

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Horst Steinmann, Georg Schreyögg, Jürgen Thiem

Strategische Personalführung – Inhaltliche  
Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem  
konzeptionellen Bezugsrahmen

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](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](mailto: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](mailto:ulrike.kress@iab.de): (09 11) 1 79 30 16,  
E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de): (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto: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](mailto: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>

# Strategische Personalführung – Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Bezugsrahmen

Horst Steinmann, Georg Schreyögg, Jürgen Thiem\*)

Strategische Personalführung wird zumeist als ein Instrument zur Realisierung des strategischen Plans verstanden („Implementations-Ansatz“). Man geht davon aus, daß eine gewählte Strategie nur dann erfolgreich in die Tat umgesetzt werden kann, wenn die dafür notwendigen Voraussetzungen rechtzeitig erkannt und geschaffen werden. Hilfestellung bei der Implementation des strategischen Plans ist zweifellos eine sehr wichtige und allzu häufig vernachlässigte Aufgabenstellung; sie greift aber dort zu kurz, wo es darum geht, genauer zu bestimmen, was strategische Personalführung sein kann und soll. Der Problempunkt ist, daß mit dieser Sichtweise – ganz im Sinne der linearen Planungsphilosophie – nur die Planumsetzung thematisiert wird, der Prozeß der Strategieentwicklung aber außer Betracht bleibt. Am Beispiel der Leistungsbeurteilung wird verdeutlicht, daß personalwirtschaftliche Gestaltungsmaßnahmen auch im Vorfeld der Strategieformulierung und –entwicklung einen erheblichen Einfluß haben. Die Einsicht in die Bedeutung derartiger Einflüsse auf die strategische Entscheidungsfindung führt zu dem Vorschlag, strategische Personalführung als ein „duales“ Konzept zu begreifen, das sowohl den Implementations-Aspekt als auch die (Um-)Steuerungswirkungen personalwirtschaftlicher Maßnahmen im Strategieprozeß zum Gegenstand hat. Die Sinnfälligkeit dieses dualen Konzepts wird dann durch seine Integration in den Managementprozeß deutlich gemacht. Dazu wird in einem ersten Schritt offengelegt, daß das duale Konzept strategischer Personalführung mit dem klassischen Managementprozeß unvereinbar ist, da dieser die Personalführung in einer ausschließlich instrumentellen Beziehung zur Planung als der dominanten Managementfunktion thematisiert und somit keinen Freiraum für ein eigenständiges (Um-)Steuerungspotential der strategischen Personalführung vorsieht. Vor diesem Hintergrund wird dann in einem zweiten Schritt eine Revision des klassischen Managementprozesses vorgeschlagen. In dem neuen Konzept ist auch Platz für die *systematische* Verankerung des entwickelten dualen Ansatzes strategischer Personalführung. Die Neuformulierung des Managementprozesses und die Verortung der strategischen Personalführung darin macht schließlich deutlich, daß die duale Konzeption strategischer Personalführung nicht spannungsfrei gedacht werden kann. Angesichts der Tragweite dieses Spannungsfeldes muß die Personallehre in Zukunft stärker hinterfragen, ob und wie diese ambivalenten Anforderungen bei der *Gestaltung* personalwirtschaftlicher Instrumente und Maßnahmen *integrativ* zusammengeführt bzw. vermittelt werden können.

## Gliederung

1. Einleitung
2. Strategische Personalführung – Ein duales Konzept
  - 2.1 Der Personalstrategie-Ansatz
  - 2.2 Der Implementations-Ansatz
  - 2.3 Strategie folgt Personalpolitik
  - 2.4 Der Fall „National Products“
  - 2.5 Strategische Personalführung als indirekte Prozeßsteuerung
3. Das duale Konzept strategischer Personalführung im Managementprozeß
  - 3.1 Strategische Personalführung im klassischen Managementprozeß
  - 3.2 Revision des klassischen Managementprozesses
  - 3.3 Strategische Personalführung im revidierten Managementprozeß

- 3.4 Konsequenzen der Dualität strategischer Personalführung für die Gestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente

## Literaturverzeichnis

### 1. Einleitung

Chronische Schwierigkeiten bei der praktischen Umsetzung strategischer Pläne haben das Interesse für personalpolitische Fragen im strategischen Kontext geweckt. Es hatte sich immer deutlicher gezeigt, daß noch so ausgeklügelte Strategien keinen Erfolg haben können, wenn die personalwirtschaftlichen und organisatorischen Voraussetzungen dafür fehlen. Überlegungen zur Bedeutung und zum Gegenstand einer strategischen Personalführung nehmen seither rasch zu. Versucht man, eine Art Zwischenbilanz zu ziehen, so lassen sich heute mindestens zwei verschiedene Ansätze unterscheiden<sup>1)</sup>.

- (1) der „Personalstrategie“-Ansatz
- (2) der „Implementations“-Ansatz

Der erste Ansatz soll hier nur kurz angesprochen werden, weil er die Idee des strategischen Managements fehlinterpretiert. Der zweite Ansatz baut dagegen eine vielversprechendere Perspektive auf, ist jedoch – wie gezeigt werden soll – für eine tragfähige Konzeption strategischer Personalführung um eine wesentliche Dimension zu ergänzen: die des Prozesses und der kreativen Entwicklung neuer Strategien. Die Integration eines derartigen „*dualen*“ Konzepts strategischer Personalführung in den Managementprozeß wird dann abschließend die Sinnfälligkeit der dualen Konzeption von ihrer Zwecksetzung her deutlich machen<sup>2)</sup>.

\*) Prof. Dr. Georg Schreyögg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, ins-bes. Organisation und Planung an der Fernuniversität Hagen; Prof. Dr. Horst Steinmann und Dipl.-Kfm. Jürgen Thiem, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren. <sup>1)</sup> Zu alternativen Bemühungen einer Bestandsaufnahme vgl. etwa auch: Golden K. A., Ramanujam, V., 1985, S. 430, 434 ff.; Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., 1988; Ackermann, K. F., 1987, S. 40 ff.; Krulis-Randa, J. S., 1986, S. 4 ff.; Hendry, C., Pettigrew, A., 1986, S. 4 ff.

<sup>2)</sup> Ohne eine solche systematische Verankerung besteht die Gefahr, daß die Einstufung als strategische und/oder operative Personalführung willkürlich ausfällt. Vgl. als jüngstes Beispiel die Zuordnung bei Scholz, C., 1989.

## 2. Strategische Personalführung – Ein duales Konzept

### 2.1 Der Personalstrategie-Ansatz

Der „Personalstrategie“-Ansatz geht davon aus, daß der Funktionalbereich „Personal“ ganz für sich und aus sich heraus eine Strategie – etwa zur Deckung des langfristigen Personalbedarfs oder eine Personalentwicklungsstrategie - formulieren sollte. Die strategische Personalführung wird als Erweiterung des herkömmlichen Personalmanagements gedacht; aufbauend auf spezifischen personalwirtschaftlichen Zielvorstellungen sollen eigene Strategien entwickelt werden, die *gleichberechtigt neben* die Produkt-Markt-Strategien treten<sup>3)</sup>. Ein solches Denken – ähnliche Vorschläge gibt es für die Bereiche Logistik, Fertigung, Marketing usw. – tritt allerdings zu der Idee der strategischen Unternehmensführung in deutlichen Widerspruch. Dem Konzept nach soll die Unternehmensstrategie ja Antwort geben auf die zwei unternehmenspolitischen Kernfragen, nämlich in welchen Geschäftsfeldern eine Unternehmung tätig sein (Produkt-Markt-Konzept) und wie sie dort den Wettbewerb bestreiten soll (Wettbewerbsstrategie). Dies sind systematisch gesehen Grundlagenfragen und daher zwangsläufig funktionsübergreifende Entscheidungsprobleme. Diesen Zusammenhang zu *zerreißen* und für jeden Funktionsbereich *separat* nach eigenen Strategien suchen zu wollen, ist nur vorstellbar, wenn der Bezugsrahmen der Idee strategischer Unternehmensführung verlassen wird. Was aber soll dann der Terminus „(Personal-)Strategie“ bezeichnen?

### 2.2 Der Implementations-Ansatz

Die *zweite Perspektive* knüpft an den klassischen strategischen Planungsansatz an, der, wie alle analytischen Planungsansätze, Planformulierung und Planimplementation trennt. Um die Stellung der strategischen Personalführung in diesem Ansatz kennzeichnen zu können, ist es zweckmä-

ßig, sich kurz den dahinterstehenden Planungsrahmen in Erinnerung zu rufen.

Der strategische Planungsprozeß beginnt klassischerweise mit einer systematischen Analyse der Umwelt- und Ressourcensituation sowie ihrer mutmaßlichen zukünftigen Entwicklung. Aus der Gegenüberstellung von Chancen und Risiken bzw. Stärken und Schwächen werden die strategischen Alternativen formuliert (was ist möglich?) und schließlich die Strategie bestimmt, d. h. es werden das zukünftige Produkt-Markt-Konzept bzw. -Portfolio festgelegt und die zentralen Faktoren, mit denen der Wettbewerb in den Geschäftsfeldern bestritten werden soll. Diese Bestimmung der zukünftigen Geschäftsgrundlage soll sodann in Form von *Programmplänen* für die betrieblichen Funktionsbereiche konkretisiert und schließlich in *Aktionspläne* mit den sofort zu ergreifenden Maßnahmen übersetzt werden. Abbildung 1 illustriert den Gesamtzusammenhang.

Dieser Zusammenhang gibt der *strategischen Personalführung* eine klare Funktionsbestimmung. Sie hat aus den Geschäftsfeldstrategien und den darin festgelegten Wettbewerbschwerpunkten ein personalpolitisches Handlungsprogramm abzuleiten, das die Umsetzung der Strategie(n) ermöglicht und befördert<sup>4)</sup>. Die Strategie definiert also gewissermaßen ein *strategisches Anforderungsprofil*, das die Personalwirtschaft funktionsbezogen erfüllen soll<sup>5)</sup>. Ein Vergleich mit der derzeitigen personellen Ausstattung (Zahl, Qualifikation usw.) sowie der im Einsatz befindlichen personalpolitischen Programme (Beurteilungssystem, Entlohnung etc.) zeigt dann die *Veränderungsschritte* auf, die ergriffen werden müssen, um die gewählte(n) Strategie(n) von der personalwirtschaftlichen Seite her realisieren zu können. Dabei kann man zwischen *unmittelbaren* Anforderungen – das ist vor allem der aus einer Strategie abgeleitete Personalbedarf – und *mittelbaren* Anforderungen unterscheiden, d. h. der Schaffung personalpolitischer Voraussetzungen, die der Strategieumsetzung förderlich sind (z. B. Lohnsysteme, Leistungsbeurteilung).

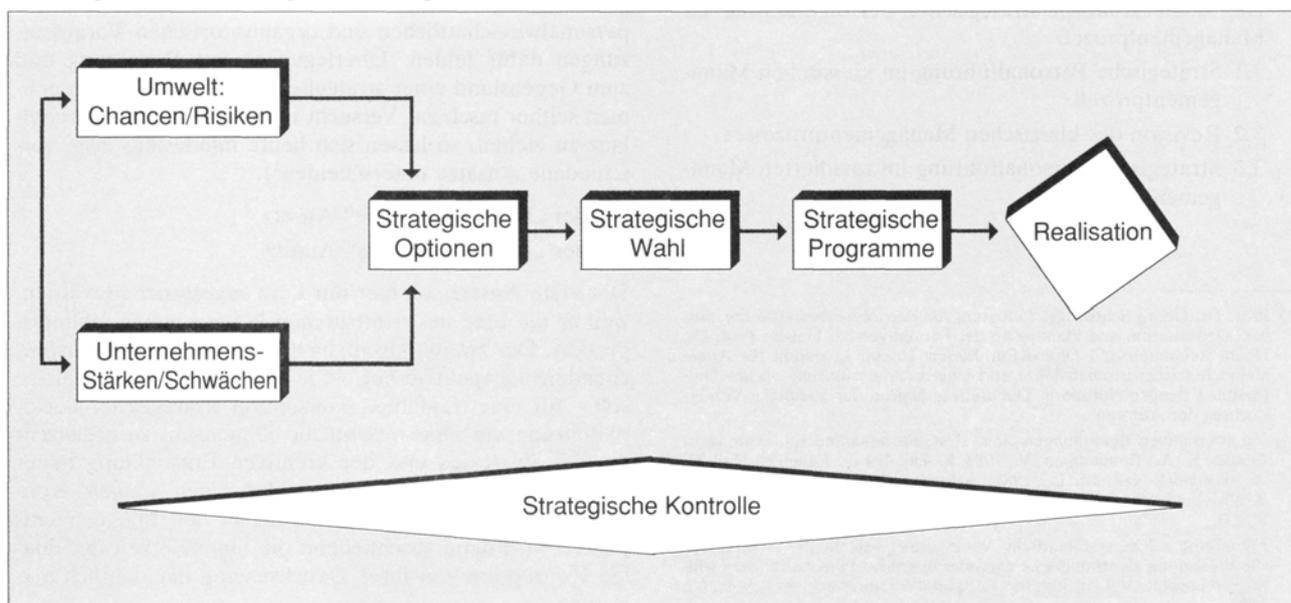
Strategische Personalführung wird hier also als ein Instrument zur Realisierung des strategischen Plans verstanden. Man geht davon aus, daß eine geplante Strategie nur dann

<sup>3)</sup> Vgl. z. B. Staffélbach, B., 1986; ähnlich Scholz, C., 1982.

<sup>4)</sup> Vgl. dazu Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A., 1984; siehe dazu auch die empirische Studie von Ackermann, K.-F., 1987.

<sup>5)</sup> Vgl. Laukamm, T., Walsh, I., 1985, S. 83; Riekhof, H.-C., 1989, S. 60 ff.

Abbildung 1: Stufen der strategischen Planung



erfolgreich in die Tat umgesetzt werden kann, wenn die dafür notwendigen personalpolitischen Voraussetzungen rechtzeitig erkannt und geschaffen werden.

Die personalpolitische Umsetzung gewinnt dort natürlich noch einmal eine besondere Qualität, wo der *Wettbewerbsvorteil* auf bestimmten Merkmalen des Human Resources-Systems aufgebaut werden soll, wenn also z. B. im Zuge einer *Differenzierungsstrategie* die Qualifikation von Außendienstmitarbeitern als strategisch kritische Ressource erkannt wird, die eine erfolgreiche Unterscheidung zur Konkurrenz erlaubt<sup>6)</sup>.

Dieser noch sehr allgemeine Zusammenhang soll anhand der vier *generischen Funktionen* der Personalführung etwas näher erläutert werden (vgl. auch Abbildung 2)<sup>7)</sup>:

- (1) Beschaffung und Selektion
- (2) Beurteilung
- (3) Bestimmung der Anreize und
- (4) Personalentwicklung

(1) *Beschaffung und Selektion*: Ausgangspunkt für personalwirtschaftlich-strategische Umsetzungsmaßnahmen ist die Planung des Personalbedarfs. Aus der geplanten Strategie und den Programmen für die betrieblichen Funktionsbereiche soll der langfristige Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht abgeleitet und dem Ist-Zustand gegenübergestellt werden. Aus den Abweichungen resultiert der Beschaffungsplan, der zeitlich entsprechend der Strategierealisierungsschritte gestaffelt werden soll<sup>8)</sup>.

*Personalbeschaffung* wirft sodann die Frage der Auswahl auf, d. h. die Frage, wie das *Selektionssystem* auszurichten ist, damit die geplante Strategie erfolgreich realisiert werden kann. Eine Diversifikationsstrategie erfordert demnach z. B. die Errichtung eines gezielt auf die *neue*

*Geschäftseinheit ausgerichteten Auswahlsystems*. Es ist gerade diese *strategieorientierte Selektion*, die in jüngerer Zeit viel Beachtung findet. Im Gegensatz zu der herkömmlichen Leitidee des *Universalmanagers* geht man zunehmend davon aus, daß Managerverhalten nur begrenzt variabel ist und deshalb ein „*Fit*“ von geplanter Strategie und Persönlichkeitsprofil der Schlüsselpersonen in der strategischen Geschäftseinheit als zentrale Bedingung für eine wirksame Strategierealisierung angestrebt werden müsse. So wird etwa vorgeschlagen, für die *Erntestrategie* in der Reifephase eines Marktes einen konservativen, kostenbewußten „Administrator“ einzusetzen, während eine *Wachstumsstrategie* von einer wendigen Pionierpersönlichkeit geführt werden sollte<sup>9)</sup>.

(2) *Beurteilung*: Ähnlich wird für das *Leistungsbeurteilungssystem* eine klare Orientierung an strategischen Prioritäten gefordert. Diese Systeme sollen so ausgestaltet sein, daß die Mitarbeiter motiviert sind, solche Handlungen zu ergreifen, die die Geschäftseinheiten ihren strategischen Zielen näherbringen. Dafür eignen sich keine globalen Kriterien, wie sie heute meist eingesetzt werden, sondern dafür müssen die Leistungsbeurteilungskriterien das jeweilige strategische Profil widerspiegeln und die sich daraus ergebenden *wünschenswerten Verhaltensweisen honorieren*<sup>10)</sup>.

(3) *Anreizsysteme*: Dieselben Grundsätze werden für die strategiegerechte Ausgestaltung von *Anreizsystemen* formuliert. Konkret wird hier z. B. vorgeschlagen, bei Wachstums-Geschäftseinheiten den Bonus-Schwerpunkt auf die Gewinnung von Marktanteilen zu legen, während in Geschäftseinheiten, die sich in stagnierenden Märkten bewegen, der Schwerpunkt bei *Cash-flow- und Rentabilitätsergebnissen* liegen sollte<sup>11)</sup>. In schrumpfenden Märkten sollte das Bonussystem allfällige Desinvestitionsentscheidungen nicht behindern.

(4) *Personalentwicklung*: In der Leistungsbeurteilung zutage getretene Qualifikationslücken im Hinblick auf die Anforderungen der Strategie sollen schließlich mit strategischen *Personalentwicklungsprogrammen* geschlossen werden. Dies setzt natürlich hinreichend aussagefähige Kriterien der Leistungsbeurteilung voraus.

Strategische Personalentwicklung wird aber auch in einem *allgemeineren Sinne vorgeschlagen*, nämlich zur *Sensibili-*

<sup>6)</sup> Vgl. dazu allgemein Porter, M., 1986, S. 165 ff.

<sup>7)</sup> Vgl. ähnlich Tichy, N. M., Fombrun, C. J., Devanna, A., 1982, S. 50.

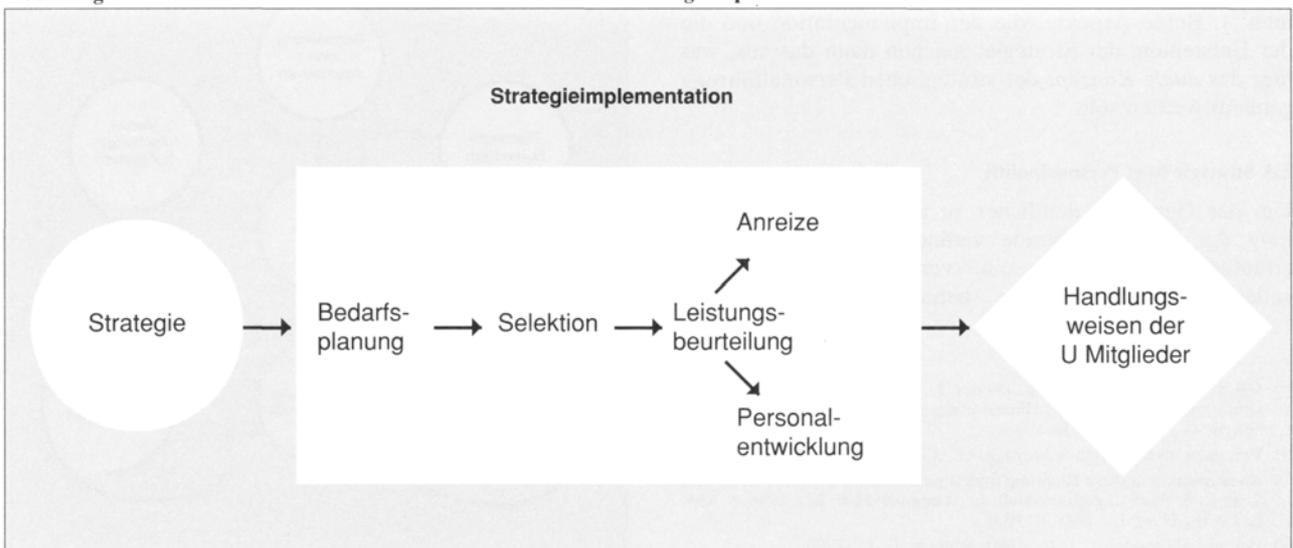
<sup>8)</sup> Vgl. z. B. Christensen et al., 1982, S. 645 f.; Hahn, D., 1982, S. 98 f.

<sup>9)</sup> Vgl. z. B. Szilagyi, A. D., Schweiger, D. M., 1984; Gerstein, M., Reisman, H., 1983; zu einer kritischen Bestandsaufnahme des Forschungsstandes vgl. insbes. Gupta, A., 1986.

<sup>10)</sup> Vgl. z. B. Fombrun, C. J., Laud, R. L., 1983; Stonich, P. J., 1984; Manzini, A., Gridley, J., 1986, S. 178 ff.

<sup>11)</sup> Vgl. z. B. Becker, F., 1987; Hagen, R., 1985; Lawler, E., 1984; Chakravarthy, B. S., Zajac, E. J., 1984; Stonich, P. J., 1981, S. 348 ff.

**Abbildung 2: Personalwirtschaftliche Instrumente im Dienste der Strategieimplementierung**



sierung der Mitarbeiter für die kritischen strategischen Dimensionen ihrer Tätigkeit. Um eine reibungslose Umsetzung der projektierten Pläne zu gewährleisten, ist sicherzustellen, daß die Mitarbeiter ihre Tätigkeit in den (neuen) strategischen Kontext einordnen und dem Strategiebezug in den täglichen Entscheidungen die gebotene Priorität einräumen können. Dies ist ohne eine Entwicklung des strategischen Bewußtseins und eine entsprechende Flexibilität in den Handlungsweisen nicht möglich<sup>12)</sup>.

In dieser Art könnte noch eine Reihe weiterer Zusammenhänge aufgezeigt und vertieft werden; die Stoßrichtung ist jedoch immer dieselbe. Nur durch frühzeitige und umfassende Berücksichtigung der Konsequenzen für die Humanressourcen ist eine erfolgreiche Realisierung der geplanten Strategie(n) möglich.

Mit dieser Perspektive ist zweifellos eine wichtige Erweiterung der strategischen Planungskonzeption und der Personalführung gewonnen. Fragt man jedoch grundsätzlicher nach *Stellung* und *Bedeutung* der Personalpolitik im strategischen Management, so zeigt sich bei genauerer Hinsicht, daß diese Implementationsdenkweise nur eine stark eingegrenzte Perspektive bietet und wichtige Bereiche des personalwirtschaftlichen Gestaltungsfeldes ausblendet. Der Problempunkt ist, daß mit dieser Sichtweise – ganz im Sinne der linearen Planungslogik<sup>13)</sup> – nur die *Planungsumsetzung* zum Thema wird, der *Planentstehungszusammenhang* aber außer Betracht bleibt. Strategische Personalführung erscheint als lediglich *abgeleitetes* Planungsproblem, als ein durch den strategischen Plan mehr oder weniger *determiniertes* Handlungsprogramm. Im Kern bleibt die beschriebene Rolle eine passive – strategische Personalführung *reagiert* auf die Vorgaben der gewählten Strategie.

Nun kommen strategische Pläne freilich nicht aus dem Nichts, sie entstehen in den Unternehmen, werden von Menschen gemacht, kurzum sie sind in der Regel das Ergebnis multipersonaler, organisatorischer Prozesse. Es ist das Anliegen nachfolgender Ausführungen, den Blick von der dominierenden Implementationsperspektive wegzulenken und einen anderen, bislang eher vernachlässigten Zusammenhang zwischen betrieblicher Personalpolitik und Unternehmensstrategie in das Rampenlicht zu rücken. Er kehrt die Perspektive gewissermaßen um: Gemeint ist der *Einfluß*, den personalpolitische Maßnahmen auf die *Entstehung* strategischer Entscheidungen nehmen – und zwar auch dann, wenn sie gar nicht in der Absicht getroffen wurden, Einfluß auf die strategische Planung zu nehmen<sup>14)</sup>. Beide Aspekte, die der Implementation und die der Entstehung der Strategie, machen dann das aus, was hier das *duale Konzept* der strategischen Personalführung genannt werden soll.

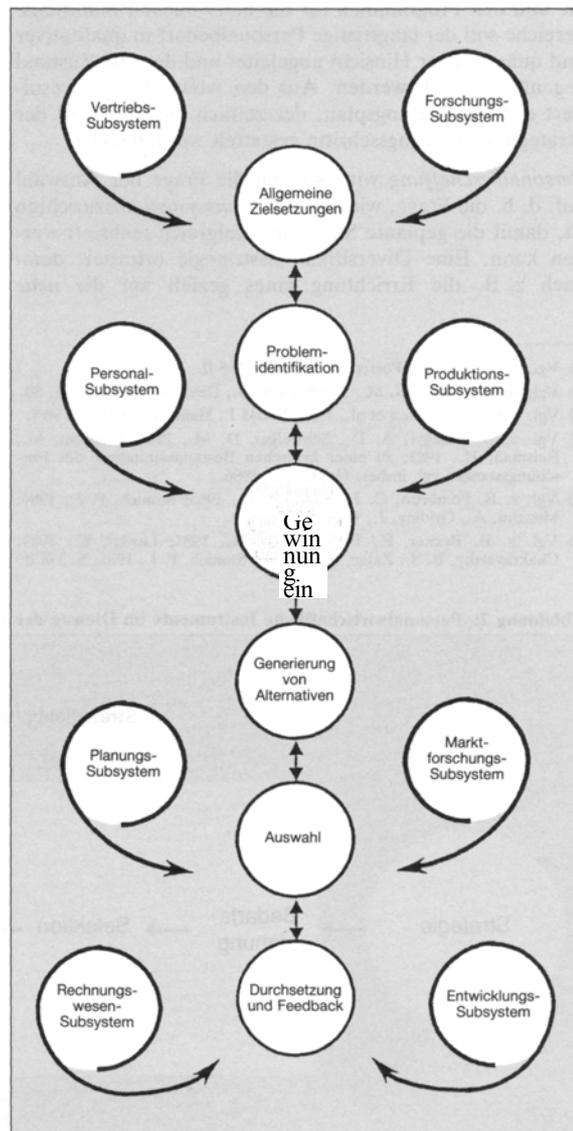
### 2.3 Strategie folgt Personalpolitik

Um das Gemeinte deutlicher zu machen, muß zunächst kurz das dahinterstehende veränderte Planungskonzept erläutert werden. Wenn eine veränderte Planungslogik gedacht wird, kann der behauptete Einflußprozeß

beschrieben werden. Strategische Planungsprozesse stellen sich in der Praxis keineswegs so isoliert und linearanalytisch dar, wie sie für gewöhnlich in Lehrbüchern zur strategischen Planung aufscheinen.

Nach zahlreichen Erfahrungsberichten und empirischen Studien ist davon auszugehen, daß sich der Strategiebildungsprozeß typischerweise nicht als exklusive Aufgabe der Unternehmensspitze und eines beigeordneten Expertenstabes darstellt, sondern vielmehr als ein im wesentlichen *dezentral* initiiertes Prozeß, der zahlreiche *Managementebenen* und *Subsysteme* miteinbezieht<sup>15)</sup>. Die strategischen Entscheidungen formieren sich in der Mehrzahl der Fälle zunächst innerhalb eines der zahlreichen, partiell verselbständigten *Subsysteme* eines Großunternehmens, wie sie prototypisch in Abbildung 3 dargestellt sind. Diese Subsysteme unterscheiden sich nicht nur durch ihre Mitglieder, sondern auch durch Art und Umfang der Außenkontakte, spezifische Informationsflüsse, unterschiedliche Zeitrestriktionen usw. Strategien können im Prinzip an allen möglichen Plätzen in Unternehmen ihren Ausgangspunkt haben, letztlich überall dort, wo wichtige Entwick-

Abbildung 3: Der Prozeß der Strategiebildung



<sup>12)</sup> Vgl. z. B. Easterby-Smith, M., Davies, J., 1983; Hambrick, D. C., 1981; Hinterhuber, H. H., 1979; Hinterhuber, H. H., Popp, W., 1987; Riekhof, H.-C., 1989, S. 62 ff.

<sup>13)</sup> Vgl. dazu im einzelnen Schreyögg, G., 1984, S. 133 ff., S. 243 f.

<sup>14)</sup> Ansatzpunkte in diese Richtung finden sich etwa bei Butler, J. E., 1988, S. 88 f., S. 92 ff.; Lengnick-Hall, C., Lengnick-Hall, M., 1988, S. 454, S. 458 ff.; Dyer, L., 1985, S. 10 ff.

<sup>15)</sup> Vgl. vor allem Quinn, J. B., 1980; Wallace, L. L., 1983.

lungen beobachtet oder neue Ideen entwickelt werden. Es ist dann eine Frage des organisatorischen Prozesses, welche Ideen akzeptiert, aufgegriffen und schließlich zu einer Strategie geformt werden und welche ausgefiltert oder liegen gelassen werden. Die strategische Planung erscheint vor diesem Hintergrund mehr als ein überformender Selektionsprozeß, der erst zu einem späteren Zeitpunkt seinen Einfluß entfaltet. Quinn hat dafür den Begriff des „Logischen Inkrementalismus“ geprägt.

Auf der Basis dieser Vorstellung des strategischen Planungsprozesses läßt sich nun eine ganz andere Perspektive der strategischen Personalführung aufzeigen, nämlich die Bedeutung, die die personalpolitischen Maßnahmen im Rahmen dieses Prozesses haben. Zur Verdeutlichung sei die Funktion der Leistungsbeurteilung und die damit gewöhnlich verkettete Anreizsystem-Gestaltung herausgegriffen. Leistungsbeurteilung soll dabei in einem weiten Sinne verstanden werden, d. h. es wird weder auf *ein bestimmtes Verfahren*, noch überhaupt zwingend auf ein *formalisiertes System* abgestellt, sondern ganz grundsätzlich auf die Existenz von (wie auch immer festgelegten) *Standards*, die faktisch zur Einschätzung von Leistungen herangezogen werden und an die ganz bestimmte, insbesondere entlohnungs- und karrieremäßige Konsequenzen geknüpft sind.

#### 2.4 Der Fall „National Products“

Der Einfluß von Beurteilungsstandards auf die Strategiebildung läßt sich sehr gut anhand einer groß angelegten Fallstudie von Joseph Bower studieren<sup>16)</sup>. Beschrieben wird dort der Prozeß der Strategie- und Kapitalallokationsplanung in vier Divisionen eines großen Industrieunternehmens. Die Beobachtungen erstreckten sich auf die fünf höchsten Managementebenen: Gesamtunternehmung, Unternehmensbereich, Division, Geschäftsbereich und Funktion (Produktion, Marketing usw.).

Als *Kern* der strategischen Entscheidungsbildung erwies sich nicht das periodische strategische Planungsverfahren, sondern vielmehr der davon mehr oder weniger separierte und kontinuierlich fließende *Investitionsplanungsprozeß*. In ihm wurden die Weichen des strategischen Kurses gestellt. Der Investitionsplanungsprozeß war durch *drei verschiedene Phasen* bestimmt: (1) Definition, (2) Impetus und (3) Bewilligung.

(1) *Definition*: Definition ist die Prozeßphase, in der produkt-/marktorientiert die technischen und ökonomischen Charakteristika eines größeren Vorhabens bestimmt werden. In allen beobachteten Fällen ging die Initiative für ein neues Projekt von der untersten der fünf Ebenen, der Funktions-Ebene, aus und hier wiederum von den einzelnen Funktionsmanagern, also z. B. von dem Fertigungs- oder dem Marketing-Leiter. Der Anreiz zur Definition eines neuen Investitionsvorhabens kam jeweils aus einer aktuellen oder erwarteten *Diskrepanz* heraus, die sich zwischen den *Leistungsbeurteilungsstandards* und dem tatsächlichen bzw. sich abzeichnenden Geschäftsverlauf ergaben. Solche *Probleme* bzw. *Diskrepanzen* waren etwa: Die Produktionskosten liegen fortwährend über den Plankosten, die Fluktuationsrate liegt über 5 %, andauernde Probleme im Werkzeugbau machen die vereinbarten Lieferfristen immer wieder zu unerreichbaren Zielen. Daß ein Sachverhalt zu einem Problem wurde, ergab sich also aus der

Existenz ganz bestimmter *Kriterien*. Es waren dies genau die Kriterien, die in dem Unternehmen als *Meßlatte* für die Beurteilung der Leistung des Managers dienten und als Grundlage für die Bestimmung der Leistungszulage und des Fortkommens in der Firma galten.

Die Beurteilungskriterien erwiesen sich so in doppelter Weise als relevant. Zum einen dienten sie als Bestimmungsmerkmale der Informationsselektion. Sie gaben solchen Informationen Priorität, die über eine mögliche Abweichung von den Beurteilungsstandards und tatsächlicher Leistungsentwicklung Aufschluß geben konnten. Zum anderen stellten die Beurteilungskriterien die Basis für die *Informationsbewertung* dar. Die Stelleninhaber verwendeten sie als Raster zur Klassifikation der eingegangenen Informationen. Sie bestimmten letztlich, ob ein Problem im oben definierten Sinne wahrgenommen wurde oder nicht<sup>17)</sup>. Mit anderen Worten, schon die Problemwahrnehmung war in hohem Maße von den Kriterien geprägt, die zur Beurteilung der Stelleninhaber eingeführt worden waren.

(2) *Impetus*: Inwieweit ein vorgeschlagenes strategisches Projekt auf den nächsthöheren Ebenen Unterstützung und Schwungkraft (Impetus) für den weiteren Weg nach oben erhielt, erwies sich im wesentlichen als abhängig davon, ob die *Zustimmung* des zuständigen Divisions-Managers erreicht werden konnte. Diese hing *einerseits* davon ab, wie der betreffende Manager die *objektiven* Qualitäten und Chancen des Projekts einschätzte. Für diese Prüfung spielte das Image des Projektinitiators eine bedeutsame Rolle: Inwieweit kann man sich auf seine Projektionen verlassen? Ist er technisch hinreichend kompetent? Wie gut war seine Leistungsbeurteilung? usw. Zum *anderen* war aber für die Prüfentscheidung von mindestens ebenso großer Bedeutung, wie sich das Projekt nun seinerseits in die *Leistungsdefinition* und das *Leistungskriteriensystem* des betreffenden Managers selbst einfügte. Sein Urteil und seine Zustimmung hingen wesentlich davon ab, ob sich seiner Einschätzung nach das Projekt in seiner Leistungsmessung und in den Bestimmungsfaktoren seiner Bezahlung und seiner Karriere niederschlagen würde. Es kam also wiederum wesentlich darauf an, wie die Leistungserwartungen, diesmal an den Divisionsmanager, *definiert* waren oder wie sie interpretiert wurden. Bezogen sich die Kriterien nur auf die Rentabilität, oder gab es auch konkrete Erwartungen in anderen Bereichen, etwa dem der Innovation (Zahl der angemeldeten Patente, Alter der Produktpalette usw.). Ferner spielte eine Rolle, welche Haltung die vorgesetzte Ebene zu *risikoreichen* Projekten einnahm und wie das *Scheitern eines Projektes* gewöhnlich aufgenommen wurde.

Dort, wo die Kriterien, oder besser die „Spielregeln“, nicht so explizit dargelegt waren, wurden sie ersatzweise aus den Karriereentscheidungen des Top-Managements herausgelesen.

(3) *Bewilligung*: Für die letztendliche Bewilligung des Projektes schließlich erwies sich die Akzeptanz und Weiterleitung durch den Divisionsleiter als wichtigster Bestimmungsfaktor. Was er für gut geheißen hatte, wurde zumeist von der Divisions-Gruppen-Leitung genehmigt, und dies fand dann auch gewöhnlich, wenn man einmal von Krisensituationen absieht, die Zustimmung des Top-Managements. Der Projektinitiator wählte deshalb taktisch regelmäßig die Divisionsleitung als Bezugsebene bei der Konzipierung seines Projektvorhabens.

<sup>16)</sup> Vgl. Bower, J., 1970.

<sup>17)</sup> Zur Dynamik der Problemformulierung vgl. Lyles, M. A., 1981.

*Zusammenfassend* läßt sich sagen: Von herausragender Bedeutung dafür, welche strategischen Entscheidungen in den Unternehmen getroffen wurden, erwies sich die *indirekte Steuerung* der Entscheidungsprozesse durch Beurteilungs- und Anreizsysteme. Die Wahl der Leistungsmessung spielt auf diese Weise eine bedeutsame Rolle in der Entwicklung von strategischen Projekten. Durch ihren Einfluß auf die „Definition“ und den „Impetus“ prägt sie sowohl den Ressourceneinsatz als auch das Problembewußtsein jener, die neue Pläne und Projekte initiieren.

In analoger Weise ließe sich auch für andere personalpolitische Gestaltungsmaßnahmen, insbesondere für Auswahlssysteme und Weiterbildungsplanung, ein solcher Einfluß nachweisen. Damit stellt sich die grundsätzliche Frage, welche Konsequenzen sich aus diesen Ergebnissen für eine strategische Personalführung ergeben.

### 2.5 Strategische Personalführung als indirekte Prozeßsteuerung

Von dem Moment an, wo wir erkennen, daß die *Strategieformulierung* mehr ist als ein bloß geistiger, quasi *organisationsfreier Planungsakt*, gewinnt die Strategiebildung eine neue Dimension. Sie ist nämlich jetzt auch als ein „organisatorischer“ Entscheidungsprozeß zu sehen. „Organisatorisch“ soll hier heißen, daß der Prozeß arbeitsteilig vollzogen wird, daß mehrere Abteilungen an dem Prozeß beteiligt werden, daß unterschiedliche Orientierungen und Interessenlagen eine Rolle spielen usw. Wenn wir aber die Strategieformulierung als organisatorischen Prozeß denken, dann gewinnen automatisch alle Regelungen dieses Prozesses Bedeutung für das Entscheidungsergebnis, also für die *Strategie*. Auf diese Einsicht wurde, was die Organisationsstruktur anbelangt, auch schon mit der *Umkehrung* der These „Struktur folgt Strategie“ aufmerksam gemacht<sup>18)</sup>.

Mit dieser aus der empirischen Strategieforschung gewonnenen Perspektive, die die Entstehung strategischer Entscheidungen als weitverzweigten Prozeß der Problemformulierung und Projektinitiierung beschreibt, stoßen wir auch, was die *strategische Personalführung* und Gestaltung der personalwirtschaftlichen Instrumente anbelangt, zu einer ganz *neuen Dimension* vor. Statt nur als (häufig vergessenes) *Anhängsel* bei der Strategieimplementation tritt sie uns dann als einer der *zentralen Einflußfaktoren* bei der Bildung unternehmensstrategischer Entscheidungen entgegen. Die Personalauswahl, das Leistungsbeurteilungssystem, die Beförderungspolitik, die Entlohnungsprinzipien, alle diese Instrumente gewinnen aus dieser Perspektive eine neue Bedeutung. Sie formen – wenn auch meist dazu gar nicht gedacht – in je spezifischer Weise den Informationsaufnahme- und/oder -Verarbeitungsprozeß. So kristallisieren sich z. B. mit einer ergebnisorientierten Leistungsbeurteilung andere strategische Probleme heraus als mit einem verhaltensorientierten System, eine Umsatzbeteiligung setzt andere Prioritäten für den Problemformulierungsprozeß als ein vereinbartes Fixum, eine vereinheitlichte Personalauswahl verringert die Vielfalt und engt damit den Blick für strategische Alternativen ein.

Das Problem stellt sich jedoch für die meisten Unternehmen nicht in dieser Form. Der geschilderte Wirkungszusammenhang bleibt gewöhnlich unreflektiert, d. h. die

<sup>18)</sup> Vgl. z. B. Miles, R. E., Snow, C. C., 1978, S. 5 f.; Hall, D. J., Saias, M. A., 1980; Gabele, E., 1979.

<sup>19)</sup> Vgl. etwa Koontz, H., O'Donnell, C., Wehrich, H., 1984, S. 103; Terry, G. R., 1960, S. 29 ff.; Albers, H. H., 1969, S. 89 f.

Gestaltung der personalwirtschaftlichen Instrumente geschieht weitgehend unabhängig von ihren *potentiellen Wirkungen auf den strategischen Entscheidungsprozeß*. Die Kenntnis dieser Zusammenhänge ist jedoch sehr bedeutsam, denn die indirekten Steuerungswirkungen der personalwirtschaftlichen Maßnahmen können sich sehr positiv, aber auch sehr *negativ* auf den Strategiebildungsprozeß auswirken. Sie können ein sehr starkes Beharren auf dem (möglicherweise unzulänglich gewordenen) Status quo oder Flexibilität belohnen, sie können eine hochselektive, aber auch eine sehr breite Informationssuche bekräftigen, sie können die Generierung risikofreudiger Strategien fördern oder behindern usw. Es ist also für die strategische Führung von großer Bedeutung zu wissen, in welche Richtung die indirekten Steuerungsimpulse der personalwirtschaftlichen Maßnahmen wirken. Eine reflektierte strategische Führung kann es sich nicht leisten, diese „Botschaften“ unbeachtet zu lassen. Damit aber wird es dann erforderlich, den „Implementationsansatz“ durch den prozessualen, auf die Strategieentwicklung gerichteten Ansatz der strategischen Personalführung zu ergänzen und zu einem dualen Konzept weiterzuentwickeln.

## 3. Das duale Konzept strategischer Personalführung im Managementprozeß

### 3.1 Strategische Personalführung im klassischen Managementprozeß

Das angedeutete duale Konzept strategischer Personalführung stellt implizit den klassischen Managementprozeß in Frage. Dies deshalb, weil im klassischen Managementprozeß bekanntlich alle Managementfunktionen – und damit auch die Personalführung – in einer ausschließlich *instrumentellen* Beziehung zur Planung als der dominanten Managementfunktion stehen, mit der der klassische Managementprozeß unvermittelt seinen Anfang nimmt. Das *Primat der Planung*<sup>19)</sup> und ihre Dominanz gegenüber allen anderen Managementfunktionen impliziert genauerhin, daß die Planung alle wesentlichen Steuerungsprobleme im Prinzip richtig zu lösen in der Lage ist; sie kann die wichtigen relevanten internen und externen Umweltentwicklungen korrekt antizipieren und – darauf aufbauend – ein Handlungsprogramm entwerfen, das in Zukunft nur marginalen Korrekturen unterworfen werden muß. Unter dieser Voraussetzung kann den übrigen Managementfunktionen logischerweise nur eine Mittelfunktion relativ zur Planung zukommen: Sie sind als ausführende Instrumente des entworfenen Handlungsprogramms zu konzipieren. Der Planung folgt die *Organisation* als Strukturentwurf für den arbeitsteiligen Aufgabenvollzug. An sie schließt sich die *Personalführung* als Ausstattung („staffing“) der Organisation mit geeigneten Mitarbeitern und die *Leitung* als Veranlassung und Überwachung des Aufgabenvollzugs an. Der klassische Managementprozeß mündet dann in die *Kontrolle* ein, die feststellt, ob Vollzug und Planung übereinstimmen. Die Kontrolle koppelt Informationen über den Zielerreichungsgrad an die Planung zurück.

Wendet man nun diesen klassischen Managementprozeß, der ja zunächst ohne Bezug auf die Unternehmensstrategie entworfen wurde, auf die Lehre von der strategischen Unternehmensführung an, so ergibt sich für die strategische Personalführung genau die eindimensionale Deutung, wie sie oben als „Implementations-Ansatz“ charakterisiert wurde. Ein duales Verständnis der strategischen Personalführung ist mit dem klassischen Managementprozeß unvereinbar. Man muß also dessen Grundkonzeption verändern, wenn man für ein duales Verständnis strategischer

Personalführung Platz schaffen will. Daß dies sinnvoll möglich ist, ist nun zunächst zu zeigen.

### 3.2 Revision des klassischen Managementprozesses

Eine Revision des klassischen Managementprozesses muß mit einer Kritik des Primats der Planung beginnen; nur wenn es gelingt, dieses Primat erfolgreich in Frage zu stellen, lassen sich die logischen Spielräume eröffnen, um die übrigen Managementfunktionen aus ihrem rein instrumenteilen Verhältnis zur Planung herauszulösen. Die im Schrifttum bisher schon explizit oder implizit geleistete Kritik<sup>20)</sup> am Primat der Planung verweist u. a. auf die empirische Unhaltbarkeit der Voraussetzung, die Zukunft könne im großen und ganzen richtig antizipiert werden. Diese bereits im operativen Management kritische Annahme wird noch problematischer, wenn man zur strategischen Unternehmensplanung mit ihren weit in die Zukunft ausgreifenden zeitlichen Perspektiven übergeht. Die Planung kann dann nicht mehr als im großen und ganzen „unfehlbar“ gedacht werden. Vielmehr muß sie – wie andernorts gezeigt<sup>21)</sup> – als eine Aktivität verstanden werden, die auf der Grundlage von mehr oder weniger triftigen Relevanzvermutungen über die Entwicklung der (internen und externen) Umwelt aus den vielen Handlungsmöglichkeiten, die die Zukunft eröffnet, tentativ ein strategisches Handlungsprogramm selektiert. Dieses Handlungsprogramm muß dann allerdings immer für eine grundlegende Revision offen sein, da ja alles auch anders als antizipiert kommen kann. Strategische Planung – so verstanden – führt also keinen unbedingten Richtigkeitsanspruch mehr mit sich, ist aber gleichwohl eine notwendige Aktivität der Unternehmensführung, um angesichts der (weiterbestehenden) Komplexität und Ungewißheit der Umwelt ein Handeln überhaupt zu ermöglichen. Versteht man die strategische Planung derart als einen hochselektiven, risikobehafteten Akt, kann sie allein das Überleben der Unternehmung nicht gewährleisten; sie muß vielmehr von Anfang an durch eine Funktion ergänzt werden, die die informationeilen Grundlagen der Planung auf ihre weitere Angemessenheit hin überwacht und Bedrohungen des strategischen Kurses rechtzeitig signalisiert. Diese Funktion ist die „strategische Kontrolle“<sup>22)</sup>, wie sie in Abbildung 1 als Parallelaktivität zum Planungsprozeß angedeutet ist.

### 3.3 Strategische Personalführung im revidierten Managementprozeß

Ausgehend von diesem veränderten Verständnis strategischer Planung läßt sich nun der klassische Managementprozeß neu so konzipieren, daß die übrigen Managementfunktionen aus ihrer rein instrumenteilen Rolle relativ zur Planung herausgelöst und mit eigenen strategischen (Um-)Steuerungskapazitäten ausgestattet werden. Wie Abbildung 4 zeigt, wird vorgeschlagen, Unternehmensführung in Form von drei Aufgabenfeldern zu konzeptionalisieren, nämlich

der Strategiegenerierung (G) mit der strategischen Planung als Kernfunktion,

der Strategiesicherung (S) mit der strategischen Kontrolle als Kernfunktion und

der Strategiedurchführung (D) mit der klassischen Abfolge der fünf Managementfunktionen zur Steuerung des Realgüterprozesses.

Im Rahmen der *Generierung* (G) wird durch die strategische Planung eine strategische Handlungsorientierung für das Unternehmen entworfen. In den Zuständigkeitsbereich dieses Aufgabenfeldes fällt alles das, was oben bereits als Prozeß der Strategieformulierung beschrieben wurde<sup>23)</sup>. Die strategische Handlungsorientierung besteht demgemäß aus

- (1.) der Festlegung des Portfolios der Geschäftsfelder,
- (2.) den Wettbewerbsstrategien für die einzelnen Geschäftsfelder und
- (3.) der umrißartigen Ausformung strategischer Maßnahmen im Sinne einer Grobplanung.

Genau auf dieser Ebene strategischer Maßnahmen läßt sich – wie in Abbildung 4 angedeutet – der *erste Aspekt des Konzepts dualer strategischer Personalführung*, nämlich der Implementations-Ansatz, mit seiner klaren Funktionsbestimmung sinnvoll einordnen. Die strategische Planung muß im Rahmen der groben Maßnahmeplanung auch die personalwirtschaftlichen Konsequenzen umrißartig reflektieren, die für die Umsetzung der Strategie wichtig sind. Strategische Personalführung muß in dieser instrumentellen Funktion sowohl den Personalbedarf nach Qualität und Quantität bestimmen helfen wie auch die personalwirtschaftlichen Instrumente auf evtl. neue strategische Orientierungen hin auslegen. Wie oben angedeutet<sup>24)</sup>, geht es hier um Fragen wie z. B.: Welches Entlohnungssystem ist von seiner Grundstruktur für die Strategierealisierung förderlich? Wie muß das Leistungsbeurteilungssystem geändert werden? Welche Umschulungsmaßnahmen für Verkäufer sind erforderlich? etc.

Die Strategiegenerierung führt mit der Autorisierung der Strategie durch das Top-Management zu Aufforderungen zur Strategierealisierung, die in Abbildung 4 als *Durchführung* (D) erscheint. Im Rahmen der Durchführung geht es um den effizienten Vollzug der Strategie. Da die Vorsteuerung der Strategieimplementation im Rahmen der Strategiegenerierung immer nur umrißartig erfolgen kann, muß in (D) diese grobe Orientierung „kleingearbeitet“ und zum Vollzug gebracht werden (operatives Management). In diesem Sinne lassen sich dann in (D) auch die Führungsfunktionen zur Steuerung des Realgüterprozesses in ihrer klassischen Abfolge in Stellung bringen (s. Abbildung 4 unten) und voneinander abgrenzen<sup>25)</sup>. Die operative *Planung* ist darauf gerichtet, die groben Handlungsvorgaben der strategischen Planung (für die laufende Strategie und neue strategische Projekte) zu konkretisieren. Sie beschäftigt sich z. B. auf der Basis eines gegebenen Produkt-Markt-Konzeptes mit der Bestimmung des optimalen Produktionsprogrammes und seines zeitlichen und örtlichen Durchlaufs durch das Produktionssystem (Programm- und Ablaufplanung). Die *Organisation* knüpft an die Vorentscheidungen der strategischen und operativen Planung an und kommt über eine prinzipiengeleitete Aufgabenanalyse und -Synthese zu einer Struktur in Form genereller Regelungen über die Abteilungs- und Stellenbildung, die Linien- und Stabsbeziehungen zwischen Abteilungen, die

<sup>20)</sup> Vgl. hierzu die überblicksartige Bestandsaufnahme bei Steinmann, H., Hasselberg, F., 1988, S. 1309 ff.

<sup>21)</sup> Vgl. hierzu Schreyögg, G., Steinmann, H., 1985, S. 394 ff.

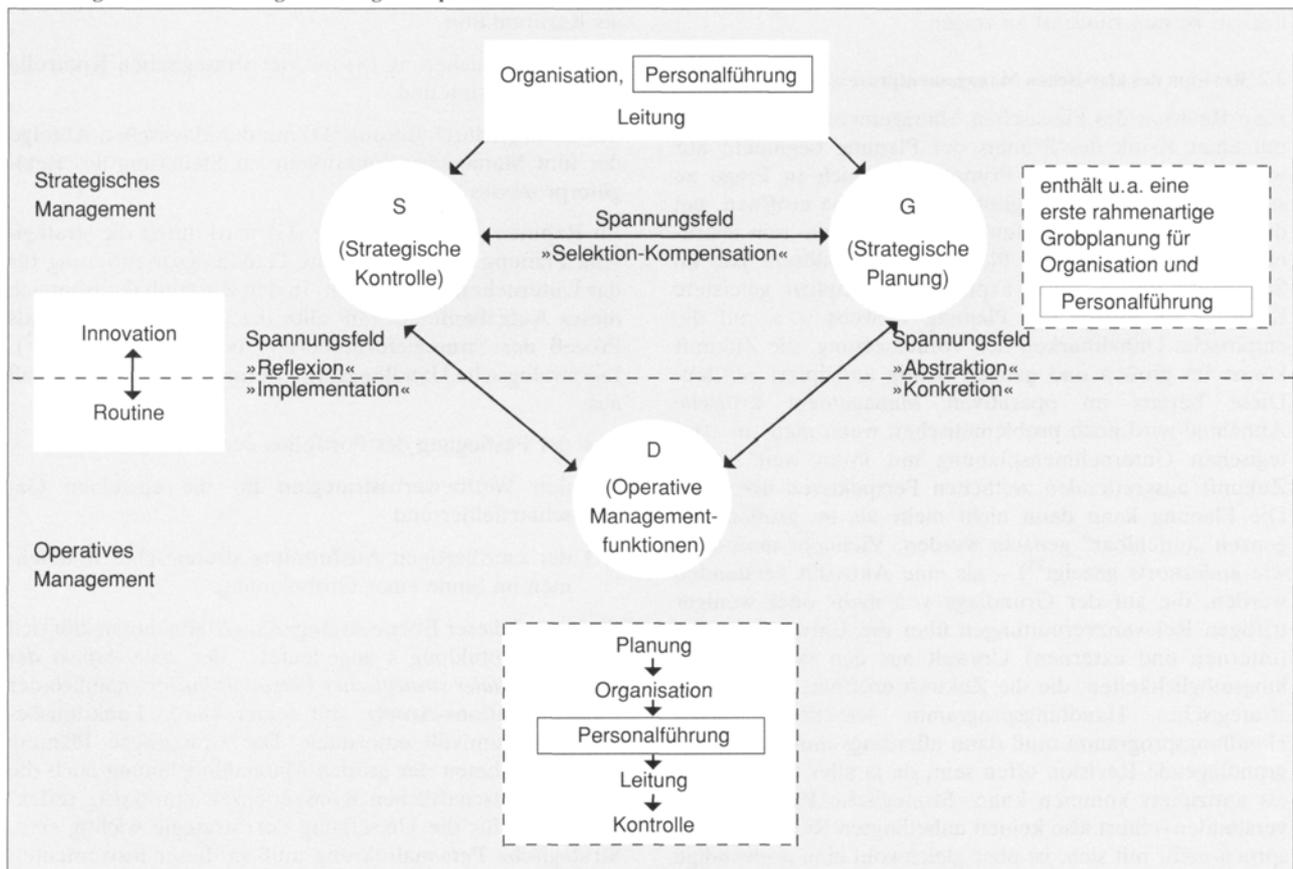
<sup>22)</sup> Zur inhaltlichen Ausgestaltung der strategischen Kontrolle vgl. Schreyögg, G., Steinmann, H., 1985, S. 401 ff.; Schreyögg, G., Steinmann, H., 1987, S. 94 ff.; Hasselberg, F., 1989 (im Druck).

<sup>23)</sup> Vgl. Kap. 2.2 sowie Abb. 1.

<sup>24)</sup> Vgl. Kap. 2.2.

<sup>25)</sup> Vgl. zum folgenden ausführlicher z. B. Koontz, H., O'Donnell, C., Wehrich, H., 1984.

Abbildung 4: Personalführung im Managementprozeß



Dezentralisation von Verantwortung etc. Die operative *Personalführung* muß dann – entsprechend den Grundsatzentscheidungen der strategischen Personalführung und den Anforderungen des operativen Stellengefüges – die fortwährende Ausstattung mit geeigneten Mitarbeitern sicherstellen. Hier geht es um die konkrete Ausgestaltung und Handhabung aller personalwirtschaftlichen Instrumente und Maßnahmen. Wenn durch Organisation und Personalführung die mehr strukturellen Voraussetzungen für den Aufgabenvollzug geschaffen sind, muß die Ausführung der Arbeiten und ihre zieladäquate Steuerung in der jeweiligen Arbeitssituation veranlaßt werden. Dies ist Aufgabe der Managementfunktion *Leitung*. Der Vorgesetzte hat hier im Rahmen seiner Lokomotions- und Kohäsionsfunktion<sup>26)</sup> zu motivieren, zu kommunizieren und zu überwachen. Die letzte Phase der so konzipierten Abfolge der Management-Funktionen ist dann die operative (Feedback-)Kontrolle. Sie nimmt die Vorgaben der operativen und strategischen Planung zum Maßstab für die Beantwortung der Frage, ob der effiziente Vollzug der Strategie gelungen ist.

Aus der oben vorgeschlagenen Deutung strategischer Planung als einen hochselektiven Akt zur Bewältigung von Komplexität und Ungewißheit ergibt sich für den Bezugsrahmen als dritte Funktion die Notwendigkeit der Kompensation der mit der Selektion verbundenen Risiken. Die Aufgabe der *Sicherungsfunktion* (S) liegt mithin darin, das Selektionsrisiko unternehmerischen Handelns durch die Identifikation von Bestandsbedrohungen zu kompensieren. Die Kernfunktion der Sicherung ist die strategische Kontrolle. Sie ist im Grundsatz als ein ungerichteter strategischer Überwachungsprozeß zu denken<sup>27)</sup>, der parallel zur Strategiegenerierung und -implementation verläuft, um jederzeit strategische Umsteuerungsnotwendigkeiten anzeigen zu können („Feedforward-Kontrolle“).

Die Kurzcharakteristik der drei grundlegenden Funktionen (G), (D) und (S) im revidierten Managementprozeß erlaubt es nun, zentrale *Spannungsfelder* der Unternehmensführung zu thematisieren: Das Spannungsfeld zwischen „*Selektion und Kompensation*“, wie es für das Verhältnis von strategischer Planung und strategischer Kontrolle typisch ist, äußert sich z. B. darin, daß im Rahmen der Strategiegenerierung eine frühzeitige, risikobereite und chancenorientierte Schließung des Entscheidungsfeldes zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen erstrebenswert erscheint, während man im Rahmen der strategischen Kontrolle versucht, den Blick für etwaige Bedrohungen offen zu halten und so eher zu einem vorsichtigen, risikobegrenzenden und reaktiven Verhalten am Markt neigt<sup>28)</sup>. Die Steuerlast der strategischen Kontrolle wird – so verstanden – um so größer, je risikoreicher die Selektion der Planung ausfällt.<sup>29)</sup>

Das zweite Spannungsfeld ist in Abbildung 4 durch *Abstraktion und Konkretion* gekennzeichnet, das sich im

<sup>26)</sup> Zu den Begriffen vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., 1987, S. 297.  
<sup>27)</sup> Wie andernorts gezeigt, lassen sich allerdings Spezialisierungsvorteile erzielen, wenn die globale Kompensationsfunktion teilweise ausdifferenziert wird. Nach unserem Vorschlag kommt man dann zu drei Kontrollaktivitäten. Neben die strategische Überwachung als globale Kernfunktion treten die Spezialfunktionen der strategischen Durchführungskontrolle und der strategischen Prämissenkontrolle. Vgl. dazu ausführlicher Schreyögg, G., Steinmann, H., 1985, S. 401 ff. und 1987, S. 94 ff.  
<sup>28)</sup> Zu denken wäre hier etwa auch an die breite Diskussion um die potentiellen „First-Mover“-Wettbewerbsvorteile; vgl. stellvertretend hierzu Porter, M., 1986, S. 239 ff.; Perillieux, R., 1987, S. 123 ff.; Liebermann, M. B., Montgomery, D. B., 1988.  
<sup>29)</sup> Vgl. hierzu auch den Vorschlag Ansoffs gemäß dem Risikogehalt der strategischen Planung entsprechende „Reaktionsbereitschaften“ im Unternehmen zu verankern; Ansoff, H. I., 1981, S. 242 ff.

Verhältnis von strategischer Grobplanung und operativer Feinsteuerung aufzut. Strategische Planung kann, weil die Zukunft nicht punktgenau antizipierbar ist, nur als Grobplanung ausgelegt werden. Daraus resultiert das Problem, daß die allgemeinen Maßnahmenpläne als Ergebnis der strategischen Planung immer wieder mit den konkreten Handlungssituationen der Gegenwart verknüpft werden müssen, um die Realisierung des strategisch Geplanten zu ermöglichen<sup>30</sup>). Dieses sog. „Übersetzungsproblem“ als ein Teilaspekt der hier anzusiedelnden Durchsetzungsproblematik gewinnt also dann einen besonderen Stellenwert, wenn man die Annahme aufgibt, operative Handlungsanweisungen ließen sich aus dem strategisch Gewollten einfach „quasimechanistisch“ ableiten. Vielmehr bedarf es eines äußerst kreativen Prozesses, um strategische Maximen zu „dechiffrieren“ und in operative Handlungsweisen zu überführen<sup>31</sup>).

Schließlich ist als drittes Spannungsfeld das zwischen „*Reflexion und Implementation*“ anzusprechen, das sich äußert im Verhältnis von der auf Problemschließung und definitives Handeln angelegten Strategiedurchführung einerseits und der auf Problemöffnung und kritisches Infragestellen der Durchführung angelegten Reflexion im Kontext strategischer Kontrolle andererseits. Dieses Spannungsfeld zielt damit auf die Schwierigkeit, die Distanz zum täglichen Handeln zu gewinnen, um die Reflexion über die Richtigkeit eben dieses Handelns im Lichte der Strategie möglich zu machen, umgekehrt aber nicht in Dauerreflexionen zu verfallen, die am Ende jegliches Handeln ganz aus dem Auge verlieren.

In Abbildung 4 ist auch angedeutet, daß sich die eben skizzierten Antinomien als Ausdifferenzierungen des grundlegenden Spannungsverhältnisses zwischen strategischem und operativem Management interpretieren lassen. Demnach ist das strategische Management mit der Generierungs- und Sicherungsfunktion eher innovationsorientiert. Die qualitative Struktur dieser beiden Funktionen bestimmt darüber, ob rechtzeitig vielversprechende Erfolgspotentiale identifiziert und aufgebaut werden. Hingegen ist die Struktur des operativen Managements mit der Durchführungsfunktion eher auf Routineprozesse ausgerichtet mit dem Ziel, auf der Grundlage des gegebenen Erfolgspotentials die Liquidität und Rentabilität der Unternehmung sicherzustellen<sup>32</sup>).

In Abbildung 4 tauchen schließlich die klassischen Managementfunktionen der Organisation, Personalführung und Leitung im Rahmen des strategischen Managements noch-

mals auf einer der Sicherung und Generierung vorgelagerten Ebene auf (s. Abbildung 4 oben). Die solchermaßen verstandene strategische Organisation, strategische Personalführung und strategische Leitung beziehen sich auf die Voraussetzungen, die in der Unternehmung geschaffen werden müssen, um die Informationsprozesse für die strategische Planung und die strategische Kontrolle effizient auszugestalten. Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Einsicht, daß die Informationsgewinnung und – bis zu einem gewissen Grade auch die Informationsverarbeitung – für strategische Zwecke *dezentral* angelegt werden müssen; nur dann kann die strategische Führung diejenigen Informationen generieren, die für die Antizipation der Zukunft in der Planung wie auch für die kritische Begleitung der Planung durch die strategische Kontrolle erforderlich sind<sup>33</sup>).

Die Dezentralisierung von Informationsgewinnung und -Verarbeitung bedingt organisatorische Strukturen und personalwirtschaftliche Regelungen, die die Mitarbeiter befähigen und motivieren, die erforderlichen Informationsaktivitäten mit zu tragen.

Genau auf dieser Ebene bewegt sich der *zweite Aspekt des Konzepts dualer strategischer Personalführung*. Hier werden für die Personalführung all die Fragestellungen relevant, die oben unter dem Aspekt der strategievorbereitenden, indirekten Prozeßsteuerung angedeutet wurden<sup>34</sup>). Ganz allgemein gesprochen geht es darum, auf die Schaffung solcher Potentiale hinzuwirken, die der Initiierung neuer und der kritischen Infragestellung alter strategischer Orientierungen dienen. Das beinhaltet etwa die Förderung des strategischen Denkens und der strategischen Wachsamkeit bei den Mitarbeitern durch die Entwicklung von Eigenschaften wie Kreativität, Kritikfähigkeit und -bereitschaft, Ambiguitätstoleranz, Autonomie, Mut, Lernbereitschaft, soziale Intelligenz und Zukunftsorientierung<sup>35</sup>). Es bedeutet ferner ein Überdenken von Anreiz- und Entgeltssystemen zur Belohnung innovativer Leistungen<sup>36</sup>), womit zugleich Inhalte der traditionellen Leistungsbeurteilung revisionsbedürftig werden.

### 3.4 Konsequenzen der Dualität strategischer Personalführung für die Gestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente

Die neue Konzeption des Managementprozesses und die Verortung der strategischen Personalführung darin macht deutlich, daß die duale Konzeption einer strategischen Personalführung nicht spannungsfrei gedacht werden kann. In ihr spiegeln sich vielmehr all die Antinomien wider, die im Managementprozeß im Verhältnis der drei Grundfunktionen zueinander angelegt sind<sup>37</sup>). Letztlich geht es dabei vor allem um das Spannungsverhältnis zwischen „Innovation und Routine“. Strategische Führung muß in Zeiten hoher Umweltturbulenz und des schnellen technischen Wandels auf Innovation setzen, um Wettbewerbsvorteile realisieren zu können. Das operative Management ist dagegen traditionellerweise auf den wirtschaftlichen Vollzug einer gegebenen Strategie verpflichtet; bei ihr geht es um die Wiederholung des Gleichen, die möglichst effiziente Ausführung der arbeitsteiligen Operationen und ihre kostengünstige Gestaltung. Die Tragweite dieses Spannungsfeldes impliziert, daß sich strategische Personalführung nicht darin erschöpfen kann, diesen dualen Charakter zu konstatieren, sondern es muß geprüft werden, ob und wie diese ambivalenten Anforderungen bei der *Gestaltung personalwirtschaftlicher Instrumente und Maßnahmen integrativ* zusammengeführt bzw. vermittelt werden kön-

<sup>30</sup>) Vgl. auch die obigen Ausführungen in Kap. 2.2 (4) zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für die strategiekritischen Dimensionen ihrer Tätigkeit.

<sup>31</sup>) Vgl. hierzu ausführlich Naumann, C., 1982, insbes. S. 51 ff., der in diesem Zusammenhang von einem „Bridging“-Problem spricht.

<sup>32</sup>) Zur Bedeutung der Steuerungsgrößen Liquidität, Rentabilität und Erfolgspotential für die strategische Unternehmensführung, vgl. Gälweiler, A., 1981, S. 85 f.

<sup>33</sup>) Zur Notwendigkeit der Dezentralität im Rahmen der strategischen Kontrolle vgl. Steinmann, H., Schreyögg, G., 1986, S. 751 ff.; zur Dezentralität im Rahmen der strategischen Planung vgl. z. B. die Überlegungen bei Link, J., 1986.

<sup>34</sup>) Vgl. Kap. 2.5.

<sup>35</sup>) Vgl. z. B. Evans, P., 1986, S. 158 ff.; Gebert, D., 1979; Berthel, J., 1982, S. 317 ff.; Morgan, G., 1988, S. 69 ff.; speziell auf die Erfordernisse der strategischen Kontrolle bezogen Steinmann, H., Schreyögg, G., 1986, S. 760 f.

<sup>36</sup>) Vgl. Bleicher, K., 1985, S. 26 f.

<sup>37</sup>) Es versteht sich von selbst, daß ähnliche Überlegungen wie für die Personalführung dann auch für die Funktionen „Organisation“ und „Leitung“ angestellt werden müssen; vgl. dazu Hasselberg, F., 1989 (im Druck).

nen<sup>38</sup>). So gesehen wäre es falsch, personalwirtschaftliche Instrumente auf eine Beseitigung der Widersprüche im Sinne eines „Entweder-Oder“ auszulegen. Vielmehr ist eine bewußte Implantation von Widersprüchen im Sinne eines „Sowohl-Als-Auch“ gefordert, um den ambivalenten Anforderungen Rechnung tragen zu können. Die Mitarbeiter müssen demnach befähigt und motiviert werden, einerseits Probleme nicht nur zu schließen, sondern auch zu öffnen und andererseits nicht ausschließlich im Sinne des Effizienzkriteriums („Are we doing the things right?“), sondern auch im Sinne des Effektivitätskriteriums („Are we [still] doing the right things?“) zu handeln<sup>39</sup>). Für die Gestaltung der Leistungsbeurteilung hieße dies dann z. B., daß sie nicht – wie bisher – ausschließlich auf die Strategieimplementierung gerichtet sein darf, sondern auch solche leistungsrelevanten Eigenschaften und Verhaltensweisen in die Beurteilung aufnehmen muß, die eher auf die erfolgreiche Neukonzipierung der Strategie zielen. Im Rahmen der Beurteilung müßten dann für die Durchführung der Strategie Eigenschaften honoriert werden, die auf Pünktlichkeit, Qualität und Quantität im Aufgabenvollzug gerichtet sind; es müßten aber auch innovative Aktivitäten, wie die Entdeckung der Weiterleitung strategiekritischer Informationen über externe und/oder interne Umweltveränderungen (z. B. in bezug auf das Wettbewerber- und Kundenverhalten oder die Ressourcenausstattung) gewürdigt werden<sup>40</sup>). Ähnliche Überlegungen lassen sich dann auch für die anderen personalwirtschaftlichen Instrumente anstellen.

Neben diesen rein *immanenten* Überlegungen im Rahmen der personalwirtschaftlichen Gestaltungsmaßnahmen wäre auch zu prüfen, ob es nicht durch *externe* Entwicklungen zu einer Entspannung bzw. leichteren Vermittlung der unterschiedlichen Anforderungen von Innovation und Routine kommen könnte. So eröffnen technologische Entwicklungen die Option für eine Reintegration von Funktionen und eine größere Flexibilität im Rahmen der Durchführung und deuten somit darauf hin, daß auch das operative Management und damit die operative Personalführung in Zukunft mehr auf diejenigen Qualifikationen setzen müssen, die ebenso für das strategische Mitdenken der Mitarbeiter relevant sind<sup>41</sup>).

Unabhängig von diesen möglichen Entwicklungsperspektiven fällt der Personalwirtschaftslehre in Zukunft die wichtige Aufgabe zu, die Einflüsse ihrer Instrumente im Kontext von Strategiegenerierung und -Sicherung einerseits und von Implementationsmanagement andererseits weiter zu erforschen; erst wenn diese Dualität explizit in der Personallehre thematisiert wird, wird es gelingen, die Lehre stärker auf die zukünftigen Ansprüche der Praxis auszurichten.

## Literaturverzeichnis

Ackermann, K.-F., A Contingency model of HRM-Strategy, in: Lattmann, C. (Hrsg.), Personalmanagement und Strategische Unternehmensführung, Würzburg 1987, S. 65-83.

<sup>38</sup>) Vgl. in diesem Sinne auch Morgan, G., 1988, S. 44 f.; Gruppe, G., 1985, S. 336 f.; Müller, W., 1983, S. 517.

<sup>39</sup>) Zur Unterscheidung von „Doing things right“ (Effizienz) und „Doing the right things“ (Effektivität) vgl. Hofer, C. W., Schendel, D., 1978, S. 2.

<sup>40</sup>) Vgl. hierzu auch die Überlegungen bei Becker, F., 1987, S. 162.

<sup>41</sup>) Vgl. dazu Morgan, G., 1988, S. 64 f.; Piore, M. E., Säbel, Ch. F., 1985; Staudt, E., 1986, hier insbes. S. 421 ff.; Walton, R., Susman, G., 1987; Ridder, H. G., 1988; Steinmann, H., Löhr, A., 1987, S. 36 f.

Ackermann, K.-F., Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis, in: Glaubrecht, H., Wagner, D. (Hrsg.), Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg i. B., 1987, S. 39-68.

Albers, H. H., Principles of Management, 3. Aufl., New York et al. 1969.

Ansoff, H. L., Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung – Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Planung und Kontrolle, München 1981, S. 233-264.

Becker, F., Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management, 2. Aufl., Bergisch-Gladbach 1987.

Becker, F., Zur Ausgestaltung eines strategisch-orientierten Anreizsystems, in: ZfO, 1987, 56. Jg., H. 3, S. 159-164.

Berthel, J., Innovationsorientierung von Unternehmensführung und Personal-Management, in: BFuP, 1982, H. 4, S. 302-322.

Bleicher, K., Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen, in: ZfO, 1985, 54. Jg., H. 1, S. 21-27.

Bower, J., Managing the resource allocation process, Boston 1970.

Butler, J. E., Human resource management as a driving force in business strategy, in: Journal of General Management, 1988, Vol. 13, No. 4, S. 88-102.

Chakravarthy, B. S., Zajac, E. J., Tailoring incentive systems to a strategic context, in: Planning Review, 1984, Vol. 12, No. 11, S. 30-36.

Christensen et al., Business policy: Text and Cases, 5th ed. Homewood (Ill.) 1982.

Dyer, L., Strategic Human Resources, Management and Planning, in: Rowland, K., Ferris, G. (Hrsg.), Research in Personnel and Human Resources Management, London 1985, S. 1-30.

Easterby-Smith, M., Davies, J., Developing strategic thinking, in: Long Range Planning, 1983, Vol. 16, No. 4, S. 39-48.

Evans, P., The Strategic Outcomes of Human Resource Management, in: Human Resource Management, 1986, Vol. 25, S. 149-167.

Fombrun, C. J., Laud, R. L., Strategic issues in performance appraisal, in: Personnel, 1983, Vol. 60, No. 6, S. 23-31.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A. (Hrsg.), Strategic human resources management, New York 1984.

Gabele, E., Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur, in: ZfO, 1979, H. 4 S. 181-190.

Gälweiler, A., Strategische Unternehmensplanung, in: Steinmann, H. (Hrsg.), Planung und Kontrolle, München 1981, S. 84-101.

Gebert, D., Innovation. Organisationsstrukturelle Bedingungen innovatorischen Verhaltens, in: ZfO, 1979, S. 283-292.

Gerstein, M., Reismann, H., Strategie Selection: Matching Executives to Business Conditions, in: Sloan Management Review, 1983, H. 2, S. 33-49.

Golden, K. A., Ramanujam, V., Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Process, in: Human Resource Management, 1985, Vol. 24, No. 4, S. 429-452.

Gruppe, G., Personalpolitische Zielsetzungen und Handlungsstrategien zur Steuerung des technologischen Wandels, in: ZfO, 1985, 54. Jg., H. 5-6, S. 335-338.

Gupta, A., Matching Managers to Strategies: Point and Counterpoint, in: Human Resource Management, 1986, Vol. 25, No. 2, S. 215-234.

- Hagen, R., Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung, Spardorf 1985.
- Hahn, D., Integrierte Organisations- und Führungskräfteplanung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung, in: Jacob, H. (Hrsg.), Strategisches Management 1., Wiesbaden 1982, S. 89-111.
- Hall, D. J., Saias, M. A., Strategy follows Structure, in: Strategie Management Journal, 1980, Vol. 1, No. 2, S. 149-163.
- Hambrick, D. C., Strategie awareness within topmanagement teams, in: Strategie Management Journal, 1981, Vol. 2, No. 3, S. 263-279.
- Hasselberg, F., Strategische Kontrolle im Rahmen strategischer Unternehmensführung, Frankfurt a. M. et al. 1989 (im Druck).
- Hendry, C., Pettigrew, A., The Practice of Strategie Human Resource Management, in: Personnel Review, 1986, Vol. 15, No. 5, S. 3-8.
- Hinterhuber, H. H., Popp, W., Strategische Führungskompetenz, in: Die Unternehmung, 1987, 41. Jg., Nr. 5, S. 327-340.
- Hinterhuber, H. H., Strategiegerechte Personalentwicklung, in: Wunderer, R. (Hrsg.), Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift für G. Fischer, Berlin 1979, S. 147-169.
- Hofer, C. W., Schendel, D., Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul 1978.
- Koontz, H., O'Donnell, C., Wehrich, H., Management, 8. Aufl., New York et al. 1984.
- Krulis-Randa, J. S., Strategie und Personalmanagement, in: Management Forum, 1986, 6. Jg., H. 1/2, S. 3-12.
- Laukamm, T., Walsh, I., Strategisches Management von Human-Ressourcen, in: Arthur D. Little, Management im Zeitalter der Strategischen Führung, Wiesbaden 1985, S. 81-100.
- Lawler, E., The Strategie Design of Reward Systems, in: Fombrun, C. et al. (Hrsg.), Strategie Human Resource Management, New York u. a. 1984, S. 127-147.
- Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., Strategie Human Resources Management. A Review of the Literature and a proposed Typology, in: Academy of Management Review, 1988, H. 3, S. 454-470.
- Liebermann, M. B., Montgomery, D. B., First-Mover Advantages, in: Strategic Management Journal, 1988, Vol. 9, No. 1, S. 41-58.
- Link, J., Strategische Planung – zentral oder dezentral?, in: IO Management-Zeitschrift, 1986, 55. Jg. Nr. 9, S. 397-400.
- Lyles, M. A., Formulating strategic problems, in: Strategie Management Journal, 1981, Vol. 2, No. 1, S. 61-75.
- Manzini, A., Gridley, J., Integrating Human Resources and Strategie Business Planning, New York 1986.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Organizational strategy, structure and process, New York 1978.
- Morgan, G., Riding the Waves of Change, Developing Managerial Competencies for a turbulent World, San Francisco 1988.
- Müller, W., Thesen zur Neuorientierung der Personalpolitik, in: DBW, 1983, 43. Jg. H. 4, S. 515-523.
- Naumann, C., Strategische Steuerung und integrierte Unternehmensplanung, München 1982.
- Perillieux, R., Der Zeitfaktor im strategischen Technologiemanagement, Berlin 1987.
- Piore, M. E., Säbel, Ch. F., Das Ende der Massenproduktion, Berlin 1985.
- Porter, M., Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a. M. 1986 (übers. a. d. Engl.).
- Quinn, J. B., Logical incrementalism, Homewood/Ill. 1980.
- Ridder, H. G., Personalentwicklung und technischer Wandel, in: Personalwirtschaft, 1988, 15. Jg., H. 3, S. 119-126.
- Riekhof, H.-C., Strategieorientierte Personalentwicklung, in: Ders. (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, 2. erweiterte Auflage, Wiesbaden 1989, S. 49-75.
- Scholz, C., Zur Konzeption einer Strategischen Personalplanung, in: ZfbF, 1982, 34. Jg. H. 11, S. 979-994.
- Scholz, C., Personalmanagement, München 1989.
- Schreyögg, G., Steinmann, H., Strategie Control – A New Perspective, in: Academy of Management Review, 1987, Vol. 12, No. 1, S. 91-103.
- Schreyögg, G., Steinmann, H., Strategische Kontrolle, in: ZfbF, 1985, 37. Jg., H. 5, S. 391-410.
- Schreyögg, G., Unternehmensstrategie, Berlin-New York 1984.
- Staffelbach, B., Strategisches Personalmanagement, Bern-Stuttgart 1986.
- Staudt, E., Technische Entwicklung und soziale Innovationen - Dezentralisierung und Individualisierung, in: Ders., Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 412-433.
- Steinmann, H., Löhr, A., Unternehmensethik – Begriff, Problembestände und Begründungsleistungen, Diskussionsbeitrag Heft 35, Universität Erlangen-Nürnberg 1987.
- Steinmann, H., Hasselberg, F., Der Strategische Managementprozeß-Vorüberlegungen für eine Neuorientierung, in: ZfB, 1988, 58. Jg., H. 12, S. 1308-1322.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Führungslehre, 4. Aufl., Nürnberg 1987.
- Steinmann, H., Schreyögg, G., Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle, in: ZfbF, 1986, 38. Jg., H. 9, S. 747-765.
- Stonich, P. J., Using rewards in implementing strategy, in: Strategie Management Journal, 1981, Vol. 2, S. 345-352.
- Stonich, P. J., The performance measurement and reward system: Critical to strategic management, in: Organizational Dynamics, 1984, No. 3, S. 47-57.
- Szilagyi, A. D., Schweiger, D. M., Matching managers to strategies, in: Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 4, S. 626-637.
- Terry, G. R., Principles of Management, 3. Aufl., Homewood/ Ill. 1960.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., Devanna, A., Strategic human resource management, in: Sloan Management Review, 1982, H. 4, S. 47-61.
- Wallace, L. L., Something is taking its course: The stories of ten strategic decision processes. Diss. Harvard University 1983.
- Walton, R., Susman, G., Personalmanagement in der Fabrik der Zukunft, in: Harvard Manager, 1987, H. 4, S. 60-68.