

Faller, Markus; Langner, Matthias; Lucht, Thomas; Raiéc, Tomo

Article

Personalmanagement allgemein: Strategisches Personalmanagement. Steuerung der Personalarbeit

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Faller, Markus; Langner, Matthias; Lucht, Thomas; Raiéc, Tomo (2007) : Personalmanagement allgemein: Strategisches Personalmanagement. Steuerung der Personalarbeit, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 359-372

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70989>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

1. Personalmanagement allgemein/Strategisches Personalmanagement/Steuerung der Personalarbeit

Markus Faller

Strategieorientierte HR Due Diligence*

Betreuer: Prof. Dr. Walter A. Oechsler, Universität Mannheim

1. Problemstellung

Volumen und Anzahl von Unternehmenskäufen steigen wieder in neue Rekordhöhen. Unternehmensakquisitionen sind vor dem Hintergrund immer dynamischerer Wettbewerbsumfelder und einer voranschreitenden Konsolidierung in vielen Industrien ein wichtiges Instrument des strategischen Managements. Trotz der strategischen Bedeutung von Unternehmensakquisitionen werden regelmäßig deren Misserfolgsquoten beklagt. Immer wieder zeigen Untersuchungen, dass der Erwerb eines Unternehmens für den Käufer mit erheblichen Risiken verbunden ist. In den 1990er Jahren wurde in der mangelhaften Berücksichtigung qualitativ-personaler Aspekte beim Integrationsmanagement ein Grund für diese ungenügende Zielerreichung diskutiert und eine stärkere Einbindung des Human Resource Management als Post-Merger-Gestalter bzw. Change Agent der Integrationsphase gefordert. Aufgrund der weiterhin auftretenden Integrationsprobleme rückt allerdings immer mehr die vorvertragliche Phase einer Akquisition in den Mittelpunkt des Interesses. Aufgabe einer Due Diligence-Prüfung ist es, die Verhältnisse im Zielunternehmen vor dem Hintergrund der strategischen Ziele der Akquisition zu analysieren und so die Kaufentscheidung selbst bzw. die Vertragsgestaltung zu unterstützen. Ziel der Arbeit ist es deshalb, die Funktion einer HR Due Diligence auf theoretischer Basis zu untersuchen und einen strategieorientierten Ansatz zur Überwindung vorvertraglicher Informationsasymmetrien zu entwickeln.

2. Theoretische Grundlage

Zwischen Käufer und Verkäufer bestehen Informationsasymmetrien bzgl. der genauen Eigenschaften des Zielunternehmens. Gleichzeitig sind dem Ausschluss von Akquisitionsrissen im Sinne einer perfekten Vertragsgestaltung enge Grenzen gesetzt. Dies gilt insbesondere für personalwirtschaftliche Fragestellungen. Mithilfe der Principal-Agent-Theorie lässt sich problemadäquat erklären, weshalb Käufer und Verkäufer bei Unternehmensakquisitionen eine HR Due Diligence durchführen bzw. zu deren Durchführung Informationen bereitstellen. So ist die vorvertragliche Analyse für den Kaufinteressenten ein „Screening“ des Zielunternehmens. Als „Screening“ können all jene Aktivitäten verstanden werden, mit denen der Kaufinteressent versucht, Informationen über die Beschaffenheit des angebotenen Gutes zu erfassen und auszuwerten. Aus Sicht des Verkäufers kann die Bereitstellung von Informationen als „Signalling“ verstanden werden. Die Ausgestal-

* Markus Faller: Strategieorientierte HR Due Diligence. Reihe *Personal, Organisation und Arbeitsbeziehungen*, hrsg. von F. Becker, J. Berthel, W. A. Oechsler, Bd. 40, ISBN 3-89936-421-X, Josef Eul Verlag, Lohmar 2006, 324 S., € 52,-.

tung der vorvertraglichen Analyse wird bei Käufer und Verkäufer durch das Verhältnis zwischen den durch die Analyse verursachten Kosten und dem durch die Analyse gestifteten Nutzen bestimmt.

Als Raster der Prüfinhalte einer HR Due Diligence wird das „European (Contextual) HRM Model“ von Brewster gewählt. Auf dessen Basis lässt sich konzeptionell gestützt ein Prüfraster entwickeln, das externe Faktoren der Unternehmensumwelt und interne Faktoren des Zielunternehmens umfasst. Charakteristisch für das HRM auch in Deutschland sind Einschränkungen der Handlungsspielräume durch arbeitsrechtliche Regelungen, die deshalb im Rahmen einer HR Due Diligence von zentraler Bedeutung sind.

3. Empirie

Bei der empirischen Erhebung wurden Käuferunternehmen aus Industrie und Dienstleistungsbranche untersucht, die in den letzten vier Jahren am Akquisitionsmarkt aktiv waren. Aufgrund der sehr hohen Vertraulichkeit der Due Diligence-Analysen wurden die Fälle auf Wunsch der beteiligten Unternehmen anonymisiert. Die Befragung erfolgte anhand halbstrukturierter Experteninterviews. Interviewpartner waren HR-Experten des Käuferunternehmens, die an der Due Diligence aktiv beteiligt waren. Ziel der Befragung war die Erhebung der Stellhebel einer strategieorientierten Analyse des Zielunternehmens.

Bei der Prüfung des Zielunternehmens beeinflussen nach Angaben der befragten Experten vor allem zeitliche und informatorische Restriktionen die Analysemöglichkeiten der HR Due Diligence. In den untersuchten Fällen konzentrierten sich die HR Experten deshalb auf solche Prüfinhalte, die aus strategischer Sicht als erfolgskritisch eingestuft wurden. Mit dem Analyseschwerpunkt variierte dann auch die Relevanz bestimmter Informationsquellen und die Zusammensetzung des HR-Teams. Strategieunabhängige Themen, die in den Fallstudien fast immer geprüft wurden, sind im Wesentlichen die Fortführung der Personalbetreuung, die Identifikation von Schlüsselpersonal und die Bewertung monetärer Kostenrisiken vor allem der betrieblichen Altersversorgung.

Als erste strategische Variable zur Fokussierung der HR Due Diligence wurde die Rolle der Mitarbeiter im Rahmen der *Akquisitionsstrategie* bestätigt. Mithilfe der strategischen Bedeutung des Wissens der Mitarbeiter des Zielunternehmens wurde im Rahmen der HR Due Diligence entschieden, ob ein potenzieller Wissensverlust oder die Übernahme von monetären Personalrisiken zentraler Risikofaktor und somit Analyseschwerpunkt ist. In einem nächsten Schritt wurde der *Integrationsgrad* zur Fokussierung der Analysen genutzt. Bei einer engen Verzahnung von Käufer und Zielunternehmen (Absorption) spielen in den Fallstudien Risiken der Harmonisierung von HR-Regelungen und -Systemen eine zentrale Rolle. Bei geringem Integrationsgrad hingegen (Autonomie) sind durch die Akquisition die Kernkompetenzen des Zielunternehmens bedroht. Als dritte strategische Stellgröße wurde von den HR Experten die *Dealstruktur* genutzt. Asset oder Share Deal beeinflussten vor allem die Ausgestaltung der arbeitsrechtlichen Analysen. Im Mittelpunkt standen die Regelungen zum Betriebsübergang.

4. Ergebnisse

Die drei strategischen Zielvariablen der Akquisitionsstrategie, des Integrationsgrads und der Dealstruktur übernehmen im Rahmen der HR Due Diligence eine wichtige Fokussierungsfunktion. Dies unterstreicht die Bedeutung einer strategieorientierten Schwerpunktsetzung bei der HR Due Diligence und gibt gleichzeitig Hinweise auf die Grenzen einer vollständigen Überwindung vorvertraglicher Informationsasymmetrien. In den Fallstudien

beeinflussten die strategischen Varianten die Zusammensetzung des HR Teams, die Relevanz bestimmter Analysequellen und vor allem die Schwerpunkte personalwirtschaftlicher Analyseinhalte. Im Folgenden sollen die drei zentralen strategischen Prüfscenarien und ihre Analyseschwerpunkte skizziert werden.

Beispielszenario 1: Wissenstransfer und hoher Integrationsgrad

Verfolgt der Käufer die Akquisitionsstrategie des Wissenstransfers, so ist der Know-how-Verlust durch Personalfluktuatation Hauptrisikofaktor. Bleibe- bzw. Wechselentscheidung werden hauptsächlich von der Zukunftserwartung der Mitarbeiter des Zielunternehmens beeinflusst. Hauptaufgabe der HR Due Diligence ist es deshalb, frühzeitig potenzielle Ursachen für eine Abwanderung von Mitarbeitern zu erkennen, Maßnahmen zu deren Kompensation zu prüfen und auch finanziell im Rahmen der Akquisitionsplanung zu berücksichtigen. Kombiniert man die Akquisitionsstrategie des Wissenstransfers mit einem hohen Integrationsgrad, müssen vor allem die Harmonisierung der Arbeitsbedingungen bzw. die damit verbundenen Anpassungen der HR Systeme des Zielunternehmens auf eine potenzielle Schlechterstellung der Zielmitarbeiter geprüft werden. Es spielen die Instrumente der Personalentwicklung und des Entgelts eine zentrale Rolle. Im Rahmen der Personalentwicklung müssen qualitative Anspruchsniveaus der Mitarbeiter des Zielunternehmens, bspw. im Rahmen der Karriereplanung, erfasst und bewertet werden. Das Entgeltsystem prägt monetäre Erwartungen. Eine Schlechterstellungsanalyse bedarf der Untersuchung kollektiver bzw. einzelvertraglicher Vereinbarungen genauso wie der Ausgestaltung der HR-Instrumente. Darüber hinaus stellt eine enge Anbindung des Targets einen Eingriff in die bestehende Kultur des Zielunternehmens dar. Unterschiedliche Unternehmenskulturen sind deshalb vor allem in diesem Szenario ein Risikofaktor. Wie groß die potenziellen Veränderungen der Arbeitsbedingungen und der Unternehmenskultur ausfallen, hängt auch mit der Dealstruktur zusammen. So ergibt sich als Szenario mit maximalem Veränderungspotenzial die Ablösung aller Regelungen des Zielunternehmens im Zuge eines Betriebsübergangs.

Beispielszenario 2: Wissenstransfer und geringer Integrationsgrad

Verfolgt der Käufer eine Akquisitionsstrategie des Wissenstransfers bei niedrigem Integrationsgrad, verändert sich Relevanz und Ausrichtung der Prüfinhalte. Bei geringem Integrationsgrad müssen vor allem die Zukunftsfähigkeit des Target-HRM und dessen Instrumente untersucht werden. Grundsätzlich besteht die Chance, durch eine autonome Fortführung die bestehenden Arbeitsbedingungen bzw. kulturellen Eigenheiten des Targets weitgehend zu erhalten. Gelten die Arbeitsbedingungen bspw. im Rahmen eines Share Deals unverändert fort und ist dies dem Zielunternehmen bewusst, sinkt auch die akquisitionsbedingte Abwanderungsgefahr von Mitarbeitern und somit die Erfolgsrelevanz einer Mitarbeiterbindungsanalyse. Kulturelle Konflikte und eine Schlechterstellung der Mitarbeiter sind aufgrund der autonomen Fortführung weniger erfolgskritisch als bei hohem Integrationsgrad.

Beispielszenario 3: Restrukturierung und hoher Integrationsgrad

Im Rahmen einer Restrukturierungsstrategie stehen die Reorganisationskosten der Akquisition im Mittelpunkt. Die Anzahl von Schlüsselkräften fällt deutlich geringer aus als beim Wissenstransfer. Eingriffe in die Unternehmenskultur gefährden deshalb auch nur dann den Akquisitionserfolg, wenn sie Einfluss auf die Reorganisationskosten haben. Es dominiert eine operative Abhängigkeit des Käufers von einzelnen Mitarbeitern. Bei der HR Due Diligence spielt eine umfangreiche Schlechterstellungs- und Kulturanalyse somit keine

strategische Rolle. Vielmehr reduziert sich Personalbindungsmanagement auf individuelle Retentionpakete mit Schlüsselmitarbeitern und einer Erfassung kostenwirksamer Kultur-faktoren wie bspw. der Verhandlungs- und Mitbestimmungskultur im Zielunternehmen.

Die beschriebenen strategischen Prüfzenarien helfen Personalexperten, die HR Due Diligence stärker an den strategischen Zielen auszurichten und dadurch selbst eine strategischere Rolle einzunehmen. Grundlage ist erstens die strategische Einbindung des HRM in den Prozess der strategischen Unternehmens- bzw. Akquisitionsplanung. Eine systematische Erfassung der strategischen Akquisitionsziele kann nur im Dialog mit dem Business erfolgen. Zweitens können auf diese Schwerpunkte das Kompetenzprofil und die Organisation des HR Due Diligence Teams abgestimmt werden. Danach müssen in einem dritten Schritt erfolgskritische Prüfungsschwerpunkte definiert und bewertet werden. Im Rahmen dieser Prüfung müssen viertens verfügbare Informationen gesteuert und explizit auf ihre Aussagefähigkeit bewertet werden.

5. Offene Fragen

Für die weitere Forschung ergeben sich zwei grundlegende Untersuchungsfelder. So stellt sich erstens die Frage nach der Vernetzung und strategischen Ausrichtung des gesamten Akquisitionsprozesses. An dieser Schnittstelle zwischen vorvertraglicher Analyse und Integrationsgestaltung kommt dem HRM eine Schlüsselrolle zu. Zweitens stellt sich die Frage nach einer systematischen Einbindung des HRM in die der Due Diligence vorgelagerten strategischen Planungsphase der Akquisition. Wenig ist über die Voraussetzungen oder mögliche Parameter der Prozessgestaltung einer Beteiligung des HRM bei der Akquisitionsplanung bekannt.

Matthias Langner

Die ressourcenorientierte Arbeitswirtschaft als Voraussetzung für einen effizienten Einsatz des Personalvermögens (= PV)

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Dr. Gerhard E. Ortner, FernUniversität Hagen

Problemstellung

Die vorgelegte Arbeit verfolgt das Forschungsinteresse, ein arbeitswirtschaftliches Instrumentarium für einen effizienten Einsatz des Personalvermögens zu entwickeln. Bisher in der Literatur vorzufindende Ansätze werden hierfür auf der Grundlage des personalwirtschaftlichen Verständnisses nach ORTNER reflektiert, um personale Arbeit im Unternehmen in einem gesamtheitlichen Zusammenhang darzustellen. Die Arbeitswirtschaft wird dabei als funktionaler Teilbereich der Betriebswirtschaftslehre verstanden. Die vorliegende Arbeit basiert somit auf einem eigens zu diesem Zweck formulierten arbeitswirtschaftlichen Erkenntnisinteresse. Um entsprechende ökonomische Erkenntnisse generieren zu können, erfolgt hinsichtlich des PV-Einsatzes eine strikt differenzierte Betrachtung der antizipativen Konzeptionsphase sowie der operativen Nutzungsphase.

Bisherige in der Literatur vorzufindende Verfahrensschwierigkeiten hinsichtlich der Optimierung des PV-Einsatzes haben ihren Ursprung in nicht streng ökonomisch ausgerichteten Konzeptionen. Anders die im Rahmen dieser Arbeit definierte Arbeitswirtschaft: Sie definiert als Ziel der operativen Führungsaktivitäten beispielsweise nicht die üblicherweise in der „Personaleinsatzplanung“ vorgesehene „bestmögliche Eingliederung“ der ver-

fügbaren Mitarbeiter in den betrieblichen Leistungsprozess. Im Vordergrund steht hier weniger der PV-Träger, sondern vielmehr sein individuelles Personalvermögen, das in den Prozess der Leistungserstellung eingebracht werden soll. Voraussetzung für die ökonomisch ausgerichtete Analyse personaler Arbeit ist die auf der Grundlage des PV-Konzeptes weiterentwickelte arbeitswirtschaftliche Nomenklatur.

Die ressourcenorientierten Arbeitswirtschaft vertritt dabei konsequent die Zielsetzung, bei gegebenem Unternehmensziel den notwendigen PV-Einsatz zu reduzieren (Vermeidung von PV-Verschwendung).

Fortschreibung der historischen Entwicklungsgeschichte

Der bisher in der deutschsprachigen Literatur und Praxis trennungsscharf definierte Funktionsbereich der Arbeitswirtschaft wird in dieser Arbeit im Sinne des PV-Konzeptes anhand ausgewählter, in der Literatur vorzufindender Definitionen diskutiert, reflektiert und von wesentlichen Termini entsprechend abgegrenzt.

Eine theoretische Auseinandersetzung und auch praktische Operationalisierung arbeitswirtschaftlicher Instrumente fand bisher vornehmlich aus ingenieurwissenschaftlicher oder psychologisch-orientierter Perspektive statt. Verschiedenartige Perspektiven mit unterschiedlichen Erkenntnisinteressen führten hierbei zu einer Vielfalt von Methoden und Verfahren und bedurften einer arbeitswirtschaftlichen Verdichtung auf das zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendige Personalvermögen. Die in der Literatur vorzufindenden Beschreibungen berücksichtigen überwiegend den Mitarbeiter und nicht sein zur Verfügung gestelltes bzw. eingesetztes Personalvermögen. Eine derartig verkürzende und eher pauschalisierende personal- und arbeitswirtschaftliche Reflexion impliziert kein streng ökonomisches Erkenntnisinteresse.

Exemplarisch hierfür wird im Rahmen dieser Arbeit das arbeitswissenschaftlich-ingenieurwissenschaftliche Anforderungsschemata „Genfer Schema“ herausgegriffen, kritisch hinterfragt und ein alternativer Bewertungsansatz im Sinne des PV-Konzeptes formuliert.

Erst durch den Entwurf einer ressourcenorientierten Arbeitswirtschaft als gesamtheitliche Konzeption gelingt eine Einordnung der Einflussgrößen personaler Arbeit und deren arbeitswirtschaftlicher Bedingungen. Das vorherrschende Verständnis der Systemführung wird hierbei um die arbeitswirtschaftliche Position ergänzt und abgegrenzt.

Zielsetzung der Arbeit

Durch die Adaption arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse auf die ressourcenorientierte Arbeitswirtschaft wird eine Fortschreibung der historischen Entwicklung der Arbeitswissenschaft vorgenommen. Aus dieser Fortschreibung leitet sich im Sinne einer bisher noch nicht formulierten ressourcenorientierten Entwicklungsstufe die These ab, dass erst ein spezifischer PV-Einsatz zu einem entsprechenden Arbeitsergebnis führt.

Aufbauend auf der Bestimmung des Begriffes „Arbeit“ im Sinne der vertretenen ressourcenorientierten Arbeitswirtschaft wird die Zielsetzung verfolgt, die arbeitswirtschaftlichen Voraussetzungen für einen effizienten PV-Einsatz zu formulieren. Hierbei zielt die ressourcenorientierte Arbeitswirtschaft auf eine Optimierung des personalen Arbeitsprozesses ab. Im Hinblick auf das Erkenntnisobjekt „personale Arbeit“ ist hierbei zunächst die strikte Differenzierung der Qualifikations- und Motivationskomponente im Rahmen des PV-Konzeptes als eine Voraussetzung für die Operationalisierung anzusehen, um anschließend in einer gesamtheitlichen Betrachtung der Komponenten arbeitswirtschaftlich

exakte Rückschlüsse ziehen zu können. Weiter wird eine Nomenklatur entwickelt bzw. ergänzt, um eine differenzierte ressourcenorientierte Beschreibung des Ursache-Wirkungszusammenhangs vornehmen zu können.

Um einen effizienten PV-Einsatz zu gewährleisten, ist eine arbeitswirtschaftliche Konzeptionsphase erforderlich. Im Rahmen dieser Arbeit werden insbesondere Kriterien für die Differenzierung in höheres, mittleres und niedriges Personalvermögen diskutiert, die es in Verbindung mit dem arbeitswirtschaftlichen Bezugspunkt ermöglichen, einen Einsatz von Personalvermögen differenzierter im Sinne der Unternehmenszielerreichung zu reflektieren. Durch die Fokussierung auf das individuelle resp. institutionelle Personalvermögen ermöglicht es die ressourcenorientierte Arbeitswirtschaft, die Voraussetzungen und damit auch die konzeptionellen Bedingungen für die Optimierung des PV-Einsatzes zu formulieren. Die in dieser konzeptionsorientierten Literaturarbeit skizzierten Ansätze zur Analyse des Prozesses der personalen Arbeit bilden die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Komponenten des Personalvermögens – der Qualifikations- und der Motivationskomponente – und dem jeweiligen PV-Träger präziser als bisher möglich ab und akzentuieren konsequenter die sich daraus ableitenden Erkenntnisse und Ergebnisse.

Vorgehensweise

Nach einer Einführung in die Problematik im ersten Kapitel werden im zweiten Kapitel grundlegende Begriffe aus dem Bereich der Personalwirtschaft sowie der Geschäftsprozessmodellierung erläutert, voneinander abgegrenzt und für die weitere Arbeit definiert. In Kapitel drei wird zunächst ein Überblick über die Arbeitswissenschaft gegeben. Die Arbeitswissenschaft wird hierbei als Wegbereiter eines arbeitswirtschaftlichen Rahmenkonzeptes angesehen. Anschließend erfolgt in Kapitel vier die Vorstellung des arbeitswirtschaftlichen Rahmenkonzeptes als Implikation der antizipativen Führungsfunktionen, das aus einer Aufbereitung der arbeitswissenschaftlichen, theoriegeleiteten sowie praxisorientierten Erkenntnisse resultiert. Im Rahmen dieser Ausführungen wird eine ressourcenorientierte Arbeitswirtschaft definiert. Der Kern der Arbeit ist das fünfte Kapitel, in dem eine intensive Auseinandersetzung mit den arbeitswirtschaftlichen Instrumenten stattfindet, da eine theoretische Auseinandersetzung wie auch praktische Operationalisierung arbeitswirtschaftlicher Instrumente bisher vornehmlich aus ingenieurwissenschaftlich oder verhaltenswissenschaftlich orientierter Perspektive erfolgte. In diesem Kapitel werden zentrale arbeitswirtschaftliche Teilfunktionen und deren Instrumente voneinander unterschieden und deren inhaltliche Verbindungen zueinander aufgezeigt. Daran anschließend werden ausgewählte arbeitswirtschaftliche Ansätze, die einen Bezug zur ressourcenorientierten Arbeitswirtschaft erkennen lassen, in ihren wesentlichen Merkmalen im Hinblick auf ihre ökonomische Relevanz diskutiert. Basierend auf dem ressourcenorientierten arbeitswirtschaftlichen Verständnis, fundiert durch das PV-Konzept, werden die den antizipativen Führungsaktivitäten nachgelagerten operativen Führungsaktivitäten in Kapitel 6 hinsichtlich ihrer Bedeutung für den PV-Einsatz anhand von wesentlichen Aspekten im Zusammenhang der Geschäftsprozessmodellierung reflektiert. Das siebte Kapitel fasst die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit zusammen und zeigt zukünftige Weiterentwicklungsperspektiven auf.

Gewonnene Erkenntnisse

Basierend auf dem PV-Konzept von ORTNER ermöglicht die differenzierte arbeitswirtschaftliche Perspektive hinsichtlich des PV-Einsatzes wirkungsanalytische Betrachtungen,

die beispielsweise im Rahmen der ABC-Analyse des Personalvermögens aufgezeigt werden. Mit dieser Arbeit wurden die konzeptionellen Voraussetzungen geschaffen, um die Auswirkungen von PV-Deckungslücken arbeitswirtschaftlich zu reflektieren. Die Ableitung eines ressourcenorientierten Anforderungsrahmens führte zur gesamtheitlichen Ermittlung bzw. Formulierung eines streng ökonomisch ausgerichteten Arbeitswertes, der u.a. zur konkreten Ermittlung von besonders wichtigem Personalvermögen, dem sog. „Schlüssel-PV“, eingesetzt werden kann.

Durch das entwickelte arbeitswirtschaftliche Instrumentarium können „Leistungslücken“ im Hinblick auf personale Arbeit aufgespürt und entsprechende Ursachen für Fehlleistungen lokalisiert werden, um sie innerhalb der Steuerungsfunktion auf immaterielle Vermögenswerte auszurichten und zu integrieren. Ein effizienter PV-Einsatz hängt somit von der Vermeidung von „Leerkosten“ ab. Die (statische) Steuerung des PV-Einsatzes ist hierbei um einen dynamischen Blickwinkel zu erweitern und hat insbesondere die PV-Bildung innerhalb der dynamischen Arbeitswirtschaft zu berücksichtigen.

Aufgrund der differenzierten arbeitswirtschaftlichen Konzeption ist eine weitere zukünftige Entwicklung von Theorie und Praxis der Arbeitswirtschaft möglich. Die Ausrichtung am ökonomischen Prinzip verfolgt damit neben dem Effizienzbestreben und dem arbeitswirtschaftlichen Erkenntnisinteresse das Ziel einer Reduzierung des Personalvermögens bei gleicher Leistungserbringung. Hinsichtlich der arbeitswirtschaftlichen Prozessoptimierung setzt sich die Wirtschaftlichkeit des PV-Einsatzes aus der Prozesswirtschaftlichkeit (im Sinne der Prozessleistungen und -kosten) und der Ressourcenwirtschaftlichkeit (im Sinne der zu tätigen Investitionen wie z.B. der PV-Beschaffung und der PV-Bildung und der damit verbundenen Mittelrückflüsse durch den Einsatz von Personalvermögen) zusammen.

Ausblick

Die eingeführten und diskutierten arbeitswirtschaftlichen Instrumente wurden in einem ersten Schritt im Rahmen dieser Arbeit auf ihre Vereinbarkeit mit der Geschäftsprozessmodellierung hin untersucht. Diese Überprüfung bezog sich auf die aus der differenzierten Betrachtung des PV-Konzeptes gewonnenen Erkenntnisse und zeigt die Entwicklung einer prozessbezogenen und damit dynamischen PV-Rechnung auf. Wegen der personal- und arbeitswirtschaftlichen Verknüpfungen muss innerhalb einer „System-Verbund-Betrachtung“ explizit eine Analyse von Wirkungsbeziehungen zwischen einzelnen Systemen oder von Wirkungsbeziehungen zwischen diesen Systemen in Form einer Prozessketten- bzw. einer Netzwerk-Analyse erfolgen. Als mengenorientierte Maßgabe für eine dynamische PV-Rechnung gilt es hierbei, den prozessorientierten Wirkungsgrad im Verhältnis zum eingesetzten Personalvermögen und zum erzeugten Leistungsergebnis zu betrachten. Wertorientiert gilt es, Prozessleistungen und Prozesskosten in Beziehung zu dem notwendigen PV-Einsatz zu stellen.

Es bleibt festzuhalten, dass für die optimale Gestaltung und Steuerung personaler Arbeit im Unternehmen – im Sinne eines ressourcen- und prozessorientierten Grundansatzes – eine arbeitswirtschaftliche Verbindung zwischen den Leistungsergebnissen und den dafür notwendigen Prozessen, Ressourcenkapazitäten und Kosten herzustellen und dynamisch entsprechend anzupassen ist.

Thomas Lucht

Strategisches Human Resource Management – Ein Beitrag zur Revision des Michigan-Ansatzes unter besonderer Berücksichtigung der Leistungsbeurteilung*

Betreuer: Prof. Dr. Jürgen Weibler, FernUniversität in Hagen

1. Problemfeld und Zielsetzung der Arbeit

Ausgangspunkt der vorliegenden Forschungsarbeit ist die – gewiss nicht neue – Erkenntnis, dass die intangiblen Ressourcen, genauer gesagt die Fähigkeiten und Fertigkeiten der mit dieser Analyse fokussierten Human Ressourcen mittlerweile zu *dem* zentralen unternehmensstrategischen „Produktionsfaktor“ avanciert sind. Ihre relative Bedeutung – so wird innerhalb des Strategischen Human Resource Management (SHRM) postuliert – wird im wirtschaftlichen Wettbewerb mit Blick auf die übrigen Ressourcenkategorien sogar in Zukunft noch ansteigen, da das Erfolgspotenzial aller anderen Ressourcenarten in den Unternehmen nur noch begrenzt ausbaubar zu sein scheint. Vor diesem Hintergrund gehört es bei den meisten Betriebswirten – von Personalverantwortlichen wird dies ohnehin nicht angezweifelt – zu einer „Binsenweisheit“, dass sich innerhalb des Personals das mit Blick auf den Wettbewerb zwischen den Unternehmen noch am meisten imitationsgeschützte Erfolgspotenzial befindet. Im Grunde genommen erfreute sich diese Behauptung innerhalb der betriebswirtschaftlichen Diskussion der letzten Jahrzehnte stets großer Beliebtheit. Gegenwärtig findet man diese allerdings wieder häufiger, v.a. in der angloamerikanisch geprägten Literatur zum Themengebiet des sog. „*Resource-based View*“ (RBV). Obwohl die Grundlagen des ressourcenorientierten Ansatzes bereits in den fünfziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts gelegt worden sind, erfährt dieser im Rahmen gegenwärtiger Diskussionen zum Strategischen Management gewissermaßen eine „*Renaissance*“. Diese Wiederentdeckung der ressourcenorientierten Perspektive ist dabei den Unzulänglichkeiten der bisher vorherrschenden einseitigen, marktbezogenen Betrachtung von Wettbewerbsvorteilen geschuldet. Vertreter des ressourcenorientierten Zugangs bezweifeln allerdings die Dominanz umweltorientierter Faktoren als Prädiktoren des unternehmerischen Erfolgs und kritisieren den einseitigen Determinismus eines durch die Industrieökonomie postulierten „*structure-conduct-performance-Paradigmas*“. Sie führen stattdessen den Wettbewerbserfolg von Unternehmungen eher auf die Existenz ihrer einzigartigen Ressourcen und Ressourcenkombinationen zurück. Ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil – so die grundlegende These – kann nur dann durch ein Unternehmen auf- bzw. ausgebaut werden, wenn dieser Vorteil durch eine unternehmensspezifische Ressourcenbasis generiert wird, die zur Schaffung eines bestimmten Kundennutzens befähigt und von den Mitbewerbern weder imitiert noch substituiert werden kann.

Die vorliegende Arbeit greift dieses zentrale Argumentationsschema des RBV auf und verdeutlicht detailliert, warum gerade Human Ressourcen – so gesehen vor dem Hintergrund eines „*human resources-conduct-performance-Paradigmas*“ – zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen mehr als nur prädestiniert zu sein scheinen. Bedauerlicherweise ziehen die in der frühen Vergangenheit „wieder neu belebten“ Erkenntnisse der ressourcen-

* Thomas Lucht: Strategisches Human Resource Management – Ein Beitrag zur Revision des Michigan-Ansatzes unter besonderer Berücksichtigung der Leistungsbeurteilung, ISBN 978-3-86618-149-6, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 343 S., € 34,80.

orientierten Perspektive in der personalwirtschaftlichen Diskussion bis auf wenige Ausnahmen (Ridder 2002, Ridder/Conrad 2004) bislang keine systematischen Konsequenzen nach sich. Aus diesem Grund hat sich die vorliegende Arbeit das Ziel gesetzt, bestehende Defizite konzeptioneller Bezugsrahmen der angloamerikanisch geprägten SHRM-Forschung aufzugreifen und mit Hilfe ressourcenbasierter Erkenntnisse stärker zu fundieren. Dazu wurde mit dem Ansatz der *Graduate School of Business* der *University of Michigan*, der im Rahmen betriebswirtschaftlicher Publikationen große literarische Beachtung gefunden hat, ein Konzept des SHRM vorgestellt, das besonders bezüglich seiner theoretischen Basis erhebliche Schwächen aufweist, die sich u.a. in einem reduzierten, weil klassisch adaptiven Strategieverständnis äußern.

2. Zentrale Ergebnisse der Arbeit

Die vorliegende *Revision* des Michigan-Ansatzes verdeutlicht, dass der HRBV das reaktive Anpassungsdenken klassischer Ansätze des SHRM erweitern kann, indem er die Human Ressource als einen zu entwickelnden und zu schützenden, wertvollen (internen) Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens interpretiert. Die Bekenntnisse mancher Praktiker, ihre Mitarbeiter seien ihre wichtigste Ressource bzw. ihr wichtigstes Kapital, erhalten so gesehen mit der ressourcenorientierten Perspektive erstmalig auch eine solide theoretische Basis, die sich v.a. durch eine proaktive und damit auch antizipative unternehmerische Orientierung des HR-Bereichs auszeichnet. Darüber hinaus erweisen sich ressourcenbasierte Zugänge des SHRM als theoretisch reichhaltiger und gegenstandsangemessener als jene Konzeptionen, die – wie der traditionelle Michigan-Ansatz – eine lineare Planungslogik im Umgang mit Human Ressourcen unterstellen.

Im Hinblick auf die wissenschaftstheoretische Grundposition versteht sich die mit dieser Arbeit durchgeführte Revision eines prominenten Ansatzes des SHRM als ein Beitrag im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre als so genannte *problem- und anwendungsorientierte Sozialwissenschaft*. Demzufolge reicht es zur Begründung wettbewerbsrelevanter Human Ressourcen nicht aus, einen unternehmensspezifischen „*human resource pool*“ als wertvoll, selten, nicht imitierbar und nicht substituierbar zu qualifizieren. Eine spezifische Ausstattung von Human Ressourcen kann schließlich erst dann einen Wettbewerbsvorteil begründen, wenn dieser durch geeignete Gestaltung von subjektiven und objektiven Bedingungen in Leistungsverhalten überführt wird. Hierzu bedarf es eigenständiger, auf das Verhalten der Human Ressourcen gerichteter Maßnahmen, welche die Ergiebigkeit der Arbeitsleistung beeinflussen, deren Identifikation und Imitation durch Wettbewerber sodann auf erhebliche Barrieren stößt. Dies auf Basis des (revidierten) Michigan-Konzepts für die Unternehmenspraxis zu verdeutlichen, stellt den entscheidenden Schritt im Rahmen dieser Analyse dar. Dazu rückt die Arbeit das „*Herzstück*“ des Michigan-Ansatzes in den wirtschaftswissenschaftlichen Fokus – die *strategiegerechte Leistungsbeurteilung*, die über die bislang fehlende theoretische Einbettung innerhalb des konzeptimmanenten Kreislaufmodells zudem über *konzeptionelle* sowie *methodische Defizite* verfügt.

Wie eine *strategiegerechte Leistungsbeurteilung* genau für die Unternehmenspraxis auf Basis ressourcenorientierter Erkenntnisse – losgelöst also von der einst unterstellten linearen Planungslogik – auszugestaltet ist, zeigen die Ausführungen zu dem mit dieser Arbeit vorgestellten Beurteilungsverfahren anschaulich. Aufbauend auf der Entwicklung begrifflicher, inhaltlicher, methodischer sowie formal-praktischer Anforderungskriterien, die an eine strategiegerechte Leistungsbeurteilung zu knüpfen sind, und einer darauf aufbauenden Analyse des „*State of the art*“ betrieblicher Leistungsbeurteilung, wird mit dem *Perfor-*

mance Measurement eine konzeptionelle Basis sowie mit der *Data Envelopment Analysis* (DEA) eine Methodik aus dem Bereich des Operations Research für das mit dieser Arbeit problematisierte personalwirtschaftliche Aktionsfeld fruchtbar gemacht. Die Analyse zeigt in diesem Bereich anhand eines ausgewählten Beispiels aus der Unternehmenspraxis, dass das präsentierte Verfahren klare, v.a. methodische Vorzüge gegenüber traditionellen Methoden der betrieblichen Leistungsbeurteilung besitzt und im Stande ist, bisherige Vorteile verhaltensorientierter sowie rein ökonomisch geprägter Verfahren miteinander gewinnbringend zu verknüpfen.

Die vorliegende Arbeit demonstriert darüber hinaus, dass die DEA aufschlussreiche Erkenntnisse zur Lösung der *Konstruktsproblematik* beisteuern kann. Denn im Rahmen der Analyse ist konstatiert worden, dass gerade im Hinblick auf die theoretische Erforschung des Leistungskonstrukts, *insbesondere* vor dem Hintergrund der dabei zu verbessernden beurteilungspraktischen Handhabung des *Gewichtungsproblems*, seit den fünfziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts *kein* neuer Erkenntnisfortschritt verbucht werden konnte – dies, obwohl das Gewichtungproblem im Rahmen sozialwissenschaftlicher und hier v.a. nordamerikanisch geprägter Forschung in der Vergangenheit eine prominente Stellung eingenommen hat. Zur besseren Handhabung dieses grundsätzlichen Problems liefert die DEA als nicht-parametrisches Verfahren – unter der Berücksichtigung der empirisch beobachtbaren, multidimensionalen Struktur der Leistungseffizienzen vergleichbarer Human Ressourcen – eine produktionstheoretisch fundierte, bestmögliche *Approximation* an das hypothetische Konstrukt „*Leistung*“. Bedauerlicherweise ist die DEA in der deutschen Betriebswirtschaftslehre noch nicht weit – innerhalb der Personalwirtschaftslehre überhaupt nicht (Weibler/Lucht 2001) – verbreitet. Dies mag insofern überraschen, als ansonsten Entwicklungen aus dem angloamerikanischen Raum häufig unkritisch übernommen werden und bislang auch keine überzeugenden Alternativen im Rahmen der Leistungseffizienzbeurteilung existieren. Ob dies auf einer bisherigen Zurückhaltung oder auch auf gravierenden Einwänden mit Blick auf die Eignung der DEA für den HR-Bereich beruht, ist dabei noch unklar. Eine Zurückhaltung ist freilich verständlich, da die DEA doch durch eine stark technologische Sicht geprägt ist. Dies bestätigt auch die große Anzahl von Publikationen innerhalb der OR-Forschung. Nichtsdestoweniger könnte die Einordnung der DEA in einen übergeordneten theoretischen Bezugsrahmen – wie z.B. in den hier zugrunde gelegten HRBV – dazu verhelfen, die Stärken und Schwächen, Möglichkeiten und Grenzen dieses Verfahrens besser auszuleuchten.

3. Forschungsstrategischer Ausblick

Im Rahmen zahlreicher Diskussionsbeiträge zu den Grundlagen der Personalwirtschaftslehre wird die Aufgabe dieses Teilgebiets der Betriebswirtschaftslehre von vielen Vertretern des Fachs immer wieder darin gesehen, den Umgang mit dem Personal unter stärker hervorgehobener ökonomischer Zielsetzung zu beschreiben und zu erklären bzw. den Personaleinsatz verstärkt an ökonomischen Kriterien, wie z.B. an Effizienzkriterien zu orientieren. Dieser Forderung ist mit dem hier dargebrachten Verfahren der DEA zur Beurteilung der relativen Leistungseffizienz im Kern des revidierten Michigan-Ansatzes entsprochen worden. Auch die auf die Generierung mikroökonomischer Renten ausgerichtete Fundierung des vorliegenden Michigan-Konzepts durch den RBV kann als ein weiterer Schritt verstanden werden, stärker den Beitrag der betrieblichen Personalwirtschaft zu den wirtschaftlichen Zielen eines Unternehmens aufzuzeigen.

Gewiss steht eine vorwiegend ökonomische Ausrichtung der Personalwirtschaftslehre nicht ohne Kritik da. Ein Ansatz zur Kritik resultiert allein schon daraus, dass eine rein ressourcielle Betrachtung des Personals darin mündet, die menschliche Arbeitsleistung mit den Leistungen aus anderen betrieblichen Produktionsfaktoren, wie den finanziellen oder den organisationalen Ressourcen gleichzusetzen. Dabei ist aufgrund der Trennung von Mensch und Arbeitsleistung – neben einer ethischen Betrachtung (Weibler/Lucht 2004) – eine Diskussion innerhalb der SHRM-Forschung als Teilbereich der Personalwirtschaftslehre dringend notwendig, in der sich der Argumentation nicht verschlossen werden darf, dass die persönliche Arbeitsleistung wegen ihrer dargestellten Heterogenität mit Sachgütern nur schwerlich verglichen und schon gar nicht gleichgesetzt werden kann. Das Produktionspotenzial, das Human Ressourcen Unternehmen zur Verfügung stellen, ist aufgrund der anthropologischen Besonderheiten, die vornehmlich in der Individualität und damit in den unterschiedlichen Motivationen der Mitarbeiter zu sehen ist, nun einmal sehr heterogen. Insgesamt ist daher eine stärkere Beachtung des Subjektcharakters der in den Unternehmen agierenden Personen innerhalb der künftigen SHRM-Forschung einzufordern. Das bedeutet, dass auch der revidierte Michigan-Ansatz bestimmte menschliche sowie zwischenmenschliche Aspekte nicht ausklammern darf. Dazu gehören u.a. soziale Probleme, die aus Interessengegensätzen innerhalb des Personals resultieren, genauso wie Gerechtigkeitsprobleme, die z.B. der Beurteilungsproblematik inhärent sind – für deren Lösung allerdings die vorliegende Arbeit genügend Anknüpfungspunkte liefert.

Literatur

- Ridder, H.-G. (2002): Vom Faktoransatz zum Human Resource Management. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Theorien des Managements, Managementforschung 12, Wiesbaden, 211-240.
- Ridder, H.-G./Conrad, P. (2004): Ressourcenorientierte Ansätze des Personalmanagements. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 1705-1716.
- Weibler, J./Lucht, T. (2001): Führungseffizienz mit DEA messen. In: Personalwirtschaft, 12, 18-23.
- Weibler, J./Lucht, T. (2004): Controlling und Ethik. In: Scherm, E./Pietsch, G. (Hrsg.): Controlling – Theorien und Konzeptionen, München, 872-891.

Tomo Raič

Strategiefit im Personalmanagement*

Betreuer: Prof. Dr. Hans Jürgen Drumm, Universität Regensburg

1. Problemstellung und Vorgehensweise

Strategisches Management ist heute als Teildisziplin der Betriebswirtschaft anerkannt und fester Bestandteil der Unternehmungsführung und Konzepte zur Formulierung von Strategien existieren inzwischen in zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen zum Strategischen Marketing, Technologiemanagement und Strategischen Personalmanagement. Die Implementierung der Strategien löst jedoch regelmäßig ein Koordinationsproblem der arbeitsteilig formulierten Strategien aus. Auch im Strategischen Management gilt die alte und immer noch grundlegende Weisheit, dass alles mit allem verknüpft ist. Bereits Ende der 80er Jahre wurde daher insbesondere von Scholz die zielorientierte Abstimmung aller Stra-

* Tomo Raič: Strategiefit im Personalmanagement. *Regensburger Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung* hrsg. v. Institut der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg, Bd. 46, ISBN: 3-631-55051-0, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main u.a., 2007, 228 S., € 42,50.

tegien einer Unternehmung gefordert, ohne dass es jedoch zu einer operationalen Umsetzung dieser Forderung gekommen wäre. Diese Abstimmung wird als Strategiefit bezeichnet. Insbesondere die Abstimmung personalwirtschaftlicher Strategien mit sonstigen Strategien der Unternehmung ist von zentraler Bedeutung, da der Personalbereich ein wichtiger und limitierender Faktor der Strategieimplementierung ist. Eine Verknüpfung der Personalplanung mit dem Strategieprozess ist aber noch immer ein offenes Problem. Dieses Problem wird aufgegriffen und ein Konzept zur Beurteilung und Abstimmung der Strategien entwickelt.

Ziel der Arbeit ist es zu untersuchen, inwieweit die Prozesse der strategischen Personalentwicklung, -beschaffung und -freisetzung besser an das volatile Umfeld und interne Personalpotentiale angepasst werden können, damit personalwirtschaftliche Restriktionen frühzeitig in den allgemeinen Prozess der Strategieformulierung integriert werden, um Reibungsverluste bei der Implementierung zu minimieren. In diesem Zusammenhang ist bisher unklar, wie die Kompatibilität von Unternehmungs-, Wettbewerbs-, und Funktionsstrategien gemessen wird, ob es eine dominante Kombination von Unternehmungsstrategien – einen stabilen Fit – gibt und welcher Grad an Komplexität für eine solche theoretische Fit-Prüfung noch beherrschbar ist. Hierzu wird ein neuer Ansatz zur Prüfung und Herstellung eines Strategiefit abgeleitet, der Hinweise gibt, welche Strategiekonzepte kombinierbar sind und wie die spezifische Situation einer Unternehmung analysiert werden kann. Die Personalteilstrategien auf diesen drei Funktionsfeldern wurden deshalb gewählt, weil sie direkt auf die Qualität und Quantität der Ressource Personal wirken, wobei als Ausgangspunkt der internen Ressourcenanpassung die Personalentwicklung betrachtet wird und die Personalbeschaffung und -freisetzung ergänzend oder ersetzend eingreifen.

Ausgehend von den theoretischen Grundlagen des Strategischen Managements und des Strategischen Personalmanagements wird ein neuer integrierter Ansatz der Genese eines Strategiefit vorgestellt. Darin werden generalisierte Kriterien der Fit-Prüfung vorgestellt, die umfassend und allgemein anwendbar sind. Unter Berücksichtigung der Ressourcenperspektive wird ein erster modifizierter Prozessansatz des Strategischen Managements vorgestellt. Dieser wird nach einer ausführlichen Fit-Prüfung mittels des Kriteriensatzes weiter verfeinert und durch den Einbau der Personalstrategien in einen Ansatz des strategischen Personalmanagements überführt.

Der Entwicklung des Ansatzes zur Genese eines Strategiefit geht zunächst der Aufbau einer Strategietypologie voraus, die als Bezugsrahmen für die nachfolgende theoretische Prüfung der Kompatibilität und für das Prozessmodell dient. Die Festlegung auf eine Strategietypologie ist notwendig, da ein eventueller Fit personalwirtschaftlicher Strategien nicht auf eine andere Strategietypologie übertragen werden kann. Für die Untersuchung eines Strategiefit im Personalmanagement ist es notwendig, zunächst nach dem organisatorischen Geltungsbereich und erst dann nach Funktionsbereich und Inhalt zu differenzieren. Der Aufbau der Strategietypologie und die Prüfung der Kompatibilität erfolgt daher anhand einer Analyse der vorhandenen Literatur zu den einzelnen Strategien auf Unternehmungs-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsebene. Hierbei wird auf die gängige Literatur zu Unternehmensstrategien, Wettbewerbsstrategien, Marketingstrategien zum Technologiemanagement und zum Strategischen Personalmanagement zurückgegriffen, jeweils ergänzt durch Überlegungen, die aus dem Ressourcenbasierten Ansatz abgeleitet sind. Somit ist der Bezugsrahmen ein theoretischer und der vorgestellte normative Ansatz erhebt daher auch nicht den Anspruch, eine formale Lösung für das multivariate Fit-Problem bereitzustellen. Die Komplexität und Dynamik der Umwelt und die daraus

resultierende Vielzahl sich ständig ändernder Variablen und Strategien lässt eine stabile, exakte, formale Lösung unmöglich erscheinen. Ziel ist es vielmehr, einen Kriterienkatalog bereitzustellen, mit dessen Hilfe die konkreten Strategiebündel einer Unternehmung auf Fit bzw. Misfit hin geprüft werden können und der Hinweise auf zusätzliche Abstimmungsfelder und Probleme geben kann.

2. Ergebnisse

Im Ergebnis entsteht ein offenes, multikriterielles Beurteilungsmodell mit Prioritäts- und Exklusivitätsregeln von hoher Komplexität, das Vernetzungen vertikaler und horizontaler Strategien sichtbar macht. Die personalwirtschaftlichen Auswirkungen dieser Vernetzungen zeigen sich insbesondere bei den Veränderungen der Personalqualifikationen als Folge von Veränderungen sonstiger Unternehmungsstrategien. Es ist nur konsequent, wenn hierbei die Strategiekompatibilität bereits in der Phase der Strategieformulierung überprüft wird. Die Konsequenz dieser Vorgehensweise ist schwerwiegend. Kompatibilität muss bereits zu einem Zeitpunkt geprüft werden, zu dem das strategische Umfeld der Unternehmung selbst erst vage bekannt ist. Als Lösungsansatz für dieses Problem bieten sich daher rollende Lernprozesse an, die die Kompatibilitätsprüfung selbst zu einem dynamischen Prozess machen.

Die Prüfung des Strategiefit innerhalb der erwähnten Strategietypologie zeigt erwartungsgemäß das Fehlen eines stabilen und umfassenden Fits aller Strategien einer Unternehmung. Stattdessen sollen an dieser Stelle einige wesentliche Ergebnisse kurz vorgestellt werden. Auf der Unternehmungsebene sind aufgrund des hohen Aggregationsniveaus nur wenig Inkompatibilitäten feststellbar. Auf der Geschäftsbereichsebene zeigte sich ein differenziertes Bild. Die Differenzierungsstrategie ist mit einer engen auf konkrete Kenntnisse und Fähigkeiten ausgerichteten Entwicklungsstrategie unvereinbar, da bei dynamischem Umfeld der Zeitbedarf zur genauen Erhebung und zum Aufbau der benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten zu groß wäre, um mit einer Differenzierungsstrategie erfolgreich am Markt zu agieren. Die Auswertung der Kostentreiber und Alleinstellungsmerkmale deutet, wenn das Timing des Markteintrittes bzw. das angestrebte Leistungsniveau betrachtet wird, mit Blick auf die Personalentwicklung auf eine breite Entwicklungsstrategie hin, die auf den Aufbau von Schlüsselqualifikationen und Flexibilität zielt. Die Spezifität der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten und der dadurch erschwerte Abfluss von Wissen aus der Unternehmung deuten sowohl bei Kostenführerschaft als auch bei Differenzierung auf eine enge Personalentwicklungsstrategie als günstig für einen Strategiefit hin. Aus der Ressourcenperspektive betrachtet ist wiederum die breite Entwicklungsstrategie vorteilhafter, da sie in Summe weniger Ressourcen verbraucht als eine enge Entwicklungsstrategie mit ständiger Anpassungsentwicklung. In diesem Zusammenhang sind Entwicklung und interne Personalbeschaffung generell ressourcenminimal.

Bezieht man schließlich die Funktionsebene mit in die Fit-Analyse ein, sind zwei durchgängige Zusammenhänge erkennbar. Zum einen zwischen der Differenzierungsstrategie auf Geschäftsbereichsebene sowie der Potenzialorientierung der personalwirtschaftlichen Strategien und der Technologieführerschaft auf Funktionsebene. Die zweite durchgängig für einen Strategiefit günstige Kombination besteht zwischen der Kostenführerstrategie sowie der Kapazitätsorientierung der Personalstrategien und der technologischen Imitatorstrategie. Jedoch ist in beiden Fällen ein interner Fit der einzelnen Personalstrategien untereinander nur bei Freiheit von finanziellen Restriktionen erreichbar und stabil.

Die Überlegungen basieren auf normativen Annahmen über die organisatorischen Rahmenbedingungen, welche die Komplexität und Vielfalt in der Realität nur ausschnitts-

artig wiedergeben können. Die Aussagen bezüglich der Kompatibilität der Strategien sind deshalb an diesen organisatorischen Rahmen gebunden und nicht allgemein gültig. Jedoch kann durch eine Anpassung an die situativen Bedingungen der Unternehmung das Konzept nutzbar gemacht werden. Auch die verwendete Strategietypologie ist kein exaktes Abbild der tatsächlich in Unternehmungen verwendeten Strategien. Durch eine Änderung der Strategietypologie verlieren die gemachten Aussagen wiederum ihre Gültigkeit. Damit die Nutzbarkeit des Ansatzes gegeben ist, muss in einer analytisch konzeptionellen Vorstufe der individuelle Bedingungsraum der betreffenden Unternehmung erhoben werden, bevor eine Anwendung des Konzeptes erfolgen kann.

3. Weiterführende Fragen

Der wesentliche Erkenntnisfortschritt der Arbeit besteht darin, dass das scheinbar einfache Problem der Kompatibilitätsprüfung als hoch komplex und dynamisch identifiziert wird und Gegenstand von gesamtorganisatorischen Lernprozessen sein muss. Insofern liefert die Arbeit auch ein überzeugendes Argument gegen jeden Versuch einer deterministischen Lösung des Kompatibilitätsproblems mit Hilfe einfacher Entscheidungsregeln.

Ein offenes Problem ist die Übertragung des Strategiefit auf die operative Ebene. Im vorgelegten Konzept ist die operative Ebene nur dahingehend integriert, als sie für die Identifikation eventueller Restriktionen bei der Umsetzung der Strategien notwendig ist. Die Prüfung der operativen Restriktionen ist dabei nur als Auslöser für eine Revision der Planung von Strategien einbezogen und daher unvollständig. Die Übertragung auf die operative Ebene deutet auf ein weiteres grundlegenderes Problem hin, das auch mit der Implementierung zusammenhängt. Jegliche Strategie, unabhängig davon ob sie auf Unternehmungsebene, Geschäftsbereichsebene oder auf einzelnen Funktionsfeldern generiert wird, ist zunächst unscharf. Erst durch die Implementierung gewinnt sie an Schärfe und Kontur. Somit sind alle Aussagen, die zur Kompatibilität der Strategien anfangs gemacht werden, ebenso unscharf. Der Strategiefit gewinnt so eine dynamische Perspektive, welche die Abstimmung zu einem stetigen Prozess macht. Gleichzeitig verhindert die Unschärfe jedoch auch eindeutige Lösungen des Fit-Problems.

Es kann also festgehalten werden, dass das hier vorgestellte Konzept zur Prüfung und Herleitung eines Strategiefit, trotz der konzeptionellen Einschränkungen bei der Konstruktion, erweiterungsfähig ist und den Entscheidungsträgern innerhalb der Unternehmung eine verbesserte Abstimmung ihrer Strategien ermöglicht. Die Erweiterung muss, neben der schrittweisen Auflösung der Modelleinschränkungen in der konkreten Anwendung, in Richtung der Beherrschung der Dynamik und Unschärfe gehen. Eine Lösung dieses Problems kann über die Formulierung von Metastrategien des methodischen Vorgehens bei der Strategiegenese führen.

2. Theoretische und ethische Grundlagen

*Anja Iseke: **Determinanten der Sozialkapitalbildung in Organisationen. Eine tauschtheoretisch fundierte empirische Analyse am Beispiel von Nachwuchsführungskräften***

s.a. unter 6