Macneils Konzept des relationalen Vertrages ist als Kombination formaler und informaler Komponenten in einem weiten prozeduralen Rahmen (‘constitution’, Furubotn/Richter [Economics] 22f.) zu interpretieren (Macneil [Contracts] 720ff., 758ff., [Relations] 902ff.).

⁸⁷ Vgl. Albach [Kosten] 33ff., Becker [Märkte] 62ff., Föhr [Analyse] 64ff., 103ff., Furubotn/Richter [Economics] 20f., Helber [Tiefe] 1608f., Klein [Contracts] 598, [Transaction] 356, Klein/Crawford/Alchian [Rents] 316f., Macneil [Contracts] 720ff., 738ff., 758ff., [Relations] 862ff., 886ff., Michaelis [Transaktion] 70f., Okun [Prices] 87ff., Ouchi [Markets] 132f., Picot/Wenger [Relation] 29ff., Richter [Institutionen] 406f., Spremann [Information] 573ff., Wachter/Wright [Markets] 253ff., Wenger [Organisation] 204ff., Williamson [Analysis] 271ff., [Economics] 209, [Governance] 236ff., 248ff., [Markets] 64ff., 75.

⁸⁸ Vgl. Becker [Märkte] 67ff., Hill [Cooperation] 505, Macneil [Relations] 902ff., Williamson [Institutions] 58 (‘Atmosphäre’-Gedanke). In der Literatur werden relationale Elemente in marktlichen Beziehungen kaum explizit behandelt; andeutungsweise bei Picot/Dietl [Transaktion] 182. Im betrieblichen Clan-Gedanken von Ouchi (s.u.) eher überbetont, s. Sauter [Transaktion] 71ff.

⁸⁹ Vgl. Sadowski [Kultur] 226, Whipp/Rosenfeld/Pettigrew [Culture] 567; zu Normen allgemein s. etwa Goodman/Ravlin/Schminke [Groups] 150 ff.

aussetzung ist die Verlässlichkeit personaler Information bzw. informaler Regelungselemente ('trust relation').⁹⁰

Allen rein marktlichen Regelungen ist gemeinsam, daß eine *Mindestspezifikation der Leistungselemente* notwendig ist. Soweit dabei grundsätzliche Probleme bestehen, ergeben sich zusätzliche Regelungsmöglichkeiten durch die *Einbindung in betrieblich-hierarchische Strukturen*. Marktliche Regelungen bilden in diesem Falle die zugehörigen Rahmenbedingungen, wie etwa für den Arbeitsvertrag (s. C.I.3).⁹¹ Eine Besonderheit der Arbeitsbeziehung, insbesondere der industriellen, ist der Einfluß sachmittel- und prozeßbezogener Leistungszusammenhänge sowie arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen auf die *Internalisierung* der Arbeitsbeziehung, auch bei relativ geringem Regelungsbedarf der Austauschsituation (s. III.5).⁹²

bb) Betrachtung betrieblicher Regelungsinstrumente

Für die Unternehmung steht bei der internen Ausgestaltung der Regelungsbeziehung das *Mengenproblem* der Mitarbeiterleistung im Vordergrund. Eine eingehendere Untersuchung der Eignung und Anforderungen unterschiedlicher *formaler* Regelungsinstrumente der Arbeitsbeziehung hat dabei wieder sachliche und persönliche Wirkungsaspekte zu unterscheiden (s. D.I.3.d). Bei der *sachlich-inhaltlich*, direkt an der Arbeitsaufgabe orientierten Konkretisierung und Disposition der Leistungselemente kann auch von der sachlichen Basis der Koordination gesprochen werden. Aus den zugehörigen Gestaltungsmaßnahmen resultiert die direkt aufgabenbezogene Austauschsituation im Beschäftigungsverhältnis; ihr Bezug zu Verhaltenswirkungen ist zunächst sekundär. Darüber hinaus können Instrumente der Koordination auch primär auf die Erreichung *personalen Leistungseffekte* ausgerichtet und als *Anreizsysteme* konzipiert sein. Beide Aspekte gehen bei der Gestaltung der Beschäftigungsbe-

⁹⁰ Vgl. Becker [Märkte] 103, Furubotn/Richter [Economics] 21f., Granovetter [Action] 489ff., 494ff., 502, Hill [Cooperation] 505ff., Klein [Contracts] 595, Klein/Crawford/Alchian [Rents] 303f., Macneil [Contracts] 785ff., [Relations] 862, Okun [Prices] 51, Ouchi [Markets] 131f., [Control] 838, Picot/Wenger [Relation] 34, Spremann [Information] 578, [Reputation] 613, 619, Steih/Pfaffmann [Markt] 90f., Williamson [Markets] 106ff., [Institutions] 259ff., [Governance] 243f., 246. Zu langfristig-marktlichen Konsequenzen opportunistischen Handelns s. Hill [Cooperation] 501ff.

⁹¹ Vgl. Coase [Firm] 391, Rosen [Markets] 78f., Sauter [Transaktion] 49ff., 56ff., Schneider [Transaktion] 1248f., Williamson [Analysis] 272ff., [Markets] 25.

⁹² Vgl. Alchian/Demsetz [Costs] 783f., Picot [Transaktion] 273ff., Picot/Wenger [Relation] 32ff., Sauter [Transaktion] 28ff., Williamson [Governance] 252f. Zur Problematik einer rein sachlichen Perspektive bei 'non-separabilities' s. Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 254f., Becker [Märkte] 49f.; betriebswirtschaftlich als Aussagen der Arbeits- und Leistungsbewertung bei komplexen Leistungsstrukturen, allg. Reichwald [Arbeit] 304ff.

ziehung und im Hinblick auf Verhaltenseffekte ineinander über.⁹³ Zur Untersuchung der Eignung und Anforderungen von Koordinationsinstrumenten ist diese Unterscheidung jedoch von Vorteil. Jedes Instrument kann entsprechend auf unterschiedliche Ausgestaltungs- und Einsatzmöglichkeiten im Zusammenhang mit der betrieblichen Integration der Mitarbeiter untersucht werden, was hier wieder nur vereinfachend für die grundsätzlichen strategischen Überlegungen angestellt werden soll.⁹⁴

Bei den *formalen Instrumenten* werden in D.I.3.d persönliche und sachlich-strukturelle Instrumente unterschieden (s. Tab. 6). Im Rahmen einer genaueren Untersuchung der *Einsatzmöglichkeiten* dieser Instrumente aus Sicht der Personalwirtschaft stehen das notwendige Problem- und Lösungswissen der Entscheidungsträger sowie das Vorgabenverständnis und die Umsetzungsfähigkeiten der Ausführenden im Mittelpunkt. Analog zu den Annahmen der ‘beschränkten Rationalität’ kann hier von Anforderungen an die ‘persönliche Kapazität’ gesprochen werden. Bei *persönlichen Instrumenten* werden Einsatzmöglichkeiten bei steigendem Problemumfang überwiegend durch die Kapazitäten der beteiligten Entscheidungsträger bestimmt. Dies kommt insbesondere bei der *persönlichen Weisung* zum Tragen. Für Instrumente der *Selbstabstimmung* sind diese Überlegungen auf die Gruppe auszudehnen, wobei der Einsatz der Selbstabstimmung sowohl vom (Eigen-)Verständnis der Aufgabe als auch von der sachlichen und sozialen Integration im jeweiligen Aufgabenbereich – als personale Anforderung – abhängt. Als weitere Besonderheit persönlicher Instrumente sind die informalen (Anreiz-)Wirkungen der persönlichen Interaktion, insbesondere der Autoritätsbeziehung⁹⁵ – wie auch der Delegation und Partizipation⁹⁶ – zu berücksichtigen. Insgesamt ergeben sich flexible, sehr direkte Einsatzmöglichkeiten persönlicher Instrumente, sowohl in der vorlaufenden Disposition als auch in der laufenden Anpassung der Leistungsbeziehung, die durch die mentalen und sozialen ‘Kapazitäten’ der Mitarbeiter beschränkt werden.⁹⁷ Eine Sonderstellung nehmen Instrumente der Entscheidungsbeteiligung, insbesondere der kollektiven Repräsentation ein, da sie Einfluß auf die

⁹³ Vgl. insbes. Baron [Employment] 497ff., Laux [Steuerung] 523, Ouchi [Control] 841., Staehle [Management] 505, Weber [Controlling] 277.

⁹⁴ Vgl. Alchian/Demsetz [Costs] 782, Alston/Gillespie [Transaction] 197f., Dill/Hügler [Kultur] 148ff., Eisenhardt [Control] 135f., Flamholtz [Control] 52, Jones/Hill [Transaction] 163, Kieser/Kubicek [Organisation] 100ff., Laux [Steuerung] 521ff., Michaelis [Transaktion] 236ff., Picot [Bedeutung] 371f., Williamson/Bhargava [Control] 134ff.; analog als Agency-Problem s. Laux [Steuerung] 521ff., Picot [Bedeutung] 370ff., Eisenhardt [Control] 136f.

⁹⁵ Vgl. Becker [Märkte] 69f., 87.

⁹⁶ Vgl. Kraft [Markt] 218ff.

⁹⁷ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 148, Eisenhardt [Control] 143, Jones [Behavior] 686, Kieser/Kubicek [Organisation] 105f., Michaelis [Transaktion] 248ff., Mintzberg [Structuring] 3ff., 161ff., 182f., [Management] 101, Müller [Controlling] 103f., Williamson [Markets] 126f., [Governance] 240.

Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung (prozedural) und die Leistungskomponenten (substantiell) haben.⁹⁸

Bei *sachlich-strukturellen* Instrumenten sind die Überlegungen zu den einzelnen Instrumenten noch genauer zu differenzieren; im Vordergrund steht dabei zunächst die formal-aufgabenbezogene Regelung der Leistungskomponenten. Grundlegende Unterschiede zwischen den Instrumenten der Planung und Programmierung leiten sich aus der Abgrenzung beider Instrumente ab. Während die Planung eine Problemstellung fallbezogen erfasst, werden im Rahmen der Programmierung gleich oder ähnlich wiederkehrende Problemelemente geregelt.⁹⁹ Im Gegensatz zu persönlichen Instrumenten ergeben sich für beide Instrumente mit den erweiterten Möglichkeiten der Erfassung einer Problemstellung auch zusätzliche Anforderungen an die formale, insbesondere die vorlaufende Erfassbarkeit der Leistungskomponenten. Bei der *Planung* kann nach Regelungspräzision bzw. -umfang zwischen Detailplanung und Rahmenplanung unterschieden werden. Die *konkrete Detailplanung* ähnelt den Vorgaben der persönlichen Weisung und setzt eine relativ hohe formale Erfassbarkeit voraus. Bei komplexen Problemstellungen sind dagegen oft nur allgemeine, grob strukturierende (*Rahmen-*)*Planungsvorgaben* möglich.¹⁰⁰ Hier muß bei den Mitarbeitern ein vertieftes internes Betriebsverständnis vorausgesetzt werden. Die Regelung der Transaktionsbeziehung erfolgt entsprechend nur unvollständig. Analoge Überlegungen gelten auch für die *Programmierung*. Wobei für die Programmierung auch Möglichkeiten der Generalisierung von Regelungen gegeben sein müssen. Bei umfangreicher Programmierung ergeben sich aus der Vermittlung und dem Erlernen von Regeln besondere Anforderungen an die zeitliche Dauer der Beschäftigung. Entsprechend kann die Programmierung aufgrund ihrer Anforderungen vielfach nur einen Rahmen für weitere strukturelle und persönliche Regelungen bilden. Für die Gesamtheit formaler Regelungen mit sachlicher Orientierung sind darüber hinaus Wirkungen auf die resultierende Dispositionsfreiheit und das Mitarbeiterverhalten zu beachten.¹⁰¹

⁹⁸ Vgl. Becker [Märkte] 89.

⁹⁹ Vgl. Kieser/Kubicek [Organisation] 110, 114, 'Programmierbarkeit von Entscheidungen', Staehle [Management] 504, 718. Für beide Instrumente sind auch Steuerungskomponenten zu berücksichtigen.

¹⁰⁰ Vgl. Kieser/Kubicek [Organisation] 114f., Gutenberg [Grundlagen] 239ff.; Macneil [Contracts] 759: „...planning is likely to focus on the manner in which the relation is to operate; such planning is thus constitutional and procedural rather than substantive.“ Auf weitere Differenzierungs- und Kombinationsmöglichkeiten wird verzichtet.

¹⁰¹ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 149, Eisenhardt [Control] 141f., Kieser/Kubicek [Organisation] 112ff., Mintzberg [Structuring] 5ff., 88, 148ff., Ouchi [Control] 841, Piore [Segmente] 74f., Spremann [Information] 577, Staehle [Management] 717f., spez. für 'trust'-Beziehungen Griesinger [Organization] 487, Jones [Behavior] 693, Baron [Employment] 497.

Sachlich-strukturelle Instrumente sind darüber hinaus Basis *personalen Anreizsysteme*. Für deren inhaltliche Ausgestaltung gelten die Überlegungen aus D.I.2.f. Zur Regelung der Leistungsbeziehung sind zunächst *einfache Anreizsysteme* mit direktem Leistungsbezug und überwiegend kurzfristiger, monetärer Ausrichtung denkbar. Diese erfordern klare Kriterien der Leistungsmessung und Bewertung.¹⁰² Sie eignen sich folglich nur für relativ eindeutige Arbeitssituationen und können damit nur in begrenztem Umfang einen Beitrag zur Regelung der Beschäftigungsbeziehung erbringen. Beim Einsatz *differenzierter Anreizsysteme* besteht jedoch die Möglichkeit eines Bezugs zu allgemeineren Aspekten der Mitarbeiterleistung sowohl nach der Art als auch nach der zeitlichen Entwicklung von Leistungskomponenten. Im Mittelpunkt steht hier die generelle Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens auf relevante Unternehmungsziele.¹⁰³ Hervorzuheben sind Möglichkeiten des *zeitlichen Vorteilsausgleichs* in der Leistungsbeziehung und der Förderung einer *langfristig stabilen Austauschbeziehung* (s. o.).¹⁰⁴ Damit ist sowohl ein eigenständiger Beitrag zur Regelung der Beschäftigungsbeziehung als auch die Unterstützung weiterer formaler und informaler Regelungszusammenhänge denkbar. Zusätzlich können *kollektive Regelungsstrukturen* zur Steuerung und Abstimmung der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmung, als formal-neoklassische Elemente, eingeführt werden.¹⁰⁵ Allerdings werden neben Legitimationseffekten auch *potentiell negative Wirkungen detailliert-formaler Instrumente in komplexen Leistungssituationen* betont, sowohl für die sachliche Erfassung als auch für die Motivation der Mitarbeiter (s. o., 'Kontroll-/Bürokratieproblem'¹⁰⁶). In diesem Zusammenhang sind die langfristigen und generellen Anreizwirkungen *leistungsorientierter* Beförderungs- und Laufbahnstrukturen als Gestaltungsmöglichkeiten hervorzuheben.¹⁰⁷

¹⁰² Entspricht traditionellen Systemen der Arbeits- und Leistungsbewertung bei Leistungslohn (Willman [Contracting] 89).

¹⁰³ Entspricht dem Kernproblem der Control- und Agency/Contract Überlegungen s. etwa Eisenhardt [Agency] 60f.

¹⁰⁴ Vgl. Alston/Gillespie [Transaction] 208f., Becker [Märkte] 122ff., Doeringer/Piore [Markets] 84f., Ouchi [Control] 838, Rosen [Markets] 82f., 86, Wachter/Wright [Markets] 252, Williamson [Markets] 74, Williamson/Bhargava [Control] 134ff., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 273ff. Monetäre Ausgleichswirkungen sind in Verbindung mit Informationswirkungen der Transaktions-Wiederholung zu sehen (Wachter/Wright [Markets] 251f.).

¹⁰⁵ Vgl. Alston/Gillespie [Transaction] 198; 'governance structures', Williamson [Governance] 249f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 269ff.

¹⁰⁶ Vgl. Ouchi [Control] 841ff., Baron [Employment] 496ff., Dill/Hügler [Kultur] 148f., Mintzberg [Structuring] 88ff., 334ff., Staehle [Management] 430f., Watson [Management] 54, Willman [Contracting] 89f., 'atmosphere'-Effekte bei Williamson [Markets] 54ff., 257; Keller [Märkte] 68f.

¹⁰⁷ Vgl. DeAlesi [Costs] 73ff., Richter [Institutionen] 410ff., Sauter [Transaktion] 115ff., Wenger [Theorie] 178ff. Principal-Agent-Überlegungen (s. etwa Picot [Bedeutung] 370ff.) sind analog um Team-Aspekte zu ergänzen.

Darüber hinaus stellt sich die Frage der *informalen* Instrumente personaler Koordination. Dies gilt besonders aufgrund des persönlich-relationalen Charakters der Arbeitsbeziehung.¹⁰⁸ Auch hier kann wieder nach dem Umfang des normativen Gehalts der Beziehung zwischen einfachen und komplexen Beziehungsmustern unterschieden werden. Zu den *einfach-informalen* Regelungsmechanismen sind betriebliche Reputations-, Informations- und Handlungsbeziehungen zu rechnen, wie sie sich im Zusammenhang mit der sachlichen Integration in die Leistungsprozesse und das Sozialgefüge der Unternehmung mit der Zeit ergeben.¹⁰⁹ Der Beitrag betrieblicher Sozialisationsprozesse ist hier eher gering bzw. rein auf die Kenntnis betrieblicher Normen beschränkt. Die einfach relationale Beziehung richtet sich damit auch eher auf direkte Elemente der Arbeitsleistung bzw. des Arbeitsverhaltens.¹¹⁰ Anders bei *komplex-normativen* Regelungsmechanismen, hier wird im Extremfall von einer Akzeptanz und Verinnerlichung betrieblicher Normen ausgegangen, wie etwa im Rahmen des Idealtyps der *Clan-Koordination* von *Ouchi* ([Markets]).¹¹¹ Dabei gilt allerdings: „*This should not be viewed simply as a device to increase profits by over-working or misleading the employees, nor as an adolescent urge for belonging. It promotes a closer approximation of the employees' potentially available true rates of substitution ... and enables each team member to achieve a more preferred situation.*“¹¹²

Eine wichtige Wirkung normativer Koordination ist die Verminderung der Wahrscheinlichkeit opportunistischen Handelns durch Angleichung von Handlungspräferenzen sowie durch Zielübereinkunft bzw. -konvergenz der Transaktionspartner.¹¹³ Informale Koordinationsmechanismen sind daher nur bedingt an konkret erfaßbare Arbeitsaufgaben gebunden, sondern können Arbeitssitua-

¹⁰⁸ Vgl. Becker [Märkte] 68f., Williamson [Markets] 38f., allg. Granovetter [Action].

¹⁰⁹ Vgl. Williamson [Governance] 240, Picot [Bedeutung] 371 ff., Piore [Segmente] 74 ff., Sauter [Transaktion] 51 ff., Okun [Prices] 89 ff., wirkungsbezogen s. Becker [Märkte] 127.

¹¹⁰ Wirkungen sachlicher und persönlicher Informationen auf die Allokationseffizienz sind ebenfalls zu berücksichtigen, etwa als 'permanent screening'- Alchian/Demsetz [Costs] 795, Becker [Märkte] 122 ff.

¹¹¹ Vgl. Ouchi [Control] 837 ff., Doeringer/Piore [Markets] 22 ff., Heinen [Kultur] 9f., 23, Keller [Märkte] 66 ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 118 ff., Mintzberg [Structuring] 97 ff., [Management] 101, Michaelis [Transaktion] 126 ff.; 'social supervision' bei Puterman [Enterprise] 145 ff., kritisch Kieser/Kubicek [Organisation] 123 f., Wenger [Organisation] 81 ff. Nicht als Gesamtkonzept einer 'Clan-Kultur' nach Ouchi [Markets] 138 f.; in diesem Sinne in Wilkins/Ouchi [Culture]; als 'Management-Style' in Williamson/Ouchi [Program], überzeichnet als 'Ideologie' bei Mintzberg [Management] 222 ff.

¹¹² Alchian/Demsetz [Costs] 791; Hill [Cooperation] 503 ff. – bei ausgeglichener Leistungsbeziehung.

¹¹³ Vgl. Wilkins/Ouchi [Culture] 471 f., 476 f.; Dill/Hügler [Kultur] 151, Eisenhardt [Control] 136, Mintzberg [Structuring] 98 f., Ouchi [Markets] 131 f., Williamson [Economics] 199; ggf. sind auch Selektionseffekte denkbar (Wilkins/Ouchi [Culture] 471, Heinen [Kultur] 151, Ramser [Kontrakt] 636).

tion und Mitarbeiterverhalten als Ganzheit erfassen und damit Leistungs- und Koordinationswirkungen bei unterschiedlicher *Leistungsambiguität* entfalten.¹¹⁴ Voraussetzung hierfür ist sowohl die *zeitliche Bindungsdauer* als auch die *interne Perspektive* der Mitarbeiter, d. h. der Wunsch nach sozialer Integration und die Identifikation mit den Leistungszielen der Unternehmung.¹¹⁵ Zentrale Einflußmöglichkeiten der Personalführung können hierbei geeigneten Beschäftigungsperspektiven sowie Ausbildungs- bzw. Entwicklungsmaßnahmen zugeschrieben werden.¹¹⁶ Analog zur marktlichen Perspektive ist die Wahrnehmung *ausgeglichener* Transaktionsbeziehungen auch für die Stabilität intern-normativer Regelungselemente von Bedeutung. Grundlage einer Einschätzung der Leistungsbeziehung ist zunächst die *Reputation* der Parteien. Darüber hinaus sind Fragen substantieller und prozeduraler *Gerechtigkeit* im Rahmen der Überwachung und Einhaltung ausgeglichener Leistungsbeziehungen zu beachten ('norm of reciprocity/equity').¹¹⁷

c) Konsequenzen für die strategische Personalführung

Zusammenfassend lassen sich für den Einsatz der Regelungsmechanismen einige grundsätzliche Ergebnisse festhalten. So sind bereits aus der allgemeinen Darstellung *Substitutions- und Kombinationsmöglichkeiten* zwischen den Instrumenten erkennbar; das gilt insbesondere für informale Komponenten.¹¹⁸ Weitere Hinweise ergeben sich aus der Unterscheidung aufgaben- und anreiz-orientierter Instrumente. Die aufgabenbezogene Regelung der Beschäftigungs-

¹¹⁴ Vgl. Becker [Märkte] 68, Jones [Culture] 458, Macneil [Contracts] 738ff., 747f., Osterman [Systems] 56, 62, Ouchi [Markets] 123f., 134ff., Picot [Transaktion] 278f., Spremann [Information] 577, Wilkins/Ouchi [Culture] 476f., Williamson [Governance] 240f.; analoge Unterscheidung zwischen 'perfunctory' (passiver) und 'consummate' (antizipativer) Kooperation bei Williamson [Markets] 69f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 266f.

¹¹⁵ Denkbar sind weitere Möglichkeiten sozialer Integration, etwa im Zusammenhang mit Gruppenprozessen, s. Baron [Employment] 516f., auch Williamson [Markets] 44f.

¹¹⁶ 'Standardisation of skills', 'indoctrination' bei Mintzberg [Structuring] 6, 95ff., vgl. Becker [Märkte] 122ff., Dill/Hügler [Kultur] 198ff., Jones/Wright [Economic] 280, [Management] 175f., Ouchi [Markets] 132f., 138, Ouchi/Price [Clans] 64f., Wilkins/Ouchi [Culture] 474f.

¹¹⁷ Vgl. Alston/Gillespie [Transaction] 206, Alewell [Märkte] 188ff., Becker [Märkte] 126ff., Jones [Behavior] 693, Jones/Wright [Economic] 277, Okun [Prices] 51f., Osterman [Markets] 326f., Ouchi [Control] 842, Picot [Bedeutung] 374f., Spremann [Information] 578, Steih/Pfaffmann [Markt] 90f., Wachter/Wright [Markets] 251f., Wenger [Organisation] 69ff., Wilkins/Ouchi [Culture] 471, Williamson [Institutions] 259ff., Zajac/Olsen [Strategies] 140f.; motivationsbezogen s. Baron [Employment] 599ff. bzw. für Expropriationserwartungen-/möglichkeiten, Picot/Wenger [Relation] 32ff.

¹¹⁸ Vgl. Baron [Employment] 511, Dill/Hügler [Kultur] 151, Granovetter [Action] 489, 502, Heinen [Kultur] 37, Mintzberg [Management] 103, 222, Ouchi/Price [Clans] 65f., Williamson [Markets] 55, Williamson/Ouchi [Program] 361; allgem. Kieser/Kubicek [Organisation] 191ff.

beziehung konkretisiert die sachlich-inhaltlichen Zusammenhänge der Leistungsbeziehung. Hier zeigen sich erste Zusammenhänge zwischen der Ambiguität der Transaktionsbeziehung und der Eignung und Ausgestaltung der Regelungsinstrumente. Analoge Beziehungen sind auch für die Gestaltung der zugehörigen personalen Anreizsysteme zu erkennen. Der Regelungszusammenhang insgesamt ist unter den Gesichtspunkten sachlicher und personalmotivationaler Wirkungen zu beurteilen. Für diesen zeichnet sich aus Eignungsüberlegungen mit zunehmender Ambiguität ein Übergang von personalen zu sachlich-strukturellen und weiter zu normativ-informalen Instrumenten ab.¹¹⁹ Bezieht man die abgeleiteten Anforderungen an die Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung – sowohl aus sachlich-aufgabenbezogener als auch aus personal-anreizbezogener Sicht – mit ein, so ergeben sich parallel zur Regelungsproblematik *zunehmende Anforderungen an die sachliche und soziale Einbindung der Mitarbeiter*.¹²⁰ Es entsteht somit eine Verbindung zwischen transaktionsrelevanten Eigenschaften der Arbeitsaufgaben und der Gestaltung von Mitarbeiterpotential und -einsatz im Gesamtzusammenhang eines Beschäftigungssystems. In einem weiteren Schritt sind diese Aussagen zum Einsatz einzelner Instrumente für die Gesamtheit strategischer Regelungen der Beschäftigungsbeziehung im Rahmen eines Beschäftigungssystems konkret zu formulieren (s. III.5).

Auf strategischer Ebene sind darüber hinaus wieder Freiräume bei der Gestaltung der Aufgabensituation im Hinblick auf Regelungszusammenhänge zu berücksichtigen.¹²¹ Hierbei sind zwei Gestaltungsrichtungen denkbar, eine *absolute Verminderung der Regelungsproblematik* und eine *Veränderung der Regelungsproblematik im Hinblick auf die verfügbaren Regelungsinstrumente*. Für beide Bereiche stehen Möglichkeiten einer Erfassung der Mitarbeiterleistung bei der Aufgabenerfüllung im Vordergrund. Nach der Terminologie von Jones ([Behavior]) zielt diese Art der Aufgabengestaltung auf eine Verbesserung der *'task visibility'*, wobei hier auch von einer *'performance visibility'*, also *'Leistungs-sichtbarkeit'* gesprochen werden kann. Da sich die Spezifikationsproblematik überwiegend auf die Mengenkomponekte der Mitarbeiterleistung bezieht, kann eine Verbesserung der Leistungserfassung *input-*, d.h. anstrengungs- und tätigkeitsorientiert, sowie *output-*, d.h. ergebnisorientiert, erfolgen.

¹¹⁹ Vgl. Baron [Employment] 497ff., Mintzberg [Management] 101ff., Ouchi [Markets] 138f., Spremann [Information] 577.

¹²⁰ Entspricht damit auch der Interpretation Schneiders ([Transaktion] 1249f.) einer Eingrenzung von (erwarteten) Risiken mangelnder und ungleich verteilter Information; hier jedoch aus Sicht der Unternehmung (Siebert/Addison [Markets] 80).

¹²¹ Vgl. allgem. Eisenhardt [Control] 147, Lutz [Markt] 36ff., Mintzberg [Structuring] 69ff., 100ff., Osterman [Structures] 352f., Willman [Contracting] 89, Williamson [Governance] 245, 254ff.

Der regelungsorientierten Aufgabengestaltung geht eine Analyse der relevanten Einflußfaktoren voraus. Sachlich-inhaltliche Einflußfaktoren sind hier die Komplexität, Unsicherheit und sachliche Wiederholung der Aufgabenkomponenten sowie deren marktliche Spezifität. Wie in Abbildung 39 dargestellt, können hierzu weitere Eigenschaften der Arbeitsinhalte als vorgelagerte Einflußfaktoren erfaßt werden. Speziell wird die Neuheit und Schwierigkeit der entstehenden *Arbeitsinhalte* sowie Art und Umfang der *Arbeitsinterdependenzen* hervorgehoben. Für die jeweilige Problemstellung sind die konkreten Beziehungen zwischen unterschiedlichen Einflußebenen konkret zu bestimmen. Relevant sind etwa Wirkungen der Aufgabenschwierigkeit und Interdependenzen auf die Komplexität. Weitere Einflußkomponente ist die begrenzte Rationalität der Führungseinheiten, welche für die strategische Personalführung überwiegend als Möglichkeiten der Informationsverarbeitung bzw. als verfügbare Informationstechnologie zu interpretieren ist.

Betrachtet man regelungsorientierte Möglichkeiten der Aufgabengestaltung, so handelt es sich im Rahmen einer gegebenen Gesamtaufgabe weitgehend um die *Aufgabenteilung* zwischen Organisationseinheiten¹²² sowie um die Bestimmung des *technischen Anteils* der Aufgabenerfüllung, also letztlich um die Aufgabenteilung zwischen Mitarbeitern und Technik. Hier sollen nur einige zentrale Überlegungen zu Regelungskonsequenzen der Aufgabengestaltung angesprochen werden.¹²³ Betrachtet man in einem ersten Schritt die Mengenkomponekte der Aufgabenteilung, so führt *Mengenteilung* in geeignetem Umfang zu Vergleichsmöglichkeiten zwischen Mitarbeitern und damit zu input- und outputbezogenen Ansatzpunkten der Leistungserfassung. Gleiches gilt für die *Standardisierung*, wobei diese bei der Aufgabenerfüllung oder dem Leistungsergebnis ansetzen kann und somit die sachliche (und zeitliche) Wiederholung erhöht.

Weiter ist der *qualitative* Aspekt der Aufgabengestaltung, die *Artenteilung* und damit die Bildung eher genereller oder spezieller Aufgabeninhalte zu berücksichtigen. Hierbei sind allgemeine Aussagen zu Regelungseffekten problematisch, da nach Input- oder Output-Kriterien Regelungsvereinfachungen sowohl für generelle als auch für spezielle Aufgaben denkbar sind. So können bei generellen Aufgaben Regelungswirkungen der *Leistungsabgeschlossenheit*, Entkoppelung und Marktanbindung im Vordergrund stehen.¹²⁴ Spezialisierung

¹²² Vgl. Bleicher [Zentralisation] 57ff.

¹²³ Vgl. Jones [Behavior] 685ff. Picot ([Tiefe] 348ff.) weist auf Skaleneffekte und Transaktionsvorteile der Standardisierung hin, bei marktlicher Ausrichtung ist auch eine Verminderung von Monopoleffekten zu erwarten.

¹²⁴ Vgl. Laux [Steuerung] 575, Mintzberg [Structuring] 118ff., Jones [Behavior] 692f.; 'End-Objekt-Orientierung' Bleicher [Zentralisation] 59f.

kann sowohl im Hinblick auf eine *Aufgabenvereinfachung*¹²⁵ erfolgen als auch Grundlage weiterer Mengenteilung durch Zusammenfassung gleicher und ähnlicher Teilaufgaben sein. Da die Gesamtaufgabe nicht beeinflusst wird, kommen Maßnahmen der Artenteilung auf strategischer Ebene besonders in einer Verlagerung von Aufgabeninhalten zum Ausdruck.¹²⁶ Gerade die Artenteilung kann dabei auch im Hinblick auf Unterschiede in den Regelungsmöglichkeiten für unterschiedliche Arbeitsmarktsegmente bzw. Beschäftigungssysteme erfolgen.

Soweit man weiter von einem regelungsorientierten Technikeinsatz in den Leistungsprozessen als eigenständigem Regelungsmechanismus ausgeht, entspricht dies Grundgedanken eines *'technical control'* oder *'technischer Koordination'* (s. D.I.3.d). Bei einer derartigen Gestaltung des technischen Anteils der Aufgabenerfüllung steht – in erweiterter Betrachtung – die *Regelungsfunktion der Technologie* im Vordergrund (s. E.IV.2). Hierzu rechnen die meisten Autoren nicht nur die rein technische Vorgabe der Aufgabenerfüllung, sondern auch die direkt zugehörigen Möglichkeiten dispositiver Vorgaben durch formale Regeln, was oben als Regelungsorientierung der Aufgabengestaltung bezeichnet wird. Im Rahmen des *'technical control'* ergibt sich damit einmal ein *rein technischer Regelungsaspekt* der Gestaltung von Arbeitsinhalten und Arbeitszusammenhängen.¹²⁷ Darüber hinaus kann der Technikeinsatz im Hinblick auf den *vereinfachten Einsatz von Regelungsmechanismen* erfolgen. Im Fertigungsbereich werden insbesondere Instrumente der Arbeitsstudien, Arbeits- und Leistungsbewertung sowie Leistungslöhne hervorgehoben. Eine kritische Betrachtung hat allerdings der Gesamtbereich aufgabenbezogener Leistungsmotivation – neben überwiegend extrinsisch ausgerichteten Regelungsinstrumenten auch das Potential intrinsischer Leistungsmotivation durch den Aufgabeninhalt – zu berücksichtigen. Auf *strategischer Ebene* erfolgt diese Betrachtung im Hinblick auf die Aufgabenkonfigurationen der Unternehmensbereiche.

5. Analyse der Gestaltung von Beschäftigungssystemen für unterschiedliche Beschäftigungssituationen

Aus den bisherigen Überlegungen zu personalwirtschaftlich relevanten Problemstellungen und Wirkungsbeziehungen ergeben sich eine ganze Reihe möglicher Beschäftigungssituationen, für die Ansatzpunkte einer strategischen

¹²⁵ Input-bezogen; Regelungsaspekt des *'de-skilling'* s. Goldberg [Employment] 256f., Lutz [Markt] 39.

¹²⁶ Vgl. Lutz [Markt] 40f.

¹²⁷ *'Standardisation of work content'* und *'regulated work flow'* bei Mintzberg [Management] 103ff., 254ff.; Jones [Behavior] 693, Snell [Control] 294f., Willman [Contracting] 89.

Gesamtbetrachtung bisher fehlen. Verbindet man jedoch die behandelten Problemsituationen und die als geeignet abgeleiteten Gestaltungsmaßnahmen und -instrumente mit den dargestellten Beschäftigungssystemen, so lassen sich bereits bestimmte Zusammenhänge und Gestaltungsmuster erkennen. Daher erscheint für die weitere, strategisch ausgerichtete Untersuchung ein typologisches Vorgehen zweckmäßig. Konkret sollen für strategisch relevante Problemsituationen der Arbeitsbeziehung erwartete Konfigurationen zugehöriger Beschäftigungssysteme abgeleitet werden.

Setzt man schwerpunktmäßig bei der Regelungsproblematik an, so sind 4 *grundlegende Situationstypen*¹²⁸ denkbar. Im einfachsten Fall besteht gute Spezifizierbarkeit der Leistungskomponenten; hier kann von *'einfach spezifizierbaren'* Regulationssituationen gesprochen werden. Mit abnehmender Spezifizierbarkeit können *'komplex-spezifizierbare'* sowie *'unklare'* Regulationssituationen unterschieden werden. Bei letzteren sind speziell Unterschiede in der Verfügbarkeit *marktlicher Regelungsvorgaben* und -mechanismen zu berücksichtigen. Williamson faßt den Grundgedanken der weiteren Argumentation so: „*The ... approach rests on the proposition that governance structures for labor must be matched with the attributes of labor transactions ... To use a simple structure to govern a complex transaction will predictably have disruptive consequences ... while to use a complex structure to govern a simple transaction is to incur excessive costs.*“¹²⁹ Die Untersuchung dieser Basissituationen ist durch Überlegungen zu Investitions- und Produktivitätsaspekten zu ergänzen. Durch sie werden wichtige Elemente der wirtschaftlichen Gestaltungssituation gekennzeichnet sowie die wirtschaftlichen Dimensionen unterschiedlicher Regelungsalternativen präzisiert. Schließlich läßt sich eine Verbindung zur Gesamteinschätzung möglicher Arbeitsmarkt- und Beschäftigungseffekte bzw. -risiken herstellen.¹³⁰ Tabelle 15 faßt die folgenden Überlegungen zusammen.

Bei der *'einfach spezifizierbaren'* Transaktionssituation handelt es sich um eine klar erfassbare Arbeitssituation mit eindeutiger Aufgabenstellung, bei der die Anbahnung und Abwicklung der Beziehung nur geringe Mengen- und Wertprobleme aufwirft – generell gilt ein *'sharp in by clear agreement'*, *'sharp through by short timespan'*, *'sharp out by clear performance'*.¹³¹ Dabei ist der

¹²⁸ Entspricht Kontingenz-Konfigurations-Überlegungen von Mintzberg [Management] 96f., 254ff., [Structuring] 216ff., 286f., 299ff., Miller [Organization] 781ff., Drazin/Van de Ven [Fit] 519ff. Hier insbes. Osterman [Systems], [Structures], Ouchi [Control], [Markets], Jones [Culture], Williamson [Approach], [Institutions], [Governance], s. auch Beer et al. [Assets] 178ff., Begin [HRM] 385ff., Watson [Management] 167ff.; strategiebezogen Dyer [Strategy] 159ff., 164ff., anreizorientiert insbes. Laux/Liermann [Organisation] 318ff.

¹²⁹ Williamson [Institutions] 241; organisatorisch Mintzberg [Structuring] 91ff.

¹³⁰ Vgl. Osterman [Structures] 355ff.; Gospel/Palmer [Relations] 56ff. als allgem. Ansatz.

¹³¹ Vgl. Macneil [Contracts] 738ff., [Relations] 902ff., Williamson [Governance] 241; auch Drazin/Van de Ven [Fit] 524, Laux/Liermann [Organisation] 319ff.

Regelungsbedarf insgesamt relativ gering, gleichzeitig entsprechen die Bedingungen der Leistungsbeziehung weitgehend den allgemeinen Rahmenbedingungen, so daß marktliche Regelungsmechanismen voll greifen können. Die betriebliche Abwicklung der Beziehung konzentriert sich überwiegend auf Probleme bei der vorlaufenden Spezifizierung der gesamten Transaktion. Zur sachlichen Disposition der Leistungserbringung sind einfache formale Instrumente ausreichend. Besondere Anforderungen an personale Anreizsysteme sind nicht zu erwarten, sie können überwiegend marktlich ausgerichtet werden. Becker¹³² spricht hier auch von einer *diskreten Beschäftigungsbeziehung*, die auf rein monetärer Basis ('cash nexus'/'quid pro quo'), objektbezogen und unpersönlich abgewickelt werden kann. Das Grundkonzept einer solchen Beziehung kommt im Arbeitsvertrag auf Akkordbasis zum Ausdruck. Damit sind auch spezielle Anstrengungen bei der Einbindung von Mitarbeitern – über die konkrete Aufgabenerfüllung hinaus – nicht notwendig.¹³³ In der Literatur wird auch von einem '*internal spot market*' bzw. einer '*Casual Labor Strategy*' gesprochen.¹³⁴ Vorteile der Mitarbeiterbindung können sich durch einfache informale Effekte ergeben. Darüber hinaus ist ein Interesse an der längerfristigen Bindung von Mitarbeitern aufgrund von *Inelastizitäten am Arbeitsmarkt* sowie bei *Investitions- und Produktivitätseffekten* denkbar.¹³⁵ In diesem Zusammenhang ist eine rein zeitliche Bindung notwendig.¹³⁶ Als Bindungsanreize können einfach monetäre Anreize – überdurchschnittliches Entgelt – herangezogen werden. Insgesamt ergibt sich damit die Gesamtsituation eines *Beschäftigungssystems marktlich-externer Orientierung*, wie das in D.II.3.c/e dargestellt wird. Typische Aufgabensituationen reichen von Ernte- und Hafenarbeitern oder allgemein 'Tagelöhnern' zu einfachen administrativen Aufgaben. Einfach spezifizierbare Transaktionssituationen sind aber auch für höhere Anforderungsniveaus denkbar, etwa für standardisierte Aufgaben im Management oder akademischen Mittelbau. In vielen Fällen ist hier ein Übergang zu marktlichen Regelungen, etwa über Werkverträge, freie Mitarbeiter etc. denkbar (s. D.I.2.f).¹³⁷ Einer derartigen Ausgliederung stehen allerdings oft internalisieren-

¹³² Becker [Märkte] 66ff.

¹³³ Vgl. Alewell [Märkte] 234f., Griesinger [Organization] 494; Laux [Steuerung] 571ff., Ouchi [Control] 834f., Ouchi/Johnson [Emotion] 294, Picot [Bedeutung] 371ff., Sengenberger [Funktion] 119f., Windsperger [Transaktion] 209ff.

¹³⁴ Bei Williamson [Approach] 564f., [Institutions] 245 bzw. Okun [Prices] 81ff.

¹³⁵ Vgl. Osterman [Systems] 60f., [Structures] 354f., Balzer [Märkte] 205ff., 209ff., Sengenberger [Funktion] 121f., 'Production Culture' bei Jones [Culture] 461f., Pfeffer/Cohen [Markets] 567, '*obligational market*' bei Williamson [Approach] 565, [Institutions] 246.

¹³⁶ Eine stärkere, auch informale Einbindung kann erschwert sein: „... the classic secondary worker is not fully committed to the labour force but, rather, is a target earner who seeks to achieve some specific income goal and then withdraws.“ (Osterman [Structures] 355).

¹³⁷ Vgl. Alchian/Demsetz [Costs] 783, Arthur [Systems] 490f., Becker [Märkte] 51ff., 68, Osterman [Systems] 52, [Structures] 351, 355ff., Ouchi [Markets] 135, Okun [Prices] 81ff.,

de Rahmenbedingungen entgegen, die bei einer empirischen Analyse von Beschäftigungssystemen zu berücksichtigen sind.¹³⁸

Tabelle 15

Zusammenhänge zwischen Situationstypen der Beschäftigungsbeziehung und Beschäftigungssystemen

Situationstypen und Beschäftigungssysteme			
Situationstyp	einfach spezifizierbar	komplex spezifizierbar	unklar/mehrdeutig
Aufgabenanforderungen (relativ/absolut)	marktgewöhnlich gering – mittel	spezifisch mittel – hoch	hoch spezifisch hoch
Regelungsproblem	gering	komplex	hoch
Strat. Bedeutung	gering	mittel	hoch
Investitionseffekte	gering – mittel	mittel – hoch	hoch
Produktivitätseffekte	gering – mittel	mittel – hoch	hoch
Marktelastizität	hoch	mittel	gering
Regelungsinstrumente	einfach-formal	differenziert-formal einfach informal	komplex relational differenziert-formal
personale Anreizsysteme	marktlich, kurzfristig 'cash nexus'	langfristig, intern differenziert	langfristig, intern, generell, informal-normativ
Anforderungen an die Mitarbeiterbindung	gering einfach sachlich ggf. 'Stabilität'	mittel – hoch sachliche & einfach soziale Integration	hoch sachliche & soziale Integration
Beschäftigungssystem	Extern, Sekundär 'Casual Labour' einfach 'Industriell'	Einfach Intern 'Industriell' einfach 'Angestellt'	Komplex Intern 'Fachspezialist' 'Angestellt'
(externe Orientierung)	vertraglich extern		'Craft', 'Spezialist'; extern/intern

Weitere Problemtypen der Beschäftigungsbeziehung entstehen mit abnehmender Spezifizierbarkeit der Leistungen und einer Zunahme der Gesamtkom-

Reichwald [Arbeit] 304ff., Williamson [Institutions] 245, [Organisation] 119, [Governance] 255.

¹³⁸ Etwa über Sachmittel, Produktivitäts- und kollektive Effekte oder über rechtliche Auflagen der sozialen Absicherung (historisch z.B. bei der Veränderung des industriellen 'Gang'-Wesens) Rosen [Markets] 78f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 254f.; Goldberg [Employment] 258, empirisch Siebert/Addison [Markets] 89f.

plexität des Transaktionsproblems – sowohl absolut als auch relativ zum jeweiligen Referenzsystem. Diesem Bereich sind zunächst die als *‘komplex spezifizierbar’* bezeichneten Situationen zuzuordnen, bei denen die konkrete Erfäßbarkeit der Transaktion deutlich erschwert, aber prinzipiell möglich ist. Für die Arbeitsbeziehung ist dies bei Leistungsinteraktion in der Gruppe, bei komplexen, neuartigen oder variierenden (dynamisch-prognostizierbaren) Aufgabenanforderungen mit hohen, spezifisch betrieblichen Anteilen denkbar. Aus dieser Situation ergibt sich ein hoher Regelungsbedarf für relativ ‘marktferne’ Leistungskomponenten, der intern gedeckt werden muß – soweit adäquate marktliche Regelungsmechanismen nicht verfügbar sind (s. u.). Zur Handhabung der Problemstellung auf *sachlich-dispositiver* Ebene ist der abgestimmte Einsatz differenzierter formaler Gestaltungs- und Koordinationsinstrumente notwendig.¹³⁹ Grenzen formaler Disposition werden durch den Konkretisierungs- und Detaillierungsaufwand bei komplexen Regelungsgegenständen bestimmt. Als Konsequenz daraus ist eine Zunahme des persönlichen Dispositionsrahmens plausibel, womit auch differenziertere *Anreizsysteme* benötigt werden. Daraus ergeben sich insgesamt zwei Konsequenzen. Zum einen machen sachlich-dispositive Gestaltungselemente eine stärkere (sachliche) Einbindung in die Unternehmung notwendig. Zum anderen wird einer Stabilisierung der komplexen personalen Austauschsituation am besten durch langfristig intern orientierte Anreizsysteme Rechnung getragen. Grundgedanke ist dabei insbesondere der zeitliche Vorteilsausgleich zwischen den Parteien.¹⁴⁰ Beides zusammen impliziert eine *stärkere Internalisierung* der Beschäftigungsbeziehung. Weiter ist zu berücksichtigen, daß eine Zunahme der Transaktionsprobleme überwiegend mit Anforderungen der Arbeitsaufgaben begründet wird und somit parallele *Investitions-* und *Produktivitäts-* sowie *Markteffekte* wahrscheinlich sind. Diese wirken zusätzlich auf die (zeitliche) Bindung der Mitarbeiter, wobei Möglichkeiten der Vermittlung und Weitergabe spezifischer Kenntnisse sowie des ‘permanent screening’ besondere Relevanz zukommt.¹⁴¹ Darüber hinaus ist zu erwarten, daß von der Dauer und Intensität der Mitarbeiterbindung auch *informale Informations- und Reputationseffekte* ausgehen, die

¹³⁹ Vgl. Williamson [Governance] 255f., bürokratisches System bei Ouchi [Control] 835f., [Markets] 134f., Mintzberg [Structuring] 84ff., 272ff., Reichwald [Arbeit] 308ff.; Balzer [Märkte] 211ff., Drazin/Van de Ven [Fit] 524f., Gutenberg [Grundlagen] 241, Sengenberger [Funktion] 120f. Das ‘*primitive team*’ bei Williamson ([Approach] 565, [Institutions] 246) ist der einfachste Fall von Spezifikationsproblemen bei geringen Fluktuationseffekten.

¹⁴⁰ Vgl. Doeringer/Piore [Märkte] 29f., Laux [Steuerung] 575ff., Rosen [Markets] 82, Hill [Cooperation] 503, Griesinger [Organization] 494f. Insbesondere als ‘self-enforcing contract’-Mechanismen, wie Lohnkurvenverlauf, deferred income, pension rights.

¹⁴¹ Vgl. Balzer [Märkte] 233, Becker [Märkte] 119ff., Osterman [Systems] 60f., Williamson [Governance] 257, ‘Bureaucratic Culture’ bei Jones [Culture] 462f.; ‘Career Strategy’ bei Okun [Prices] 83ff. (er untersucht Regelungsprobleme nicht weiter, sondern bleibt bei Bindungsproblemen im Toll-Modell). Analog ‘bureaucratic control’ in ‘radikalen’ Beiträgen, s. Goldberg [Employment] 255ff.

den Freiraum für eher generell ausgerichtete formale Koordinationsmechanismen zusätzlich erhöhen.¹⁴² So ist eine 'Vergrößerung' bei der Planung und Programmierung sowie eine Reduzierung des Umfangs spezifischer Vorgaben der persönlichen Weisung oder die Einführung von Elementen der Selbstabstimmung denkbar. Es resultiert ein *internalisiertes Beschäftigungssystem*, das auf differenziert sachlich-formalen Gestaltungselementen basiert, die ggf. durch informale Elemente ergänzt werden. Die erwarteten Ausprägungen von Beschäftigungssystemen für komplex-spezifisierbare Transaktionssituationen reichen damit vom 'industriellen Typ' bis zum einfachen 'Angestelltenmodell'. Empirisch sind gerade hier Internalisierungsmöglichkeiten der Mitarbeiter und die Erstarrung von Regelungsbeziehungen zu berücksichtigen.¹⁴³

Nehmen Spezifikationsprobleme zu, so wird der Einsatz differenziert-formaler Koordinationsinstrumente weiter erschwert. Im resultierenden Fall der '*unklaren Transaktionssituation*' ist von extremer Ambiguität der Mengen- und Wertkomponenten auszugehen. Dies ist bei dynamisch-innovativen, unsicheren Aufgaben, etwa bei Gruppenleistungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich denkbar. Hier bestehen Probleme sowohl beim Leistungseinsatz, bei der Ertragszurechnung als auch bei der direkten Leistungsüberwachung.¹⁴⁴ Soweit Möglichkeiten der inhaltlichen Erfassung bestehen, gelten die Überlegungen für komplex-spezifisierbare Beschäftigungssituationen analog. Allgemein ist aber zu erwarten, daß über *formale* Instrumente nur *Rahmenvorgaben* möglich bzw. effizient realisierbar sind.¹⁴⁵ Konkrete Überwachungs- und Anpassungsmöglichkeiten der Leistungserbringung sind ggf. noch durch persönliche Weisung und Selbstabstimmung denkbar. Damit entsteht eine Situation mit umfangreichen Dispositionsfreiräumen für die Mitarbeiter bei steigender Bedeutung der Leistungsergebnisse für die Unternehmung. Auch bei der Gestaltung zugehöriger Anreizsysteme ist nur eine Rahmengenbung, insbesondere eine langfristige Bewertung und Ausrichtung der Leistung denkbar. Die Schwächen formaler Instrumente im sachlichen und motivationalen Bereich werden hier besonders deutlich. Potentielle Informationsunterschiede zu den Leistungskomponenten kommen voll zur Geltung. In diesem Fall kann nur eine grund-

¹⁴² Vgl. Macneil [Contracts] 744, Balzer [Märkte] 219.

¹⁴³ Vgl. Arthur [Systems] 491, Griesinger [Organization] 495, Jones [Culture] 463, Osterman [Systems] 49f., [Structures] 356. Im Hinblick auf die Verstetigung der Beschäftigungsperspektive, die Sicherung von Quasi-Renten bzw. von Macht-/Monopol-Positionen; auch als 'organisational-slack' bei geringer Wettbewerbsintensität, s. Goldberg [Employment] 265f., Williamson/Ouchi [Program] 355.

¹⁴⁴ Vgl. Alchian/Demsetz [Costs] 779f., Balzer [Märkte] 232ff., Becker [Märkte] 52ff., Drazin/Van de Ven [Fit] 525, Jones [Behavior] 686, [Culture] 463f., Laux/Liermann [Organisation] 331 ff., Marchington/Parker [Relations] 71 ff., Ouchi [Control] 844f., Reichwald [Arbeit] 308f., 312ff., Toliday/Zeitlin [Theory] 10f., Williamson [Governance] 254, 256f.

¹⁴⁵ Ggf. negative Effekte formaler Regelungsansätze bzw. der Einschränkung persönlicher Dispositionsfreiheiten relevant (s. o., etwa Mintzberg [Structuring] 334 ff. bzw. E.II.2).

sätzliche Übereinkunft der Transaktionspartner die dauerhafte Stabilität der Beziehung gewährleisten, wobei das Fehlen objektbezogener, formaler Informationen informale und persönliche Informationskomponenten notwendig macht. Die Transaktion wird weniger objekt- und mehr personenbezogen. *Becker* spricht in diesem Zusammenhang vom Übergang zu einer *relationalen Transaktionsbeziehung*.¹⁴⁶ Er hebt dabei die potentielle Bedeutung direkter persönlicher Beziehungen in der Unternehmung – also persönliche Weisung und Selbstabstimmung – hervor.¹⁴⁷ Konkret ist zur Regelung der Leistungsbeziehung eine *informale Abstimmung* grundsätzlicher Voraussetzungen der Leistungserbringung notwendig; allerdings ist die Ausbildung eines umfassenden normativen Verhaltenskodex nur in Extremformen zu erwarten. Für die Stabilität der Austauschbeziehung ist neben dem Inhalt der Normen und informalen Richtlinien zu Leistungskomponenten auch das Vertrauen in deren Einhaltung von Bedeutung, die durch eine eher organische Gesamtstruktur unterstützt werden kann.¹⁴⁸ *Williamson* spricht hier auch von einem *'relational team'*.¹⁴⁹ Das Beschäftigungssystem hat somit die Anforderungen differenziert-genereller formaler Instrumente und weitere Anforderungen aus den komplex-normativen Regelungsbeziehungen miteinander zu vereinbaren. Im Ergebnis zeichnet sich daraus eine *Grundtendenz der Internalisierung* ab, bei der Elemente der *sozialen Integration* an Bedeutung gewinnen. Zur sozialen Einbindung der Mitarbeiter kann es dabei notwendig werden, die Ausbildung geeigneter informaler Regelungsbeziehungen durch Maßnahmen der Sozialisation zu unterstützen.¹⁵⁰ Darüber hinaus ist gerade bei unklaren Transaktionssituationen zu erwarten, daß ein hoher Anteil unternehmungsspezifischer Aufgabenanforderungen mit Einfluß auf die relevante *Arbeitsmarktelastizität* sowie den Umfang von *Investitions-* und insbesondere *Produktivitätseffekten* vorliegt, wie das z. B. für Forschungs- und Entwicklungsleistungen der Fall ist. Dies fördert die Tendenz zur Bindung bzw. sachlichen und sozialen Integration der Mitarbeiter weiter. Insgesamt ist damit vom Idealmodell eines *internalisierten Arbeitsmarktes* mit hohem informalem Regelungsanteil auszugehen. Hierzu können Formen des 'Angestellten-' und 'Spezialistenmodells' gerechnet werden.¹⁵¹

¹⁴⁶ Vgl. Becker [Märkte] 66ff.

¹⁴⁷ Vgl. Becker [Märkte] 69f., 87.

¹⁴⁸ Vgl. Baron [Employment] 496ff., Jones/Wright [Economic] 280, Laux [Steuerung] 578ff., Macneil [Contracts] 738ff., [Relations] 902ff., Mintzberg [Structuring] 87f., 270ff., 376ff., Ouchi [Marktes] 134ff., Picot [Bedeutung] 367, 374f., Zajac/Olsen [Strategies] 140f.

¹⁴⁹ Williamson [Approach] 565, [Institutions] 246f.

¹⁵⁰ Für Peer Groups: „... are ones that screen their membership ..., engage in social conditioning..., penalize members who fail to behave responsibly..., and employ hierarchy for instrumental, sometimes even for strategic, decision-making.“ Russel [Ownership] 243f.; Mintzberg [Structuring] 97ff.

¹⁵¹ Vgl. Osterman [Systems] 51f., Balzer [Märkte] 234, Griesinger [Organization] 495f., Jones [Culture] 463ff., Mintzberg [Management] 99, 197ff., Russel [Ownership] 230ff.

Zu modifizieren sind die Überlegungen zu komplexen und unklaren Beschäftigungssituationen, wenn zusätzlich *marktliche Regelungsbeziehungen* bestehen – die Problemstellung also ‘marktgewöhnliche’ Elemente enthält. Konkret ist hier an berufsspezifische Regelungen, also sachliche und normative Vorgaben der Aufgabenerfüllung zu denken. Aus diesen kann eine *marktlich-informale Rahmenregelung* für die Austauschbeziehung resultieren, die den Regelungsbedarf im Innenverhältnis reduziert. Voraussetzung hierfür ist die Relevanz für betriebliche Leistungsprozesse sowie das Bestehen von wirksamen externen Mechanismen zur Verhaltensbeeinflussung. Beschäftigungssysteme erhalten entsprechend stärker externe Elemente, was für das ‘Spezialistenmodell’ zutrifft. Darüber hinaus sind jedoch auch *Probleme durch externe Regelungsmechanismen* denkbar, sofern diese mit internen Anforderungen nicht kompatibel sind oder die betriebliche Leistungsbeziehung nicht ausreichend erfaßt wird. Insbesondere können Probleme der Mitarbeiterintegration entstehen. Diese Problemstellung gewinnt bei Investitions- und Produktivitätseffekten an Bedeutung; als Beispiel kann die Bindung von Fachspezialisten und deren wirksame Eingliederung in die Leistungsprozesse genannt werden.¹⁵² Entsprechend können Variationen der Internalisierung eingesetzt werden; Spezialistenmodelle gehen dann zunehmend in das Angestelltenmodell über.¹⁵³

Faßt man dieser Überlegungen zusammen, so implizieren die „... *dargestellten Konstellationen von Beschäftigungsverhältnissen ... Koordinationserfordernisse, deren Realisierung in Arbeitsverträgen sowie formellen Institutionen und informellen Normen den Wesenskern firmeninterner Arbeitsmärkte ausmacht. Hierbei liegt ein wesentlicher Aspekt der Rationalität interner Arbeitsmärkte darin begründet, daß sie effiziente Lösungen komplexer Managementprobleme ... darstellen.*“¹⁵⁴ Im Hinblick auf empirisch-soziologisch orientierte Literaturbeiträge ist festzustellen, daß die entwickelte, vereinfachte Typologie zunächst auf ökonomischen Überlegungen zur Erklärung von Effizienzwirkungen und Gestaltungstendenzen in Beschäftigungssystemen beruht und für konkrete Problemstellungen in einen komplexen empirischen Gestaltungszusammenhang einzuordnen ist.¹⁵⁵ Besonders wird deutlich, daß die Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung durch individuelle Faktoren der beteiligten Parteien beeinflußt

¹⁵² Etwa spezifische Ablauf- und Lösungskonzepte (‘Pigionholing’ bei Mintzberg [Structuring] 352ff., [Management] 176f.).

¹⁵³ ‘Professional Culture’ bei Jones [Culture] 463ff. und Craft-Modelle, Faith/Raid [Agency] 44, Lutz [Markt] 24ff., Mintzberg [Management] 175ff., Osterman [Systems] 47f., [Structures] 350ff., 355f., Ouchi [Markets] 134, Sengenberger [Funktion] 127, Wilkins/Ouchi [Culture] 474f., Williamson [Governance] 257, auch Goldberg [Employment] 260ff.; als Peer-Group-Modell; Russel [Ownership] 221ff., 231.

¹⁵⁴ Balzer [Märkte] 235 bzw. auch 244ff.

¹⁵⁵ Vgl. bes. Drazin/Van de Ven [Fit] 516ff., 534ff., Mintzberg [Structuring] 219f., Granovetter [Action] 503ff., Staehle [Management] 388, Tolliday/Zeitlin [Theory] 12ff.

wird, wie etwa durch kognitive Fähigkeiten, Risikopräferenzen¹⁵⁶ sowie Einstellungs- und Motivationslagen.¹⁵⁷ An mehreren Stellen zeigen sich daher Ansatzpunkte nicht direkt ökonomisch begründeter Entwicklungstendenzen, die *Williamson* und *Ouchi*¹⁵⁸ in diesem Zusammenhang als (ökonomische) ‘perversities’ bezeichnen. Diese können zu einem guten Teil auf die angesprochenen Regelungsprobleme der Beschäftigungsbeziehung zurückgeführt werden. Es handelt sich dabei insbesondere um Koordinationsverluste durch Agency- oder Machteffekte sowie um Grundtendenzen der Bürokratisierung und des organisatorischen Beharrungsvermögens (‘inertia’).¹⁵⁹ Im Hinblick auf das Mitarbeiterverhalten kommt aber gerade Hinweisen auf die unterschiedlichen ökonomischen Interessenlagen der beteiligten Parteien empirische Bedeutung zu. Aussagen zu Wirkungstendenzen in diesen Bereichen können das Erklärungs- und Gestaltungspotential des Gesamtansatzes weiter ergänzen.¹⁶⁰ Dies gilt etwa für die Mitarbeiterbeteiligung und die Unternehmung als Institution (s. E.IV). Ob Institutionenansätze demgegenüber eine ‘reichhaltigere’ Perspektive (‘rich insight’) liefern oder zusammenhangslosen Eklektizismus kaschieren, sei dahingestellt.

IV. Aussagen zu Rahmenbedingungen der strategischen Personalführung

1. Erfassung von Rahmenbedingungen der strategischen Personalführung in der Literatur

Mit der Entwicklung von Grundbausteinen zur Erklärung überwiegend interner Wirkungs- und Gestaltungszusammenhänge der Personalführung stellt sich weiter die Frage nach *externen* Wirkungsbeziehungen der Personalwirtschaft zur Gesamtunternehmung und Unternehmungsumwelt. Hierbei wird auch all-

¹⁵⁶ Vgl. Brand [Transaktion] 120ff., 154ff., 180ff., Hesterly/Liebeskind/Zenger [Economics] 414.

¹⁵⁷ Vgl. Williamson [Organisation] 199 bzw. E.II.

¹⁵⁸ Vgl. Williamson/Ouchi [Program] 355; auch Hesterly/Liebeskind/Zenger [Economics] 412ff.

¹⁵⁹ Vgl. z. B. Granovetter [Action] 498ff., Mintzberg [Structuring] 288ff., Robins [Transaktion] 72ff. Soweit Macht ökonomische Ineffizienzen bewirkt, sind zeitliche Marktreaktionen wahrscheinlich (Mintzberg [Management] 236ff., Williamson/Ouchi [Program] 364). Die Diskussion um die Bedeutung einzelner Faktoren als ‘Ansatzkritik’ (etwa Dietrich [Transaction]), soll hier nicht nachgezeichnet werden. Sie kann auf Unterschiede im Forschungsansatz/-verständnis zurückgeführt werden, s. etwa Tolliday/Zeitlin [Theory] 1ff., B.IV.4.b. Zur Bedeutung der Effizienzperspektive Weizsäcker [Theorie] 125ff.

¹⁶⁰ Vgl. Wright/McMahan [Perspectives] 310ff.

gemein von *Rahmenbedingungen der Personalführung* gesprochen. Der *empirischen Komponente* dieses Problemkreises wird in der englischsprachigen Literatur besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Für den hier entwickelten Ansatz ist besonders der *Integrationsgedanke* hervorzuheben. So kann erst bei geeigneter Bestimmung der Zusammenhänge zwischen Personalwirtschaft, Unternehmung und Umwelt eine Einordnung der Personalführung in den Gesamtzusammenhang der Unternehmungsführung für konkrete Problemstellungen der Unternehmungspraxis erfolgen. Die Analyse der Wirkungsbeziehungen ist Voraussetzung zur Bestimmung von Gestaltungsmöglichkeiten bei den zugehörigen Wirkungsbeziehungen und -faktoren sowie von Rahmenbedingungen im engeren Sinne, also von Restriktionen und Einflußfaktoren (s. C.II.4). Darauf aufbauend können konkrete Überlegungen zu Wirkungsdimensionen und zur Entscheidungsrelevanz folgen. Die strategische Betrachtung kann dabei nur Anhaltspunkte im Sinne einer Grundstruktur der Wirkungsbeziehungen liefern, aus der grobe Wirkungs- und Gestaltungstendenzen ableitbar sind. Dem gewählten Problemkreis entsprechend sollen hier auch nur grundsätzliche Problemaspekte angesprochen werden.

Die übliche Handhabung der Wirkungsbeziehungen in der Literatur erfolgt über eine Auswahl von Einflußfaktoren bzw. über die Bildung von *Faktorenkatalogen*. Dabei wird weniger auf logisch- oder empirisch-systematische Ableitungen von Wirkungsbeziehungen als auf vereinfachte Plausibilitätsüberlegungen zurückgegriffen.¹ Dies gilt speziell für Kontingenzmodelle und empirische Korrelationsuntersuchungen – analog zum ‘situativen Ansatz’ der Organisationstheorie.² Tabelle 16 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die in der Literatur häufig genannten Faktoren. Zur Ordnung der Faktoren wird nach Unterschieden im Bezug zu Unternehmung und Personalführung differenziert. Faktoren, denen in der Literatur besondere Bedeutung zugeschrieben wird, sind jeweils hervorgehoben.

Eine derartige Vorgehensweise hat jedoch zentrale Schwächen. Das Hauptproblem besteht darin, daß die *zugrundeliegenden Wirkungsbeziehungen* nicht spezifiziert werden. Art und Ursache der Verbindungen zum Betrachtungsgegenstand bleiben damit weitgehend unklar. Im Rahmen empirisch-induktiver Studien drückt sich dies im Kausalitätsproblem von Korrelationsuntersuchungen aus.³ Daraus ergeben sich zwei Folgeprobleme: Einmal erschwert das

¹ Vgl. etwa Koslowski [Controlling] 157 ff., auch Marchington/Parker [Relations] 84 ff.

² Vgl. Ackermann [Model] 67 ff., Hentze [Personal] 41 ff., Kossbiel [Personal] 405, insbes. Kieser/Kubicek [Organisation] 56 f. Tendenzen zu einer übergreifenden Betrachtung finden sich für Konfigurationsüberlegungen, etwa bei Mintzberg [Management] 106 ff., Miller [Business] 282 ff., [Configuration] 233 ff., [Organization] 772 ff.

³ Vgl. Arthur [Strategy] 503, Kieser/Kubicek [Theorie] 35 f., [Organisation] 57 ff., 204 ff., 210 ff., Müller [Controlling] 263 ff., Vroom [Motivation] 273 f.

Fehlen der Wirkungsbezüge die Ermittlung von *Gestaltungsmöglichkeiten* für einzelne Wirkungsfaktoren und Faktorenbereiche. Darüber hinaus ist eine *systematische* und *vollständige Erfassung und Ordnung* von Wirkungsfaktoren und deren *Interdependenzen* kaum möglich. Im Gestaltungszusammenhang der strategischen Personalführung ist insbesondere die fehlende Präzisierung von Gestaltungsmöglichkeiten und -bedingungen sowie von Faktorinterdependenzen und Moderatorvariablen problematisch. Die dargestellte Vorgehensweise kann im Hinblick auf eine Integration der Personalführung daher nicht genügen. Das entwickelte Konzept der Personalführung zeigt jedoch konkretere Zugangsmöglichkeiten zum Problem der Wirkungsbeziehungen auf.

Tabelle 16

Wirkungsfaktoren mit Bezug zur Personalführung in der Literatur⁴

Einflußfaktoren der Personalführung					
Externe Faktoren			Interne Faktoren		
allgemeine externe Faktoren			allgemeine interne Faktoren		
<i>allgemeine Umwelt</i>	wettbewerbsbezogene externe Faktoren		leistungsbezogene interne Faktoren		
	<i>Industrie/ Branche/ Markt</i>	externe personale Faktoren	interne personale Faktoren	<i>Unternehmen/ Bereich/ Einheit</i>	
Wirtschaft, Konjunktur	Marktlage , -entwicklung	Arbeitsmarktlage , -politik	Strukturen der Personalwirtschaft	Strategien , Marktposition	Wirtschaftlichkeit
Technologie	Wettbewerb	Arbeitsbedingungen, -tarife etc.	·Personalpotential	Leistungsprogramm, Produkte	Organisation
Politik, Recht	Wettbewerber	demographische Entwicklung	·Arbeits-Tarifstruktur	Technologie , Verfahren, Arbeitsintensität	·Größe
Soziales, Normen, Kulturelles	Klienten, Kunden, Abnehmer	Arbeitsgesetzgebung	Management-einstellung	Informations-system	·Strukturen/ Divisionen
	Lieferanten	Arbeitswerte, -einstellungen	Beteiligung, Betriebsrat, Gewerkschaft	Erfahrung, Lerneffekte	·Standorte
	Substitutionsprodukte	Gewerkschaftswesen	Kultur, Führungsstil, -atmosphäre		Eigentumsverhältnisse, Rechtsform
					Alter, Geschichte, Gründer
					Multi-nationalität

⁴ Vgl. Arthur/Hendry [Strategy] 235ff., Bisani [Personal] 154ff., Christiansen [Relations] 77, Conrad/Pieper [HRM] 120ff., Fombrun [Context] 4ff., Grochla [Theorie] 18ff., Hentze [Personal] 44ff., Jackson/Schuler/Rivero [Personnel] 727ff., Jones/Wright [Economic] 283ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 200ff., Kossbiel [Personal] 403ff., Koslowski [Controlling] 158f., Lengnick-Hall/Lengnick-Hall [HRM] 458f., Osterman [Systems] 61ff., Schanz [Personal] 139ff., Schrenk [Scanning] 116f., Scholz [Personal] 761ff., Schuler/Dowling/DeCieri [Framework] 426ff., 444ff., Staehle [Management] 595ff.

2. Ansatz zur Erfassung der Rahmenbedingungen im Konzept der strategischen Personalführung

Folgt man der bisherigen Vorgehensweise bei der Ausarbeitung des Konzepts der strategischen Personalführung, so können Ansatzpunkte zur Erfassung und Analyse relevanter Rahmenbedingungen und Wirkungsbeziehungen der Personalführung aus deren Stellung im Rahmen der Leistungsprozesse abgeleitet werden. Auf strategischer Ebene steht dabei die Abgrenzung von *Kernbereichen der Wirkungsbeziehungen* nach unterschiedlichen Bezugsstendenzen im Rahmen einer Input-Throughput-Output-Perspektive im Vordergrund (s. Abb. 18, 23, 28, 30). Für die Personalführung ergeben sich daraus die *Wirkungsbereiche* der Versorgung, Leistungserbringung und Bedarfsvorgabe, die jeweils durch Schwerpunkte im Arbeitsmarkt-, Unternehmungs- und Absatzmarktbezug gekennzeichnet werden können. Abbildung 40 gibt einen Überblick über die resultierende Grundsystematik und die daraus ableitbaren Möglichkeiten einer weiteren Präzisierung der Wirkungsbeziehungen.

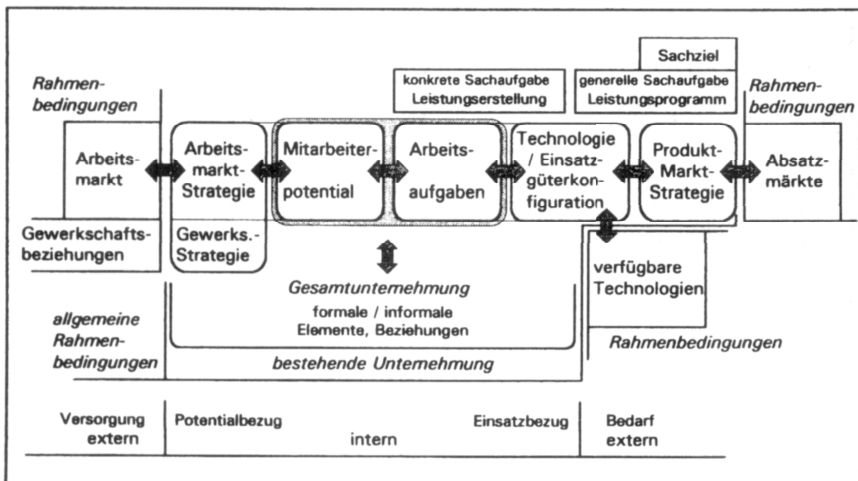


Abbildung 40: Systematisierung von Bereichen der Wirkungsbeziehungen der Personalführung und deren Zusammenhänge

Für die weitere Analyse der Wirkungsbereiche und deren Beziehungen zur Personalführung kann am Ursprung der Bedarfs- bzw. Aufgabenanforderungen angesetzt werden, d.h., es ist nach dem *Sachziel* der Unternehmung zu fragen (s. B.III.2, C.I.1). Dieses ergibt sich zunächst aus den Beziehungen der Unternehmung zum *Absatzmarkt*. Der Absatzmarkt bestimmt dabei die generelle

Komponente des Sachziels bzw. der Sachaufgabe der Unternehmung⁵. Ihre Konkretisierung finden diese Marktbezüge durch die *Produkt-Markt-Strategie(n)* der Unternehmung; durch sie werden das Leistungsprogramm und damit die generellen Leistungsanforderungen festgelegt. Definiert man entsprechend einen absatzmarktbezogenen Bereich von Wirkungsbeziehungen, so können die Produkt-Markt-Strategien als interne Komponente sowie Eigenschaften der Absatzmärkte und der absatzmarktbezogenen Rahmenbedingungen als externe Komponenten unterschieden werden. Bezogen auf strategisch relevante Problemkomponenten der relevanten Wirkungsbeziehungen können so etwa generelle Aspekte der personalrelevanten *Absatzmarktsituation* und *-risiken* erfaßt werden.⁶

Im Hinblick auf die *Leistungsprozesse* lassen sich aus den genannten Absatzmarktbezügen nur generelle Sachaufgaben und damit auch nur generelle Anforderungen der Aufgabenerfüllung ableiten (s. Abb. 40). Zur Präzisierung personalbezogener Anforderungen der *Leistungserstellung* (Throughput) sind genauere Aussagen über die Einsatzgüterkombination notwendig. Den Rahmen hierzu bestimmt die *Technologie der Leistungserstellung*.⁷ Erst durch die Verbindung von marktlichem Sachziel und der Technologie der Leistungserstellung kann auf konkrete Sachaufgaben geschlossen werden. Formal wirkt die Technologie daher als *Moderatorvariable* der Beziehung zwischen Beschäftigungssystem und Absatzmarkt.⁸ Auch in diesem Bereich kann zwischen internen Komponenten der Technologiewahl (-strategie) und externen technologischen Gegebenheiten, d.h. den verfügbaren Technologien und den weiteren technologischen Rahmenbedingungen, unterschieden werden. Strategische Problemaspekte externer Einflußfaktoren in diesem Bereich können analog als *Technologiesituation* global erfaßt werden.

Da mit der Technologiewahl auch die Rahmenbedingungen der Arbeits- bzw. Aufgabengestaltung festgelegt werden, ergibt sich hier bereits ein Übergang zu einsatzbezogenen Teilaufgaben der Personalführung, was in Abbildung 40 (s. auch Abb. 23) angedeutet wird. Entsprechend können analog zu E.III Problem-aspekte der allgemeinen Gestaltungssituation, Fluktuation und Transaktions-

⁵ Vgl. Bleicher [Zentralisation] 225f., Grochla/Schönbohm [Beschaffung] 25f., Kieser/Kubicek [Organisation] 225ff., Kosiol [Unternehmung] 19, 39, 115.

⁶ Vgl. etwa Mintzberg [Structuring] 268, Miller/Dröge [Structure] 545.; auch i. V. m. 'market dynamics', regelungsbezogen Govindarajan/Fisher [Control] 264, Snell [Control] 299f., Staehle [Management] 607f., allgem. Marchington [Markets] 111 ff.

⁷ Vgl. etwa Caves [Strategy] 79ff., Doeringer/Piore [Markets] 16, Grochla [Organisation] 150, Gospel [Labour] 8, Hackman [Design] 78, Kieser/Kubicek [Organisation] 202, Kozłowski [Innovation] 70, Mintzberg [Structuring] 249f., Miller/Dröge [Structure] 544, Osterman [Systems] 59, Steinmann/Schreyögg [Management] 426ff.

⁸ Vgl. Osterman [Structures] 354; Dean/Susman [Competition] 301ff., 324, Grochla [Organisation] 148f., Kraft [Markt] 191, Sorge/Streeck [Change] 28.

relation⁹ differenziert werden. Im Zusammenhang mit neuen Technologien ist dabei speziell auf veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter und erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten hinzuweisen. Diese stellen *traditionelle Hypothesen*, insbesondere der mitarbeiterorientierten Literatur – etwa zu Auflagenhöhe und Arbeitsteilung¹⁰ oder zum ‘de-skilling’ – in Frage. So gilt etwa: „... *but more recent studies of the adoption of Advanced Manufacturing Technologies suggest that a wide range of options may exist. For example, robotic assembly cells may lend themselves to the use of work groups and other ‘Japanese’-style working practices. But it is equally possible that the necessary control, operating and supporting tasks will be organized into isolated and trivial jobs... It appears that Advanced Manufacturing Technologies allow a larger ‘design space’ for matching technology and organization ... and a wide range of ‘strategic options’.*“¹¹ Gleichzeitig wird erkennbar, daß erst Absatzmarkt- und Technologiebezug zusammen konkrete Aussagen zu personalrelevanten Anforderungen und Bedingungen erlauben. Diese Überlegungen bilden insbesondere die Grundlage einer Kritik an der vereinfachten Ableitung personalbezogener *Anforderungen aus Absatzmarktstrategien* (s. B.II.2/3.d/4),¹² da sie Moderatorwirkungen und damit Gestaltungsmöglichkeiten der Technologie praktisch vollständig vernachlässigen.

Betrachtet man weiter die *Input- oder Versorgungsseite* der Wirkungsbeziehungen, so kann ein Bereich *arbeitsmarktbezogener Wirkungsbeziehungen* abgegrenzt werden. Hier kann zwischen dem direkten Arbeitsmarktbezug und arbeitsmarktlichen Rahmenbedingungen unterschieden werden. Das interne Bindeglied zwischen Arbeitsmarkt und Unternehmung bildet die *Arbeitsmarktstrategie*. Sie wird durch die Konzeption der Beschäftigungssysteme und speziell durch Maßnahmen des Personalmarketings bestimmt (s. D.II.3.g). Eine Sonderstellung im Rahmen des Versorgungsbezugs bilden *Gewerkschaftsbeziehungen*, da sie in enger Verbindung zur Mitarbeiterbeteiligung stehen und für die Unternehmung eine Reihe spezifischer Problemstellungen aufwerfen. Diesem Umstand kann durch eine gesonderte Behandlung der Gewerkschaftsbeziehungen und von Zusammenhängen der kollektiven Mitarbeiterbeteiligung Rechnung getragen werden. Hierbei erweist sich die gewählte Unterscheidung

⁹ Ansatzpunkte etwa bei Becker [Märkte] 80f., Doeringer/Piore [Markets] 15f., Williamson [Markets] 61f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 256f.

¹⁰ Vgl. Arthur [Strategy] 489f., Tidd [Link] 23; etwa nach Woodward s. Mintzberg [Structuring] 252ff., Schanz [Personal] 197, Staehle [Management] 449f.

¹¹ Tidd [Link] 25, vgl. auch Boer [Systems] 85ff., Dean/Susman [Competition] 312f., Kinnie/Staughton [Strategy] 43, Lay [Technologie] 100ff., Reichwald [Arbeit] 306, 317, Schanz [Personal] 197ff., Sorge/Streck [Change] 29ff.

¹² Etwa Schuler [Relations] 167ff., Schuler/Galante/Jackson [Matching] 23ff., Storey/Sisson [Managing] 64ff., Tidd [Link]; allgem. Dean/Susman [Competition] 296ff., Arthur [Strategy] 489f., Christiansen [Strategy] 157, organisationsorientiert Miller [Configuration].

personalbezogener Teilprobleme in E.III als besonders zweckmäßig. Die traditionelle Unterscheidung kollektiver Monopol- und 'Voice'-Effekte¹³ sowie von Aspekten institutioneller Verselbständigung¹⁴ korrespondiert dabei jeweils mit Investitions- und Produktivitätsproblemen¹⁵, mit Transaktionsproblemen¹⁶ bzw. mit der allgemeinen Betrachtung von Gestaltungsbedingungen. Entsprechend bieten sich Möglichkeiten einer theoretischen Erfassung kollektiver Aspekte der Personalwirtschaft an, was hier nicht weiter ausgeführt werden kann. Auch für diesen Gesamtbereich ist eine Unterscheidung direkter Wirkungsbeziehungen und weiterer Rahmenbedingungen möglich.

Schließlich kann ein Bereich *rein interner Wirkungsbeziehungen* zwischen der Personalwirtschaft und weiteren Unternehmungsbereichen bzw. der Gesamtunternehmung abgegrenzt werden. Wie in C.II.4 dargestellt, kann der Problemkreis interner Beziehungen aus zwei Aspekten der gestalterischen Perspektive abgeleitet werden. Ein erster Problemkreis ergibt sich aus dem *sachlich sukzessiven* Vorgehen der personalorientierten Betrachtung und begründet bereichsübergreifend-externen Integrationsbedarf im Rahmen der Unternehmungsführung. Der zweite Problemkreis folgt aus dem *zeitlich sukzessiven* Vorgehen der Gestaltung im laufenden Unternehmungsprozeß, aus ihm ergibt sich der interne Datenkranz der Unternehmungsgestaltung.

Im Hinblick auf *bereichsübergreifende Zusammenhänge* wird hier zunächst generell deutlich, daß die übliche Trennung interner und externer Wirkungsbeziehungen nur als grobe Einteilung dienen kann. So treten zu den externen Beziehungen der oben gebildeten Wirkungsbereiche jeweils interne Gestaltungskomponenten, die auf eine geeignete Ausrichtung des jeweiligen Unternehmungsbereichs abzielen.¹⁷ Für eine ganzheitlich-integrative Betrachtung *spezifischer Beschäftigungssysteme* und Gegenstandsbereiche ist eine Verknüp-

¹³ Vgl. etwa Freeman/Medoff [Unions] 5ff., 13; Addison [Unions] 129ff., Addison/Gerlach [Gewerkschaften] 215ff., Becker [Märkte] 95ff., Williamson [Institutions] 252ff., allgem. Butler/Ferris/Napier [HRM] 147ff.

¹⁴ Vgl. Addison/Gerlach [Gewerkschaften] 225, Becker [Märkte] 140f., Flanagan [Unions] 304, Faith/Reid [Agency] 40, Okun [Prices] 122f., Purcell/Sisson [Strategies] 106, Ross [Union] 306f., Williamson [Institutions] 264; als Vertretungsproblem Michels [Soziologie], Pfetsch [Einführung] XXIVff.

¹⁵ Vgl. Addison/Gerlach [Gewerkschaften] 215ff., Beaumont [Relations] 70f., Becker [Märkte] 97, Doeringer/Piore [Markets] 35f., Faith/Reid [Agency] 41ff., 49f., Flanagan [Unions] 301f., Freeman/Medoff [Unions] 6f., Monissen/Wenger [Capital] 130f., Salomon [Relations] 75ff., Williamson [Approach] 566f. allgem. auch Wenger [Organisation].

¹⁶ Beruht auf Hirschman [Widerspruch], vgl. Freeman/Medoff [Unions] 7ff., 13, Williamson [Institutions] 257ff.; Addison/Gerlach [Gewerkschaften] 217ff. Als Regelungsinstitution Beaumont [Relations] 104f., Brown/Marginson/Walsh [Pay] 135, Clegg [Relations] 2f., Flanders [Unions] 38ff., Goodman [Relations] 146f., Williamson/Wachter/Harris [Exchange] 270ff., Willman [Contracting] 91ff.

¹⁷ Insbesondere als Gegensatz zu einem reinen Situationsdeterminismus (hierzu etwa Kieser/Kubicek [Organisation] 213ff.

fung der relevanten Arbeitsmarkt-, Absatzmarkt- und Technologiebezüge mit den jeweiligen internen Gestaltungselementen und Wirkungsbereichen notwendig – eine rein isolierte Betrachtung einzelner *interner Wirkungsbeziehungen* erscheint folglich wenig zweckmäßig.

Im Rahmen einer strategischen Gesamtbetrachtung der Personalführung sind darüber hinaus allgemein-aggregierte *Bezüge* von Bedeutung. So können marktliche Teilstrategien zu aggregierten *Programmstrategien* oder technologische Teilstrategien zu *Prozessstrategien* zusammengefaßt und als *Bereiche allgemeiner interner Wirkungsbeziehungen* analysiert werden. Mit ihnen sind globale Gesamtwirkungen auf Beschäftigungssysteme bzw. die Personalwirtschaft verbunden, die als interne Rahmenbedingungen erfaßt werden können. Derartige Überlegungen gelten besonders für Gestaltungsansätze wie etwa das Lean Management, Total Quality Management, CIM- oder Just-In-Time-Konzepte.¹⁸

Ein weiterer Bereich aggregierter interner Wirkungsbeziehungen betrifft die *Unternehmung als Institution*. Als wichtige Teilaspekte können Wirkungsbeziehungen in Verbindung mit der *Unternehmensgröße*, den *Organisationsstrukturen* und den dominierenden *Koordinationsmechanismen* grob umrissen werden. Die institutionellen Teilkomponenten sind dabei nicht unabhängig, sondern stehen in *Wechselbeziehung* mit dem Leistungsprogramm und den Leistungsprozessen der Unternehmung. Aufgrund gemeinsamer Grundtendenzen dieser Wechselbeziehungen können Wirkungsbeziehungen im Rahmen von *Konfigurationstypen* der Unternehmung bzw. von Teilbereichen erfaßt werden.¹⁹ Schließlich verbinden sich mit institutionellen Überlegungen auch *informale Elemente und Beziehungen*, bei denen auf strategischer Ebene speziell das Konzept der *Unternehmenskultur*²⁰ relevant ist. Dabei ergeben sich grundlegende Verbindungen zu Regelungsüberlegungen im Rahmen der Personalführung (s. E.IV. 3.b). Als Teilaspekte sind hier auch Einflüsse der Unternehmungsgründer und -geschichte einzuordnen.²¹ Für den gesamten Wirkungsbe-

¹⁸ Etwa die Analyse von Snell/Dean [Capital] bzw. Steih/Pfaffmann [Markt] mit engem Bezug zur entwickelten Konzeption; allgem. Blackburn/Rosen [TQM] 49 ff., Drucker [Manufacturing], Harrison [JIT], Hill [Flexible] 397 ff., Krafcik [Lean Production], Oliver [JIT] 35 ff., Storey [Manufacturing] 1 ff., Wilkinson et al. [TQM] 1 ff.; Scholz [Personal] 370 ff.

¹⁹ Vgl. bes. Mintzberg [Structuring], Miller [Organization] 781 ff., [Configuration] 235 ff., personalbez. Begin [HRM] 385 ff., Devanna/Fombrun/Tichy [Frame] 38 ff., Fombrun [Environment] 143 ff., Laukamm [Ressourcen] 252 ff., Storey/Sisson [Managing] 62 ff.

²⁰ Vgl. Wilkins/Ouchi [Culture], Jones [Culture]; Berthel [Personal] 455 ff., Bisani [Personal] 725 ff., Dill/Hügler [Kultur] 143 f., 150, 174 ff., Heinen [Kultur] 2 ff., 32, Kieser/Kubiczek [Organisation] 12, 118 ff., Mintzberg [Management] 98, 221, Michaelis/Picot [Beteiligung] 90, Poensgen [Koordination] 1137 f., Robins [Transaction] 70, Schanz [Personal] 183 ff., Scholz [Culture] 80, [Management] 88 ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 605 f.

²¹ Vgl. Barney [Culture] 660, Beer et al. [Assets] 27, Heinen [Entscheidung] 984, Mintzberg [Management] 225 f., 272 f., [Structuring] 291 f., Purcell/Ahlstrand [HRM] 66, Staehle [Management] 487, Weinert [Psychologie] 436 f.; allg. Miller/Dröge [Structure] 540 ff.

reich kommen die zeitliche Entwicklung der Unternehmung und die Wirkungen bestehender Potentiale und Strukturen zur Geltung.

Zusammenfassend können zwei Aspekte bei der Betrachtung von Rahmenbedingungen der strategischen Personalführung hervorgehoben werden. Zum einen zeigt das entwickelte Konzept anschaulich, wie die bisherige Erfassung einzelner Faktoren der Situation zu einer integrativen Betrachtung der personalwirtschaftlichen Gesamtsituation erweitert werden kann. Dies ist speziell für empirisch-statistische Untersuchungen, wie etwa bei *Arthur* und *Christiansen*, von Bedeutung. Darüber hinaus werden im Zusammenhang mit den jeweiligen Wirkungsbereichen Verbindungen zu den in E.III entwickelten theoretischen Ansätzen deutlich. Hier ergeben sich Möglichkeiten zur Integration der Betrachtung von Rahmenbedingungen in das theoretische Gesamtkonzept.

V. Aussagen zur Organisation der strategischen Personalführung

1. Wirkungstendenzen einer Organisation der Personalführung

Während bisher die allgemein gegenstandsbezogene Problemerkfassung und Gestaltung im Vordergrund standen, richten sich Überlegungen zur Organisation der Personalführung an der Wahrnehmung und Zuweisung anfallender Aufgaben aus. Schwerpunkt ist hier die Einordnung in die *Aufbauorganisation* der Unternehmung. In der Literatur findet dabei eine starke *Orientierung an der betrieblichen Personalfunktion* statt. Diese stellt aber nur einen Teilaspekt dar, der gerade auf strategischer Ebene nicht mit dem organisatorischen Gesamtproblem gleichgesetzt werden kann. Der Gedanke des organisatorischen Gesamtzusammenhangs wird deutlich, wenn man das Organisationsproblem der Personalführung im Bereich der Aufbauorganisation in *formale Teilschritte* zerlegt.¹

Ausgangspunkt der organisatorischen Gestaltung ist zunächst die *Existenz konkreter Teilprobleme* der Personalführung. Diese können nur aus der spezifischen Situation der Unternehmung abgeleitet werden. In diesem Zusammenhang kann auch von der *inhaltlichen Basis der Organisationsüberlegungen* zu Aufgaben der Personalführung in der Unternehmung gesprochen werden. Auf strategischer Ebene betrifft dies den grundsätzlichen Charakter personaler Problemstellungen in der Unternehmung und ihrer Teilbereiche. Von der Existenz bestimmter Teilprobleme ist die tatsächliche *Wahrnehmung der daraus resultierenden Aufgaben* zu trennen. Hier tritt letztlich bereits ein Gestaltungspro-

¹ Vgl. Kosiol [Unternehmung] 59ff. bzw. C.I.5.

blem auf, das durch die Relevanz der Problemstellung, d.h. die Dimension potentieller Zielwirkungen, entscheidend beeinflusst wird. Derartige Überlegungen kommen etwa in Verbindung mit Investitions- und Produktivitätseffekten in E.III.2 zum Ausdruck. Darüber hinaus sind auf strategischer Ebene grundlegende Einflüsse auf den Charakter personaler Teilaufgaben und auf deren Wahrnehmung aus Interdependenzen mit anderen Teilaufgaben der Unternehmungsführung und aus deren Einordnung in den ablauforganisatorischen Gesamtrahmen zu erwarten (s. D.II.2.d, Abb. 29).

Als Konsequenz aus diesen Überlegungen sind der organisatorischen Gestaltung i. e. S. die Erfassung und Analyse möglicher Aufgaben sowie Entscheidungen zur Aufgabenwahrnehmung formal vorgeschaltet. Erst dann erfolgt die eigentliche *Bildung und Zuordnung von Teilaufgaben der Personalführung* im Rahmen der Organisationsstrukturen. Grundsatzentscheidungen hierbei sind die *hierarchische Zuordnung* der Teilaufgaben sowie die *funktionale Zuordnung* zu Linieninstanzen oder Fachfunktionen. Ergänzende Überlegungen betreffen die Kompetenzen gebildeter Funktionen sowie die Handhabung einzelner Teilaufgaben im Rahmen von Projekt- oder Kollegienzusammenhängen (s. C.I.5). Die Organisation der Personalführung steht darüber hinaus in *Beziehung zur Gesamtorganisation* der Unternehmung. Die auftretenden Abstimmungs- und Anpassungsbeziehungen können als bereichsübergreifend-externes *organisatorisches Integrationsproblem* der Personalführung bezeichnet werden.

Aus dieser formalen Analyse wird deutlich, daß generelle Aussagen zum inhaltlichen Gesamtkomplex der Organisation der Personalführung aufgrund der real auftretenden Unterschiede personalwirtschaftlicher Probleme in Unternehmungen nicht denkbar sind. Auch hier ist jedoch die Möglichkeit von *Tendenzaussagen zur Allokation bestimmter Teilaufgaben* zu überprüfen. Für die strategische Personalführung sollen insbesondere Hinweise zur organisatorischen Handhabung zentraler Gestaltungsaufgaben ermittelt werden. Als Grundlage hierfür werden zunächst die wichtigsten *Grundtendenzen einer aufbauorganisatorischen Zuordnung* von Teilaufgaben aus der umfangreichen Literatur zu Organisationsproblemen zusammengefaßt. Abbildung 41 stellt die Ergebnisse im Überblick dar.²

Betrachtet man zunächst Wirkungen der *hierarchischen Allokation* von Teilaufgaben,³ so stehen bei der *Zentralisation* von Teilaufgaben insbesondere die

² Vgl. Bleicher [Zentralisation] 124ff., 159ff., Drumm [Personal] 32ff., Frese [Personal] 321ff., Friedl [Controlling] 123ff., Kreikebaum [Organisation] 157ff., Kieser/Kubicek [Organisation] 75ff., Küpper [Controlling] 423ff., Mintzberg [Structuring] 115ff., Scholz [Personal] 669, Staehle [Management] 669, Weber [Controlling] 232ff.

³ Vgl. Bleicher [Zentralisation] 171ff., 186f., Bühner [Organisation] 106, Drumm [Personal] 32, Frese [Personal] 323, Grochla [Organisation] 59, Kieser/Kubicek [Organisation] 97, Küpper [Controlling] 26, Mintzberg [Structuring] 273ff., Schulte-Zurhausen [Organisati-

Koordination und *Problembedeutung* im Vordergrund. Eine hierarchisch höhere Zuordnung ermöglicht dabei eine Verbesserung des Problemüberblicks und die Erkennung von Zusammenhängen. Im Hinblick auf die Problembedeutung werden eine deutlichere Abtrennung vom ‘Tagesgeschäft’ möglich und die Lösungsdurchsetzung verbessert. Darüber hinaus sind Skaleneffekte der Aggregation denkbar, die letztlich auf der Homogenität zugrundeliegender Aufgaben beruhen.⁴ Auftretende Probleme lassen sich knapp unter den Begriff des ‘Zentralismus’ fassen. Übertragen auf die strategische Personalführung können Zentralisierungswirkungen der *Rahmenvorgabe*, *Vergleichsgerechtigkeit* und *Homogenisierung* hervorgehoben werden, denen mögliche *Umsetzungs-* und *Akzeptanzprobleme* aus der Problem дистанz gegenüberstehen.⁵ Im Zusammenhang mit der *Dezentralisierung* von Aufgaben werden insbesondere Vorteile eines *direkten Problemzugangs* durch Informations- und Erfahrungseffekte hervorgehoben, wobei sachliche Effizienzwirkungen einen bestimmten Mindestumfang anfallender Aufgaben erfordern können.⁶ Im personalen Bereich werden positiven Wirkungen der *Akzeptanz*, *Problem-* und *Lösungsidentifikation* Nachteile im Zusammenhang mit der *Regelungsproblematik* gegenübergestellt. Sofern keine geeigneten Regelungsmechanismen verfügbar sind, können dabei personale Vertretungs- bzw. Agency-Effekte sachliche *Suboptimierungsprobleme* bei Dezentralisierung noch verstärken.

Der zweite Problemkreis betrifft die Bildung spezialisierter Organisationseinheiten für Aufgaben der Personalführung. Im Zentrum der *Spezialisierungsüberlegungen* steht die *Fachkompetenz* und *Entlastungswirkung* der Funktionseinheit.⁷ Als wichtige Teilkriterien werden Skaleneffekte funktionsbezogener Aggregation, Aspekte der funktionalen Innovation und der kritischen Problem дистанz genannt.⁸ Im Bereich der Personalführung ergibt sich hier zusätzlich die Möglichkeit eines ‘*mitarbeiterorientierten Querschnittsdenkens*’, etwa im Zusammenhang mit der Laufbahn- und Potentialplanung.⁹ Dem stehen Probleme

on] 174ff., 210ff., Staehle [Management] 669f., 672, Weber [Controlling] 237; auch i. S. grundsätzlicher Teilbarkeit s. Kosiol [Organisation] 31.

⁴ Im Sinne einer Aufgabenwiederholung s. Kosiol [Organisation] 31, Grochla [Organisation] 40, 60, Gutenberg [Grundlagen] 239f., Mintzberg [Structuring] 123.

⁵ Vgl. Bühner [Organisation] 100, Purcell/Ahlstrand [HRM] 138.

⁶ Vgl. Bleicher [Zentralisation] 182ff., Bühner [Organisation] 103f., Drumm [Personal] 32f., Frese [Personal] 321, Grochla [Organisation] 59, Kosiol [Organisation] 86f., Mintzberg [Design] 184f., [Structuring] 123, 182ff., 281.

⁷ Vgl. Drumm [Personal] 32f., Klimecki/Gmür [Personal] 399f., Kosiol [Organisation] 133ff. (i. V. m. Stabsüberlegungen), Schulte-Zurhausen [Organisation] 224ff., 249ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 405f., Weber [Controlling] 232f.

⁸ Vgl. Bleicher [Zentralisation] 131ff.; Grochla [Organisation] 60, 69ff., Mintzberg [Structuring] 123, Staehle [Management] 677f.

⁹ Vgl. Bühner [Organisation] 99ff., Frese [Personal] 224, 321.

einer Überbetonung der institutionellen Aufgabenstellung ('empire-building'¹⁰) und funktionale Einseitigkeit ('Personalphilosoph') gegenüber, aus denen sich ein Akzeptanzproblem funktionaler Gestaltungsmaßnahmen entwickeln kann.¹¹ Besonderheiten der Personalfunktion ergeben sich aus dem persönlich-relationalen Charakter der Beziehungen zwischen Unternehmung und Mitarbeitern. Die resultierende Stellung des Personalwesens als '*Mittlerfunktion*' wird gerade in der soziologisch-institutionellen Literatur hervorgehoben.¹² Die zugehörigen empirischen Untersuchungen zeigen aber auch, daß die Bedeutung dieser '*Mittlerfunktion*' nicht überschätzt werden darf.¹³

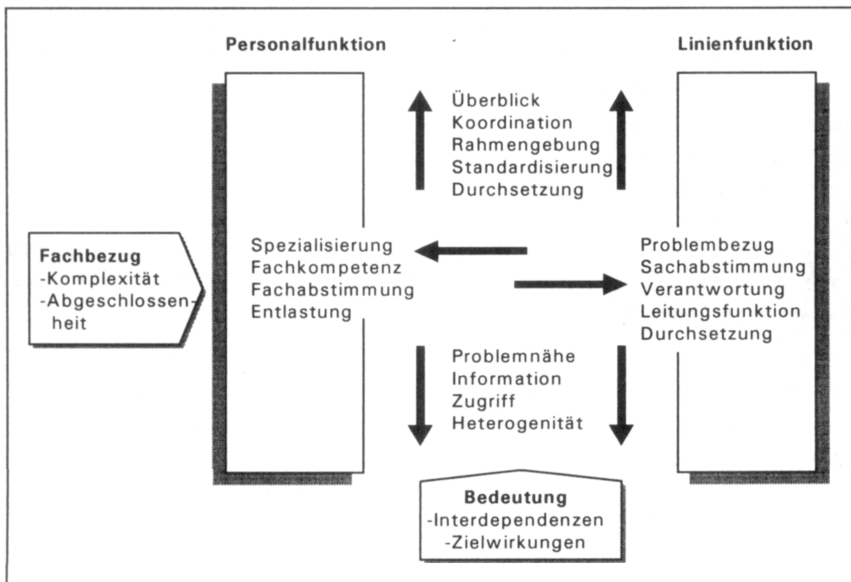


Abbildung 41: Grundtendenzen, Kriterien und Einflußfaktoren der hierarchischen und funktionalen Allokation

Für eine *Zuordnung personaler Teilaufgaben zur Linie* sprechen dagegen der Bezug zum einsatzbezogenen Gesamtproblem sowie die sach- und personenbezogene Leitungsverantwortung von Vorgesetzten. Speziell im personalen Zu-

¹⁰ Vgl. Mintzberg [Structuring] 235ff., Watson [Management] 170, bzw. institutionelle Trägheit empirisch bei Christiansen [Management] 367ff.

¹¹ Vgl. Dill/Hügler [Kultur] 152f., Potthoff [Aufbau] 498f., allgem. Mintzberg [Structuring] 107ff., 125ff., Steinmann/Schreyögg [Management] 406f., Weber [Controlling] 233.

¹² Vgl. Boxall [HRM] 64, Torrington [Personnel] 4, 7, Watson [Management] 173ff., i. V. m. Professionalisierung 187ff.

¹³ Vgl. Miller [HRM] 34, Schlesinger [Norm] 87.

sammenhang werden für die Linienzuordnung Effekte der Anreizgestaltung sowie der Aufwertung und Motivation von Linieneinheiten betont. Dieser Gedanke ist etwa für das japanische Unternehmungskonzept und das Lean-Management von Bedeutung.¹⁴

Im Zusammenhang mit der Funktionsbildung ist auch über die *Kompetenzallokation*, also die Frage des Umfangs fachlicher Entscheidungsbefugnisse – von reiner Beratung bis zu fachlicher Weisung – zu entscheiden.¹⁵ Damit werden der Bezug zur Linie und die Gestaltungskonzeption der Funktionsbildung präzisiert. Als Kriterien einer Kompetenzallokation können insbesondere die Bedeutung der Problemstellung, des fachlichen Beitrags und der Lösungsumsetzung genannt werden. Probleme ergeben sich mit zunehmender Erweiterung der Kompetenzbeziehungen im Mehrliniensystem.¹⁶ Eine Vereinfachung der Koordination ist durch Einführung von Projekt- und Kollegienzusammenhängen für umfangreichere und komplexe Aufgaben denkbar.¹⁷

Betrachtet man die Überlegungen zu Allokationstendenzen insgesamt, so können die genannten Kriterien sowohl für die externe als auch für die interne Organisation der Personalführung angewendet werden. Weiter sind für die hierarchische und funktionale Allokation Bereiche gegenläufiger Allokationstendenzen zu erkennen, die zu Zielkonflikten der Organisation führen können. Lösungsansätze sind hier in einer *hierarchischen Aufspaltung von Teilaufgaben* und der Bildung geeigneter *Rahmenkonzepte der strategischen Personalführung* zu sehen. Für unterschiedliche Gegenstände der strategischen Personalführung sind entsprechend auch differenzierte Formen der organisatorischen Zuordnung denkbar, die im folgenden genauer zu untersuchen sind.

2. Organisatorische Handhabung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung

Um zu konkreteren Aussagen über die organisatorische Gestaltung der strategischen Personalführung zu gelangen, sollen aus den bisherigen Überlegungen zwei Bereiche herausgegriffen werden. Hierzu gehört die Präzisierung zentraler *Einflussfaktoren* auf die Allokation von Teilaufgaben und die Untersu-

¹⁴ Vgl. Carroll [Asian] 449, Hentze [Personal] 102, Schuler [People] 26.; allgem. Bühner [Technologie] 258f., [Organisation] 104ff.

¹⁵ Vgl. Grochla [Organisation] 63, 69ff., Kosiol [Organisation] 144f., Mintzberg [Structuring] 198ff., Potthoff [Aufbau] 500, Schulte-Zurhausen [Organisation] 136ff.

¹⁶ Vgl. Grochla [Organisation] 96f., Kieser/Kubicek [Organisation] 130ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 213ff.,

¹⁷ Vgl. Kieser/Kubicek [Organisation] 98f., 106ff., 138ff., Schulte-Zurhausen [Organisation] 254.

chung von *Allokationstendenzen für konkrete Gestaltungsbereiche* der strategischen Personalführung in Relation zu diesen Einflußfaktoren. Beide Betrachtungen münden in grundsätzliche Überlegungen zu Organisationskonzepten für die strategischen Personalführung.

Zunächst können aus einer Zusammenfassung der genannten Allokationstendenzen zwei zentrale *Einflußfaktoren* für die Organisation der Personalführung abgeleitet werden (s. Abb. 41); das ist einmal die grundsätzliche *Bedeutung* von Teilaufgaben für die Unternehmung, sie beeinflusst die Wahrnehmung und Zentralisierung von Teilaufgaben. Zum anderen ist es der *fachliche Problemgehalt* von Teilaufgaben; er beeinflusst die funktionale Spezialisierung und Kompetenzallokation. Ergänzend kann jeweils der *Aufgabenumfang* als Basis der Aggregation hinzugezogen werden. Zur Operationalisierung dieses Ansatzes ist es zweckmäßig, die Grundgedanken zu den jeweiligen Einflußfaktoren grob zu kennzeichnen.

Unter die *Bedeutung* der Teilaufgaben werden hier zwei Aspekte gefaßt. Dazu gehört einmal der *Umfang* zugrundeliegender Gestaltungszusammenhänge als Einflußfaktor auf Koordinationsanforderungen im Rahmen der Unternehmensführung. Die Aufgabenbedeutung im engeren Sinn resultiert aus den möglichen *Zielwirkungen*. Für die strategische Personalführung kann auch vom *Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung* gesprochen werden. Dieser konkretisiert sich in personalbezogenen Stärken und Schwächen. Wettbewerbsstärken der Personalführung sind speziell bei Ressourcenvorteilen zu sehen. Als Teilbeiträge sind Produktivitäts-, Kosten-, Innovations- und Flexibilitätspotentiale sowie Integrationswirkungen denkbar. Schwächen können nach der bisherigen Untersuchung die Folge von Kostenremanenzen, Abstimmungs- und Starrheitsproblemen, der Situation auf dem Arbeitsmarkt sowie von umfangreichen Monopolpotentialen und Leistungsspielräumen der Mitarbeiter sein. Anhaltspunkte einer Operationalisierung von Aussagen zur *strategischen Bedeutung* von Teilaufgaben können anhand dieser Faktoren abgeleitet werden.

Im Hinblick auf den *Fachbezug* kann zwischen fachlicher Problemkomplexität und fachlichem Problemzusammenhang differenziert werden. In Verbindung mit der *fachbezogenen Problemkomplexität* ist festzustellen, inwieweit personalwirtschaftliches *Expertenwissen* zur Aufgabenerfüllung benötigt wird. Aspekte des *fachbezogenen Problemzusammenhangs* zielen auf die personalwirtschaftliche Abgeschlossenheit bzw. auf Interdependenzen mit anderen Aufgabenbereichen. Hierbei sind insbesondere übergreifende Problembeziehungen im Rahmen der Unternehmensführung zu berücksichtigen.¹⁸

¹⁸ Vgl. auch Berthel [Personal] 10, Hendry/Pettigrew [Practice] 6, Kieser/Kubicek [Organisation] 89f., Mintzberg [Structuring] 115ff., 129 (i. S. von relevanten Interdependenzen).

Betrachtet man ergänzend den *Aufgabenumfang*, so beruht dieser in wesentlichen Teilen auf dem Ausmaß der zugrundeliegenden Veränderungen gegenüber dem Ist-Zustand. Im Zusammenhang mit der Personalführung ist weiter davon auszugehen, daß der Aufgabenumfang insbesondere von der Internalisierung der Beschäftigungsbeziehungen beeinflußt wird. Daneben sind Aggregationsmöglichkeiten, d. h. Homogenitäten und Wiederholungen bei den Teilaufgaben, als Einflußgröße auf den Aufgabenumfang zu berücksichtigen.

Für die *strategische Personalführung* ist die dargestellte Beschränkung auf wesentliche Einflußgrößen zweckmäßig. Eine weitere Präzisierung der Aussagen hat letztlich auch den Bezug zu konkreten Zielen und Gestaltungsbedingungen der Unternehmung zu berücksichtigen. Insgesamt zeigt sich, daß Aussagen zur *Bedeutung* von Teilaufgaben am stärksten von der konkreten Situation der Unternehmung abhängen. Das gilt speziell, solange keine präziseren Aussagen zur Entwicklung personaler Ressourcenvorteile verfügbar sind. Anderes gilt bei *fachlichen Aufgabenmerkmalen*, hier sind zumindest Tendenz Aussagen in Verbindung mit dem entwickelten Konzept der Personalführung denkbar. Dementsprechend können einzelne Gestaltungsgegenstände nach den genannten Kriterien exemplarisch untersucht werden.

Ausgangspunkt ist zunächst die Allokation von Aufgaben der strategischen Gestaltung von *Beschäftigungssystemen*. Betrachtet man die *Bedeutung* der Aufgabenstellung, so bestehen umfangreiche, bereichsübergreifende Problemzusammenhänge mit hohem Beitragspotential – das aber nur einzelfallbezogen bestimmt werden kann. Rein formal handelt es sich damit um eine strategische *Grundsatzfrage der Unternehmungsführung*. Im realen Organisationszusammenhang ist allerdings davon auszugehen, daß die strategische Gestaltung von Beschäftigungssystemen oft nicht explizit als Gestaltungsgegenstand wahrgenommen wird bzw. durch gesetz- und tarifliche Rahmenbedingungen einer grundlegenden Gestaltung nur unzureichend zugänglich ist. Die *fachliche Problemkomplexität* wird insbesondere von der Arbeitsmarktsituation, dem Ausmaß der Internalisierung und der Komplexität zugehöriger Ressourcenvorteile bestimmt. Internalisierung, Ressourcenvorteile sowie der zugrundeliegende Zusammenhang der Leistungsprozesse bestimmen weiter die *fachbezogene Abgeschlossenheit* bei der Gestaltung von Beschäftigungssystemen. Insgesamt läßt sich daraus eine *Tendenz der Zuordnung zur Unternehmungsführung mit fachlichem Beitrag durch spezialisierte Personalfunktionseinheiten* ableiten. Insbesondere ist an einen Beitrag im Rahmen des Controllings zu denken. Die zugehörigen Teilaufgaben können dabei – je nach Bedeutung und Umfang der Aufgaben – von Personaleinheiten des Unternehmungscontrollings oder durch eine Personal-Controlling-Funktion ausgeführt werden.

Geht man zu den formal nachgeordneten Aufgabenbereichen über, so nehmen hier die inhaltlichen Grundlagen übergreifender Interdependenzen ab, was

eine eigenständig-spezialisierte Behandlung begünstigt. Für die *Bedeutung* des Aufgabenbereichs der *Potentialgestaltung* sind insbesondere Leistungsbeiträge der Mitarbeiter sowie Kosten- und Flexibilitätsvorteile hervorzuheben. Die *fachliche Komponente* wird überwiegend vom Umfang der Internalisierung und dem Bezug zum Mitarbeitereinsatz bestimmt. Dabei bestehen *fachlich-interne Interdependenzen* bei der Gestaltung und Koordination der Laufbahn- und Nachfolgeplanung sowie bei der Potentialentwicklung und der Beeinflussung der Kostenkonfiguration.¹⁹ Insgesamt resultiert daraus ein *Kernbereich funktionaler Spezialisierungsmöglichkeiten* für die Gestaltung und Wahrnehmung potentialbezogener Teilfunktionen der strategischen Personalführung, was auch der praktischen Gestaltung des Personalwesens entspricht.²⁰ Im *taktischen* und *operativen* Bereich werden allerdings individuelle Unterschiede der Aufgabenbedeutung und -interdependenzen und damit der resultierenden Zuordnungstendenzen sichtbar. So wird etwa der allgemeine Bereich der *Kompensation* empirisch überwiegend der Personalfunktion zugeordnet; Kompensationsentscheidungen mit Einfluß auf die Kostenkonfiguration werden aber in die Nähe der Unternehmungsführung gerückt. Bei mitarbeiterbezogenen Kompensationsentscheidungen kommt dagegen der Gedanke einer Aufwertung der Linie vermehrt zur Geltung.²¹

Für Grundsatzentscheidungen im *einsatzbezogenen Aufgabenbereich* gelten die oben genannten Überlegungen analog. Allerdings ergeben sich deutliche Unterschiede in bezug auf die *fachliche Abgeschlossenheit* der Teilaufgaben. Diese hängt hier letztlich von der Gewichtung *einsatzbezogener Gesamtkonzepte* – im Sinne einer Konfiguration des Mitarbeitereinsatzes – ab. Zusätzlich bestehen interne Unterschiede in den Fachbezügen einzelner Teilaufgaben. Entsprechend ergeben sich auch unterschiedliche Tendenzen der fachlichen Zusammenfassung und Zuordnung *einsatzbezogener Teilaufgaben* auf strategischer Ebene. Die Bildung ‘arbeitswissenschaftlicher’ Funktionen bei der sachlichen Gestaltung von Leistungsprozessen, die Abtrennung von Sozial- und ‘Industrial Relations’-Funktionen sowie die ‘organisations-’orientierte Behandlung der personalen Koordination läßt sich so interpretieren.

3. Konsequenzen für die Organisation der strategischen Personalführung

Insgesamt stellt sich damit die Frage konkreter Konsequenzen für die *organisatorische Gesamtgestaltung der strategischen Personalführung*, wobei auch

¹⁹ Vgl. etwa Hendry/Pettigrew [Practice] 6.

²⁰ Vgl. etwa Watson [Management] 177f.

²¹ Vgl. Purcell [Implications] 13 ff., Purcell/Ahlstrand [HRM].

hier auf die grundsätzliche Abhängigkeit organisatorischer Aussagen von der unternehmungsspezifischen Problemstellung hinzuweisen ist. In einem zusammenfassenden Überblick können jedoch einige grundlegende Gestaltungsüberlegungen für den *Kernbereich* der strategischen Personalführung angestellt werden.²²

Zu diesem Kernbereich relevanter Teilaufgaben werden hier die Gestaltung der Beschäftigungssysteme, die Gesamtkonzeption zu Mitarbeiterpotential und -einsatz sowie die Ausrichtung auf die zugehörigen Wettbewerbsvorteile gerechnet. Aufgrund der Problembedeutung ist dabei eine *zentrale Allokation* angezeigt. Der fachliche Grundgehalt, die Abgeschlossenheit und das Integrationspotential im Zusammenhang mit dem Konzept der Beschäftigungssysteme sowie personale Ressourcenvorteile weisen gleichzeitig auf die Notwendigkeiten und Möglichkeiten *fachlicher Spezialisierung* hin. Die interne Integration der Personalpolitik sowie die Entwicklung personaler Ressourcenvorteile und Innovationen lassen dabei Ansatzpunkte einer *funktionalen Zusammenfassung strategischer Kernaufgaben* erkennen. Es zeigt sich weiter, daß organisatorischen Integrationsproblemen aufgrund divergierender Allokationstendenzen für nachgeordnete Teilaufgaben der taktischen und operativen Ebene (s. o.) durch geeignete *inhaltliche Rahmenvorgaben der strategischen Ebene* vorgebeugt werden kann. Gleichzeitig ist festzuhalten, daß einer Reihe von Teilaufgaben der Charakter eines *Beitrags* zur Gestaltung übergreifender Gesamtprobleme zukommt, so daß isolierte Entscheidungen im Rahmen der Personalführung wenig zweckmäßig sind. Diesem Beitragscharakter und funktionalen Aggregations- und Spezialisierungsmöglichkeiten kann insbesondere durch die Zusammenfassung strategischer Kernaufgaben in Querschnitts- bzw. *Controlling-Einheiten* entsprochen werden.²³

Aus Sicht der *Kompetenzgestaltung einer zentralisierten Personalfunktion* ergeben sich dann vereinfacht folgende Tendenzen: In Hinblick auf die Ausrichtung der Beschäftigungssysteme, die Realisierung von Ressourcenvorteilen und die strategische Machbarkeit von Gesamtentscheidungen im Leistungszusammenhang sind *Beratungs-* und *Mitsprachekompetenzen* angezeigt. *Entscheidungskompetenzen* sind vor allem im Bereich des Arbeitsmarktbezugs, der Potentialgestaltung und der Rahmenumgebung für die zugehörigen Teilfunktionen sowie im Bereich der Sozialpolitik denkbar. *Beratungsfunktionen* sind insbesondere für Grundsatzvorgaben zu den Bedingungen des Mitarbeitereinsatzes angezeigt, soweit enge sachlich-personale Interdependenzen bestehen. Bei den dispositiven Elementen des Mitarbeitereinsatzes ist eine weitergehende *Beteiligung* möglich. Entsprechend ergeben sich spezifisch gegenstandsbezogene

²² Vgl. Bisani [Personal] 71.

²³ Vgl. Scholz [Personal] 668ff.

Möglichkeiten des Einsatzes und der Differenzierung unterschiedlicher 'Verbindungsstrukturen' zwischen Personal- und Linienfunktionen.²⁴

Für die *Organisation der strategischen Personalführung* sind nach diesen Überlegungen drei Organisationskonzepte als Idealtypen denkbar. Eine erste Alternative besteht in der *vollständigen Zentralisation von Aufgaben der strategischen Personalführung*. Der Bezug zur Unternehmensführung kann dann entsprechend der Ausführungen zur Kompetenzallokation und zur Ablauforganisation in D.II.2 (s. Abb. 29) gestaltet werden, wobei funktionale und institutionale Personalführung hier gleichgesetzt werden können. Für eine solche Vorgehensweise sprechen die genannten Möglichkeiten der Spezialisierung; speziell können die Entwicklung personaler Ressourcenvorteile und die interne Integration betont werden. Probleme der Spezialisierung gelten analog. Darüber hinaus ist an Schwierigkeiten der externen Integration, besonders aber der Wahrnehmung von Ressourcenvorteilen zu denken.

Im Gegensatz dazu ist auch die *Abtrennung übergreifender Kernaufgaben der Personalführung und deren Zuordnung zur Unternehmensführung* denkbar. Bei dieser Alternative werden der spezialisierten Personalfunktion nur Teilaufgaben zugeordnet, die eine relativ eigenständige Wahrnehmung erlauben. Teilaufgaben mit Beteiligungs- und Beratungscharakter, also letztlich Führungsbeiträge eines strategischen Personal-Controllings, werden der Unternehmensführung bzw. Bereichsführungen zugeordnet. Das institutionelle Personalwesen hat damit letztlich taktisch-operative Schwerpunkte. Vorteile dieses Modells sind in der externen Integration von Aufgaben der Personalführung zu sehen, für die besonders die Realisation komplexer Ressourcenvorteile hervorzuheben ist. Probleme können an der Verbindungsstelle zur Personalfunktion entstehen, was sich in unzureichender Eingangsinformation sowie in Schwierigkeiten bei der Umsetzung strategischer Vorgaben äußern kann. Besonders gilt dies bei der weiteren organisatorischen Differenzierung taktischer und operativer Aufgaben der Personalführung.

Als dritter Organisationstyp ist eine Kombination beider Alternativen denkbar, wobei eine am *Controlling orientierte Organisationsform* besonders geeignet scheint. Für das Personal-Controlling steht hier die Bildung einer *Unterstützungsfunktion für den Gesamtbereich der strategischen Personalführung* im Mittelpunkt. Der Kernbereich übergreifender Teilaufgaben sowie Elemente der externen Koordination sind dabei auf die strategische Unternehmensführung ausgerichtet. Dieser Bezug zur strategischen Unternehmensführung kann zunächst als reine Beratungsfunktion konzipiert sein. Ein höheres Wirkungspotential wird jedoch durch eine Beteiligung im Rahmen von Projekt- und Kolle-

²⁴ Vgl. etwa 'laison devices' bei Mintzberg [Structuring] 161ff. sowie 187f., allgem. Ansätze s. Klimecki/Gmür [Personal] 405f.

glenzusammenhängen der strategischen Führung erreicht, etwa im Zusammenhang mit neuen Managementkonzepten.²⁵ Gleichzeitig umfaßt das strategische Personal-Controlling in diesem Modell die vollständige Unterstützung der organisatorischen Personalfunktion, was die Entwicklung von Rahmenvorgaben für alle Teilbereiche der Personalführung in Ausrichtung auf strategische Gesamtkonzeptionen erlaubt. Von Bedeutung ist dies speziell wieder bei unterschiedlicher Allokation nachgeordneter Teilaufgaben, etwa im Zusammenhang mit einer Stärkung der Linienkompetenz. Die Zuordnung des so gebildeten strategischen Personal-Controllings kann entsprechend der Bedeutung auftretender Teilfunktionen stärker linien- oder funktionsorientiert erfolgen.

Betrachtet man abschließend *empirische Untersuchungen zur Organisation* von Aufgaben der Personalführung, so gibt es deutliche Hinweise, daß das Personalwesen als Funktion eher taktisch-operativ ausgerichtet ist, isoliert-funktional und wenig integrativ wirkt und eher geringen Zugang zu strategischen Gesamtentscheidungen erhält.²⁶ Im Hinblick auf die funktionsorientierte Literatur²⁷ ist dabei wieder zu berücksichtigen, daß die *institutionale Beteiligung von der inhaltlichen Aufgabenwahrnehmung zu trennen ist*.²⁸ Tatsächlich gibt es aber auch inhaltlich wenige Anzeichen, daß Beschäftigungsaspekte im Sinne von grundlegenden Gestaltungskonzeptionen und aktiven Personalstrategien im strategischen Management behandelt werden. Vielmehr scheinen Überlegungen zu Technologien und zur Finanzierung dominant.²⁹ Personalwirtschaftliche Sachverhalte werden dagegen beachtet, wenn Gesamtentscheidungen deutliche Beschäftigungswirkungen (Entlassungen) haben.

Diese Ergebnisse sind erklärbar, wenn die Voraussetzungen für eine strategische Berücksichtigung von Teilaufgaben der Personalführung genauer untersucht werden. Im Kern hängen diese von der *Erkennung strategischer Wirkungs-, Problem- und Gestaltungspotentiale* durch die Unternehmungsführung ab. In allen drei Bereichen bestehen jedoch noch grundlegende Unsicherheiten bei den personalwirtschaftlichen Aussagensysteme, so daß den Anforderungen praktischer Unternehmungspolitik nicht genügt werden kann. Gleichzeitig

²⁵ Vgl. Bowen/Lawler [Quality] 32ff., Bühner [Technologie] 258, [Organisation] 112ff., Hentze [Personal] 102ff., allgem. Mintzberg [Structuring] 175ff.

²⁶ Vgl. allgem. Beer/Spector [HRM] 270, Bhatt et al. [Function] 431ff., Brewster/Larsen [HRM] 416ff., Brewster/Smith [Personnel] 36ff., Christiansen [Management] 374ff., Guest [Personnel] 160ff., Bowen/Lawler [Quality] 31f., Lay [Technologie] 98, Lewin/Mitchel [HRM] 39f. (bes. für Industrial Relations Funktionen), Purcell [Strategy] 75ff., Sisson [HRM] 89ff., 97ff.

²⁷ Vgl. Staehle [Management] 738, Purcell [Strategy] 73f., z. B. bei Bühner [Technologie] 249f. bzw. 256: „Damit Personalstrategien zur Führungsaufgabe werden, ist es erforderlich, ... den Leiter der Personalabteilung in die ... Geschäftsführung einzubinden.“

²⁸ Vgl. Guest [Personnel] 165.

²⁹ Vgl. Bühner [Technologie] 258, Purcell/Ahlstrand [Relations] 398ff.

schränken gesetzliche, tarifliche und gewohnheitsbedingte Rahmenvorgaben den Gestaltungsfreiraum auf strategischer Ebene deutlich ein. Wo diese Restriktionen fehlen, etwa bei Betriebsverlagerungen und Neugründungen, den 'greenfield-sites', wird das Potential personalwirtschaftlicher Handlungsmöglichkeiten sichtbar. Die empirisch auftretende Handhabung personalwirtschaftlicher Probleme kann damit zu einem großen Teil als pragmatische Reaktion auf verfügbare Handlungsmöglichkeiten und den *wissenschaftlichen Informationsstand im Bereich der strategischen Personalführung* interpretiert werden. In einigen Fällen werden jedoch auch Probleme einer stark *reaktiven Orientierung* und *Vernachlässigung personaler Komponenten* sichtbar. Das vorgeschlagene Konzept der strategischen Personalführung zeigt hier Ansätze inhaltlicher und organisatorischer Weiterentwicklungen auf. Es ermöglicht insbesondere die Erfassung und Konkretisierung grundlegender strategischer Gestaltungsrichtungen und Ressourcenpotentiale, die dann als Rahmenvorgaben für die taktische und operative Ebene dienen können.

F. Zusammenfassung der Ergebnisse zum Konzept der strategischen Personalführung

Bei der Auswertung neuerer Beiträge zur strategischen Personalführung tritt der *Konzeptgedanke* in den Mittelpunkt, er wird vor allem durch die Ansätze des Human Resource Management repräsentiert. Mit dem Konzeptgedanken verbinden sich analytische, theoretische und pragmatische Anstrengungen zur *Integration* von Problemstellungen der strategischen Personalführung. Bei genauerer Betrachtung der einzelnen Ansätze muß jedoch festgestellt werden, daß die gestellten Konzept- und Integrationsziele noch nicht zufriedenstellend erreicht werden. Darüber hinaus wird deutlich, daß eine Reihe personalrelevanter Aussagen aus Nachbargebieten der Personalwirtschaftslehre – speziell der Arbeits- und Institutionsökonomie – vorliegen, die ebenfalls noch nicht ausreichend berücksichtigt werden. Diese Problemstellung bildet den Ausgangspunkt für die vorliegende Arbeit.

Grundlage einer *Konzeption der Personalführung* ist die wirkungs- und gestaltungsorientierte Erfassung und Abgrenzung des Gegenstandsbereichs. Da hier Defizite in der Literatur erkennbar sind, erfolgt eine problemorientierte Abgrenzung und Ableitung des personalwirtschaftlichen Gegenstandsbereichs bzw. der zugehörigen Teilaufgaben. Hierbei sind Aspekte der Mitarbeiterverfügbarkeit und -wirksamkeit sowie der sachlichen und persönlichen Ergiebigkeit im Leistungsprozeß zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen erweist sich im Hinblick auf die Vollständigkeit und Relevanz der Teilaufgaben sowie für deren integrative Verknüpfung als zweckmäßig. Für die strategische Ebene sind insbesondere die *Stellung der Personalführung* in markt- und ressourcenorientierten Ansätzen des strategischen Management von Bedeutung. Daraus ergeben sich erste Anhaltspunkte zur Relevanz und Integration der Personalführung im strategischen Gesamtzusammenhang. Darüber hinaus wird der mögliche Beitrag der Personalführung zur Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung präzisiert und die Problematik einer strikten Nachordnung der Personalwirtschaft im strategischen Management deutlich. Zur besseren Erfassung und Handhabung der *Integrationsproblematik* kann diese genauer analysiert und differenziert werden. Konkret lassen sich dann für die personal-interne, bereichsübergreifend-unternehmungsbezogene und umweltbezogen-externe Integration der Personalführung Teilprobleme und Lösungsansätze allgemein ableiten. Die besondere Bedeutung der strategischen Ebene für die Integration ist dabei im

Wirkungspotential langfristiger Maßnahmen und in der Gestaltung von Rahmenvorgaben zu sehen.

Auf Basis der konzeptionellen Grundüberlegungen ist es weiter möglich, Ansätze einer gegenstandsbezogen-funktionalen *Integration der Personalführung* abzuleiten. Der erste Schritt einer Abgrenzung potential- und einsatzbezogener Aufgabenkomplexe folgt zunächst allgemeinen Grundtendenzen in der Literatur und erkennbaren Zusammenhängen bei der problemorientierten Bestimmung des Gegenstandsbereichs. Für *potentialbezogene Teilaufgaben* gelingt es damit nicht nur, den traditionellen Kernbereich personalwirtschaftlicher Literatur einzubeziehen, sondern auch dessen Gesamtzusammenhang anhand auftretender Interdependenzen und übergreifender Gestaltungskonzepte aufzuzeigen. Die Abgrenzung des Bereichs *einsatzbezogener Teilaufgaben* ermöglicht die systematische Erfassung des personalwirtschaftlichen Beitrags im Bereich der Aufgaben- und Arbeitsgestaltung. Hier ist insbesondere die Einbindung von Teilfragen der Mitarbeiter- und Gewerkschaftsbeteiligung hervorzuheben. Damit wird gerade auch eine Verbindung zum Fachbereich des Industrial Relations hergestellt. Die genauere Analyse und Ausarbeitung beider Aufgabenkomplexe macht nicht nur zentrale Interdependenzen innerhalb der Teilbereiche deutlich, sie ermöglicht es auch, ein relativ geschlossenes Gesamtbild der strategischen Personalführung zu entwickeln, in das sich die traditionellen Inhalte personalwirtschaftlicher Literatur problemlos einordnen lassen. Darüber hinaus wird der Erfassung und Ausarbeitung strategischer Gestaltungsansätze bzw. Teilbeiträge besondere Bedeutung zugemessen. Insgesamt gelingt es so, auch bisher eher isoliert behandelte Teilaufgaben der Personalführung in zwei in sich relativ geschlossene Teilbereiche einzubinden und Ansätze der zugehörigen strategischen Maßnahmenbündel zu entwickeln. Damit wird Anforderungen an die *Vollständigkeit* und *Gestaltungsorientierung* des Konzepts Rechnung getragen.

Bei der Ausarbeitung der gebildeten Aufgabenkomplexe wird eine Reihe von Interdependenzen zwischen beiden Bereichen sichtbar, so daß die Entwicklung weiterer, *übergreifender Integrationsansätze* machbar und notwendig erscheint. Zunächst erfolgt hierzu eine formal-funktionale Zusammenfassung des Gegenstandsbereichs, die unter den Begriff des *Beschäftigungssystems* gefaßt wird und die den Ausgangspunkt weiterer Integrations- und Konkretisierungsüberlegungen bildet. Der resultierende Gesamtzusammenhang für das Konzept der strategischen Personalführung wird in Abbildung 42 deutlich. Seine inhaltliche Konkretisierung findet der Gedanke des Beschäftigungssystems im *Ansatz interner Arbeitsmärkte*, was durch eine Reihe empirisch fundierter Basistypen verdeutlicht wird. Anhand der dabei erkennbaren Grundtendenzen der Ausrichtung und Gestaltung von Beschäftigungssystemen lassen sich *Internalisierungs-* und *Externalisierungs-* sowie *Homogenisierungs-* und *Differenzierungs-*

strategien als grundlegende Gestaltungskonzepte bzw. *Strategietypen der Personalführung* entwickeln. Aus ihnen können generelle Rahmenvorgaben und weitere Teilstrategien für die einzelnen Aufgabenbereiche der Personalführung abgeleitet werden. Gleichzeitig resultiert aus diesen Überlegungen ein Beitrag zur inhaltlichen Konkretisierung der Problemstellung in den *Teilphasen der Personalführung*. Ergänzend werden Integrationsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Führungsprozesse und der Verknüpfung einzelner Teilphasen deutlich; wobei im Hinblick auf die Literatur speziell der *situativ-zielbezogene Charakter* der jeweiligen Entscheidung betont wird. Schließlich ergeben sich weitere Möglichkeiten zur Förderung eines integrativen Gesamtansatzes in Verbindung mit Konzepten des strategischen *Personal-Controllings*.

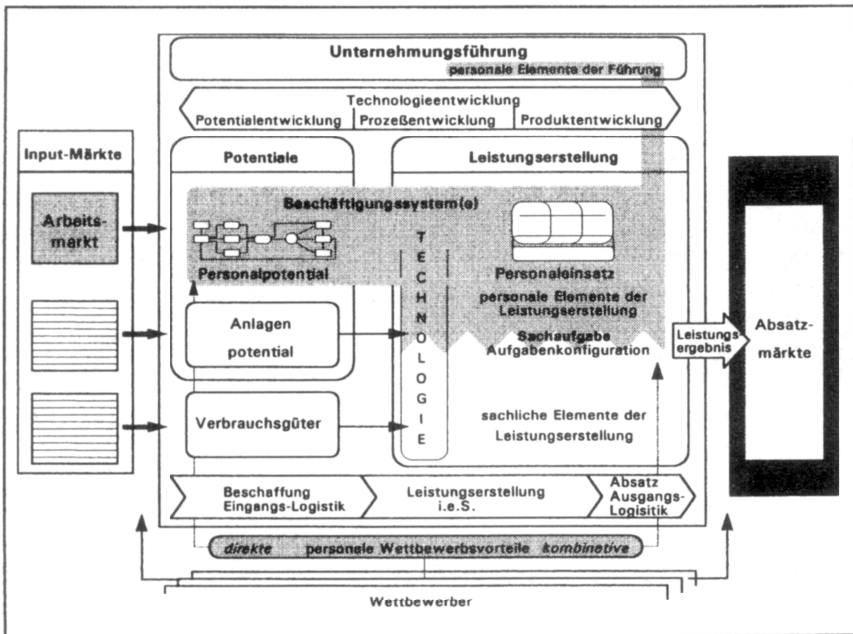


Abbildung 42: Überblick über das Gesamtkonzept der strategischen Personalführung

Ein weiterer Schwachpunkt bisheriger Ansätze der Personalwirtschaft ist bei deren *theoretischer Fundierung* zu sehen. Hier zeigt die entwickelte Konzeption Ansatzpunkte der Gestaltung eines theoretischen Gesamtrahmens auf. Mit dessen Hilfe lassen sich verfügbare Aussagensysteme und Erklärungsansätze mit personalwirtschaftlicher Relevanz problemlos in die Erfassung und Untersuchung der Eigenschaften von Beschäftigungssystemen einbinden. Die typologische Verknüpfung von Situationseigenschaften und Beschäftigungssystemen

men verdeutlicht dies. Besondere Bedeutung kommt dabei neben klassischen Aussagen zu Bindungs- und Fluktuationseffekten institutionsökonomischen Beiträgen zur Koordination der Beschäftigungsbeziehung zu. Letztere stellen die Grundlage einer stärker ökonomischen Durchdringung personalwirtschaftlicher Problemstellungen dar. In diesem Zusammenhang wird auch deutlich, daß verfügbare Aussagen aus unterschiedlichen Fachbereichen problemlos in den entwickelten Gesamtansatz integriert werden können. Dies gilt insbesondere für die Betrachtung von *Rahmenbedingungen* der Personalführung. Hier liefert das entwickelte Konzept zunächst eine grundlegende Systematik zur Erfassung, Ordnung und Analyse personalrelevanter Wirkungsbeziehungen. Bei der Betrachtung einzelner Wirkungsbeziehungen im Umfeld der Personalführung werden darüber hinaus relevante Interdependenzen, Moderatorwirkungen sowie Verknüpfungen zum entwickelten theoretischen Erklärungsansatz deutlich, was im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur angedeutet werden kann. Hier ergibt sich eine Reihe von Möglichkeiten zur Vervollständigung und Weiterentwicklung des Konzepts sowie zu dessen empirischer Fundierung.

Betrachtet man zusammenfassend die *Konsequenzen* der entwickelten Konzeption für die Personalwirtschaft, so bildet diese zunächst eine systematische Grundlage zur Erfassung und Analyse des personalrelevanten Gegenstandsreichs. Aufgrund seiner logisch-analytischen und empirischen Fundierung präzisiert und operationalisiert der Ansatz dabei insbesondere Überlegungen zu strategischen Gestaltungsansätzen in *empirisch-statistischen Studien*, wie etwa bei *Arthur* und *Christiansen*. Die relevanten Gestaltungsvariablen, Einflußfaktoren und Wirkungszusammenhänge können zur präziseren, insbesondere vollständigen, empirischen Fundierung und Untersuchung der Personalführung und ihrer Teilbereiche aus dem Konzept abgeleitet werden. Damit wird speziell die *Basis faktoranalytisch orientierter statistischer Untersuchungen* verbessert. Die Konzeption und Entwicklung des Ansatzes wirkt dabei gerade Problemen durch die Vernachlässigung relevanter Wirkungsbeziehungen entgegen. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, bestehende Studien zu personalrelevanten Teilproblemen im Gesamtzusammenhang der Personalführung zu analysieren und zu interpretieren, wie dies bei der Untersuchung von Wirkungsbeziehungen und Rahmenbedingungen angedeutet wird.

Bedeutung und Konsequenzen der entwickelten Konzeption für die strategische *Unternehmungspolitik* werden zunächst durch rechtliche, tarifliche und organisatorische *Rahmenbedingungen* beeinflusst. Sie reduzieren die Möglichkeiten strategischen Handelns der Unternehmung deutlich und beschränken es überwiegend auf Neugründungen und Standortverlagerungen bzw. lassen im allgemeinen nur Modifikationen bestehender Beschäftigungssysteme zu. Die entwickelte Konzeption, speziell das Konzept der Beschäftigungssysteme hat jedoch auch grundlegende Bedeutung für die nachgeordneten Ebenen. Die Er-

fassung und Analyse bestehender und gewünschter Konfigurationen von Beschäftigungssystemen auf strategischer Ebene kann dabei als *Gestaltungsrahmen der taktischen und operativen Führung* dienen und so die interne und externe Integration der Personalführung auf allen Ebenen sichern. Speziell sollen inkonsistente Teilmaßnahmen vermieden sowie mögliche Gestaltungsdefizite und -lücken aufgedeckt werden. Insofern kommt der entwickelten Konzeption zentrale Bedeutung als Orientierungshilfe für die taktische und operative Ebene zu. Dies gilt besonders dann, wenn relevante Wettbewerbs-, Technologie- und Leistungsprozeßzusammenhänge in die Überlegungen einbezogen wird, wie dies Abbildung 42 verdeutlicht.

Insgesamt kann somit den gestellten Teilzielen konzeptioneller Präzisierung, empirischer Absicherung und instrumenteller Verarbeitung weitgehend Rechnung getragen werden. Eine *Aufgabe zukünftiger Forschungsarbeiten* im empirischen Bereich ist in der genaueren Überprüfung und Verfeinerung von Annahmen zu Beschäftigungssystemen zu sehen, d.h. in der Untersuchung von Personalstrategien im Rahmen statistischer Cluster-Analysen nach dem Vorbild von *Arthur* und *Christiansen*. Im abstrakt-theoretischen Bereich ist eine Präzisierung transaktionsorientierter und institutioneller Erklärungsansätze, speziell der Beziehungen zur Aufgabensituation angezeigt. Darüber hinaus ergibt sich eine ganze Reihe von Untersuchungsmöglichkeiten bei der Analyse relevanter Rahmenbedingungen der Personalführung auf der Basis des entwickelten theoretischen Ansatzes.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, Karl-Friedrich*: [Strategie] Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien. In: Die ganzheitlich-beurteilende Betrachtung der sozialen Leitungsordnung, Festschrift für Josef Kolbinder, hrsg. von W. Bühler et al., Wien/New York 1985, pp. 347–373.
- [Model] A Contingency Model of HRM-Strategy. In: Personalmanagement und strategische Unternehmensführung, hrsg. von Charles Lattmann, Heidelberg 1987, pp. 65–83.
 - [Management] Strategisches Personalmanagement im Visier der Wissenschaft. In: Personalmanagement für die 90er Jahre, hrsg. von Karl-Friedrich Ackermann und Hartmut Scholz, Stuttgart, 1992, pp. 13–34.
- Ackroyd, Stephen et al.*: [Japanisation] The Japanisation of British Industry. In: *Industrial Relations Journal*, Vol. 19. No. 1, 1988, pp. 11–23.
- Addison, John T.*: [Unions] What Do Unions Really Do? In: *Journal of Labor Research*, Vol. 6, No. 2, 1985, pp. 127–146.
- Addison, John T. und Knut Gerlach*: [Gewerkschaften] Gewerkschaften und Produktivität: Fehlallokation von Ressourcen oder Produktivitätssteigerung? In: *ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 139, No. 2, 1983, pp. 215–228.
- Advisory Conciliation and Arbitration Service (ACAS): [Bargaining] Collective Bargaining in Britain: Its Extent and Level. Discussion Paper No. 2, o.O. 1983.
- Ahlstrand, Bruce, and John Purcell*: [Strategy] Employee Relations Strategy in the Multi-Divisional Company. In: *Personnel Review*, Vol. 17, No. 3, 1988, pp. 3–11.
- Albach, Horst*: [Kosten] Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen. In: *Organisation. Mikroökonomische Theorie und ihre Anwendung*, hrsg. von Horst Albach. Wiesbaden 1989, pp. 27–42.
- Alchian, Armen A.*: [Specificity] Specificity, Specialization, and Coalitions. In: *ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 140, No. 1, 1984, pp. 34–49.
- Alchian, Armen A., and Harold Demsetz*: [Costs] Production, Information Costs, and Economic Organization. In: *American Economic Review*, Vol. 62, 1972, pp. 777–795.
- Alchian, Armen A., and Susan Woodward*: [Theory] Reflections on the Theory of the Firm. In: *ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 143, No. 1, 1987, pp. 110–136.
- Alchian, Armen A., and Susan Woodward*: [Firm] The Firm is Dead – Long Live the Firm – A Review of O. E. Williamson’s “The Economic Institutions of Capitalism”. In: *Journal of Economic Literature*, Vol. 26, No. 1, 1988, pp. 65–79.
- Alewel, Dorothea*: [Märkte] Interne Arbeitsmärkte. Hamburg 1993.
- Alston, Lee J., and William Gillespie*: [Transaction] Resource Coordination and Transaction Costs. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 11, 1989, pp. 191–212.
- Althammer, Wilhelm*: [Theorie] Zur ökonomischen Theorie der Gewerkschaften. Regensburg 1990.

- Amit, Raphael und Paul J. H. Schoemaker*: [Rent] Strategic Assets and Organizational Rent. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993, pp. 33–46.
- Andrews, Kenneth R.*: [Strategy] The Concept of Corporate Strategy. Homewood, Ill. 1971.
- Ansoff, Igor H.*: [Signale] Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung – Strategische Reaktionen auf schwache Signale. In: Planung und Kontrolle, hrsg. von Horst Steinmann, München 1981, pp. 233–264.
- [Design] Critique of Henry Mintzberg's The Design School. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 4, 1991, pp. 449–461.
- Ansoff, Igor H., and Edward J. McDonnell*: [Implanting] Implanting Strategic Management. 2nd ed., New York et al. 1990.
- Aoki, Masahiko*: [Theory] The Co-Operative Game Theory of the Firm. Oxford 1984.
- [Firm] Toward an economic model of the Japanese firm. Journal of Economic Literature, Vol. 28, March 1990, pp. 1–27.
- Arthur, Jeffrey B.*: [Relations] Industrial Relations and Business Strategies in American Steels Minimills. Ph.D. Diss, Cornell University 1990.
- [Strategy] The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 45, No. 3, 1992, pp. 488–506.
- Arthur, Michael B., and Chris Hendry*: [Strategy] Human resource management and the emergent strategy of small to medium sized business units. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 2, No. 3, 1990, pp. 233–250.
- Atkinson, John*: [Strategies] Manpower Strategies for Flexible Organisation. In: Personnel Management, Aug. 1984, pp. 28–31.
- [Flexibility] Flexibility and Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties. In: Labour and Society, Vol. 12, No. 1, 1987, pp. 87–105.
- Bacharach, Samuel B.*: [Theories] Organizational theories: Some criteria for evaluation. In: Academy of Management Review, Vol. 16, No. 4, 1989, pp. 496–516.
- Baird, Lloyd, and Ilan Meshoulam*: [Fit] Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. In: Academy of Management Review, Vol. 13, No. 1, 1988, pp. 116–128.
- Baker, George, and Bengt Holstrom*: [Markets] Internal Labor Markets: Too Many Theories, Too Few Facts. In: American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 85, No. 2, 1995, pp. 255–259.
- Balkin, David B., and Luis R. Gomez-Mejia*: [Match] Matching Compensation and Organizational Strategies. In: Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 2, 1990, pp. 153–169.
- Balzer, Arno*: [Märkte] Firmeninterne Arbeitsmärkte. Ein Erklärungsbeitrag aus Sicht der Neuen Institutionellen Ökonomie. Frankfurt et al. 1987.
- Bamberg, Günter und Gerhard Coenenberg*: [Entscheidung] Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 8. Aufl., München 1994.
- Bamberger, Ingolf und Thomas Wrona*: [Ressourcen] Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 48, No. 2, 1996, pp. 130–153.
- Bamberger, Peter, Samuel Bacharach, and Lee Dyer*: [Startup] Human Resources Management and Organizational Effectiveness: High Technology Entrepreneurial Startup Firms in Israel. In: Human Resource Management, Vol. 28, No. 3, 1989, pp. 349–366.

- Barney, Jay B.:* [Culture] Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 1986, pp. 656–665.
- [Markets] Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. In: *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1986, pp. 1231–1241.
 - [Competition] Types of Competition and the Theory of Strategy: Towards an Integrative Framework. In: *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, 1986, pp. 791–800.
 - [Stocks] Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment. In: *Management Science*, Vol. 35, No. 12, 1989, pp. 1511–1513.
 - [Economics] The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict? In: *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, 1990, pp. 381–393.
 - [Resources] Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99–120.
- Baron, James N.:* [Employment] The Employment Relation as a Social Relation. In: *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 2, 1988, pp. 492–525.
- Barzel, Yoram:* [Costs] Transaction Costs: Are They Just Costs? In: *ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 141, No. 1, 1984, pp. 4–16.
- [Markets] Measurement Cost and the Organization of Markets. In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 25, No. 1, 1982, pp. 27–48.
- Baumgartner, Beat:* [Controller] Die Controller-Konzeption. Theoretische Darstellung und praktische Anwendung. Bonn/Stuttgart 1980.
- Bea, Franz Xavier:* [Entscheidung] Entscheidungen des Unternehmens. In: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 1: Grundfragen, hrsg. von Franz Xavier Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer. 7. Aufl., Stuttgart 1997, pp. 376–507.
- [Führung] Führung. In: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 2: Führung, hrsg. von Franz Xavier Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer. 7. Aufl., Stuttgart 1997, pp. 1–19.
- Bea, Franz Xavier und Jürgen Haas:* [Management] Strategisches Management. Stuttgart/Jena 1995.
- Beaumont, Phil B.:* [Relations] Change in Industrial Relations. London/New York 1990.
- [Literature] The US human resource management literature: a review. In: *Human Resource Strategies*, ed. by Graeme Salaman, London et al. 1992, pp. 20–37.
 - [HRM] Human Resource Management: Key Concepts and Skills. London et al. 1993.
- Beaumont, Phil. B., A. W. J. Thomson, and Mary B. Gregory:* [Bargaining] Bargaining Structure. In: *Management Decision*, Vol. 18, No. 3, 1980, pp. 103–170.
- Becker, Garry S.:* [Capital] Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. In: *Journal of Political Economy*, Vol. 70, No. 1, 1962, pp. 9–537.
- Becker, Hans:* [Märkte] Eine transaktionskostentheoretische Interpretation Interner Arbeitsmärkte. Berlin 1985.
- Beer, Michael, and Bert A. Spector:* [HRM] Human Resources Management: The integration of Industrial Relations and Organization Development. In: *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 2, ed. by Kendrith M. Rowland and Gerald R. Ferris, Greenwich, Conn./London 1984, pp. 261–297.
- Beer, Michael, Bert A. Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, and Richard E. Walton:* [HRM] Human Resource Management: A General Manager's Perspective. New York 1984.

- Beer, Michael, Bert A. Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, and Richard E. Walton:* [Assets] Managing Human Assets. New York 1984.
- Begin, James P.:* [HRM] Comparative human resource management (HRM): a systems perspective. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 3, No. 3, 1992, pp. 379–407.
- Berthel, Jürgen:* [Innovation] Innovationsorientierung von Unternehmensführung und Personal-Management. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 34, No. 4, 1982, pp. 302–322.
- [Personal] Personalmanagement. 4. Aufl., Stuttgart 1995.
- Bhatt, Bhal, Edwin L. Miller, Schon Beechler, and Raghu Nath:* [Function] The Relationship Between the Global Strategic Planning Process and the Human Resource Management Function. In: Readings in Personnel and Human Resource Management, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes. 1988, pp. 427–435.
- Bisani, Fritz:* [Personal] Personalwesen und Personalführung. 4. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Blackburn, Richard, and Benson Rosen:* [TQM] Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. In: Academy of Management Executive, Vol. 7, No. 3, 1993, pp. 49–63.
- Bleicher, Knut:* [Zentralisation] Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen. Berlin 1966.
- [Meta] Metaplanung. In: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von Norbert Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 1119–1129.
- Bleicher, Knut und Erik Meyer:* [Führung] Führung in der Unternehmung. Reinbek 1976.
- Blunt, Peter:* [HRM] Recent developments in human resource management: the good, the bad und the ugly. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, No. 1, 1990, pp. 45–49.
- Blyton, Paul, and Peter Turnbull:* [HRM] HRM: Debates, Dilemmas and Contradictions. In: Reassessing Human Resource Management, ed. by Paul Blyton and Peter Turnbull, London et al. 1992, pp. 1–15.
- Boer, Harry:* [Systems] Flexible Manufacturing Systems. In: New Wave Manufacturing Strategies. Organizational and Human Resource Management Dimensions, ed. by John Storey, London 1994, pp. 80–102.
- Bössmann, Eva:* [Unternehmungen] Weshalb gibt es Unternehmungen? In: ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 137, No. 4, 1981, pp. 667–674.
- [Kosten] Volkswirtschaftliche Probleme der Transaktionskosten. In: ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 138, No. 4, 1982, pp. 664–679.
- [Märkte] Unternehmungen, Märkte, Transaktionskosten: Die Koordination ökonomischer Aktivitäten. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 12, No. 3, 1983, pp. 105–111.
- Boudreau, John W.:* [Utility] Utility Analysis. In: Human Resource Management. Evolving Roles & Responsibilities, ed. by Lee Dyer. ASPA/BNA Series 1, Washington 1988, pp. 125–186.
- Bourgeois, L. J.:* [Determinism] Strategic Management and Determinism. In: Academy of Management Review, Vol. 9, No. 4, 1984, pp. 586–596.
- Bowen, David E., and Edward E. Lawler:* [Quality] Total Quality-Oriented Human Resources Management. In: Organizational Dynamics, Vol. 20, Spring 1992, pp. 29–41.

- Boxall, Peter F.*: [HRM] Strategic Human Resource Management: Beginnings of a New Theoretical Sophistication? In: Human Resource Management Journal, Vol. 2, No. 3, 1992, pp. 60–80.
- Brand, Dieter*: [Transaktion] Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. Frankfurt et al. 1990.
- Brewster, Chris, and Frank Bournois*: [HRM] Human Resource Management: A European Perspective. In: Personnel Review, Vol. 20, No. 6, 1991, pp. 4–13.
- Brewster, Chris, and Henrik Holt Larsen*: [HRM] Human resource management in Europe: evidence from ten countries. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 3, No. 3, 1992, pp. 409–434.
- Brewster, Chris, and C. Smith*: [Personnel] Corporate Strategy: A No-Go Area for Personnel? In: Personnel Management, Vol. 22, No. 7, July 1990, pp. 36–40.
- Briggs, Pamela*: [Japanese] The Japanese at work: illusions of the ideal. In: Industrial Relations Journal, Vol. 19, No. 1, 1988, pp. 24–30.
- Brousseau, Kenneth R.*: [Person] Job-Person Dynamics and Career Development. In: Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 2, ed. by Kendrith M. Rowland and Gerald R. Ferris, Greenwich, Conn./London 1984, pp. 125–154.
- Brown, William, and Janet Walsh*: [Managing] Managing Pay in Britain. In: Personnel Management, ed. by Keith Sisson, 2nd ed., Oxford/Cambridge, Mass. 1994, pp. 437–464.
- Brown, William, Paul Marginson, and Janet Walsh*: [Pay] Management: Pay Determination and Collective Bargaining. In: Industrial Relations, ed. by Paul Edwards. Oxford/Cambridge, Mass. 1995, pp. 123–150.
- Bubb, Heiner*: [Information] Informationswandel durch das System. In: Ergonomie, hrsg. von Heinz Schmidtko, 3. Aufl., München/Wien 1993, pp. 333–390.
- Bühner, Rolf*: [Organisation] Effiziente Organisationsstrukturen in der Personalarbeit. In: Personalmanagement für die 90er Jahre, hrsg. von Karl-Friedrich Ackermann und Hartmut Scholz, Stuttgart, 1992, pp. 97–123.
- [Wandel] Technischer Wandel und Personalwesen. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2181–2192.
 - [Technologie] Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 39, No. 3, 1987, pp. 249–265.
- Butler, John E.*: [HRM] Human resource management as a driving force in business strategy. In: Journal of General Management, Vol. 13, No. 4, 1988, pp. 88–102.
- Butler, John E., Gerald R. Ferris, and Nancy K. Napier*: [HRM] Strategy and Human Resource Management, Cincinnati 1991.
- Butler, John E., Gerald R. Ferris, and Deborah Smith Cook*: [HRM] Exploring some Critical Dimensions of Strategic Human Resource Management. In: Readings in Personnel and Human Resource Management, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes. 1988, pp. 3–13.
- Cappelli, Peter*: [Pressures] Competitive Pressures and Labor Relations in the Airline Industry. In: Industrial Relations, Vol. 24, No. 3, 1985, pp. 316–338.
- Cappelli, Peter, and Anne Crocker-Hefter*: [Competencies] Distinctive Human Resources are the Core Competencies of Firm. Research Paper, o.O. 1992.
- Cappelli, Peter, and Harbir Singh*: [HRM] Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management. In: IRRA 44th Annual Proceedings, o.O. 1992, pp. 165–192.
- Cappelli, Peter, and Robert B. McKersie*: [Strategy] Management Strategy and the Redesign of Jobs. In: Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 5, 1987, pp. 441–462.

- Carroll, Stephen J.*: [Asian] Asian HRM Philosophies and Systems: Can They Meet Our Changing HRM Needs? In: Readings in Personnel and Human Resource Management, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes. 1988, pp. 442–455.
- Carter, Michael J.*: [Markets] Competition and Segmentation in Internal Labor Markets. In: Journal of Economic Issues, Vol. 16, No. 4, 1982, pp. 1063–1077.
- Cartwright, Sue, and Cary L. Cooper*: [Mergers] The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. In: British Journal of Management, Vol. 1, No. 1., 1990, pp. 65–76.
- Caves, Richard E.*: [Strategy] Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. In: Journal of Economic Literature, Vol. 18, No. 1, 1980, pp. 64–91.
- Chatterjee, Sayan, and Birger Wernerfelt*: [Resources] The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 1, 1991, pp. 33–48.
- Chmielewicz, Klaus*: [Forschung] Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. 2. Aufl., Stuttgart 1979.
- Christiansen, Tatum E.*: [Relations] Corporate Strategy and labor relations. DBA-Thesis Harvard, 1982.
- [Strategy] Strategy, Structure, and Labor Relations Performance. In: Human Resource Management, Vol. 22, Nr. 1, 1983, pp. 155–168.
 - [Management] Challenges in the Management of Diversified Companies: The changing face of corporate labour relations. In: Human Resource Management, Vol. 26, No. 3, 1987, pp. 363–383.
- Clegg, Hugh A.*: [Union] Trade Unionism under Collective Bargaining. Oxford 1976.
- [Relations] The Changing System of Industrial Relations in Great Britain. Oxford 1979.
- Coase, Richard H.*: [Firm] The Nature of the Firm. In: Economica, N.S. Vol. 4, Nov. 1937, pp. 386–405.
- Collis, David J.*: [Resource] A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue, Summer 1991, pp. 49–68.
- Commons, John R.*: [Economics] Institutional Economics. In: American Economic Review, Vol. 21, No. 4, 1931, pp. 648–657.
- Conner, Kathleen R.*: [Resource] A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? In: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 121–154.
- Conrad, Peter, and Rüdiger Pieper*: [HRM] Human Resource Management in the Federal Republic of Germany. In: Human Resource Management: An international Comparison, ed. by Rüdiger Pieper, Berlin/New York 1990, pp. 109–139.
- Cooke, Roger*: [Strategies] Human Resources Strategies for Business Success. In: Strategies for HRM: A total business approach, ed. by Michael Armstrong, London 1992, pp. 25–44.
- Cooke, Roger, and Michael Armstrong*: [HRM] The Search for Strategic HRM. In: Personnel Management, Dec. 1990, pp. 30–33.
- Cooke, William N., and David G. Meyer*: [Predictors] Structural and Market Predictors of Corporate Labor Relations Strategies. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 43, No. 1, 1990, pp. 280–293.
- Cordes, Hans-Peter*: [Interdependenzen] Das Problem der Berücksichtigung von Interdependenzen in der Planung. Diss. Münster 1976.

- Craft, James A.*: [Strategy] Human Resource Planning and Strategy. In: Human Resource Management. Evolving Roles & Responsibilities, ed. by Lee Dyer. ASPA/BNA Series 1, Washington 1988, pp. 47–87.
- De Alesi, Louis*: [Costs] Property Rights, Transaction Costs, and X-Efficiency: An essay in Economic Theory. In: The American Economic Review, Vol. 73, No. 1, 1983, pp. 64–81.
- [Comment] Comment on H.G. Monissen and E. Wenger: “Specific Human Capital and Collective Codetermination Rights”. In: Efficiency, Institutions, and Economic Policy, hrsg. von R. Pethig und U. Schlieper, Berlin/Heidelberg/New York 1987, pp. 149–151.
- Dean, James W., and Gerald I. Susman*: [Competition] Strategic Responses to Global Competition: Advanced Technology, Organization Design, and Human Resource Practices. In: Strategy, Organization Design, and Human Resource Management, ed. by Charles C. Snow. Greenwich, Conn./London 1988, pp. 297–331.
- Devanna, Mary Anne*: [Appraisal] The Executive Appraisal. In: Strategic Human Resource Management, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York 1984, pp. 101–109.
- Devanna, Mary Anne, Charles J. Fombrun, and Noel M. Tichy*: [HRM] Human resources management: A strategic perspective. In: Organizational Dynamics, Vol. 9, 1981, pp. 51–64.
- Devanna, Mary Anne, Charles J. Fombrun, and Noel M. Tichy*: [Frame] A Framework for Strategic Human Resource Management. In: Strategic Human Resource Management, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York et al. 1984, pp. 33–51.
- Dierickx, Ingemar, and Karel Cool*: [Advantage] Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science, Vol. 35, No. 12, 1989, pp. 1504–1514.
- Dietrich, Michael*: [Transaction] Transaction Cost Economics and Beyond. London/New York 1994.
- Dill, Peter und Gert Hügler*: [Kultur] Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. In: Unternehmenskultur, hrsg. von Edmund Heinen, München/Wien 1987, pp. 141–209.
- Doeringer, Peter, and Michael Piore*: [Markets] Internal Labour Markets and Manpower Analysis. Lexington, MA. 1971.
- Domsch, Michel*: [Planung] Simultane Personal- und Investitionsplanung. Bielefeld 1970.
- Donaldson, Lex*: [Economics] The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. In: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 3, 1990, pp. 369–381.
- Dorow, Wolfgang und Klaus Weiermair*: [Markt] Markt versus Unternehmung: Anmerkungen zu methodischen und inhaltlichen Problemen des Transaktionskostenansatzes. In: Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, hrsg. von Günther Schanz, Wiesbaden 1984, pp. 191–223.
- Dow, Gregory K.*: [Authority] The Function of Authority in Transaction Cost Economics. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 8, 1987, pp. 13–38.
- Drazin, Robert, and Andrew H. Van de Ven*: [Fit] Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 30, No. 3, 1985, pp. 514–538.
- Drucker, Peter E.*: [Manufacturing] The Emerging Theory of Manufacturing. In: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, May-June 1990, pp. 94–102.

- Drumm, Hans Jürgen*: [Kultur] Von der Unternehmungskultur zur Unternehmungsethik: Verführerische strategische Sackgassen der Personalwirtschaftslehre? In: Personalmanagement für die 90er Jahre, hrsg. von Karl-Friedrich Ackermann und Hartmut Scholz, Stuttgart, 1992, pp. 63–76.
- [Personal] Personalwirtschaftslehre. 3. Aufl., Berlin u.a. 1995.
- Dunlop, John T.* [Markets] Organizations and Human Resources: Internal and External Markets. In: Labor Economics and Industrial Relations, ed. by Clark Kerr and Paul D. Staudohar. Cambridge, Mass./London 1994, pp. 375–400.
- Dyer, Lee*: [Process] Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process. In: Human Resource Management, Vol. 22, No. 3, 1983, pp. 257–271.
- [Strategy] Studying Human Resource Strategy: An Approach and an Agenda. In: Industrial Relations, Vol. 23, No. 2, 1984, pp. 156–169.
- Dyer, Lee, and Gerald W. Holder*: [Perspective] A Strategic Perspective of Human Resource Management. In: Human Resource Management. Evolving Roles & Responsibilities, ed. by Lee Dyer. ASPA/BNAS Series 1, Washington 1988, pp. 1–46.
- Eckardstein, Dudo von und Wolfgang Elsik*: [Ansätze] Ansätze des strategischen Personalmanagements. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 19, No. 10, 1990, pp. 485–489.
- Edwards, Richard C.*: [Terrain] Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the 20th Century. New York/London 1979.
- Eisenhardt, Kathleen M.*: [Control] Control: Organizational and economic approaches. In: Management Science, Vol. 31, No. 2, 1985, pp. 134–149.
- [Explanation] Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. In: Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 3, 1988, pp. 488–511.
 - [Agency] Agency Theory: An Assessment and Review. In: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, 1989, pp. 57–74.
 - [Theories] Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, 1989, pp. 532–550.
- Elbaum, Bernhard*: [Markets] The Internalization of Labor Markets: Causes and Consequences. In: American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 73, No. 2, 1983, pp. 260–265.
- Faith, Roger L., and Joseph D. Reid*: [Agency] An Agency Theory of Unionism. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 8, No. 1, 1987, pp. 39–60.
- Farnham, David, and John Pimlott*: [Relations] Understanding Industrial Relations. 5. Aufl., London 1995.
- Ferris, Gerald R., Deborah A. Schellenberg, and Raymond F. Zammuto*: [Strategies] Human Resource Management Strategies in Declining Industries. In: Human Resource Management, Vol. 23, No. 4, 1984, pp. 381–394.
- Fisher, Cynthia D.*: [HRM] Current and Recurrent Challenges in HRM. In: Journal of Management, Vol. 15, No. 2, 1989, pp. 157–180.
- Flamholtz, Eric G.*: [Control] Organizational control systems as a managerial tool. In: California Management Review, Vol. 22, No. 2, 1979, pp. 50–59.
- Flamholtz, Eric G. und John Lacey*: [Capital] The Implications of the Economic Theory of Human Capital for Personnel Management. In: Personnel Review, Vol. 10, No. 1, 1981, pp. 30–40.
- Flanagan, Robert J.*: [Unions] The Economics of Unions and Collective Bargaining. In: Industrial Relations, Vol. 29, No. 2, 1990, pp. 300–315.
- Flanders, Allan*: [Unions] Management and Unions. London 1970.

- Föhr, Silvia*: [Analyse] Ökonomische Analyse der internen Organisation. Wiesbaden 1991.
- Fombrun, Charles J.*: [Environment] Corporate Culture, Environment and Strategy. In: Human Resource Management, Vol. 22, No. 1/2, 1983, pp. 139–152.
- [Culture] Corporate Culture and Competitive Strategy. In: Strategic Human Resource Management, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York et al. 1984, pp. 203–216.
 - [Context] The External Context of Human Resource Management. In: Strategic Human Resource Management, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York et al. 1984, pp. 3–18.
- Fombrun, Charles J., and Noel M. Tichy*: [Planning] Strategic Planning and Human Ressource Management: At Rainbow's End. In: Competitive Strategic Management, ed. by Robert B. Lamb, Eaglewood Cliffs, NJ 1984, pp. 319–332.
- Fombrun, Charles J., Mary Anne Devanna, and Noel M. Tichy*: [Audit] The Human Resource Management Audit. In: Strategic Human Resource Management, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York et al. 1984, pp. 235–248.
- Fossum, John A.*: [Relations] Strategic Issues in Labour Relations. In: Strategic Human Resource Management, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York 1984, pp. 343–359.
- Freeman, Richard B., and James L. Medoff*: [Unions] What Do Unions Do? New York 1984.
- Frese, Erich*: [Personal] Industrielle Personalwirtschaft. In: Industriebetriebslehre, hrsg. von Marcell Schweitzer. 2. Aufl., München 1994, pp. 219–325.
- Frey, Bruno S. und Wolfgang Stroebe*: [Modell] Ist das Modell des Homo Oeconomicus "unpsychologisch"? In: ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 136, No. 1, 1980, pp. 82–97.
- Friedl, Birgit*: [Controlling] Grundlagen des Beschaffungscontrolling. Berlin 1990.
- [Fertigung] Fertigungscontrolling. In: Handwörterbuch des Rechnungswesens, hrsg. von Klaus Chmielewicz und Marcell Schweitzer. 3. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 581–587.
- Furubotn, Eirik G., and Rudolf Richter*: [Economics] The New Institutional Economics: An Assessment. In: The New Institutional Economics, ed. by Eirik G. Furubotn und Rudolf Richter, Tübingen 1991, pp. 1–32.
- Gaitanides, Michael*: [Koordination] Zeitliche Koordination, Konzepte zur. In: Handwörterbuch der Planung, hrsg. von Norbert Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 2258–2270.
- Gaugler, Eduard*: [Gegenstand] Gegenstandsbereich und Erkenntnisgegenstand des Personal-Management. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Vol. 34, No. 4, 1982, pp. 285–301.
- [Interdependenzen] Interdependenzen zwischen Personalpolitik und Unternehmensorganisation. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 34, No. 2, 1982, pp. 113–127.
 - [HRM] HR Management: An international comparison. In: Personnel, Vol. 65, No. 8, August 1988, pp. 24–30.
- Gebert, Diether und Rosenstiel, Lutz von*: [Psychologie] Organisationspsychologie. 4. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1996.
- Gerum, Elmar*: [Theorie] Unternehmensverfassung und Theorie der Verfügungsrechte. In: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, hrsg. von Dietrich Budäus, Elmar Gerum und Gebhard Zimmermann. Wiesbaden 1988, pp. 21–43.

- Gilmore*, Thomas N., and Larry *Hirschhorn*: [Context] Managing Human Resources in a Declining Context. In: *Strategic Human Resource Management*, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York 1984, pp. 297–318.
- Goldberg*, Victor P.: [Employment] Bridges over Contested Terrain. Exploring the Radical Account of the Employment Relationship. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, Sept. 1980, pp. 249–274.
- [Exchange] Relational Exchange. In: *American Behavioral Scientist*, Vol. 23, No. 3, 1980, pp. 337–352.
- Goodman*, John F. B.: [Relations] Employment Relations in an Industrial Society. London 1984.
- Goodman*, Paul S., Elizabeth *Ravlin*, and Marshall *Schminke*: [Groups] Understanding Groups in Organizations. In: *Research in Organizational Behavior*. Vol. 9, ed. by L. Cummings and Barry M. Staw. Greenwich, Conn./London 1987, pp. 121–173.
- Goold*, Michael, and John J. *Quinn*: [Strategic] The Paradox of strategic controls. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 1, 1990, pp. 43–57.
- Goold*, Michael, and John J. *Quinn*: [Control] Strategic Control. London 1990.
- Goold*, Michael, and Andrew *Campbell*: [Styles] Strategies and Styles: The Role of the Centre in Diversified Corporations. Oxford 1987.
- Gospel*, Howard F.: [Strategies] Managerial Structure and Strategies: An Introduction. In: *Managerial Strategies and Industrial Relations*, ed. by Howard F. Gospel and Craig R. Littler, London 1983, pp. 1–25.
- [Labour] Markets, firms, and the management of labour in modern Britain. Cambridge et. al. 1992.
- Gospel*, Howard F., and Gill *Palmer*: [Relations] British Industrial Relations. 2nd ed., London/New York 1993.
- Govindarajan*, Vijay: [Managers] Implementing Competitive Strategies at the Business Unit Level: Implications of Matching Managers to Strategies. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 2, 1989, pp. 251–269.
- Govindarajan*, Vijay, and F. *Fisher*: [Control] Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. In: *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, 1990, pp. 259–285.
- Granovetter*, Mark: [Action] Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, 1985, pp. 481–510.
- Grant*, Robert M.: [Strategy] Contemporary Strategy Analysis. Oxford 1991.
- [Resource] The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. In: *California Management Review*, Vol. 33, No.3, Spring 1991, pp. 119–135.
- Griesinger*, Donald W.: [Human] The Human Side of Economic Organization. In: *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, 1990, pp. 478–499.
- Grochla*, Erwin: [Material] Materialwirtschaft, betriebliche. In: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. 4. Aufl., Stuttgart 1974, pp. 198–218.
- [Organisation] Unternehmungsorganisation. Reinbek 1972.
- [Theorie] Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart 1978.
- Grochla*, Erwin und Peter *Schönbohm*: [Beschaffung] Beschaffung in der Unternehmung. Stuttgart 1980.

- Gronhaug*, Kjell, and Odd *Nordhaug*: [HRM] International human resource management: an environmental perspective. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 3, No. 1, 1992, pp. 1–14.
- Gupta*, Anil K.: [Managers] Matching Managers to Strategies: Point and Counterpoint. In: *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 2, 1986, pp. 215–234.
- Guest*, David E.: [Relations] Human Resource Management and Industrial Relations. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 1987, pp. 503–521.
- [Implications] Human Resource Management: its implications for industrial relations and trade unions. In: *New Perspectives on Human Resource Management*, ed. by John Storey, London 1989, pp. 41–55.
 - [Difference] Personnel and HRM: Can You Tell the Difference? In: *Personnel Management*, Jan. 1989, pp. 48–51.
 - [Dream] Human Resource Management and the American Dream. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 2, 1990, pp. 377–397.
 - [Personnel] Personnel Management: The End of Orthodoxy? In: *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 29, No. 2, 1991, pp. 149–175.
 - [Analysis] Right enough to be dangerously wrong: an analysis of the In Search of Excellence phenomenon. In: *Human Resource Strategies*, ed. by Graeme Salaman, London et al. 1992, pp. 5–19.
 - [HRM] Human resource management, trade unions and industrial relations. In: *Human Resource Management*, ed. by John Storey, London/New York 1995, pp. 110–141.
- Gutenberg*, Erich: [Grundlagen] Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion. 19. Aufl., Berlin/Heidelberg/New York 1972.
- Hackman*, J. Richard: [Design] The Design of Self-Managing Work Groups. In: *Managerial Control and Organizational Democracy*, ed. by Bert King, Siegfried Streufert, and Fred E. Fiedler, Washington 1978, pp. 61–90.
- [Teams] The Design of Work Teams. In: *Handbook of Organizational Behavior*, ed. by Jay W. Lorsch. Englewood Cliffs 1987, pp. 315–340.
- Hahn*, Dietger: [Integration] Integrierte Planung. In: *Handwörterbuch der Planung*, hrsg. von Norbert Szyperski, Stuttgart 1989, Sp. 770–788.
- Hall*, Richard: [Resources] The Strategic Analysis of Intangible Resources. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 1992, pp. 135–144.
- Hambrick*, Donald C., and Charles C. *Snow*: [Reward] Strategic Reward Systems. In: *Strategy, Organization Design, and Human Resource Management*, ed. by Charles C. Snow. Greenwich, Conn./London 1988, pp. 333–368.
- Hamel*, Gary, and Coimbatore K. *Prahalad*: [Intent] Strategic Intent. In: *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, 1989, pp. 63–76.
- Hammer*, Richard M.: [Planung] Unternehmungsplanung. 4. Aufl., München/Wien 1995.
- Hans*, Lothar und Volker *Warschburger*: [Controlling] Controlling. München/Wien 1996.
- Hansen*, G. S., and Birger *Wernerfelt*: [Performance] Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 5, 1989, pp. 399–411.
- Harrison*, Alan: [JIT] Just-In-Time Manufacturing. In: *New Wave Manufacturing Strategies. Organizational and Human Resource Management Dimensions*, ed. by John Storey, London 1994, pp. 175–203.
- Harrison*, Bennet, and Andrew *Sum*: [Markets] The Theory of “Dual” or Segmented Labor Markets. In: *Journal of Economic Issues*, Vol. 13, No. 3, 1979, pp. 687–706.

- Hax, Herbert*: [Theorie] Theorie der Unternehmung – Information, Anreize und Vertragsgestaltung. In: Betriebswirtschaftslehre und Ökonomie, hrsg. von Dieter Ordelt, Bernd Rudolph und Elke Büßelmann. Stuttgart 1991, pp. 51–72.
- Hayek, Friedrich A. von*: [Knowledge] The Use of Knowledge in Society. In: American Economic Review, Vol. 35, No. 4, 1945, pp. 519–530.
- Heckhausen, Heinz*: [Motivation] Motivation und Handeln. 2. Aufl., Berlin u.a. 1989.
- Heinen, Edmund*: [Entscheidung] Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskultur. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 55, Nr. 10, 1985, pp. 980–991.
- [Kultur] Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Unternehmenskultur, hrsg. von Edmund Heinen, München/Wien 1987, pp. 1–48.
- Heinen, Edmund und Peter Dill*: [Kultur] Unternehmenskultur. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 56., No. 3, 1986, pp. 202–218.
- Heinzel, Wolfram*: [Kapital] Optimale Verträge bei Investitionen in Humankapital. Frankfurt et al. 1996.
- Helber, Stefan*: [Tiefe] Produktionstiefenbestimmung. In: Handwörterbuch der Produktion, hrsg. von W. Kern, H.-H. Schröder und J. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1603–1617.
- Hendry, Chris*: [Management] The Corporate Mangement of Human Resources under Conditions of Decentralization. In: British Journal of Management, Vol. 1, 1990, pp. 91–103.
- Hendry, Chris, and Andrew Pettigrew*: [Practice] The practice of Strategic Human Resource Management. In: Personnel Review, Vol. 15, No. 5, 1986, pp. 3–8.
- Hendry, Chris, and Andrew Pettigrew*: [Change] Banking on HRM to Respond to Change. In: Personnel Management, Vol. 19, No. 11, Nov. 1987, pp. 29–32.
- Hendry, Chris, and Andrew Pettigrew*: [HRM] Human Resource Management: An Agenda for the 1990s. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 1, No. 1, 1990, pp. 17–43.
- Hendry, Chris, and Andrew Pettigrew*: [Patterns] Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. In: British Journal of Management, Vol. 3, No. 3, 1992, pp. 137–156.
- Hendry, Chris, Andrew Pettigrew, and Paul Sparrow*: [HRM] Changing Patterns of Human Resource Management. In: Personnel Management, Vol. 20, No. 11, Nov. 1988, pp. 37–41.
- Hendry, Chris, Andrew Pettigrew, and Paul Sparrow*: [Change] Linking strategic change, competitive performance and human resource management: results of a UK empirical study. In: New frontiers of Management, ed. by R. M. Mansfield, London 1989, pp. 195–220.
- Heneman, Herbert G., Donald P. Schwab, John A. Fossum, and Lee D. Dyer*: [HRM] Personnel/Human Resource Management. 4th Ed., Homewood, Il./Boston, Mass. 1989.
- Hentze, Joachim*: [Instrumente] Personalwirtschaftliche Instrumente. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1894–1910.
- [Personal] Personalwirtschaftslehre 1. 6. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- [Personal 2] Personalwirtschaftslehre 2. 6. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1995.
- Hentze, Joachim und Peter Brose*: [Führung] Unternehmungsführung und Mitbestimmung. Würzburg/Wien 1985.
- Hentze, Joachim und Andreas Kammel*: [Controlling] Personalcontrolling. Bern/Stuttgart/Wien 1993.

- Hesterly, William S., Julia Liebeskind, and Todd R. Zenger*: [Economics] Organizational Economics: An Impending Revolution in Organization Theory. In: *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, 1990, pp. 402–420.
- Hettinger, Theodor, Gerhard Kaminsky and Hugo Schmale*: [Ergonomie] Ergonomie am Arbeitsplatz. 2. Aufl., Ludwigshafen 1980.
- Hill, Charles W. L.*: [Cooperation] Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. In: *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, 1990, pp. 500–513.
- Hill, Stephen*: [Flexible] How to manage a Flexible Firm: The Total Quality Model. In: *Work, Employment and Society*, Vol. 5, No. 3, 1991, pp. 397–415.
- Hiltrop, Jean-Marie*: [Pressures] Strategic Pressures Driving European HRM. In: *European Management Journal*, Vol. 11, No. 4, 1993, pp. 424–434.
- Hirschman, Albert O.*: [Widerspruch] Abwanderung und Widerspruch. Tübingen 1974.
- Hitt, Michael A., and R. Duane Ireland*: [Competence] Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 1985, pp. 273–293.
- Hoffmann, Jörg*: [Integration] Integration strategischer und operativer Planung. In: *Handwörterbuch der Planung*, hrsg. von Norbert Szyferski, Stuttgart 1989, Sp. 763–770.
- Hoitsch, Hans Jörg*: [Controlling] Aufgaben und Instrumente des Produktions-Controllings. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, Vol. 19, No. 12, 1990, pp. 605–613.
- Horváth, Péter*: [Controlling] Controlling. 6. Aufl., München 1996.
- Hoss, Günter*: [Controlling] Personalcontrolling im industriellen Unternehmen. Krefeld 1989.
- Hoyos, Carl Graf*: [Motivation] Motivation. In: *Ergonomie*, hrsg. von Heinz Schmidtke, 3. Aufl., München/Wien 1993, pp. 92–109.
- Industrial Relations Review and Report (IRRR)*: [Bargaining] Developments in Multi Employee Bargaining, No. 440 & 443, 1989.
- Ivancevich, John M., David M. Schweiger, and Frank R. Power*: [Mergers] Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. In: *Readings in Personnel and Human Resource Management*, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes. 1988, pp. 92–107.
- Jackson, Michael P.*: [Relations] An Introduction to Industrial Relations. London/New York 1991.
- Jackson, Susan E., Randall S. Schuler, and J. Carlos Rivero*: [Personnel] Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices. In: *Personnel Psychology*, Vol. 42, No. 4, 1989, pp. 727–786.
- Jacobson, Robert*: [Strategy] The “Austrian” School of Strategy. In: *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 4, 1992, pp. 782–807.
- Jacoby, Sanford M.*: [Managing] Managing the Workplace: From Markets to Manors, and Beyond. In: *Labor Economics and Industrial Relations*, ed. by Clark Kerr and Paul D. Staudohar. Cambridge, Mass./London 1994, pp. 340–374.
- Jones, Gareth R.*: [Culture] Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Sept. 1983, pp. 454–467.
- [Behavior] Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior. In: *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 1984, pp. 684–695.

- Jones, Gareth R., and Charles W. L. Hill* : [Transaction] Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice. In: Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 2, 1988, pp. 159–172.
- Jones, Gareth R., and Patrick M. Wright*: [Economic] An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices. In: Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 10, 1992, pp. 271–299.
- Kay, Neil M.*: [Markets] Markets, false hierarchies and the evolution of the modern corporation. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 17, No. 3, 1992, pp. 315–333.
- Keenoy, Tom*: [HRM] Review Article-Human Resource Management: Rethoric, Reality and Contradiction. In: International Journal of Human Resource Management, Vol. 2, No. 3, 1990, pp. 363–384.
- Keller, Bernhard*: [Märkte] Interne Arbeitsmärkte und Arbeitsmarktstruktur. Tübingen 1981.
- Kerr, Jeffrey L., and John W. Slocum*: [Reward] Linking Reward Systems and Organizational Cultures. In: Readings in Personnel and Human Resource Management, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes. 1988, pp. 297–307.
- Kessler, Ian, and John Purcell*: [Style] Individualism and Collectivism in Theory and Practice: Management Style and the Design of Pay Systems. In: Industrial Relations, ed. by Paul Edwards. Oxford/Cambridge, Mass. 1995, pp. 337–367.
- Kieser, Alfred*: [Grundlagen] Organisationstheoretische Grundlagen der Personalarbeit. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1507–1523.
- Kieser, Alfred und Herbert Kubicek*: [Theorie] Organisationstheorien I. Stuttgart et al. 1978.
- Kieser, Alfred und Herbert Kubicek*: [Organisation] Organisation. 3. Aufl., Berlin/New York 1992.
- Kinnie, Nicholas*: [Control] Local Managers' Control over Industrial Relations: Myth and Reality. In: Personnel Review, Vol. 14, No. 2, 1985, pp. 2–10.
- [Bargaining] Bargaining within the Enterprise: Centralized or Decentralized? In: Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 5, 1987, pp. 463–477.
 - [HRM] Human resource management and changes in management control systems. In: New perspectives on Human Resource Management, ed. by J. Storey, London 1989, pp. 137–153
 - [Patterns] Patterns of Industrial Relations Management. In: Management Decision, Vol. 27, No. 4, 1989, pp. 113–118.
- Kinnie, Nicholas, and Roy V. W. Staughton*: [Manufacturing] Implementing Manufacturing Strategy: The Human Resource Management Contribution. In: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 11, No. 9, 1991, pp. 24–40.
- Kinnie, Nicholas, and Roy V. W. Staughton*: [Strategy] The Problem of Implementing Manufacturing Strategy. In: New Wave Manufacturing Strategies. Organizational and Human Resource Management Dimensions, ed. by John Storey, London 1994, pp. 41–62.
- Klein, Benjamin*: [Transaction] Transaction Cost Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements. In: American Economic Review, Vol. 70, May 1980, pp. 356–362.
- [Contracts] Self-Enforcing Contracts. In: ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 141, No. 4, 1985, pp. 594–600.

- Klein, Benjamin, Robert G. Crawford, and Armen A. Alchian:* [Rents] Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process. In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, Oct. 1978, 297–326.
- Klimecki, Rüdiger G. und Markus Gmür:* [Personal] Personalmanagement. Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven. Stuttgart 1998.
- Knyphausen, Dodo zu:* [Firms] “Why are Firms different?” In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 53, No. 6, 1993, pp. 771–791.
- Kochan, Thomas A.:* [Bargaining] Collective Bargaining and Industrial Relations. Homewood Ill. 1980.
- Kochan, Thomas A., and Peter Cappelli:* [Function] The Transformation of the Industrial Relations and Personnel Function. In: *Internal Labor Markets*, ed. by Paul Osterman. Cambridge, Mass. 1983, pp. 133–159.
- Kochan, Thomas A., and John B. Chalykoff:* [HRM] Human Resource Management and Business Life Cycles: Some preliminary Propositions. In: *Human Resource Management in High Technology Firms*, ed. by Archie Kleingartner and Carolyn S. Anderson, Lexington, Mass. 1987, pp. 183–200.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz, and Robert B. McKersie:* [Relations] The Transformation of American Industrial Relations. 2nd ed., New York 1994.
- Kochan, Thomas A., Robert B. McKersie, and John B. Chalykoff:* [Strategy] The effects of corporate strategy and workplace innovations on union representation. In: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 39, No. 4, 1986, pp. 487–501.
- Kochan, Thomas A., Robert B. McKersie, and Peter Cappelli:* [Choice] Strategic Choice and Industrial Relations Theory. In: *Industrial Relations*, Vol. 23, No. 1, 1984, pp. 16–39.
- Kogut, Bruce, and Udo Zander:* [Knowledge] Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, 1992, pp. 383–397.
- Kosiol, Erich:* [Organisation] Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962.
- [Unternehmung] Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Reinbek 1966.
- Koslowski, Frank:* [Controlling] Personalbezogene Frühaufklärung in Management und Controlling. Gladbach/Köln 1994.
- Kossbiel, Hugo:* [Personal] Personalwirtschaft. In: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 3: Leistungsprozeß, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer. 6. Aufl., Stuttgart 1994, pp. 395–479.
- Kozlowski, Steve W. J.:* [Innovation] Technological Innovation and Strategic HRM: Facing the Challenge of Change. In: *Readings in Personnel and Human Resource Management*, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes. 1988, pp. 72–81. (also in: *Human Resource Planning*, Vol. 10, No. 2, 1987, pp. 69–79.)
- Krafciak, John F.:* [Lean Production] Triumph of the Lean Production System. In: *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 1, Fall 1988, pp. 41–51.
- Kraft, Kornelius:* [Markt] Partizipation und Interner Arbeitsmarkt. Frankfurt/New York 1984.
- Kreikebaum, Hartmut:* [Organisation] industrielle Unternehmungsorganisation. In: *Industriebetriebslehre*, hrsg. von Marcell Schweitzer. 2. Aufl., München 1994, pp. 149–217.
- Küpper, Hans-Ulrich:* [Theorie] Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung. Berlin 1974.

- [Koordination] Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling. In: Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, hrsg. von Wolfgang Lücke. Wiesbaden 1988, pp. 163–183.
- [Industrie] Industrielles Controlling. In: Industriebetriebslehre, hrsg. von Marcell Schweitzer. 2. Aufl., München 1994, pp. 849–959.
- [Controlling] Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente. 2. Aufl., Stuttgart 1997.
- Lado*, Augustine A., Nancy G. *Boyd*, and Peter *Wright*: [Competency] A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. In: *Journal of Management*, Vol. 18, No.1, 1992, pp. 77–91.
- Latham*, Gary P.: [Appraisal] The Appraisal System as a Strategic Control. In: *Strategic Human Resource Management*, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York 1984, pp. 87–100.
- Laukamm*, Thomas: [Ressourcen] Strategisches Management von Human-Ressourcen. In: *Strategisches Marketing*, hrsg. von Hans Raffée und Klaus-Peter Wiedemann, Stuttgart 1985, pp. 243–282.
- Laux*, Helmut: [Steuerung] Die Steuerung von Entscheidungsprozessen bei Informationsasymmetrie und Zielkonflikt als Gegenstand der neueren betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Vol. 109, No. 4, 1989, pp. 513–583.
- [Anreiz] Risiko, Anreiz und Kontrolle. Berlin et al. 1990.
- [Koordination] Koordination in der Unternehmung. In: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, hrsg. von Waldemar Wittmann et al. 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2308–2320.
- Laux*, Helmut und Felix *Liermann*: [Organisation] Grundlagen der Organisation. 3. Aufl., Berlin u.a. 1993.
- Lawler*, Edward E.: [Reward] The Strategic Design of Reward Systems. In: *Strategic Human Resource Management*, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York 1984, pp. 127–147.
- [Motivation] Motivation in Work Organizations. San Francisco 1994.
- Lay*, Gunter: [Technologie] Neue Produktionstechnologien und ihre Einflüsse auf das strategische Personalmanagement. In: *Strategisches Personalmanagement*, hrsg. von Wolfgang Weber und Joachim Weinmann, Stuttgart 1989, pp. 98–110.
- Lazear*, Edward P.: [Personnel] Personnel Economics. Cambridge, Mass./London 1995.
- Legge*, Karen: [Personnel] Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management. London 1978.
- [Analysis] Human Resource Management: A Critical Analysis. In: *New Developments on Human Resource Management*, ed. by John Storey, London 1989, pp. 19–40.
- [Culture] Managing Culture: Fact or Fiction? In: *Personnel Management*, ed. by Keith Sisson, 2nd ed., Oxford/Cambridge, Mass. 1994, pp. 397–433.
- [HRM] HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. In: *Human Resource Management*, ed. by John Storey, London/New York 1995, pp. 33–62.
- Lehmann*, Helmut: [Integration] Integration. In: *Handwörterbuch der Organisation*, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 976–984.
- Lengnick-Hall*, Cynthia A., and *Lengnick-Hall*, Mark L.: [HRM] Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. In: *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 1988, pp. 454–470.

- Lenz, Thomas R.: [Capability] Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis. In: *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2., 1980, pp. 225–234.
- Lewin, David: [Strategic] Industrial Relations as a strategic variable. In: *Human Resource Management and the Performance of the Firm*, ed. by Morris M. Kleiner et al., New York et al. 1987, pp. 1–38.
- Lewin, David, and Daniel J. Mitchell: [HRM] *Human Resource Management. An Economic Approach*. 2nd ed., Cincinnati, Ohio 1994.
- Littler, Craig R.: [Strategies] A Comparative Analysis of Managerial Structures and Strategies. In: *Managerial Strategies & Industrial Relations*, ed. by Howard Gospel and Craig Littler, London 1983, pp. 171–196.
- Lutz, Burkart: [Markt] *Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie*. Frankfurt/New York 1987.
- Macdonald, Duncan: [Management] The Role of Management in Industrial Relations and some Views on its Conceptualization and Analysis. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 22, Vol. 5, 1985, pp. 523–546.
- Macneil, Ian R.: [Contracts] The many Futures of Contracts. In: *Southern California Law Review*, Vol. 47, May 1974, pp. 691–816.
- [Relations] Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. In: *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, No. 6, 1978, pp. 854–905.
 - [Exchange] Exchange Revisited: Individual Utility and Social Solidarity. In: *Ethics*, Vol. 96, April 1986, pp. 567–593.
- Mahoney, Joseph T., and J. Rajendran Pandian: [Resource] The resource-based view within the conversation of strategic management. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 3, 1992, pp. 363–380.
- Manzini, Andrew O.: [Planning] Integrating Human Resource Planning and Development: The Unification of Strategic, Operational, and Human Resource Planning Systems. In: *Human Resource Planning*, Vol. 11, No. 2, 1988, pp. 79–84.
- Manzini, Andrew O. and John D. Gridley: [Planning] *Integrating Human Resources and Strategic Business Planning*, New York 1986.
- Marchington, Mick: [Markets] Analysing the Links Between Product Markets and the Management of Employee Relations. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 2, 1990, pp. 111–132.
- [Involvement] Employee Involvement. In: *Human Resource Management*, ed. by John Storey, London/New York 1995, pp. 279–298.
- Marchington, Mick, and Paul Parker: [Relations] *Changing Patterns of Employee Relations*. Hemel Hempstead 1990.
- Marginson, Paul: [Control] The Multidivisional Firm and Control over the Work Process. In: *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 3, No. 1, 1985, pp. 37–56.
- Marr, Rainer: [Personal] Strategisches Personalmanagement – des Kaisers neue Kleider. In: *Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung*, hrsg. von Charles Lattmann, Heidelberg 1987, pp. 13–23.
- Masten, Scott E., James W. Meehan, and Edward A. Snyder: [Cost] The Costs of Organization. In: *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, No. 1, 1991, pp. 1–25.
- Mayhew, Ken: [Labour] *Trade Unions and the Labour Market*. Oxford 1983.
- [Behaviour] Employee Behaviour. In: *The Economic System in the UK*, ed. by Derek Morris, 3rd ed., Oxford 1985, pp. 86–111.

- Michaelis, Elke*: [Transaktion] Organisation unternehmerischer Aufgaben-Transaktionskosten als Beurteilungskriterium. Frankfurt u. a. 1985.
- [Planung] Planungs- und Kontrollprobleme in Unternehmungen und Property Rights-Theorie. In: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, hrsg. von Dietrich Budäus, Elmar Gerum und Gebhard Zimmermann. Wiesbaden 1988, pp. 119–148.
- Michaelis, Elke und Arnold Picot*: [Beteiligung] Zur ökonomischen Analyse von Mitarbeiterbeteiligungsrechten. In: Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen, hrsg. von Felix R. FitzRoy und Kornelius Kraft, Berlin/New York 1987, pp. 83–127.
- Michels, Robert*: [Soziologie] Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie, 4. Aufl., hrsg. von F. R. Pfetsch, Stuttgart 1989.
- Miles, Raymond E., and Charles C. Snow*: [Design] Designing Strategic Human Resources Systems. In: Organizational Dynamics, Vol. 13, No. 1, Sum. 1984, pp. 36–52.
- Milgrom, Paul R., and John Roberts*: [Economics] Economics, Organization & Management. Englewood Cliffs 1992.
- Miller, Danny*: [Configuration] Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. In: Strategic Management Journal, Vol. 7, No. 2, 1986, pp. 233–249.
- [Correlates] The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. In: Strategic Management Journal, Vol. 8, No. 1, 1987, pp. 55–76.
 - [Business] Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. In: Academy of Management Journal, Vol. 31, No. 2, 1988, pp. 280–308.
 - [Organisation] Organizational Configurations: Cohesion, Change, and Prediction. In: Human Relations, Vol. 43, No. 8, 1990, pp. 771–789.
- Miller, Danny, and Cornelia Dröge*: [Structure] Psychological and traditional determinants of structure. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 41, December 1986, pp. 539–560.
- Miller, Danny, and Peter H. Friesen*: [Organizations] Organizations: A quantum view. Englewood Cliffs 1984.
- Miller, Danny, and Peter H. Friesen*: [Strategy] Porter's (1980) Generic Strategies and Performance (Part I/II). In: Organization Studies, Vol. 7, Nos. 1/3, 1986, pp. 37–55, 255–261.
- Miller, Paul*: [Relations] Strategic Industrial Relations and Human Resource Management -Distinction, Definition and Recognition. In: Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 4, 1987, pp. 347–361.
- Strategic Human Resource Management: An Assessment of Progress. In: Human Resource Management Journal, Vol. 2, No. 1, 1991, pp. 23–39.
- Mintzberg, Henry*: [Strategy] Patterns in strategy formation. In: Management Science, Vol. 24, No. 9, 1978, pp. 934–948.
- [Structuring] The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs 1979.
 - [Struktur] Organisationsstruktur: modisch oder passend? In: Harvard Manager, Vol. 4, No. 2, 1982, pp. 7–19.
 - [Design] The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management. In: Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 3, 1990, pp. 171–195.
 - [Management] Mintzberg on Management. New York 1989.
- Mintzberg, Henry, and James Waters*: [Strategies] Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 3, 1985, pp. 257–272.

- Mohrman, Susan A., and Edward E. Lawler:* [QWL] Quality of Work Life. In: Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 2, ed. by Kendrith M. Rowland and Gerald R. Ferris, Greenwich, Conn./London 1984, pp. 219–260.
- Monissen, Hans G., and Ekkehard Wenger:* [Capital] Specific Human Capital and Collective Codetermination Rights. In: Efficiency, Institutions, and Economic Policy, hrsg. von R. Pethig und U. Schlieper, Berlin/Heidelberg/New York 1987, pp. 127–149.
- Monissen, Hans G., and Ekkehard Wenger:* [Model] A General Model of Codetermination: Comment. In: Codetermination, ed. by H. G. Nutzinger and J. Backhaus, Berlin et al. 1989, pp. 73–133.
- Morgan, Jan:* [Information] Human Resource Information: A strategic Tool. In: Strategies for HRM: A total business approach, ed. by Michael Armstrong, London 1992, pp. 177–201.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers:* [Linkages] Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York 1982.
- Müller, Armin* [Controlling] Grundzüge eines ganzheitlichen Controlling. München/Wien 1996.
- Napier, Nancy K.:* [Resources] Strategy, Human Resources Management, and Organizational Outcomes: Coming Out from Between the Craks. In: Human Resource Management, ed. by Gerald R. Ferris and Kendrith M. Rowland. Boston et al. 1988, pp. 16–21.
- [Mergers] Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology. In: Journal of Management Studies, Vol. 26, No. 3, 1989, pp. 271–288.
- Nay, Leslie:* [Bargaining] The Determinants of Concession Bargaining in the Airline Industry. In: Industrial and Labor Relations Review, Vol. 44, No. 2, 1991, pp. 307–323.
- Nehrbass, Richard G.:* [Ideology] Ideology and the decline of management theory. In: Academy of Management Review, Vol. 4, No. 3, 1979, pp. 427–431.
- Nelson, Richard R.:* [Firms] Why do firms differ, and how does it matter. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 1, 1991, pp. 61–74.
- Neuberger, Oswald:* [Theorie] Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart et al. 1974.
- Nkomo, Stella M.:* [Planning] Strategic Planning for Human Resources-Let's Get Started. In: Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, 1988, pp. 66–72.
- Nolan, Peter, and William Brown:* [Competition] Competition and Workplace Wage Determination. In: Oxford Bulletin of Economics and Statistics Vol. 45, No. 3, 1983, pp. 267–287.
- Noon, Mike:* [HRM] HRM: A Map, Model or Theory? In: Reassessing Human Resource Management, ed. by Paul Blyton and Peter Turnbull, London et al. 1992, pp. 16–32.
- Oi, Walter Y.:* [Labor] Labor as a Quasi-Fixed Factor. In: Journal of Political Economy, Vol. 70, Dec. 1962, pp. 538–555.
- Okun, Arthur M.:* [Prices] Prices and Quantities: A Macroeconomic Analysis. Oxford 1981.
- Oliver, Nick:* [JIT] Human Factors in the Implementation of Just-In-Time Production. In: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 10, No. 4, 1989, pp. 32–40.
- Oliver, Nick, and Barry Wilkinson:* [Japanese] Japanese Manufacturing Techniques and Personnel and Industrial Relations Practice in Britain: Evidence and Implications. In: British Journal of Industrial Relations, Vol. 27, No. 1, 1989, pp. 73–91.

- Ossadnik, Wolfgang*: [Controlling] Controlling. München/Wien 1996.
- Osterman, Paul*: [Structures] Employment Structures within Firms. In: British Journal of Industrial Relations, Vol. 20, No. 3, 1982, pp. 349–361.
- [Systems] Choice of Employment Systems in Internal Labour Markets. In: Industrial Relations, Vol. 26, No. 1, 1987, pp. 46–67.
 - [Markets] Internal Labor Markets: Theory and Change. In: Labor Economics and Industrial Relations, ed. by Clark Kerr and Paul D. Staudohar. Cambridge, Mass./London 1994, pp. 303–339.
- Ott, Alfred E.*: [Grundzüge] Grundzüge der Preistheorie. 3. Aufl., Göttingen 1986.
- Ouchi, William G.*: [Organisation] The Relationship between Organizational Structure and Organisational Control. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 22, March 1977, pp. 95–113.
- [Control] A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. In: Management Science, Vol. 25, No. 9, 1979, pp. 833–837.
 - [Markets] Markets, Bureaucracies, and Clans. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 25, March 1980, pp. 129–141.
- Ouchi, William G., and Gerry B. Johnson*: [Emotion] Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 23, June 1978, pp. 293–317.
- Ouchi, William G., and Raymond Price*: [Clans] Hierarchies, Clans, and Theory Z: A new perspective on organization development. In: Organizational Dynamics, Vol. 21, 1993, pp. 62–70.
- Paauwe, Jaap*: [Choice] Limitations to Freedom: Is there a Choice for Human Resource Management? In: British Journal of Management, Vol. 2, No. 2, 1991, pp. 103–119.
- Peteraf, Margaret A.*: [Advantage] The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In: Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, 1993, pp. 179–191.
- Pfeffer, Jeffrey, and Yinon Cohen*: [Markets] Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 29, Dec. 1984, pp. 550–572.
- Pfetsch, Frank R.*: [Einführung] Einführung in Person, Werk und Wirkung. In: Robert Michaelis: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie, 4. Aufl., hrsg. von F. R. Pfetsch, Stuttgart 1989, pp. XVII–XLI.
- Pfohl, Hans-Christian und Wolfgang Stölzle*: [Planung] Planung und Kontrolle. 2. Aufl., München 1997.
- Picot, Arnold*: [Transaktion] Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 42, No. 2, 1982, pp. 267–283.
- [Führung] Ökonomische Theorien und Führung. In: Handwörterbuch der Führung, hrsg. von A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer, Stuttgart 1987, Sp. 1583–1595.
 - [Bedeutung] Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie. In: Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, hrsg. von Werner Kirsch und Arnold Picot. Wiesbaden 1989, pp. 361–379.
 - [Theorie] Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. In: Betriebswirtschaftslehre und Ökonomie, hrsg. von Dieter Ordelheide, Bernd Rudolph und Elke Büßelmann. Stuttgart 1991, pp. 143–170.

- [Tiefe] Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 43, No. 4, 1991, pp. 336–357.
- Picot, Arnold und Helmut Dietl*: [Transaktion] Transaktionskostentheorie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Vol. 19, No. 4, 1990, pp. 178–184.
- Picot, Arnold, and Ekkehard Wenger*: [Relation] The Employment Relation from the Transactions Cost Perspective. In: Management under Differing Labour Market and Employment Systems, hrsg. von G. Dlugos, W. Dorow und K. Weiermair. Berlin/New York 1988, pp. 29–43.
- Piontek, Jochem*: [Controlling] Controlling. München/Wien 1996.
- Piore, Michael J.*: [Segmente] Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: Der gesplante Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, hrsg. von W. Sengenberger, Frankfurt/New York, 1978, pp. 67–98.
- [Paradigm] Labor Market Segmentation: To What Paradigm Does It Belong? In: American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 73, No. 2, 1983, pp. 249–253.
- Poensgen, Otto H.*: [Koordination] Koordination. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1130–1141.
- Pollert, A.*: [Flexible] The Flexible Firm. A model in Search of Reality. Warwick Papers in Industrial Relations, No. 19, 1987.
- Porter, Michael E.*: [Strategy] Competitive Strategy. New York/London 1980.
- [Advantage] Competitive Advantage. New York/London 1985.
- [Industrial] The contribution of industrial organisation to strategic management. In: Academy of Management Review, Vol. 6, No. 4, 1981, pp. 609–620.
- [Theory] Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 1, 1991, pp. 95–117.
- Porter, Michael E., and Victor E. Millar*: [Information] How information gives you competitive advantage. In: Harvard Business Review, Vol. 63, No. 4, 1985, pp. 149–160.
- Pothoff, Erich*: [Aufbau] Aufbau der Personalabteilung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 493–504.
- Prahalad, Coimbatore K., and Gary Hamel*: [Competence] The core competence of the corporation. In: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, 1990, pp. 71–91.
- Purcell, John*: [Impact] The Impact of Corporate Strategy on Human Resource Management. In: New Perspectives on Human Resource Management, ed. by John Storey, London 1989, pp. 67–91.
- [Styles] Mapping Management Styles in Employee Relations. In: Journal of Management Studies, Vol. 24, No. 5, 1987, pp. 533–548.
- [Prerogative] The rediscovery of the Management Prerogative: The Management of Labour Relations in the 1980s. In: Oxford Review of Economic Policy, Vol. 7, No. 1, 1991, pp. 33–43.
- [Implications] Human Resource Management. Implications for Teaching, Theory, Research and Practice in Industrial Relations. Paper for the 9th IIRA World Congress Sidney 1992.
- [Strategy] Corporate Strategy and its link with human resource management strategy. In: Human Resource Management, ed. by John Storey, London/New York 1995, pp. 63–86.
- Purcell, John, and Bruce Ahlstrand*: [Relations] Corporate Strategy and the Management of Employee Relations in the Multi-Divisional Company. In: British Journal of Industrial Relations, Vol. 27, No. 3, 1989, pp. 396–417.

- Purcell, John, and Bruce Ahlstrand*: [HRM] Human Resource Management in the Multi-Divisional Company. Oxford 1994.
- Purcell, John, and Michael J. Earl*: [Relations] Control Systems and Industrial Relations. In: *Industrial Relations Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 41–55.
- Purcell, John, and Keith Sisson*: [Strategies] Strategies and Practice in the Management of Industrial Relations. In: *Industrial Relations in Britain*, ed. by George S. Bain, Oxford 1983, pp. 95–119.
- Putterman, Louis*: [Enterprise] Some Behavioral Perspectives on the Dominance of Hierarchical over Democratic Forms of Enterprise. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, No. 2/3, 1982, pp. 139–160.
- Ramser, Hans J.*: [Kontrakt] Die Kontrakttheorie als Beitrag zu einer ökonomischen Theorie des Arbeitsmarktes. In: *ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 134, No. 4, 1978, pp. 628–659.
- Randell, Gerry*: [Appraisal] Employee Appraisal. In: *Personnel Management*, ed. by Keith Sisson, 2nd ed., Oxford/Cambridge, Mass. 1994, pp. 221–252.
- Rasche, Christoph and Bernd Wolfrum*: [Ressourcen] Ressourcenorientierte Unternehmensführung. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 54, No. 4, 1994, pp. 501–517.
- Reder, Melvin W.*: [Bargaining] On Labor's Bargaining Disadvantage. In: *Labor Economics and Industrial Relations*, ed. by Clark Kerr and Paul D. Staudohar. Cambridge, Mass./London 1994, pp. 237–256.
- REFA, Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V.: [Grundlagen] Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 1. Grundlagen. München 1972.
- [Gestaltung] Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 3. Kostenrechnung, Arbeitsgestaltung. München 1972.
- Reichmann, Thomas*: [Controlling] Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten. 5. Aufl., München 1997.
- Reichwald, Ralf*: [Arbeit] Die Entwicklung der Arbeitsteilung unter dem Einfluß von Technikeinsatz im Industriebetrieb. In: *Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung*, hrsg. von Werner Kirsch und Arnold Picot. Wiesbaden 1989, pp. 299–322.
- Richter, Rudolf*: [Institutionen] Institutionenökonomische Aspekte der Theorie der Unternehmung. In: *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomie*, hrsg. von Dieter Ordelheide, Bernd Rudolph und Elke Büsselmann. Stuttgart 1991, pp. 395–429.
- Riordan, Michael H., and Oliver E. Williamson*: [Specificity] Asset Specificity and Economic Organization. In: *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 3, No. 1, 1985, pp. 365–378.
- Robins, James A.*: [Transaction] Organisational Economics: Notes on the Use of Transaction-Cost Theory in the Study of Organizations. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, March 1987, pp. 59–86.
- Rohmert, Walter*: [Gestaltung] Grundlagen der technischen Arbeitsgestaltung. In: *Ergonomie*, hrsg. von Heinz Schmidtke, 3. Aufl., München/Wien 1993, pp. 493–502.
- [Strukturierung] Konzepte der Arbeitsstrukturierung. In: *Ergonomie*, hrsg. von Heinz Schmidtke, 3. Aufl., München/Wien 1993, pp. 600–614.
- Rohmert, Walter und Wolfgang Laurig*: [Beanspruchung] Physische Beanspruchung durch muskuläre Belastungen. In: *Ergonomie*, hrsg. von Heinz Schmidtke, 3. Aufl., München/Wien 1993, pp. 121–143.
- Rosen, Sherwin*: [Markets] Transaction Costs and Internal Labor Markets. In: *The Nature of the Firm*, ed. by Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter, Oxford 1991, pp. 75–89.

- Rosenstiel*, Lutz von: [Psychologie] Grundlagen der Organisationspsychologie. 3. Aufl., Stuttgart 1992.
- Rosenstiel*, Lutz von, Walter *Molt* und Bruno *Rüttinger*: [Psychologie] Organisationspsychologie. 8. Aufl., Stuttgart 1995.
- Ross*, Arthur M.: [Union] Trade Unions and the Theory of Wages. In: Trade Unions, hrsg. von W. E. McCarthy, 2. Aufl., Harmondsworth 1985, pp. 303–321 (aus: A. M. Ross: Trade Union Wage Policy, 1948).
- Rousseau*, Denise M.: [Climate] The Construction of Climate in Organizational Research. In: International Review of Industrial and Organizational Psychology, ed. by C. L. Cooper and I. Robertson. London 1988, pp. 139–158.
- Rühmann*, Heinzpeter und Heiner *Bubb*: [Belastung] Belastung und Ermüdung. In: Die Psychologie des 20. Jahrhunderts. Bd. 13. Anwendungen im Berufsleben, hrsg. von F. Stoll. Zürich 1981, pp. 310–342.
- Rumelt*, Richard P.: [Firm] Towards a strategic theory of the firm. In: Competitive Strategic Management, ed. by Robert B. Lamb, Eaglewood Cliffs 1984, pp. 556–570.
- [Theory] Theory, Strategy, and Entrepreneurship. In: The Competitive Challenge, ed. by D. J. Teece, Chambridge, Mass. 1987, pp. 137–158.
- Rumelt*, Richard P., Dan *Schendel*, David J. *Teece*: [Economics] Strategic Management and Economics. In: Strategic Management Journal, Vol. 12, No. 1, 1991, pp. 5–29.
- Russel*, Raymond: [Ownership] Employee Ownership and Internal Governance. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 6, No. 3, 1985, pp. 217–241.
- Sadowski*, Dieter: [Kultur] Währt ehrlich am längsten? Personalpolitik zwischen Arbeitsrecht und Unternehmenskultur. In: Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, hrsg. von Dietrich Budäus, Elmar Gerum und Gebhard Zimmermann. Wiesbaden 1988, pp. 219–238.
- Sadowski*, Dieter, Uschi *Backes-Gellner*, Bernd *Frick*, Nobert *Brühl*, Kerstin *Pull*, Michael *Schröder* und Constanze *Müller*: [Personal] Weitere 10 Jahre Personalwirtschaftslehren – ökonomischer Silberstreif am Horizont. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 54, No. 3, pp. 397–410.
- Salamon*, Michael: [Relations] Industrial Relations. Theory and Practice. New York et al. 1987.
- Sauter*, Franz: [Transaktion] Transaktionskostentheorie der Organisation. München 1985.
- Schanz*, Günther: [Anreiz] Anreizsysteme. In: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, hrsg. von W. Kern, H.-H. Schröder und J. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 87–101.
- [Personal] Personalwirtschaftslehre. 2. Aufl., München 1993.
- Schlesinger*, Leonard A.: [Norm] The Normative Underpinnings of Human Resource Strategy. In: Human Resource Management, Vol. 22, No. 1/2, 1983, pp. 83–96.
- Schmidt*, Reinhard H.: [Organisation] Organisationstheorie, transaktionskostenorientierte. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erich Frese, 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 1854–1865.
- Schmidt*, Rudolf: [Controlling] Grundfunktionen des Controlling. Frankfurt et al. 1995.
- Schmidtke*, Heinz: [Leistung] Der Leistungsbegriff in der Ergonomie. In: Ergonomie, hrsg. von Heinz Schmidtke, 3. Aufl., München/Wien 1993, pp. 110–116.
- Schmidtke*, Heinz und Heiner *Bubb*: [Belastung] Das Belastungs-Beanspruchungskonzept. In: Ergonomie, hrsg. von Heinz Schmidtke, 3. Aufl., München/Wien 1993, pp. 110–120.

- Schneider, Benjamin, and Andrea Marcus Konz:* [Job] Strategic Job Analysis. In: Human Resource Management, Vol. 38, No. 1, 1989, pp. 51–64.
- Schneider, Dieter:* [Markt] Erklären Lieb-Coase-ungen mit einem “Marktversagen” die Existenz von Unternehmungen? In: Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie, hrsg. von Günther Schanz, Wiesbaden 1984, pp. 225–246.
- [Transaktion] Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die ‘Markt oder Unternehmung’-Diskussion. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 55, No. 12, 1985, pp. 1237–1251.
 - [Grundlagen] Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundlagen. 2. Aufl., München/Wien 1995.
- Schoemaker, Paul J. H.:* [Rent] Strategy, Complexity and Economic Rent. In: Management Science, Vol. 36, No. 10, 1990, pp. 1178–1192.
- Scholz, Christian:* [Konzeption] Zur Konzeption einer strategischen Personalplanung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 35, Nr. 11, 1982, pp. 979–994.
- [Culture] Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit. In: Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, 1987, pp. 78–87.
 - [Management] Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz. Berlin/New York 1987.
 - [Planung] Die Integration der strategischen Personalplanung in die Unternehmensplanung. In: Personalmanagement für die 90er Jahre, hrsg. von Karl-Friedrich Akkermann und Hartmut Scholz, Stuttgart, 1992, pp. 35–49.
 - [Personal] Personalmanagement. 4. Aufl., München 1994.
- Schrenk, Lorenz P.:* [Scanning] Environmental Scanning. In: Human Resource Management. Evolving Roles & Responsibilities, ed. by Lee Dyer. ASPA/BNA Series 1, Washington 1988, pp. 88–124.
- Schreyögg, Georg:* [Perspektiven] Verschlüsselte Botschaften. Neue Perspektiven einer strategischen Personalführung. In: Zeitschrift Führung und Organisation, Vol. 56, No. 3, 1987, pp. 151–158.
- Schreyögg, Georg und Horst Steinmann:* [Kontrolle] Strategische Kontrolle. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Vol. 37, No. 5, 1984, pp. 391–410.
- Schreyögg, Georg und Horst Steinmann:* [Strategic] Strategic Control – A new perspective. In: Academy of Management Review, Vol. 12, No. 1, 1987, pp. 91–103.
- Schröder, Ernst F.:* [Controlling] Modernes Unternehmens-Controlling. Ludwigshafen 1996.
- Schuler, Randall S.:* [Personnel] Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy. In: Human Resource Planning, Vol. 10, No. 1, 1987, pp. 1–17.
- [Advantage] Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. In: Readings in Personnel and Human Resource Management, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes. 1988, pp. 14–23.
 - [Choice] Human Resource Management Choice and Organizational Strategy. In: Readings in Personnel and Human Resource Management, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes. 1988, pp. 24–39.
 - [Scanning] Scanning the Environment: Planning for Human Resource Management and Organisational Change. In: Human Resource Planning, Vol. 12, No. 4, 1989, pp. 257–276.
 - [Relations] Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. In: Human Relations, Vol. 42, No. 2, 1989, pp. 157–184.

- [Function] Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise? In: Academy of Management Executive, Vol. 4, No. 3, 1990, pp. 49–60.
 - [People] Strategic Human Resources Management: Linking the people with the Strategic Needs of the Business. In: Organizational Dynamics, Vol. 20, Summer 1992, pp. 18–32.
 - [Resources] Managing Human Resources. 4th ed., St. Paul et al. 1992.
- Schuler, Randall S., and Susan E. Jackson:* [Organization] Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices. In: Human Resource Planning, Vol. 10, No. 3, 1987, pp. 125–141.
- Schuler, Randall S., and Susan E. Jackson:* [Relations] Determinants of Human Resource Management Priorities and Implications for Industrial Relations. In: Journal of Management, Vol. 15, No. 1, 1989, pp. 89–99.
- Schuler, Randall S., and Susan E. Jackson:* [Strategy] Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. In: Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3, August 1987, pp. 207–219.
- Schuler, Randall S., and Ian C. Macmillan:* [Advantage] Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. In: Human Resource Management, Vol. 23, No. 3, 1984, pp. 241–255.
- Schuler, Randall S., and Ian C. Macmillan:* [Management] Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. In: Readings in Personnel and Human Resource Management, ed. by Randall S. Schuler, Stuart A. Youngblood, and Vandra L. Huber. 3rd ed., St. Paul, Minnes., 1988, pp. 14–23.
- Schuler, Randall S., and James W. Walker:* [Strategy] Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions. In: Organizational Dynamics, Vol. 18, Summer 1990, pp. 5–19.
- Schuler, Randall S., Peter J. Dowling, and Helen De Cieri:* [Framework] An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. In: Journal of Management, Vol. 19, No. 2, 1993, pp. 419–459.
- Schuler, Randall S., Steven P. Galante, and Susan E. Jackson:* [Matching] Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy. In: Personnel, Vol. 64, No. 9, 1987, pp. 18–27.
- Schulte, Christof:* [Controlling] Personal-Controlling mit Kennzahlen. München 1989.
- Schulte-Zurhausen, Manfred:* [Organisation] Organisation. München 1995.
- Schweitzer, Marcell:* [Einführung] Einführung in die Industriebetriebslehre. Berlin/New York 1973.
- [Fertigung] Industrielle Fertigungswirtschaft. In: Industriebetriebslehre, hrsg. von Marcell Schweitzer. 2. Aufl., München 1994, pp. 569–746.
 - [Industrie] Gegenstand der Industriebetriebslehre. In: Industriebetriebslehre, hrsg. von Marcell Schweitzer. 2. Aufl., München 1994, pp. 1–60.
 - [Grundfragen] Einleitung: Grundfragen. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer. 7. Aufl., Stuttgart 1997, pp. 1–22.
 - [Gegenstand] Gegenstand und Methoden der Betriebswirtschaftslehre. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer. 7. Aufl., Stuttgart 1997, pp. 23–80.
 - [Planung] Planung und Steuerung. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, hrsg. von Franz Xaver Bea, Erwin Dichtl und Marcell Schweitzer. 7. Aufl., Stuttgart 1997, pp. 21–131.

- Schweitzer, Marcell und Birgit Friedl*: [Controlling] Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption. In: Controlling. Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen, hrsg. von K. Spremann und Eberhard Zur. Wiesbaden 1992, pp. 141–167.
- Schweitzer, Marcell und Hans-Ulrich Küpper*: [Produktion] Produktions- und Kosten-theorie. 2. Aufl., Wiesbaden 1997.
- Schweitzer, Marcell und Ernst Troßmann*: [Break-Even] Break-Even-Analysen. 2. Aufl., Berlin 1998.
- Semmer, Norbert und Ivars Udris*: [Arbeit] Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Organisationspsychologie, hrsg. von Heinz Schuler. Bern et al. 1993, pp. 133–165.
- Sengenberger, Werner*: [Märkte] Innerbetriebliche Arbeitsmärkte und ihre Folgen für die öffentliche Arbeitsmarktpolitik. In: WSI-Mitteilungen, Vol. 29, 1976, pp. 93–99.
- [Segmentation] Die Segmentation des Arbeitsmarktes als politisches und wissenschaftliches Problem. In: Der gesplante Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, hrsg. von W. Sengenberger, Frankfurt/New York, 1978, pp. 15–42
 - [Funktion] Struktur und Funktion von Arbeitsmärkten – Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt/New York 1987.
- Siebert, Sanley W., and John T. Addison*: [Markets] Internal Labour Markets: Causes and Consequences. In: Oxford Review of Economic Policy, Vol. 7, No. 1, 1991, pp. 76–92.
- Simon, Herbert. A.*: [Theory] A Formal Theory of the Employment Relationship. In: Models of Man, ed. by H. A. Simon, New York 1957, pp. 183–198.
- Sisson, Keith*: [Bargaining] The Management of Collective Bargaining. Oxford 1987.
- [Personnel] Personnel Management in Perspective. In: Personnel Management in Britain, ed. by Keith Sisson, Oxford 1989, pp. 3–22.
 - [Resource] Introducing the Human Resource Management Journal. In: Human Resource Management Journal, Vol. 1, No. 1, 1990, pp. 1–11.
 - [Management] Personnel Management: Paradigms, Practice and Prospects. In: Personnel Management, ed. by Keith Sisson, 2nd ed., Oxford/Cambridge, Mass. 1994, pp. 3–50.
 - [HRM] Human resource management and the personnel function. In: Human Resource Management, ed. by John Storey, London/New York 1995, pp. 87–109.
- Smith, Eddie C.*: [Planning] Strategic Business Planning and Human Resources: Part I. In: Personnel Journal, Vol. 61, No. 8, 1982, pp. 606–610.
- Smith Cook, Deborah, and Gerald R. Ferris*: [Decline] Strategic Human Resource Management and Firm Effectiveness in Industries Experiencing Decline. In: Human Resource Management, Vol. 25, No. 3, 1986, pp. 441–458.
- Snell, Scott A.*: [Control] Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. In: Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 2, 1992, pp. 292–327.
- Snell, Scott A., and James W. Dean*: [Manufacturing] The Match between Human Resources Management and Advanced Manufacturing Processes. In: Academy of Management Best Papers Proceedings, div. Orte 1990, pp. 284–299.
- Snell, Scott A., and James W. Dean*: [Capital] Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective. In: Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 3, 1992, pp. 467–504.
- Snow, Charles C., and L. G. Hrebiniak*: [Competence] Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 25, June 1980, pp. 317–335.

- Sorge, Arndt, and Wolfgang Streeck*: [Change] Industrial Relations and Technological Change. In: *New Technology and Industrial Relations*, ed. by Richard Hyman and Wolfgang Streeck, Oxford 1988, pp. 19–47.
- Spellman, Ruth*: [Market] Gaining a Competitive Advantage in the Labour Market. In: *Strategies for HRM: A total business approach*, ed. by Michael Armstrong, London 1992, pp. 60–79.
- Spremann, Klaus*: [Reputation] Reputation, Garantie, Information. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 58, No. 5/6, 1988, pp. 613–629.
- [Information] Asymmetrische Information. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 60, No. 5/6, 1990, pp. 561–586.
- Staehe, Wolfgang H.*: [HRM] Human Resource Management (HRM) – Eine neue Managementrichtung in den USA? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 58, No. 5/6, 1988, pp. 576–587.
- [Strategie] Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Vol. 22, No. 3, 1989, pp. 388–396.
 - [Strategy] Human Resource Management and Corporate Strategy. In: *Human Resource Management: An international Comparison*, ed. by Rüdiger Pieper, Berlin/New York 1990, pp. 27–38.
 - [Management] Management. 7. Aufl., München 1994.
- Staffelbach, Bruno*: [Marketing] Personal-Marketing. In: *Strategisches Marketing und Management*, hrsg. von Edwin Rühli und Hans Peter Wehrli, Bern/Stuttgart 1986, pp. 124–143.
- [Management] Strategisches Personalmanagement. Bern 1986.
 - [Personal] Skizzen strategischer Personalpolitik. In: *Personalmanagement und strategische Unternehmensführung*, hrsg. von Charles Lattmann, Heidelberg 1987, pp. 48–63.
- Stalk, George, Philip Evans, and Lawrence E. Shulman*: [Capabilities] Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. In: *Harvard Business Review*, Vol. 70, March-April 1992, pp. 57–69.
- Steih, Marco und Eric Pfaffmann*: [Markt] Der interne Arbeitsmarkt in der japanischen Unternehmung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 66, No. 1, 1996, pp. 77–101.
- Steinmann, Horst und Georg Schreyögg*: [Management] Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 4. Aufl., Wiesbaden 1997.
- Steinmann, Horst, Georg Schreyögg und Jürgen Thiem*: [Personal] Strategische Personalführung – Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Vol. 23, No. 3., 1989, pp. 397–407.
- Storey, John*: [HRM] Introduction: from personnel management to human resource management. In: *New Perspectives on Human Resource Management*, ed. by John Storey, Oxford 1987, pp. 1–18.
- [Resources] New Developments in the Management of Human Resources. Oxford 1992.
 - [Manufacturing] New Wave Manufacturing Strategies: An Introduction. In: *New Wave Manufacturing Strategies. Organizational and Human Resource Management Dimensions*, ed. by John Storey, London 1994, pp. 1–21.
 - [Management] Human resource management: still marching on, or marching out? In: *Human Resource Management*, ed. by John Storey, London/New York 1995, pp. 3–32.

- Storey, John, and Keith Sisson:* [Managing] *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Buckingham/Philadelphia 1993.
- Teece, David J.:* [Scope] Economics of scope and the scope of an enterprise. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, Sept. 1980, pp. 223–247.
- [Theory] Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, March 1982, pp. 39–63.
 - [Analysis] Economic Analysis and Strategic Management. In: *California Management Review*, Vol. 26, No. 3, 1984, pp. 87–110.
 - [Study] Contributions and Impediments of Economic Analysis to the Study of Strategic Management. In: *Economic Analysis and Policy Working Paper No. EAP-29*, University of California, October 1988.
- Terry, Michael:* [Steward] *Shop Steward Development and Managerial Strategies*. In: *Industrial Relations in Britain*, ed. by George S. Bain, Oxford 1983, pp. 67–91.
- Thomason, George F.:* [Management] *A Textbook of Human Resource Management*. Wimbledon 1988.
- Thomson, A. W. J., and L. C. Hunter:* [Bargaining] The level of bargaining in a multi-plant company. In: *Industrial Relations Journal*, Vol. 6, No. 2, 1975, pp. 23–40.
- Thurley, Keith, and Stephen Wood:* [Strategy] Business strategy and industrial relations strategy. In: *Industrial Relations and Management Strategy*, ed. by K. Thurley and S. Wood, Cambridge 1989, pp. 197–224.
- Tichy, Noel M., Charles J. Fombrun, and Mary Anne Devanna:* [HRM] Strategic Human Resource Management. In: *Sloan Management Review*, Winter 1982, pp. 47–60.
- Tichy, Noel M., Charles J. Fombrun, and Mary Anne Devanna:* [Context] The Organizational Context of Strategic Human Resource Management. In: *Strategic Human Resource Management*, ed. by Charles J. Fombrun, Noel M. Tichy, and Mary Anne Devanna, New York et al. 1984, pp. 19–31.
- Tidd, Joe:* [Link] The Link between Manufacturing Strategy, Organization and Technology. In: *New Wave Manufacturing Strategies. Organizational and Human Resource Management Dimensions*, ed. by John Storey, London 1994, pp. 22–40.
- Tolliday, Steven, and Jonathan Zeitlin:* [Theory] Introduction: Employers and industrial relations between theory and history. In: *The Power to Manage?* Ed. by Steven Tolliday and Jonathan Zeitlin, London/New York 1992, pp. 1–31.
- Torrington, Derek:* [Personnel] How does Human Resources Management change the Personnel Function. In *Personnel Review*, Vol. 17, No. 6. 1988, pp. 3–9.
- [Function] Human resource management and the personnel function. In: *New Perspectives on Human Resource Management*, ed. by John Storey, London 1989, pp. 56–66.
- Torrington, Derek, and Laura Hall:* [Personnel] *Personnel Management*. 3rd ed., London et al. 1995.
- Townley, Barbara:* [Knowledge] Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management. In: *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, 1993, pp. 518–545.
- Tsui, Anne S., and Luis R. Gomez-Mejia:* [Effectiveness] Evaluating Human Resource Effectiveness. In: *Human Resource Management. Evolving Roles & Responsibilities*, ed. by Lee Dyer. ASPA/BNA Series 1, Washington 1988, pp. 187–227.
- Tyson, Shaun, and Alan Fell:* [Personnel] *Evaluating the Personnel Function*. London 1986.
- Ulrich, Eberhard:* [Psychologie] *Arbeitspsychologie*. 3. Aufl., Zürich/Stuttgart 1994.

- Ulrich, Dave:* [Capability] Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners. In: Human Resource Planning, Vol. 10, No. 4, 1987, pp. 169–184.
- Vogt, Jörg:* [Analyse] Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen. Eine institutionenökonomische Analyse. Wiesbaden 1997.
- Vroom, Victor H.:* [Motivation] Work and Motivation. New York/London/Sydney 1964.
- Wachter, Michael L.:* [Markt] Das Konzept des dualen Arbeitsmarktes aus neoklassischer Sicht. In: Der gespaltene Arbeitsmarkt. Probleme der Arbeitsmarktsegmentation, hrsg. von W. Sengenberger, Frankfurt/New York, 1978, pp. 139–184.
- Wachter, Michael L., and Randall D. Wright:* [Markets] The Economics of Internal Labor Markets. In: Industrial Relations, Vol. 29, No. 2, 1990, pp. 240–261.
- Wächter, Hartmut:* [Mitbestimmung] Mitbestimmung. München 1983.
- Walker, James W.:* [Management] The building blocks of human resource management. In: Human Resource Planning, Vol. 4, No. 3, 1981, pp. 179–187.
- [Trends] Managing Human Resources in Flat, Lean and Flexible Organizations: Trends for the 1990's. In: Human Resource Planning, Vol. 11, No. 2, 1988, pp. 125–132.
 - [Planning] Human Resource Planning, 1990s Style. In: Human Resource Planning, Vol. 13, No. 4, 1990, pp. 229–240.
- Walsh, James P., and James K. Seward:* [Control] On the Efficiency of Internal and External Corporate Control Mechanisms. In: Academy of Management Review, Vol. 15, No. 3, pp. 421–458.
- Watson, Thom. J.:* [Personnel] The Personnel Managers: A Study in the Sociology of Work and Employment. London 1977.
- [Management] Management, Organisation and Employment Strategy: New Directions in Theory and Practice. London 1986.
 - [Selection] Recruitment and Selection. In: Personnel Management, ed. by Keith Sisson, 2nd ed., Oxford/Cambridge, Mass. 1994, pp. 186–220.
- Weber, Jürgen:* [Controlling] Einführung in das Controlling. 6. Aufl., Stuttgart 1995.
- Weber, Wolfgang:* [Personal] Personalwesen. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1826–1836.
- Weber, Wolfgang und Hartmut Klein:* [Planung] Strategische Personalplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2142–2154.
- Weinert, Ansfried B.:* [Psychologie] Lehrbuch der Organisationspsychologie. 2. Aufl., München/Weinheim 1987.
- Weizsäcker, Carl Christian von:* [Theorie] Was leistet die Property Rights Theorie für aktuelle wirtschaftspolitische Fragen. In: Ansprüche, Eigentums- und Verfügungsrechte, hrsg. von Manfred Neumann, Berlin 1983, pp. 123–152.
- Wenger, Ekkehard:* [Organisation] Freiwillig vereinbarte und erzwungene Organisationsregeln. Eine Analyse ihrer Wirkungen, dargestellt am Beispiel von Beschäftigungsverhältnissen. Habilitationsschrift, München 1986.
- [Theorie] Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie. In: Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, hrsg. von Werner Kirsch und Arnold Picot. Wiesbaden 1989, pp. 155–181.
- Wernerfelt, Birger:* [Resource] A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, 1984, pp. 171–180.
- [Strategy] From critical resources to corporate strategy. In: Journal of General Management, Vol. 14, No. 3, 1989, pp. 4–12.

- Wernerfelt, Birger, and Aneel Karnani:* [Uncertainty] Competitive strategy under uncertainty. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 2, 1987, pp. 187–194.
- Whipp, Richard, Robert Rosenfeld, and Andrew M. Pettigrew:* [Culture] Culture and Competitiveness: Evidence from mature UK Industries. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 6, 1989, pp. 561–586.
- Whittington, R.:* [Choice] Environmental Structure and Theories of Strategic Choice. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 6, 1988, pp. 521–536.
- Wiendieck, Gerd:* [Psychologie] Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin/München 1994.
- Wild, Jürgen:* [Planung] Grundlagen der Unternehmensplanung. 4. Aufl., Opladen 1982.
- Wilkins, Alan L., and William G. Ouchi:* [Culture] Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Sept. 1983, pp. 468–481.
- Wilkinson, Adrian, Mick Marchington, John Goodman, and Peter Ackers:* [TQM] Total Quality Management and Employee Involvement. In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, No. 4, 1992, pp. 1–20.
- Williamson, Oliver E.:* [Markets] Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York/London 1975.
- [Governance] Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, Oct. 1979, pp. 233–261.
 - [Work] The Organization of Work. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 1, March 1980, pp. 5–38.
 - [Approach] The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: *American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, 1981, pp. 548–577.
 - [Developments] On the Nature of the Firm: Some Recent Developments. In: *ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 137, No. 4, 1981, pp. 675–680.
 - [Economics] The Economics of Governance: Framework and Implications. In: *ZgS, Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 140, No. 1, 1984, pp. 195–223.
 - [Ownership] Employee Ownership and Internal Governance. A Perspective. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 6, No. 3, 1985, pp. 243–245.
 - [Institutions] The Economic Institutions of Capitalism. New York 1985.
 - [Organisation] Economic Organisation. Brighton 1986.
 - [Analysis] Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, 1991, pp. 269–296.
 - [Strategizing] Strategizing, Economizing, and Economic Organization. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 1, 1991, pp. 75–94.
 - [Modern] Markets, hierarchies and the modern corporation. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 17, No. 3, 1992, pp. 335–352.
- Williamson, Oliver E., and Narottam Bhargava:* [Control] Assessing and Classifying the Internal Control Apparatus of the Modern Corporation. In: *Market Structure and Corporate Behavior*, ed. by Keith Cowling, London 1972, pp. 127–148.
- Williamson, Oliver E., and William G. Ouchi:* [Program] The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects. In: *Perspectives on Organization Design and Behavior*, ed. by Andrew H. Van de Ven and William F. Joyce, New York et al. 1981, pp. 347–370.

- Williamson*, Oliver E., Michael L. *Wachter*, and Jeffrey E. *Harris*: [Exchange] Understanding the Employment Relation: The Analysis of Idiosyncratic Exchange. In: *Bell Journal of Economics*, Vol. 6, Spring 1975, pp. 250–280.
- Willman*, Paul: [Contracting] Opportunism in Labour Contracting. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, No. 1, 1982, pp. 83–98.
- Windmüller* John P. et al.: [Bargaining] Collective Bargaining in Industrialized Market Economies, ILO Genf 1987.
- Windsperger*, Josef: [Theorie] Transaktionskosten in der Theorie der Firma. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Vol. 53, No. 9, 1983, pp. 889–903.
- [Transaktion] Transaktionskosten und das Organisationsdesign von Koordinationsmechanismen. In: *Jahrbuch für neue politische Ökonomie*, Bd. 4, hrsg. von E. Boettcher, P. Herder-Korneich und K.-E. Schenk, Tübingen 1985, pp. 199–218.
- Winter*, Sidney G.: [Knowledge] Knowledge and Competence as Strategic Assets. In: *The Competitive Challenge*, ed. by D. J. Teece, Cambridge, Mass. 1987, pp. 159–217.
- Witte*, Eberhard: [Forschung] Betriebswirtschaftliche Forschung – wohin? Konsequenzen aus der Institutionenökonomik. In: *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomie*, hrsg. von Dieter Ordelheide, Bernd Rudolph und Elke Büßelmann. Stuttgart 1991, pp. 445–469.
- Wood*, Stephen J.: [Japanisation] Japanization and/or Toyotism. In: *Work, Employment and Society*, Vol. 5, No. 4, 1991, pp. 567–600.
- Wright*, Martyn: [Contents] A comparative study of the contents of personnel and human resource management textbooks. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 225–247.
- Wright*, Patrick M., and Gary C. *McMahan*: [Perspectives] Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. In: *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 1992, pp. 295–320.
- Wright*, Patrick M., Kendrith *Rowland*, and Wolfgang *Weger*: [Konzeption] Konzeptionen des Personalwesens. In: *Handwörterbuch des Personalwesens*, hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1139–1154.
- Wunderer*, Rolf: [Personal] Entwicklungstendenzen im Personalwesen – Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 43, No. 2, 1983, pp. 217–236.
- Wunderer*, Rolf und Josef *Mittmann*: [Personal] 10 Jahre Personalwirtschaftslehre – von Ökonomie nur Spurenelemente. In: *Die Betriebswirtschaft*, Vol. 43, No. 4, 1983, pp. 623–655.
- Wunderer*, Rolf und Peter *Schlagenhauser*: [Controlling] Personal-Controlling. Stuttgart 1994.
- Zajonc*, Edward J., and Cyrus P. *Olsen*: [Strategies] From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. In: *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 1, 1993, pp. 133–145.

Stichwortverzeichnis

- Absatzmarkt 374 f.
- Abstimmung 33 f.
 - siehe auch Koordination
- Agency-Ansätze 93, 351 f., 371
- Amortisationsproblem 336 f., 340 ff.
- Anforderungen 317, 341 ff.
 - spezifische 279, 341 f., 350
- Anreizsysteme 192, 228, 358
 - Gestaltungskonzepte 207 ff.
- Arbeitsaufgabe 122, 131 ff., 217
- Arbeitsbewertung 192, 195, 317
- Arbeitsbeziehungen
 - siehe Industrial Relations
- Arbeitsgestaltung 125, 131 f., 148 f.
- Arbeitsleistung 118 f.
 - Ergiebigkeit der 121 ff.
- Arbeitsmarkt 92 f., 268 ff., 376
- Arbeitsmarktrisiko 331 f.
- Arbeitsmarktstrategie 187, 202, 291 f.
- Arbeitsplatzgestaltung 216.
- Arbeitssicherheit 213
- Arbeitssystem (work system) 59 121 f., 148, 210
- Arbeitsumgebungsgestaltung 212 ff.
- Arbeitsvertrag 120, 353 f.
- Arbeitszeit 214 f.
- Asset-Specificity 344
- Atkinson-Modell 204 ff.
- Aufgabengestaltung 215 ff.
 - strategische Ansätze 220 ff.
 - regelungsorientierte 362 f.
- Aufgabenmotivation 320 f.
- Beanspruchung 315 ff.**
- Belastung 315 ff.
- Beschäftigungsrisiko 331 ff.
- Beschäftigungsstandards 290
- Beschäftigungsstrategien 248, 291 ff.
 - Entwicklung von 266 ff.
 - situative Gestaltung 363 ff.
- Beschäftigungssysteme 75, 247 ff., 266 ff.
 - Begriff 247
 - berufstypische 283 ff.
 - externe 272 ff.
 - interne 274, 276 ff.
 - japanische 288 f.
 - nationale 286 ff.
 - sekundäre 284 f.
 - situative Gestaltung 363 ff.
 - Wirkungszusammenhänge in 328 ff.
- Beteiligung 234 ff.
 - individuelle 238 ff.
 - kollektive 241 ff.
 - strategische Ansätze 243 ff.
- Beurteilung 186, 193 ff.
- Bindungseffekte 335 ff.
- Clan-Koordination 359**
- Collective Bargaining 47, 50, 238
- Consultation 240
- Control Strategy 230, 233 f.
- Control Systeme 89, 130, 224
 - s. auch Koordination, personale
- Controlling 295 ff.
 - Aufgaben 296 f.
 - Begriff 296
- Deferred Compensation 345**
- Differenzierung 166 f.
- Differenzierungsstrategie 292
- Dunlop-Modell 48

- Einflußgrößen 163
- Einsatzgestaltung 182, 209 ff., 249 f.
 - Aufgabenzusammenhang 211
 - Rahmenbedingungen 212 ff.
- Employment System 77 f., 247
 - s. auch Beschäftigungssystem
- Entlohnung
 - s. Kompensation
- Entscheidungsvariablen 163
- Entwicklung 68, 187 ff.
- Ergiebigkeitsproblem 121 ff.
- Externalisierungsstrategie 291 f.

- Fit-Ansatz 60, 65, 71 ff., 87, 104, 168
 - s. auch Integration
- Flexibilität 204 ff.
- Fluktuationseffekte 335 ff.
- Fluktuationskosten 335, 339 f.
- Formalziele 99 f.
- Forschung, personalwirtschaftliche 27 ff.
- Freisetzungsplanung 190
- Früherkennungssystem 177, 260, 303 ff.
- Führung
 - s. Unternehmensführung
- Führungsgrundsätze 231
- Führungsstil 90, 109, 226, 230 f., 326

- Gewerkschaftsbeziehungen 245, 376 f.
- Gewerkschaftswesen
 - s. Industrial Relations
- Gewohnheitseffekte 332 f.
- Gruppenarbeit 218
 - s. auch Selbstabstimmung
- Guest-Ansatz 79 ff.

- Harvard-Ansatz 55 ff.
- Hold-up-Potential 344 f.
- Homogenisierungsstrategie 292
- Human Relations 29, 54 ff., 220 f.
- Human Resource Management 24, 32
 - Ansätze 52 ff., 96 f.
- Human Resource Management-Zyklus 66 f.

- Human Resource Flow 58
- Human Resource-Strategie 68, 73 f., 76, 88, 95
- Humanvermögensrechnungen 311 f.

- Industrial Relations 24, 30, 46 ff., 80
- Industrial Relations-Strategien 51
- Informationsmanagement 303, 307 ff.
- Institutionelle Ökonomie 91 ff.
- Integration 34, 102, 161 ff.
 - Ansatzpunkte 171 f.
 - Bereiche 166 f.
 - bereichsübergreifende 167
 - Grundgedanken 21 ff., 163
 - interne 167
 - umweltbezogene 167, 175 ff.
 - unternehmungsbezogene 170 ff.
 - Ziele 161
- Integrationsansatz, personalwirtschaftlicher 21 f., 179 ff.
 - Einsatzgestaltung 209 ff.
 - Führungsprozesse 252 ff., 262 ff.
 - Potentialgestaltung 181 ff.
 - Teilaufgabenkomplexe 180 f.
 - Aufgabenzusammenhang 246 ff.
 - Wirkungszusammenhang 374 ff.
- Internalisierungsstrategie 291
- Interner Arbeitsmarkt 92, 266 ff.
 - Analyseansatz 268 ff.
 - Konfigurationsgedanke 271

- Job-xx-Konzepte 223 f.

- Kenntnisse
 - s. Anforderungen
- Kerngruppe der Mitarbeiter 205 f.
- Kochan-Modell 48 ff.
- Kompensation 58 f., 67, 190 ff.
- Konzeption 99 f.
 - Anforderungen an 25, 97 ff.
- Koordination
 - s. Integration
- Koordination, personale 133, 224 ff.
 - Instrumente 225 ff., 353 ff.
 - normative Ansätze 228 f.

- strategische Ansätze 230 ff.
- technologische Ansätze 233
- Kostenkonfiguration** 184, 191, 193, 199
- Labour Control Strategies** 233 f.
- Labour Economics** 92
- Leitung** 109, 226
 - s. auch Mitarbeiterführung
- Lock-In-Effekt** 343
- Management-by-Konzepte** 232
- Management-by-Objectives** 208
- Management Development** 188
- Managementphilosophie** 66, 114
- Management Style** 50, 231 f.
- Managerial Ideology** 49, 57 f., 66, 231
- Match-Specific Investments** 336
- Michigan-Ansatz** 64 ff.
- Mitarbeiter** 107
- Mitarbeiterausscheiden** 189
- Mitarbeiterauswahl** 186
- Mitarbeiterbedarf** 199 ff.
- Mitarbeiterbeschaffung** 185 f.
- Mitarbeiterereinsatz** 182 f.
- Mitarbeiterereinstellung** 186
- Mitarbeiterführung** 108, 228 f., 326 f., 356
- Mitarbeiterverhalten** 315 ff.
- Monopoleffekt** 344 f.
- Motivation** 125, 318 ff.
 - Inhaltsmodelle 318 ff.
 - Prozeßmodelle 322 ff.
- Nebenleistungen** 192
- Normative Aussagen** 103 f.
- Opportunismus** 351 f.
- Organisation** 30, 135, 379 ff.
- Organisation Development** 60
- Organisationspsychologie** 30 f.
- Personal** 107
- Personalbestandsanalyse** 198
- Personalbestandsprognose** 198
- Personal-Budgetierung** 311 f.
- Personal-Controlling** 295 ff.
 - Aufgaben 298 ff.
 - Früherkennungssysteme 303 ff.
 - Informationsmanagement 307 ff.
 - strategisches 301 ff.
- Personalflußkonzept** 183 f.
- Personalführung** 27 ff., 107 ff.
 - Aufgaben 126 ff., 134
 - Begriff 27, 41, 107 f.
 - Beiträge zur 27 ff., 98, 134
 - Gesamtkonzeption 391 ff.
 - Integration 21 ff., 117, 128, 161
 - konzeptionelle Entwicklung 94 ff.
 - konzeptionelle Grundlagen 99 ff.
 - Teilprobleme 116 ff.
 - Wirkungsbeziehungen der 314 ff., 373 f.
 - Ziele 109 ff., 129
 - Zielsystem 111 ff.
- Personalführung, operative** 146 f.
- Personalführung, Organisation der** 135 ff.
 - Einflußfaktoren 384 f.
 - strategische 379 ff.
 - Gestaltungstendenzen 380 ff.
- Personalführung, strategische** 38, 41 ff., 140 ff.
 - Aufgaben 41, 144 ff.
 - Aufgabenkomplexe 180 ff.
 - Begriff 141
 - Einflußfaktoren 373
 - Gesamtansätze 246 ff., 391
 - Gesamtstrategie 247 ff.
 - Gesamtzusammenhang 294
 - Gestaltungsgegenstände 249
 - Gestaltungskonzepte 182
 - Integrationsaufgabe 169, 175
 - Integration 21 f., 166 ff., 179 ff.
 - Kontrolle 260 f.
 - Organisation 379 ff.
 - Rahmenbedingungen 371 ff.
 - Planungsprozeß 255 ff.
 - Prozeßintegration 251 ff., 262 ff.
 - situative Gestaltungsansätze 363 ff.

- Steuerungsprozeß 258 ff.
- Ziele der 141 ff.
- Personalführung, taktische 145 f.
- Personalfunktion 44 f., 136 ff., 379 ff.
- Personal-Informationssystem 307 ff.
- Personal-Kennzahlen 308 f.
- Personalkonfiguration 185, 199, 202
 - strategische 206 f.
- Personalkostenkonfiguration 184, 191, 193, 199
- Personalkostenrechnung 309 f.
- Personalmanagement 108
- Personalmarketing 186 f.
- Personalplanung 45
- Personalwesen 24, 31, 43 ff., 108
- Personalwirtschaft 27, 107
 - Entwicklung der 28 ff.
- Personalwirtschaftliches Optimum 109 ff.
- Personnel Management 24, 43, 108
 - s. auch Personalwesen
- Pettigrew-Ansatz 75 ff.
- Planung 34 f.
- Plankoordination 227, 357
- Potentialgestaltung 181, 249 f.
 - Gestaltungskonzepte 204 ff.
 - Prozeß 196 ff.
- Produktion 28 f.
- Programmkoordination 227, 357
- Programmstrategien 378
- Psychologischer Vertrag 121
- Qualifikationsanforderungen 340 ff.
- Qualitätszirkel 239 f.
- Regelungsinstrumente**
 - Anforderungen 360 ff.
 - betriebliche 355 ff.
 - marktliche 353 f.
 - Substitution 360 f.
- Regelungssituationen 364 ff.
- Reputationseffekte 354, 359, 367
- Ressourcenvorteile 155 ff.
- Restriktionen 163
- Sachziele** 99 f.
- Schuler-Ansatz 70 ff.
- Scientific Management 29 f., 220 f.
- Selbstabstimmung 227, 356
- Seniorität 277 f.
- Situationsbegriff 176
- Stakeholder 57 f., 61, 115
- Steuerung 34 f.
- Strategie 39 f., 88
- Strategische Fähigkeiten 155
- Strategisches Management
 - s. Unternehmensführung, strategische
- Streß 317
- Technical Control** 233 f., 363
- Technologiesituation 375 f.
- Transaktionsansatz 93, 348 ff.
 - Mengenproblem 349
 - Situationstypen 363 ff.
 - Wertproblem 350
- Unternehmensführung** 33 ff.
 - hierarchische Differenzierung 37 f.
 - Prozeß 34 f.
- Unternehmensführung, strategische** 38 f.
 - Beiträge 85 ff.
 - marktorientierte Ansätze 86, 151 ff.
 - ressourcenorientierte Ansätze 87, 154 ff.
- Unternehmungsgewerkschaft 236
- Unternehmenskultur 90 f., 378
- Verfügbarkeitsproblem** 118 f., 130 f., 147
- Verhaltensnormen** 228
- Verteilungskonflikt** 119
- Volkswirtschaftliche Beiträge** 91 ff.
- Vorschlagswesen** 23
- Weisung, persönliche** 230, 356
- Wertekette** 152 f.
- Wertewandel** 22 ff.

Werturteile 61	Wissenschaftsziele 102 f.
Wettbewerbsstrategien 152 f.	
Wirksamkeitsproblem 118 f., 131, 148	Ziele 99 f.
Wirkungsbeziehungen 163 f.	Zielkonflikte 11, 114 f., 119, 350 f.
– Ableitung 314 ff.	
– interne 378	