

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Wolfgang H. Staehle

Human Resource Management
und Unternehmensstrategie

22. Jg./1989

3

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunktheft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104 zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de; (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de; (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de; Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Human Resource Management und Unternehmensstrategie

Wolfgang H. Staehle, Berlin*)

Das aus den USA stammende Konzept Human Resource Management (HRM) findet in den letzten fünf Jahren verstärkt auch in der Bundesrepublik Deutschland Aufmerksamkeit. Eine vergleichende Analyse der einschlägigen US-amerikanischen und deutschsprachigen Literatur ergibt jedoch, daß weitgehend Deckungsgleichheit des HRM mit den bei uns schon lange geläufigen Konzepten Personalpolitik oder Personalmanagement besteht. Das spezifisch Neue an der heutigen Debatte über Human Resource Management sehe ich in der systematischen Integration bislang getrennt gehandhabter Personalbeschaffungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowie deren Einbindung in Strategie- und Strukturrentscheidungen aus einer General Management-Perspektive. Vor allem die systematische Stellung des HRM zur Unternehmensstrategie ist Gegenstand kontroverser Diskussionen in Theorie und Praxis des Personalmanagements.

Nach einer kurzen Vorstellung des Konzepts des Human Resource Managements wird der Stellenwert des HRM in der strategischen Planung und anschließend im strategischen Management untersucht. Während das Konzept der strategischen Planung dazu verführt, viel zu anspruchsvolle, das Leistungsvermögen der gegebenen Human Resources überfordernde Strategien zu formulieren, neigt eine von den internen Ressourcen der Unternehmung ausgehende Konzeption des strategischen Managements zu einem bisweilen gefährlichen Festhalten am Bekannten und Bewährten. Die Lösung des Dilemmas wird in einem Konzept der integrativen Unternehmensentwicklung gesehen.

Gliederung

1. Von der Personalverwaltung zum Human Resource Management
2. Historische Wurzeln des Human Resource Managements
3. Aktuelle Human Resource Management-Konzepte
 - 3.1 Michigan-Konzept
 - 3.2 Harvard-Konzept
4. Die Verbindung von Human Resource Management und Unternehmensstrategie
 - 4.1 Das Konzept der Unternehmensstrategie
 - 4.2 Das Konzept der strategischen Planung
 - 4.3 Das Konzept des strategischen Managements
 - 4.4 Das Konzept der integrativen Unternehmensentwicklung

1. Von der Personalverwaltung zum Human Resource Management

Seitdem sich Ende des 19. Jh. in (großen) Unternehmungen ein eigenständiger Funktionsbereich Personalwesen herausgebildet hat, ist die betriebliche Personalfunktion sowie deren wissenschaftliche Bearbeitung im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre vielfältigen Entwicklungen unterworfen gewesen. Klassischerweise kommt dem Personalwesen in der Unternehmung die Aufgabe zu, den Faktor „Arbeit“ an die zuvor personenunabhängig entworfenen Arbeitsstrukturen, die Organisation, anzupassen. Die einzelnen Unternehmensbereiche melden einen Personalbedarf, die Personalabteilung hat die personellen Ressourcen in der gewünschten Quantität und Qualität zur rechten Zeit und am rechten Ort bereitzustellen. Das benötigte Personal wird beschafft, ausgelesen, nach der Einstellung verwaltet und betreut; nicht (mehr) benötigtes Personal wird entlassen, verrentet, abgefunden. Diese Objekt-

Stellung und Instrumentalfunktion des Personals beherrschten lange Zeit das Denken der Manager.

Die Tatsache, daß heute von Mitarbeitern, Kollegen und Humanpotential geredet wird, sollte nicht darüber hinwegtäuschen, daß sich an den Abhängigkeitsverhältnissen nichts geändert hat; lediglich die Wertschätzung des Personals ist gestiegen und hat zu dessen Anerkennung als strategischem Erfolgsfaktor der Unternehmung geführt. Der Erfolg einer Unternehmung hängt heute – so wird gesagt – in besonderem Maße von der richtigen Auswahl, Entwicklung und Entlohnung sowie dem richtigen Einsatz und Training der menschlichen Ressourcen ab.

Eine Durchsicht der jüngeren Literatur über Personalwesen, Personalführung und Arbeitsbeziehungen läßt einen drastischen Wechsel der Perspektive erkennen. Während bis zu Beginn der 80er Jahre der Funktionsbereich Personal als ein betriebliches Aufgabengebiet neben anderen, wie Beschaffung, Produktion, Absatz behandelt wurde, hat seitdem eine Neuorientierung hin zu einer integrativen, proaktiven und strategischen Sichtweise des Faktors Arbeit in der Unternehmung stattgefunden. Personalarbeit reduziert sich nicht auf die bloße Anwendung von Personaltechniken, wie Personalplanung, -einsatz, -entwicklung oder -entlassung, deren kompetenter Einsatz hochspezialisierten Mitarbeitern in der Personalabteilung zugewiesen wird, sondern sie ist eine genuine Managementaufgabe. Alle mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehenden Handlungen/Entscheidungen werden als Human Resources Activities integrativ geplant und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt. So lautet zumindest der Anspruch der neuen Konzeption.

Klassischerweise haben das Top Management und nachgeordnete Linienmanager Personalfragen an die Personalabteilung delegiert. Dieser wurden immer neue Aufgaben zugewiesen, und zwar in dem Maße, in dem neue Probleme auftauchten (wie Training, Karriereplanung, Personal- und Organisationsentwicklung). Personalabteilungen sind so relativ unkoordiniert, additiv gewachsen und haben eine integrative, proaktive und vor allem strategische Orientierung vermissen lassen.

*) Prof. Dr. Wolfgang H. Staehle lehrt Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, Institut für Management. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

In der Bundesrepublik hat Remer (1978, S. 16 ff.) als einer der ersten Betriebswirte die Unterordnung der Personalpolitik unter die Unternehmungspolitik und die Anpassungsrolle des Personalwesens (Stellenbesetzung statt Stellenbildung und Auffangen von negativen Folgen vorgegebener Strukturen) kritisiert. Unter dem Begriff Personalmanagement fordert er eine Gleichstellung der Personalpolitik mit der Unternehmungspolitik und eine vorrangige Stellung der Personalpolitik vor der Gestaltung der Unternehmungsstruktur (Organisation). Personalmanagement im Sinne der Festlegung der Personalentwicklungsziele und der Planung operativer Personalaufgaben ist dann nicht mehr (allein) eine Angelegenheit der Personalabteilung.

Wir beobachten heute in der Unternehmungspraxis eine Entwicklung weg von der Zentralisierung des Personalbereichs und hin zu einer Reintegration vormals ausgegliederter Personalfunktionen (wie Lohnfindung, Arbeitsvorbereitung, Beurteilungsverfahren) zurück in die Linie. Die Zentralisierung war in der Bundesrepublik Anfang der 70er Jahre vor allem durch die neue Betriebs- und Unternehmensverfassung gefördert worden. So findet sich u. a. als eine Folge des Mitbestimmungsgesetzes von 1976 in großen deutschen Unternehmungen ein für Personal verantwortliches Vorstandsmitglied (Arbeitsdirektor). Damit wird zumindest formal anerkannt, daß die Personalpolitik ein gleichrangiger Bestandteil der Unternehmungspolitik ist.

Der Funktionswandel von der Personalbeschaffung hin zum HRM läßt sich auch in anderen westlichen Ländern an der Entwicklung der Positionsbezeichnungen ablesen, und zwar vom Employment Manager über den Personnel Manager zum Vice President Human Resources (zur neuen Rolle des Human Resource Development Managers vgl. Tracey 1981, S. 32 ff.).

Die Ursachen, die in der Literatur für den Wandel in den Auffassungen vom Wert des Personals angegeben werden, sind vielfältig (vgl. Staehle 1988):

- Wettbewerbsverschärfung (vor allen die Japanische Herausforderung)
- Neue Technologien und Produktionskonzepte (mit neuen Anforderungsprofilen)
- Probleme mit Produktivität und Qualität
- Demographische Veränderungen (Altersaufbau, Frauenerwerbstätigkeit)
- Wertewandel, neue Lebensstile, veränderte Erwartungen an die Arbeitswelt.

Dabei gilt der Personalentwicklung, als einem zentralen Bereich des HRM, besondere Aufmerksamkeit:

Die immer schneller fortschreitende technisch-wissenschaftliche Entwicklung führt zu einer Erweiterung, Erhöhung oder Verschiebung der Arbeitsanforderungen. Dies erfolgt jedoch wegen des unterschiedlichen Nutzungsgrades neuer Technologien in einer höchst betriebsspezifischen Weise. Betriebliche Aus- und Weiterbildung werden zu einer zwingenden Notwendigkeit, da die passenden Qualifikationen vom externen Arbeitsmarkt ad hoc nicht zu bekommen sind. Hinzu kommt, daß gegenüber dem Faktor Arbeit von Seiten des Managements generell ein Einstellungswandel erkennbar ist. Nicht zuletzt aufgrund der chronischen Knappheit hochqualifizierter Fachleute und der zentralen Bedeutung einer hochmotivierten

Stammebelegschaft für den Unternehmenserfolg wird heute das Personal (mit Ausnahme einer beliebig disponierbaren Randbelegschaft, die in aller Regel kein Adressat betrieblicher Weiterbildung ist) als Pool von Ressourcen angesehen, den es gezielt aufzubauen, pfleglich zu erhalten und anforderungsgerecht weiterzubilden gilt.

Diese und weitere häufig genannten Gründe für die Notwendigkeit eines HRM, wie etwa die personenorientierten Merkmale erfolgreicher Unternehmungen nach Peters/Waterman (1982) oder die weichen S (Staff, Style, Skills) nach McKinsey sind auf den ersten Blick plausibel, bieten aber nur eine ahistorische Sicht und keinen Einblick in die Hintergründe. Plausibel ist auch die Deutung, daß im Zuge der Ölkrise 1973 dem Management in westlichen Industrienationen drastisch vor Augen geführt worden sei, was Abhängigkeit von fremden Ressourcen heißt. Die Ölkrise hat sicherlich zu einer verstärkten Auseinandersetzung des Managements mit der Bedeutung materieller, finanzieller und verstärkt auch menschlicher Ressourcen geführt. Die Anfänge des HRM liegen jedoch noch bedeutend früher.

2. Historische Wurzeln des Human Resource Managements

Ende der 50er Jahre erscheinen die ersten Arbeiten von (normativen) Managementforschern, die ein humanistisches Bild vom Mitarbeiter propagieren (Maslow 1954, Argyris 1957, McGregor 1960).

1965 führt R. Miles die Unterscheidung zwischen Human Relations und Human Resources ein, und in „Theories of Management“ (Miles 1975) beschreibt er drei Managementmodelle: Traditional, Human Relations und Human Resources (vgl. Abb. 1).

Im traditionellen Modell hat der Manager den Untergebenen, der als arbeitsscheu und demotiviert angesehen wird, eng zu überwachen und laufend zu kontrollieren. Im Human Relations Modell soll der Manager den Mitarbeiter, der nach Zuneigung und Anerkennung strebt, ein Gefühl seiner Nützlichkeit und Wichtigkeit geben. Im Human Resources Modell schließlich nutzt der Manager alle Anlagen und Qualitäten des Mitarbeiters und fördert dessen Fähigkeiten zur Selbstbestimmung und Selbstkontrolle.

Likert (1967) äußert im Zuge seiner empirischen Untersuchungen die Vermutung, daß Veränderungen im Management von einem ausbeutend-autokratischen Stil zu einem partizipativen Stil zu einer besseren Nutzung der Human Resources führen würden. Likert wollte in Analogie zur Rechnungslegung mit Hilfe eines Human Resource Accounting diese Veränderungen rechnerisch belegen. In Zusammenarbeit mit einigen Kollegen aus dem Bereich des Rechnungswesens entwickelt er 1968 das erste Human Resource Accounting System. In der Folgezeit ist eine umfangreiche Literatur zu diesem Themengebiet entstanden (vgl. z. B. Flamholtz 1974 oder Aschoff 1978), allein es fehlen bis heute überzeugende Lösungen für die gravierenden Bewertungsprobleme. In der Literatur wird dabei zwischen inputorientierten Modellen (cost approach: Kosten der Human Resources) und outputorientierten Modellen (value approach: Leistung bzw. Wert der Human Resources) unterschieden. Für beide Methoden gilt: Der Wert eines Mitarbeiters läßt sich eben nur schwer in Mark und Pfennig ausdrücken. Darüber hinaus ist das Personal im Gegensatz zu in der Bilanz aktivierten Vermögensgegenständen nicht Eigentum der Unternehmung, und Inve-

Abbildung 1: Das Bild vom Mitarbeiter in drei Managementmodellen

Traditionelles Modell	Human Relations Modell	Human Resources Modell
<i>Annahmen</i>		
1. Die meisten Menschen empfinden Abscheu vor der Arbeit	Menschen wollen sich als bedeutend und nützlich empfinden	Menschen wollen zu sinnvollen Zielen beitragen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben
2. Lohn ist wichtiger als die Arbeit selbst	Menschen benötigen Zuneigung und Anerkennung. Dies ist im Rahmen der Arbeitsmotivation wichtiger als Geld	Die meisten Menschen könnten viel kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen, als es die gegenwärtige Arbeit verlangt
3. Nur wenige können oder wollen Aufgaben übernehmen, die Kreativität, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle erfordern		
<i>Empfehlungen</i>		
1. Der Manager hat seine Untergebenen eng zu überwachen und zu kontrollieren	Der Manager sollte jedem Arbeiter ein Gefühl der Nützlichkeit und Wichtigkeit geben	Der Manager sollte verborgene Anlagen und Qualitäten der Mitarbeiter nutzen
2. Er soll Aufgaben in einfache, repetitive, einfach zu lernende Schritte aufteilen	Er soll seine Mitarbeiter gut informieren, auf ihre Einwände hören	Er soll eine Atmosphäre schaffen, in der die Mitarbeiter sich voll entfalten können
3. Er soll detaillierte Arbeitsanweisungen entwickeln und durchsetzen	Er soll den Mitarbeitern Gelegenheit zur Selbstkontrolle bieten	Er soll Mitbestimmung praktizieren und dabei die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und Selbstkontrolle entwickeln
<i>Erwartungen</i>		
1. Menschen ertragen die Arbeit, wenn der Lohn stimmt und der Vorgesetzte fair ist	Informationen und Mitsprache befriedigen die Bedürfnisse nach Anerkennung und Wertschätzung	Mitbestimmung, Selbstbestimmung und Selbstkontrolle führen zu Produktivitätssteigerungen
2. Wenn die Aufgaben einfach genug sind und die Arbeiter eng kontrolliert werden, erreichen sie das Soll	Die Befriedigung führt zur Zufriedenheit und baut Widerstände gegen die formale Autorität ab	Als Nebenprodukt kann auch die Zufriedenheit steigen, da die Mitarbeiter all ihre Fähigkeiten nutzen können

Quelle: Miles, R. E., *Theories of Management*, New York etc. 1975, S. 35

stitutionen sind deshalb mit größerem Risiko behaftet. Trotz dieser Mängel hat die Debatte über ein Human Resource Accounting insofern einen positiven Effekt erzielt, als das Management sich über den Wert eines qualifizierten Mitarbeiterstammes heute mindestens genauso viel Gedanken macht wie über andere Ressourcen. Nach Likert (1967) schätzen die von ihm befragten Manager die Wiederbeschaffungskosten des gesamten Personals einer Unternehmung auf das Dreifache der jährlichen Lohn- und Gehaltssumme.

Auf der Grundlage des US-amerikanischen Human Resource Accounting wurden auch in Europa neuere Ansätze zur Erfassung und Bewertung des Humanvermögens diskutiert. Vor allem in der Bundesrepublik Deutschland hatten in den 70er Jahren hohe Lohn- und vor allem Lohnnebenkosten, gestiegene Fluktuation, Arbeitsschutz- und Arbeitsunfallkosten, sowie gestiegene Qualifikationsanforderungen (im Zuge neuer Technologien) das Bewußtsein für den Wert des Personals beständig geschärft. Von staatlicher Seite steuerten das Aktionsprogramm für die Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens, das

novellierte Betriebsverfassungsgesetz 1972 sowie das Mitbestimmungsgesetz 1976 zu dieser Entwicklung bei. Von Seiten der Großunternehmungen wurde als Antwort auf die verstärkt in der Öffentlichkeit diskutierte gesellschaftliche Verantwortung unternehmerischen Handelns ab 1973 eine erweiterte gesellschaftsbezogene Rechnungslegung (Sozialbilanz) erwogen und z. T. praktiziert.

Aus einer gesamtgesellschaftlichen/volkswirtschaftlichen Perspektive haben Ende der 50er Jahre als Reaktion auf den Sputnik-Schock Becker (1964) und Schultz (1978) die Grundlagen zu einer Humankapital-Theorie gelegt. Nach dieser Theorie ist jeder Mitarbeiter ein Vermögensteil, ein Aktivposten, der wie andere Vermögensgüter bewertet werden kann: Ausgaben für Aus- und Weiterbildung stellen demzufolge Investitionen in Humankapital dar (richtig muß es heißen Humanvermögen).

Klassischerweise wird Arbeit als Kostenfaktor erfaßt, der in der Gewinn- und Verlustrechnung erscheint, und den es durch personalwirtschaftliche Maßnahmen zu minimieren gilt. Nach der Humankapital-Theorie wird Arbeit als

Aktivum erfaßt, das in der Bilanz erscheint, und dessen Wert es durch HRM zu erhalten bzw. zu steigern gilt.

Für die makroökonomische Betrachtung heißt dies, daß, sofern eine Volkswirtschaft in den Human Resources die wichtigste Quelle ihres Reichtums erblickt, es Ziel einer jeden Wirtschafts- und Sozialpolitik sein muß, solche Ressourcen zu entwickeln, zu erhalten und optimal einzusetzen. Parnes (1984, S. 16 ff.) sieht heute folgende Politikbereiche staatlichen Human Resource Managements:

- Human Resource-Entwicklung (z. B. schulische und berufliche Aus- und Weiterbildung)
- Human Resource-Allokation (z. B. Vermittlung von Arbeitssuchenden an Arbeitgeber)
- Human Resource-Erhaltung (z. B. Arbeitslosenunterstützung, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen)
- Human Resource-Nutzung (z. B. produktiver Einsatz, Minimierung von Absentismus, Krankenstand, Unfällen).

Mit der Humankapital-Theorie läßt sich u. a. erklären, warum hochqualifizierte Arbeitnehmer eine bedeutend niedrigere Arbeitslosigkeit aufweisen als weniger qualifizierte – erstere stellen für die Arbeitgeber eine höhere Investition in Human Resources dar, von denen man sich nicht so schnell trennt -, oder warum Hochqualifizierte im Laufe der Berufsausübung ein bedeutend schnelleres Einkommenswachstum erwarten können als weniger Qualifizierte – hier amortisieren sich höhere Kapitalinvestitionen in die Berufsausbildung schneller.

Sowohl mikro- als auch makroökonomische Erkenntnisse der Humankapital-Theorie haben (implizit) Eingang in die HRM-Literatur gefunden.

Schuster (1986) hält die Bewertungsprobleme beim Human Resource Accounting nach wie vor für ungelöst und schlägt anstelle von Finanzdaten Daten aus (Organisations-) Klimaerhebungen zur Bewertung des Humanvermögens einer Organisation vor. Schuster hat 1977 in Weiterentwicklung des Likertschen Klimafragebogens einen Human Resources Index (HRI) entwickelt, für den es überbetriebliche Normwerte gibt, so daß ein Vergleich mit dem Branchendurchschnitt möglich ist.

Der HRI läßt erkennen, wie in der Wahrnehmung der Mitarbeiter das Management mit den HR ihrer Organisation umgeht: demoralisierend, unterdurchschnittlich nutzend, durchschnittlich, überdurchschnittlich effektiv oder optimal nutzend.

Schuster (1986) beklagt, daß in den USA Innovationen im HRM-Bereich nicht annähernd Schritt halten konnten mit denjenigen im technologischen Bereich. Seiner Auffassung nach haben sich die HRM-Praktiken seit den 30er Jahren kaum verändert. Das mangelnde Interesse der meisten Unternehmungen führte er u. a. darauf zurück, daß keine überzeugenden empirischen Belege für die ökonomische Vorteilhaftigkeit solcher Praktiken existieren. Auch die vielbeachtete Studie von Peters/Waterman (1982) liefert seiner Meinung nach lediglich ein anekdotenhaftes, unwissenschaftliches Plädoyer für eine stärkere Mitarbeiterorientierung. Der Schusterreport bietet dagegen eine großzahlige empirische Untersuchung in den 1000 größten US-Industrieunternehmen sowie den größten Nicht-Industrieunternehmen über die Verbreitung von sechs nach Peters/Waterman für Mitarbeiterorientierung typischen HRM-Praktiken (Assessment Center, flexible Entlohnungssy-

steme, Produktivitäts-Bonuspläne, zielorientierte Leistungsbewertung, flexible Arbeitszeitsysteme, Organisationsentwicklung). Die zentrale Hypothese, die er auch in seiner Untersuchung bestätigt fand, lautete: Je mehr solcher HRM-Praktiken in den befragten Unternehmungen im Einsatz sind, desto mitarbeiterorientierter ist die Managementphilosophie, und desto erfolgreicher (gemessen an der Eigenkapitalrentabilität) ist die Unternehmung.

Zusammenfassend lassen sich also zumindest zwei Wurzeln der heutigen HRM-Debatte identifizieren:

- (1) eine verhaltenswissenschaftliche (Mitarbeiter werden hier als Reservoir einer Vielzahl potentieller Fertigkeiten angesehen, und es ist Aufgabe und Verantwortung des Managers herauszufinden, wie diese Anlagen am besten zu aktualisieren, zu fördern und weiterzuentwickeln sind) und
- (2) eine ökonomische (das Personal wird nicht mehr nur als Kostenfaktor betrachtet, sondern vor allem als Vermögensanlage, die es einzel- und gesamtwirtschaftlich zu erhalten und zu mehren gilt).

Das spezifisch Neue an der heutigen HR-Debatte sehe ich

- (3) in der systematischen Zusammenfassung (Integration) bislang getrennt gehandhabter Personalbeschaffungs- und -entwicklungsmaßnahmen,
- (4) deren Einbindung in Strategie- und Strukturentscheidungen und
- (5) in der Sicht der HR aus einer General Management-Perspektive und nicht aus einer Funktionsbereichsperspektive (wie Personalwesen) sowie in der Einbindung des Managements in die HR-Verantwortung.

3. Aktuelle Human Resource Management-Konzepte

3.1 Michigan-Konzept

Anfang der 80er Jahre hat eine Forschergruppe um Tichy (Tichy et al. 1982, Devanna et al. 1981, Fombrun et al. 1984) an der University of Michigan das Konzept eines strategischen HRM entwickelt, womit die integrative Verknüpfung von Unternehmungsstrategien, Organisationsstruktur und Human Resource Management gemeint ist. Dabei wird jedoch der Unternehmungsstrategie (Mission and Strategy) zeitliche und inhaltliche Priorität zuerkannt. Struktur und HRM folgen der Strategie; zwischen allen drei Politikfeldern, einschließlich der Umweltbereiche (Wirtschaft, Politik, Kultur) soll ein „best fit“ angestrebt werden.

HRM umfaßt im Michigan-Ansatz vier Teilfunktionen:

- Personalauswahl,
- Leistungsbeurteilung,
- Belohnung/Anreize,
- Personalentwicklung.

Der Personalbeschaffungsplan, die Leistungsbeurteilungs- und Anreizsysteme sowie die Personalentwicklungsprogramme werden aus der Unternehmungsstrategie abgeleitet. Folgt man der Einteilung in Strategieformulierung und -implementation, dann sehen Tichy et al. im HRM eindeutig einen Beitrag zur Implementation und nicht zum Strategieentwurf. Diese Sichtweise wurde weiter oben als Anpassungsfunktion des Personalwesens kritisiert.

Die vier Teilfunktionen des HRM werden auf allen drei Entscheidungsebenen (strategisch, taktisch, operativ) relevant, wobei im Michigan-Ansatz dem strategischen HRM Priorität zukommt:

- strategische Personalauswahl (strategiegerechte Planung des Personalbedarfs und strategiegerechte Steuerung der Personalbewegungen),
- strategische Leistungsbeurteilung (Orientierung der Beurteilungskriterien an strategischen Prioritäten),
- strategische Anreize (Motivation und Belohnung der Mitarbeiter für die Erreichung langfristiger strategischer Ziele und deren Realisierung),
- strategische Personalentwicklung (Konzeption von zukunftsweisenden Aus- und Weiterbildungsprogrammen und strategiegerechte Karriereplanung).

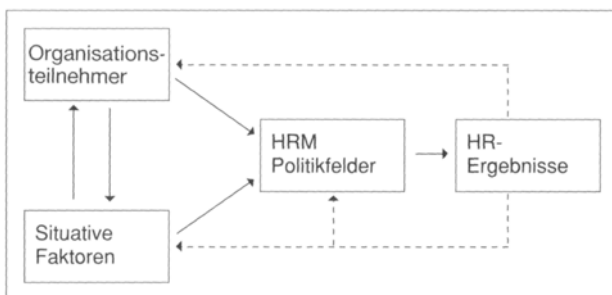
Insgesamt bleibt der Michigan-Ansatz dem klassischen Implementations- und Anpassungsdenken des Personalmanagements verhaftet und unterschätzt bzw. übersieht den Einfluß (vergangener) personalpolitischer Maßnahmen auf die (zukünftige) Strategieformulierung.

3.2 Harvard-Konzept

Während der Michigan-Ansatz sich vor allem mit der Strategieimplementation befaßt, betont der Harvard-Ansatz gemäß der Tradition der Harvard Business School primär die General Management-Perspektive des HRM. 1981 wird ein neuer MBA-Pflichtkurs HRM eingeführt, der von vier zentralen HRM-Politikfeldern ausgeht:

- Mitarbeiterbeteiligung (Partizipationsphilosophie),
- Human Resources-Bewegungen (Personalbeschaffung, -einsatz, -entlassung),
- Belohnungssystem (Anreiz-, Entgelt- und Beteiligungssysteme),
- Arbeitsorganisation (Arbeitsstrukturierung).

Abbildung 2: Human Resource Management-Konzeption



Quelle: Beer, M. et al., Human Resource Management, New York, London 1985, S. 17

Abbildung 3

HRM Politikfelder	Art der Arbeitsbeziehungen		
	Bürokratie (Personal= Unterebene)	Markt (Personal= Arbeitnehmer)	Clan (Personal= Organisationsmitglieder)
Mitarbeiterbeteiligung	Dienstweg	Verträge	Beratung/Konsens (z. B. Qualitätszirkel)
Personalbewegungen	Aufstieg innerhalb eines Funktionsbereichs (Ochsentour)	Einstellungen und Entlassungen nach Bedarf	Lebenslange Beschäftigung, vertikale und laterale Bewegungen
Belohnungssystem	Anforderungsgerechte Bezahlung	Leistungsgerechte Bezahlung	Bezahlung nach Seniorität und Fähigkeiten, Erfolgsbeteiligung
Arbeitsorganisation	Hohe Arbeitsteilung, Integration durch Hierarchie	Arbeitsaufträge an Einzelne oder Gruppen	Ganzheitliche Aufgaben, Selbstabstimmung in Gruppen

Diese Politikfelder werden durch die Interessen der Organisationsteilnehmer (stakeholders), Anteilseigner, Management, Mitarbeiter, Gewerkschaften, Staat, Kommune, sowie durch situative Faktoren, wie Beschäftigungsstruktur, Unternehmungsstrategie, Managementphilosophie, Arbeitsmarktbedingungen, Gewerkschaftsforderungen, Technologie, Gesetze, gesellschaftliche Werte, beeinflusst. HRM-Entscheidungen haben sowohl unmittelbare (Kompetenz, Engagement und Kooperation der Mitarbeiter, sowie Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung) als auch mittelbare Ergebnisse (individuelle Zufriedenheit, organisatorische Effizienz und gesellschaftlicher Wohlstand). Rückkopplungsschleifen weisen auf feedback-Prozesse hin, die zu den Kontextfaktoren bestehen; so kann z. B. eine nachhaltige Vernachlässigung der Arbeitnehmerinteressen durch das HRM zu korrigierenden gesetzlichen Auflagen führen, oder eine Verschlechterung der Ertragslage kann die Eigentümer veranlassen, eine Änderung der HR-Politik (Löhne, Gehälter, Training) zu verlangen. Eine zentrale Aufgabe des HRM besteht in der integrativen Abstimmung der vier Politikfelder sowohl untereinander als auch mit der Unternehmungsstrategie. Die Harvard-Autoren (Beer et al. 1985, S. 669) sehen hierzu drei mögliche Ansätze: Bürokratie, Markt oder Clan (vgl. Abb. 3).

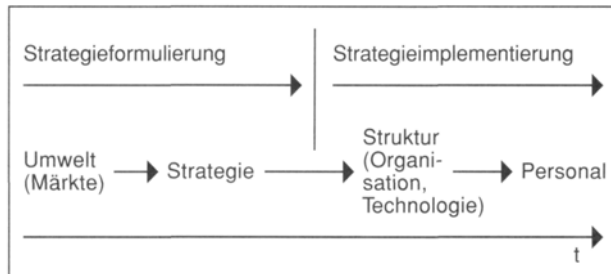
4. Die Verbindung von Human Resource Management und Unternehmungsstrategie

4.1 Das Konzept der Unternehmungsstrategie

Der Strategiebegriff wird in den 50er Jahren von Professoren der Harvard Business School in den dortigen Business Policy-Kurs eingeführt (vgl. Christensen et al. 1987, Uytendhoeven et al. 1977) und gilt seit jener Zeit als wichtiger Bestandteil der Aus- und Weiterbildung von Managern. Das Business Policy-Konzept ist seinerseits 1911 an der 1908 gegründeten Harvard Business School als Kurs im Senior Management-Training aufgenommen worden. Unternehmungsstrategie (corporate strategy) umfaßt danach die Festlegung der langfristigen Ziele einer Unternehmung, der Politiken und Richtlinien sowie die Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele. Innerhalb der corporate strategy werden Bereichsstrategien (business strategies) verfolgt; diese sind weniger umfassend und legen die einzelnen Produkt-/Markt-Kombinationen pro Geschäftsbereich fest (Andrews 1987, S. 13). Damit erfährt der ursprünglich aus dem militärischen Bereich stammende

Strategiebegriff – Mittelwahl zur Erreichung vorgegebener Ziele – eine erhebliche Ausweitung. Strategie in diesem weiten Sinn umfaßt eben auch die Zielplanung und die Festlegung der Politik. An die Formulierung der corporate strategy (Inbeziehungsetzung von externen Chancen und internen Ressourcen und Werten) schließt sich deren Implementierung (Gestaltung von Strukturen und Prozessen zur Durchführung der Strategie) an (vgl. Abb. 4).

Abbildung 4



Das hier geschilderte Strategiekonzept ist im Laufe der Jahre des öfteren variiert und modifiziert worden, in der Grundstruktur jedoch gleichgeblieben.

4.2 Das Konzept der strategischen Planung

Erfolgspotentiale einer Unternehmung werden in der Unternehmungsumwelt, in den Märkten, gesehen. Die zu formulierende Strategie soll eine optimale Verbindung der Stärken und Schwächen der Unternehmung mit den in der Umwelt erkannten Chancen und Risiken herstellen. Dies ist auf dem Papier leicht möglich. Schwierig wird es, wenn die Strategie in konkretes betriebliches Handeln umgesetzt werden soll. Hierzu sind nach dem Ansatz der strategischen Planung die Organisationsstruktur und das Mitarbeiterverhalten an die Strategie anzupassen; das Organisations- und Führungssystem der Unternehmung soll nach diesem Konzept die Strategieimplementierung unterstützen. Im Sinne Chandlers (1962) Erkenntnis – Struktur folgt der Strategie – soll ein fit zwischen der gewählten Produkt-/Markt-Strategie und dem Organisations- und Führungssystem der Unternehmung geschaffen werden. Analog der Chandler-These gilt auch für den Personalplaner, daß das Personal der Strategie zu folgen hat. Der strategische Einsatz der Human Resources ist dann ein Mittel zur Erreichung der Unternehmungsziele. Aus der Praxis wissen wir, daß diese Form der derivativen Personalanpassungsplanung zu einer chronischen Verspätung der Personalplanung in Relation zu den geplanten technisch-organisatorischen Veränderungen führt.

Die in Abbildung 4 skizzierte Betrachtung der Zusammenhänge ist in vielerlei Hinsicht einseitig und defizitär. Einmal wissen wir, daß eine bestimmte Organisationsstruktur und -kultur ein bestimmtes strategisches Verhalten fördern und ein anderes, vielleicht situationsangemesseneres, verhindern kann; andererseits sind die Beziehungen zwischen Strategieformulierung und -implementation wechselseitig, eher vernetzt als linear-deterministisch zu sehen. Insgesamt scheint den Verhaltenskonsequenzen strategischer Planungs- und Kontrollsysteme, dem Planungs- und Kontrollklima, noch viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt zu werden.

Für die in der Praxis allenthalben beklagte mangelnde Umsetzung bzw. Umsetzbarkeit der formulierten Strategie

wird dabei in aller Regel die unzureichende Strategieimplementation und keineswegs die angeblich rational konzipierte und systematisch-analytisch durchgeführte Strategieformulierung verantwortlich gemacht. Es wird verkannt, daß die für die Phase der Strategieformulierung noch vertretbar erscheinende Verwendung funktionalistischer Phasenkonzepte für die Phase der Strategieimplementation völlig unangemessen ist. Das soziale Gebilde „Unternehmung“ zeigt sich immun gegenüber den strategischen Plänen realitäts- und praxisferner Stäbe und Berater und reagiert mit Abwehr des Implantats. Es wird verkannt, daß „by itself, strategic planning produces no actions, no visible changes in the firm. To effect the changes the firm needs appropriate capabilities: trained and motivated managers, strategic information, fluid and responsive systems and structures“ (Ansoff/Declerck/Hayes 1976, S. 47).

Präskriptive Strategiekonzepte mit ihren Phaseneinteilungen von der Zielformulierung bis zur Strategieimplementation folgen dem Entscheidungsmodell rationaler Wahl, obwohl empirische Untersuchungen eher ein beschränkteres, inkrementales Verhalten der Manager belegen. So konnte Quinn (1980) zeigen, daß in der Realität selten klare Zielsetzungen bestehen und strategische Entscheidungen wenn überhaupt außerhalb der formalen Planungssysteme und -abteilungen eher zufällig und eher inkremental zustande kommen. Interpretiert man die Unternehmung als ein soziales Gebilde, als ein sich selbst organisierendes, überlebensfähiges System, kann der Planer nur günstige Bedingungen für strategische Entscheidungen der Manager schaffen, aber niemals Strategie selbst machen.

Als weiterer Mangel des strategischen Planungskonzepts ist dessen überwiegend externe Marktorientierung zu nennen. Die schwergewichtige Umweltorientierung der strategischen Planung und die Fokussierung auf Produkt-/Markt-Kombinationen als alleinige Erfolgspotentiale (strategisches Marketing) verhindern es, interne Ressourcen, wie z. B. das Humanpotential, ebenfalls als strategische Erfolgspotentiale zu identifizieren. Erst die Hinwendung von der strategischen Planung zum strategischen Management ermöglicht diese erweiterte Betrachtungsweise. In diese Richtung argumentieren schon Hofer/Schendel (1978, S. 25), wenn sie Strategie als „grundlegendes Muster der gegenwärtigen und geplanten Ressourcenentwicklung und der Interaktionen mit der Umwelt als Mittel der Zielerreichung“ definieren. Die primär externe Umweltorientierung wird noch dadurch erschwert, daß von stabilen Umwelten heute nicht mehr die Rede sein kann. Marktsättigung, politische und gesellschaftliche Veränderungen erschweren die langfristige Unternehmungsplanung. Schwer vorhersehbare Ereignisse, plötzlich auftauchende Bedrohungen, aber auch Chancen, sorgen für ständige Überraschungen in den Unternehmungen (vgl. z. B. Ölkrise, Mikroprozessoren, ökologische Probleme).

Es fragt sich, ob unter solchen Bedingungen überhaupt noch sinnvoll (strategisch) geplant werden kann, oder ob man nicht besser völlig darauf verzichten und eher versuchen sollte, durch organisatorische (flexible, vernetzte Teams) oder personelle Maßnahmen (Aus- und Weiterbildung, Förderung flexibler, kreativer Mitarbeiter) eine permanente Lern- und Änderungsbereitschaft der Unternehmung zu erzielen.

Auf dieses Problem haben erstmals Ansoff/Declerck/Hayes (1976) mit aller Deutlichkeit hingewiesen und eine Schwer-

punktverlagerung von der strategischen Planung zum strategischen Management gefordert.

4.3 Das Konzept des strategischen Managements

Die Konzeption des strategischen Managements basiert auf dem Grundgedanken der geplanten Evolution, wonach sich Veränderungen in einer Folge überschaubarer, kleiner Schritte vollziehen. Strategisches Management ist nicht eine neue Variante der Unternehmungsplanung, sondern ein Konzept, das externe strategische Planung und interne Kompetenz der Unternehmung als gleichberechtigte und interdependente Bereiche integriert.

Dieser Paradigmawechsel signalisiert auch eine Abkehr von der einseitigen Auffassung von Chandler (1962) - Struktur folgt der Strategie -, und läßt auch den umgekehrten Zusammenhang - Strategie folgt der Struktur - sinnvoll erscheinen (vgl. Abb. 5).

Abbildung 5



Das Planungskonzept „Personal folgt Strategie“ geht nämlich von der irrigen Annahme aus, daß das zur erfolgreichen Strategieimplementation erforderliche Humanpotential (kurzfristig) beschaffbar oder zu entwickeln sei. Diese Annahme erweist sich in der Praxis als wenig realistisch – gerade die Ressource Personal erfordert eine langfristige Betrachtung – und ist mit eine Ursache für das Scheitern anspruchsvoller Strategien. Insofern ist es naheliegend, den umgekehrten Weg einer Strategieentwicklung aus den vorhandenen Ressourcen heraus zu prüfen (vgl. Hayes 1985). Das Motto lautet dann (Bühner 1987, S. 253): „Entwickle keine Pläne, für die die Fähigkeiten und Ressourcen erst zu finden sind, sondern bilde die Fähigkeiten aus und stelle die Ressourcen bereit, um daran orientiert die Planerstellung zur Ausschöpfung der im Markt vorhandenen Chancen und Gelegenheiten voranzutreiben!“

Somit rücken nach einer Zeit der Überbetonung externer Umweltorientierung die interne Kompetenz der Unternehmung sowie das dialektische Spannungsverhältnis von externer Orientierung und interner Kompetenz aus evolutionstheoretischer Sicht in den Mittelpunkt der Analyse. Ansoff (1984) hat hierfür ein corporate capability-Konzept entwickelt, das dazu dienen soll, die Leistungsfähigkeit der internen Struktur bzw. Ressourcen zu analysieren bzw. zu verbessern, um die nach außen gerichteten strategischen Aktionen zu unterstützen.

Strategisches Management unterscheidet sich dann von strategischer Planung durch die Hinzufügung mindestens dreier Aspekte:

- die gleichzeitige Beachtung auch von anderen System-Umwelt-Beziehungen neben der Produkt-Markt-Strategie (all economic and social linkages with the environment),
- die gleichgewichtige Beachtung der internen Kompetenz (capability planning zusätzlich zur strategy planning),

- das Management der notwendigen internen Veränderungsprozesse (management of (resistance to) change).

Damit ist die Verbindung von strategischer Planung zur Organisations- und Personalentwicklung hergestellt.

Strategisches Management ist also kein reines Planungskonzept mehr, sondern strebt eine konzeptionelle Integration von Planung, Implementation, Durchführung und Kontrolle an. Trotz dieser Weiterentwicklung sind auch hier konzeptionelle Mängel unübersehbar. So meint Greipel (1988, S. 33), strategisches Management sei zwar von seinem Selbstverständnis her ein integraler Ansatz, von der Prozeßstrukturierung und -gestaltung aber immer noch ein Phasenkonzept.

Die hier angesprochenen Probleme eines zeitlichen Auseinanderfallens von einzelnen Planungsphasen können m. E. nur durch eine Synthese von Strategie-, Struktur- und Personalentwicklung in einem Konzept der integrativen Unternehmungsentwicklung gelöst werden.

4.4 Das Konzept der integrativen Unternehmungsentwicklung

Während das Konzept der strategischen Planung dazu verführt, viel zu anspruchsvolle und unrealistische, die interne Kompetenz der Unternehmung vernachlässigende Strategien zu formulieren, neigt eine allein von den internen Ressourcen ausgehende, inkrementalistische Konzeption zu einem bisweilen gefährlichen Festhalten am Bekannten und Bewährten. Die Lösung des Dilemmas ist, wie so häufig, in der Mitte zwischen den Alternativen zu suchen.

Ausgangspunkt jeglicher strategischer Überlegungen, sei es zum Zweck der strategischen Planung oder des strategischen Managements, ist die Existenz genereller Absichten und Wertorientierungen, kurz von Visionen. Erst daran schließt sich die Analyse der Umwelt (Chancen und Risiken) und der internen Ressourcen (Stärken und Schwächen) der Unternehmung an. Wenn man nicht weiß, wo man hin will, was man erreichen will und wozu, fehlt die Voraussetzung für strategisches Handeln. Was bleibt, ist Improvisation oder Ad-hoc-Management.

Jedes Management sollte implizit (Philosophie, Vision, Mission) oder explizit (Grundsätze, Satzung, Charta, Statuten) über ideale Vorstellungen von den gegenwärtigen und zukünftigen Verhaltensweisen seiner Unternehmung verfügen. In der Literatur finden sich hierfür Begriffe wie Unternehmenskonzeption, -politik, -philosophie oder -leitlinien, die etwas darüber aussagen (sollen), warum eine Unternehmung gegründet und betrieben wird, sowie die Art und Weise, wie sie organisiert und geführt wird. In ihnen spiegeln sich sowohl die Werte und Grundeinstellungen der Gründer und Manager wider als auch die Forderungen und Ansprüche wichtiger Organisationsteilnehmer. Was eine Chance und was ein Risiko ist, und was eine Stärke und was eine Schwäche ist, ergibt sich nicht aus „objektiven“ Faktenanalysen, sondern ist das Ergebnis subjektiver Wahrnehmungen.

Externe und interne Informationen werden nach den jeweiligen Interessen und Werten der Manager unterschiedlich wahrgenommen, verdichtet und verarbeitet. Strategische Neuorientierungen sind dann eher die Folge eines Wertewandels oder einer neuen Sichtweise bekannter Probleme als die bloße Reaktion auf Umweltveränderungen.

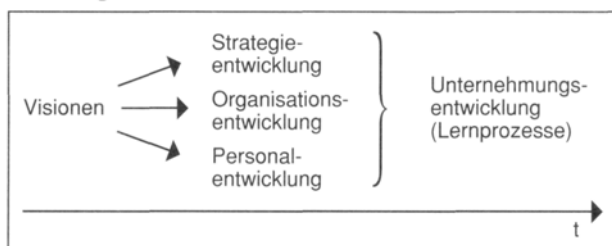
Hier sind Fragen der Managementphilosophie und der Organisationskultur im allgemeinen und des Planungsklimas im besonderen angesprochen. Das Planungsklima, die

Summe aller Wahrnehmungen, Werte, Motive und Einstellungen der am Planungsprozeß Beteiligten hinsichtlich des Planungssystems, wird in der neueren Literatur verstärkt problematisiert. Beklagt wird ein dem strategischen Denken entgegengesetztes kurzfristiges Profitdenken, was sich gerade in Krisenzeiten im „Geschäftemachen“ und einem fehlenden Unternehmertum offenbart.

Generelle Zwecke und Wertvorstellungen sind zwangsläufig vage, nicht quantifizierbar und selten explizit formuliert. Sie prägen aber das Denken und Handeln der Manager und über deren Vorbildfunktion das ihrer Mitarbeiter.

Haben die unternehmerischen Visionen eine hinreichend breite Basis grundsätzlicher Akzeptanz in der Unternehmung gefunden, muß eine simultane und interaktive Entwicklung von Strategie, Struktur und Personal einsetzen (vgl. Abb. 6).

Abbildung 6



Erste strategische Vorüberlegungen werden unmittelbar mit den vorhandenen (personellen) Ressourcen konfrontiert bzw. auf ihre personellen Konsequenzen hin untersucht. Dies gilt vor allem für strategische Investitionsanalysen mit dem Ziel einer Synchronisation von Investitionsplanung und Personalplanung. Jede Investition wird schon in einem möglichst frühen Planungsstadium auf ihre Auswirkungen auf Arbeitssysteme, Arbeitsplätze und deren Anforderungen hin analysiert, damit jetzt schon entsprechende personalpolitische Maßnahmen (qualitative, quantitative und strukturelle) ergriffen werden können (vgl. das Konzept der Investitionsanalyse bei AUDI, Posth 1983).

Auch im Geschäftsbericht der Daimler-Benz AG (1987, S. 22) lesen wir: „Das Personalwesen wirkt verstärkt bereits bei der Planung von Investitionen begleitend mit und bringt schon in diesem frühen Stadium mitarbeiterbezogene und arbeitswissenschaftliche Gesichtspunkte in die Konzeption von Arbeitssystemen und Arbeitsplätzen ein.“

Bei BMW untersucht man, den (gewandelten) Wertvorstellungen der Mitarbeiter durch eine wertorientierte Personalpolitik, die wiederum integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist, gerecht zu werden (vgl. Wolpert/Bihl 1983).

Eine besondere m. E. sehr reizvolle Herausforderung an den Wissenschaftler und Manager stellt die im Konzept der integrativen Unternehmensentwicklung angelegte Verbindung von strategischer Planung, Organisationsentwicklung und Human Resource Management dar. Hier treffen drei in Theorie und Praxis bislang getrennt behandelte Problembereiche aufeinander, die marktorientierte, strategische Unternehmensplanung, die ressourcenorientierte Personalplanung und die strukturorientierte Organisationsentwicklung. Deren integrative Bearbeitung erfordert eine Aufhebung ihrer bislang arbeitsteiligen Erledigung in linienfernen Stabsabteilungen und deren Reintegration in

den Verantwortungsbereich des unternehmerisch denkenden Managers.

Literatur

- Andrews, K. R., The Concept of Corporate Strategy, 3. Aufl., Homewood, Ill. 1987
- Ansoff, H. I., Implanting Strategic Management, Englewood Cliffs, N. J. 1984
- Ansoff, H. I./Declerck, R. R./Hayes, R. L. (Hrsg.), From Strategic Planning to Strategic Management, London etc. 1976
- Argyris, Ch., Personality and Organization, New York 1957
- Aschoff, Ch., Betriebliches Humanvermögen, Wiesbaden 1978
- Buhner, R., Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien, in: BFuP 3/1987, S. 249-265
- Becker, G. S., Human Capital, New York 1964
- Beer, M./Spector, B./Lawrence, P. R./Miles, D. Q./Walton, R. E., Human Resource Management, New York/London 1985
- Chandler, A. D., Strategy and Structure, Cambridge etc. 1962
- Christensen, C. R. et al., Business Policy: Text and Cases, 6. Aufl., Homewood, Ill. 1987
- Devanna, M. A./Fombrun, Ch./Tichy, N. M., Human Resources Management: A Strategie Perspective, in: Organizational Dynamics, Winter 1981, S. 51-67
- Flamholtz, E. G., Human Resource Accounting, Encino, Calif. 1974
- Fombrun, Ch./Tichy, N. M./Devanna, M. A. (Hrsg.), Strategie Human Resource Management, New York 1984
- Greipel, P., Strategie und Kultur, Bern/Stuttgart 1988
- Hayes, R. L., Strategie Planning – forward in reverse?, in: HBR 6/1985, S. 111-119
- Hofer, Ch. W./Schendel, D., Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul etc. 1978
- Likert, R., The Human Organization, New York etc. 1967
- Maslow, A. H., Motivation and Personality, New York etc. 1954
- McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York 1960
- Miles, R. E., Human Relations or Human Resources?, in: HBR 4/1965, S. 148-163
- Miles, R. E., Theories of Management, New York etc. 1975
- Parnes, H. S., People Power: Elements of Human Resource Policy. Beverly Hills/London/New Delhi 1984
- Peters, Th. J./Waterman, R. H., In Search of Excellence, New York 1982
- Posth, M., Integration von Investitions- und Personalplanung, Diskussionsbeiträge, Heft 22, Lehrstuhl für Allg. BWL und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg 1983
- Quinn, J. B., Strategies for Change. Logical Incrementalism, Homewood, Ill. 1980
- Remer, A., Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, Berlin/New York 1978
- Schultz, Th. W., Economic Analysis of Investment in Education. Washington, D. C. 1978
- Schuster, F. E., The Schuster Report: The Proven Connection between People and Profit, New York etc. 1986
- Staehele, W. H., Human Resource Management (HRM), in: ZfB 58/1988, S. 576-587
- Staehele, W. H., Management, 4. Aufl., München 1989

Tichy, N. M./Fombrun, Ch. J./Devanna, M. A., Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review 2/1982, S. 47-61

Tracey, W. R., Human Resource Development Standards, New York 1981

Uyterhoeven, H. E. R. et al., Strategy and Organization: Text and Cases in General Management, 2. Aufl., Homewood, 111. 1977

Wollen, A./Bihl, G., Wertorientierte Personalpolitik, 2 Teile, in: Personalführung 8/9, 1983, S. 154-162, 10, S. 200-205