

3 Strategie 2010

»Strategie« ist ein in der Praxis häufig verwendeter Begriff zur Charakterisierung grundlegender Gestaltungskonzepte. Deshalb ist der strategische Ansatz weniger eine theoriegeleitete Betrachtungsperspektive von Wissenschaftlern als eine Leididee für **Gestaltungsansätze** der Praktiker.⁹⁸

Zum Verständnis der IST- und SOLL-Situation sowie der zukünftigen Trends der Personalarbeit dürfen Personalstrategien nicht nur auf ihre **inhaltlichen Programme**, wie Zielgruppenorientierung oder Internationalisierung,⁹⁹ analysiert werden. Ebenso entscheidend ist das **konzeptionelle** Verständnis zu grundsätzlichen Fragestellungen, die den Rahmen der strategischen Programme abstecken. Sollen Personalstrategien aus Zielsetzungen anderer Unternehmensbereiche abgeleitet werden? Wie weit kann und soll sich das Personalmanagement selbst Ziele setzen? Welchen **Stellenwert** hat die Personalstrategie im Verhältnis zu anderen Funktionen – wie Marketing oder Beschaffung – oder zur gesamten Unternehmensstrategie? Die Ergebnisse der Umfrage zu diesen Fragen werden in Kapitel 3.1 besprochen.

Die größte Veränderung der inhaltlichen Programme erwarten die Befragten bei der **Förderung des Mitunternehmertums** und der **internen Kundenorientierung** (vgl. Abbildung 20).¹⁰⁰

Die **Orientierung an internen Kunden** ist mit dem Konzept »**Mitunternehmertum**« verbunden. Für die Konzeption der Personalarbeit ist dieses Programm bedeutsam, weil es die unternehmensstrategischen Aufgaben des Personalmanagements herausstellt und die Personalstrategie in der Unternehmensleitung aufwertet. Die Befragten geben beiden Programmen hohe Bedeutung und erkennen großen Handlungsbedarf beim Mitunternehmertum (vgl. Kapitel 3.2).

98 Vgl. Klimecki/Gmür 2006, S. 349

99 Vgl. Kapitel 4 Programme 2010

100 Frage: »Bitte beurteilen Sie, welche Bedeutung die folgenden strategischen Ausrichtungen heute und im Jahr 2010 haben.« Zur Auswahl standen mehr Möglichkeiten als in Abbildung 20 aufgeführt sind. Diese werden später in Kapitel 4 Programme 2010 besprochen.

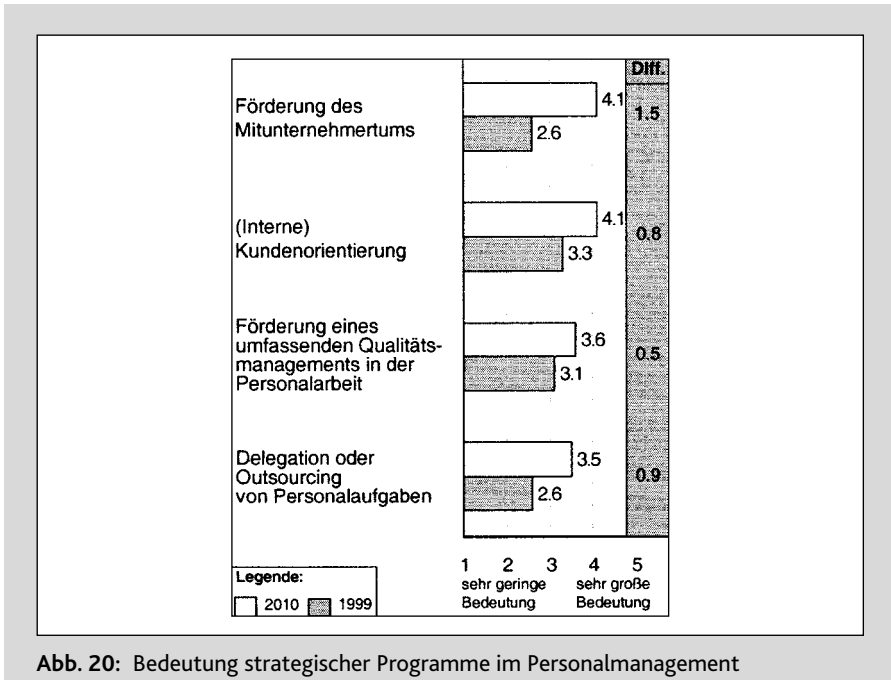


Abb. 20: Bedeutung strategischer Programme im Personalmanagement

Die ebenfalls hoch bewerteten Programme »**Qualitätsmanagement der Personalarbeit**« und »**Outsourcing von Personalaufgaben**« beantworten auch die Frage nach dem Beitrag des Personalmanagements für die **Wertschöpfung des Unternehmens** (vgl. Kapitel 3.3).

3.1 Unternehmensstrategische Integration

3.1.1 Ergebnisthesen

19. **Unternehmerische Orientierung überlagert Ökonomisierung:** Zurzeit dominiert die Anpassung von Organisation und Personal an veränderte Rahmenbedingungen. Kostensenkung, Rationalisierung und Flexibilisierung sind die zentralen Schlagworte. Allerdings werden die Grenzen einseitiger Ökonomisierung zunehmend erkannt. Wegen schwierigerer Wettbewerbsbedingungen müssen die unternehmerischen Potentiale breiter Belegschaftsschichten gezielt gefördert und genutzt werden.
20. **Neugewichtung strategischer Schwerpunkte:** Unter dem Einfluss steigender Umweltdynamik wird das Tätigkeitsfeld des Personalmanagements verstärkt durch neuartige, risikobehaftete Aktivitäten charakterisiert. Dies fordert, Umweltentwicklungen kontinuierlich zu analysieren.
21. **Die Personalstrategie wird Teil der Unternehmensstrategie:** Bei steigender Bedeutung von Human Ressourcen und HRM werden Unternehmens- und Personalstrategie zunehmend integriert.

3.1.2 Einführung

Das erste **Konzept zur Unternehmensstrategie** wurde in den frühen 60er Jahren von *K. R. Andrews* und *C. R. Christensen* an der Harvard Business School entwickelt. Ziel war, das auf Funktionen wie Marketing oder Produktion beschränkte Managementdenken umfassend zu erweitern, um diese Bereiche untereinander und zum externen Umfeld in Beziehung zu setzen.¹⁰¹

Schwerpunkte der weiteren Entwicklung bildeten »**Branchenattraktivität**«¹⁰² und Konzepte der **industriellen Ökonomie**. »Mitte der 80er Jahre rückten **Wettbewerbsvorteile** und **strategische Erfolgspositionen** der Unternehmen ins Zentrum und Ende der 80er Jahre lenkten *C. K. Prahalad* und *G. Hamel* die Aufmerksamkeit auf die **Kernkompetenzen**.«¹⁰³

101 Vgl. Montgomery/Porter 1996, S. XII

102 Vgl. Porter 1992

103 Lombriser/Abplanalp 1997, S. 5f. (Hervorhebungen d.V.)

Wir verstehen unter »**(Personal-)Strategie**« die systematische Verknüpfung wertfundierter Ziele mit geeigneten Maßnahmen. Von **mitarbeiterbezogenen Unternehmenszielen** wird die Personalpolitik beeinflusst, wobei die Personalstrategie Wege zur Erreichung der Unternehmensziele und geeignete Instrumente festlegt.¹⁰⁴ Damit bezieht sich der Strategiebegriff auf formale und inhaltliche sowie rationale und emotionale Aspekte.¹⁰⁵

Dass der **Ressource »Personal«** unternehmensstrategische Bedeutung beigemessen wird, war in der historischen Entwicklung der Personalstrategie nicht selbstverständlich. Die Rolle des Personals veränderte sich aber. Idealtypisch können fünf **Entwicklungslinien** unterschieden werden, die seit 1950 für die Personalstrategie von unterschiedlicher Bedeutung waren (vgl. Abbildung 21):¹⁰⁶

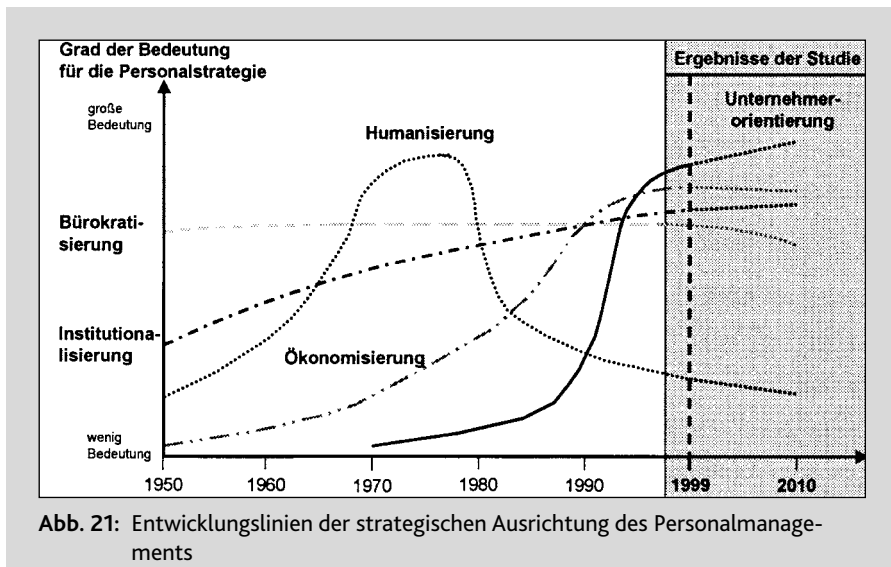


Abb. 21: Entwicklungslinien der strategischen Ausrichtung des Personalmanagements

- **Bürokratisierung:** Bis Anfang der 60er Jahre wurde Personal kaum in die Strategiefindung einbezogen. Mitarbeiter wurden »als Instrument zur Erreichung von Zwecken (Werten) in der Umwelt begriffen. (...) Damit reduzierte sich die Leistung des Personalwesens auf die Bereitstellung gesunder und möglichst billiger Arbeitskräfte, die, sofern Fachkenntnisse notwendig« waren, »ganz konkrete Berufsfertig-

104 Vgl. Wunderer 2007, S. 195

105 Vgl. Lombriser/Abplanalp 1997, S. 21

106 Vgl. für die folgenden Ausführungen Wunderer 1989, Wunderer/Kuhn 1995, S. 16

keiten aufweisen«¹⁰⁷ mussten. Die Aufgabe des Personalressorts beschränkte sich auf **Verwaltung**, die im Wesentlichen kaufmännische Bestandspflege der »Personalkonten« und damit administrative und operative Funktionen umfasste. Dieser einseitige Fokus reichte damals noch, weil Personal und Arbeitsmarkt die Verfolgung der Unternehmensziele selten behinderten. Personalverwaltung bleibt auch weiterhin eine Aufgabe der Personalabteilung, deren Bedeutung allerdings in jüngster Zeit rückläufig wird.

- **Institutionalisierung: Mitte der 60er Jahre** wurde der Begriff »Personalmanagement« begründet,¹⁰⁸ mit dem sich auch eine Emanzipation des Produktionsfaktors »Personal« gegenüber anderen Ressourcen verband. Mitarbeiter spielten aufgrund der zunehmenden Dynamisierung und Komplexität der Umwelt bei der Formulierung von Strategien eine wesentlichere Rolle. Diese Entwicklung und die zunehmende Komplexität anderer Umwelten begründeten ein verändertes Verständnis von der Personalarbeit. Ziel war es, das **Personal** an die komplexeren organisatorischen Anforderungen **anzupassen**. Dafür wurde Personalarbeit zentralisiert, die Personalverantwortlichen wurden professioneller ausgebildet und die Personalfunktionen spezialisiert. Neben den Kernfunktionen Verwaltung, Einstellung, Einsatz, Entgeltfindung, juristische Konfliktregelung, wurde die qualitative Sozialpolitik (Bildung, Freizeit, Arbeitsplätze) ausgebaut. Personalmanagement kann sich in Großunternehmen zunehmend auch strategisch behaupten. Die **Institutionalisierung** der Personalarbeit wurde durch die Gründung von Berufsvereinigungen, wie die Schweizerische Gesellschaft für Personal-Management und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung, gefördert.
- **Humanisierung:** Starke Impulse, Organisationen menschenfreundlicher zu gestalten, gingen **ab ca. 1970** von der **amerikanischen Human-Relations-Bewegung** aus.¹⁰⁹ Zentraler Schlüsselfaktor war der Mensch mit seinen Gefühlen, Bedürfnissen und Werten. Es waren primär die »weichen« Schlüsselfaktoren der Mitarbeiterführung, menschenfreundliche Arbeitsbedingungen und ein gutes Betriebsklima, denen die Human Relations-Bewegung die allergrößte Bedeutung beimaß.¹¹⁰ Das europäische Personalmanagement änderte die Perspektive von der Anpassung des Personals an organisatorische Anforderungen hin zu einer **Anpassung der Organisation an Mitarbei-**

107 Remer 1997, S. 402 (Hervorhebung d.V.)

108 Vgl. Calhoun 1964; Remer 1978; Berthel 1995

109 Vgl. Walter-Busch 1996, S. 11

110 Vgl. Walter-Busch 1996, S. 61

ter. Mitarbeiterorientierung, kooperative Führung und Humanisierung der Arbeit waren zentrale Schlagworte, Mitarbeiterzufriedenheit fungierte als ein Oberziel.¹¹¹ Um dieses Ziel umzusetzen, wurden Personalressorts in der Geschäftsleitung, Personalstäbe und Mitarbeitervertretungen ins Leben gerufen. Die veränderten Rahmenbedingungen erschwerten jedoch eine einseitige humane Orientierung. Die Bedeutung dieser Entwicklungslinie nahm stark ab, zumal viele Humanisierungsprogramme dann doch von technischen Bereichen initiiert und realisiert wurden.

- **Ökonomisierung:** Ab den 80er Jahren dominierte zunehmend die Ökonomisierung als strategische Ausrichtung der Personalarbeit. Vom Marktdruck getrieben wurden jetzt **beide Faktoren, »Organisation« und »Personal«, an veränderte Rahmenbedingungen nach Aspekten der Wirtschaftlichkeit angepasst.** Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitskräfte, Rationalisierung des Entwicklungspotentials, Aufbau quantitativer und freiwilliger Personalleistungen und Orientierung auf Freisetzungspolitik sind dabei zentrale Aspekte. Damit änderte sich auch das **Verhältnis der Personal- zur Unternehmensstrategie.** Wegen häufiger und internationaler Stellenwechsel sowie einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften,¹¹² konnten Unternehmen ihre strategischen Ziele nicht unabhängig vom Arbeitsmarkt realisieren. Dies förderte eine eigenständige Personalstrategie und ihre Integration in die Unternehmensstrategie.¹¹³ »Strategisch« meint dabei den Bezug auf die Unternehmensstrategie, insb. auf die Produkt/Markt-Strategie,¹¹⁴ was sich in einer zunehmenden **Integration** der Schwerpunkte »Ökonomisierung«, »Institutionalisierung« und »Verwaltung« widerspiegelt. Gemeinsam bieten sie Grundlagen einer ganzheitlichen und marktorientierten Strategie.
- **Unternehmerische Orientierung:** Kundenorientierung, Globalisierung Informationstechnologien stellen Unternehmungen vor neue Herausforderungen.¹¹⁵ Wollen diese im Wettbewerb bestehen, müssen sie Freiräume für ihre organisatorischen Einheiten sichern und eine horizontale Integration der Einzelaktivitäten schaffen.¹¹⁶ Zudem müssen die Ziele und Strategien des Personalmanagements vertikal in die

111 Vgl. Hinterhuber 1989, S. 63

112 Vgl. Remer 1997, S. 403f.

113 Vgl. Remer 1997, S. 406

114 Vgl. Remer 1997, S. 406

115 Vgl. Kapitel 2.1 Wirtschaft und Kommunikationsgesellschaft und 2.2 Politik/Gesetzgebung

116 Vgl. Müller-Stewens/Scholl 1997, S. 123

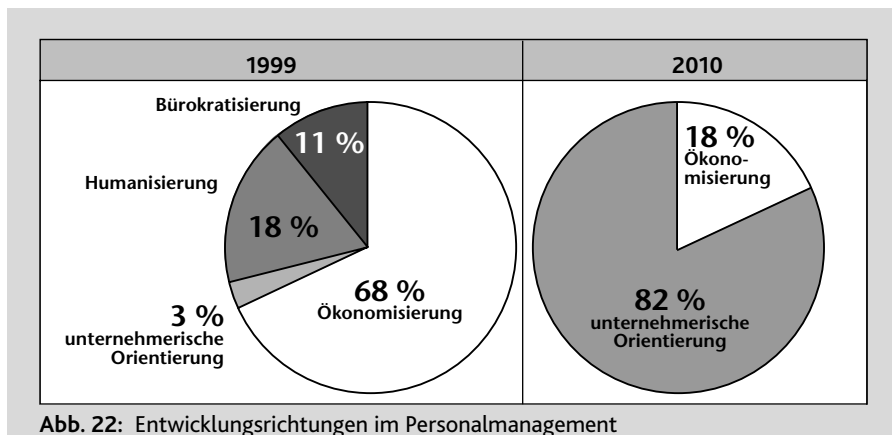
Unternehmenspolitik und in die einzelnen Aufgabenfelder der Führungskräfte und Mitarbeiter integriert werden. Damit wird auch Selbstorganisation bedeutsamer.¹¹⁷ Das Personalmanagement muss sich in unternehmerischer Selbstverantwortung auf die Unternehmensstrategie und auf die relevanten Märkte ausrichten.¹¹⁸ Dies förderte auch die Entwicklung eines eigenständigen Transformationsansatzes »vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer«.¹¹⁹

3.1.3 Einzelergebnisse

Die empirische Untersuchung analysierte die strategische Ausrichtung des Personalmanagements sowie das Verhältnis von Unternehmens- und Personalstrategie.

Ergebnisthese 19: Unternehmerische Orientierung überlagert Ökonomisierung

Die Befragten wurden um eine Standortbestimmung des schweizerischen Personalmanagements gebeten (vgl. Abbildung 22).¹²⁰



117 Vgl. Remer 1997, S. 412

118 Vgl. Gomez/Rüegg-Stürm 1997, S. 140

119 Vgl. Wunderer 1994, 1999a, 2007

120 Frage: »Bitte geben Sie an, wo sich das Personalmanagement schweizerischer Groß- und Mittelbetriebe Ihrer Meinung nach heute und im Jahr 2010 mehrheitlich befindet. Bitte begründen Sie kurz die prognostizierte Entwicklung bis zum Jahr 2010.«

Nach ihrer Meinung zeichnet sich eine deutliche Entwicklung von der gegenwärtig dominierenden Ökonomisierung zur unternehmerischen Orientierung ab:

- Die Grenzen einseitiger Ökonomisierung werden zunehmend erkannt. Bis zum Jahr 2010 wird sich die Erkenntnis durchsetzen, dass die Human Ressourcen gerade in der Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft der zentrale Erfolgsfaktor in komplexen, dynamischen und hart umkämpften Märkten sind. Die Förderung von unternehmerischem Mitwissen, Mitdenken, Mithandeln und Mitverantworten wird daher im Zentrum der Personalmanagementaktivitäten stehen.
- Die Unternehmensspitze verstärkt den Druck auf das Human Resource Management, einen eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Auch dies ist im Kontext verschärfter Leistungsanforderungen infolge zunehmender Wettbewerbsintensivierung zu sehen.

Ergebnisthese 20: Neugewichtung strategischer Schwerpunkte

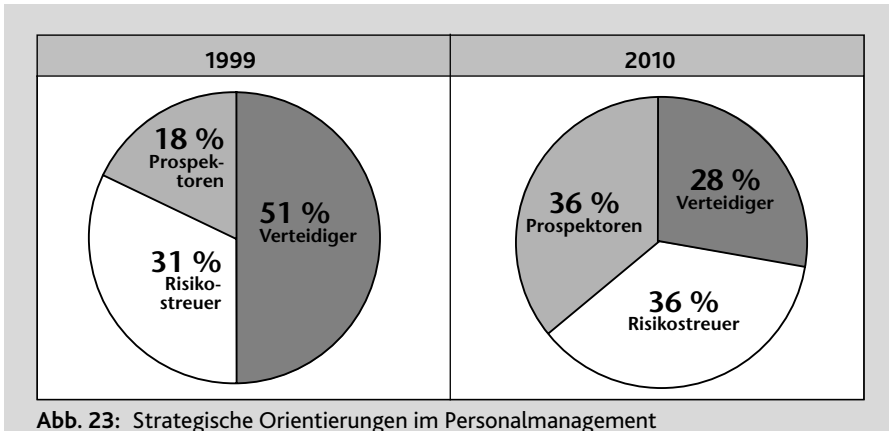
*Miles/Snow*¹²¹ unterscheiden drei Typen von Unternehmensstrategien, die auch auf das Personalmanagement übertragen werden können:

- **Verteidiger** sind Spezialisten in einem engen und stabilen Aufgaben-/ Funktionsbereich mit geringem Interesse an anderen Betätigungen.
- **Risikostreuer** operieren in unterschiedlichen Aufgaben-/ Funktionsbereichen und kombinieren stabile mit dynamischen, risikoreichen Aktivitäten.
- **Prospektoren** suchen ständig nach neuen Betätigungsmöglichkeiten. Sie beobachten neue Umfeldentwicklungen kontinuierlich.

Die Personalexperten sollten abschätzen, wie sich diese drei Strategietypen in der Unternehmenspraxis verteilen (vgl. Abbildung 23).¹²²

121 Vgl. Miles/Snow 1986

122 Frage: »Bitte schätzen Sie die Verteilung dieser Typen bei schweizerischen Unternehmen heute und im Jahr 2010 ein.«



Hierbei zeigt sich eine deutliche Parallele zur Vorhersage der dominierenden Entwicklungsrichtung. Mit zunehmender unternehmerischer Orientierung wird erwartet, dass das heute noch stark auf »Verteidigung« ausgerichtete Personalmanagement zukünftig vermehrt neue und risikobehaftete Aufgaben übernimmt und aktiv nach neuen Betätigungsfeldern Ausschau hält. Um rasch und adäquat zu reagieren, wird eine kontinuierliche und systematische Beobachtung des Umfeldes nötig.

Wenngleich die bewährte »Verteidigungs-Strategie« an Bedeutung verliert, behauptet sie ihre Daseinsberechtigung. Insgesamt werden 2010 alle drei Strategietypen fast gleichgewichtig vertreten sein.

Ergebnisthese 21: Die Personalstrategie wird Teil der Unternehmensstrategie

Unternehmens- und Personalstrategie können in unterschiedlicher Beziehung zueinander stehen.¹²³ Nach Ansicht der Befragten verteilen sich die unterschiedlichen Konstellationen wie folgt (vgl. Abbildung 24).¹²⁴

¹²³ Vgl. Scholz 2000, S. 91ff.

¹²⁴ Frage: »Bitte geben Sie an, welche der nachfolgenden vier Möglichkeiten in schweizerischen Unternehmen heute und im Jahr 2010 dominiert.«

Beziehung zwischen der Unternehmens- und Personalstrategie	Häufigkeitsverteilung		Differenz
	1999	2010	
• Personalstrategie und Unternehmensstrategie sind unabhängig voneinander	11 %	4 %	-7 %
• Die Personalstrategie folgt der Unternehmensstrategie	70 %	15 %	-55 %
• Die Unternehmensstrategie folgt der Personalstrategie	0 %	0 %	0 %
• Die Personalstrategie ist Teil der Unternehmensstrategie	19 %	81 %	62 %

Abb. 24: Beziehungsmuster zwischen Unternehmens- und Personalstrategie

Nach Meinung der meisten Experten werden Unternehmens- und Personalstrategie zunehmend integriert. Dazu trägt wachsendes Bewusstsein für die Bedeutung von Human Ressourcen und Personalmanagement¹²⁵ bei.

125 Vgl. Kapitel 2.3 Gesellschaftliche Werte

3.2 Förderung des internen Unternehmertums

3.2.1 Ergebnisthesen

22. **Interne Markt- und soziale Netzwerksteuerung als zukünftige Steuerungskonfiguration:** Die heute noch dominierenden Steuerungskonzepte »Hierarchie« und »Bürokratie« werden zukünftig zugunsten von »Markt« und »sozialem Netzwerk« auf ein mittleres Maß reduziert. Damit verbessern sich die strukturellen Bedingungen für internes Unternehmertum entscheidend.
23. **Zunehmender Anteil unternehmerisch qualifizierter und motivierter Personen:** Unter dem Einfluss veränderter Ausbildungskonzepte und Rollenanforderungen sowie infolge gezielter betrieblicher Förderung ist auch mit einer Verbesserung der personellen Realisierungsvoraussetzungen zu rechnen.
24. **Entfaltungsspielraum, Weiterbildung und Aufgabenvielfalt werden für die Gewinnung unternehmerisch kompetenter Personen zentral:** Dieser Trend ist mit aktuellen Tendenzen in den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verbunden.
25. **Unternehmerische Schlüsselkompetenzen werden Kriterien der Personalauswahl:** Bedeutung und Verwendung von Sozial-, Gestaltungs- und Umsetzungskompetenz im Rahmen der Personalauswahl nehmen stark zu.
26. **Keine spezifischen Instrumente zur Auswahl von Mitunternehmern:** Klassische Auswahlinstrumente – insb. Vorstellungsgespräch, Assessment Center und Referenzen – eignen sich auch für die Diagnose unternehmerischer Kompetenz.
27. **Starke Effekte durch transformationale Führung:** Von drei diskutierten Führungsstilen fördert die transformationale, werteverändernde Führung das unternehmerische Denken und Handeln am stärksten.