

Führung, Meik; Machalet, Tanja; Petkovic, Mladen; Prezewowsky, Michel

**Article**

## Personal und Arbeitsmarkt: Auswahl, Bindung, Trennung, Strukturen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Führung, Meik; Machalet, Tanja; Petkovic, Mladen; Prezewowsky, Michel (2007) : Personal und Arbeitsmarkt: Auswahl, Bindung, Trennung, Strukturen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 373-386

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/71013>

**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.*

3. Personal und Arbeitsmarkt:  
Auswahl, Bindung, Trennung, Strukturen

*Martina Chalupa: Motivations- und Bindungsstrategien für Mitarbeiter in internationalen Unternehmen der Konsumgüterbranche: eine empirische Untersuchung der Darwiportunismus-Thesen*  
s.a. unter 12

Meik Führung  
**Risikomanagement und Personal –  
Management des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen aus  
ressourcenorientierter Perspektive\***

Betreuer: Prof. Dr. Hartmut Wächter, Universität Trier

**1. Problemstellung**

Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 27.4.1998 verpflichtet Aktiengesellschaften zur Einführung eines angemessenen Risikomanagementsystems. Die gesetzlichen Vorgaben betreffen grundsätzlich sämtliche Unternehmensbereiche, damit auch den Personalbereich mit den diesbezüglichen Risiken wie z.B. nicht adäquate Qualifikationen sowie Fehlentscheidungen und -verhalten des Personals bzw. des Managements.

Allerdings wird das Themenfeld „Risikomanagement und Personal“ sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zumeist vernachlässigt oder nur unzureichend behandelt, d.h. den Besonderheiten des Faktors Personal wird nicht angemessen Rechnung getragen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Arbeit zwei übergeordnete Zielsetzungen: (1) Entwicklung eines theoretisch fundierten Konzeptes zum Risikomanagement von und durch Personal im Rahmen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung und (2) die konkrete Betrachtung des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen, als ein zentrales Risiko für ein ressourcenorientiertes Risikomanagement.

**2. Theoretische Grundlagen**

Die Arbeit wurde grundsätzlich aus einem *konstruktivistischen Wissenschaftsverständnis* heraus geschrieben und basiert auf der grundlegenden Annahme, dass es nicht die eine reale Welt gibt, sondern eine Vielzahl subjektiver Wahrnehmungen und Konstruktionen von Wirklichkeit – abhängig von den jeweiligen Interessens- und Machtkonstellationen.

Mit dieser Arbeit, die zugleich einen Beitrag zur theoretischen Weiterentwicklung und Fundierung des *resource-based view* leisten will, wird dabei insbesondere aus zwei Gründen Neuland betreten und für weitere Arbeiten fruchtbar gemacht. Zum einen wird damit eine grundsätzliche und neue Gesamtkonzeption eines allgemeinen Risikomanagements zur

---

\* Meik Führung: Risikomanagement und Personal – Management des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006, 358 S. € 55,90.

Einschätzung, Handhabung und Überwachung prinzipiell aller Risiken entwickelt, die aus einer ressourcenorientierten Perspektive relevant sind. Hierbei wird die aus ressourcenorientierter Perspektive vielfältige und elementare Rolle des Personals entsprechend konzeptionell erfasst und in das Grundmodell eines ressourcenorientierten Risikomanagements integriert. Zum anderen wird mit dem Fluktuationsrisiko von Schlüsselpersonen ein konkretes und zentrales Einzelrisiko des Risikofeldes Personal im Rahmen des gesamten Risikomanagements betrachtet. Dieses Vorgehen stellt einen Spagat zwischen theoretischer Fundierung und praktischer Anwendbarkeit dar und kann, im Vergleich zur vorliegenden Risikomanagementliteratur, in dieser Form als einzigartig angesehen werden. Dieses Vorgehen ist Ausdruck des der Arbeit zugrunde liegenden *BWL-Verständnisses als normative Handlungswissenschaft* und versteht sich als ein Deutungsangebot für eine theoriegeleitete Praxis.

### 3. Ergebnisse der Untersuchung

Den Ausgangspunkt der Arbeit stellten (*Teil B*) verschiedene nationale (KonTraG, TransPuG, Corporate Governance Kodex, 10-Punkte-Programm, UMAG, KapMuG, BilReG) und internationale (EU-Modernisierungsrichtlinie, IAS-Verordnung, Sarbanes-Oxley Act, Basel II) rechtliche Vorgaben dar. Diese zielen im Unternehmensbereich auf mehr Transparenz und Kontrolle ab und verpflichten Unternehmen explizit zum Risikomanagement (KonTraG).

Die rechtlichen Vorgaben bleiben relativ vage und unbestimmt und bedürfen der Interpretation und Operationalisierung. Risikomanagement wird daher als dynamische Konstruktion in und durch Theorie und Praxis verstanden und analysiert. Akteure sind in diesem Zusammenhang insbesondere Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsprüfer, Controller, Beratern, Vertreter der Internen Revision und deren Standesorganisationen (IDW, IIR, DRSC etc.), die in einem Prozess der Interaktion und Kommunikation eigene Denkmuster und normative Vorgaben entwickeln und diese bei anderen durchzusetzen versuchen. Insgesamt handelt es sich hierbei i.d.R. um eine theoriearme, „technokratisch-hemdsärmelige“ Herangehensweise. Bis auf vereinzelte Ausnahmen bleibt der Bereich „Personal und Personalmanagement“ vernachlässigt oder unbeachtet bzw. es werden isoliert personalbezogene Einzelrisiken betrachtet. Eine systematische Verknüpfung von Risikomanagement und Personal erfolgt nicht.

Eine derartige Vernachlässigung und isolierte Berücksichtigung des Personalbereichs im Rahmen des gesamten Risikomanagements führt dazu, dass die übergreifende Rolle des Personals sowohl hinsichtlich des Vorliegens und der Ausprägung anderer Risiken (z.B. Finanzrisiken, Qualitätsrisiken) als auch hinsichtlich der Identifikation und Handhabung anderer Risiken nur unzureichend berücksichtigt wird. Erfolg und Misserfolg eines derartig „mensenleeren“ Risikomanagements bleiben im Wesentlichen zufällig.

Gegenstand des *Teils C* war es daher, in einer neuartigen und eigenen Konzeption Risikomanagement in den Ansatz einer ressourcenorientierten Unternehmensführung einzubetten und hierbei die besondere Rolle des Personals konzeptionell zu berücksichtigen.

*Ressourcenorientiertes Risikomanagement* wurde in dieser Arbeit definiert und konzipiert als Gesamtheit aller organisatorischen Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischen Handelns. *Risiken* wurden aus dieser Perspektive verstanden als möglicher Verlust und das Nichtvorhandensein von am Markt nachgefragten Kernkompetenzen und -produkten sowie die Nichtdisponierbarkeit über die zugehörigen jeweiligen Ressourcen.

Zur Analyse und Bewertung der Wettbewerbs- und Risikosituation eines Unternehmens wurde zwischen einer *Potentialebene* (Wert und Einzigartigkeit der Ressourcen und Fähigkeiten) und einer *Realisationsebene* (Ausmaß der Realisierung des Fähigkeitenpotentials durch Personal und Organisation) unterschieden. Durch diese Unterscheidung wurden die besondere und ambivalente Rolle des Personals – sowohl als Akteur und Träger der Risikomanagementaktivitäten als auch als Ursache und Verursacher von Risiken –, und die damit verbundenen Probleme und Herausforderungen (v.a. Intransparenzen, Informationsprobleme, Eigenhandeln der Subjekte) konzeptionell im Risikomanagementmodell berücksichtigt.

Als logische Konsequenz aus dem den jeweiligen Eigeninteressen folgenden Eigenhandeln der Subjekte sind Ausgestaltung, Bedeutung und Konsequenzen eines Risikomanagementsystems als *endogene* Variablen zu verstehen, abhängig von den jeweiligen Interessens- und Machtkonstellationen. Es gibt kein interessensneutrales und objektives Risikomanagement, obwohl es i.d.R. das Bestreben der verantwortlichen Akteure sein wird, es aus machtpolitischen und legitimationsorientierten Gründen genau als solches erscheinen zu lassen.

Neben eher „technischen“ und formalen Bestandteilen (Strukturen, Instrumente, Festlegung von Schwellenwerten etc.) des Risikomanagementsystems kommt der Schaffung einer so genannten *Risikomanagementkultur* als Rahmenbedingung und Ausdruck risikoangemessenen Verhaltens eine zentrale Bedeutung zu. Risikoangemessenes Verhalten ist voraussetzungsvoll und lässt sich nicht allein durch die Implementierung formaler Strukturen erzwingen. Es umfasst neben den im Fokus der Literatur stehenden organisatorischen Gesichtspunkten v.a. auch die zumeist vernachlässigten motivationalen Aspekte (das *Wollen*) und Kompetenzaspekte (das *Können*) und betrifft damit auch die in einem Unternehmen dominierenden und nicht unmittelbar beobachtbaren Grundprämissen und Werte. Aus konstruktivistischer Perspektive spielt hierbei insbesondere der *organisationale Diskurs* über mögliche Risiken und angemessene Maßnahmen der Risikoeinschätzung und -handhabung eine wichtige Rolle.

Die Anwendung des entwickelten allgemeinen Grundmodells eines ressourcenorientierten Risikomanagements auf ein zentrales Risiko des Risikofeldes Personal erfolgt im *Teil D*. Betrachtet wurde konkret das Fluktuationsrisiko von Schlüsselpersonen, d.h. der Personen, die für die Aufrechterhaltung, Durchführung und Weiterentwicklung der wertschaffenden Kernprozesse und der daraus resultierenden Kernprodukte und -leistungen von besonderer Bedeutung sind.

Zunächst wurde zum einen ein *eigenes Fluktuationsmodell* entwickelt, mit dem das Fluktuationsgeschehen (Einflussfaktoren, Ablauf, Konsequenzen) aus einer Risikomanagementperspektive interpretiert werden kann. Unterschieden wurden grundsätzlich drei Formen der Fluktuation, die potentiell für die Aufrechterhaltung, Durchführung und Weiterentwicklung der wertschaffenden Kernprozesse von Relevanz sind: extra-, intra- und interorganisationale Fluktuation. Das entwickelte Modell stellt einen Beitrag zur *differentiellen Fluktuationsforschung* dar und ist inhaltlich-konzeptionell eingebettet in das gesamte Risikomanagement.

Sodann wurde ein *eigenes Schlüsselpersonenmodell* konstruiert und in ein einsatzfähiges Instrument zur differenzierten Identifikation und Bewertung von Schlüsselpersonen aus ressourcenorientierter Perspektive transformiert. Unterschieden wurden vier mögliche Schlüsselpersonentypen: Fach-, Macht-, Beziehungs- und Prozesspromotor. Die Bewertung und Bestimmung der jeweiligen Schlüsselpersonenausprägung erfolgte anhand der

beiden Kriterien „Wert“ und „Einzigartigkeit“ der spezifischen Eigenschaften und Fähigkeiten einer Person, bezogen auf ihre Bedeutung für die derzeitigen und zukünftigen Kern- und Unterstützungsprozesse bzw. Werttreiber und Wertaktivitäten.

Schließlich wurden die erarbeiteten Modelle und Grundlagen konkret auf die Risikomanagementpolitik und die einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses (Einschätzung, Handhabung, Dokumentation) hinsichtlich des Fluktuationsrisikos von Schlüsselpersonen übertragen. Die diesbezüglichen *risikomanagementpolitischen Festlegungen* zielen, i.S. eines ressourcenorientierten Risikomanagements, grundsätzlich darauf ab, das an Schlüsselpersonen gebundene Wissen, deren Fähigkeiten, Motivationen und letztlich deren wettbewerbsrelevante Handlungen für das Unternehmen (auch im Fall einer Fluktuation) zu erhalten. Im Rahmen der *Einschätzung des Fluktuationsrisikos* wurden das Fluktuationsmodell und das Schlüsselpersonenmodell miteinander verknüpft und in einen konkreten Bewertungsbogen transformiert. Für die drei möglichen Fluktuationsformen sind jeweils die Wahrscheinlichkeit, die voraussichtlichen Konsequenzen (negative, positive) und schließlich der Handlungsbedarf einzuschätzen.

Maßnahmen zur *Handhabung des Fluktuationsrisikos* von Schlüsselpersonen wurden grundsätzlich zwei Stoßrichtungen/Handlungsfeldern zugeordnet, die miteinander zu kombinieren sind: (1) Maßnahmen zur Fluktuationsvermeidung durch Gestaltung der Austauschbeziehung zwischen Schlüsselperson und Organisation (Entgeltpolitik und -gestaltung, Personalentwicklung und Karrieremanagement, Gestaltung der Arbeits- und Führungssituation, Arbeitsvertragsgestaltung), und (2) Maßnahmen zur präventiven Reduzierung des potentiellen Schadens in Folge einer Fluktuation, durch die Entwicklung und Implementierung funktionaler Äquivalente, die die Abhängigkeit des Unternehmens von einzelnen Schlüsselpersonen(gruppen) reduzieren sollen (Aufbau von Flexibilitätsreserven und Substitutionspotentialen, Wissensmanagement, Nachfolgeregelungen und Notfallmanagement). Hinzu kommen kommunikationspolitische Maßnahmen als drittes, übergreifendes Handlungsfeld. Personalmarketing und verschiedene Mitarbeitergespräche (insbesondere Beurteilungsgespräche, Förder- und Entwicklungsgespräche, Zielvereinbarungsgespräche, Konfliktlösungsgespräche, Austrittsgespräche) können und sollen dazu beitragen, den betreffenden Personen die Vorteilhaftigkeit einer zukünftigen und dauerhaften Organisationsmitgliedschaft zu verdeutlichen.

Tanja Machalet

### **Bildungsabschlüsse am internationalen Arbeitsmarkt – Ein theoretischer und empirischer Beitrag zur europäischen Transparenzstrategie**

Betreuer: Prof. Dr. Dr. h.c. Dieter Sadowski, Universität Trier

Das Projekt des Einheitlichen Europäischen Binnenmarktes verlangt die Freizügigkeit der Arbeitnehmer und fördert deren Mobilität. Die Unterschiedlichkeit von Bildungsabschlüssen und dahinterstehenden Bildungssystemen stellt in der Wahrnehmung der Europäischen Kommission ein Mobilitätshindernis dar, das im Hochschulbereich nicht durch formale Äquivalenzregeln reduziert werden könne, sondern das nach einer gewissen Vereinheitlichung der Bildungsabschlüsse verlange. Der Bologna-Prozess, der heute viele tertiäre Bildungseinrichtungen, Akkreditierungsagenturen und -räte sowie Ministerien be-

schäftigt, ist die politische Konsequenz dieser Harmonisierungspolitik, die bis zum Jahre 2010 einen einheitlichen europäischen Bildungsraum schaffen soll. Jede Vereinheitlichung allerdings vermindert die Chancen, aus Systemwettbewerb zu lernen und Innovationen zu schaffen. Deswegen ist die Frage danach, wie Unternehmen mit einer internationalen Belegschaft vor dieser forcierten Vereinheitlichung mit der Vielfalt europäischer Bildungsabschlüsse umgegangen sind, anders ausgedrückt, wie funktionsfähig oder effizient der Wettbewerb repräsentativer Inhaber nationaler Bildungsabschlüsse war, gleichzeitig eine Antwort auf die Frage, ob die vermuteten Intransparenzen und Transaktionskosten, kurz: Funktionsmängel, dieses Wettbewerbs der Bildungsabschlüsse die europapolitische Intervention zugunsten der Vereinheitlichung der Bachelor- und Master-Abschlüsse gerechtfertigt hat. Ebendies ist die erkenntnisleitende Frage der vorliegenden Arbeit.

Von den bereits vorliegenden empirischen Arbeiten zur Mobilität, zur Arbeitnehmermobilität und zur Transparenz von Bildungsabschlüssen in Europa stammt die einzige Studie, in der explizit nach Schwierigkeiten bei der Anerkennung von Qualifikationen gefragt wurde, von PriceWaterhouseCooper (2002). Danach ist die Nichtanerkennung von Qualifikationen ein sehr großes Problem und Mobilitätshindernis. Andere Studien halten das Problem der Anerkennung und Verifizierung von Qualifikationen für nachrangig; die als qualitativ ergiebig bezeichnete Studie von Mytzek/Schömann (2004) kommt aufgrund von Fallstudien auch zu dem Schluss, dass auf hohem und niedrigem Qualifikationsniveau ein ausreichendes Maß an Transparenz vorhanden sei, dass es allerdings im mittleren Niveau Verbesserungsbedarf gebe.

Diese Studien sind als eher pauschal zu bewerten und vernachlässigen die Frage nach dem Umgang mit international unterschiedlichen Bildungsabschlüssen, die scheinbar äquivalent sind, in der Unternehmenspraxis. Das aber ist eigentlich für die Beantwortung der Frage notwendig, weshalb sich die theoretischen und empirischen Hauptteile der vorliegenden Arbeit auf die Rekrutierungspolitik in multinational einstellenden Unternehmen konzentrieren. Als empirisches Feld wurden dabei Finanzdienstleistungen auf dem Luxemburger Arbeitsmarkt ausgewählt, einem „dicken“ internationalen Arbeitsmarkt, der hinreichend viele Einsichten über in Europa konkurrierende Bildungsabschlüsse für gleiche oder verwandte Positionen erlauben sollte.

Theoretischer Ausgangspunkt ist die Metapher eines „Marktes für internationale Bildungsabschlüsse“, die Idee also, dass es Angebot und Nachfrage für Bildungsabschlüsse bzw. einen Wettbewerb um repräsentative Inhaber der jeweiligen Bildungsabschlüsse gibt. Unterschiedliche Bildungssysteme erzeugen ein reiches Angebot, in Frankreich etwa die *Maitrise* der Universitäten und der *Grandes Écoles*, in Deutschland der bankeigenen Fachhochschulen, der staatlichen Fachhochschulen und der Universitäten; und die Unternehmen fragen indirekt Bildungsabschlüsse nach, wenn sie Absolventen unterschiedlicher Herkunft einstellen. So mag es kommen, dass es für einzelne Abschlüsse keine Nachfrage gibt, dass andere stark gefragt und hoch honoriert werden. Die Wettbewerbs- oder Markt-analogie kann dazu genutzt werden, im Rahmen des klassischen *Structure-conduct-performance*-Paradigmas den Luxemburger Finanzdienstleistungssektor genauer zu erfassen: Welche Bildungssysteme sind beteiligt, welche Qualifikationsanforderungen stellen die Banken, welcher Nachfrage- und Rekrutierungsstrategien bedienen sich die Unternehmen; schließlich auch welchen Einfluss nehmen die staatliche Regulierungs- bzw. Bildungspolitik, hier insbesondere die EU-Bildungs- und Informationspolitik, sowie europäische Arbeitgeberverbände und Kammern?

In dieses Schema wird betriebswirtschaftliche und mikroökonomische Rekrutierungstheorie eingebettet, indem auf die Soziologie von Credentials und die Spence'sche Signalisierungstheorie zurückgegriffen wird und Möglichkeiten der Reduktion von Qualitätsunsicherheit durch Screening, Signalisierung auf Seiten der Arbeitsmarktakteure, Informationsbereitstellung seitens intermediärer Organisation oder Standardisierung durch den Staat erörtert werden. Unter Einbeziehung der geltenden Empirie für generelle Arbeitsmärkte werden schließlich Implikationen für die Rekrutierung auf internationalen Arbeitsmärkten in Form von Hypothesen formuliert.

Die Hypothesen unterstellen in *Ceteris-paribus*-Form bestimmte Implikationen eines funktionsfähigen Wettbewerbs für Bildungsabschlüsse – um dann etwa in der Nichtbeobachtung der Implikationen auf eine fehlende Funktionsfähigkeit des Europäischen-Bildungsabschluss-Marktes rückschließen zu können. Ein Beispiel: Wenn Bildungsabschlüsse formal ein gleiches Niveau haben, aber in ihrer Qualität von den Nachfragern unterschiedlich bewertet werden, dann sollte die höhere Qualität mit höheren Löhnen einhergehen, weil ansonsten die Gefahr adverser Selektion bestehe. Ein zweites Beispiel: Wenn Unternehmen über die unterschiedliche Qualität von Bildungsabschlüssen informiert sind, dann werden sie auf einem funktionsfähigen Arbeitsmarkt auf die dieser Qualität entsprechenden Arbeitsplätze rekrutieren. Schließlich: Das im Bologna-Prozess den Standard bildende angloamerikanische Studiensystem sollte den Präferenzen der internationalen rekrutierenden Unternehmen besonders entgegenkommen.

Für die empirische Analyse ist es gelungen, im April 2005 431 Finanzdienstleister in Luxemburg anzuschreiben und 44 Fragebögen auswertbar zurückzubekommen. Die Unternehmen stammen aus zwölf Ländern, mit einer starken Mehrheit von 18 deutschen Unternehmen. Die nächstgrößere Gruppe waren luxemburger Unternehmen, alle anderen beteiligten Länder waren mit höchstens drei Unternehmen vertreten, sie hatten im Durchschnitt in Luxemburg 200 Mitarbeiter, weltweit 9300. Der Akademikeranteil war 35 %, die akademische Herkunft der Personalverantwortlichen: zur Hälfte mit einem deutschen Abschluss, vier belgische, neun französische, drei britische und sechs andere nationale Abschlüsse. Der Durchschnittspersonalverantwortliche verfügte über knapp elf Jahre Erfahrung in Luxemburg. Sollte ein Unternehmen also international rekrutieren, ist eine gewisse Vertrautheit mit den Differenzen in Bildungsabschlüssen anzunehmen. Die Stichprobe hat im Durchschnitt jedenfalls nicht mit Erstrekrutierern zu tun, sondern mit Personalverantwortlichen, die den luxemburger Arbeitsmarkt kennen sollten. Gleichwohl beherrschen nennenswerte Intransparenzen das Bild: 14 der mehr als zehn Jahre Berufserfahrung in Luxemburg aufweisenden Beantworter des Fragebogens fühlen sich nicht ausreichend informiert oder wissen nicht, ob sie ausreichend informiert sind. Dominantes Motiv für die Wahl eines bestimmten Bildungsabschlusses (genauer eines Bewerbers mit einem bestimmten Bildungsabschluss) sind die Bedürfnisse der Kunden bzw. gute Erfahrungen mit früher Rekrutierten. Die Einstiegsgehälter etwa für eine bankspezifische mittlere Qualifikation sind in europäischen Unternehmen höher als die für MBAs oder Absolventen einer französischen *Grand École*; nicht-europäische Unternehmen zahlen für den britischen Bachelor und Master ähnlich viel wie für einen deutschen berufsfachlichen Hochschulabschluss und mehr als für ein deutsches Diplom. Bei der Einschätzung von Qualitätsdimensionen von Bildungsabschlüssen weisen europäische und nicht-europäische Unternehmen nennenswerte Heterogenität auf. Die eher praxisorientierten deutschen Abschlüsse (FH und berufsfachliche Hochschule) kommen den Anforderungen kleiner Unternehmen in allen Kompetenzbereichen mehr entgegen, als dies in großen Unternehmen der

Fall ist. Die belgische Candidature und die französische Licence schneiden am schlechtesten ab, der MBA recht schlecht bei der Sozial- und Problemlösungskompetenz. Zuletzt zeigt sich, dass sich Absolventen mit deutschen berufsfachlichen Abschlüssen trotz der festgestellten hohen Qualität am Luxemburger Arbeitsmarkt überwiegend in mittleren bis unteren Positionen wiederfinden, während das vergleichsweise schlechter bewertete Universitätsdiplom mehrheitlich auf hohen Positionen Verwendung findet. Dies kann gemäß der soziologischen Theorie von Credentials mit dem unterschiedlichen gesellschaftlichen Stellenwert der Positionen erklärt werden, was fehlende Markteffizienz einschließt.

Als genereller Schluss kann festgehalten werden, dass kulturelle Unterschiede bei den Rekrutierungsentscheidungen und Rekrutierungsverfahren offenbar eine gewichtige Rolle spielen. Der Wettbewerb zwischen Bildungsabschlüssen ist damit nur in Teilbereichen funktionsfähig,

Mladen Petkovic

## **Employer Branding – ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl\***

Betreuer: Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam

### **1. Problemstellung und Zielsetzung**

Der Erfolg eines Unternehmens auf den Märkten resultiert maßgeblich aus der Fähigkeit, die technologischen, wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Herausforderungen der Gegenwart sowie der Zukunft rechtzeitig zu erkennen und zu bewältigen. Die Mitarbeiter stellen in diesem Zusammenhang die grundlegende und langfristig bedeutendste Ressource für jedes Unternehmen dar. Sie können in dem durch ständig wachsende Dynamik und Komplexität gekennzeichneten Geschäftsumfeld als *strategischer Wettbewerbsvorteil* bezeichnet werden. Letztendlich werden diejenigen Unternehmen, die in der Lage sind, die besten Nachwuchskräfte für sich zu gewinnen, gegenüber der Konkurrenz in Zukunft überlegen sein. Aufgrund unterschiedlicher Ursachen, insb. auf Grund der zu beobachtenden demographischen Veränderungen werden sich die Rekrutierungsbedingungen aus Sicht der Unternehmen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten verschlechtern. Der Herausforderung zur langfristigen Sicherung des Nachwuchses ist mit neuen präferenzschaffenden Ansätzen im Personalmarketing zu begegnen.

Die Zielsetzung der vorgelegten Arbeit besteht darin, ein innovatives Konzept zur Profilierung eines Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber mit dem Ergebnis einer eindeutigen Arbeitgeberpräferenz zu entwickeln. Das zu erarbeitende Personalmarketingkonzept basiert auf der klassischen, produktbezogenen Markenpolitik und wird als Employer Branding bezeichnet. Dessen Ergebnis stellen Arbeitgebermarken dar, die das Entscheidungsverhalten des Nachwuchses in ihrer Arbeitgeberwahl beeinflussen, indem sie direkt auf die Präferenzen wirken. Zur gezielten Untersuchung fokussiert die Arbeit ausschließ-

---

\* Mladen Petkovic: Employer Branding – ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. *Hochschulschriften zum Personalwesen*, hrsg. von Th.R. Hummel, H. Knebel, D. Wagner, E. Zander, Bd. 37. ISBN 978-3-86618-144-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2007, 285 S., € 29,80.



lich auf den Neuzugang des akademischen Nachwuchses von der Hochschule, insb. aus dem ingenieurwissenschaftlichen und kaufmännischen Bereich, aus Sicht von Unternehmen der Großindustrie.

## 2. Forschungsstand und Transferprüfung der Marke

Um im Rahmen eines Employer Branding Einfluss auf die Präferenzen der Arbeitgeberwahl nehmen zu können, bedarf es einer genauen Analyse deren Entstehung sowie Ausprägung. Nach der theoretischen Erklärung des Konstrukts der Präferenz sowie deren idealtypischen Entstehungsprozesses aus der Perspektive der Verhaltenswissenschaften erfolgt daher eine Analyse verschiedener *Ansätze zur Arbeitgeberwahl*, die das Entscheidungsverhalten zur Bestimmung des Präferenzarbeitgebers unter verschiedenen Gesichtspunkten beschreiben.

Ein Transfer der Markenpolitik in den Personalbereich erfordert in Abgrenzung zu den Konsumgütern eine detaillierte Analyse i.A.a. die verschiedenen Modelle der Arbeitgeberwahl, welche die Unterschiede hervorbringt. Die Analyseergebnisse zeigen, dass insb. hinsichtlich der Aspekte der Wahrnehmbarkeit, Bewertung, Markierung, Kontinuität der Leistung sowie der Unsicherheit in der Wahlentscheidung Konsumprodukte und Unternehmen als Arbeitgeber sehr weit auseinander klaffen. Diese arbeitgeberspezifischen Herausforderungen einer Marke werden vertiefend diskutiert.

Um eine fundierte Aussage zur Übertragbarkeit des Markenkonzepts treffen zu können, erfolgt eine Diskussion verschiedener *Markenansätze* unter dem Gesichtspunkt der Existenz der Arbeitgebermarke sowie deren Beitrag zur Identifikation von arbeitgebermarkenspezifischen Charakteristika. Darüber hinaus wird der Versuch unternommen, eine geeignete *Begriffsdefinition* zur Arbeitgebermarke abzuleiten. Die Ergebnisse der Diskussion um die Markenansätze belegen, dass im Sinne des herrschenden Verständnisses zur Marke die Voraussetzungen erfüllt sind, um aus wissenschaftlicher Perspektive von einer Arbeitgebermarke sprechen zu können. Den entscheidenden Beitrag liefert der *wirkungsorientierte Ansatz*. I.A.a. das wirkungsorientierte Verständnis stellt die Arbeitgebermarke ein im Gedächtnis fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild eines Arbeitgebers dar, welches ein Bündel subjektiv relevanter, personalpolitischer Attraktivitätsmerkmale sowie Erfolgsdimensionen umfasst.

## 3. Konzeption und theoretische Fundierung der Arbeitgebermarke

Die wirkungsorientierte Betrachtung einer Marke in Form eines Vorstellungsbildes rückt die *Psyche* und das *Gedächtnis* des Individuums zur Verankerung der Arbeitgebermarke in den Mittelpunkt der Analysen. Um die Struktur einer Arbeitgebermarke zu ergründen, werden verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse der *Schematheorie*, der *Gedächtnisforschung* und der dort stattfindenden *Informationsverarbeitungsprozesse* herangezogen.

Um bei zukünftigen potenziellen Bewerbern Strukturen einer Arbeitgebermarke zu entwickeln, sind den Arbeitgeber kennzeichnende Assoziationen erforderlich, die in Summe das *Markenschema* bilden. Die Ausprägung der Assoziationsdimensionen bestimmt dabei den Erfolg der Arbeitgebermarke. Eine nutzenorientierte Betrachtung der Marke gibt Hinweise zur inhaltlichen Ausrichtung der Assoziationen.

Um das Employer Branding zielorientiert ausrichten zu können, erfolgt eine strukturierte sowie transparente Systematisierung der Ziele sowie deren integrative Betrachtung in einem *Zielsystem*. Der wirkungs- und nachfrageorientierte *Erfolg* einer Marke wird dem Begriff der *Markenstärke* gleichgesetzt. Die Differenzierung des *Einstellungskonstrukts* bildet die Grundlage für die Operationalisierung der Markenstärke als Zielsystem. Daher werden die

Komponenten der Einstellung, die *kognitive, affektive* und *konative Strukturkomponente*, zunächst beschrieben sowie im Anschluss den Erfolgsdimensionen zugeordnet.

Um eine valide Basis für potenzielle Elemente der *Leistungskompetenz* und *-qualität* einer Arbeitgebermarke zu gewinnen, ist im Rahmen der vorgelegten Arbeit eine Auswertung von über 70 Studien zur Erhebung von Präferenzen bei Absolventen und Young Professionals vorgenommen worden. Aus den Ergebnissen wurden diejenigen Arbeitgeberfaktoren mit der höchsten Relevanz herausgefiltert und in *Hygienefaktoren* und *Motivatoren* unterteilt.

Die wissenschaftliche Fundierung der wirkungsorientierten Erfolgsdimensionen der Arbeitgebermarke ist Kernelement der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Employer Branding. Dem *Vertrauen* zu einem Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber kommt im Rahmen der Arbeitgeberwahl besondere Relevanz zu, da die meisten Nachwuchskräfte keinen direkten Kontakt zum Unternehmen aufnehmen. Der Aufbau einer gewissen Vertrauensbasis erfordert somit, die Sicherheit auf Seiten des Nachwuchses zu erhöhen bzw. mit anderen Worten die bestehende *Unsicherheit* im Rahmen der Arbeitgeberwahl zu minimieren. Zwei theoretische Ansätze, welche erkenntnisgewinnende Beiträge zur Reduktion von Unsicherheiten bieten, sind die *Theorie des wahrgenommenen Risikos* sowie die *Institutionenökonomie*.

Die identifikationsstiftende Wirkung von Marken zählt zu den markenspezifischen Zusatznutzen, die nur sehr schwer greifbar erscheinen. Das Individuum überträgt die Attribute der Marke auf sich selbst und definiert dadurch sein Eigenbild. Zur Fundierung der Identifikationsfunktion bieten sich verhaltenspsychologische Theorien und Ansätze an. In der markenpolitischen Diskussion zeigen sich die *Selbstkonzepte* und die *Beziehungstheorie* als besonders erkenntnisgewinnend.

#### 4. Management des Employer Branding

Bevor das Employer Branding zum Aufbau der Arbeitgebermarke angestoßen werden kann, müssen grundlegende Fragen zur *Ausrichtung* derselben geklärt werden. Während die Identität und der Markenkern die innere Ausrichtung der Arbeitgebermarke bestimmen, wird diese in der Positionierung für die aktuellen und potenziellen Mitarbeiter konkretisiert. *Markenidentität* und *-positionierung* stehen aus Arbeitgebersicht für die *Aktionsebene*. Die akademischen Zielgruppen nehmen die gesendeten Botschaften wahr und entwickeln ein Vorstellungsbild vom Arbeitgeber, das *Markenimage*. Dieses ist der *Wirkungsebene* zuzuordnen.

Vorstellungen zu einem Unternehmen in der Funktion als Arbeitgeber formieren sich aus einer Menge unterschiedlicher, aus der Umwelt aufgenommener Informationen. Zur Darstellung der gedanklichen Verarbeitung wird i.A.a. die Verhaltenswissenschaften das sog. *Dreispichermodell*, das zwischen drei Gedächtniskomponenten unterscheidet, angewandt. Der Bildung von semantischen Netzwerken zu Arbeitgebermarken liegen lerntheoretische Prozesse zugrunde. Daher werden verschiedene Lerntheorien für die Ausgestaltung des Employer Branding genutzt und zielführend verknüpft. Aufgrund der Betrachtung kognitiver Verarbeitung von Informationen und Reizen wird in der vorgelegten Arbeit der Einteilung in *kognitive Lerntheorien* und *Reizreaktionstheorien* gefolgt. Die Erkenntnis der *Hemisphärenforschung*, dass neben semantischem Wissen auch visuelles Wissen existiert, eröffnet die Möglichkeit, den Employer Brand auf unterschiedliche Weise in den Köpfen der Zielgruppen zu verankern.

Um zusammenfassend die wirkungsorientierte Betrachtung der Arbeitgebermarke, bestehend aus visuellen und bildlichen Assoziationen und der einstellungsbasierten Mar-

kenstärke, in einen gesamtheitlichen Wirkungszusammenhang von Maßnahmen und Effekten zu integrieren, wird das *Stimulus-Organismus-Response-Modell* (S-O-R-Modell) herangezogen. Über verschiedene Branding-Maßnahmen werden botschafts- und instrumentenbezogene Reize (Stimuli) gesandt, die von den akademischen Zielpersonen über den Weg des kognitiven Lernens sowie der Konditionierung erlernt werden.

Für die Ausgestaltung des Brandingprozesses ergibt sich die Notwendigkeit, einen geeigneten *Profilierungszeitraum* zu bestimmen, in dem das Employer Branding zielgruppenbezogen umzusetzen ist. Zur systematischen Ausgestaltung des Profilierungszeitraums werden die verhaltenswissenschaftlichen Größen, das *Involvement* und die *Aktivierung*, herangezogen. Beide erklären einen inneren Erregungszustand beim Individuum, der als Aufmerksamkeit bezeichnet wird und auf die Prozesse der Informationsaufnahme, -verarbeitung sowie -speicherung wirken. Werden die Ergebnisse zum situationsbezogenen Involvement und der Aktivierung zusammengefasst, lässt sich der Profilierungszeitraum einer Arbeitgebermarke idealtypisch anhand eines *Employer-Branding-Life-Cycles* darstellen.

Den Ausführungen zur Markenführung zufolge liegt dem Employer Branding ein *managementorientiertes Markenverständnis* zugrunde. Es kommen im Employer Branding daher die aus dem Personalmarketing bekannten Instrumentarien und Techniken zur Anwendung. Zur Systematisierung der geplanten Aktivitäten im Rahmen des Employer Branding wird dazu ein *Phasenschema* erstellt, bestehend aus Situationsanalyse, Zielformulierung, Marktsegmentierungs- und Architekturentscheidung, Positionierung, Definition der Leistungs- und Kommunikationspolitik, der Markierung und des Controllings. Aus den Überlegungen zur Marke als Lernkonzept geht hervor, dass eine Arbeitgebermarke nicht zufällig entsteht, sondern das Resultat einer Fülle aufeinander abgestimmter Einzelmaßnahmen darstellt. Insb. der vernetzte Einsatz von Instrumenten in Form der *Integrierten Kommunikation* schafft Synergieeffekte zwischen den eingesetzten Marketingmaßnahmen.

Letztendlich kann die Arbeitgebermarkenpolitik nur durch die Einbindung in den Gesamtkontext des Unternehmens wirksam durchgeführt werden. Daher wird das übergeordnete *Corporate Branding*, welches das Employer Branding umschließt, ebenfalls diskutiert.

Michel Prezewowsky

### **Konsequenzen des demografischen Wandels und Implikationen für das Personalmanagement. Eine empirische Untersuchung unterschiedlicher betrieblicher Ausgangssituationen\***

Betreuer: Prof. Dr. Dieter Wagner, Universität Potsdam

#### **1. Problemstellung**

Die altersstrukturelle Zusammensetzung der Bevölkerung der meisten Industriestaaten und insbesondere Deutschlands wird sich innerhalb der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts stark verändern. Während eine signifikante Schrumpfung erst nach dem Jahr 2020 statt-

---

\* Prezewowsky, Michel (2007). Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

findet, sind die Auswirkungen der Alterung schon heute in Form einer veränderten Bevölkerungsstruktur spürbar: Aufgrund steigender Lebenserwartung und rückläufiger Geburtenzahlen ist der Anteil Älterer in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Die ursprünglich pyramidenförmige Bevölkerungsstruktur des frühen 19. Jahrhunderts nimmt daher zunehmend die Form einer Urne an.

Diese demografische Entwicklung vollzieht sich parallel zu gravierenden wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen, die mit einem zunehmendem globalen Wettbewerb und einem Anstieg der qualifikatorischen Arbeitsanforderungen einhergehen. Neben der Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme bedroht sie auch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, weil sie mit leistungsfähigen Mitarbeitern den wichtigsten aller Produktionsfaktoren betrifft.

Während die Folgen des demografischen Wandels seit Beginn der 1980er Jahre zunächst vor allem in Verbindung mit Renten- und sozialen Sicherungssystemen diskutiert wurden und erst seit Ende der 1990er Jahre eine intensivere Auseinandersetzung mit Konsequenzen für Unternehmen stattfindet, mangelt es weiterhin an empirischen Daten zur Auswirkung auf betriebliche Belegschaften. Die vorliegende Arbeit setzt genau hier an und analysiert die Auswirkungen des Wandels auf die betrieblichen Humanressourcen und die damit verbundenen Herausforderungen für das Personalmanagement. Übergeordnetes Ziel ist die Erstellung einer wissenschaftstheoretisch fundierten und praktisch verwendbaren Systematik unternehmensspezifischer situativer Einflussfaktoren auf demografische Herausforderungen sowie die Generierung personalpolitischer Interventionsmaßnahmen.

## 2. Theoretische Grundlagen

Der systemische und insbesondere der situative und ressourcenorientierte Forschungsansatz stellen den konzeptionellen Ausgangspunkt der Untersuchung dar.

Im Sinne des systemischen Ansatzes liegt der Arbeit ein Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft zugrunde, deren primäres Ziel in der Generierung von Handlungsempfehlungen für die Unternehmensgestaltung und Unternehmensführung besteht. Daraus ergibt sich ein praktisch-normativer Charakter der Handlungsempfehlungen, die auf den optimalen Einsatz der Ressourcen abzielen und dadurch zur Realisierung betriebswirtschaftlicher Ziele beitragen.

Die Analyse unterschiedlicher Fälle und Einflussfaktoren sowie die Generierung von Handlungsoptionen folgen dem sich unmittelbar aus dem systemischen Ansatz ergebenden situativen Ansatz. Aufgrund der Komplexität und Unterschiedlichkeit von Unternehmen sowie ihrer vielfältigen Interaktionsbeziehungen zur Umwelt wirken sich veränderte Rahmenbedingungen nicht einheitlich aus. Entsprechend sind die traditionellen, wissenschaftstheoretisch wie praxeologisch unbefriedigenden generell gültigen Handlungsalternativen und one best way-Aussagen zugunsten situationsadäquater Gestaltungsempfehlungen zu relativieren.

Die Fokussierung des Menschen als entscheidender betrieblicher Erfolgsfaktor folgt dem ressourcenorientierten Ansatz, der strategische Wettbewerbsvorteile auf die Verfügbarkeit besonders wertvoller Ressourcen sowie die im Vergleich zu den Wettbewerbern bessere Nutzung dieser zurückführt. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Bevölkerungsstruktur als zentrale, sich verändernde und die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit beeinflussende Rahmenbedingung. Entsprechend wird die Idee des Resource-based View auf den Humanbereich transferiert. Der daraus hervorgehende ressourcenorientierte Ansatz des strategischen Personalmanagements fokussiert die quantitative und qualitative Perso-

nalausstattung von Unternehmen, deren Beeinflussung durch das Management sowie deren Auswirkung auf die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit.

### 3. Vorgehensweise

Bestehende und neu gewonnene theoretische Erkenntnisse werden anhand von Fallstudien überprüft und erweitert. Insbesondere geht es um die Verifizierung und Differenzierung der Grundannahme, dass unterschiedliche Unternehmenssituationen sich sowohl auf die Art und das Ausmaß demografisch bedingter Herausforderungen als auch auf mögliche strategische und personalpolitische Handlungsalternativen auswirken.

Die empirische Untersuchung gliedert sich in eine Intensivfallstudie zur Darstellung der Auswirkungen einer beispielhaften und potenziell kritischen Ausgangssituation und neun weitere Ergänzungsfallstudien, die – dem situativen Ansatz folgend – der Analyse unterschiedlicher Unternehmenssituationen hinsichtlich der Einflussfaktoren demografischer Herausforderungen und personalpolitischer Handlungsalternativen dienen. Sie kombiniert quantitative und qualitative Instrumente zur Datenerhebung und umfasst neben einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung ein Fokusgruppengespräch mit operativen Führungskräften sowie leitfadengestützte Interviews mit dem Personalmanagement aller teilnehmenden Unternehmen.

Anhand sowohl theoretischer als auch empirischer Erkenntnisse werden der Einfluss unterschiedlicher betrieblicher Ausgangssituationen auf die Art und das Ausmaß der Herausforderungen sowie durchgeführte Maßnahmen zu deren Bewältigung untersucht. Weiterhin werden verschiedene personalwirtschaftliche Strategien hinsichtlich ihrer Implementierbarkeit sowie ihrer Fähigkeit zur Bewältigung demografischer Herausforderungen bewertet und entsprechende Handlungsempfehlungen generiert. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit alternder Mitarbeiter.

### 4. Ergebnisse der Untersuchung

#### *Auswirkungen der Entwicklungen auf Unternehmen*

Die Herausforderungen aus betrieblicher Sicht umfassen vor allem die zunehmende Bedeutung der Mitarbeiter im betrieblichen Ressourcenportfolio, die Veränderung des Erwerbsspersonenpotenzials sowie die Alterung der Belegschaften. Während die absolute Größe des Erwerbsspersonenpotenzials bis zum Jahr 2020 nahezu konstant bleibt, kommt es innerhalb dieser Gruppe zu massiven altersstrukturellen Verschiebungen, bei denen der Anteil Älterer insbesondere zu Lasten der als besonders leistungsfähig geltenden, mittelalten Kernbelegschaften steigt. Welche konkreten Auswirkungen diese Veränderungen auf Belegschaften haben, hängt maßgeblich von den jeweiligen Altersstrukturen und weiteren unternehmensspezifischen Einflussfaktoren ab.

Generell wird der existierende partielle Nachwuchsmangel durch die Alterung des Erwerbsspersonenpotenzials verstärkt. Kritisch ist hierbei insbesondere die Konzentration von Unternehmen auf junge und mittelalte Fachkräfte als Zielgruppe der Rekrutierung zu betrachten.

Aufgrund der seit den 1990er Jahren weit verbreiteten Frühverrentungspraxis und des daraus resultierenden geringen Anteils älterer Mitarbeiter an den Belegschaften werden potenzielle, mit der Alterung verbundene Probleme oftmals (noch) nicht wahrgenommen. Ein weiterer Grund für die ungenügende Sensibilität hinsichtlich demografischer Entwicklungen ist die kurzfristige Orientierung der Unternehmen, deren Aufmerksamkeit vorwie-

gend auf das aktuelle Tagesgeschäft und weniger auf langfristig auftretende Veränderungen gerichtet ist.

### ***Strategien zur Bewältigung demografischer Herausforderungen***

Angesichts der sich verändernden Rahmenbedingungen müssen Unternehmen ihre bisherige Personalpolitik überdenken. Durch die kontinuierliche Schrumpfung der nachfolgenden Kohorten wird das Überangebot junger Arbeitskräfte verschwinden, regionale und qualifikatorische Differenzen zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage hingegen zunehmen.

Verstärkte Anstrengungen im Bereich der Rekrutierung werden vor dem Hintergrund der bevölkerungsstrukturellen Entwicklungen gesamtwirtschaftlich langfristig nicht ausreichen, um den Bedarf an qualifizierten Arbeitnehmern zu decken. Eine erfolgreiche Umsetzung der Rekrutierungsstrategie hängt zudem maßgeblich von einem nur in seltenen Fällen vorauszusetzenden hohen akquisitorischen Potenzial ab.

Die Externalisierung älterer Mitarbeiter wiederum kann insbesondere aufgrund der Finanzierungsproblematik der gesetzlichen Renten- und Sozialversicherung sowie ihrer mangelnden Nachhaltigkeit nicht zur Lösung demografisch bedingter Probleme beitragen.

Die Mehrzahl der Unternehmen wird die Leistungsfähigkeit ihrer Belegschaften durch eine längere Beschäftigungsdauer sicherstellen müssen. Anders als die Rekrutierungsstrategie ist die Längerbeschäftigung weniger abhängig von der Arbeitgeberattraktivität und kann weitgehend unabhängig von der jeweiligen Unternehmenssituation sowohl einzel- als auch gesamtwirtschaftlich realisiert werden. Mitarbeiter können allerdings nur dann länger produktiv beschäftigt werden, wenn sie dazu gewillt sind und sowohl gesundheitlich als auch qualifikatorisch den Arbeitsanforderungen gerecht werden. Entsprechend sind Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter die für eine Verlängerung der Beschäftigungsdauer notwendigen zentralen Voraussetzungen.<sup>1</sup>

### ***Systematisierung betrieblicher Einflussfaktoren***

Die empirischen Ergebnisse bestätigen die Grundannahme, dass unterschiedliche Unternehmenssituationen sich sowohl auf die Art und das Ausmaß demografisch bedingter Herausforderungen als auch auf mögliche strategische und personalpolitische Handlungsalternativen auswirken. Zentrale Herausforderungen sind die Alterung der Belegschaft und ein Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften. Als maßgebliche Einflussfaktoren werden wirtschaftliche Situation, Qualifikationsstruktur, Altersstruktur, Arbeitsanforderungen, Arbeitsmarkt, Arbeitgeberattraktivität, Unternehmensgröße sowie betriebliches Problembewusstsein und bereits durchgeführte Maßnahmen identifiziert.

Anhand dreier verschiedener beispielhafter Idealtypen demografischer Herausforderungen wird gezeigt, welche Konstellationen und Ausprägungen der Einflussfaktoren besonders kritisch bzw. vorteilhaft sind. Die exemplarische Intensivfallstudie stellt die Auswirkungen bestimmter kritischer wirtschaftlicher und personeller Entwicklungen auf die Unternehmenssituation sowie auf die daraus resultierenden Herausforderungen dar. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die durchgeführte Altersstrukturanalyse, die die Folgen

---

<sup>1</sup> Motivation wird aufgrund des politischen Paradigmenwechsels zur Längerbeschäftigung und der damit verbundenen gegenwärtigen und zukünftig zu erwartenden gesetzlichen Regelungen als gegeben betrachtet. Drohende Rentenabschlagszahlungen sind hierbei entscheidend für die abnehmende Akzeptanz der Frühverrentung seitens der Arbeitnehmer.

alternativer Personalstrategien für die altersstrukturelle Zusammensetzung der Belegschaft sowie für das betriebliche Fehlzeitengeschehen verdeutlicht.

#### **Handlungsempfehlungen für das betriebliche Personalmanagement**

Für eine erfolgreiche betriebliche Personalpolitik besteht die Notwendigkeit der Implementierung ganzheitlicher, auf die individuelle Unternehmenssituation ausgerichteter personalpolitischer Konzepte, die neben der Analyse der kurz-, mittel- und langfristigen alters- und qualifikationsstrukturellen Entwicklung nachhaltig wirksame Strategien zur Gesunderhaltung und Qualifizierung der Mitarbeiter umfassen. Die jeweils notwendigen sowohl arbeitsgestalterischen als auch arbeitsorganisatorischen Maßnahmen sind entsprechend auszurichten mit der Zielsetzung, eine längere Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter zu ermöglichen und damit zum optimalen Einsatz der Humanressourcen und der Realisation betriebswirtschaftlicher Ziele beizutragen.

Vor allem aber muss das Personalmanagement als integrierte Managementfunktion den Menschen als entscheidende Ressource im Prozess der Leistungserstellung erkennen und berücksichtigen und durch zukunftsorientiertes, proaktives Handeln humanressourcenbasierte Wettbewerbsvorteile erschließen.

## 4. Personalentwicklung, Kompetenzerwerb und Wissensmanagement

Roman Bechtel

### **Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Eine axiomatische Integration \***

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz, Universität des Saarlandes

#### **1. Problemstellung und Ziel der Arbeit**

Das Personal – „wichtigstes Kapital“ und „zentraler Erfolgsfaktor“ von Unternehmen – gilt in Theorie und Praxis vielfach als Quelle eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils und damit als Basis des Unternehmenserfolges. Trotz dieses Bekenntnisses zur strategischen Bedeutung der Personalressource ist die ihr zugeschriebene Werteigenschaft nur unzureichend konzeptionalisiert. Der hieraus resultierende Forschungsbedarf für eine theoretisch fundierte ökonomische Bewertung des Humankapitals konkretisiert sich an der Schnittstelle der beiden Basisparadigmen des strategischen Managements, Market- und Resource-Based View, da deren gegensätzliche Prämissen zunächst grundsätzlich widersprüchliche Humankapitalberechnungskonzeptionen bedingen.

Vor diesem Hintergrund ist es die Zielsetzung der Arbeit, die fundamentalen Widersprüchlichkeiten innerhalb und zwischen existierenden Humankapitalberechnungsvor-

---

\* Roman Bechtel: Humankapitalberechnung zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Eine axiomatische Integration. *Strategie- und Informationsmanagement*, herausgegeben von Christian Scholz, Band 19. München und Mering, Rainer Hampp Verlag 2006, ISBN 3-86618-038-1, 377 S., € 34.80.