

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Band 117

Strategische Personalführung

**Entwicklung eines integrativen
Managementkonzepts**

Von

Matthias H. Schneck



Duncker & Humblot · Berlin

MATTHIAS H. SCHNECK

Strategische Personalführung

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xaver Bea

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese

Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün

Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt

Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger

Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck

Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski

Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann

Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo

Universität Bayreuth

Band 117

Strategische Personalführung

Entwicklung eines integrativen
Managementkonzepts

Von

Matthias H. Schneck



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Schneck, Matthias H.:

Strategische Personalführung : Entwicklung eines integrativen Managementkonzepts /

von Matthias H. Schneck. – Berlin : Duncker und Humblot, 2000

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 117)

Zugl.: Tübingen, Univ., Diss., 1999

ISBN 3-428-09943-5

Alle Rechte vorbehalten

© 2000 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-09943-5

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☉

I this infer,
That many things,
Having full reference to one consent,
May work contrariously;

As many arrows, loosed several ways,
Fly to one mark;
As many ways meet in one town;
As many fresh streams meet in one salt sea;
As many lines close in the dial's centre;

So may a thousand actions, once afoot,
End in one purpose; and be all well borne
Without defeat.

Shakespeare, Henry V., 1-2

Geleitwort des Herausgebers

In den letzten Jahren haben Fragen der Integration auf der Ebene der strategischen Unternehmensführung in Wissenschaft und Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen. Auf dem Gebiet der Personalwirtschaft nimmt sich das Human Resource Management dieser strategischen Problemstellung an. In jüngster Zeit wird darüber hinaus nachhaltig eine ökonomische Fundierung personalwirtschaftlicher Forschung und Konzepte gefordert.

Das in der vorgelegten Untersuchung entwickelte Konzept zur Integration personalwirtschaftlicher Gestaltungsaufgaben verknüpft beide Aspekte. Nach einer gründlichen Analyse insbes. englischsprachiger personalwirtschaftlicher Forschungsbeiträge werden zentrale Schwachpunkte bisheriger Konzeptionen herausgearbeitet und Anforderungen an die Weiterentwicklung neuer Konzepte definiert. Auf dieser Basis werden die konzeptionellen Teilelemente – Ziele, Aufgaben, Instrumente und Strukturen – eines personalwirtschaftlichen Managementkonzepts abgeleitet. Unter Berücksichtigung auftretender Wirkungszusammenhänge wird daraus sukzessive ein integratives Gesamtkonzept entwickelt. Die Gestaltungsorientierung des Konzepts kommt besonders dadurch zum Ausdruck, daß für alle Teilschritte Maßnahmenoptionen und Strategieelemente herausgearbeitet werden. Durch die Verknüpfung mit den Ansätzen zu den internen Arbeitsmärkten gelingt dem Verfasser sowohl die Erarbeitung eines schlüssigen Strategieansatzes für die Personalwirtschaft als auch die Einbeziehung traditioneller und neuerer Theoriebeiträge in den konzeptionellen Gesamtrahmen.

Als Ergebnis legt der Verfasser einen geschlossenen konzeptionellen Ansatz für die strategische Personalführung vor. Mit ihm wird eine solide Basis für die ganzheitliche und ökonomisch orientierte Behandlung personalwirtschaftlicher Problemstellungen bereitgestellt. Darüber hinaus liefert die Arbeit wichtige Anregungen für die Weiterentwicklung personalwirtschaftlicher Maßnahmen und für die konzeptionelle Gestaltung empirischer Studien.

Ich wünsche dieser systematischen und innovativen Arbeit eine große Beachtung in den personalwirtschaftlichen Fachkreisen.

Tübingen, Januar 2000

Marcell Schweitzer

Vorwort

Mit der Entwicklung von Ansätzen des Human Resource Management wird in verstärktem Maße eine bessere Abstimmung und strategische Ausrichtung der Personalwirtschaft angeregt. Dies trägt dem steigenden Einfluß der Mitarbeiter auf die Wettbewerbsposition der Unternehmung besonders Rechnung. Die gleichzeitig einsetzende Diskussion der Ansätze macht eine Reihe von Schwachpunkten im konzeptionellen Bereich deutlich, die bisher nicht überzeugend behoben sind. Darüber hinaus wird in den letzten Jahren eine stärkere „ökonomische“ Fundierung der Personalwirtschaft gefordert. Hierbei sollen Wettbewerbskonsequenzen personalwirtschaftlicher Maßnahmen deutlicher herausarbeitet und die dazu notwendigen Wirkungsaussagen theoretisch fundiert werden.

Das entwickelte Konzept zur Integration personalwirtschaftlicher Gestaltungsaufgaben greift diese Problemstellung auf. Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Ansätzen zur Weiterentwicklung der Personalwirtschaft im englischsprachigen Raum läßt gerade die konzeptionelle Fundierung besonders notwendig erscheinen. In der Ausarbeitung des Konzepts kommt zunächst die Bemühung zum Ausdruck, eine Analogie zur konzeptionellen Behandlung anderer betriebswirtschaftlicher Teilbereiche herzustellen. Damit soll die fachlich-inhaltliche Integration übergreifender Teilprobleme im ökonomischen Gesamtzusammenhang erleichtert werden. Gleichzeitig wird die sachlogische Geschlossenheit bei der Behandlung des personalwirtschaftlichen Gegenstandsbereichs betont. Dies geschieht besonders im Hinblick auf die Kritik an der Konzeption empirischer Konfigurationsuntersuchungen, d. h. die Vernachlässigung relevanter Wirkungsbeziehungen. Bei der sukzessiven Ableitung und Ausarbeitung des Integrationsansatzes wird besonderer Wert auf den Bezug zur personalwirtschaftlichen Literatur gelegt, um die inhaltlichen Verknüpfungen nachhaltig zu verdeutlichen. Darüber hinaus stellt die Darstellung und Entwicklung strategischer Gestaltungsmaßnahmen für alle Integrationsschritte ein besonderes Anliegen dar. Schließlich wird eine theoretische Basis für das Gesamtkonzept entwickelt, die eine ökonomische Durchdringung des Problemereichs gewährleisten soll.

Die vorliegende Arbeit wurde von der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität Tübingen im Wintersemester 1998/99 als Dissertation angenommen. Für die wissenschaftliche Betreuung der Arbeit bin ich

meinem verehrten akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Marcell Schweizer, zu großem Dank verpflichtet. Durch seine Anregungen und stete Unterstützung, insbesondere bei der Ermöglichung meiner Studien in Oxford, hat er die Entstehung dieser Arbeit nachhaltig gefördert. Für die Bereitschaft zur Übernahme der Zweitberichterstattung danke ich Herrn Professor Dr. Franz Xaver Bea. Herrn Dipl.-Kfm. Johannes Maier danke ich besonders für seine kritische Durchsicht des Manuskripts und eine Reihe wichtiger Anregungen. Frau Professor Dr. Birgit Friedl und Herrn Dipl.-Kfm. Wolfgang Dannert danke ich für ihre Diskussionsbereitschaft und wichtige Hinweise in der Konzeptionsphase dieser Arbeit.

Die Anregung und Ausrichtung der Arbeit basiert auf einem zweijährigen Forschungsaufenthalt an der Universität Oxford. Dieser wurde durch Stipendienmittel des Deutschen Akademischen Auslandsdienstes (DAAD) und der Landesgraduiertenförderung Baden-Württemberg ermöglicht. Der Dank für die Betreuung in Oxford und die Diskussionsbereitschaft bei der Auseinandersetzung mit den britischen und amerikanischen Forschungsansätzen gilt insbesondere Prof. John Purcell (Templeton College, heute Bath). Daneben danke ich Prof. Ken Mayhew (Pembroke College) für die wertvollen Anregungen im Bereich 'Economics'. Der Dank gilt ebenfalls meinem College, Christ Church, für die Bereitstellung optimaler Rahmenbedingungen während meiner Zeit in Oxford und bei späteren Aufenthalten zur Vervollständigung der Literatur. Schließlich danke ich Herrn Carsten Knigge, M. A., für die Durchführung der Lektoratsarbeiten.

Tübingen, im Dezember 1999

Matthias H. Schneck

Inhaltsverzeichnis

A. Problemstellung	21
B. Auswertung von Beiträgen zur Weiterentwicklung der strategischen Personalführung	27
I. Grundlagen der Auswertung von Beiträgen zur strategischen Personalführung	27
1. Überblick über die Entwicklung der personalwirtschaftlichen Forschung	27
2. Charakterisierung der Unternehmungsführung	33
a) Begriff und Aufgaben der Unternehmungsführung	33
b) Kennzeichnung der Führungshierarchie	37
3. Ansatzpunkte einer Auswertung der Beiträge zur strategischen Personalführung	41
II. Auswertung von Beiträgen mit betrieblicher Orientierung	43
1. Entwicklungen im Bereich Personalwesen und ‘Personnel Management’	43
2. Entwicklungen im Bereich Arbeitsbeziehungen und ‘Industrial Relations’	46
3. Entwicklungen bei Ansätzen des ‘Human Resource Management’	52
a) Überblick zur Entwicklung des ‘Human Resource Management’	52
b) Harvard-Ansatz	55
c) Michigan-Ansatz	64
d) Ansatz von Schuler	70
e) Ansatz von Pettigrew	75
f) Ansatz von Guest	79
4. Auswertung von Beiträgen aus dem Bereich des strategischen Managements	85
III. Auswertung von Beiträgen mit volkswirtschaftlicher Orientierung	91
IV. Konsequenzen für die Weiterentwicklung der strategischen Personalführung	94
1. Ansatzpunkte einer Weiterentwicklung der strategischen Personalführung	94

2. Konzeptionelle Grundlagen einer Weiterentwicklung der strategischen Personalführung	99
C. Entwurf der Grundzüge eines integrativen Konzepts der strategischen Personalführung	106
I. Grundlegende Kennzeichnung der Personalführung	107
1. Begriff und Abgrenzung der Personalführung	107
2. Ziele der Personalführung	109
a) Grundgedanken eines Optimums der Personalführung	109
b) Zielsystem der Personalführung	111
3. Teilprobleme der Personalführung	116
a) Ableitung von Teilproblemen der Personalführung	116
b) Verfügbarkeit und Wirksamkeit als Teilprobleme der Personalführung	118
c) Teilprobleme der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung	121
4. Aufgaben der Personalführung	126
a) Allgemeine Kennzeichnung von Aufgaben der Personalführung	126
b) Inhaltliche Abgrenzung von Aufgaben der Personalführung	128
5. Organisatorische Gestaltung der Personalführung	135
II. Grundlagen eines integrativen Konzepts der strategischen Personalführung	140
1. Begriff und Ziele der strategischen Personalführung	140
2. Aufgaben der strategischen Personalführung	144
a) Abgrenzung von Aufgaben der strategischen Personalführung	144
b) Kennzeichnung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung	147
3. Stellung der strategischen Personalführung in Ansätzen der strategischen Unternehmensführung	151
a) Marktorientierte Ansätze	151
b) Ressourcenorientierte Ansätze	154
4. Bedeutung einer integrativen Betrachtung der strategischen Personalführung	161
a) Grundlagen der integrativen Betrachtung	161
b) Grundlagen einer Integration der strategischen Personalführung	166
c) Kennzeichnung der unternehmensbezogenen Integration der strategischen Personalführung	170
d) Kennzeichnung der umweltbezogenen Integration der strategischen Personalführung	175

D. Integration der strategischen Personalführung	179
I. Ansatz einer integrativen Betrachtung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung	180
1. Grundgedanken einer Integration von Teilaufgaben der strategischen Personalführung	180
2. Kennzeichnung des Aufgabenzusammenhangs bei der Gestaltung des Mitarbeiterpotentials	183
a) Grundgedanken einer integrativen Betrachtung potentialbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung	183
b) Teilaufgaben mit direktem Bezug zur Gestaltung des Mitarbeiterpotentials	185
c) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterkompensation	190
d) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeurteilung	193
e) Gestaltungszusammenhang potentialbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung	196
f) Gestaltungsansätze potentialbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung	204
3. Kennzeichnung des Aufgabenzusammenhangs bei der Gestaltung des Mitarbeitereinsatzes	209
a) Grundgedanken einer integrativen Betrachtung einsatzbezogener Teilaufgaben der strategischen Personalführung	209
b) Teilaufgaben bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen des Mitarbeitereinsatzes	212
aa) Gestaltung der allgemeinen Arbeitsumgebung	212
bb) Gestaltung der temporalen Arbeitsbedingungen	214
c) Teilaufgaben bei der Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung	215
aa) Gestaltung sachlicher Bedingungen der direkten Aufgabenerfüllung	215
bb) Gestaltung der Arbeitsaufgaben	217
cc) Strategische Ansätze zur Gestaltung der direkten Aufgabenerfüllung	220
d) Teilaufgaben bei der Gestaltung der personalen Koordination	224
aa) Entscheidungsinhalte bei der Gestaltung der personalen Koordination	224
bb) Strategische Ansätze zur Gestaltung der personalen Koordination	230
e) Teilaufgaben bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung	234
aa) Entscheidungsinhalte bei der Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung	234
bb) Entscheidungsbeteiligung mit individueller Orientierung	238
cc) Entscheidungsbeteiligung mit kollektiver Orientierung	241

dd) Strategische Ansätze zur Gestaltung der Mitarbeiterbeteiligung . . .	243
II. Entwicklung von Gesamtansätzen zur Integration der strategischen Personalführung	246
1. Abstimmung von Teilentscheidungen im Rahmen von Strategien der Personalführung	246
2. Integration der Teilphasen im Prozeß der strategischen Personalführung	251
a) Strategische Unternehmungsführung als Rahmen für die strategische Personalführung	251
b) Planungsprozeß der strategischen Personalführung.	255
c) Steuerungsprozeß der strategischen Personalführung	258
d) Ansätze zur Integration der strategischen Personalführung im Führungsprozeß der Unternehmung	262
3. Entwicklung von Strategiekonzepten für Beschäftigungssysteme als Ansatz zur Integration der strategischen Personalführung	266
a) Modell der internen Arbeitsmärkte als Grundlage von Strategie- konzepten für Beschäftigungssysteme	266
b) Ansatzpunkte einer marktorientierten Analyse interner Arbeitsmärkte	268
c) Kennzeichnung von Beschäftigungssystemen mit externer Orientierung	272
aa) Eigenschaften bei Teilaufgaben der Personalführung	272
bb) Eigenschaften bei übergreifenden Aufgabenzusammen- hängen der Personalführung	274
d) Kennzeichnung von Beschäftigungssystemen mit interner Orientierung	276
aa) Eigenschaften bei Teilaufgaben der Personalführung	276
bb) Eigenschaften bei übergreifenden Aufgabenzusammen- hängen der Personalführung	280
e) Ansatzpunkte der berufstypischen Differenzierung von Beschäftigungssystemen	283
f) Ansatzpunkte der national- und kulturtypischen Differenzierung von Beschäftigungssystemen.	286
g) Ableitung von Konsequenzen für die Integration der strategischen Personalführung	289
4. Einsatz eines strategischen Personal-Controllings zur Integration der strategischen Personalführung	295
a) Grundgedanken des Controllings	295
b) Kennzeichnung des Personal-Controllings	298
c) Grundgedanken des strategischen Personal-Controllings	301

d) Einsatz von Früherkennungssystemen für das strategische Personal-Controlling	303
e) Gestaltung von Rahmenvorgaben für das Informationsmanagement durch das strategische Personal-Controlling	307
E. Ableitung von Aussagen zu Wirkungsbeziehungen im Konzept der strategischen Personalführung	314
I. Möglichkeiten der Ableitung von Wirkungsbeziehungen im Konzept der strategischen Personalführung	314
II. Ableitung von Wirkungsbeziehungen aus Modellen zur Erklärung des Mitarbeiterverhaltens	315
1. Verhaltensannahmen im Modell der Belastung und Beanspruchung	315
2. Inhalts- und aufgabenorientierte Modelle der Mitarbeitermotivation	318
3. Prozeßorientierte Modelle der Mitarbeitermotivation	322
III. Ableitung von Wirkungsbeziehungen im Zusammenhang mit der Gestaltung von Beschäftigungssystemen	328
1. Ansatzpunkte der Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen	328
2. Analyse der generellen Gestaltungssituation in Beschäftigungssystemen	329
3. Bindungs- und Fluktuationseffekte als Ansatz zur Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen	335
a) Analyse der Bindungs- und Fluktuationseffekte in Beschäftigungssystemen	335
b) Präzisierung der Problemstellung im Zusammenhang mit Bindungs- und Fluktuationseffekten	339
c) Konsequenzen für die strategische Personalführung	345
4. Transaktionseffekte als Ansatz zur Untersuchung von Wirkungsbeziehungen in Beschäftigungssystemen	348
a) Kennzeichnung des Transaktionsproblems der Beschäftigungsbeziehung	348
b) Analyse der Einsatzmöglichkeiten von Regelungsmechanismen der Beschäftigungsbeziehung	353
aa) Elemente des marktlichen Regelungsrahmens	353
bb) Betrachtung betrieblicher Regelungsinstrumente	355
c) Konsequenzen für die strategische Personalführung	360
5. Analyse der Gestaltung von Beschäftigungssystemen für unterschiedliche Beschäftigungssituationen	363
IV. Aussagen zu Rahmenbedingungen der strategischen Personalführung	371

1. Erfassung von Rahmenbedingungen der strategischen Personalführung in der Literatur	371
2. Ansatz zur Erfassung der Rahmenbedingungen im Konzept der strategischen Personalführung	374
V. Aussagen zur Organisation der strategischen Personalführung	379
1. Wirkungstendenzen einer Organisation der Personalführung	379
2. Organisatorische Handhabung von Teilaufgaben der strategischen Personalführung	383
3. Konsequenzen für die Organisation der strategischen Personalführung	386
F. Zusammenfassung der Ergebnisse zum Konzept der strategischen Personalführung	391
Literaturverzeichnis	396
Stichwortverzeichnis	427

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1</i>	Bedeutung der Integration für die Personalwirtschaft	21
<i>Abbildung 2</i>	Systematisierung des Führungsprozesses der Unternehmung	35
<i>Abbildung 3</i>	Grundgedanken der Führungsdifferenzierung	37
<i>Abbildung 4</i>	Kochan-Modell des Industrial Relations	49
<i>Abbildung 5</i>	Harvard-Modell des Human Resource Management	57
<i>Abbildung 6</i>	Michigan-Modell des Human Resource Management	65
<i>Abbildung 7</i>	Prozeßmodell der Kernfunktionen des Human Resource Management	67
<i>Abbildung 8</i>	Modell der Funktionen und Aktivitäten des Human Resource Management nach Schuler	72
<i>Abbildung 9</i>	Modell des Human Resource Management von <i>Hendry/Pettigrew</i>	76
<i>Abbildung 10</i>	Modell des Human Resource Management nach <i>Guest</i>	81
<i>Abbildung 11</i>	Ansatzpunkte einer theoretischen Fundierung der strategischen Personalführung	98
<i>Abbildung 12</i>	Überblick über die konzeptionellen Teilelemente der Personalführung	101
<i>Abbildung 13</i>	Elemente des individuellen Arbeitssystems	122
<i>Abbildung 14</i>	Überblick über die Fach- und Gegenstandsbereiche mit Bezug zur Personalführung	134
<i>Abbildung 15</i>	Möglichkeiten der Differenzierung zentralisierter Aufgaben der Personalführung (1. Ordnung)	137
<i>Abbildung 16</i>	Hierarchische Einordnung einer Personalfunktion	138
<i>Abbildung 17</i>	Möglichkeiten der Differenzierung und Koordination einer Personalfunktion	139
<i>Abbildung 18</i>	Stellung personalbezogener Beiträge im Unternehmungszusammenhang	148
<i>Abbildung 19</i>	Überblick über die Grundelemente der marktorientierten Betrachtung des strategischen Managements	152
<i>Abbildung 20</i>	Grundgedanken des ressourcenorientierten Ansatzes	157
<i>Abbildung 21</i>	Grundgedanken einer Integration der strategischen Personalführung	164
<i>Abbildung 22</i>	Überblick über Ansatzpunkte der inhaltlichen Abstimmung	172

<i>Abbildung 23</i>	Aufgabenbereiche der Personalführung im Rahmen der Gesamtunternehmung	181
<i>Abbildung 24</i>	Überblick über die potentialbezogenen Teilaufgaben der Personalführung	184
<i>Abbildung 25</i>	Grundelemente einer Segmentierung des Mitarbeiterpotentials der Unternehmung – Modell der Beschäftigungsflexibilität nach <i>Atkinson</i>	205
<i>Abbildung 26</i>	Überblick über die einsatzbezogenen Teilaufgaben der Personalführung	211
<i>Abbildung 27</i>	Teilelemente der direkten Aufgabenerfüllung	217
<i>Abbildung 28</i>	Gesamtzusammenhang der strategischen Personalführung	247
<i>Abbildung 29</i>	Systematisierung des Phasenzusammenhangs der strategischen Personalführung	252
<i>Abbildung 30</i>	Überblick über den Gesamtzusammenhang im Konzept der strategischen Personalführung	294
<i>Abbildung 31</i>	Zusammenhang von Belastung und Beanspruchung	316
<i>Abbildung 32</i>	Überblick über die berücksichtigten Motive bei Inhaltstheorien der Motivation	319
<i>Abbildung 33</i>	Modell der aufgabenbezogenen Arbeitsmotivation nach <i>Hackman/Oldham</i>	321
<i>Abbildung 34</i>	Modell der arbeitsbezogenen Leistungsmotivation nach <i>Porter/Lawler</i> und zugehörige Gestaltungselemente im Konzept	324
<i>Abbildung 35</i>	Überblick über Wirkungszusammenhänge der Mitarbeiterführung	327
<i>Abbildung 36</i>	Grundgedanken zur Betrachtung der Gestaltungssituation in Beschäftigungssystemen	331
<i>Abbildung 37</i>	Grundgedanken der Analyse von Bindungs- und Fluktuations-effekten	336
<i>Abbildung 38</i>	Grundgedanken der wirtschaftlichen Problemstellung im Zusammenhang mit Bindungs- und Fluktuations-effekten	340
<i>Abbildung 39</i>	Transaktionsbezogene Zusammenhänge im Arbeitsverhältnis	350
<i>Abbildung 40</i>	Systematisierung von Bereichen der Wirkungsbeziehungen der Personalführung und deren Zusammenhänge	374
<i>Abbildung 41</i>	Grundtendenzen, Kriterien und Einflußfaktoren der hierarchischen und funktionalen Allokation	382
<i>Abbildung 42</i>	Überblick über das Gesamtkonzept der strategischen Personalführung	393

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1</i>	Überblick über direkte und indirekte Teilziele der Personalführung	113
<i>Tabelle 2</i>	Komponenten der Ergiebigkeit menschlicher Arbeitsleistung	123
<i>Tabelle 3</i>	Überblick über die Grundgedanken der problemorientierten Zuordnung von Teilaufgaben zur Personalführung	130
<i>Tabelle 4</i>	Überblick über Ziele der strategischen Personalführung	142
<i>Tabelle 5</i>	Überblick über die Gestaltungsschwerpunkte der Personalführung nach Hierarchieebenen	146
<i>Tabelle 6</i>	Instrumente der personalen Koordination	225
<i>Tabelle 7</i>	Zusammenfassung der Gestaltungselemente von Beteiligungssystemen	236
<i>Tabelle 8</i>	Gliederung von Strategietypen der Mitarbeiterbeteiligung	244
<i>Tabelle 9</i>	Überblick über die Gegenstände der strategischen Personalführung	249
<i>Tabelle 10</i>	Möglichkeiten der Ausrichtung von Beschäftigungsstrukturen der Unternehmung	274
<i>Tabelle 11</i>	Typen von Beschäftigungssystemen nach <i>Osterman</i>	285
<i>Tabelle 12</i>	Typen nationaler Beschäftigungssysteme	288
<i>Tabelle 13</i>	Differenzierung der Teilaufgaben des Controllings	297
<i>Tabelle 14</i>	Überblick über mögliche Inhalte und Strukturen eines Personal-Informationssystems	308
<i>Tabelle 15</i>	Zusammenhänge zwischen Situationstypen der Beschäftigungsbeziehung und Beschäftigungssystemen	366
<i>Tabelle 16</i>	Wirkungsfaktoren mit Bezug zur Personalführung in der Literatur	373

A. Problemstellung

Die strategische Ebene der Personalwirtschaft hat in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre international zunehmend an Bedeutung gewonnen. Das Potential der Mitarbeiter ist dabei als *Kostenfaktor* und als *Erfolgsfaktor* im Rahmen des strategischen Managements in den Mittelpunkt gerückt. Hierfür werden eine Reihe von Gründen in der Unternehmung und in deren Wettbewerbsumfeld genannt, deren Gesamtzusammenhang in Abbildung 1 dargestellt ist.¹

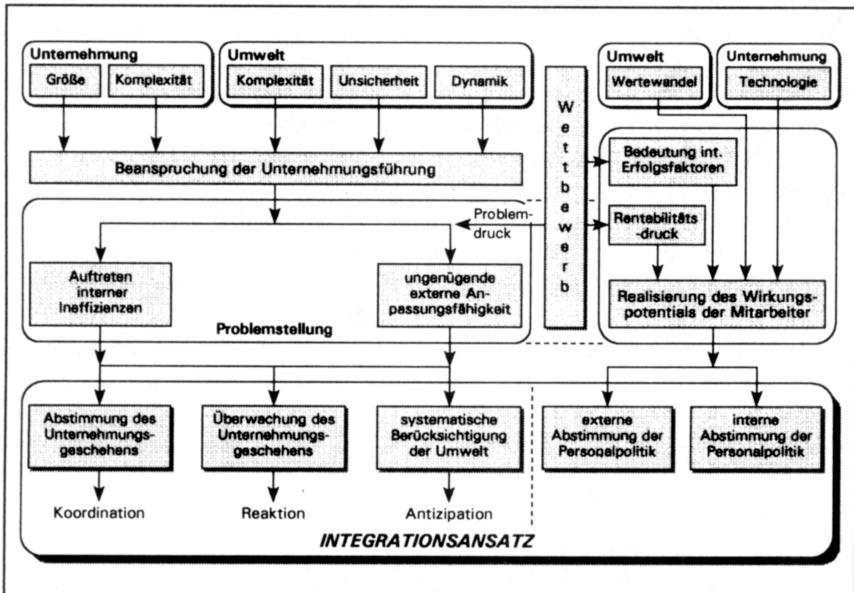


Abbildung 1: Bedeutung der Integration für die Personalwirtschaft²

¹ Vgl. etwa Beer et al. [Assets] 4f., Koslowski [Controlling] 1ff.; Berthel [Innovation] 302f., Dean/Susman [Competition] 302ff., Hans/Warschburger [Controlling] 51f., Hiltrop [Pressures] 424ff., Horváth [Controlling] 3ff., Lay [Technologie] 105, Müller [Controlling] 1ff., Piontek [Controlling] 1ff., Reichmann [Controlling] 405ff., Staffelbach [Management] 74ff.

² In Anlehnung an Baumgartner [Controller] 57; Müller [Controlling] 98.

Grundsätzlich wird argumentiert, daß die Unternehmungsführung zunehmender Dynamik, Komplexität und Diskontinuität auf den relevanten *Märkten* und in der gesamten *Umwelt* gegenübersteht. Gleichzeitig nimmt die Größe und Differenzierung vieler *Unternehmungen* sowie die Komplexität der *Unternehmensprozesse* zu. Die steigende Beanspruchung der Unternehmungsführung birgt die Gefahr interner Ineffizienzen und externer Anpassungsdefizite in sich. Die Bedeutung dieser Probleme wird durch den steigenden Wettbewerbsdruck noch erhöht. In Forschung und Praxis gibt es daher Anstrengungen, um die Koordinations-, Antizipations- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmung nachhaltig zu verbessern. Dies kommt besonders in der Entwicklung des Controllings zum Ausdruck.³ Konkrete Problemlösungen im Sinne eines *integrierten Konzepts der Unternehmungsführung* setzen bei der Abstimmung und Überwachung der Unternehmungspolitik sowie bei der systematischen Berücksichtigung der relevanten Umwelt auf strategischer Ebene an.⁴

Diese allgemeine Problemstellung gilt grundsätzlich auch für die *Personalführung*. Daneben wird die *Bedeutung der Mitarbeiter* in der Unternehmung von mehreren Faktoren zusätzlich beeinflußt.⁵ So ist zunächst durch den allgemeinen *Wertewandel* eine veränderte Einschätzung der Arbeit und der Stellung des Mitarbeiters in der Unternehmung entstanden,⁶ was eine grundsätzliche Neuorientierung der Personalpolitik und ihrer Maßnahmen erfordern kann. Gleichzeitig führt die Verschärfung des Wettbewerbs zu einer Erhöhung des *Kosten- und Wirtschaftlichkeitsdrucks* in der Unternehmung, durch den Personalkosten und Mitarbeiterproduktivität ein höheres Gewicht im Rahmen der Unternehmungspolitik erhalten. Notwendige Maßnahmen der Rationalisierung und Umstrukturierung erfordern ein vorausschauendes und abgestimmtes Vorgehen, will man konfliktträchtige und damit 'klimaschädigende' Maßnahmen vermeiden. Beispiel hierfür sind nicht nur die negativen Effekte umfangreicher Entlassungen, sondern auch von Restrukturierungsmaßnahmen bei Unternehmungsübernahmen und -zusammenschlüssen.⁷ Von langfristiger größerer Be-

³ Vgl. Friedl [Controlling] 38, Küpper [Controlling] 17f., Horváth [Controlling] 10, Butler/Ferris/Napier [HRM] 1, Schmidt [Controlling] 10f.

⁴ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 16f., Butler/Ferris/Cook [HRM] 3, Horváth [Controlling] 6ff., Müller [Controlling] 9ff., 33ff., Staehle [Strategie] 392ff.

⁵ Vgl. Ackermann [Management] 23ff., Beer et al. [Assets] 5f., 70ff., Bisani [Personal] 102ff., Conrad/Pieper [HRM] 117f., Fisher [HRM] 160ff., Fombrun [Context] 4ff., Hentze [Personal] 27f., [Personal 2] 375ff., Hiltrop [Pressures] 430ff., Schanz [Personal] 38f., 139ff., Scholz [Planung] 36f., Staehle [HRM] 578ff., Staffelbach [Personal] 49f.

⁶ Vgl. Berthel [Innovation] 303ff., Bisani [Personal] 115ff., Gebert/Rosenstiel [Psychologie] 49ff., Koslowski [Controlling] 172ff., Rosenstiel [Psychologie] 47ff., Schanz [Personal] 163ff., Scholz [Personal] 4ff., Staehle [Management] 738f.

⁷ Vgl. Butler/Ferris/Napier [HRM] 2, 193ff., Cartwright/Cooper [Mergers] 70ff., Fisher [HRM] 162ff., Ivancevich/Schweiger/Power [Mergers] 92ff., Napier [Mergers] 275f., s. auch Manzini [Planning] 80f., Walker [Management] 179ff.

deutung ist jedoch die Abnahme der Wirkung und Dauerhaftigkeit externer Wettbewerbsvorteile bei stärkerem Wettbewerb, in deren Folge die Bedeutung *interner Erfolgsfaktoren* stetig wächst.⁸ Dauerhaft haltbare interne Erfolgsfaktoren ohne Mitarbeiterkomponente sind aber kaum denkbar. Greift man hierbei nur die wichtigsten Aspekte heraus, etwa größere Anforderungen an die Flexibilität und Produktivität der Unternehmung, hochentwickelte Technologien und neue Produktionskonzepte, beschleunigte Umsetzung von Innovationen und verbesserte Qualität, so zeigt sich, daß den Mitarbeitern sogar eine relativ hohe Bedeutung zukommt. Noch deutlicher wird der potentielle Mitarbeiterbeitrag, wenn man neue, umfassendere Lösungsansätze zur Gestaltung der Unternehmung betrachtet, wie das Konzept des Lean Management, des Total Quality Management oder der Just-In-Time-Logistik.⁹ Schließlich entstehen mit der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmungen eine Reihe weiterer personalrelevanter Fragen.¹⁰ Diese Gesamtsituation und die sich hieraus entwickelnden Probleme sind in praktisch allen entwickelten Industrienationen zu erkennen, was die Bedeutung einer international orientierten Betrachtung der Problemstellungen und ihrer wissenschaftlichen Handhabung begründet.¹¹

In einer Reihe von Unternehmungen sind schon seit geraumer Zeit Ansätze einer *Neuorientierung* zu erkennen. In der Literatur besteht jedoch weitgehend Einigkeit darüber, daß die durchgeführten Maßnahmen überwiegend *Insellösungen* darstellen, die untereinander und insbesondere mit anderen Unternehmungspolitiken nicht abgestimmt werden und daher nicht ihre möglichen Wirkungen entfalten, von kurzer Lebensdauer oder sogar kontraproduktiv sind.¹² Im Gegensatz hierzu macht die Wirksamkeit integrierter Maßnahmen in japanischen Unternehmungen das mögliche Potential einer abgestimmten Politik deutlich.

Aus diesen Überlegungen kann gefolgert werden, daß nur die verbesserte *Abstimmung der personalwirtschaftlichen Führungsaufgaben* mit der gesamten Unternehmungsführung im Rahmen einer integrierten strategischen Gesamtpolitik den nachhaltigen Erfolg der Unternehmung am Markt sichern kann.¹³ Unter diesem Gesichtspunkt hat ein *integratives Konzept der Personalführung*

⁸ Vgl. Bühner [Organisation] 98, Lewin/Mitchel [HRM] 28f., Scholz [Personal] 1, Staehle [Management] 737f.

⁹ Vgl. Bühner [Wandel] 2181ff., Drucker [Manufacturing], Hentze [Personal] 426ff., Hill [Flexible] 397ff., Krafcik [Lean Production], Lay [Technologie] 105, Oliver [JIT] 35ff., Schanz [Personal] 198ff., Schweitzer [Fertigung] 737ff., Storey [Manufacturing] 1ff., Staehle [Management] 738f., Walker [Trends] 125ff.

¹⁰ Vgl. etwa Drumm [Personal] 591ff., Gronhaug/Nordhaug [HRM] 1ff.

¹¹ Vgl. Ackermann [Management] 14f.

¹² Vgl. Ackermann [Management] 14, 25, Butler/Ferris/Napier [HRM] 1ff.

¹³ Vgl. Bisani [Personal] 169ff., Drumm [Personal] 535f., Marr [Personal] 21f., Scholz [Planung] 38.