

# **Digitales Brandenburg**

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

## **Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung**

**Glaubrecht, Helmut**

**Freiburg im Breisgau, 1987**

A. Personalpolitik und strategische Unternehmensführung

**urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4718**

# A Personalpolitik und strategische Unternehmensführung

## Strategisches Personalmanagement

Gedanken zum Füllen einer kritischen Lücke  
im Konzept strategischer Unternehmensführung

*Prof. Dr. Knut Bleicher, St. Gallen*

Übersicht	Seite
I Einleitung .....	18
II Vom technokratischen Führungsverständnis zur Entdeckung weicher, sozialer Erfolgsfaktoren im strategischen Management .....	18
III Strategisches Personalmanagement als integrativer Bestandteil strategischer Führung .....	20
1 Perspektivenöffnung für ein Personalmanagement .....	21
1.1 Von einer derivativ logistischen zu einer originär aktivistischen Personalplanung .....	22
1.2 Von der Personalplanung zum „Management of Human Resources“ .....	22
1.3 Vom substantiellen zum symbolischen Management humaner Ressourcen .....	23
1.4 Vom substantiellen und symbolischen Management der Human-Ressourcen zur Interessen- und Zielharmonisation ...	25
2 Fokussierung des Strategischen im Personalmanagement .....	26
IV Funktion eines strategischen Personalmanagement .....	28
1 Ausgleich von ökonomischen und sozialen Interessen durch Zielharmonisation .....	28
2 Entwicklung eines akquisitorischen Potentials für die Systemmitgliedschaft .....	29
3 Investition in Human-Ressourcen .....	30
4 Aktivierung von Human-Ressourcen .....	31
5 Kultivierung einer spontanen Ordnung im Rahmen der Organisationsstruktur .....	31
V Schritte auf dem Weg zum strategischen Personalmanagement .....	34
VI Literaturverzeichnis .....	36

## I Einleitung

Steigende Komplexität und Dynamik unseres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeldes haben unseren Blick zunehmend auf die Bewältigung von Problemen einer unsicheren und fernerer Zukunft gerichtet, die eher von Diskontinuitäten getragen sein wird. Eine alleinige Hochrechnung des gegenwärtigen Heute in ein angenommenes Morgen erweist sich vor dem Hintergrund weltwirtschaftlicher Verwerfungen der siebziger und achtziger Jahre als nicht mehr ausreichend. Statt einer Extrapolation gegenwärtig erkennbarer Trends müßte ein Fixieren von erstrebenswerten Erfolgspositionen und eine retrograde Suche nach geeigneten Wegen zu ihrer Erreichung treten. Die strategische Planung löst damit in einer Epoche des Umbruches die langfristige Planung ab, die sich in Zeiten nahezu ungebrochenen Wachstums durchaus bewährt hatte. Zu ihrer Implementation benötigt sie jedoch einen Wandel im Denken und Handeln der Führungskräfte vom alleinigen taktischen Operieren im Kurzfristigen weg und hin zum strategischen Management. Wenn jedoch gilt, daß wir in unseren Unternehmungen in Strukturen von Gestern mit Methoden von Heute an Problemen von Morgen arbeiten, dies jedoch vorwiegend mit Menschen tun, die die Strukturen von Gestern geschaffen haben und wahrscheinlich das Morgen innerhalb dieser Unternehmung nicht mehr erleben werden, dann wird das Verhalten der Mitarbeiter zu einer Schlüsselvariablen für den Erfolg eines jeden strategischen Managements. In diesem Bezugsrahmen ist jedoch bislang neben der nahezu ausschließlichen Beschäftigung mit Geschäftsfeldplanungen den strategischen Fragen eines Personalmanagements kaum Beachtung geschenkt worden: Das strategische Personalmanagement ist zum „missing link“ jeder strategischen Führung geworden.

## II Vom technokratischen Führungsverständnis zur Entdeckung weicher, sozialer Erfolgsfaktoren im strategischen Management

Seit der systematischen Beschäftigung der Betriebswirtschaftslehre mit Fragen der Führung etwa zu Beginn unseres Jahrhunderts zeichnet sich eine ständige Verkürzung der vertretbaren Reaktionszeiten auf beschleunigte gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen ab. War es anfangs dieses Jahrhunderts noch denkbar, daß man sich mehrere Monate nach Ablauf eines Geschäftsjahres an den Zahlen der Bilanz und G + V-Rechnung für künftige Aktionen orientierte, wurden in den dreißiger Jahren bereits Orientierungszwänge erkennbar, die in die Richtung einer kurzfristigen Erfolgsrechnung wiesen. Während der fünfziger Jahre wurde unser traditionelles Rechnungswesen als Führungsinstrument zunehmend mit Planungselementen durchsetzt, um schließlich in Systemen der rollierenden Langfristplanung zu münden, die sich in wesentlichen Elementen bereits vom Traditionsbestand des Rechnungswesens lösten. Erste krisenhafte



Umbrüche eines „Diskontinuitäten-Managements“ (Peter Drucker) erzwangen die Entwicklung des strategischen Managements. Igor Ansoff stellte für die Zukunft die Frage, ob wir bei weiter absinkenden Reaktionszeiten nicht vielmehr auf dem Wege zu einem „Issue“ und „Surprise Management“ seien.

Die jüngere Fachdiskussion scheint für die Weiterentwicklung eines strategischen Managements eher einen anderen Akzent zu setzen: Können bei weiter gesteigerter Dynamik und dem durch sie erzeugten Anpassungsdruck Managementsysteme, die selbst **Eigenkomplexität** in Systemen erzeugen (Horst Bosetzky) und damit eher einen zunehmenden Zeitbedarf zu ihrer Speisung und zu ihrem Einsatz benötigen, wenn auch ihre Orientierungsfunktion unbestritten bleibt, die Führung bei ihrer Problembewältigung überhaupt sinnvoll entlasten? Sind es statt „ad rem“ aufgebauten Strukturen, Systeme und Methoden nicht vielmehr erfahrene Bewältiger von Komplexität, die eingebettet in die Entwicklung eines sozialen Kooperationsgefüges „ad personam“ auch über Aktionen und schnelle Reaktionen der Dynamik von Veränderungen „paroli“ bieten sollten?

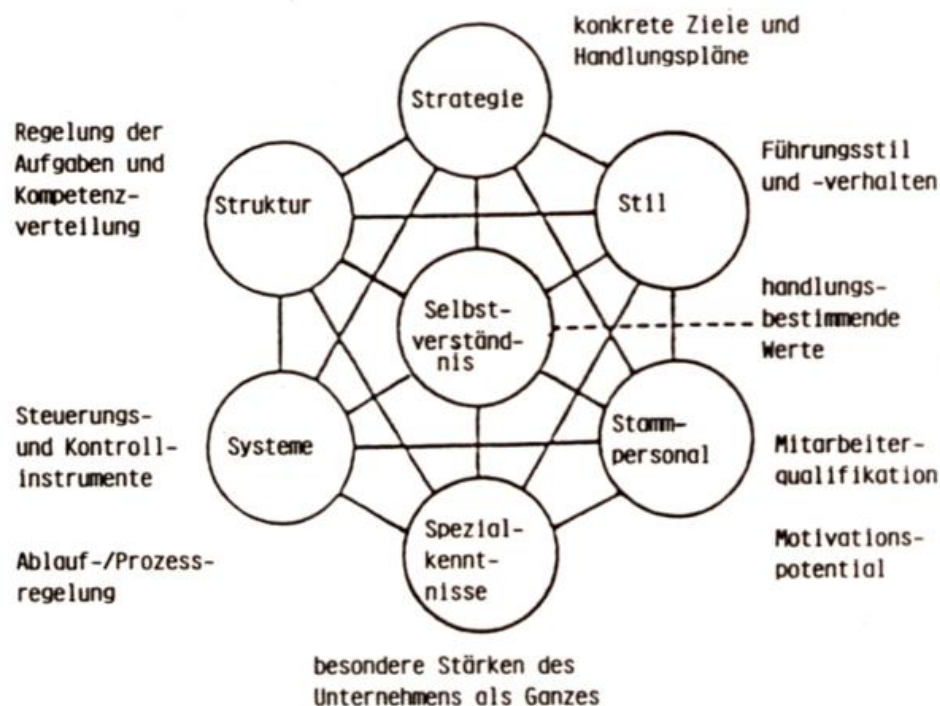


Abb. 1: 7-S-Konzept nach Mc Kinsey\*

\* Quelle: Eckhardt, Axel: Alle Chancen wahren — Organisation an der Schwelle der neunziger Jahre. zfo 5—6/1985, S. 318—324.



Abb. 1 des auf Thomas Peters und Robert Watermann zurückgehenden, derzeit populären „7 S“-Schemas eines Portfolios von Führungsinstrumenten deutet den Trendwandel von den „harten“ Faktoren Strategien, Strukturen und Systemen zu den personalgebundenen, „weichen“ Faktoren von Personal, Stil, Know how und Kultur einer Unternehmung an. Beide Faktorenkategorien sind wesentlich, die „weichen“ Faktoren sind jedoch im Verständnis des Managements und in seinen Strategien, Strukturen und Systemen im Hinblick auf ihre Bedeutung unterdimensioniert. Grund genug, sich über ein strategisches Personalmanagement Gedanken zu machen, das die Entwicklung hin zu den weichen Faktoren im Management, die sich aus der **Potentialität des Personals im Rahmen sozialer Systeme** ergeben, einzufangen versucht.

### III Strategisches Personalmanagement als integrativer Bestandteil strategischer Führung

Wird vom Bezugsrahmen eines strategischen Managements ausgegangen, so ist es dessen Aufgabe, einen zukunftsorientierten „fit“ (Paul R. Lawrence und Jay W. Lorsch) zwischen den Forderungen und Unterstützungen, die die **Umwelt** stellt und gewährt, und den potentiellen Möglichkeiten herzustellen, die eine **Unternehmung** zur umweltbezogenen Problemlösung bietet.

Das strategische Management weist im Rahmen der Unternehmungspraxis sieben wesentliche Kongruenzprobleme auf, die zu einem „fit“ gebracht werden müssen:

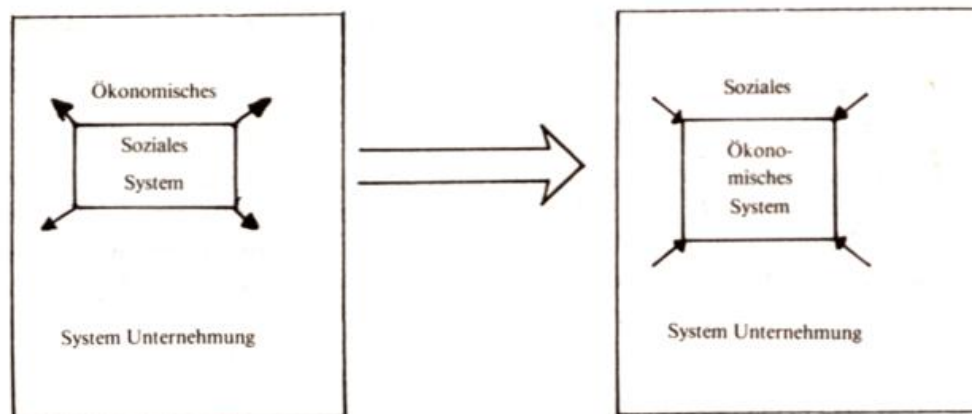
- (1) **Umwelt** und **Unternehmung** müssen in ein (Fließ-)Gleichgewicht gebracht werden.
- (2) Die **ökonomischen** und die **sozialen** Dimensionen sind in ihren Prioritäten und Zielrichtungen miteinander abzustimmen.
- (3) Innerhalb der **ökonomischen** Dimension der Unternehmung sind die Bestände von **Potentialen** als **Systemelemente** und deren Veränderung mit den **Beziehungsnetzen** und ihrer Anpassung in Übereinstimmung zu bringen.
- (4) Im **Elementbereich** sind selbst die
  - ökonomischen Potentiale im Rahmen eines **Programm-Managements**,
  - humanen Potentiale eines **Personalmanagements**,
  - technischen Potentiale eines **Technologiemanagements**,
  - nominalen Potentiale eines **Finanzmanagements** einzeln und untereinander zu harmonisieren.
- (5) Im **Beziehungsbereich** sind selbst **Organisationsstrukturen** und **Managementsysteme** miteinander in ein integriertes Gesamtkonzept einzufügen.
- (6) Innerhalb der **sozialen** Dimension sind Einstellungen und Verhalten in eine harmonisierte Entwicklung zu bringen.

- (7) **Substantielles Handeln** muß mit seiner **symbolischen** Ausstrahlung in Einklang gebracht werden.

Eine Bestimmung der Rolle, die das strategische Personalmanagement bei der Lösung dieser komplexen Kongruenzproblematik spielen soll, macht ein zunehmendes Lösen von konventionellen Vorstellungen der Personalverwaltung oder Personalwirtschaft erforderlich.

### 1 Perspektivenöffnung für ein Personalmanagement

Will sich strategisches Personalmanagement als „key success factor“ (Friedrich Hoffmann) im Hinblick auf eine **langfristige Sicherung von Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit** einer Unternehmung erweisen, ist eine deutliche Fokusverschiebung gegenüber bisherigen Betrachtungen einer dienenden Rolle des Humanen und Sozialen gegenüber dem Ökonomischen in Unternehmungen erforderlich. Zwar erfolgt die Unternehmung einem ökonomischen Auftrag, die ihr Legitimation verschafft, dieser ist jedoch selbst das Ergebnis eines innerorganisatorischen Such- und Findungsprozesses, der sich aus den **Perzeptionen und Präferenzen** ableitet, die wiederum durch die **Entwicklung des Sozialsystems** geprägt sind. Abb. 2 zeigt diesen fast paradigmatischen Wechsel in der Betrachtung, der den folgenden Ausführungen als „Leitmotiv“ zugrundeliegt. Letztlich dürfte es wohl zweckmäßig sein, nach einer Synthese beider Ansätze zu streben.



Die dem Ökonomischen dienende Rolle des sozialen Systems der Unternehmung

Die das Ökonomische bestimmende Rolle des sozialen Systems Unternehmung

Abb. 2: Fokusverschiebung in der Betrachtung von Ökonomischem und Sozialem



Eine derartige Fokusverschiebung bedarf eines schrittweisen Lösens aus der gegenwärtigen operativen Versorgungsfunktion eines mehr elementbezogenen Personalwesens in Richtung auf eine elementübergreifende, die ökonomische und soziale Dimension verbindende beziehungsorientierte Harmonisation. Hierzu sind vier konzeptionelle Bausteine, die zu einer Art Perspektivenöffnung für ein strategisches Personalmanagement führen, erforderlich.

### 1.1 Von einer derivativ logistischen zu einer originär aktivistischen Personalplanung

Wird die **Personalplanung** als zukunftsorientierte Veränderung der Quantität und Qualität des Personals verstanden, so ist es ein erster Schritt, sie innerhalb des Kongruenzfeldes (4) von ihrer alleinigen Funktion der **derivativen, logistischen** Unterstützung von strategischen Vorhaben in anderen Bereichen, vor allem im Bereich des ökonomischen Programm-Managements („Geschäftsfeldplanung“) zu lösen. Er sollte hinführen zu einer **originären Planung eines Mitarbeiterpotentials**, vor allem der Führungskräfte. Dies bedeutet, daß von der Personalplanung **aktive** Suchprozesse ausgehen sollten, die zu neuen Geschäftsaktivitäten im Programm-, Technologie- und Finanzmanagement führen.

Enthüllt der derzeit feststellbare derivativ-logistische Aspekt der Personalplanung eher eine **technokratische** Managementphilosophie, ist Personalplanung im Sinne eines originären Investments in das Mitarbeiterpotential eher geeignet, mit **evolutionistischen** Vorstellungen einer sich selbst organisierenden Eigenentwicklung von sozialen Systemen (s. Gilbert Probst) einherzugehen. Die Quantität und Qualität der Personalkapazität entscheidet dann selbst im „strategic choice“ über zu verfolgende Strategien und die Richtung ihrer notwendigen Anpassung.

Unbestritten kommt sowohl im Rahmen einer derivativen als auch einer originär verstandenen Personalplanung der Gruppe der Führungskräfte eine besonders zentrale Bedeutung zu. Bemühungen um die Entwicklung einer „**integrierten Organisations- und Führungskräfteplanung**“ (Dietger Hahn) versuchen dann auch einen engen, integrativen Zusammenhang zwischen der strategischen Personalplanung einerseits und den Strukturplanungen der Organisation, dies wohl derzeit noch mehr im logistischen Sinne, herzustellen und damit einen integrativen Baustein, der beide Bereiche eines strategischen Managements miteinander verzahnt, zu entwickeln.

### 1.2 Von der Personalplanung zum „Management of Human Resources“

Das Management vom Human-Ressourcen läßt sich im Spiegel der Fachliteratur weitgehend mit den Vorstellungen vom Personalmanagement, wie sie bei A. Remer, Jürgen Berthel, S. V. Flippo und J. S. Krulis-Randa entwickelt wurden,



gleichsetzen. Charakteristisch für die begrifflichen Vorstellungen eines „**Human Resource Managements**“ scheint das Streben zu sein, Konnotationen zu herkömmlichen Vorstellungen eines Personalwesens vor allem in seiner frühen Entwicklungsphase der Personalverwaltung zu vermeiden (s. hierzu a. A. C. Wohlgemuth). Zudem wird auf die enge Verknüpfung eines Managements von Human-Ressourcen mit der strategischen Unternehmensführung hingewiesen.

A. C. Wohlgemuth definiert den Begriff eines „Human Resources Management“, indem er ihn abhebt auf „alle funktionalen, institutionellen und instrumentellen Aspekte der Unternehmensführung, die mit Fragen des Humanpotentials verbunden sind. Dabei wird mit Humanpotential die Gesamtheit menschlicher Arbeitskraft bezeichnet (Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihrem Wissen, Können und Verhalten), aus der die Unternehmung besteht. Implizit wird davon ausgegangen, daß die volle Entfaltung dieses Potentials nicht automatisch erfolgt, sondern von vielen Faktoren abhängig ist, die zudem unterschiedlich stark beeinflussbar sind“. Wesentlich an diesem Definitionsversuch erscheint der Bezug zur **Gesamtheit von Wissen, Können und Wollen der menschlichen Arbeitskraft**. Obwohl der Begriff der „Human-Ressourcen“ oder des „Human-Potentials“ nach wie vor an elementhaften — und hier teils derivatologischen — Vorstellungen eines Potentialsmanagements allerdings im Sinne einer Human-Problemlösungskapazität — klebt, wird mit ihm ein Brückenschlag zu beziehungsorientierten integrativ-systematischen Gestaltungs- und Entwicklungsaspekten des Sozialsystems der Unternehmung in den Kongruenzfeldern (5) und (6) und seinem Verhältnis zur ökonomischen Dimension im Kongruenzfeld (2) deutlich.

### 1.3 Vom substantiellen zum symbolischen Management humaner Ressourcen

Gehen Ansätze der Personalplanung eines am Wissen, Können und Verhalten der menschlichen Arbeitskraft orientierten Managements humaner Ressourcen vor allem von **substantiell** lenkenden und gestaltenden Eingriffen in das sozio-ökonomische System aus, ist die Ausstrahlung eines die Sozialdimension nachhaltig beeinflussenden **symbolischen** Managements bislang ein weitgehend unbeackertes Feld meist zufälliger Entwicklungen geblieben. Offensichtlich nimmt in unserer modernen Welt mit dem wachsenden Auseinanderklaffen von zu verarbeitender Komplexität und der dem Menschen gegebenen begrenzten Fähigkeit hierzu die Neigung zu, sich mehr an emotional verstehbaren, symbolischen Signalen zu orientieren als den hoch-komplexen, substantiellen „hard-facts“ sachrational auf den Grund zu gehen.

Erst heute werden im Verständnis vom Entstehen und Verändern von **Unternehmenskulturen** (s. u. a. Terence E. Deal und Alan A. Kennedy) neben anderen auch symbolische Erscheinungen problematisiert. „Soziale Systeme haben sich



im Laufe der Zeit analog zu anderen menschlichen Gemeinschaftsformen einen kulturellen Code erarbeitet, der handlungsleitend wirkt. Dieser kulturelle Code bestimmt die relevante Innen- und Außenwelt eines Systems, umreißt und konzipiert die ideale Zukunft, umfaßt Vorstellungen, Normen und Werte“ (Gilbert J. B. Probst und Ralph W. Scheuss). Substantielles Lenken und Gestalten wirkt auf diesen kulturellen Code genauso ein, wie die Dramatik und Dichte der Erlebnisse von Erfolg und Mißerfolg in der Stabilität und Konnektivität menschlicher Gemeinschaften, die zu einer „spontanen“ Eigenentwicklung kultureller Prägung von Unternehmungen führt.

Probst und Scheuss fassen Versuche der Beeinflussung dieser Entwicklungen zum Konzept eines symbolischen Managements zusammen: „**Symbolisches Gestalten** dient der Vermittlung oder Erfassung von Sinn, der Stützung und Legitimierung von Handlungen, der Mobilisierung von Mitarbeiterpotentialen, der Herstellung und dem Verständnis einer konsequenten Zielorientierung und der Implementierung von Neuerungen und Veränderungen ... Die **Gestaltung** symbolischer **Phänomene** beziehungsweise geistig-sinnhafter Prozesse hat weit stärker die Funktion, die hohe Ungewißheit, Komplexität und Unsicherheit in komplexen und sozialen Systemen für den Mitarbeiter zu reduzieren und ihm das ganze Geschehen **sinnvoll** zu machen oder sinnvoll erlebbar aufscheinen zu lassen.“

Die derzeit viel diskutierten **Sinnaspekte** sozialer Systeme fallen in diesen Bezugsrahmen: „So kann wohl mit guten Gründen behauptet werden, daß die Unternehmen in Zukunft noch mehr als heute gezwungen sein werden, sich mit Sinnfragen auseinanderzusetzen, ihren Mitarbeitern und ihrer Umwelt Sinn zu vermitteln bzw. Angebote zur Sinnfindung zu machen ... Wer in der Lage ist, das ... Sinndefizit wenigstens teilweise abzubauen, hat beste Chancen, Erfolge auch und gerade im ökonomischen Bereich zu erreichen“ (Dieter Hartfelder). Sinn kann für die Träger von Aufgaben in einer Unternehmung nur dann entstehen, wenn nicht nur die Harmonisationsprobleme zwischen Umwelt und Unternehmung als **Interstabilisierungsfunktion**, sondern in der **Intrastabilisierung** der **sach-rationalen** Elemente und Beziehungen, die das Management zu lenken und zu gestalten (Hans Ulrich) hat, untereinander und vor allem mit den **sozio-emo-tionalen** Entwicklungen weitgehend als gelöst akzeptiert werden.

Substantielles und symbolisches Management erscheinen in dieser Sichtweise spiegelbildlich miteinander verknüpft: Substantielles Handeln schafft im sozialen Bereich über sprachliche und artefaktische Kommunikation (Edgar Schein) Konstruktionen von Wirklichkeiten (Paul Watzlawick) in den Perzeptionen der humanen Elemente sozialer Systeme, die deren kulturellen Code bestimmen oder individuelles wie kollektives Verhalten beeinflussen. Ein symbolisches **Management** kann dann zweierlei bedeuten:



- a) Das Erreichen eines steten **Bewußtseins** für die symbolischen Wirkungen substantiellen Handelns. Als Wirkung wird die Erkenntnis erstrebt, daß substantielles Vorgehen, das in isoliert sach-rationaler Betrachtung zielführend sein kann, im sozio-emotionalen Bereich im Hinblick auf seine gegenüber dem kulturellen Code konträren, symbolischen Signale kontproduktiv wird, indem Unsicherheit und Orientierungslosigkeit erzeugt werden.
- b) Die gezielte **Manipulation** des kulturellen Codes im Sinne von Th. Dyllick, um „für akzeptierte, gemeinsame Interpretationen und Erklärungen einer widersprüchlichen Wirklichkeit zu sorgen, die als Basis für das produktive Handeln dienen können. Management wird deshalb zur Manipulation sprachlich und symbolhaft vermittelter Strukturen, zur Manipulation von Mythen, Symbolen und Etiketten, von Denk-, Sprach- und Interpretationsmustern“.

Die Harmonisation des kulturellen Codes im Sozialsystem Unternehmung ist eine Aufgabe des Personalmanagements, die deutlich über das bisherige eher substantielle Verständnis hinausgeht, indem es die langfristig-evolutorische Perspektive der Entwicklung einer „spontanen“ Ordnung im Wechselspiel von Ereignis und Wahrnehmung, von Wollen und Werden im Sachlichen und im Sozialen im Kongruenzfeld (7) aufgreift und im Kongruenzfeld (6) eine Grundlage dafür schafft, daß diese Evolution nicht völlig dem Zufall überlassen bleibt (vgl. auch Probst, 1987).

#### 1.4 Vom substantiellen und symbolischen Management der Human-Ressourcen zur Interessen- und Zielharmonisation

Die Interaktion zwischen der sach-rational ausgelegten ökonomischen Dimension und der sozio-emotional sich entwickelnden sozialen Dimension einer Unternehmung verlangt einen Ausgleich von Interessen und die Definition ökonomisch und sozial abgestimmter Ziele.

Strategisches Personalmanagement kann in einem weiteren Begriffsverständnis auch derartig interpretiert werden, daß es diesen komplexen Zusammenhang des **Ausgleichs von ökonomischen und sozialen Interessen und Zielen** in einer Unternehmung im Kongruenzfeld (2) (vgl. Zander und Reineke) als gestalterische (neben anderen) Determinanten der Entwicklung einer Unternehmungskultur abdeckt. Im Sinne unternehmungspolitischer Konzepte, wie sie Hans Ulrich entwickelt hat, geht es dabei um die **Integration des ökonomischen und des sozialen Unternehmungskonzeptes** (unter Beachtung der nur begrenzt gestaltbaren Eigendynamik des Sozialsystems) der Unternehmung, zusätzlich und aufs engste verbunden mit dem Management von humanen Ressourcen. Ein derartiges und umfassenderes Verständnis vom strategischen Personalmanagement löst sich weit stärker von den mehr technologischen Bezügen einer „dienenden“ Rolle langfristiger Personalplanung und geht deutlich weiter als der Aufbau strategi-



scher Erfolgspositionen im Kader einer Unternehmung: Es stellt in Verbindung mit der Unternehmungskultur nichts weniger als das gesamte **unternehmungspolitische** Verständnis von Werten und Normen eines Systems zur Disposition.

## 2 Fokussierung des Strategischen im Personalmanagement

Eine derartige Öffnung des Personalmanagements in Richtung auf seine integrative Rolle bei der Überbrückung des Spannungsfeldes von Ökonomischem und Sozialem bei der Wechselwirkung von Substantiellem und Symbolischem betont eher die **Objekte** eines strategischen Personalmanagements. Hinzutreten muß, will Personalmanagement strategisch verstanden werden, die besondere **Perspektive**, deren sich das Management dieser Objekte bedient. Setzt dabei die Beschreibung der Objekte eines Personalmanagements eher breit an, indem die wesentlichen Harmonisationsprobleme im Bereich der von Personen getragenen sozialen Systeme aus dem mehr beschaffenden, erhaltenden und verwaltenden Funktionen des Personalwesens herausgelöst werden, betont die Perspektive der Betrachtung eher Engeres: Eine Fokussierung des Strategischen im Personalmanagement macht ein Heraustreten aus einer bloß **langfristigen** Versorgungs- oder Investitionsbetrachtung mit oder in personalen Elementen eines Systems und eine Hinwendung zu einer **strategischen** Perspektive notwendig. Mit Werner Kirsch u. a. (zitiert nach Peter Röthig) unterscheiden sich die in weiten Bereichen deckungsgleichen Dimensionen des Langfristigen und Strategischen in einigen markanten Merkmalen, wie

### Langfristiges

extrapolativ  
 inkremental  
 System → Umwelt  
 Trends der Vergangenheit  
 ökonomischer Fortschritt  
 derzeitige Operationen  
 kontinuierliche Entwicklung  
  
 starke Signale  
 jährliche Planungsrunden  
 detaillierte Budgetprozeduren  
  
 reaktiv  
 rigid

### Strategisches

normativ  
 synoptisch  
 Umwelt → System  
 alternative Zukunften  
 ganzheitliche Umwelt  
 neue Vorhaben („Ventures“)  
 Beherrschung von  
 Diskontinuitäten  
 schwache Signale  
 laufendes Infragestellen  
 weiter Rahmen für Innovation  
 und Wandel  
 proaktiv  
 flexibel

Im Gegensatz zur Annahme „... that the future would be a smooth extrapolation of the past“ muß im strategischen Sinne die Unternehmung bestimmen

„what responses are feasible in the light of available information“ (Igor Ansoff). Damit werden **Chancen** und **Risiken** bzw. „**Potentialitäten**“ und „**Eventualitäten**“ (E. Zahn) bedeutsame Objekte eines strategischen Managements, wobei diese über schwache Signale („weak signals“) eher **qualitativ** als quantitativ einzufangen sind. Strategisches Management ist demnach ein langfristiges, globales **Management der Unternehmungsentwicklung**, das die Komplexität über die Evaluation schwacher Signale in Strategien umsetzt, die den Aufbau zukünftiger Erfolgspotentiale unter Nutzung gegenwärtiger Erfolgsmöglichkeiten zum Gegenstand hat. Dabei ist bei steigender Dynamik ein Rückgriff bzw. eine Einbeziehung individueller (oder kollektiver) Wertvorstellungen der Manager unabdingbar, wenn „alternative Zukunften des Systems qua subjektiver Setzungen ersatzweise (Fehlen systemrationaler Daten) definiert werden“ (Peter Röthig).

Eine Entwicklung hin zu einem originären strategischen Personalmanagement, das direkt an den Interessen und ihrer Transformation in generelle Ziele der Unternehmung ansetzt, entspricht dann einer **normativen** Festlegung und folgt aus ihrer angenommenen Relevanz und Instrumentalität für bestimmte Interessen an der Unternehmung (D. E. Dimick und V. V. Murray). Sein strategischer Charakter „läßt sich aber auch ohne Rückgriff auf normative Postulate begründen. Zum einen umfassen Entscheidungen im Personalbereich eine **Fülle unterschiedlicher Einzelaspekte**, die z.B. über Fragen quantitativer Bedarfsbestimmung hinaus in qualitative Bereiche reichen, wie etwa Aufstiegsentscheidungen und Fragen interaktioneller Personalführung. Zum anderen sind **Strategien ... nicht unbedingt** und ausschließlich herausragende, **punktueller Ereignisse**. Strategien lassen sich auch als **konsistentes Muster in einer Sequenz von Einzelentscheidungen** denken. Damit gewinnt die Zusammenschau einer Fülle von zunächst operativ anmutender personalbezogener Einzelentscheidungen strategischen Charakter ...“ (Peter Röthig, s.a. D. E. Dimick und V. V. Murray).

Die Entwicklung eines strategischen Personalmanagements verlagert den Blickpunkt von **elementhaften personalen Ressourcen**, die mehr oder weniger logistisch zum Erreichen ökonomischer Ziele benötigt werden, zum **politischen Zielaspekt einer Harmonisation ökonomischer und sozialer Interessen**, zur **kognitiven und affektiven Problemlösungskapazität des Humanpotentials** und der **Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Evolution von Kulturen** als Versuch der Verformung eines Verhaltenskorridors humaner Elemente im **sozialen Beziehungsnetz** einer Unternehmung.

Diese Betrachtung des strategischen Personalmanagements verlangt von der Managementpraxis nichts weniger als eine **Emanzipation der strategischen Dimension** des angesprochenen Problemkreises von den sich vielfach erst gerade entwickelnden mittel- oder langfristigen Personalplanungen (Jürgen Drumm). Sie



ist kaum organisatorisch in einem spezialisierten Fachressort zu verankern, denn sie gehört zum **originären Grundbestand jeglicher unternehmungspolitischer Erwägungen im Rahmen der Führungsaufgabe**: „Strategische Entscheidungen zur Personalarbeit sind damit nicht nur Aufgabe einer der Unternehmungsstrategie nachgelagerten funktionalen Teilstrategie. Vielmehr sind sie untrennbar verbunden mit konstitutiven Entscheidungen zu allgemeinen Unternehmenszielen, zum personellen Potential und sozialen Verhaltensnormen“ (Rolf Wunderer). Ökonomischer und sozialer Interessenausgleich und seine **Umformung** in eine sinnhafte „mission“ (Russell L. Ackoff) für das sozio-ökonomische System Unternehmung stellen — wenn der inter- und intrasystematische „fit“ gelungen ist — über die Potentialität des Humanen und Sozialen eine **Vorformung** für die Entwicklung einer zukunftsorientierten Unternehmungskultur dar.

#### **IV Funktionen eines strategischen Personalmanagements**

Ein derart verstandenes strategisches Personalmanagement, das über ein reines Potentialmanagement des Personals hinausgreift und auf die **Entwicklung des Sozialsystems** Unternehmung zielt, erfüllt im unternehmungspolitischen Kontext eine Reihe als strategisch einzustufender Aufgaben, die zusammenfassend in skizzenhafter Form in Abb. 3 dargestellt sind.

##### **1 Ausgleich von ökonomischen und sozialen Interessen durch Zielharmonisation**

Interessen- und Zielharmonisation als originäre unternehmungspolitische Aufgabe ist im Grenzbereich von Ökonomischem und Sozialem durch das strategische Personalmanagement zu bewirken. Daß selbst Personalplanung ohne diesen originären Zielbezug nicht denkbar ist, wurde bereits 1965 durch Hans Ulrich und Robert Stärkle herausgestellt, die mit ihrem Konzept eine Abkehr vom traditionellen „demand-supply“-Paradigma traditioneller Personalvorstellungen vollzogen: „Man kann deshalb sagen, daß die höchste Stufe der Personalplanung das Planen einer umfassenden Personalpolitik für das Unternehmen ist . . . Naturgemäß handelt es sich dabei um eine Zielplanung . . .“.

Funktion eines strategischen Personalmanagements ist zunächst die **Interessen- und Zielharmonisation** von ökonomischen und sozialen, von institutionellen und individuellen Ansprüchen, um eine möglichst eindeutige „**strategische Positur**“ zu erreichen, die das System seinen aktuellen und personellen Ressourcen gegenüber einnimmt. Im Sinne Cuno Pümpins läßt sich diese Positur auch als eine (Meta-)strategische **Erfolgsposition** interpretieren, die in tragender Weise die Entwicklung und Nutzung anderer Erfolgspotentiale fördert.



Ein Herausstellen der Bedeutung dieser Funktion eines strategischen Personalmanagements geht von der Annahme einer immanenten Divergenz von Interessen und Zielvorstellungen von Teilnehmern und Mitgliedern eines Systems aus und der Einsicht, daß ein Interessenausgleich und eine Zielharmonisation eine tragende Notwendigkeit für die Gewährung von Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit einer Unternehmung darstellt. „ **Interessen, Strebungen und Motive** treffen bei Ausbruch eines Konfliktes wegen ihrer Verschiedenartigkeit nicht nur aufeinander ... Zugleich bietet der Konflikt die Chance zu ihrer fruchtbaren Synthese ... Die positiven Folgen der Konflikthandhabung können sich allerdings erst dann einstellen, wenn es gelingt, **sachlich** überzeugende Lösungen zu finden und die beim Ausbruch eines Konflikts unweigerlich entstehenden Emotionen zu überwinden ... Unternehmungen haben eine wirtschaftliche Zielsetzung zu erfüllen und die materiellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter so gut wie möglich zu berücksichtigen. Beides sind **Zielgrößen**, die in Abhängigkeit voneinander stehen. Ihre beiderseitige volle Erfüllung wird allenfalls in einem nur theoretisch vorstellbaren Grenzfall denkbar sein“ (Ernst Zander).

Eine harmonisierte Zielvorstellung kann ihre fördernde Wirkung gegenüber der Unternehmungsentwicklung jedoch nur entfalten, wenn die in ihnen enthaltenen, Orientierung schaffenden Informationen auch abgerufen und verstanden werden können. Sie sollten daher im **Unternehmungskonzept** ihren deutlichen Niederschlag finden und in Form des **Leitbildes** einer Unternehmung jederzeit abrufbar sein. Hinzu treten muß die konsequente **symbolische Vertretung** der konzeptionellen und im Leitbild verfaßten substantiellen Vorstellungen durch **Vorbild und Vorleben** seitens des Managements, um eine gebündelte Verhaltensentwicklung in einer als systemtragend erkannten Richtung zu bewirken. Ohne die Vermittlung der Sinnhaftigkeit von Unternehmungskonzepten durch **konsistentes Handeln** kann Substantielles im Sozialsystem Unternehmung nicht greifen, wie wiederum Substantielles symbolisch wirkt und damit Sinnzusammenhänge herstellen und verändern kann.

## 2 Entwicklung eines akquisitorischen Potentials für die Systemmitgliedschaft

Erich Gutenbergs Vorstellungen des Aufbaus von akquisitorischen Potentialen im Absatzbereich der Unternehmung durch den gezielten Einsatz absatzpolitischer Instrumente läßt sich unschwer auch auf die Beschaffungsseite einer Unternehmung und hier in erweiterter Bedeutung auch auf den Personalsektor übertragen. Eine langfristige Funktion strategischen Personalmanagements ist es, gegenüber potentiellen und aktuellen Mitgliedern ein derartiges akquisitorisches Potential aufzubauen, das **Mitgliedschaftsentscheidungen** positiv beeinflußt. Dies gilt bei der Anwerbung neuen Personals (Bewerbungs- und Eintrittsentscheidungen) in gleicher Weise wie für die steten Mitgliedschaftsentscheidungen des bereits beschäftigten Personals (Fluktuationsentscheidungen).



Neben dem Einsatz der traditionellen personalwirtschaftlichen Instrumente gewinnen hierbei die im Leitbild zum Ausdruck kommenden „missions“ der Unternehmung und die entwickelte Unternehmungskultur wesentliche Bedeutung. Daß sich dabei am Personalmarkt Abweichungen zwischen realem Gehalt und dem „employer image“ einer Unternehmung einstellen können (L. Kroeber-Kenneth), unterstreicht die nur teilweise Beherrschbarkeit „weicher“ sozialer Faktoren im Beziehungsfeld einer Unternehmung.

Es ist nicht auszuschließen, daß für künftige, besser ausgebildete und vor dem erreichten sozialen Hintergrund auch anspruchsvoller gewordene potentielle Mitarbeiter, die eher nach riskanteren unternehmerischen Herausforderungen mit unmittelbarer Gratifizierung und weniger nach Sicherheit und Geborgenheit einer bürokratisch organisierten Koordinationsstruktur suchen, dem Gestaltungsaspekt von Aufgaben und Organisation für die Dimensionierung des akquisitorischen Potentials einer Unternehmung eine kritische Bedeutung zukommen wird. Die derzeitige Periode der Umstrukturierung von Unternehmungen (GWA, Betriebsschließungen, rigider Personalabbau, Firmenverkäufe und Fusionen usw.) hat den nach dem II. Weltkrieg vielerorts faktisch geschlossenen Sozialkontrakt (gegenüber der Unternehmung gewährte Loyalität als Preis für vermeintlich eingehandelte Arbeitsplatzsicherheit trotz vielfältiger Bemühungen auch in derartigen Fällen soziales Verantwortungsbewußtsein unter Beweis zu stellen — vielerorts infragegestellt. Als nachhaltige Wirkung ließe sich durchaus ein wieder stärker auf Ökonomisches reduziertes Verständnis von Mitarbeiter und Unternehmung erwarten. Zeitlich überdauernde Mitgliedschaftsentscheidungen dürften dann weniger unter Aspekten von Sicherheit und Loyalität gesehen werden als vielmehr im Verhältnis zum Angebot an materieller Vergütung im Zusammenhang mit der Bewältigung einzelner unternehmerischer Aufgaben in einem System teilautonomer Freiräume unter weitgehender Zurückdrängung bürokratisch-koodinativer Zwänge.

### 3 Investition in Human-Ressourcen

Strategisches Personalmanagement ist — trotz aller Emanzipation von einer faktoriellen Betrachtung — ohne die Investitionsfunktion im originären wie im derivativen Sinne — nicht denkbar. Sie führt zur **quantitativen und qualitativen personellen Problemlösungskapazität**. Strategisch — weil strategisches Denken und Handeln etwas mit Schwerpunktbildung zu tun hat, mit dem Aufbau kritischer Massen dort, wo die größte Erfolgswahrscheinlichkeit besteht — steht dabei im Mittelpunkt des Interesses die **Dimensionierung der Managementkapazität** und zunehmend der **professionellen Fachkapazität**. Dies ist zugleich der Teil eines strategischen Personalmanagements, dessen Bedeutung am ehesten erkannt wurde und der sich für eine Integration in ganzheitliche Konzeption eines strategischen Managements (s. Dietger Hahn) am ehesten anbietet.



#### 4 Aktivierung von Human-Ressourcen

Zu der strategischen Investition in eine Personalkapazität, die die **Leistungsfähigkeit** betont, tritt mit Peter Röhlig eine **Aktivierungsfunktion** hinzu, die auf die Steigerung der **Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiter gerichtet ist. Sie ist, wie eine Fülle sozialwissenschaftlicher Schriften belegt, aufs engste mit der Leistungsfähigkeit verknüpft. Die Aktivierungsfunktion gewinnt vor allem dadurch strategisches Format, daß in ihr die **Anreiz-Beitragspolitik** einer Unternehmung eine konkrete Ausgestaltung im Hinblick auf die Kombination einzelner diesbezüglich einsetzbarer personalpolitischer Instrumente, vor allem der Mitarbeitergratifizierung, erfährt (vgl. E. Zander sowie H. Knebel und E. Zander).

Strategisch verstandene Anreizsysteme, die sich von einer festen, pauschalen Jahresvergütung lösen und sich am Erreichen strategisch wünschbarer Erfolgspositionen mehr projekthaft orientieren, wobei der Erreichungsgrad von „strategic milestones“ auf dem Weg zur Zielerreichung variabel gratifiziert wird, beginnen erst langsam in die Vergütungspraxis der Unternehmungen einzudringen (vgl. Fred Becker, Knut Bleicher). Bei allen Vorbehalten gegenüber der Komplexität der damit aufgeworfenen Fragen einer Verhaltenssteuerung von Führungskräften in Richtung auf ein Verfolgen unternehmungspolitisch relevanter Ziele auf strategisch vorgezeichneten Pfaden darf im Konzept strategischer Anreizsysteme ein wirkungsvolles Instrument strategischen Personalmanagements vermutet werden (vgl. D. Wagner).

#### 5 Kultivierung einer spontanen Ordnung im Rahmen der Organisationsstruktur

In jedem sozialen System scheint es ein Bedürfnis nach der Entwicklung eigenständiger **kognitiver** Problemlösungsfähigkeiten und **affektiver** Einstellungen zur Arbeit und Aufgabe, zum Produkt, zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern, zur eigenen und zu fremden Organisationseinheiten, zum Unternehmen, ja zur eigenen Branche zu geben. In ihnen verdichten sich grundlegende Annahmen, Werte und Normen einer **Unternehmenskultur**. Unternehmenskulturen wirken implizit und indirekt gleichsam als „**Autopilot**“ für das Verhalten der Mitglieder eines Systems. Die erzeugten Verhaltensweisen können dabei gegenüber dem strategisch verfolgten Aktionskurs retardierend oder promovierend wirken. Daraus erwächst für ein strategisches Personalmanagement die nicht einfache und kurzfristig kaum lösbare Aufgabe einer **Harmonisation von strategischem Wollen und kulturellem Werden**: Kulturell nicht getragene unternehmungspolitische Konzepte sind zu korrigieren, kulturell implizite Erwartungen in Einklang mit den strategischen Schwerpunkten zu bringen, kulturelle Schwächen einer zu starken Orientierung an Vergangenheitswerten — wie sie nicht selten in Traditionsunternehmungen auftreten, die in der Vergangenheit besonders erfolgreich waren — sind durch eine gezielte Kultur“-politik“ zu überwinden.



Die Notwendigkeit einer derartigen bewußten Rahmengestaltung für eine zukunftsgerichtete Entwicklung von Unternehmenskulturen über Maßnahmen der Personalselektion, der Entwicklung und des Einsatzes von Personal und der Gestaltung von Anreiz- und Belohnungssystemen als essentieller Teil eines strategischen Personalmanagements, ist gerade erst erkannt worden. Auf diesem Wege erfolgt eine **Vorformung eines strategischen Verhaltenskorridors humaner Elemente** (Peter Röthig).

In gleicher Richtung ergibt sich die Notwendigkeit einer integrativen Abstimmung mit der Gestaltung der „nicht-spontanen“ formalen Ordnung des Organisationssystems einer Unternehmung, wie sie sich vor allem in aufbaustrukturellen Regelungen niederschlägt; denn auch durch sie soll eine **Kanalisation** und **Gratifizierung** (Günter Schanz) menschlichen Verhaltens — komplementär zur kulturellen Vorformung — erreicht werden. Der erkennbare Trend, aufbauorganisatorische und personalpolitische Aufgaben in der Praxis zunehmend zusammenzufassen („Personalorganisation“), entspricht diesem Harmonisationsbedürfnis.

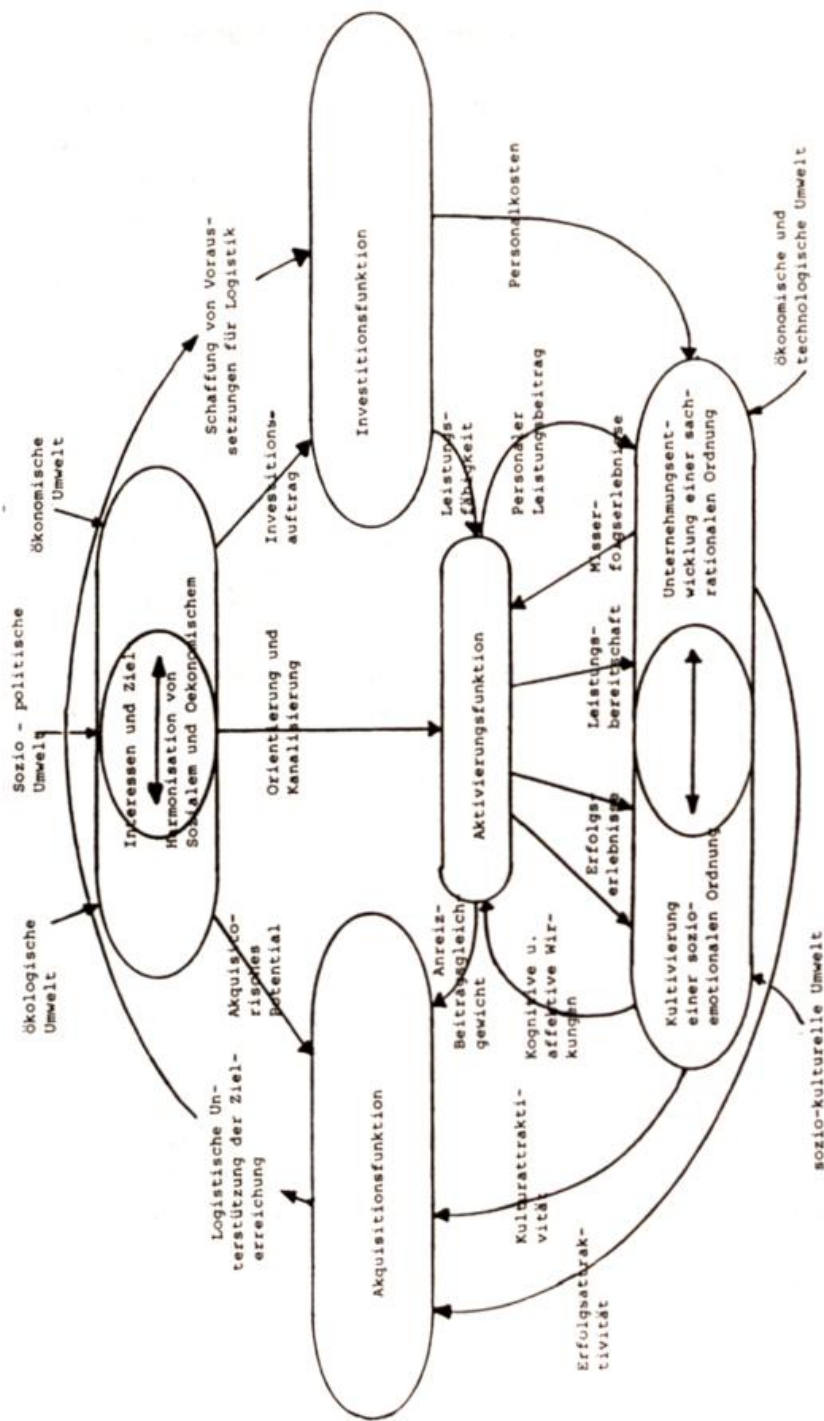


Abb. 3: Funktionszusammenhang eines strategischen Personalmanagements



## V Schritte auf dem Weg zum strategischen Personalmanagement

Die hiermit entwickelte Perspektive eines strategischen Personalmanagements greift das Problem der Gestaltungsbedingungen des sozialen Systems der Unternehmung in seinem Verhältnis zu deren ökonomischer Dimension auf. Ein derart umfassendes Konzept bedarf einer schrittweisen Realisierung. Mit Hans Ulrich sollte die Formulierung des **Sozialkonzeptes** einer Unternehmung der Ausgangspunkt weiterer strategischer Überlegungen sein. Rolf Wunderer verweist auf einige der dabei zu beachtenden Gesichtspunkte:

- „Strategisches Personalmanagement kann nur greifen, wenn Personalarbeit im operativen und taktischen Bereich akzeptiert ist: „Wer mit seinem Personalwesen noch in der Verwalterphase steckt, sollte strategische Ambitionen zurückstellen.“
- „Die Führungskräfte im Personalwesen sollten den besonderen Anforderungen der Personalarbeit auch im konzeptionellen und strategischen Bereich gewachsen sein. Dafür ist nicht zuletzt auch die Geschäftsleitung verantwortlich.“
- „Die Entwicklung von Problembewußtsein innerhalb der Personalabteilungen und zum Teil auch bei Unternehmensleitungen wäre ein weiterer Schritt“, zu dem die Vermittlung von strategischem Wissen zu treten hat. Hierbei kann die konzeptionelle und prozessuale Stabsunterstützung hilfreich sein.
- „Sozial erwünschte Strategien eignen sich besonders gut für einen Start in die strategische Personalarbeit (z. B. Führungskonzepte, Personalentwicklung, Arbeitsplatzsicherung).“
- „Dabei ist zu bedenken, daß auch strategische Meister nicht vom Himmel fallen. Auch bei „Nullserien“ zählt jedoch, daß mit jedem Versuch die Problemlösungskapazität wächst.“
- Haltungen und Grundsätze können dabei wichtiger sein als „Kriegslisten“. Gute Strategien „verkaufen“ sich leicht von selbst, und schlechte sind auch mit den besten Techniken langfristig kaum durchzusetzen.

In eigener Sicht wäre ergänzend die Notwendigkeit der Fundierung eines strategischen Personalmanagements durch Personalinformationssysteme zu nennen, die sich nicht nur an relativ operativ ausgerichteten Eckwerten orientieren und das tradierte Rechnungswesen in sinnvoller Weise ergänzen. Gegebenheiten und Veränderungen in der Umwelt, insbesondere im sozialen Umfeld, wie der Wertewandel (Hans Ulrich, Gilbert Probst, Hans-Peter Studer), sich daraus entwickelnde Konfliktfelder für die unternehmungspolitische Anpassung, relevante Informationen und Daten der Unternehmung selbst, die für das Personalmanagement wesentlich sind, wie über die Einstellung der Mitarbeiter zu Unternehmung, Bereich, Führung, Aufgaben und Leistungen sind hierbei zu erfassen und zu vermitteln.



Im strategischen Sinne einer Schwerpunktbildung sollte, da von ihm ein asymmetrischer Einfluß auf die Sozialbeziehungen in der Unternehmung ausgeht, wie gezeigt wurde, mit dem strategischen Personalmanagement für die Führungsgruppe in der Unternehmung begonnen werden. Strategisches Personalmanagement greift hier unmittelbar in alle Facetten eines **Führungskonzeptes** der Unternehmung ein und bedarf der engen wechselseitigen Abstützung von Personal- und Führungsverantwortlichen und der Personalentwicklung (vgl. D. Wagner).

Alle fünf Aufgaben eines strategischen Personalmanagements erfüllen schließlich die gleiche Funktion: sie tragen im strategischen Sinne zu einer Schwerpunktbildung bei, indem sie die Verhaltensvarietät im System Unternehmung reduzieren. Damit schaffen sie Orientierung und Akzeptanz, indem sie die an sich **objektiv** gegebene systematische Komplexität und über die Dynamik produzierte Unsicherheit **subjektiv** tragbarer machen. Über diese Entlastungsfunktion sollte es in arbeitsteilig organisierten Sozialsystemen leichter werden, Konsens zu erzielen, Kooperation zu fördern, Aktionen substantiell auf strategisch Relevantes zu lenken und im Symbolischen mit gleichgerichteten Bildern kritische Massen des Interesses und der Bereitschaft zum synergetischen Handeln als Voraussetzung für strategische Durchbrüche zu erzielen. Dabei darf jedoch auch eine mögliche Dysfunktionalität dieser Reduktionsleistung nicht übersehen werden: Perzeptionen und Präferenzen können sich einengen und zum Verlust relevanter Informationen im System führen, was letztlich die Kapazität zur Beherrschung des Wandels einschränken kann. Hier einen Ausgleich zu finden, könnte als **Metaaufgabe** eines strategischen Personal- und Organisationsmanagements thematisiert werden.

Als nicht unwesentlicher Effekt mag sich über dem Weg der dargestellten Perspektivenerweiterung des strategischen Personalmanagements eine **Entlastung der Führung** einstellen: zielkonforme, konsensierte Kooperation, die sich aus strategie- und struktur-harmonisierten Unternehmungskulturen entwickelt, verlagert das Gewicht von der operativen Lenkung von „day-to-day operations“ auf die ziel- und strategiebezogene Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Evolution des sozio-technischen Systems Unternehmung, lenkt deren Augenmerk auf das Wesentliche der Führungsaufgabe, baut Bürokratisches einer tiefgestaffelten „Palast“-organisation zugunsten einer abgeflachten dezentralen „Zelt“-organisation ab (Bo Hedberg), betont statt dessen ablaufbezogenes Vernetztes in mehrdimensionaler Sicht. Die Managementkapazität dürfte in diesem Wechsel eines Führungsverständnisses zum Strategischen hin nichts weniger als einen qualitativen Quantensprung erleben. Bieten diese denkbaren Wirkungen nicht eine lohnende Perspektive für die Entwicklung eines strategischen Verständnisses der Rolle von Führung in sich entwickelnden sozio-ökonomischen Systemen?



## VI Literaturverzeichnis

- Ackoff, R. L.: *Creating the Corporate Future*. New York u. a. 1981
- Ansoff, H. I.: *Strategy as a tool for coping with change*. In: *A handbook of strategic planning*, hrsg. v. B. Taylor und K. Hawkins, London 1972, S. 3—8
- Becker, F. G.: *Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management*. Bergisch-Gladbach und Köln 1985
- Berthel, J.: *Personal-Management*. Stuttgart 1979
- Bleicher, K.: *Unternehmungspolitik und Unternehmenskultur: auf dem Wege zu einer Kulturpolitik der Unternehmung*. In: *zfo* 8/1984, S. 494—500
- Bleicher, K.: *Zur strategischen Ausgestaltung von Anreizsystemen für die Führungsgruppe in Unternehmungen*. In: *zfo* 1/1985, S. 21—27
- Bosetzky, H.: *Zur Erzeugung von Eigenkomplexität in Großorganisationen*. In: *zfo* 45/1976, S. 279—285
- Deal, T. E./Kennedy, A. A.: *Corporate Cultures*, Reading (Mass.) 1982
- Dimick, D. E./Murray, V. V.: *Personnel Policy as a Form of Strategic Decision Making*. In: *International Studies of Management and Organisation*, Nr. 4/1979, S. 78—99
- Drucker, P.: *Management in turbulenter Zeit*. Düsseldorf 1980
- Drumm, H. J./Scholz, Chr.: *Zur Akzeptanz formaler Personalplanungsmethoden*. In: *ZfbF* 1980, S. 720—740
- Dyllik, Th.: *Das Management von Humansystemen*. In: *Grundlegung einer allgemeinen Theorie der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung zweckorientierter sozialer Systeme*, Diskussionsbeitrag Nr. 6 des Instituts für Betriebswirtschaft (IfB) an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1984, S. 187
- Eckhardt, A.: *Alle Chancen wahren — Organisation an der Schwelle der neunziger Jahre*. In: *zfo* 5—6/1985, S. 318—324
- Flippo, E. B.: *Personnel Management on the Move*. In: *The Personnel Administrator* 1968, S. 32—41
- Flippo, E. B.: *Personnel management* (6. Aufl.). New York 1984
- Gaugler, E./Huber, K. H./Rummel, C.: *Betriebliche Personalplanung. Eine Literaturanalyse*. Göttingen 1974
- Gruppe, G.: *Langfristige Personalplanung*. In: *Der Arbeitgeber* 1968, S. 566—572, 695—699.
- Gutenberg, E.: *Unternehmensführung*. Wiesbaden 1962
- Hahn, D.: *Integrierte Organisations- und Führungskräfteplanung im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung*. In: *Strategische Unternehmensplanung*, Hahn, D./Taylor, B., (Hrsg.), 4. Auflage. Heidelberg-Wien 1986, S. 368—390
- Hahn, D./Arbeitskreis Schmalenbach: *Strategische Planung*. In: *Strategische Unternehmensplanung*, Hahn, D./Taylor, B., (Hrsg.), 3. Auflage, Würzburg-Wien 1984, S. 19—39

- Hartfelder, D.: Management als Sinnvermittlung. In: Die Unternehmung 4/1984, S. 373—395
- Hedberg, B.: Organizations as tents — über die Schwierigkeit, Organisationen flexibel zu gestalten. In: Hans Hinterhuber, Stephan Laske (Hrsg.). Zukunftsorientierte Unternehmungspolitik, Freiburg i. Br. 1984, S. 13—47
- Hoffmann, F.: Kritische Erfolgsfaktoren — Erfahrungen in großen und mittelständischen Unternehmungen. In: ZtbF 10/198, S. 831—843
- Kirsch, W./Esser, W.-M./Gabele, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart 1979
- Knebel, H./Zander, E. (Hrsg.) Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg i. Br. 1984
- Kroeber-Kenneth, L.: Kroeber-Kenneths Menschenkunde. Düsseldorf-Wien 1977
- Krulis-Randa, J. S.: Personalmanagement im Umbruch. In: SGP-Mitteilung (Schweizerische Gesellschaft für Personalfragen, Zürich), 21/1985, S. 1—4
- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W.: Organization and Environment — Managing Differentiation and Integration, 12. Aufl., Homewood, Ill. u. a., 1975
- Peters, Th. J./Watermann, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg-Lech 1984
- Probst, G., J. B./Scheuss, R. W.: Die Ordnung von sozialen Systemen: Resultat von Organisieren und Selbstorganisation. In: zfo 8/1984, S. 482
- Probst, G., J. B.: Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin 1987
- Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen, 3. Auflage, Bern 1986
- Reber, G.: Implikationen der Anreiz-Beitrags-Theorie. In: ZfB 1976, S. 357—368
- Remer, A.: Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. Berlin — New York 1978
- Roethig, P.: Strategische Personalplanung im System Unternehmung, Diss., Gießen 1982
- Roethig, P.: Organisation und Krisen-Management. In: zfo 1976, S. 13—20
- Schanz, G.: Organisationsgestaltung. Struktur und Verhalten. München 1982
- Schein, E.: Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resource Planning and Development. In: Sloan Management Review, Fall 1977, S. 1—20
- Schein, E.: Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: Sloan Management Review, Winter 1984, S. 3—16
- Tichy, N. M./Fombrun C. J./Devanna M. A.: Strategic human resource management. In: Sloan management review, 23/1982, s. S. 47—61
- Ulrich, H./Probst, G./Studer, H.-P.: Konstanz und Wandel in den Werthaltungen schweizerischer Führungskräfte, Bern 1985
- Ulrich, H.: Unternehmungspolitik. Bern und Stuttgart 1978



- Ulrich, H./Staerke, R.: Personalplanung. Köln — Opladen 1965
- Wächter, H.: Grundlagen der langfristigen Personalplanung. Berlin 1974
- Wagner, D.: Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung. In: Zander, E., Reineke, W. (Hrsg.): Führungsentwicklung — Organization Development in der Praxis, Heidelberg 1981, S. 13—30
- Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen einer Personalentwicklungsplanung für Führungskräfte, Die Betriebswirtschaft 1982, S. 217—228
- Wagner, D.: Möglichkeiten und Grenzen von Cafeteria-Systemen in der Bundesrepublik Deutschland, BFuP 1986, S. 16—27
- Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, München 1981
- Wohlgemuth, A. C.: Human Resources Management aus unternehmungspolitischer Sicht. In: Management Forum, Band 6, Wien — Heidelberg 1986, S. 85—103
- Wohlgemuth, A. C.: Das Menschenbild in der modernen Unternehmung. In: Kresse, W./Pernack, H.-J. (Hrsg.) Jahrbuch für Betriebswirte 1984, Stuttgart 1984
- Wunderer, R.: Strategische Personalarbeit — arbeitslos? In: zfo 53/1984, S. 506—510
- Zander, E.: Handbuch der Gehaltsfestsetzung 4. Aufl., Heidelberg 1980
- Zander, E.: Die Abhängigkeit der Unternehmungseffizienz von der Form der Konflikt-handhabung auf der Tarifvertragsebene. In: Mitbestimmung und Effizienz. Säcker, Jürgen/Zander, Ernst (Hrsg.). Stuttgart 1981, S. 167—174
- Zander, E./W. (Hrsg.) Reineke Führungsentwicklung — Organization Development in der Praxis, Heidelberg 1981, S. 13—30

# Konzeptionen des Strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis

*Prof. Dr. Karl-Friedrich Ackermann, Stuttgart*

Übersicht	Seite
I Das Strategische Personalmanagement in der Phase der multiparadigmatischen Wissenschaft .....	40
II Der Michigan-Ansatz .....	41
1 Die empirische Bedarfsanalyse für ein strategisches Personalmanagement .....	41
2 Strategisches Personalmanagement als spezielle Entscheidungsebene des Funktionsbereichs „Personalmanagement“ .....	42
3 Aufgabenanalyse des Strategischen Personalmanagements .....	43
4 Aufgabensynthese des Strategischen Personalmanagements .....	46
III Der INSEAD-Ansatz .....	50
1 Strategisches Personalmanagement als funktionsübergreifendes Managementinstrument zur Erreichung strategischer Unternehmensziele .....	50
2 Zielbezug und Effizienzkriterien des Strategischen Personalmanagements in verschiedenen Organisationskulturen .....	51
3 Strategisches Personalmanagement in multinationalen Unternehmen .....	54
4 Der Beitrag des INSEAD-Ansatzes zur Weiterentwicklung des Strategischen Personalmanagements .....	58
IV Der Stuttgarter Ansatz .....	59
1 Personalstrategien als Grundmuster in personalpolitischen Einzelentscheidungen (funktionale Strategie) .....	59
2 Identifizierung und Messung von Personalstrategien .....	61
3 Einflußfaktoren der Personalstrategiewahl .....	62
4 Der Beitrag des Stuttgarter Ansatzes zur Weiterentwicklung des Strategischen Personalmanagements .....	65
V Verzeichnis der Anmerkungen .....	66
VI Literaturverzeichnis .....	67



## **I Das Strategische Personalmanagement in der Phase der multi-paradigmatischen Wissenschaft**

Strategisches Personalmanagement (SPM) als Schnittstelle von allgemeiner Managementlehre (Strategisches Management) und Personalwirtschaftslehre (Personalmanagement) befindet sich in einem sehr frühen Stadium seiner Entwicklung. Typisch dafür ist, daß sich bislang noch keine einheitliche Terminologie, geschweige denn ein einheitliches Konzept hat durchsetzen können. Es liegen mehrere Ansätze des SPM vor, die sich in der Zielsetzung und Fragestellung, in der Wahl des Bezugsrahmens, in der theoretischen Fundierung und nach anderen Kriterien erheblich unterscheiden. In Anlehnung an Kuhns Entwicklungsschema der Wissenschaft<sup>1</sup> wird eine solche Phase als multi-paradigmatisch bezeichnet. Sie liegt zwischen dem Stadium der „vor paradigmatischen“ Wissenschaft (kein Paradigma vorhanden) und dem Stadium der „paradigmatischen“ oder „reifen“ Wissenschaft bzw. der „Normalwissenschaft“, in dem sich ein bestimmter Forschungsansatz eindeutig durchgesetzt hat. Die „Normalwissenschaft“ ist jene Phase, auf die sich das SPM nach Auffassung ihrer Vertreter langfristig hinbewegt.

Noch aber hat SPM diese Phase nicht erreicht, ist multiparadigmatisch. Für einzelne Kritiker ist selbst dieser Status zweifelhaft. So vergleicht z. B. Marr SPM mit des Kaisers neuen Kleidern in Andersens Märchen<sup>2</sup>: „Alle Menschen riefen: ‚Himmel, wie sind des Kaisers neue Kleider wundervoll geraten! Und wie gut ihm alles sitzt, wie angegossen.‘ Niemand aber wollte zugestehen, daß er nichts sehe, dann wäre er ja als ein Dummkopf erkannt worden oder als untauglich für sein Amt. Nur ein kleines Kind, das auch zuschaute, das rief mit einem Male ganz laut: ‚Aber er ist ja nackt, er hat ja überhaupt nichts an!‘ Ob und wie SPM kleidet, ist im Augenblick schwierig zu entscheiden, da es das SPM in der multiparadigmatischen Entwicklungsphase nicht gibt und sich die verschiedenen Ansätze noch allesamt in der Erprobung befinden.

SPM ähnelt einem „Nachwuchsprodukt“ in einem Marktwachstum-Marktanteils-Portfolio. Es hat die Chance, ein „Starprodukt“ zu werden und das Risiko, nach kurzem Aufflackern als wissenschaftliche Modeerscheinung zur „lahmen Ente“ abzusacken. Damit SPM seine Chance nutzt, müssen u. a. die folgenden Voraussetzungen geschaffen werden:

- präzise definierte Grundbegriffe des SPM
- realistische Typen und Handlungsalternativen des SPM
- empirisch prüfbare Hypothesen
- bewährte Forschungsergebnisse
- Handlungsempfehlungen zur Einführung und Anwendung des SPM in der Unternehmenspraxis
- Nachweis positiver Beiträge des SPM zur Erreichung der Unternehmensziele



Im folgenden werden drei ausgewählte Modelle des SPM vorgestellt. Es sind dies der Michigan-Ansatz, der INSEAD-Ansatz und der Stuttgarter Ansatz. Sie sind zwischen 1981 und 1986 entwickelt worden und ermöglichen als Hauptrichtungen in der laufenden Diskussion einen Überblick über den gegenwärtigen multiparadigmatischen Entwicklungsstand des SPM. Bei der Analyse ergibt sich die spezielle Schwierigkeit, daß keiner der genannten Ansätze bereits als abgeschlossen gelten kann. Sie sind in Form von Zeitschriftenaufsätzen und Sammelbeiträgen publiziert, die oftmals einen schwierigen Entwicklungsprozeß erkennen lassen. Manches von dem, was in der gegenwärtigen Momentaufnahme der Ansätze noch als wesentlicher Unterschied erscheint, mag sich im Zuge der Weiterentwicklung einander annähern und schließlich in einen integrativen Ansatz des SPM einmünden.

## II Der Michigan-Ansatz

Der Michigan-Ansatz wurde von Noel Tichy zusammen mit M. A. Devanna und Ch. Fombrun an der University of Michigan Anfang der 80er Jahre entwickelt.<sup>3</sup> Er stützt sich auf eine empirische Bedarfsanalyse für ein strategisches Personalmanagement, die 1981 am Strategy Research Center der Columbia University durchgeführt wurde.

### 1 Die empirische Bedarfsanalyse für ein strategisches Personalmanagement

Gefragt wurde nach der Rolle des Personalmanagements bei der Strategieformulierung und Strategieimplementierung in 224 amerikanischen Großunternehmen mit unterschiedlicher Branchenzugehörigkeit.<sup>4</sup> Die Auswertungstichprobe von N = 252 Personalleiter und Strategieplaner in 168 Unternehmen ließ einen starken und weitverbreiteten Bedarf an einem SPM erkennen.

Die Rolle des Personalmanagements bei der **Strategieformulierung** wurde durch Fragen nach der Verfügbarkeit und der Anwendung der folgenden Personaldaten bei der strategischen Unternehmensplanung erfaßt: (1) Arbeitsmarktstudien, (2) Bestandsaufnahme des Führungskräftepotentials (managerial talents), (3) Prognosen des Führungskräftepotentials, (4) Bestandsaufnahme des technischen Mitarbeiterpotentials (technical talents), (5) Personalbestandsaufnahmen (human resource audits), (6) Nachfolgeplanung für das oberste Management. Zusätzlich gefragt wurde dann nach dem tatsächlichen und dem gewünschten Einfluß dieser Personaldaten im Prozeß der Strategieplanung. Eine Mehrheit von 80% der Befragten forderte eine verstärkte Berücksichtigung des Personalbereichs bei der Strategieplanung.

Um die Rolle des Personalmanagements bei der **Strategie-Implementierung** zu erfassen, wurde nach dem tatsächlichen und dem gewünschten Ausmaß gefragt,



mit dem die folgenden Aktivitäten bei der Implementierung der gewählten Unternehmensstrategie verwendet werden: (1) Abstimmung des Führungskräfteeinsatzes mit den strategischen Unternehmensplänen, (2) Identifizierung der benötigten Management-Qualifikationen zur langfristigen (erfolgreichen) Unternehmensführung, (3) Änderung bestehender Entlohnungssysteme für Führungskräfte, um sie für die Erreichung langfristiger strategischer Unternehmensziele zu motivieren, (4) Änderungen im Bereich der Personalauswahl und -beförderung sowie beim Personaleinsatz zur Unterstützung der Strategieimplementierung, (5) zukunftsbezogene Beurteilung der Führungskräfte nach ihrem Beitrag zur Erreichung strategischer Unternehmensziele, (6) Personalentwicklung zur Unterstützung strategischer Änderungen, (7) Karriereplanung als Grundlage für die strategiegerechte Bereitstellung von Führungskräften. Mehr noch als im Bereich der Strategieplanung ließen die Befragten die Notwendigkeit erkennen, die Rolle des Personalmanagements bei der Strategieimplementierung zu verstärken und die genannten Instrumente vermehrt einzusetzen.

Für den Michigan-Ansatz ergibt sich daraus die Konsequenz, die strategische Rolle des Personalmanagements auszuarbeiten und praktische Handlungsempfehlungen zur Anwendung in den Unternehmen abzugeben. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei vor allem die Frage, wie das SPM zu gestalten ist, damit es effizient zur Implementierung der Unternehmensstrategie beitragen kann.

## **2 Strategisches Personalmanagement als spezielle Entscheidungsebene des Funktionsbereiches „Personalmanagement“**

Die Abgrenzung des SPM gegenüber anderen Teilbereichen des Personalmanagements erfolgt in Anlehnung an die Typologie der Entscheidungsebenen von Anthony (1965), der drei Ebenen („levels of management“) unterscheidet:

- strategische Ebene (strategic)
- taktische Ebene (managerial)
- operative Ebene (operational)

Die im vorliegenden Zusammenhang allein interessierende strategische Ebene hat typischerweise solche Entscheidungen zum Inhalt, die langfristig angelegt sind, erheblichen Ressourceneinsatz erfordern und die Organisation wesentlich beeinflussen. Sie werden als strategische Entscheidungen bezeichnet. Die typischen Inhalte von strategischen Aufgaben der obersten Geschäftsleitung („business functions“) und des Personalmanagements („Human resource functions“) sind in Abb. 1 im Vergleich zur taktischen und operativen Entscheidungsebene dargestellt.<sup>5</sup>

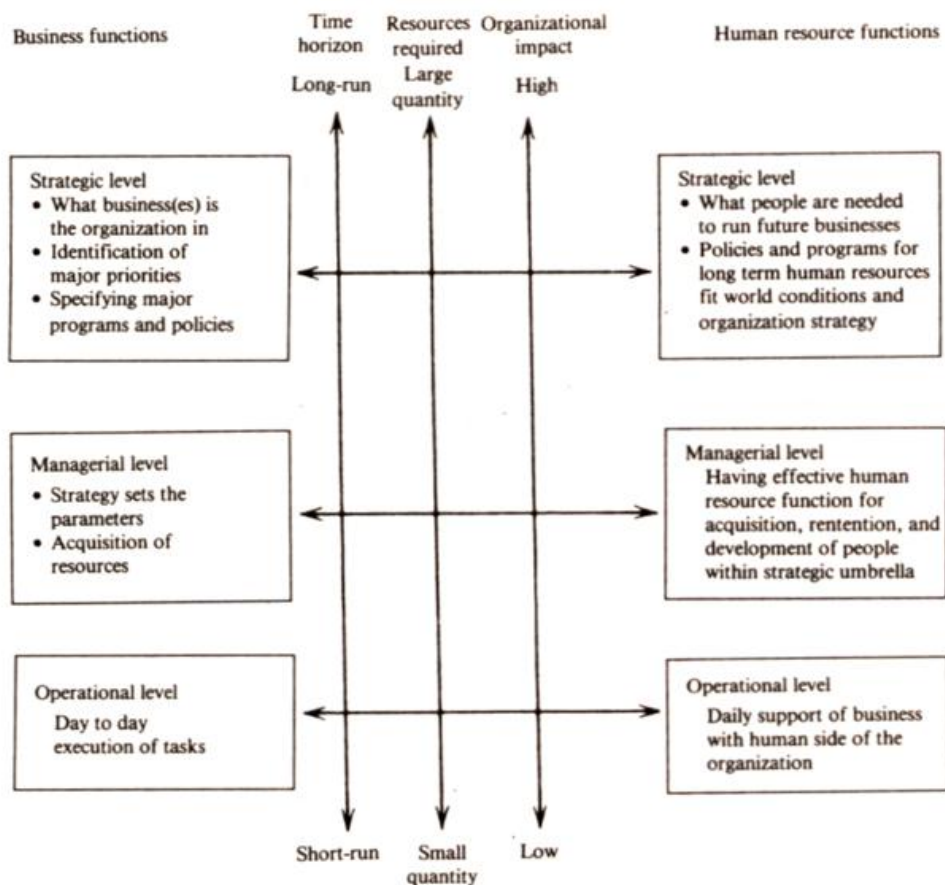


Abb. 1: Strategische, taktische und operative Entscheidungsebenen des Personalmanagements und der allgemeinen Unternehmensführung im Vergleich\*

\* Quelle: Devanna / Fombrun / Tichy 1984

### 3 Aufgabenanalyse des Strategischen Personalmanagements

Der Michigan-Ansatz geht von einem eng gefaßten Funktionsbereich des Personalmanagements aus. Es werden 4 Teilfunktionen des Personalmanagements unterschieden und nach strategischen, taktischen und operativen Aufgaben differenziert: Personalauswahl („Selection“), Leistungsbeurteilung („Appraisal“), Anreize („Rewards“) und Personalentwicklung („Development“). SPM im Sinne des Michigan-Ansatzes umfaßt demnach die strategische Personalauswahl, die strategische Leistungsbeurteilung, strategische Anreize und die strategische Personalentwicklung. Ihre Inhalte sind aus Abb. 2 ersichtlich.<sup>6</sup>



Management Level	Selection	Appraisal	Rewards (Compensation and Fringe Benefits)	Development
Strategic	Developing characteristics of people needed to run business in long term Designing internal and external systems to reflect future businesses	In long term, what should be valued? Developing means to appraise future dimensions Early identification of potential	In world as it might be in long term, how will force be rewarded? Linking rewards to the long-term business strategy	Planning developmental experiences for people running business of the future Designing systems with flexibility to adjust to change Developing career paths
Managerial	Validation of selection criteria Development of recruitment marketing plan New markets	Designing systems to link current and future potential Assessment centers for development	Five-year compensation plans for individuals Cafeteria-style fringe packages	Organizing management development program Organization development activities Fostering self-development
Operational	Staffing plans Recruitment plans	Annual appraisal system(s) Day-to-day control systems	Wage and salary administration Benefit plans	Delivering job skill training On-the-job training

Abb. 2: Die Aufgaben des Strategischen Personalmanagements im Vergleich zum taktischen und operativen Personalmanagement\*

\* Quelle: Devanna / Fombrun / Tichy 1984

**a) Strategische Personalauswahl**

Die strategische Personalauswahl hat vor allem drei Aufgaben zu lösen<sup>7</sup>:

- (1) Planung eines Systems der strategiegerechten Personalauswahl. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist die Analyse des künftigen Personalbedarfs in quantitativer und insbesondere in qualitativer Hinsicht, der durch die geplante Unternehmensstrategie entsteht;
- (2) Strategiegerechte Steuerung der Personalbewegungen (Beförderungen, Versetzungen) im Unternehmen. Je nachdem, welche Strategie verfolgt wird, sind bestimmte Qualifikationen (z. B. Marktorientierung) bei geplanten Beförderungen höher als andere (z. B. Kostenorientierung) zu bewerten;
- (3) Suche nach Managertypen, die dem jeweiligen Geschäftstyp am besten entsprechen.

**b) Strategische Leistungsbeurteilung**

Strategische Leistungsbeurteilung ist vor allem ein Problem der Identifizierung und Festlegung geeigneter Beurteilungskriterien, die von den betroffenen Mitarbeitern akzeptiert werden und die sachgerechte Anwendung dieser Kriterien. Sie besitzt eine Schlüsselrolle im SPM, da die Erfüllung der übrigen Teilfunktionen mehr oder weniger von ihr abhängen.

**c) Strategische Anreize**

Kritisiert wird die mangelnde Motivierung der Führungskräfte für die Erreichung langfristiger strategischer Unternehmensziele durch Entlohnung und andere Anreize, die sich eher am kurzfristigen Unternehmenserfolg als an der Erreichung langfristiger strategischer Ziele orientieren. Zentralproblem ist einmal die Auswahl verhaltenswirksamer materieller und immaterieller Anreize, zum anderen die Bestimmung von geeigneten Maßgrößen für die zu belohnende Leistung.<sup>8</sup> Belohnt werden soll in erster Linie der Beitrag zur Implementierung der Unternehmensstrategie.

**d) Strategische Personalentwicklung**

Die Hauptaufgaben der strategischen Personalentwicklung sind in Abb. 3 genannt:

- (1) Planung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen für die Mitarbeiter zur Vorbereitung auf künftige Arbeitsanforderungen
- (2) Erhöhung der individuellen Flexibilität
- (3) Planung von Karrierepfaden

Verschiedene Autoren haben es im Anschluß an den Michigan-Ansatz übernommen, die Teilfunktionen des SPM weiter zu spezifizieren.



#### 4 Aufgabensynthese des Strategischen Personalmanagements

Nach der Aufgabenanalyse des SPM ist die Aufgabensynthese der zweite Schwerpunkt des Michigan-Ansatzes. Gegenstand der Aufgabensynthese ist einmal die Abstimmung der einzelnen Teilfunktionen des SPM, zum anderen die Abstimmung des SPM mit der Unternehmensstrategie.

##### a) Systemgestaltung des Strategischen Personalmanagements

Die vier Teilfunktionen des SPM — Auswahl, Beurteilung, Belohnung und Entwicklung — stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern beeinflussen sich wechselseitig. Betrachtet man diese Teilfunktionen als Systemelemente, das SPM als System, dann kann die Aufgabensynthese als Systemgestaltung interpretiert werden: die einzelnen Systemelemente sind so miteinander zu verknüpfen, daß eine möglichst hohe Effizienz des Systems erzielt wird. Unter der Bezeichnung „Human Resource Cycle“ präsentiert der Michigan-Ansatz ein Modell der Wirkungszusammenhänge, das als Grundlage für die Gestaltung des Systems „Strategisches Personalmanagement“ dienen kann (vgl. Abb. 3).<sup>9</sup>

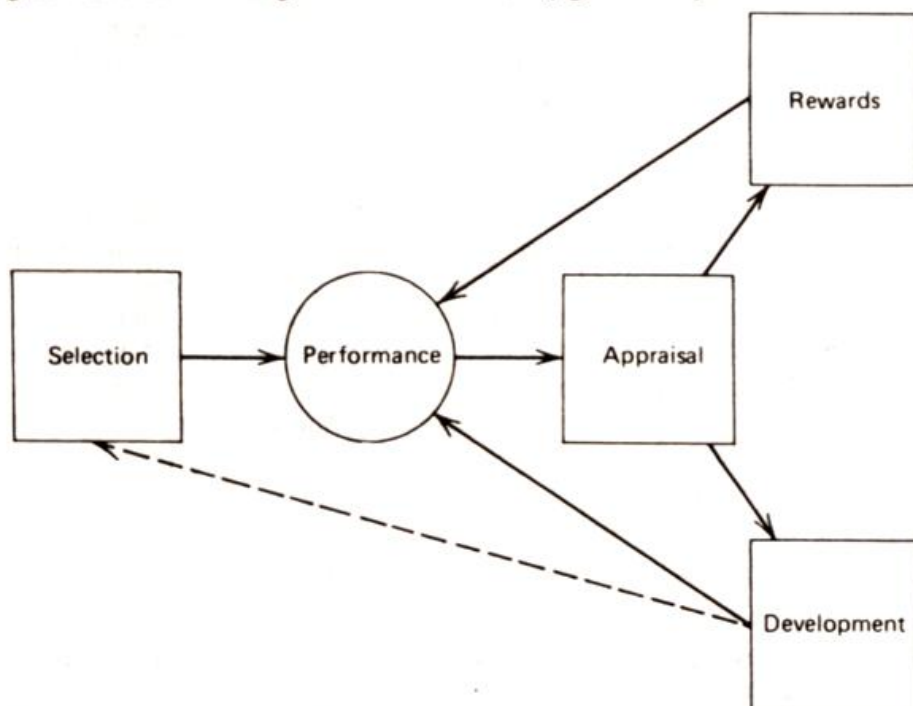


Abb. 3: Integration der Teilfunktionen des Strategischen Personalmanagements\*

\* Quelle: Devanna / Fombrun / Tichy 1984

Alle Teilfunktionen des SPM sind auf das vorgegebene Ziel — hier: Leistung („performance“) — auszurichten. Dies geschieht durch Personalauswahl nach dem Prinzip der Bestenauslese als wesentliche Voraussetzung für hohe Leistung. Die Beurteilung der erbrachten Leistung liefert die benötigten Informationen für die leistungsorientierte Entlohnung und Anreizgestaltung sowie für die Personalentwicklung. Durch Leistungsentlohnung werden die motivationalen, durch Personalentwicklung die kognitiven Bedingungen für hohe Leistung geschaffen.

Welche „Leistung“ durch das SPM im konkreten Einzelfall erbracht werden soll, wird ebenso wie die Inhalte der strategischen Personalfunktionen von der jeweiligen Unternehmensstrategie und anderen Kontextfaktoren des SPM spezifiziert. Der globalen Aufgabenstellung entsprechend, die der Michigan-Ansatz für das SPM vorsieht, steht „Leistung“ stellvertretend für das übergeordnete Ziel, die Implementierung der gewählten Unternehmensstrategie bestmöglich zu unterstützen.

#### **b) Abstimmung des Strategischen Personalmanagements mit Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur**

Auf der nächst höheren Ebene der Aufgabensynthese ist das SPM in den größeren Zusammenhang des Strategischen Managements einzuordnen. Das Strategische Management im Sinne des Michigan-Ansatzes ist definiert als die Gesamtheit von Unternehmensziel und Unternehmensstrategie, formale Organisationsstruktur und schließlich Personalmanagement.<sup>10</sup> SPM ist somit eine von mehreren Komponenten des Strategischen Managements, die als Subsysteme interpretiert werden können. Die Verknüpfung dieser Subsysteme zu einem effizienten System „Strategisches Management“ ist ein Problem.

Der Michigan-Ansatz geht von der klassischen These „Structure follows Strategy“ aus<sup>11</sup>; diese wird ergänzt und erweitert durch die Forderung, daß auch Organisationsstruktur und SPM aufeinander abgestimmt werden sollten, um die Implementierung der gewählten Strategie günstig zu beeinflussen. Angestrebt wird ein „best fit“ der einzelnen Komponenten des Strategischen Managements als Voraussetzung für höchstmögliche Effizienz des Systems in einer turbulenten Umwelt (vgl. Abb. 4).<sup>12</sup>

Das Modell hebt die Notwendigkeit hervor, das SPM in Abstimmung mit der jeweiligen Unternehmensstrategie zu gestalten. Der Begriff „Strategie“ wird dabei in Anlehnung an Chandler definiert als



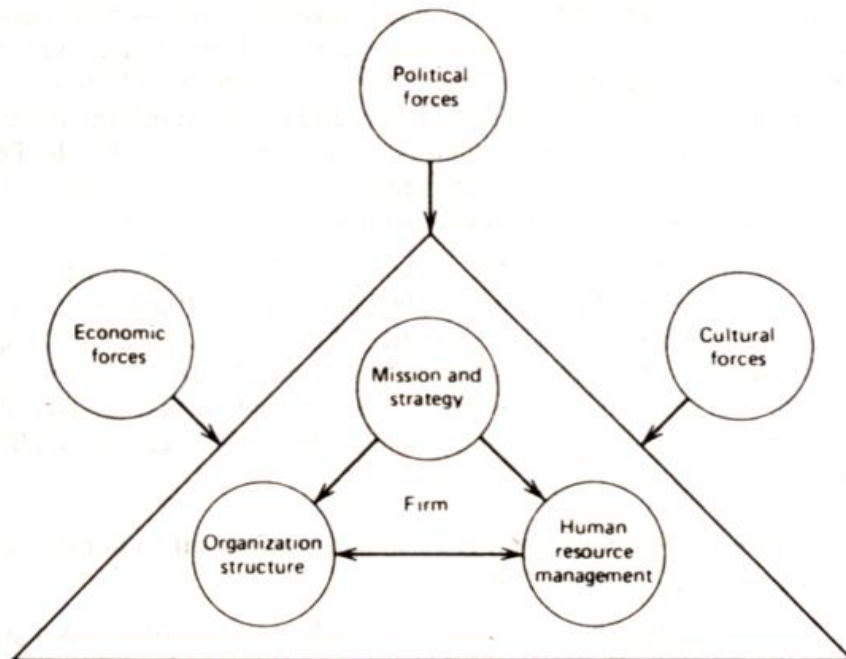


Abb. 4: Strategisches Personalmanagement im Kontext von Strategie, Struktur und Umwelt\*

\* Quelle: Devanna / Fombrun / Tichy 1984

(1) „... the process by which the objectives of the organization are chosen from the set of all feasible objectives available to the organization ...“ und (2) „... the process by which the organization uses its resources to carry out those objectives“. <sup>13</sup> Im einzelnen werden die folgenden Strategietypen unterschieden <sup>14</sup>:

- Wachstum durch Ausdehnung des Volumens (Einprodukt-Betrieb)
- Wachstum durch vertikale Integration (Einprodukt-Betrieb)
- Wachstum durch horizontale Integration (nicht verwandte Produkte)
- Wachstum durch horizontale Integration (verwandte Produkte)
- Wachstum durch Internationalisierung

Der Michigan Ansatz enthält Aussagen darüber, welche Organisationsstrukturen und welche Inhalte der (strategischen) Personalfunktionen den einzelnen Strategietypen am besten entsprechen. (vgl. Abb. 5). <sup>15</sup>

Human Resource Management					
Strategy	Structure	Selection	Appraisal	Rewards	Development
1. Single product	Functional	Functionally oriented: subjective criteria used	Subjective: measure via personal contact	Unsystematic and allocated in a paternalistic manner	Unsystematic, largely job experiences: single function focus
2. Single product (vertically integrated)	Functional	Functionally oriented: standardized criteria used	Impersonal: based on cost and productivity data	Related to performance and productivity	Functional specialists with some generalists: largely job rotation
3. Growth by acquisition (holding company) of unrelated businesses	Separate, self-contained businesses	Functionally oriented, but varies from business to business in terms of how systematic	Impersonal: based on return on investment and profitability	Formula-based and includes return on investment and profitability	Cross functional but not cross-business
4. Related diversification of product lines through internal growth and acquisition	Multidivisional	Functionally and generalist oriented: systematic criteria used	Impersonal based on return on investment, productivity, and subjective assessment of contribution to company	Large bonuses based on profitability and subjective assessment of contribution to overall company	Cross functional, cross divisional, and cross corporate/divisional: formal
5. Multiple products in multiple countries	Global organization (geographic center and world-wide)	Functionally and generalist oriented: systematic criteria used	Impersonal: based on multiple goals such as return on investment, profit tailored to product and country	Bonuses: based on multiple planned goals with moderate top management discretion	Cross divisional and cross subsidiary to corporate: formal and systematic

Abb. 5: Abstimmung strategischer Personalfunktionen mit Strategietyp und Organisationsstruktur



### c) Strategisches Personalmanagement und Umwelt

Der Michigan-Ansatz berücksichtigt den externen Kontext des Strategischen Managements. Es werden ökonomische, politische und kulturelle Umweltbedingungen unterschieden (vgl. Abb. 4). Darunter werden generelle Entwicklungstrends aus der Sicht der USA zusammengefaßt, wie z. B. wachsender Wettbewerbsdruck, zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors, neue Technologien (Automation, EDV) in Produktion und Verwaltung, Änderungen der Arbeitsmarktstruktur, gesellschaftlicher Wertewandel, Interventionen und andere staatliche Einflußnahmen auf die Wirtschaft, Mitbestimmungsforderungen der Gewerkschaften etc. Diese und andere Trends werden als Symptome einer turbulenten Umwelt beschrieben, welche das Strategische Management im allgemeinen und das SPM im besonderen notwendiger denn je machen.<sup>16</sup> Es besteht die Vermutung, daß die Umwelt den Inhalt der strategischen Personalfunktionen unmittelbar beeinflussen könnte; jedoch wird dieser Zusammenhang vom Michigan-Ansatz nicht weiter ausgearbeitet und präzisiert.

## III Der INSEAD-Ansatz

Der INSEAD-Ansatz des SPM ist von Paul Evans ab 1984 am INSEAD entwickelt worden. Im Mittelpunkt steht die Frage nach den Zielen und Effizienzkriterien des SPM in verschiedenen Organisationskulturen. Dabei findet das SPM in multinationalen Unternehmen besondere Beachtung.

### 1 Strategisches Personalmanagement als funktionsübergreifendes Managementinstrument zur Erreichung strategischer Unternehmensziele

Der INSEAD-Ansatz betrachtet das Personalmanagement im allgemeinen, das SPM im besonderen nicht als ein spezieller Funktionsbereich (im Sinne „Personalfunktion“ bzw. Aufgabenbereich der Personalabteilung), sondern als ein funktionsübergreifendes Instrument der Unternehmensführung zur Erreichung bestimmter Unternehmensziele.<sup>17</sup> Der instrumentelle Charakter des SPM kommt am klarsten in der folgenden Definition von Evans zum Ausdruck: „Strategic Human resource management implies viewing personnel policies and practices as . . . a means to strategy implementation and formulation . . .“<sup>18</sup> Das SPM dient allerdings nicht nur der Strategieimplementierung gegenüber der externen Umwelt des Unternehmens, sondern — wie im folgenden noch zu zeigen sein wird — auch anderen unternehmerischen Zielsetzungen, so z. B. der Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen.

SPM im Sinne des INSEAD-Ansatzes beschränkt sich nicht auf eine bestimmte Entscheidungsebene, die als strategisch gegenüber anderen — taktischen oder

operativen Entscheidungsebenen — abgegrenzt werden könnte. Abweichend vom Michigan-Ansatz ist letztlich das gesamte Personalmanagement „strategisch“, wenn und soweit es auf die Erreichung strategischer Ziele und Effizienzkriterien der Unternehmung gerichtet ist. Häufig wird daher anstelle des Begriffs „Strategisches Personalmanagement“ ganz allgemein vom Personalmanagement und dessen gewünschte „strategic outcomes“ gesprochen.

Noch auf eine weitere Besonderheit des INSEAD-Ansatzes ist hinzuweisen. Das SPM wird so eng mit dem allgemeinen Management verknüpft (SPM als Aufgabe des General Managers, daß eigene Ziele und eigene (funktionale) Strategien des Personalmanagements als Problembereiche ausgeklammert werden. Damit unterscheidet sich der INSEAD-Ansatz erheblich von dem später zu besprechenden Stuttgarter Ansatz.

## **2 Zielbezug und Effizienzkriterien des Strategischen Personalmanagements in verschiedenen Organisationskulturen**

Es werden die folgenden Effizienzkriterien des SPM (= „strategic outcomes“) unterschieden<sup>19</sup>

- (1) Soziale Gerechtigkeit („equity“) und zwischenmenschliche Beziehungen (interne Orientierung)
- (2) Wettbewerbsfähigkeit bzw. Implementierung der jeweiligen Unternehmensstrategie gegenüber der Umwelt (externe Orientierung)
- (3) Innovation und Flexibilität (Organisation-Umwelt-Beziehung)
- (4) Innerbetriebliche Integration von Organisationseinheiten in komplexen Unternehmen

### **a) Soziale Gerechtigkeit und zwischenmenschliche Beziehungen**

Unter der Bezeichnung „equity and human relations“ werden im wesentlichen die mitarbeiterorientierten Sozial- oder Humanziele der Unternehmung zusammengefaßt. Das SPM soll zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Beispielhaft genannt werden die Sicherstellung der Lohngerechtigkeit durch Verfahren der Arbeitsbewertung, die Humanisierung der Arbeitsbedingungen, die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen etc. Die Erreichung dieser sozialen Ziele wird als eine wesentliche Vorbedingung für die Erreichung ökonomischer Ziele angesehen.

### **b) Wettbewerbsfähigkeit bzw. Implementierung der jeweiligen Unternehmensstrategie**

In Anlehnung an Porter<sup>20</sup> werden zwei alternative Unternehmensstrategien zur Erringung eines Wettbewerbsvorteils auf den Absatzmärkten unterschieden: die „Kostenführerschaft“ (Produktion zu möglichst geringen Kosten) und die „Pro-



duktdifferenzierung“ gegenüber der Konkurrenz durch spezielle Produktmerkmale, Technologie, Kundendienst etc. Beide Strategien stellen bestimmte Anforderungen an das SPM, die durch strategiegerechte Personalauswahl, -entwicklung, -beurteilung und -entlohnung zu erfüllen sind, damit sie erfolgreich implementiert werden können. Auf dieses spezielle Effizienzkriterium bezieht sich die Definition: „Strategic human resource management implies designing HR policies to match the particular competitive strategy of the firm“<sup>21</sup>.

### c) Innovation und Flexibilität

Unternehmen in turbulenten Umwelten sind auf Innovationsfähigkeit und Flexibilität angewiesen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Dem SPM fällt in dieser Situation die wesentliche Aufgabe zu, die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung durch Schaffung von Bedingungen zu unterstützen, welche weitere Kostensenkung, weitere Produktdifferenzierungen, die Entwicklung neuer Produkte und Technologien begünstigt. Dazu gehört auch die Überwindung von Widerständen gegen Änderungen. Innovation und Flexibilität sind daher wichtige Effizienzkriterien des SPM.

### d) Innerbetriebliche Integration von Organisationseinheiten

In großen, multinationalen Unternehmen mit Niederlassungen und Tochtergesellschaften im Ausland ist die Integration der verschiedenen, weitgehend selbständig arbeitenden Organisationseinheiten besonders schwierig. SPM kann und soll zur Lösung des Integrationsproblems beitragen (vgl. Abschn. 3).

### e) Kulturabhängigkeit der Effizienzkriterien

Welches der genannten Effizienzkriterien des SPM dominiert, ist nach Evans vor allem von der jeweiligen Organisationskultur abhängig. Evans unterscheidet in Anlehnung an Ouchi drei Typen der Organisationskultur.<sup>22</sup>

- die „bureaukratische“ Organisation
- die „marktorientierte“ Organisation
- die „Clan“-Organisation

#### (1) SPM in „bureaukratischen“ Organisationen

In der „bureaukratischen“ Organisation erhält das Effizienzkriterium „soziale Gerechtigkeit und zwischenmenschliche Beziehungen“ für das SPM ein besonderes Gewicht. Es handelt sich um eine Kultur, welche die Autorität des Vorgesetzten aufgrund seiner Legitimitätsmacht, rationale Arbeitsteilung und die Notwendigkeit von Grundsätzen und Verfahrensvorschriften — so z. B. der Arbeitsbewertung als Grundlage einer „gerechten“ Entlohnung — betont. Leistung und Organisationsloyalität werden durch Arbeitsplatzsicherheit und faire Bezahlung



belohnt. Dem SPM fällt vor allem die Aufgabe zu, Störungen der zwischenmenschlichen Beziehungen, durch Aufstellen formalisierter Regeln zu vermeiden. Organisationen dieses Typs können in stabilen Umwelten effizient sein, da in solchen Situationen nur ein geringer umweltbezogener Handlungsbedarf besteht. Probleme entstehen bei zunehmender Turbulenz der Umwelt.

### (2) SPM in „marktorientierten“ Organisationen

In der „marktorientierten“ Organisation besitzt das Effizienzkriterium „Wettbewerbsfähigkeit bzw. Implementierung der Unternehmensstrategie“ für das SPM den höchsten Stellenwert. Diese Kultur ist vor allem durch eine ausgeprägte Leistungsorientierung gekennzeichnet. Sie äußert sich u. a. in der vorherrschenden Entlohnung nach Leistung (Leistungsanreizsysteme), in der Suche nach neuen Mitarbeitern, in der Gewinnung von neuen Mitarbeitern vom externen Arbeitsmarkt nach dem Prinzip der Bestenauswahl, in der Beschränkung der Aus- und Weiterbildung auf die Qualifizierung für die unmittelbare Arbeitsaufgabe und schließlich in der Entlassungspolitik. Alles, was im Unternehmen geschieht, muß sich daran messen lassen, welche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit zu erwarten sind. Dies gilt auch für Personalentscheidungen. Die Zeitperspektive der „marktorientierten“ Organisation ist typischerweise kurzfristig. Es geht um den schnellen, unmittelbaren Erfolg am Markt.

### (3) SPM in „Clan“-Organisationen

In „Clan“-Organisationen orientiert sich SPM vor allem an dem Effizienzkriterium „Innovation und Flexibilität“. In Kulturen dieses Typs werden die Mitarbeiter als strategische Schlüsselressource betrachtet, von der Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens in der Zukunft wesentlich abhängt. Der Pflege eines Corps-Geistes kommt besondere Bedeutung zu. Offene Stellen werden überwiegend „aus den eigenen Reihen“ besetzt; zu diesem Zweck wird intensive Aus- und Weiterbildung betrieben. Neue Mitarbeiter werden erst nach intensiven Auswahlverfahren eingestellt, wobei die vermutete Anpassungsfähigkeit und das antizipierte Leistungspotential mehr noch als die bereits vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten als Auswahlkriterien wichtig sind. Die Zeitperspektive der „Clan“-Organisation ist im Vergleich zur „marktorientierten“ Organisation langfristig. Man versucht, ein hinreichendes Maß an Flexibilität in der bestehenden formalen Organisation zu sichern; zusätzlich werden informale Organisationsformen mehr als anderswo verwendet. „Clan“-Organisationen sind nach Evans vor allem dann effizient, wenn die Umwelt ungewiß, komplex und dynamisch ist.

Zusammenfassend zeigt sich, daß die jeweils vorherrschende Organisationskultur die Grundorientierung des SPM prägt. Die Kultur ist so gesehen die unabhängige, SPM die abhängige Variable. Eine umgekehrte Wirkungsrichtung ergibt sich, wenn die Kultur durch SPM beeinflusst werden kann. Welche Kultur



vorherrscht, ist durch das SPM grundsätzlich beeinflussbar. SPM kann die bestehende Kultur unterstützen und verstärken oder aber kulturelle Veränderungen einleiten, so z. B. durch Neubesetzung von Führungspositionen. Diesen Aspekt hebt Evans besonders hervor, wenn er schreibt: „... human resource management can be viewed as managing the culture of the firm“<sup>23</sup>. Das vierte Effizienzkriterium des SPM, die Integration von Organisationseinheiten, ist vor allem in komplexen, multinational tätigen Unternehmen wichtig. Dieses Sonderproblem wird im Rahmen des INSEAD-Ansatzes besonders eingehend behandelt.

### 3 Strategisches Personalmanagement in multinationalen Unternehmen

Das Hauptinteresse des INSEAD-Ansatzes gilt den Möglichkeiten und Bedingungen einer effizienten, zielbezogenen Gestaltung des SPM in komplexen, multinationalen Unternehmen.<sup>24</sup> Die Problemsituation dieser Unternehmen ist dadurch charakterisiert, daß sie auf heterogenen Produktmärkten in Regionen mit unterschiedlichen sozialen und kulturellen Bedingungen tätig sind und ein mehr oder weniger engmaschiges Netz von Niederlassungen und Tochtergesellschaften betreiben. Die Frage stellt sich, ob und wie SPM in dieser Situation zur angestrebten Integration der einzelnen, auseinanderdriftenden Organisationseinheiten des Unternehmens beitragen kann. Ausgangspunkt der Analyse ist die Einbettung des SPM in die Organisationshierarchie.

#### a) Hierarchische Differenzierung des Strategischen Personalmanagements

Evans Theorie des SPM in multinationalen Unternehmen geht davon aus, daß mehrere Ebenen der Organisationshierarchie als Entscheidungsträger beteiligt sind<sup>25</sup>, nämlich die

- Unternehmensebene (= „corporate level“)
- Geschäftsbereichsebene (= divisional level“)
- Werks- bzw. Niederlassungsebene (= business element level“, „subsidiary level“).

Inhalt und Umfang des SPM ist je nach Hierarchieebene verschieden.

##### aa) SPM auf Unternehmensebene

Typische Aufgaben des SPM auf Unternehmens- bzw. Konzernebene sind:

- (1) die Formulierung genereller, unternehmensweiter Grundsätze und Richtlinien für das Personalmanagement auf nachfolgenden Hierarchieebenen und deren Durchsetzung;
- (2) die Entwicklung und der Einsatz strategischer Personalressourcen, d. h. von qualifizierten Führungskräften, die im Bedarfsfall von einem Geschäftsbereich („Division“) zum nächsten versetzt werden können.

Beide Aufgaben dienen der angestrebten Integration der vorhandenen Organisationseinheiten. Mit der Formulierung von personalpolitischen Grundsätzen und Richtlinien hat das SPM auf Unternehmensebene ein Instrument in der Hand, mit dem es den Entscheidungsspielraum des Personalmanagements auf nachgeordneten Hierarchieebenen mehr oder weniger eng begrenzen kann. Damit verbunden ist aber immer auch eine Einschränkung der notwendigen Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an die Besonderheiten einzelner Produktmärkte und sozio-kultureller Umweltsituationen, die unterschiedliche Anforderungen an das Personalmanagement stellen können. Grundsätzlich gilt: „For any particular firm, human resource policies should be guided by two logics: the product-market logic of one's industry and the socio-cultural logic of one's geographic sphere of operations.“<sup>26</sup>

#### bb) SPM auf Geschäftsbereichsebene

Der Handlungsspielraum der einzelnen Geschäftsbereiche im divisionalisierten Unternehmen wird durch eng- oder weitgefaßte Grundsätze und Richtlinien der obersten Unternehmensebene mehr oder weniger begrenzt. Innerhalb des vorgegebenen generellen Rahmens besteht jedoch die Möglichkeit, ein SPM zu betreiben, das den Besonderheiten der ökonomischen und sozio-kulturellen Umwelt des jeweiligen Bereichs angepaßt ist. Als Ziele des SPM auf Geschäftsbereichsebenen kommen in Betracht „Soziale Gerechtigkeit“, „Wettbewerbsfähigkeit“, „Innovation und Flexibilität“, aber auch die „Integration“ von Organisationseinheiten, die in den Zuständigkeitsbereich des Geschäftsbereichs fallen.

#### cc) SPM auf Werks- und Niederlassungsebene

Auf Werks- und Niederlassungsebene sind die Voraussetzungen für ein maßgeschneidertes, den Besonderheiten der Produktmärkte und der sozio-kulturellen Bedingungen am lokalen Standort entsprechendes SPM besonders günstig. Der bestehende Handlungsspielraum wird durch generelle Grundsätze und Richtlinien der vorgesetzten Unternehmens- und Geschäftsbereichsebene mehr oder weniger stark eingeschränkt. Mögliche Ziele des SPM auf dieser Ebene sind wiederum: „soziale Gerechtigkeit“, „Wettbewerbsfähigkeit“ sowie „Innovation und Flexibilität“.

Während das Streben nach Integration ein vorwiegend zentralistisches SPM auf Unternehmensebene begünstigt, wirkt das Streben nach Anpassung an Marktunterschiede und an heterogene sozio-kulturelle Bedingungen eher in die entgegengesetzte Richtung. Der INSEAD-Ansatz hat sich mit diesem Dilemma ausführlich auseinandergesetzt.

#### b) Strategisches Personalmanagement bei heterogenen Produktmärkten

Der INSEAD-Ansatz geht von der Annahme aus, daß verschiedenartige Produktmärkte unterschiedliche Anforderungen an das SPM stellen. Die Ursachen



dafür könnten liegen im Einsatz unterschiedlicher Unternehmensstrategien gegenüber diesen Märkten und/oder in lokal oder regional unterschiedlichen Implementierungsschwierigkeiten, die sich bei gleicher Unternehmensstrategie ergeben.

Aus der Perspektive der Produktmärkte stellt sich die grundsätzliche Frage: Zentralisierung oder Dezentralisierung? Die Antwort scheint naheliegend zu sein: „From the perspective of produkt-market or business logic, the basic principle ist that human resource policies and practices should be adapted to each particular product-market, and thereby necessarily decentralized“<sup>27</sup>. Dem steht jedoch die entgegengesetzte Tendenz zu einer verstärkten Integration und Zentralisierung gegenüber, die verschiedene Ursachen hat, so z. B. die Globalisierung einzelner Industriezweige, die zunehmende wechselseitige Abhängigkeit der Organisationseinheiten und Geschäftsbereiche, der Zwang zu erhöhter Flexibilität im Einsatz von Ressourcen. Evans zieht die Schlußfolgerung: „The pressures of global integration and the related challenges of making strategic management process work more effectively are leading to a reinforcement of the role of corporate human resource management.“<sup>28</sup>

Die Lösung liegt nach dem INSEAD-Ansatz in einem Kompromiß.<sup>29</sup> Für globale, eng zusammenhängende Geschäfte („global interdependent business“) empfiehlt sich eher die Zentralisierung des SPM zusammen mit anderen strategischen Managementaufgaben. Für unabhängige, länderspezifische Geschäfte („independent countrybased business“) erscheint die Dezentralisierung des SPM vorteilhafter.

### **c) Strategisches Personalmanagement bei unterschiedlichen Anpassungsstrategien an sozio-kulturelle Umweltbedingungen**

Der INSEAD-Ansatz hat sich besonders eingehend mit den Anpassungsstrategien multinationaler Unternehmen an heterogene sozio-kulturelle Bedingungen und den Konsequenzen für das SPM beschäftigt.<sup>30</sup> Es werden zwei Anpassungsstrategien unterschieden: die „globale“ Strategie und die „polyzentrische“ Strategie. Diese stellen unterschiedliche Anforderungen an das SPM.

#### **aa) SPM bei „globaler Anpassungsstrategie**

Die „globale“ Strategie ist nach Evans gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Zentralisierung der Unternehmenspolitik auf der Unternehmensebene. Sie orientiert sich an der ethnozentrischen oder geozentrischen Organisationskultur des Stammhauses.

Die Implementierung der „globalen“ Strategie setzt ein SPM voraus, das auf der Unternehmensebene zentralisiert ist. Typisch dafür sind zahlreiche Richtlinien und Grundsätze, die einheitlich für alle Niederlassungen und Tochtergesellschaften



ten regeln, wie z. B. Leistungsbeurteilungen durchgeführt und welche Entlohnungssysteme für Arbeiter und Angestellte praktiziert werden sollen. Es besteht kein oder nur ein eng begrenzter Handlungsspielraum für ein eigenständiges SPM auf der Werks- und Niederlassungsebene. Das Unternehmen reagiert auf die unterschiedlichen sozio-kulturellen Bedingungen in den einzelnen Regionen, indem es die Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter weltweit sorgfältig kontrolliert: „It selects and retains those people in any given country who most closely fit with its own cultural values.“<sup>31</sup> Hinzu tritt eine intensive Personalentwicklung, welche die Internalisierung der Organisationskultur fördern soll.

#### bb) SPM bei „polyzentrischer“ Anpassungsstrategie

Die „polyzentrische“ Strategie ist eine alternative Reaktion auf heterogene sozio-kulturelle Umweltbedingungen. Sie stützt sich im Gegensatz zur „globalen“ Strategie auf das Prinzip der Dezentralisierung und der Delegation von Entscheidungsbefugnis und Verantwortung. Die Implementierung dieser Strategie erfordert ein weitgehend dezentralisiertes SPM, das vom lokalen Management der einzelnen Niederlassungen getragen wird. Einheitliche, unternehmensweite Richtlinien und Grundsätze, die den personalpolitischen Handlungsspielraum des lokalen Managements einengen könnten, gibt es im Fall der „polyzentrischen“ Strategie nur wenige und dann lediglich als Rahmenvorschriften.

SPM bei „polyzentrischer“ Strategie wird von Evans wie folgt zusammengefaßt: „Adaption to local socio-cultural circumstances is the task of the local general manager, personnel officer and other executives, at best loosely circumscribed by corporate guidelines.“<sup>32</sup>

#### cc) Wahl der Anpassungsstrategie bei heterogenen sozio-kulturellen Umweltbedingungen

Nach Evans ist keine der beiden Anpassungsstrategien der anderen prinzipiell überlegen oder unterlegen. Sowohl die „globale“ als auch die „polyzentrische“ Strategie können effizient sein, vorausgesetzt, daß SPM mit der gewählten Strategie abgestimmt ist, sie unterstützt: „Effectiveness in adaption to socio-cultural differences appears to be a function of the internal consistency of policy and practice within the chosen strategy.“<sup>33</sup>

Allerdings sind Nutzen und Kosten der beiden Strategien für das Unternehmen verschieden.<sup>34</sup> Die „globale“ Anpassungsstrategie hat den Vorteil, daß die Integration der einzelnen Organisationseinheiten tendenziell besser gelingt als bei der „polyzentrischen“ Anpassungsstrategie. Dafür müssen jedoch höhere Kosten aufgewendet werden; außerdem besteht bei der „globalen“ Strategie erhöhte Gefahr der „Betriebsblindheit“.



#### **d) Handlungsempfehlung zur Gestaltung des Strategischen Personalmanagements in multinationalen Unternehmen**

Der INSEAD-Ansatz sieht eine differenzierte Analyse der möglichen Anpassungen des internationalen Unternehmens an heterogenen Produktmärkten und an heterogenen sozio-kulturellen Bedingungen vor. Es stellt sich die Frage nach der Vereinbarkeit der verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des SPM und nach den Bedingungen höchstmöglicher Effizienz. Die Handlungsempfehlung des INSEAD-Ansatzes zielt auf interne Konsistenz aller strategisch orientierten Managemententscheidungen und -instrumente, die sich primär am ökonomisch begründeten Integrationsbedarf orientieren sollte. Dies bedeutet konkret, „... that it is the product-market logic that dictates which socio-cultural adaptive strategy should be chosen.“<sup>35</sup> Nach dieser Entscheidungsregel ist im Falle der ökonomisch begründeten Zentralisierung des SPM und anderer Managementaktivitäten auf der Unternehmensebene die „global“ Anpassungsstrategie und das „global“ SPM gegenüber den sozio-kulturellen Umweltbedingungen situationsgerecht. Dagegen ist im Falle einer ökonomisch begründeten Dezentralisierung die „polyzentrische“ Anpassungsstrategie und das „polyzentrische“ SPM zu bevorzugen.

#### **4 Der Beitrag des INSEAD-Ansatzes zur Weiterentwicklung des Strategischen Personalmanagements**

Gegenüber dem Michigan-Ansatz bedeutet der INSEAD-Ansatz in verschiedener Hinsicht eine Weiterentwicklung:

- (1) An die Stelle der Aufgabenorientierung („was ist zu tun?“) tritt die Zielorientierung („wozu?“, „zu welchem Zweck?“);
- (2) die ausschließliche Orientierung des SPM an der jeweils verfolgten Unternehmensstrategie wird durch eine differenzierte Betrachtung möglicher strategischer Ziele abgelöst. Erstmals wird auf die Bedeutung der Flexibilität und der Innovation sowie der Integration als Effizienzkriterien des SPM aufmerksam gemacht;
- (3) die Organisationskultur wird als ein wesentlicher Einflußfaktor des SPM erkannt.<sup>36</sup> Aus der Sicht des INSEAD-Ansatzes hat der Michigan-Ansatz implizit die Organisationskultur der „marktorientierten“ Organisation als dominant unterstellt, während andere Organisationskulturen, wie z. B. die „bureaucratische“ Organisation und die „Clan“-Organisation, vernachlässigt wurden;
- (4) die Institutionalisierung des SPM im Unternehmen und ihre Verankerung auf verschiedenen Hierarchieebenen wird erstmals problematisiert;
- (5) mit der Analyse des SPM in multinationalen Unternehmen hat der INSEAD-Ansatz ein neues, zukunftsträchtiges Forschungsgebiet erschlossen.

Nicht zu übersehen ist, daß sich die Terminologie der beiden Ansätze z. T. beträchtlich unterscheidet. Dies gilt z. B. für die Definition des SPM und für die jeweils verwendete Typologie der Unternehmensstrategie. Auch bestehen unterschiedliche Auffassungen über die Hauptträger des SPM im Unternehmen. Während der Michigan-Ansatz implizit die Rolle der Personalleitung und der Personalabteilung betont, sieht der INSEAD-Ansatz das SPM primär als funktionsübergreifende Aufgabe des „General Managers“ auf verschiedenen Hierarchieebenen.

Der INSEAD-Ansatz ist ebenso wie der Michigan-Ansatz auf die Gestaltung, nicht auf die Erklärung des SPM gerichtet. Ein wesentlicher Ansatzpunkt der Kritik ist vor allem die mangelnde theoretische Fundierung. Beide Ansätze haben sich bislang wenig darum bemüht, empirisch prüfbare Hypothesen zu formulieren und in der Realität zu testen.

#### **IV Der Stuttgarter Ansatz**

Der Stuttgarter Ansatz ist im Gegensatz zum Michigan- und INSEAD-Ansatz ein empirischer Ansatz, der auf der Grundlage empirisch geprüfter Hypothesen Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des SPM abzugeben versucht. Dieser Ansatz entstand 1982/83 im Rahmen eines DFG-Forschungsprojekts am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart und wurde seitdem durch zusätzliche Befragungen fortentwickelt.<sup>37</sup>

##### **1 Personalstrategien als Grundmuster in personalpolitischen Einzelentscheidungen (funktionale Strategien)**

Grundbegriff des Stuttgarter Ansatzes ist die Personalstrategie, nicht das Strategische Personalmanagement. Der Zusammenhang besteht darin, daß die Planung und Implementierung von Strategien zu den Kernaktivitäten des Strategischen Managements gehören.<sup>38</sup> Von einer „Strategie“ wird dabei in Anlehnung an Mintzberg dann gesprochen, wenn im fortdauernden Strom von Entscheidungen eines Unternehmens ein Grundmuster („pattern“) sichtbar wird, gleichgültig, wie dieses Grundmuster zustande gekommen ist: „... The strategy-maker may formulate his strategy through a conscious process before he makes specific decisions, or a strategy may form gradually, perhaps unintentionally, as he makes his decisions one by one.“<sup>39</sup> Eine Personalstrategie ist demnach ein beabsichtigtes oder unbeabsichtigtes Grundmuster in personalpolitischen Einzelentscheidungen eines Unternehmens. Dieser Strategiebegriff ist deutlich weiter gefaßt als der traditionelle, auch vom Michigan- und INSEAD-Ansatz verwendete, der sich ausschließlich auf bewußt geplante Strategien bezieht.



Mit der Wahl eines weitergefaßten Strategiebegriffs wird keineswegs der Freude an einer eigenständigen Terminologie nachgegeben. Der Grund dafür liegt vielmehr in der Zwecksetzung der empirischen Personalstrategieforschung, die danach fragt, welche Personalstrategien in der Unternehmenspraxis **tatsächlich** verfolgt werden. Für den Personalbereich bestehen berechnete Zweifel, ob es bewußt geplante Strategien bei einer größeren Zahl von Unternehmen überhaupt gibt. In vielen Fällen wird die Kenntnis fehlen, ob und welche spezifischen Personalstrategien verwendet werden. Der gewählte Mintzberg-orientierte Strategiebegriff erscheint besonders geeignet, um diese Grauzone der strategisch relevanten Aktivitäten in Unternehmen aufzuhellen.

Eine weitere terminologische Besonderheit des Stuttgarter Ansatzes besteht darin, daß die Personalstrategie als Teil eines mehrdimensionalen Strategiekonzepts aufgefaßt wird. Nach Hofer u. Schendel sind drei Betrachtungsebenen zu unterscheiden:<sup>40</sup>

- (1) „Corporate Strategies“. Sie stecken den generellen Rahmen für die Unternehmensaktivitäten ab. („What set of business should we be in?“);
- (2) „Business Strategies“. Sie geben an, wie dieser Rahmen genutzt werden soll („How to compete in a particular industry or product-market segment?“);
- (2) „Functional Strategies“. Sie beziehen sich auf bestimmte Funktionsbereiche der Unternehmung, wie z. B. den Absatzbereich, den Produktionsbereich oder auch auf den Personalbereich.

Personalstrategien gehören nach diesem Begriffsschema zu den funktionalen Strategien. Innerhalb dieser Funktion ließen sich weiter die sog. subfunktionalen Strategien unterscheiden, wie z. B. Personalbeschaffungsstrategie, Personalentwicklungsstrategie, Entlohnungsstrategie etc.

Gegenstand des Stuttgarter Ansatzes ist die Personalstrategie. Im Vordergrund des empirischen Forschungsinteresses stehen drei Fragen:

- wie können Personalstrategien in der Realität identifiziert und gemessen werden?
- welche Typen von Personalstrategien werden tatsächlich verwendet?
- welche Determinanten beeinflussen die Wahl der Personalstrategie? insbesondere: besteht ein Zusammenhang zwischen der Wahl der Unternehmensstrategie („business strategy“) und der Wahl der Personalstrategie?

Die folgenden Forschungsergebnisse stützen sich auf die anonyme Befragung von N = 80 Großunternehmen (= Auswertungsstichprobe) in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich.<sup>41</sup>

## 2 Identifizierung und Messung von Personalstrategien

Kann man Personalstrategien messen? Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um dieses Problem zu lösen. Der Stuttgarter Ansatz verwendet eine Methode, die zwar relativ aufwendig ist, dafür aber den Vorteil bietet, mit einem Minimum an Prämissen auszukommen. Die Methode sieht eine vierstufige Vorgehensweise vor:

**Stufe 1:** Erstellung eines Katalogs von personalpolitischen Entscheidungsvariablen (insgesamt 25 Einzelvariable), die alle wesentlichen Teilfunktionen des Personalmanagements, wie z.B. Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Entlohnung etc. abdecken;

**Stufe 2:** Operationalisierung der einzelnen Entscheidungsvariablen durch ein oder mehrere Items (insgesamt 116 Items), die verschiedene Ausprägungen haben können. Diese Ausprägungen werden durch vorgegebene 7-Punkte-Skalen gemessen;

**Stufe 3:** Durchführung der Befragung zur Messung der tatsächlichen Ausprägung der Items in der Stichprobe. Befragt wurden ausschließlich die für den Personalbereich zuständigen Vorstandsmitglieder und Führungskräfte;

**Stufe 4:** Aggregation der Befragungsergebnisse und Auswertung mittels Faktoranalyse (Hauptkomponentenmethode).

Die Methode ist bereits an anderer Stelle im Detail dargestellt worden und soll hier nicht weiter interessieren. Nach dem Stuttgarter Ansatz werden in der Unternehmenspraxis vier verschiedene Personalstrategietypen verwendet:

### (1) die Personalentwicklungs-Strategie

Es wird intensive Aus- und Weiterbildung betrieben. Die Personalplanung ist langfristig angelegt. Offene Stellen werden soweit wie möglich aus den eigenen Reihen besetzt. Müssen Stellen durch Einstellung vom externen Arbeitsmarkt beschafft werden, dann erfolgt dies nach intensiver Personalwerbung und eingehender Personalauswahl;

### (2) die Personalbeurteilungs-Strategie

Der Leistungsbeurteilung fällt eine Schlüsselrolle zu. Sie bildet die Grundlage für leistungsbezogene Entlohnung und für die Personalentwicklung. Dagegen fehlen typischerweise Arbeitsbeschreibungen und analytische Arbeitsbewertungsverfahren. Es wird aktive Personalwerbung betrieben, aber die Auswahlverfahren sind weniger streng als z. B. bei der Personalentwicklungs-Strategie;



### **(3) die Personalverwaltungs-Strategie**

Sämtliche Personalaktivitäten werden mit relativ geringer Intensität durchgeführt. Eine Ausnahme bildet die kurzfristige Personalplanung mit den Schwerpunkten „Personalbedarfsplanung“ und „Personalkostenplanung“. Offene Stellen werden vorwiegend „von außen“ besetzt, dabei werden typischerweise nur geringe Anstrengungen unternommen, geeignete Kandidaten zu suchen und systematisch auszuwählen. Im übrigen beschränkt man sich auf das unbedingt Notwendige;

### **(4) die Personalforschungs-Strategie**

Diese Personalstrategie ist vor allem gekennzeichnet durch intensive Arbeitsmarktforschung (intern und extern) sowie durch die regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterbefragungen. Durch derartige Aktivitäten sollen offenbar Chancen und Risiken der externen Umwelt wie auch die Stärken und Schwächen des vorhandenen Mitarbeiterpotentials und des Personalmanagements erkannt werden, um rechtzeitig reagieren zu können. Die Personalforschungs-Strategie stützt sich mehr als andere Personalstrategien auf Leistungsanreizsysteme. Im übrigen bemüht man sich um eine strenge Auswahl von externen Bewerbern.

Die genannten Personalstrategien unterscheiden sich weniger durch das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein von Aktivitäten, sondern eher durch das unterschiedliche Gewicht bzw. die unterschiedliche Intensität, die den einzelnen Aktivitäten beigelegt wird. Zentralproblem des Stuttgarter Ansatzes ist die Frage nach den Determinanten, welche die — bewußte oder unbewußte — Wahl dieser Personalstrategien in der Unternehmenspraxis beeinflussen.

## **3 Einflußfaktoren der Personalstrategiewahl**

Für die empirische Untersuchung wurde das folgende Modell der Personalstrategiewahl zugrundegelegt (vgl. Abb. 6).

Das Modell läßt die folgenden Haupteinflußfaktoren der Personalstrategiewahl erkennen:

- externe Umweltbedingungen des Unternehmens
- die gewählte Unternehmensstrategie
- die formale Organisationsstruktur

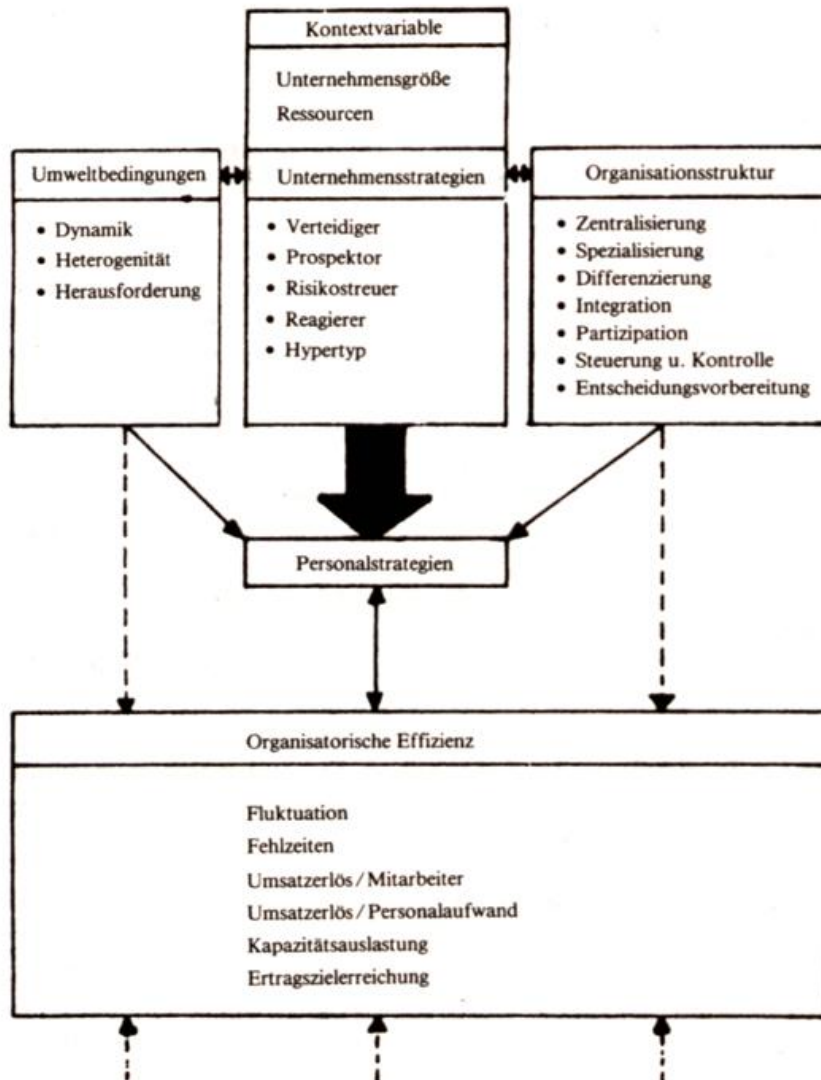


Abb. 6: Modell der Personalstrategiewahl

Zusätzlich berücksichtigt wurden die Unternehmensgröße und die Ressourcenverfügbarkeit sowie verschiedene Effizienzkriterien, die von den Personalstrategien erwartungsgemäß beeinflusst werden und auf diese zurückwirken können. Ohne auf die teilweise schwierigen Meßprobleme bei der Spezifizierung der verschiedenen Einflußgrößen einzugehen, sei im folgenden lediglich über die wichtigsten Untersuchungsergebnisse berichtet.



**Befund 1:** Die Wahl der Personalstrategien hängt wesentlich von der gewählten Unternehmensstrategie ab.<sup>42</sup>

- (1) **„Verteidiger“** präferieren die „Personalverwaltungs-Strategie“. Verteidiger suchen nach einer sicheren Marktnische in einem relativ stabilen Markt und verteidigen den einmal errungenen Marktanteil durch Wettbewerbsvorteile, wie z. B. höhere Qualität, besseren Kundendienst, niedrigere Kosten und Preise etc. gegenüber Konkurrenten.
- (2) **„Prospektoren“** präferieren die „Personalbeurteilungsstrategien“. Prospektoren sind typischerweise in einem breit gestreuten Feld von Märkten tätig, die immer wieder neu fest gelegt werden. Ein „first in“ auf diesen Märkten mit neuen Produkten/Dienstleistungen wird angestrebt. Schnelle Reaktion auf sich bietende Marktchancen ist gefordert.
- (3) **„Risikostreuer“** präferieren die „Personalentwicklungs-Strategie“. Risikostreuer bieten tendenziell ein festes Programm von Produkten/Dienstleistungen an. Es werden jedoch auch Möglichkeiten wahrgenommen, nach eingehender Marktanalyse neue Produkte/Dienstleistungen anzubieten; ein „first in“ wird dabei nicht unbedingt angestrebt.
- (4) **„Reagierer“** konnten in der vorliegenden Studie nur in einem Einzelfall ermittelt werden. Welche Personalstrategie derartige Unternehmen, die primär auf Umwelteinflüsse reagieren statt zu agieren, präferieren, bleibt daher offen.
- (5) **„Hypertypen“** präferieren sowohl die „Personalentwicklungs-Strategie“ als auch die „Personalforschungs-Strategie“. Es handelt sich um besonders große, divisionalisierte Unternehmen, die mehrere Unternehmensstrategien gleichzeitig oder Mischtypen verwenden.

**Befund 2:** Die Wahl der Personalstrategie wird teilweise auch durch die Umwelt beeinflusst. Mit zunehmender Umweltdynamik und -heterogenität wird die Personalbeurteilungs-Strategie stärker präferiert. Dagegen wird die Personalverwaltungs-Strategie weniger eingesetzt, wenn die Umweltheterogenität und die Umweltherausforderung zunehmen.

**Befund 3:** Die Personalentwicklungs-Strategie wird mit zunehmender Betriebsgröße stärker bevorzugt. Die übrigen Personalstrategien sind weitgehend unabhängig von der Betriebsgröße. Ein Einfluß der Ressourcenverfügbarkeit ist nicht nachweisbar.

**Befund 4:** Zwischen den einzelnen Personalstrategien und verschiedenen Aspekten der formalen Organisationsstruktur besteht ein enger Beziehungszusammenhang. Dies gilt vor allem für die Personalentwicklungs-Strategie, die nach Notwendigkeit und Realisierbarkeit in starkem Maße von der jeweiligen Organisationsstruktur abhängig erscheint.

**Befund 5:** Keine der untersuchten Personalstrategien ist den anderen Personalstrategien an Effizienz überlegen. Dies gilt grundsätzlich auch für die Unternehmensstrategien; bestimmte Unternehmensstrategien erscheinen bei einzelnen Effizienzkriterien tendenziell überlegen, bei anderen unterlegen.

Die interessante Frage, welche Personalstrategie für welche Unternehmensstrategie am günstigsten wäre, muß wegen der geringen Stichprobe offen bleiben.

#### **4 Der Beitrag des Stuttgarter Ansatzes zur Weiterentwicklung des Strategischen Personalmanagements**

Gegenüber dem Michigan- und INSEAD-Ansatz kann der Stuttgarter Ansatz in verschiedener Weise zur Weiterentwicklung des Strategischen Personalmanagements beitragen:

- (1) Zur Sollzustandsbeschreibung („was soll sein?“; „was soll geschehen?“) tritt ergänzend die nicht weniger wichtige Istzustandsanalyse („was ist bereits vorhanden?“; „wie gut oder wie schlecht hat sich dies bewährt?“). Damit wird der Bereich des Strategischen Personalmanagements für die empirische Forschung erschlossen und ein erster Schritt in Richtung auf theoretisch fundierte Handlungsempfehlungen getan;
- (2) die vorherrschende Annahme des „weißen Flecks“ — es gibt noch keine Personalstrategien in der Unternehmenspraxis, sie müssen erst entwickelt werden — wird konfrontiert mit der Tatsache, daß bereits mehr oder weniger bewußt geplante Personalstrategien eingesetzt werden, die mit der jeweiligen Unternehmensstrategie abgestimmt sind. Dies bedeutet eine wesentliche Änderung in der Problemperspektive. Die Analyse und Bewußtmachung der praktizierten Personalstrategien erscheint als ein wichtiger Schritt im Prozeß der Planung von Personalstrategien, der bislang vernachlässigt wurde;
- (3) mit der Untersuchung der Personalstrategien wird die Aufmerksamkeit auf die Handlungsalternativen gelenkt, die das SPM besitzt. Das SPM wird als ein eigenständiger Bereich der Strategieformulierung aufgewertet;
- (4) aus der Sicht des Stuttgarter Ansatzes vernachlässigt der Michigan-Ansatz das unterschiedliche „Gewicht“, die unterschiedliche Intensität, mit der die einzelnen Personalfunktionen als Element des Systems „Strategisches Personalmanagement“ erfüllt werden können. Je nachdem, welche Unternehmensstrategie verfolgt wird, sind die „Gewichte“ anders zu setzen. Ein weiterer Ansatzpunkt der Kritik bieten die Strategie-Struktur — SPM — Beziehungen, die im Lichte der empirischen Forschungsergebnisse zu überprüfen sind;
- (5) aus der Sicht des Stuttgarter Ansatzes lassen die „bureaucratische Organisation“, die „marktorientierte Organisation“ und die „Clan-Organisation“ des



INSEAD-Ansatzes manche Übereinstimmung mit dem Verteidiger, Prospektor und Risikostreuer und deren typische Personalstrategien erkennen. Es wäre zu prüfen, ob mit dem Wechsel zu einer realitätsnäheren Typologie der Organisationsformen eine Präzisierung des INSEAD-Ansatzes erreicht werden könnte;

- (6) der Stuttgarter Ansatz weist auf die Notwendigkeit hin, neben der Unternehmensstrategie auch die Organisationsstruktur, die Betriebsgröße und die Umwelt als Einflußfaktoren des SPM und der Personalstrategiewahl angemessen zu berücksichtigen.

Auch der Stuttgarter Ansatz ist entwicklungsfähig und entwicklungsbedürftig. Der Michigan-Ansatz stimuliert die verstärkte Beschäftigung mit den subfunktionalen Strategien des Personalbereichs, also z. B. mit den Personalentwicklungsstrategien, Entlohnungsstrategien etc. Weitere wichtige Anregungen bietet der INSEAD-Ansatz: Organisationskultur, Institutionalisierung des SPM in der Organisationshierarchie und SPM im multinationalen Unternehmen sind Herausforderungen für die künftige Forschung.

## V Verzeichnis der Anmerkungen

- <sup>1</sup> Vgl. Kuhn (1967).
- <sup>2</sup> Marr (1986), S. 13 ff.
- <sup>3</sup> Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1981), S. 51 ff; Tichy/Fombrun/Devanna (1982), S. 47 ff.
- <sup>4</sup> Vgl. Tichy/Fombrun/Devanna (1984), S. 19 ff.
- <sup>5</sup> Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy 1984, S. 43
- <sup>6</sup> Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 44
- <sup>7</sup> Vgl. ebenda, S. 43 ff.
- <sup>8</sup> Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 48 f.
- <sup>9</sup> Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 41
- <sup>10</sup> Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 34
- <sup>11</sup> Vgl. Chandler (1962)
- <sup>12</sup> Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 35
- <sup>13</sup> Fombrun (1984), S. 36
- <sup>14</sup> Vgl. ebenda, S. 38 f.
- <sup>15</sup> Vgl. Devanna/Fombrun/Tichy (1984), S. 38 f.
- <sup>16</sup> Vgl. Fombrun (1984), S. 3 ff.
- <sup>17</sup> Vgl. Evans (1984), S. 347 ff.
- <sup>18</sup> Vgl. derselbe (1986a), S. 106 f.
- <sup>19</sup> Vgl. Evans (1986), S. 150 ff.
- <sup>20</sup> Vgl. Portern (1985)
- <sup>21</sup> Evans (1986), S. 155
- <sup>22</sup> Vgl. Evans (1984), S. 354 ff.
- <sup>23</sup> Evans (1984), S. 354
- <sup>24</sup> Vgl. Evans (1986a), S. 105 ff.
- <sup>25</sup> Ebenda, S. 105 ff.
- <sup>26</sup> Ebenda, S. 105 ff.

- <sup>27</sup> Evans/Lorange (1986), S. 39  
<sup>28</sup> Ebenda (1986), S. 17  
<sup>29</sup> Ebenda, S. 39  
<sup>30</sup> Vgl. Evans (1986a), S. 109ff.  
<sup>31</sup> Ebenda, S. 112  
<sup>32</sup> Evans (1986a), S. 112  
<sup>33</sup> Ebenda, S. 112  
<sup>34</sup> Vgl. ebenda, S. 113f.  
<sup>35</sup> Evans (1986a), S. 117  
<sup>36</sup> Dieser Teilaspekt ist zwischenzeitlich vor allem vom Züricher Ansatz des Strategischen Personalmanagements aufgegriffen und weiterentwickelt worden. vgl. Krulis/Randa (1986), S. 3ff; Rühli/Wehrli (1986), S. 35ff.  
<sup>37</sup> Vgl. Ackermann/Wührer (1983); Ackermann/Wührer (1984); Ackermann (1985, 1986). Die folgende zusammenfassende Darstellung des Stuttgarter Ansatzes stützt sich auf den neuesten, erstmals 1986 in englischer Sprache veröffentlichten Forschungsstand.  
<sup>38</sup> Vgl. Hofer/Schendel (1979), S. 14  
<sup>39</sup> Mintzberg (1978), S. 935  
<sup>40</sup> Vgl. Hofer/Schendel (1978), S. 27ff.  
<sup>41</sup> Ältere Forschungsberichte des Stuttgarter Ansatzes zwischen 1983 und 1985 haben sich auf die kleinere Stichprobe von N = 53 deutschen Großunternehmen gestützt.  
<sup>42</sup> Zur Typologie der Unternehmensstrategie vgl. Miles/Snow (1978)

## VI Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. (1985): Personalstrategien bei alternativen Unternehmensstrategien, in: Bühler, W. et. al (Hrsg.), Die ganzheitlich-verstehende Betrachtung der sozialen Leistungsordnung. Festschrift Kolbinger, Wien-New York 1985, S. 347—373
- Ackermann, K.-F. (1986): A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), H. 1/2, S. 65—83
- Ackermann, K.-F./Wührer, G. (1983): Ein Fragebogen zur Messung der Unternehmens- und Personalpolitik, Working Paper, Stuttgart 1983
- Ackermann, K.-F./Wührer, G. (1984): Personalstrategien in deutschen Großunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: DBW-Depot 84-3-1
- Chandler, A. (1962): Strategy and Structure, Cambridge 1962
- Devanna, M.A./Fombrun, C./Tichy, N. (1981): Human Resources Management: A Strategic Perspective, in: Organizational Dynamics, Winter 1981, S. 51—67
- Devanna, M.A./Fombrun, Ch./Tichy, N. (1984): A Framework for Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, Ch./Tichy, N./Devanna, M.A. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York 1984, S. 33—51
- Evans, P. (1984): On the Importance of a Generalist Conception of Human Resource Management: A Cross-National Look, in: Human Resource Management, Vol. 23 (1984), No. 4, S. 347—363



- Evans, P. (1986): The Strategic Outcomes of Human Resource Management, in: Human Resource Management, Vol. 25 (1986), No. 1, S. 149—167
- Evans, P. (1986a): The Context of Strategic Human Resource Management Policy in Complex Firms, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), S. 105—117
- Evans, P. u. Lorange, P. (1986): The Two Logics Behind Human Resource Management in the Multinational Cooperation, Working Paper, INSEAD 1986
- Fombrun, Ch. (1984): The External Context of Human Resource Management, in: Fombrun, Ch./Tichy, N./Devanna, M.A. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York 1984, S. 3—18
- Hofer, Ch.H./Schendel, D. (1978): Strategy Formulation. Analytical Concepts, St. Paul 1978
- Kuhn, T.S. (1967): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, Frankfurt a.M. 1967
- Krulis-Randa, J. (1986): Strategie und Personalmanagement, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), H. 1/2, S. 3—12
- Marr, R.: (1986) Strategisches Personalmanagement — des Kaisers neue Kleider? Kritische Anmerkungen zum derzeitigen Diskussionsstand, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), H. 1/2, S. 13—23
- Miles, R.E./Snow, Ch.C. (1978): Organizational Strategy. Structure and Process, New York 1978
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, in: Management Science, Vol. 24 (1978), No. 9, S. 934—948
- Porter, M. (1985): Competitive Advantage, New York 1985
- Rühli, E./Wehrli, H.P. (1986): Strategisches Management und Personalmanagement, in: Management Forum, Bd. 6 (1986), H. 1/2, S. 35—46
- Schendel, D./Hofer, C.W. (1979): Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning, Boston 1979
- Tichy, N./Fombrun, J./Devanna, M. (1982): Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review, Winter 1982, S. 47—61
- N./Fombrun, Ch./Devanna, M.A. (1984): The Organizational Context of Strategic Human Resource Management, in: Fombrun, Ch./Tichy, N./Devanna, M.A. (Hrsg.), Strategic Human Resource Management, New York 1984, S. 19—31

# Die Personalpolitik und die Stellung des Direktors im Unternehmen der polnischen Industrie

*Prof. Dr. habil. Jerzy Kortan, Lodz*

Übersicht	Seite
I Einleitung .....	69
II Grundbegriffe aus dem Bereich der Personalpolitik in der polnischen Fachliteratur .....	71
III Berufung neuer Betriebsdirektoren .....	73
IV Elemente der Stellung des Direktors im Betrieb .....	74
V Resümee .....	79
VI Verzeichnis der Anmerkungen .....	81

## I Einleitung

In der zentral gelenkten Wirtschaft, die es in allen sozialistischen Ländern gibt, ist die Personalpolitik insbesondere im Bereich der Führungskräfte von einer besonderen Bedeutung. Im Hinblick auf einen hohen Grad der Hierarchisierung der nach Zweigen und Branchen strukturierten Wirtschaft und auch auf die Unterordnung der Wirtschaft unter die zentrale politische Führung ist die Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte auch ein wichtiges (und vielleicht eines der wichtigsten) Instrument zur Erhaltung der politischen Macht, zur Sicherung ihrer Überlegenheit gegenüber der Wirtschaft und zur Sicherung der Stabilität der gesellschaftlich-wirtschaftlichen Ordnung. Zugleich ist diese ausgeprägte vertikale und horizontale Strukturierung der Volkswirtschaft der Grund dafür, daß sie in einem sehr hohen Grade mit Arbeitsstellen gesättigt ist, die nominell leitende Stellen sind. Die Zahl dieser Stellen nimmt aus vielen Gründen zu<sup>1</sup>. Dabei sind das nicht objektive Gründe, also nicht solche, die sich aus wirtschaftlich-organisatorischen Notwendigkeiten ergeben, sondern sie resultieren aus dem Streben nach Erhöhung der Löhne und Gehälter. Unter der Zahl von ca. 1 Millionen Arbeitsstellen, die nominell zu den leitenden Stellen gezählt werden, befinden sich über 250 000 Stellen (höhere Führungskräfte) im Rahmen der sog. Nomenklatur. Das bedeutet, daß die Annahme eines bestimmten Bewerbers für diese Stellen die Bestätigung (sog. Empfehlung) durch Parteiinstanzen verschiedener Stufen erfordert — vom betrieblichen Parteikomitee bis zum Zentralkomitee.



Das System der sog. Nomenklatur bei der Wahl der Bewerber für leitende Stellen und die aus ihm resultierende Berufung der Führungskräfte, besonders der Betriebsdirektoren, durch Organe der zentralen Wirtschaftsverwaltung (wobei jedesmal eine Bestätigung seitens der Parteiinstanzen erfolgen muß) ist ein sehr kontroverses Problem seit dem Beginn der Einführung der Planwirtschaft in Polen. Das System der Nomenklatur wurde noch Ende der 40er Jahre zu einer der 3 Hauptsäulen des zentralisierten Systems der Planwirtschaft. Es wurde in Polen direktives Verteilungssystem genannt. Die übrigen zwei Säulen, von denen aus neben der Nomenklatur die Gestaltung des direktiven Verteilungssystems begann, sind: die zentrale obligatorische Verteilung von Rohstoffen und Materialien und die branchen- und wirtschaftszweigorientierte hierarchische Strukturierung der Volkswirtschaft. Es ist bisher nicht gelungen, diese drei Säulen stärker anzugreifen — trotz einiger Versuche, die Wirtschaft zu reformieren. Jeder Versuch, nach ihrer Aufhebung zu streben, erweckte raschen Widerspruch und Reaktionen seitens der Organe der Zentralen Verwaltung. Die Rolle der Nomenklatur bei leitenden Stellen bedeutete, daß der Betriebsdirektor „von oben“ berufen wurde — in der Regel vom Minister des Wirtschaftszweiges (der die Kompetenzen in diesem Bereich dem Generaldirektor der Vereinigung überweisen konnte), also von außerhalb des Betriebes. Oft wurde dabei nicht bei den übrigen Organen des Betriebs nach Zustimmung gefragt. Eventuell fragte man nur die betriebliche Parteiorganisation und die Gewerkschaften. Erst in der Folge der Einführung der Wirtschaftsreform in Polen seit dem Jahre 1982 ist es gelungen, dieses Prinzip anzugreifen. Die Voraussetzungen dieser Reform sehen nämlich auch die Erhöhung der betrieblichen Selbständigkeit in bezug auf die Personalpolitik — im Bereich der Berufung des Direktors — vor<sup>2</sup>. Die aktuelle Wirtschaftsreform in Polen ist auch auf die Aufhebung der zentralen Verteilung von Materialien gerichtet. Sie eliminiert Zwischenstufen der Leitung — Vereinigungen — und bringt die Möglichkeit mit sich, von dem Vorherrschen der hierarchischen Branchenstrukturen abzugehen.

Die grundsätzliche Änderung der Personalpolitik im Bereich der obersten Führungskräfte (Top Management) beruht auf der Einführung des Prinzips der Berufung des Direktors eines staatlichen Betriebes — die Grundthesen in der sozialistischen Wirtschaft sind — auf dem Wege der Ausschreibung und Bewerbung. Die Idee der Bewerbung um die Stellung des Direktors stieß am Anfang der Reform auf starken Widerstand seitens der Gegner der Verselbständigung der Betriebe und des verstärkten Einsatzes von Marktinstrumenten bei der Wirtschaftsleitung. Das resultierte vor allem aus Bedenken, daß die Marktorientierung, wie die meisten Reformanhänger vertreten haben, das „heilige“ Prinzip der Nomenklatur nicht beseitigt. Diese Orientierung könnte nämlich bewirken, daß die bisherigen Prinzipien der Vorgehensweise der Behörden und der Zentralorgane aufgehoben würden. Es ging insbesondere darum, daß das allgemeine Streben nach



Besetzung der leitenden Stellen auf dem Wege der Bewerbung die Marktelemente in den Vordergrund stellt — vor allem den Unternehmensgeist und das Effektivitätsstreben (u. a. auf dem Wege der Aufhebung des Prinzips der Vollbeschäftigung in der Wirtschaft). Das könnte nämlich zur Negation der Plan- und Parteiorientierung der Personalprozeduren führen und in der Konsequenz den Verlust der Parteikontrolle bei der Berufung von Direktoren bewirken. Heute jedoch, nach 4 Jahren der mit Mühe eingeleiteten Reform, stellen wir fest, daß diese Bedenken unbegründet waren. Generell gesehen, hat sich die Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte trotz (Preis)Bewerbungen als stabil erwiesen. Wir werden versuchen, dies im nächsten Teil des Aufsatzes zu erläutern.

## **II Grundbegriffe aus dem Bereich der Personalpolitik in der polnischen Fachliteratur**

Die Probleme der Personalpolitik sind in Polen, aber auch in anderen sozialistischen Ländern, noch nicht ausreichend wissenschaftlich bearbeitet. Dies drückt sich u. a. aus in einem Chaos im Bereich der Begriffe und in einem unterschiedlichen Verständnis des Wesens, der Zielsetzungen, Prinzipien, Bestandteile wie auch Methoden und Instrumente der Realisierung dieser Politik, die doch im System der zentralistischen Leitung die Gesamtheit der Wirtschaft und Verwaltung des Landes umfaßt. Obwohl man sich auf das System der zentralen Leitung gestützt hat und trotz der Zentralisierung der Politik im Bereich der Führungskräfte und in einem hohen Maße auch trotz der Zentralisierung der Weiterbildung, ist noch in keinem sozialistischen Land ein einheitliches System der Personalpolitik geschaffen worden. Obwohl vollständige Informationen aus dem Bereich der Personalpolitik im Bezug auf Führungskräfte anderer sozialistischer Länder meist schwer zugänglich sind, kann man viele gemeinsame Eigenschaften feststellen. Die Grundähnlichkeit ist hier die Verankerung in der Verfassung dieser Länder, die einen entscheidenden Einfluß der Leitungsorgane der Partei auf die Personalpolitik sichert<sup>3</sup>. Dieser Einfluß auf die Besetzung von leitenden Stellen ist ein wesentlicher Faktor für die Erhaltung der politischen Macht und des Wirtschaftssystems. Diese Frage wird in Veröffentlichungen vieler polnischer Autoren betont<sup>4</sup>. Das grundsätzliche Dokument, das die aktuellen Prinzipien der Personalpolitik bestimmt, ist in Polen der Beschluß des XIII. Plenums des ZK der PVAP vom 15. 10. 1983; alle Autoren knüpfen an diesen Beschluß an. Obwohl der Inhalt des Beschlusses allgemein gesehen keine Zweifel erweckt, wird in der Realität seine Interpretation seitens einzelner Stufen der Parteiinstanzen übermäßig erweitert. Die Folge ist, daß die Gesellschaft den Eindruck hat, es herrsche das unbegründete Bestreben, sogar Stellungen von niedrigem Rang mit Parteimitgliedern zu besetzen. Diese Taktik bewirkt jedoch Schaden im Propagandabereich.



Aus diesem Grund ist also die Gesellschaft in Polen sehr an der Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte interessiert. Besonders deutlich ist das während der gesellschaftlich-politischen Spannungen in der zweiten Hälfte des Jahres 1980 und im Jahre 1981 zum Ausdruck gekommen, als die Belegschaften einen wesentlichen Teil von Direktoren nur deshalb abgesetzt haben, weil sie von Ministern berufen worden sind. Sie wurden also als Vertreter der Zentralmacht betrachtet und nicht als Vertreter des Kollektivs des Betriebes.

Die Vielzahl der Politiksubjekte, die den Führungskräften, insbesondere den Direktoren, gegenüberstehen (Parteiinstanzen, zentrale Organe der Wirtschaftsführung, Behörde der Territorialverwaltung, Belegschaft und ihre Vertretung), bewirkt, daß die Festlegung der Teilung von Kompetenzen und Verantwortung in bezug auf Personalentscheidungen sehr schwer ist. Weil der Begriff der Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte (in der sozialistischen Wirtschaft) sehr weit und vielstufig ist, werden wir uns in dem vorliegenden Aufsatz thematisch auf den Betrieb beschränken. Einer Erklärung bedürfen vor allem die gleichzeitig verwendeten Begriffe: Personalpolitik und Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte (Kaderpolitik). Ein Teil der Autoren verwendet diese Begriffe in der polnischen Fachliteratur als Synonyme<sup>5</sup>, indem sie den Begriff der Kaderpolitik auf die gesamte Belegschaft und die Gesamtheit von Personalangelegenheiten im Betrieb erweitern. Die meisten Autoren trennen aber diese Begriffe voneinander<sup>6</sup>. Gemäß dieser zweiten Auffassung umfaßt die Personalpolitik die Gesamtheit der organisierten Aktivitäten der betrieblichen Dienste (Abteilungen). Diese Aktivitäten zielen auf eine optimale Gestaltung der mit dem Menschen im Arbeitsprozeß verbundenen Angelegenheiten und auf die Schaffung einer Organisationsform, die den Individuen und den Arbeitskollektiven optimale Entwicklungsbedingungen sichert. Die Kaderpolitik hingegen bezieht sich nur auf die Führungskräfte und eventuell auf Personen, die auf die Ausübung von Leitungsfunktionen vorbereitet werden. Man kann also bei Verwendung einer anderen Terminologie zwischen Kaderpolitik im weiten Sinne (Personalpolitik gegenüber allen Mitarbeitern) und im engen Sinne unterscheiden (Personalpolitik im Bereich der Führungskräfte). K. Doktor betont hier: soweit die Personalpolitik (im weiten Sinne) auf die Optimierung der ganzen menschlichen Ressourcen im Betrieb eingestellt ist, ist die Kaderpolitik außerdem ein Instrument der Leistungsfähigkeit der Macht. Aus diesem Grund berücksichtigt sie die Beziehungen zwischen den Behörden in einem Wirtschaftssystem und den Verwaltungen der Wirtschaftsorganisationen<sup>7</sup>. In den Meinungen zu Schlüsselaufgaben (Funktionen) der Kaderpolitik unterscheiden sich die polnischen Autoren voneinander nicht wesentlich, obwohl sie Funktionen differenziert systematisieren. Man kann sich hier aber auf eine sehr synthetische Gliederung in 3 Grundbereiche der Kaderpolitik stützen (erarbeitet im Jahre 1984) im Institut für Leitungsorganisation und Qualifizierung von Führungskräften in Warszawa): 1) Wahl und Mobi-



lität der Führungskräfte, 2) Aktivierung der Führungskräfte, 3) Vorbereitung und Qualifizierung der Führungskräfte.

### III Berufung neuer Betriebsdirektoren

Die Politik der Wahl der Führungskräfte in leitenden Stellen und insbesondere die Berufung neuer Direktoren war in Polen seit langem der Grund für viele Vorbehalte. Die Hauptursachen für diese Unzufriedenheit resultierten daraus, daß Kriterien dieser Wahl unklar und willkürlich waren. Eine wesentliche Zahl verschiedener sog. kaderbezogener Nomenklaturen führte dazu, daß inhaltliche, effektivitätsorientierte Kriterien durch politische Kriterien ersetzt wurden. Die meisten Entscheidungen in bezug auf Führungskräfte waren geheim und nur für einige wenige Personen zugänglich. Das erschwerte und schloß manchmal sogar die Erfüllung einer der Grundfunktionen dieser Politik aus, nämlich der Funktion der Motivierung. „Geschlossene“ Methoden der Wahl der Mitarbeiter für leitende Stellen führten zur Einengung des Feldes für die Wahl der Kandidaten.

Als wesentliche Innovation in der Kaderpolitik wurde — obwohl diese Innovation durch die politischen Veränderungen der 80er Jahre eher erzwungen worden ist — angesehen, daß die Selbstverwaltung der Belegschaft größere Kompetenzen bei der Einstellung neuer Direktoren auf dem Wege der Ausschreibung und Bewerbung erhielt. Diese Bewerbungen wurden zu Beginn der Einführung der Wirtschaftsreform zu einem sensationellen Ereignis, später aber begannen sie an Bedeutung zu verlieren. Wie u. a. K. Doktor schreibt<sup>8</sup>, hat es sich erwiesen, daß die konservativ eingestellten Gründungsorgane nicht willig waren, auf ihre Kompetenzen zur Berufung der Betriebsdirektoren zu verzichten. Weil die Betriebsräte sich noch nicht über alle ihre Kraft bewußt waren, haben vor allem Parteiinstanzen ihre Kompetenzen bewahrt. Nach „hartnäckigen Kämpfen“ zwischen den Anhängern und Gegnern der Reform hat man festgelegt, daß in Betrieben, die für die Volkswirtschaft nicht von grundsätzlicher Bedeutung sind, neue Direktoren vom Betriebsrat auf dem Wege der (Preis)Bewerbung berufen werden. Das Gründungsorgan (Zweigministerium) wird in diesen Betrieben nur das Recht behalten, den Bewerber nicht zu bestätigen. In den Betrieben von sog. grundsätzlicher Bedeutung für die Wirtschaft wird hingegen der Direktor vom Gründungsorgan berufen. In beiden Situationen haben beide beteiligten Seiten das Recht auf Einspruch. Trotz der Schärfe der Auseinandersetzung hat man in diesem Bereich keine qualitative Besserung erreicht. Bereits am Anfang der Einführung der neuen Prinzipien haben die Ministerien 1 372 Betriebe als besonders wichtig erklärt. Das hat die Zahl der Betriebe wesentlich eingeschränkt, in denen eine interne Berufung des Direktors zugelassen wurde. Außerdem ist eine gewisse Zahl von Direktoren in den nächsten Jahren unter verschiedenen Vorwänden berufen worden — bei Nichtbeachtung der gültigen Vorschriften. So wurde im



Jahre 1984 geschätzt, daß ca. 1800 Betriebsdirektoren ihre Funktionen unter Nichtbeachtung der Selbstverwaltungsorgane ausübten<sup>9</sup>. Im Zusammenhang damit stellt ein prominenter polnischer Jurist auf dem Gebiet der Leitung in der Wirtschaft die Frage: warum nehmen die Bewerber die Stellen an, obwohl sie wissen, daß die Vertretung der Belegschaft nicht beachtet worden ist. Sie haben also kein Vertrauen seitens der Belegschaft, und andererseits betrachtet sie das Gründungsorgan als die ihm verpflichteten Unterstellten und ordnet sie sich nach der alten Art und Weise unter<sup>10</sup>. Der Direktor, der gegenüber dem Gründungsorgan dispositiv ist, garantiert nicht die Selbständigkeit des Betriebes als Wirtschaftssubjekt.

In den Bewerbungskommissionen werden die Vertreter der Selbstverwaltung der Belegschaft von drei Personen repräsentiert, während z. B. das Gründungsorgan und die Bank, die die Geschäftsführung dieses Betriebes finanziert, je nur einen Vertreter haben. Trotzdem nehmen die Tendenzen zur Kontrolle der Bewerbungen zu. Die Anhänger dieser Kontrolle argumentieren, daß der sozialistische Betrieb auch wichtige gesellschaftliche und politische Funktionen zu erfüllen hat, also auch die qualifikationsbezogenen Anforderungen an die Bewerber um die Stellung des Direktors des Betriebs sich nicht nur auf die fachlichen Seiten beschränken dürfen. Bei dieser Gelegenheit werden die politischen Anforderungen immer mehr erhöht. An den (Preis)Bewerbungskommissionen beteiligen sich auch je ein Vertreter der im Betrieb tätigen politischen Organisationen und der Gewerkschaften. Am wesentlichsten ist es aber, daß jeder, der in der Bewerbung um die Stellung des Betriebsdirektors einen Sieg erringt, von der Parteiinstanz der entsprechenden Stufe bestätigt werden muß (sog. Empfehlung). Um peinliche Situationen nach der beendeten Bewerbung zu vermeiden, versuchen die Kommissionen jeden Kandidaten mit der Parteiinstanz noch vor der Bewerbung abzustimmen. Im Zusammenhang damit schreibt M. Weber, daß diese hohen politischen Anforderungen in Polen auf viele junge, begabte, potentielle Manager entmutigend wirken. Sie bewerben sich also nicht um leitende Stellen<sup>11</sup>. Ausdruck dafür ist nicht nur der Mangel an hervorragenden Bewerbern, es fehlt immer mehr an einer Zahl von Bewerbern, die eine Bewerbungsdurchführung begründen würde. Natürlich werden diese Probleme mit der Bewerbung auch durch andere Faktoren beeinflußt, vor allem durch den Grad der Selbständigkeit und der Autorität der Stellung des Direktors wie auch durch das Niveau der Entlohnung der Direktoren.

#### **IV Elemente der Stellung des Direktors im Betrieb**

Sowohl die Rechtsvorschriften als auch die Theorie der Leitung in der sozialistischen Wirtschaft und vor allem reale Formen der Funktionsweise des gesamtwirtschaftlichen Leitungssystems und des Leitungssystems in den Industriebe-



etrieben in Polen haben bis heute keine zufriedenstellende eindeutige Antwort auf die Frage gegeben, wessen Interessen der Direktor des staatlichen Betriebs vertreten soll. Außer Jugoslawien haben alle sozialistischen Länder die Verstaatlichung der Betriebe als grundsätzliche Form der Vergesellschaftung des Eigentums an Produktionsmitteln gewählt. Deshalb ist die typische Wirtschaftseinheit, das typische Wirtschaftssubjekt der staatliche Betrieb. Sein Eigentümer ist also der Staat. Soll folglich der Direktor des staatlichen Betriebes in diesem Betrieb das Interesse der Regierung — des Eigentümers — vertreten oder das Interesse der Firma, und wie ist dieses Interesse zu verstehen? In Polen, nach den stürmischen Spannungen der Jahre 1980—81, ist dieses Problem gesellschaftlich besonders heikel. Unter den Belegschaften ist nämlich die Überzeugung ziemlich verbreitet, daß der Betriebsdirektor besonders der, der vom Gründungsorgan ernannt worden ist, sich meistens nach außerwirtschaftlichen Prämissen richtet, die er von der Regierung erhält, zu Lasten der effektivitätsbezogenen Kriterien. (Diese Überzeugung stützt sich übrigens auf die oft peinlichen Erfahrungen in früheren Jahren.)

Das Gesetz vom 25. 9. 1981 über staatliche Betriebe<sup>12</sup> hat in polnischen staatlichen Industriebetrieben zum ersten Mal 3 Leitungsorgane eingeführt:

- 1) die Hauptversammlung der Mitarbeiter (oder der Delegierten)
- 2) den Betriebsrat
- 3) den Betriebsdirektor

Ihre Kompetenzen werden vom Gesetz nur rahmenorientiert geregelt, indem es auf den Status des Betriebes verweist, wenn es um detaillierte Fragen geht. Der Direktor leitet gemäß diesem Gesetz den Betrieb in Anlehnung an die rechtlichen Vorschriften; er entscheidet selbständig und trägt Verantwortung für die Entscheidungen. Er vertritt den Betrieb auch nach außen (Art. 33 des Gesetzes). Diese Festlegung des Gesetzes ist aber nicht präzise und kann zu verschiedenen Auslegungen führen. In diesem Gesetz werden nämlich Organe der Selbstverwaltung genannt, und es gibt außerdem noch ein spezielles Gesetz über die Selbstverwaltung der Belegschaft des staatlichen Betriebes, das den Charakter des Betriebes als den einer sich selbstverwaltenden Einheit bestimmt. Diese Inkonsistenz ließ in manchen Fällen die Behauptung zu, daß das Gesetz über Betriebe den Charakter des Betriebes als einen managergeleiteten Betrieb bestimmte, wobei die vollständige Selbstständigkeit des Direktors gemeint war. Das Gesetz über Selbstverwaltung der Belegschaft gab den Betrieben hingegen einen völlig selbstverwaltenden Charakter. Es ordnet nämlich den Direktor vollständig der Selbstverwaltung unter — als ausführendes Organ ihrer Beschlüsse.

Weil es aber die Intention des Gesetzes war, dem System der Betriebsleitung einen Mischcharakter zu geben, d. h. zugleich den eines managergeleiteten Betriebes und den eines auf Selbstverwaltung gestützten Betriebs, ist die Position



des Direktors (die formelle Position) gegenüber den übrigen Leitungsorganen als die eines gleichrangigen Partners anzusehen. Um aber vielen divergenten Interpretationen auszuweichen, ist kürzlich dem Sejm (dem Parlament) ein Entwurf des Gesetzes über die Änderung mancher Gesetze unterbreitet worden, die die Funktionsweise der vergesellschafteten Wirtschaft festlegen<sup>13</sup>. Dieser Entwurf (noch nicht beschlossen) schlägt dem Sejm u. a. neue, präzisere Formulierungen des Artikels 33 des Gesetzes über staatliche Betriebe vor. Dieser Artikel stellt jetzt fest: „Der Direktor des staatlichen Betriebes trifft, gemäß den Rechtsvorschriften handelnd, selbständig alle Arten von Entscheidungen, die für eine rationelle und mit der wirtschaftlichen Rechnungsführung übereinstimmende Tätigkeit des Betriebes unerlässlich sind, und er trägt für sie die volle Verantwortung, mit Ausnahme der Angelegenheiten, für die die Kompetenz den entscheidenden Organen der Selbstverwaltung der Belegschaft vorbehalten sind.“ Eine solche Auffassung des Artikels 33 des Gesetzes beseitigt schon die vorherige Undeutlichkeit und läßt keine Zweifel in bezug auf das Mischsystem der Leitungsorgane des Betriebes zu: auf das manager- und selbstverwaltungsgestützte System. Der Direktor ist in diesem Mischsystem nicht das einzige Leitungsorgan der Betriebsleitung, sondern ein gleichrangiges Organ der staatlichen Verwaltung, nicht Subjekt, das von außen auf den Betrieb wirken soll, sondern ein integraler Bestandteil dieses Betriebes.

In der Realität gibt es aber bei einem Teil der Gründungsorgane immer noch Tendenzen, die Direktoren als ihre Vertreter gegenüber den Betrieben zu betrachten. Zu diesem Zwecke wird sowohl die Nichtbeachtung der Bewerbung bei Ernennung zum Direktor als Instrument verwendet, als auch verschiedenartige Konzentrationsvorhaben und auch die Möglichkeit der Subventionierung der Betriebe oder ihre Befreiung von manchen Steuern. Die in diesem Bereich durchgeführten Forschungen führen zu der Feststellung, daß die zentralen Organe der staatlichen Verwaltung meist an einer Erhöhung der Macht der Betriebsdirektoren nicht interessiert sind<sup>14</sup>. Unter Macht wird hier die Unabhängigkeit des Direktors im Bereich von wichtigen Entscheidungen über Angelegenheiten des Betriebs und sein Einfluß auf das Schicksal des Betriebs und seiner Belegschaft verstanden. Aus diesen Untersuchungen resultiert auch, daß die befragten Direktoren eine verstärkte Senkung des Prestiges der Direktorenstellung bereits seit dem Jahre 1973 feststellen. Im Jahre 1979 hat diese Senkung bereits deutlich eine Krise dieses Ansehens nicht nur in bezug auf die Stellung des Direktors prognostiziert, sondern auch in bezug auf das gesamte leitende Personal. Der niedrigste Punkt wurde im Jahre 1980 erreicht; das verlorene Prestige ist bis heute noch nicht wiedergewonnen worden.

Die wirtschaftliche Reform der 80er Jahre hat Bedingungen für eine wesentliche Erhöhung der Rolle, der Position und der Bedeutung der staatlichen Betriebe in der Volkswirtschaft geschaffen und damit auch für eine neue Position des Be-



triebsdirektors. Die Position des Betriebsdirektors in Polen ist aber niedriger als in Gesellschaften mit reichen industriellen Traditionen<sup>15</sup>. Trotz potentieller Bedingungen, die durch die Wirtschaftsreform geschaffen worden sind, die sich übrigens mit viel Mühe ihren Weg bahnt, ist immer noch die Position der Direktoren wesentlich niedriger im Vergleich zu der Position in den 60er Jahren. Eine interessante Selbstbeurteilung hat man diesbezüglich bei anonymen Befragungen festgestellt, die unter Direktoren der Betriebe in einem der Wohnviertel in Lodz durch das Parteikomitee dieses Wohnviertels durchgeführt worden ist<sup>16</sup>. 40% der befragten Direktoren (aus dieser zwar nicht großen, aber repräsentativen Gruppe) sind der Meinung, daß die Autorität des Direktors sehr niedrig ist, und weitere 25% meinen, daß sie mittelmäßig ist. Den Umfang der Macht des Direktors haben 30% als niedrig eingeschätzt und weitere 60% als mittelmäßig. Die Ursache für diesen Sachverhalt sehen sie u. a. in der Unterschätzung des Titels selbst, der sehr breit verwendet wird (z. B. Direktor der Schule, des Kindergartens, der Kinderkrippe, des Erholungsheimes usw.). Die weiteren Ursachen seien: daß dem Direktor die Möglichkeit genommen sei, Sanktionen anzuwenden (u. a. werden Verstöße der Mitarbeiter allzu liberal behandelt, die Gewerkschaften schützen die Faulenzer, in der Gesellschaft hat sich ein falsches Bild des Direktors herausgebildet — Gewaltherrscher und Urheber für allerlei Böses), und allzu niedrige Entlohnung.

Auch der Umfang der Verantwortlichkeit des Direktors und sein Recht, Risiken einzugehen, ist nicht präzise bestimmt. Wegen der wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Landes wendet der Direktor sehr viel Kraft und Energie auf, um tägliche Probleme zu bewältigen, nach laufenden Lösungen zu suchen, um die Beschaffung sicherzustellen, verschiedene Angelegenheiten zu verschiedenen Instanzen zu klären, Anordnungen zu realisieren, die sich aus Kontrollen ergeben usw., anstatt konzeptionell zu handeln und perspektivisch zu denken. Die Direktoren verspüren oft einen Mangel an Vertrauen seitens der Organe der zentralen Wirtschaftsverwaltung, die ihnen nicht erlaubt, die ganzen Möglichkeiten der Reform auszuschöpfen und Initiative zu zeigen. Nicht ohne Schuld ist hier ein Teil der Direktoren, die nach der Auflösung der mittleren Stufen der Wirtschaftsleitung (Vereinigung) eine Lücke und Fehlen an schneller Hilfe in schweren Situationen verspüren. Auch das Gefühl der Sicherheit bei den Betriebsdirektoren läßt viel zu wünschen übrig. Wegen des Mangels an langfristigen Beurteilungskriterien und -prinzipien ist es relativ leicht, den Direktor abuberufen, z. B. im Falle eines einmaligen Versehens, sogar dann, wenn Gegebenheiten eingetreten waren, auf die er keinen Einfluß haben konnte, und für die wesentlich niedrigere Stufen schuldig waren (z. B. ein wesentlicher Unfall oder Feuer). Allzu oft wurde es auch praktiziert, Direktoren abuberufen, wenn sie eine andere Meinung als die übergeordnete wirtschaftliche oder politische Instanz hatten, sogar nur um zu zeigen, daß „der Schuldige“ bestraft worden sei.



Mit der Stellung und der Autorität des Direktors ist auch das Problem seiner Entlohnung verbunden, also das Problem seiner materiellen Position. Die Löhne der Direktoren der polnischen staatlichen Betriebe sind relativ niedrig. In großen Betrieben befindet sich der Direktor auf der Lohnliste am Ende der ersten 100 Bestverdiener, in den mittelständischen Betrieben kann er sich an der 30. oder 40. Position befinden. Das bewirkt bei den Direktoren das Gefühl, daß ihre Mühe und ihre Verantwortlichkeit nicht ausreichend entlohnt werden.

Dieser Zustand ist in Polen auch insoweit heikel, als die Vergleiche mit den Gehältern der Direktoren der staatlichen Betriebe in anderen sozialistischen Ländern eine relativ ungünstige Position der polnischen Direktoren aufweisen. Im Jahre 1980 zum Beispiel war das Verhältnis (prozentual betrachtet) der Gehälter der Direktoren zu den durchschnittlichen Löhnen der Arbeiter der staatlichen Betriebe in 4 Ländern des RGW folgendermaßen: in Bulgarien 205 %, in Polen 219 %, in Ungarn 254 % und in der CSSR 280 %. Unabhängig davon, daß dieser prozentuale Unterschied in Polen geringer als in Ungarn oder in der CSSR ist, gab es in Polen eine Tendenz zur Senkung, die also zu einer noch größeren Nivelierung führte. Im Jahre 1979 war dieses Verhältnis um 8 Prozentpunkte niedriger als im Jahre 1978, und im Vergleich zum Jahre 1977 war es um 15 Prozentpunkte niedriger. Diese Tendenz dauert, wie man verspürt, immer noch an<sup>17</sup>. In Bulgarien hingegen gibt es eine gewisse Besserung dieser Relation, und in der CSSR sind die Löhne der Direktoren seit längerer Zeit auf einem ziemlich hohen Niveau stabilisiert.

Charakteristisch sind auch Ergebnisse einer Untersuchung, die durch das Zentrum für Untersuchung der öffentlichen Meinung durchgeführt wurde. Mit dieser Untersuchung wurden 977 Ausführungskräfte und 592 Führungskräfte verschiedener Stufen der Wirtschaft und Verwaltung erfaßt, die über die Kaderpolitik entscheiden<sup>18</sup>. Die Befragten sehen folgende Vorteile, die mit der Stellung des Direktors verbunden sind: höhere Selbständigkeit, gesellschaftliche Achtung, eine interessantere und bessere Arbeit, Möglichkeiten weiterer Beförderung. Sie sind aber zugleich der Meinung, daß diese Vorteile nicht höher sind als die Kosten der größeren „Lästigkeit“ der Arbeit und der damit verbundenen Verantwortung. 65 % der befragten Leiter stellen fest, daß immer weniger Personen nach Beförderung streben, denn sie meinen, daß eine Beförderung nicht lohnt. Nur jeder sechste Mitarbeiter hat die Bereitschaft erklärt, wenn nötig, Nachfolger seines Chefs zu werden, auch dann, wenn der Befragte bereits Leiter und der Chef Direktor war.

Mit der Position des Betriebsdirektors und insbesondere mit seinem Gefühl der Sicherheit und mit seinem Unternehmungsgeist oder einer zurückhaltenden Verhaltensweise hängt die Frage der Beurteilung seiner Arbeit zusammen. Bisher ist es eine Schwäche in diesem Bereich, daß es an methodisch erarbeiteten Kriterien



der Beurteilung fehlt, die Abhängigkeiten zwischen der Tätigkeit und dem Erfolg des Betriebes sowie dem Verhalten der Führungskräfte berücksichtigen könnten. Das erschwert es, den Zusammenhang zwischen der Beurteilung des Betriebes und der Beurteilung seiner Leitung festzustellen. In der Marktwirtschaft ist dieser Zusammenhang durchsichtig, aber unter unseren realen Bedingungen ist es sogar im Falle guter Betriebe schwer, die Verdienste ihrer Direktion in Erfolgen auf dem Markt festzustellen. Deshalb haben die Beurteilungen seitens der Gründungsorgane und der Parteiinstanzen eher einen „personellen“ Charakter, als daß sie ökonomisch begründet sind. Eine größere Ökonomisierung des Systems der Beurteilung von Direktoren verlangt, die Antwort auf die Fragen zu finden, die sich aus der Realität der Funktionsweise der Wirtschaftseinheiten in Polen ergeben:

- Wie ist die Abhängigkeit der Ergebnisse der Arbeit des Betriebes von den Ergebnissen der Aktivitäten der Direktoren und eventuell der Leiter der höheren Stufen?
- Kann die Direktion eines wenig effektiven Betriebes gut beurteilt werden?
- Kann ein Betrieb als effektiv anerkannt werden, der eine wenig leistungsfähige Leitung hat?<sup>19</sup>

Die Rationalisierung (Ökonomisierung) der Beurteilung der Führungskräfte wird derzeit auch durch folgende zwei Faktoren erschwert:

- die (immer noch) übermäßige Direktivität des Leitungssystems, die Beurteilungen verlangt, die von der ökonomischen Effektivität isoliert sind,
- den immer noch bestehenden Vorrang der außerberuflichen gesellschaftlich-politischen Kriterien und Beurteilungen seitens der politischen und wirtschaftlichen Instanzen, ohne Rücksicht auf die ökonomische Effektivität.

## V Resümee

Aus dem Inhalt des vorliegenden Aufsatzes resultiert, daß es notwendig ist, die Position des Direktors des staatlichen Industriebetriebes in Polen zu stärken. Um das zu realisieren, müssen drei Fragenkomplexe gelöst werden:

1. Den Direktoren sollte der Status eines Organs des Betriebes verliehen werden. Die Position des Direktors des Betriebes sollte präzise beschrieben und abgesichert werden, und seine Kompetenzen stärker abgegrenzt werden von den Kompetenzen der Verwaltung der Belegschaft und der des Gründungsorgans. Die Bestimmung seiner Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sollte ihm also ein breiteres Feld für Unternehmungsgeist und das Eingehen wirtschaftlicher Risiken sichern.
2. Die Stärkung der Position des Direktors des Betriebes sollte gestärkt werden und seine Entlohnung in ein richtiges Verhältnis gebracht werden. Das erfor-



dert u. a., das Arbeitsverhältnis des Direktors dauerhafter zu machen, die Kriterien für seine Abberufung zu präzisieren und unter bestimmten Bedingungen das Recht auf Vergütung zu sichern. Das Problem der Entlohnung der Direktoren erfordert eine Bestimmung von neuen günstigeren Proportionen im Verhältnis zu anderen Berufsgruppen. So soll vorgegangen werden, um Direktoren von der Sorge um tägliche Probleme, um materielle Probleme der Familie zu befreien, und damit ihre schöpferische Energie, Expansivität und Unternehmungsgeist, möglichst hohe Effektivität der betrieblichen Tätigkeit zu sichern. Zu diesem Zweck ist es unerlässlich, die Entlohnung der Direktoren mit ökonomischen Ergebnissen des Betriebes zu verbinden.

3. Notwendigerweise sollte einer Verbindung der Beurteilung der Arbeit der Direktoren mit den Beurteilungen der ökonomischen Ergebnisse der Betriebe methodisch Rechnung getragen werden.

Bisher ist es nicht gelungen, ein Beurteilungssystem zu erarbeiten, das imstande wäre, Kriterien der individuellen Beurteilungen mit Kriterien der Leistungsbeurteilung der Betriebe zu integrieren. Die Erarbeitung und praktische Anwendung einer solchen Beurteilung erfordert einerseits die Sicherung der Selbständigkeit der Betriebe im Entscheidungsbereich und andererseits die Einführung einer Reihe wesentlicher methodischer Lösungen im Bereich der Leitung (Leitung durch Zielvorgabe, interne wirtschaftliche Rechnungsführung in der Art von „profit centers“ und „cost centers“).

Aus der dargestellten Übersicht der mit der Position des Direktors des staatlichen Industriebetriebes in Polen verbundenen Probleme ergibt sich kein allzu positives Bild. Dieses Thema kann aber mit einem optimistischen Akzent beendet werden. Die in dem vorliegenden Aufsatz aufgeführten Ergebnisse der Befragung von Direktoren der Betriebe in Lodz<sup>20</sup> haben ausgewiesen, daß trotz des Gefühls der Unsicherheit und des Gefühls, daß sie in schwierigen Situationen auf sich allein gestellt sind, und obwohl die Direktoren positive Effekte des eigenen Handelns nicht erwarten, sie sich zu 95 % entscheiden, auf diesen Positionen zu bleiben und Entscheidungen zu treffen. Die Selbständigkeit im Bereich der Entscheidungen und das Risiko betrachten sie als ihre Privilegien, die ihnen alle negativen Seiten der Arbeit und der Stellung des Direktors kompensieren.



## VI Verzeichnis der Anmerkungen

- <sup>1</sup> Es fehlt zwar an einer offiziellen Statistik der leitenden Stellen in der Wirtschaft; es ist also notwendig, sich auf Schätzungen zu stützen, die einen wesentlichen Fehler enthalten können. Die Größenskala und die Dynamik kann anhand folgender Daten veranschaulicht werden: Im Jahre 1977 schätzte J. Kortan/Polityka personalna a zapewnienie wysokiej efektywności pracy kierowniczej, Personalpolitik und die Sicherung der hohen Effektivität der Leistungsarbeit/, in: *Ekonomika i Organizacja pracy*, Nr. 4/1977/ die Zahl von Personen, die auf allen Stufen der Wirtschaft Leitungsfunktionen innehatten, auf 700—800000 Personen. K. Doktor / Polityka kadrowa a zachowanie się przedsiębiorstw w reformie gospodarczej /Kaderpolitik und das Verhalten der Betrieb in der Wirtschaftsreform / in: *Doskonalenie Kadr Kierowniczych* Nr. 6/1986, S. 23 / gibt für das Jahr 1986 eine Million nomineller Leiter und Direktoren im Verhältnis zu ca. 10 Millionen des ausführenden Personals in der vergesellschafteten Wirtschaft.
- <sup>2</sup> Weil die Leitung auf das Prinzip der Ein-Personenleitung gestützt ist, steht an der Spitze des Betriebes der Direktor, der zur Unterstützung seine Stellvertreter hat. Zur formellen Betonung der Einheitlichkeit der Leitung haben sie Titel als Stellvertreter für verschiedene Bereiche von Angelegenheiten, für die sie berufen worden sind. Nur in der DDR sind die Stellvertreter des Direktors nach ihren Funktionen benannt: z. B. Ökonomischer Direktor.
- <sup>3</sup> Siehe J. Szaban, *Z doświadczeń polityki kadrowej wybranych krajów socjalistycznych / Aus Erfahrungen der Kaderpolitik ausgewählter sozialistischer Länder / in: Doskonalenie Kadr Kierowniczych*, Nr. 6/1986.
- <sup>4</sup> U. a. M. Dobrzyński nennt im Stichwort in der Enzyklopädie für Organisation und Leitung, Warszawa 1981, S. 366—367 3 Subjekte der Kaderpolitik, indem er an die erste Stelle die marxistisch-leninistische Partei stellt. H. Król / Morfologia Polityki kadrowej / Morphologie der Kaderpolitik /, in: *Doskonalenie Kadr Kierowniczych*, Nr. 6/1986/ schreibt: „Die Kaderpolitik in einem sozialistischen Staat schafft die marxistisch-leninistische Partei. Als politische Führungskraft bestimmt die Partei Ziele und legt Voraussetzungen der Kaderpolitik im Staat fest wie sie auch ihre Realisierung kontrolliert und beurteilt. Gleichzeitig ist die Kaderpolitik für unsere Polnische Vereinigte Arbeiterpartei einer der Grundfaktoren der Realisierung der führenden Rolle in der Gesellschaft“.
- <sup>5</sup> Z. B. M. Kabaj, *Kierunki i metody doskonalenia polityki kadrowej / Richtungen und Methoden der Vervollkommnung der Kaderpolitik /, in: Polityka Społeczna*, Nr. 7/1978, M. Ołędzki, *Polityka zatrudnienia / Beschäftigungspolitik /, Warszawa 1978, M. Dobrzyński, Kierowanie kadrami/Leitung von Kader/, Warszawa 1977, S. 22, J. Nadolski, Podstawowe problemy programowania polityki kadrowej / Grundprobleme der Programmierung der Kaderpolitik /, in: *Organizacja-Methody-Technika*, Nr. 6/1979.*
- <sup>6</sup> Z. B. K. Doktor, *Polityka kadrowa a zachowanie się przedsiębiorstw w reformie gospodarczej*, in: *Doskonalenie Kadr Kierowniczych*, Nr. 6/1986 S. 21, J. Auleytner, *Humanistyczny model polityki personalnej w zakładzie pracy / Humanistisches Modell der Personalpolitik im Betrieb /, Warszawa 1981, M. Frank, Elementy polityki personalnej w zakładzie pracy / Elemente der Personalpolitik im Betrieb /, Warszawa 1971, S. 9, S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie / Motivierungssystem im Betrieb/, J. Kortan, Polityka personalna a efektywność pracy kierowniczej / Personalpolitik und die Effektivität der Leitung /, in: *Ekonomika i Organizacja pracy*, Nr. 4, 1977, H. Król, op. cit., R. Poliński, *Kadry w gospodarce socjalistycznej / Kader in der sozialistischen Wirtschaft /, in: Nowe Drogi*, Nr. 9/1985.**
- <sup>7</sup> K. Doktor, op. cit.
- <sup>8</sup> K. Doktor, op. cit.
- <sup>9</sup> J. Gajdka, *Zmiany zakresu samodzielności przedsiębiorstwa w okresie tworzenia nakazowo-rozdziałowego systemu zarządzania w Polsce / Änderungen im Bereich der Selbständigkeit des Betriebes im Zeitraum der Schaffung des direktiven Verteilungssystems in Polen /, Dissertation, Łódź 1985, S. 284. Auf häufiges Abweichen von den rechtlichen Bestimmungen weisen auch hin: M. Kasten, *Dobór kadr kierowniczych, kryteria i oceny / Wahl der Leitungskader-Kriterien und Beurteilungen/ in: Doskonalenie Kadr Kierowniczych*, Nr. 6/1986, S. 35, K. Doktor, op. cit., S. 25, L. Bar.*



- Samotny dyrektor przedsiębiorstwa? / Betriebsdirektor allein? /, in: *Zycie Gospodarcze* Nr. 22/1986.
- <sup>10</sup> L. Bar, op. cit.
- <sup>11</sup> M. Weber, Scenariusze konkursowe / Szenarios für Bewerbung /, in: *Zarządzanie* Nr. 28/1986. Interessant und sehr scharf äußert sich auch dazu W. Zaprzaluk, Direktor der Betriebe für Büromaterialien in Pruszków. *Zagłądanie pod Masę / Entlarvung /*, in: *Odrodzenie* Nr. 40/1985. Er stellt fest, daß nicht selten junge, unternehmerische, gut ausgebildete Leute erfahren, daß Wissen und Fähigkeiten weniger wichtig sind als politische Zugehörigkeit und gesellschaftliche Herkunft. Solche Leute wollen nicht an der Hand geführt werden und sind „politisch schwierig“. Dafür kennen sie die Gesetze des Marktes und haben keine Angst vor Konkurrenz. Sie gründen also eigene private Betriebe, arbeiten in Firmen mit Auslandskapital oder reisen nach Westen. Daher fehlt es bei uns immer mehr an Leitungselite.
- <sup>12</sup> Gesetzblatt der VRP, Nr. 24/1981, pos. 122.
- <sup>13</sup> Siehe: Entwurf zur Änderung des Gesetzes, in: *Zycie Gospodarcze*, Nr. 44/1986.
- <sup>14</sup> A. Sarapata, Dyrektorzy przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach społeczno-ekonomicznych/Betriebsdirektoren unter den sich ändernden gesellschaftlich-ökonomischen Bedingungen/, in: *Doskonalenie Kadr Kierowniczych*, Nr. 5/1986.
- <sup>15</sup> W. Hausner, S. Rakowicz, Pozycja dyrektora / Position des Direktors /, in: *Zycie Gospodarcze*, 14.03.1982.
- <sup>16</sup> K. Olejniczak-Lódzcy dyrektorzy / Direktoren in Lodz /, in: *Zycie Gospodarcze* Nr. 3/1984.
- <sup>17</sup> J. Szaban, Konterfekt dyrektora — zarobki / Bild des Direktors — Entlohnung /, in: *Zarządzanie* Nr. 4/1986.
- <sup>18</sup> M. Henzler, Najlepsi czy lojalni? / Die Besten oder die Loyalen? / *Polityka*, Nr. 23/1986.
- <sup>19</sup> K. Doktor, Oceny Kadr Kierowniczych a oceny przedsiębiorstwa / Beurteilung der Leitungskader und Beurteilungen des Betriebs /, in: *Doskonalenie Kadr Kierowniczych*, Nr. 7—8/1979.
- <sup>20</sup> K. Olejnicka, op. cit.