Strategisches Personalmanagement

Fachtagung „Personalstrategie im Aufsichtsrat“
16./17.09.2013
Bad Münder

Prof. Dr. Wolfgang Elšik
Wirtschaftsuniversität Wien

Was ist Strategisches HRM?

ein Definitionsbeispiel von vielen:

- Strategisches Personalmanagement ist die Planung, Umsetzung und Kontrolle von grundsätzlichen Handlungsmöglichkeiten zum frühzeitigen Aufbau, zum Erhalt, zur Nutzung oder zum Abbau von Personalpotentialen.
  (Drumm 2005: 671)

Entwicklung zum Strategischen HRM

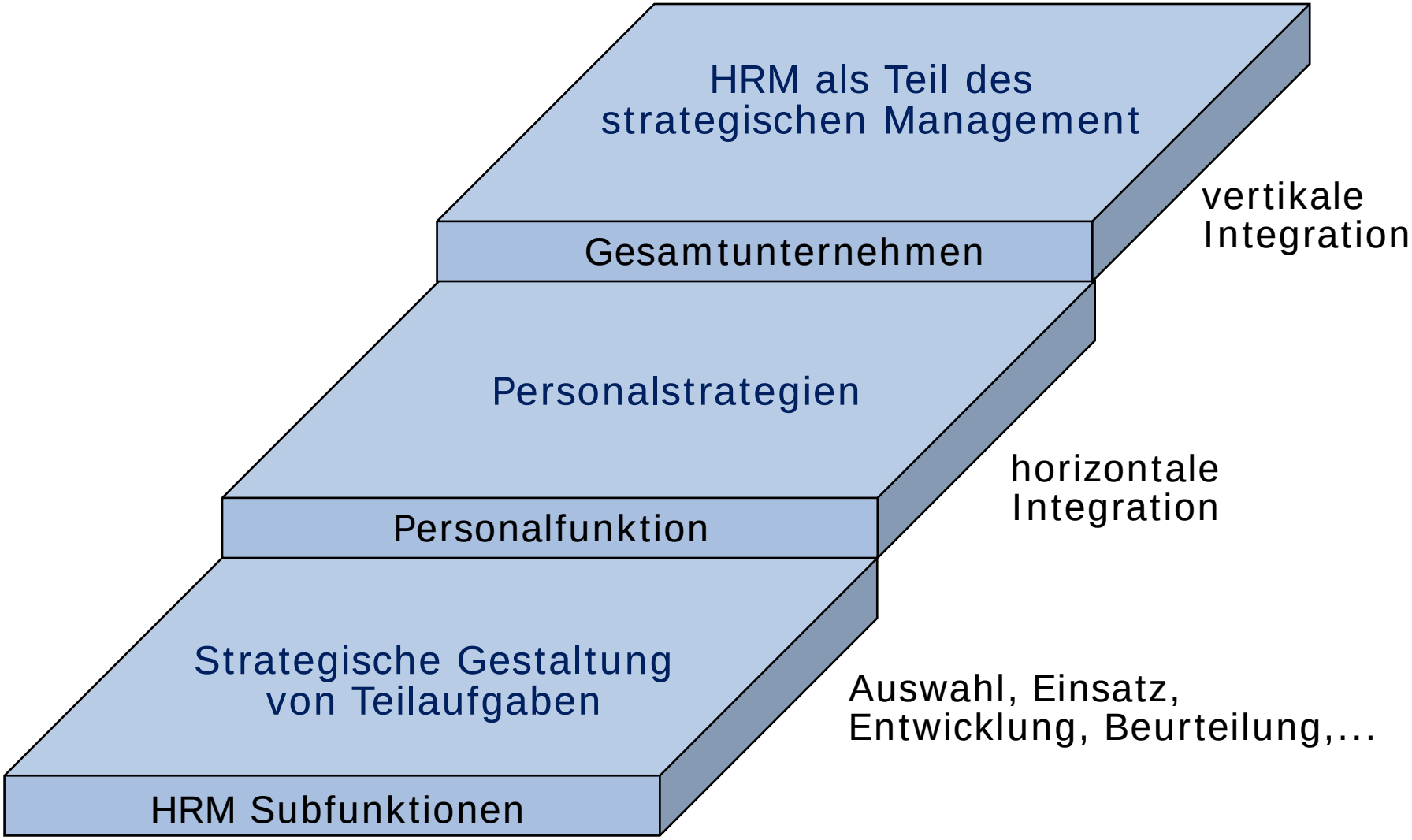
- Personalverwaltung
  - Akten und Formulare bearbeiten
  - Lohnverwaltung, Vorschlagswesen, Sozialleistungen
  - Sachbearbeiter oder Zusatzaufgabe für Buchhaltung
- Personalmanagement
  - wachsende Zahl an Aufgaben (Zentralisierung)
  - wachsende Zahl und Verfeinerung von Instrumenten und Prozessen
  - steigende Professionalisierung und Spezialisierung
- Strategisches Personalmanagement
  - umfassend (≠ Stückwerk)
  - verbunden mit Geschäftsstrategie
  - Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (≠ Verursachung von Kosten)

Konventionelles vs. Strategisches HRM

- Orientierung an Instrumenten und Abläufen
- Orientierung an internen Anforderungen, Vernachlässigung externer Entwicklungen
- Stückwerkplanung: geringe Abstimmung der Teilbereiche
- vorwiegend kurzfristige Orientierung: 1 Jahr oder kürzer
- reaktive Folgeplanung: abgeleitet aus Produktions- und Absatzplänen
- niedriger Status der Personalabteilung

- Orientierung an Unternehmens-zielen und -strategien
- In- und Umwelt: Stärken/ Schwächen; Chancen/Risiken
- ganzheitlich-konzeptionelle Integration der Teilbereiche
- vorwiegend langfristige Orientierung: mehrere Jahre
- proaktive Mitwirkung bei Planung: Personal als Ressource (Potenzial-Orientierung)
- Personalabteilung als strategischer Partner

Drei Ebenen des SPM



Strategie-Ebenen

- Unternehmensstrategie („Grand Strategy“)
  - „In welchem Geschäftsfeld sind wir tätig?“
- Geschäfts-/Wettbewerbsstrategie
  - „Wie wollen wir in unseren Geschäftsfeldern den Wettbewerb führen?“
- Funktionsstrategie
  - „Wie managen wir die Funktionsbereiche, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen?
  - Produktion, Finanzierung, Marketing, HR, F&E, …

Konzepte von Personalstrategien

- “Es kann nur eine geben!”
  Manche HR Praktiken sind immer besser als andere, daher sollten alle Organisationen so viele wie möglich von diesen Praktiken übernehmen (universalistischer Ansatz)

- “Es kommt darauf an!”
  HR Praktiken sollen mit der Wettbewerbsstrategie und anderen externen Faktoren wie Organisationskultur oder Produktionstechnologie konsistent sein (vertikaler oder externer Fit) (Kontingenzansatz)

- „Viele Wege führen nach Rom!“
  HR Praktiken sollen intern konsistente Bündel darstellen. Nicht die einzelne Praktik zählt, sondern die Konsistenz der Praktiken untereinander (horizontaler oder interner Fit). Es gibt mehrere, äquivalente Bündel (Konfigurationsansatz).

Personalstrategie Typ A

- Aufgabenzuschnitte dequalifizieren und fragmentieren die Arbeit und trennen denken und tun
- Mess -Standards definieren Mindestleistung. Stabilität wird angestrebt
- hierarchische Struktur mit top-down Kontrolle
- Koordination und Kontrolle beruhen auf Regeln und Verfahren
- Verteilung von Statussymbolen verstärkt die Hierarchie
- Variable Vergütung wo möglich, als individueller Anreiz
- Individuallohn an Arbeitsplatzbewertung orientiert
- Mitarbeiter als variable Kosten (hire and fire)
- eng begrenzte Partizipation der Mitarbeiter: Betriebsklima Befragung, Beschwerdeverfahren, etc.
- antagonistische Arbeitsbeziehungen, Betonung von Interessensgegensätzen

Personalstrategie Typ B

- Aufgabenzuschnitte reichern die Arbeit an, Betonung von ganzheitlichen Aufgaben und verbinden denken und tun
- flexible Definition von Pflichten, abhängig von wechselnden Bedingungen
- Betonung von fordernden Zielen (dynamisch, marktorientiert)
- flache Struktur mit wechselseitiger Einflussnahme
- Koordination und Kontrolle beruhen mehr auf geteilten Zielen, Werten und Traditionen
- Minimale Statusunterschiede um die inhärente Hierarchie abzuschwächen
- Variable Anreize zur Schaffung von Kapitalbeteiligung und um Gruppenleistung zu stärken
- Individuallohn an Qualifikation orientiert
- Bemühen um Beschäftigungssicherheit (Kündigungsverzicht oder Unterstützung)
- Förderung von Partizipation in vielen Bereichen
- kooperative Arbeitsbeziehungen

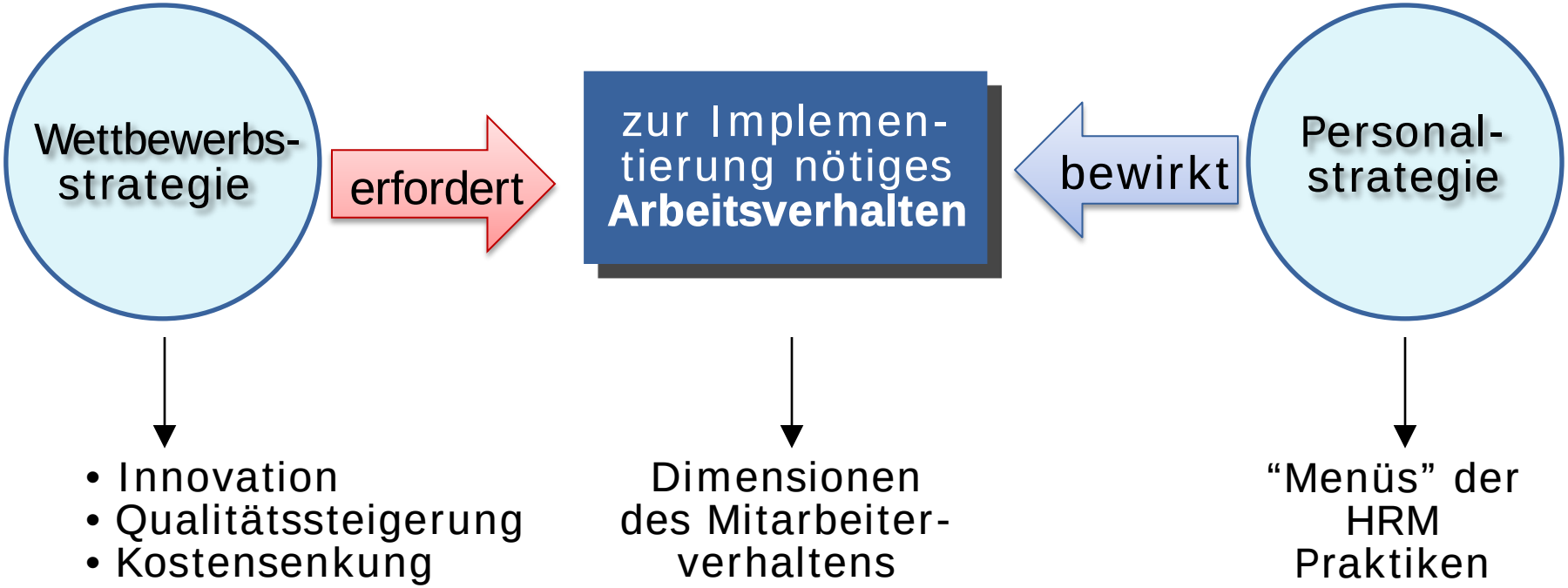
"Best Practices" im HRM

- Beschäftigungssicherheit (Verpflichtung der Organisation)
- Selektive Rekrutierung (Elite-Image)
- Hohes Lohnniveau (attraktive Bewerber)
- Lohnanreize (z.B. Leistungslohn, Gewinnbeteiligung, etc.)
- Mitarbeiterbeteiligung (Kapital vs. Arbeit)
- Informationsweitergabe
- Partizipation und Empowerment
- Teams und Job Redesign
- Training und Qualifizierung
- Mehrfachqualifikationen und Mehrfacheinsatz
- symbolische Egalität (keine Statussymbole)
- Lohnspreizung (Unterschiede zwischen hierarchischen Ebenen und Funktionen)
- Beförderung aus den eigenen Reihen

(Pfeffer 1994)

Personal- und Wettbewerbsstrategie

(Schuler/Jackson 1987)



Personalstrategie Innovation

benötigtes Arbeitsverhalten:

- sehr kreatives Verhalten
- längerfristiger
- relativ hoher Grad an kooperativem, inter-dependenten Verhalten
- mittlere Beachtung der Qualität
- mittlere Beachtung von Quantität
- gleiche Beachtung von Prozess und Ergebnis
- höhere Risikobereitschaft
- hohe Toleranz für Ambiguität und Unvorhersagbarkeit

HR Praktiken (HR Strategie):

- Jobs, die enge Interaktion und Koordination zwischen Gruppen erfordern
- Beurteilung der länger-fristigen Gruppenleistung
- Jobs, bei denen auch Mehrfach-Qualifikationen erworben werden
- Betonung der internen Gerechtigkeit bei Vergütung
- geringer Grundlohn und viele Zusatzleistungen
- breite Laufbahnen

Personalstrategie Kostensenkung

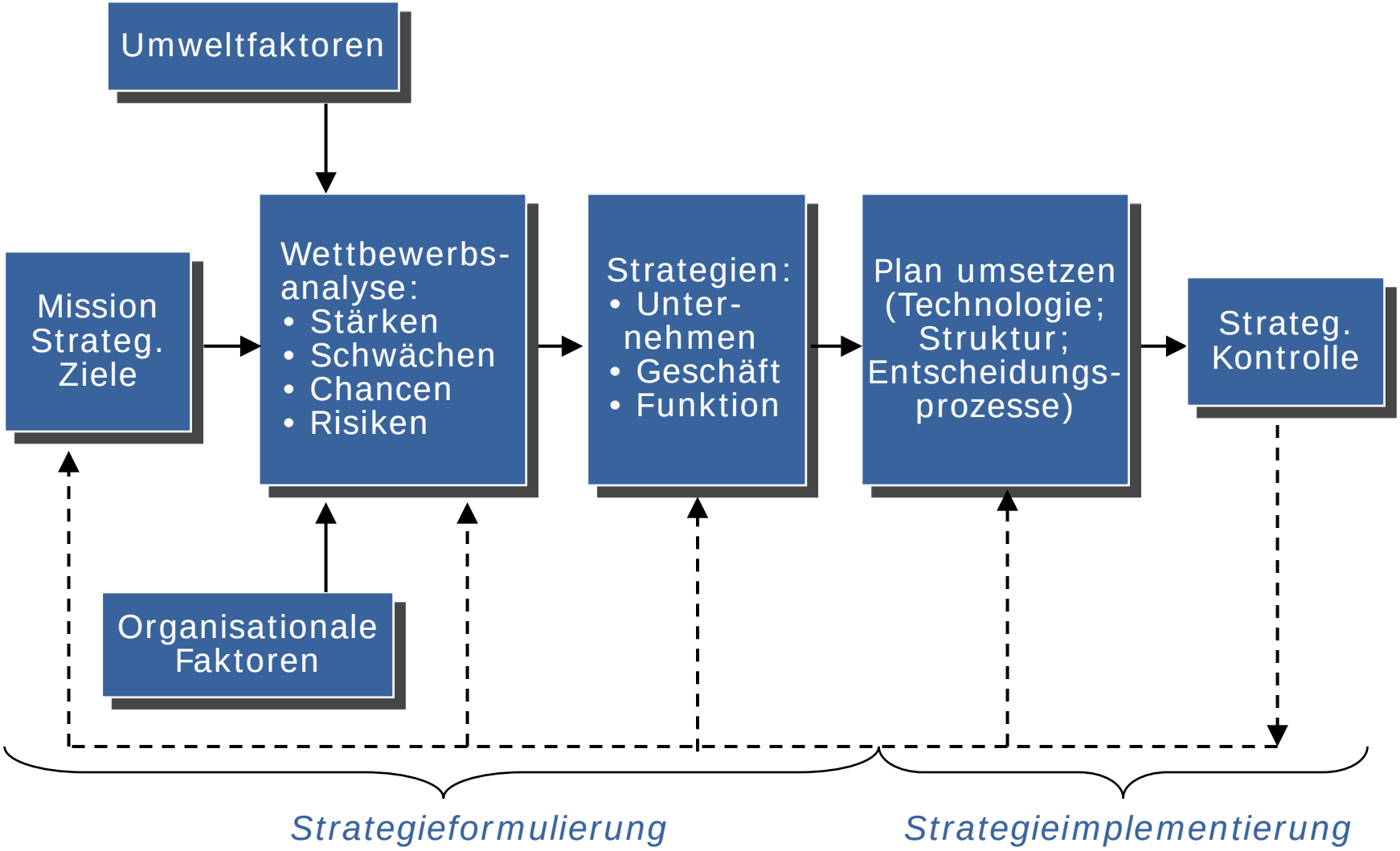
benötigtes Arbeitsverhalten

- relativ repetitives, vorhersagbares Verhalten
- eher kurzfristiger Fokus
- primär autonome oder individuelle Aktivitäten
- mittlere Beachtung der Qualität
- hohe Beachtung der Quantität
- primär ergebnisorientiert
- geringe Risikobereitschaft
- relativ große Zufriedenheit mit Stabilität

HR Praktiken (HR Strategie):

- eher festgelegte, explizite Stellenbeschreibungen (keine Ambiguität)
- eng geschnittene Aufgaben
- enge Laufbahnen (Spezialisierung)
- kurzfristige, ergebnisorientierte Beurteilung
- externe Gerechtigkeit bei Vergütung (Marktlohn)
- minimale Qualifizierung

Der Strategische Management Prozess



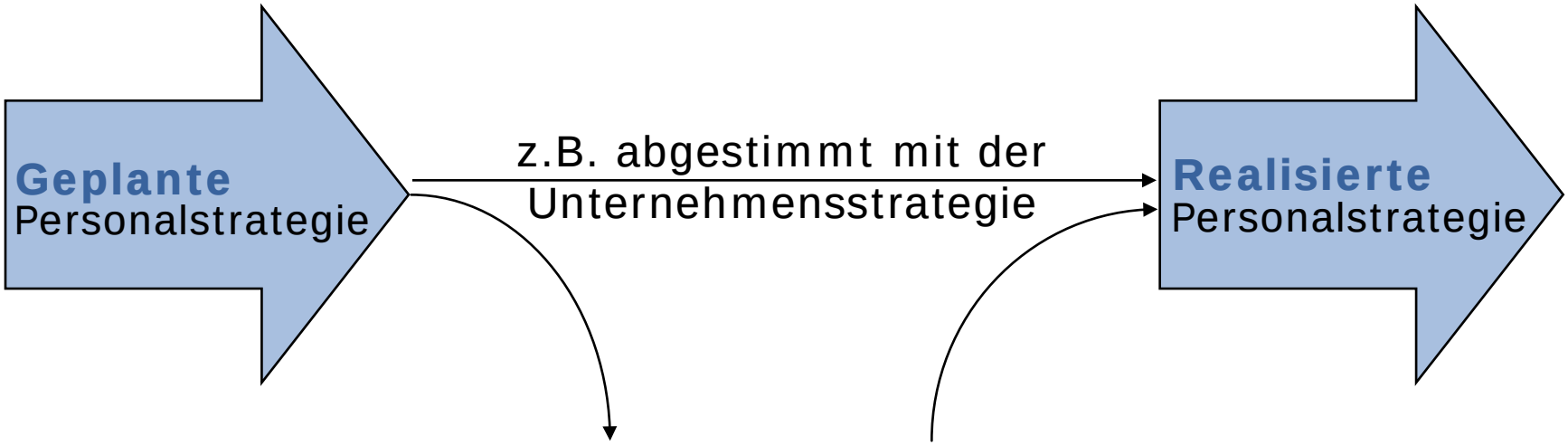
Entstehung von Personalstrategien

- **Intendierte Strategien:**
  - Personalstrategien werden im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung formuliert;
  - unterschiedlicher Grad an Einbeziehung der HR Manager

- **Emergente Strategien:**
  - operative Entscheidungen und Handlungen auf allen Ebenen formieren sich zu einem erkennbaren Muster

Personalstrategie

- Muster von personalbezogenen Entscheidungen und Handlungen
- besteht aus geplanten und ungeplanten Elementen



Nicht realisiert:
- Implementierungsprobleme
- neue Unternehmensstrategie
- etc.

ungeplante Handlungen **entstehen**:
- divergente Interessen der Akteure
- technische Innovationen
- Veränderung der Branchenkräfte
- etc.