Strategische Human-Ressourcen-Entwicklung:

Mit Personal-Portfolio-Modellen

Die Autoren dieses Beitrags sind André Papmehl (links), Mitarbeiter im Personalwesen der Daimler-Benz AG, Stuttgart, und Andreas Borsczc, FuE-Controller der Jungheinrich Maschinenfabrik GmbH & Co KG, Norderstedt.

The journey of a thousand miles begins with a single step.
Lao Tse

Angesichts sich abzeichnender demographischer, technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen wird häufig die Ansicht vertreten, die Stabilität der Umwelt nehme zusehends ab. Im Hinblick auf die zukünftigen Rahmenbedingungen für das Personalwesen ist diese These mit Skepsis zu beurteilen. Laut Definition versteht man unter Instabilität einen Zustand, der von Unbeständigkeit geprägt ist. Betrachten wir hingegen potentielle Schwerpunkte künftiger Personalarbeit, so zeichnen sich bereits heute beständige Strukturen und Aufgabenstellungen ab:

- Aufgrund demographischer Entwicklungen findet auf dem Arbeitsmarkt eine zunehmende Verknappung qualifizierter Bewerber statt – folglich tritt die Personalauswahl als Aufgabe zusehends in den Hintergrund, während die Personalsuche im Sinne einer ganzheitlichen Personal-Marketing-Strategie an Bedeutung gewinnt.[1])
- Der exponentiell fortschreitende technologische Wandel hat zur Folge, daß die Halbwertzeit des Wissens[2]) kontinuierlich abnimmt und deshalb der Bedarf für Personalentwicklungsmaßnahmen in gleichem bzw. höherem Umfang zunimmt.
- Hinsichtlich des gesellschaftlichen Wertewandels zeichnet sich unseres Erachtens ebenfalls eine nachvollziehbare Entwicklung ab, die als Renaissance des Konservativismus bezeichnet werden kann: Gemeint ist der weitvertretene Wunsch nach Erhaltung bzw. Realisierung positiver Werte und Normen (z. B. bzgl. der Ökologie, Friedenserhaltung, Gleichberechtigung u. v. m.), so daß in diesem Zusammenhang von einem „positiven Konservativismus" gesprochen werden kann.

Das erkennbare Ziel breiter gesellschaftlicher Gruppierungen, im Rahmen ihrer persönlichen Arbeit nach Selbstverwirklichung zu streben[3]), sowie das veränderte Freizeitverhalten[4]) können als weiteres Indiz für die Richtigkeit der vorangestellten These betrachtet werden. Berücksichtigt man, daß Unternehmen aus Wettbewerbsgründen i. d. R. einen innovativen bzw. progressiven Charakter haben, so liegen mögliche Konsequenzen auf der Hand:

Vernachlässigt das Management die geschilderten Entwicklungen, kann mit einem erhöhten Konfliktpotential inner- und außerhalb der Unternehmensaktivitäten gerechnet werden; die aktuellen Dispute um Atomenergie, Gen-Technologie und FCKW bedürfen in diesem Zusammenhang keiner weiteren Erläuterung.

Insbesondere die Funktionen PR und Personalwesen sind von dieser Entwicklung betroffen – „z. B. wird die klassische PR im Sinne von Imagepflege bzw. Imagekosmetik gänzlich verschwinden. An ihre Stelle tritt das Management der Umweltbeziehungen."[5]) Nicht zuletzt aufgrund effizienter, DV-

> ***Die vielfach praktizierte Differenzierung zwischen Personalbeschaffung und Personalentwicklung wird sich im Rahmen eines marketingorientierten Personalansatzes zunehmend verringern. Zu erwarten ist ein ganzheitlicher Personalansatz, der internes und externes Personalmarketing unter gemeinsamer Führung verbindet.***

- Strategische Human-Ressourcen-Entwicklung: Begriffsbestimmung und Entwicklungsstand
- Externes Personal-Marketing (Personalbeschaffung)
- Internes Personal-Marketing (Personalentwicklung)
- Personal-Controlling
- Begriffsbestimmung: Personal-Portfolio
- Darstellung von Personal-Portfolio-Modellen
- Ausblick

gestützter Personalsysteme verlieren traditionelle Personalgebiete (z. B. Lohn- und Gehaltsabrechnung/Personalverwaltung) deutlich an Gewicht, während die Funktionen Personal-Marketing, Personalentwicklung und Personal-Controlling in den Mittelpunkt erfolgsorientierter Personalarbeit treten.

Im Rahmen dieses Artikels werden Personal-Portfolio-Modelle vorgestellt, die als intergratives Instrument die Voraussetzung für eine strategische Human-Ressourcen-Entwicklung in den genannten Funktionen bilden. Zur Vertiefung des Problemzusammenhangs erscheint eine Begriffsbestimmung im Hinblick auf strategische Human-Ressourcen-Entwicklung angebracht.

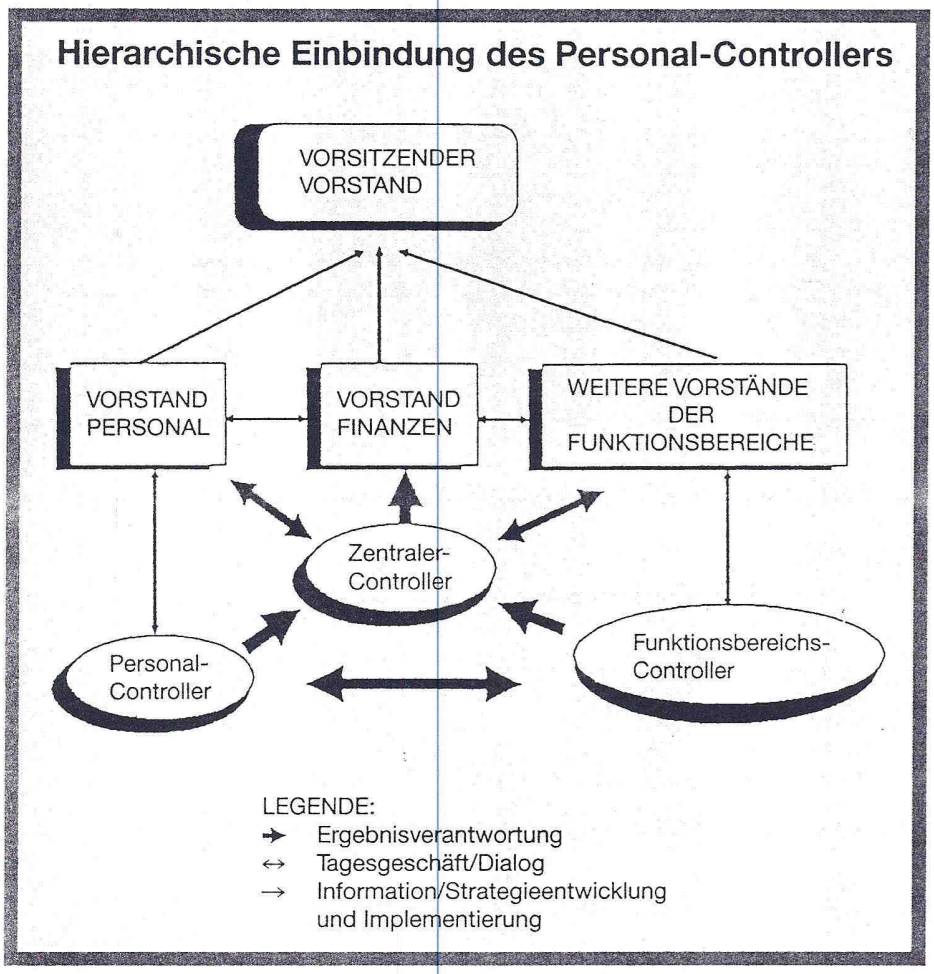
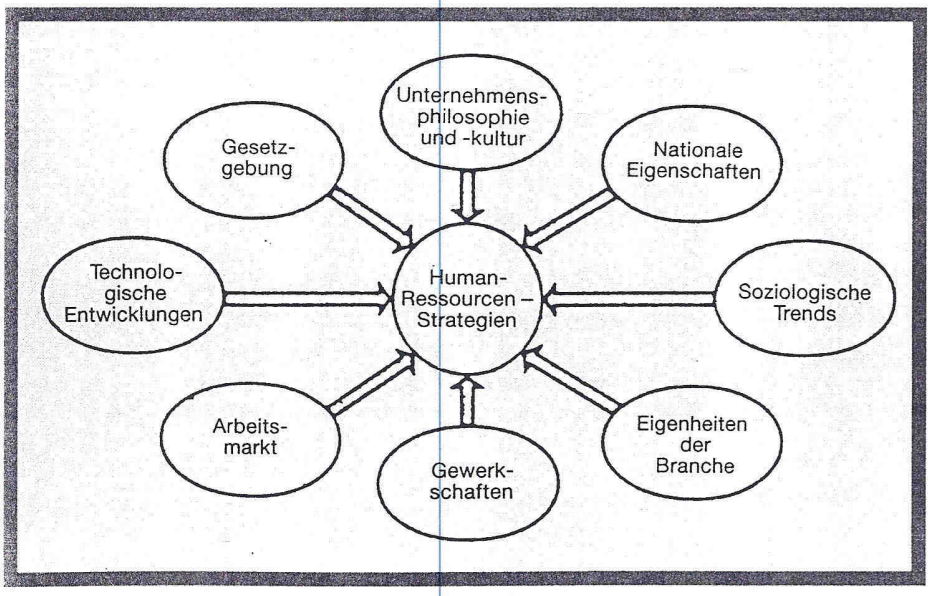


Abb. A



Relevantes Umfeld der Human-Ressourcen-Strategien (9)

Strategische Human-Ressourcen-Entwicklung: Begriffsbestimmung und Entwicklungsstand

Der Begriff Strategie wurde ursprünglich im militärischen Bereich verwendet. Im betriebswirtschaftlichen Sinnzusammenhang wird Strategie als eine umfassende Aktionseinheit verstanden, die sich durch Art und Umfang der Handlung sowie durch den jeweiligen bzw. geographischen Markt definiert.[6])

Im Hinblick auf die Anwendung strategischer Ansätze innerhalb des Personalwesens werden in der Praxis verschiedene Ansichten vertreten:

- „Die Notwendigkeit des Strategischen Personalmanagements innerhalb der strategischen Unternehmensführung wird bestritten."
- „Strategische Personalarbeit wird als akademisches Schlagwort und nicht als praxisrelevante Funktion betrachtet."
- „Der Schwerpunkt liegt bei der Strategie des Personalmanagements."
- „Das Verständnis bezieht sich auf ‚Strategic Human Resource Management' (SHRM) oder das strategische Personalmanagement."
- „Personal an sich wird als die Unternehmensstrategie verstanden."[7])

Unserer Ansicht nach sollte die langfristige Planung, Beschaffung und Entwicklung qualifizierter Human-Ressourcen ein wesentlicher Bestandteil jeder Unternehmensstrategie sein, da die Bereitstellung eines zielorientierten physischen und geistigen Human-Ressourcen-Reservoirs i. d. R. die Voraussetzung für die Umsetzung von Strategien bildet.

Die Gestaltungsausprägung solcher Strategien wird sich an den individuellen Zielsetzungen der Unternehmung orientieren, d. h. Kultur und Philosophie eines Unternehmens setzen die wesentlichen Rahmenbedingungen bei der Entwicklung von Strategien für die Human-Ressourcen.[8])

Fitz-enz weist zu Recht darauf hin, daß in der Praxis oftmals ein Partizipations-Defizit hinsichtlich der Einbeziehung des Personalwesens bei der Konzeption von Strategien herrscht, wobei die Ursache hierfür meist im Personalbereich zu suchen ist:

„Line managers quickly learn that personnel has neither understanding nor interest in financial matters. Therefore, when there are meetings to review business performance or to plan future moves, personnel is not invited to sit in. As a result, programs und projects are set in motion and personnel is told what their role will be after the fact."[10])

Allerdings deuten empirische Ergebnisse ebenfalls darauf hin, daß in der Praxis durchaus HRM-Strategien angewendet werden.[11]) Dieser Prozeß wird sich angesichts demographischer Entwicklungen und des zunehmenden Gewichts der Personal- und Personalzusatzkosten unserer Ansicht nach weiter fortsetzen. Besonders interessant erscheint uns in diesem Zusammenhang die Frage nach der Managementproduktivität. Untersuchungen deuten darauf hin, daß die Managementkosten in der Vergangenheit bei den Probanden beständig anstiegen, ohne daß die strategische Wertschöpfung in gleichem Umfang zunahm.[12])

Im Rahmen der Aufgabenstellungen von Personal-Marketing, Personalentwicklung und Personal-Controlling wird dem eben beschriebenen Problemzusammenhang Rechnung getragen werden müssen, wobei Human-Ressourcen-Strategien das Produkt eines kooperativen, ganzheitlichen Ansatzes der Unternehmensführung, der Fachbereiche und des Personalwesen sein sollten.

Externes Personal-Marketing (Personalbeschaffung)

Wie eingangs erwähnt, zeichnet sich für die Zukunft ein drastisch verschärfter Wettbewerb konkurrierender Unternehmen um qualifizierte Mitarbeiter ab:

„Schon heute sind bereits 57 % aller über 14jährigen ‚marktfähigen' Deutschen 40 Jahre und älter. Bis zum Jahr 2000 werden es 62 % sein und im Jahre 2020 gar 70 %. Die aus vorherrschender Perspektive besonders leistungsfähige Altersgruppe der 20- bis 39jähri-

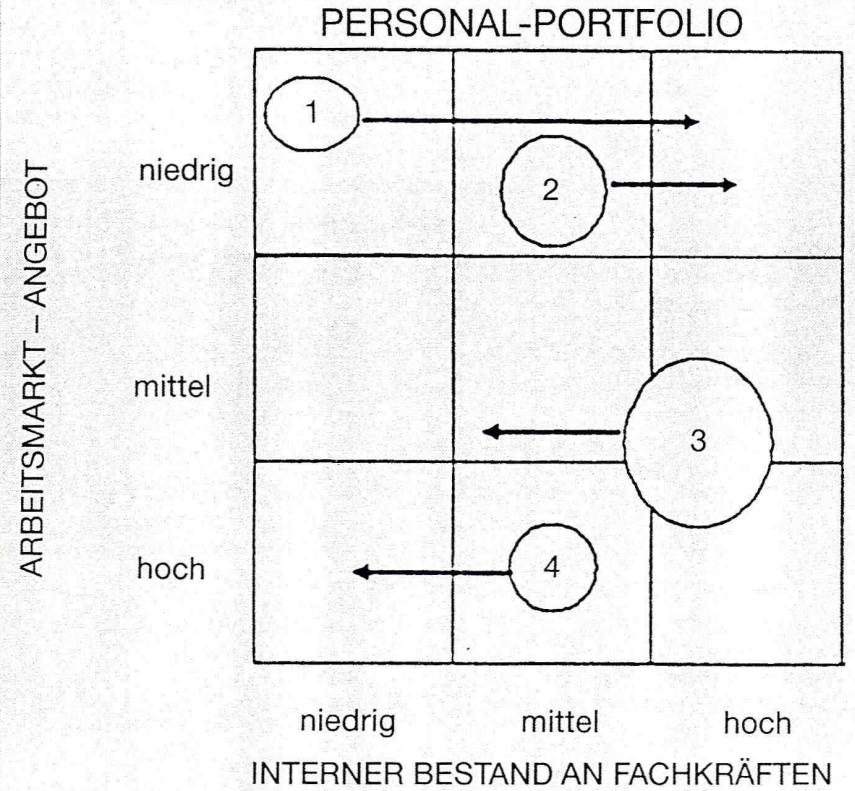


BILD 1: ANGEBOT UND BESTAND AN FACHKRÄFTEN

Legende:

1. **Kein Bestand und kein Angebot an Ergonomietechnikern**
2. **Niedriges Angebot und mittlerer Bestand an DV-Ingenieuren**
3. **Hoher Bestand und hohes Angebot an Mitarbeitern im Personalwesen**
4. **Mittlerer Bestand und hohes Angebot an Technischen Zeichnern**

1. Erkennen von Human-Ressourcen-Engpässen

Ziel: Strategische Personalbedarfsplanung mit Hilfe eines Ziel-Portfolio-Ansatzes für das Jahr 2000

a) Instrumentarium:

Gesicherte Daten für Arbeitsmarkt, Differenzierung nach Branchen, Berufen, Alter usw. vorausgesetzt, läßt sich der interne Bestand aller Fachkräfte in das Ist-Portfolio positionieren.

b) Anwendungen:

Im Zuge jeder strategischen Unternehmensplanung ist der Human-Ressourcenplanung besondere Bedeutung beizumessen, infolgedessen sind Personalplanungs-Portfolios sowohl für das Gesamtunternehmen als auch im Hinblick auf Bereiche und Kostenstellen zu entwerfen.

c) Fazit

Das Zielportfolio des Unternehmens „MEGA" zeigt für das Jahr 2000 eine Unterdeckung von Ergonomietechnikern (Kreis 1) auf. Sollten weitere Arbeitsmarktstudien kein oder ein beschränktes Angebot an Ergonomietechnikern ausweisen, steht „MEGA" vor folgenden Alternativen:

1. Realisierung des Ausbildungsgangs (Intern),
2. Umqualifizierung ähnlicher Berufsbilder,
3. Abwarten und auf den Arbeitsmarkt einwirken,
4. Strategie umformulieren.

Mit gleicher Vorgehensweise wird im DV-Bereich (Kreis 2) reagiert werden müssen.

Abb. 20

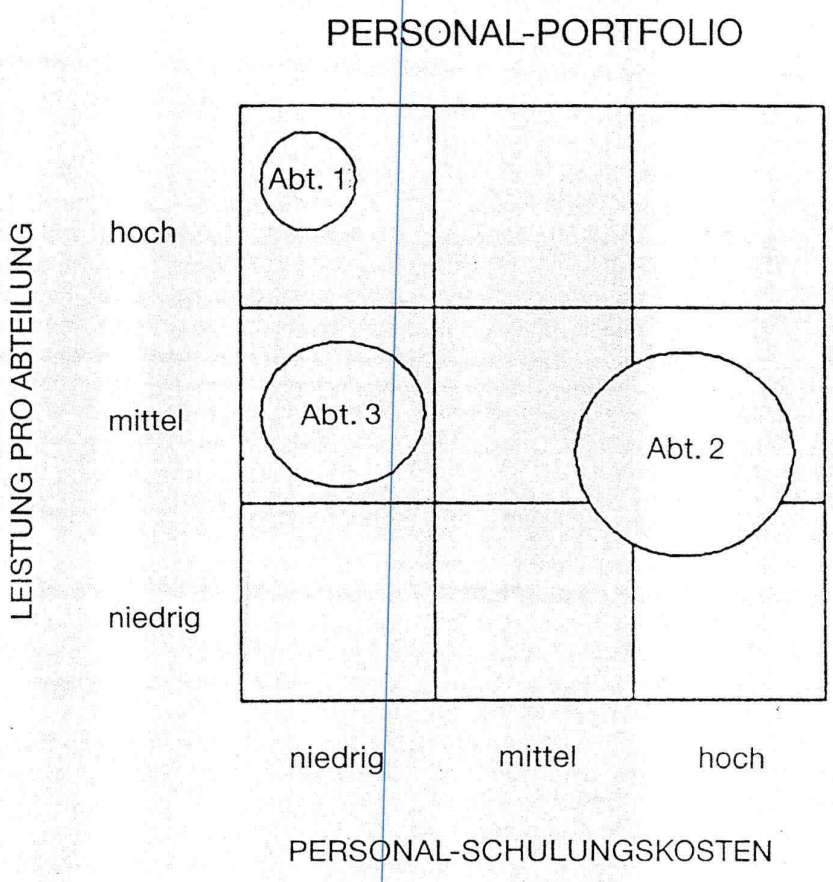


BILD 2: KOSTEN + LEISTUNG VON SCHULUNGSMASSNAHMEN

Legende:

Mitarbeiter der Abt. 1 erzielten Höchstleistungen ohne Schlungsmaßnahmen
Mitarbeiter der Abt. 2 wurden gut geschult und erzielten mittlere Leistungen
Mitarbeiter der Abt. 3 weisen mittlere Leistungen auf, haben jedoch keine Förderung erhalten

2. Portfolio als Instrument für das Bildungs-Controllings

Ziel: Input-Output-Analyse unter Berücksichtigung der strategischen Leistungserfordernisse im Ziel-Portfolio

a) Instrumentarium:

Erfassung der Kosten der o. g. Maßnahmen und Vergleich mit der entsprechenden Leistung im Zeitablauf. Bei nicht outputorientierten Bereichen des Unternehmens werden extern vergebene (gekaufte) Leistungen als Maßstab zugrunde gelegt.

b) Anwendungen:

Für jede Kostenstelle werden Leistungsdaten errechnet und mit den zugehörigen Kosten im Portfolio positioniert.

c) Fazit

Ein Unternehmens-(Bereichs-)Portfolio zeigt Ansätze zur Steuerung von Schulungsmaßnahmen in der Weise, daß die Förderung bestimmter Tätigkeiten die Ergebnissituation von „MEGA" steigert.

Abb 21

gen wird sich bis zum Jahr 2020 etwa um ein Drittel reduzieren; die 15- bis 20jährigen aber schon bis zum Jahre 2000 um über die Hälfte."[13])

Dies wird u. a. zur Folge haben, daß sich insbesondere in Engpaßgebieten ein Rollentausch zwischen Bewerbern und Personalreferenten vollziehen wird. Letzterer wird sich immer häufiger in der Rolle eines Bewerbers wiederfinden, der versucht, eine vakante Stelle bzw. das eigene Unternehmen „bestmöglich zu verkaufen". Qualifizierte Arbeitskräfte hingegen erhalten zunehmend die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Unternehmen. Sie sind somit in der Lage, sich für das ihrer Ansicht nach „attraktivste" Unternehmen zu entscheiden. „Insofern erhält die Personalarbeit ein völlig neues Gewicht, da die Unternehmensleistung zunehmend durch die Aktivitäten des Personalbereichs sichtbar beeinflußt wird."[14]) In diesem Kontext ist Personal-Marketing wie folgt zu definieren:

Definition Personal-Marketing

Personal-Marketing basiert auf der Einsicht, daß Human-Ressourcen einen der wichtigsten und zugleich kapitalintensivsten Investitionsbereiche der Unternehmung repräsentieren. Es verfolgt daher das Ziel, die Zukunft des Unternehmens durch langfristige, adäquate Bereitstellung von Mitarbeitern zu sichern. Mitarbeiter bzw. Bewerber sind im Rahmen zielgruppenspezifischer Maßnahmen als Kunden zu behandeln, wobei erreicht werden soll, daß ihre und die Bedürfnisse der Unternehmung intergrativ optimiert werden.

Um dieses Ziel zu realisieren, ist es unabdingbar, eine mehrdimensionale Marketing-Strategie zu entwickeln, die auf der Grundlage einer Personalforschung den Charakter einer langfristigen Investitionsplanung hat. Hierbei sind verstärkt Umweltfaktoren zu berücksichtigen, z. B. daß aufgrund der Marketingorientierung Personalreferenten in Zukunft weniger dem Typus eines Einkäufers, sondern eher dem eines Verkäufers entsprechen sollten; d. h. entsprechende Schulungs- bzw. Rekrutierungsmaßnahmen sind einzuleiten.

Im Hinblick auf deren Kontaktaufnahme mit potentiellen Kunden (Bewerbern) gilt: Je früher ein positiver Kontakt zum begabten Bewerber herge-

stellt wird, desto größer sind die Aussichten auf eine erfolgreiche Einstellung bzw. Bindung an das Unternehmen (z.B. durch Präsentationen an Schulen für potentielle Azubis, Hochschulkontakte, Stipendien, Sponsoring u.v.m.). Was das Kunden-Reservoir betrifft, schlummern aller Wahrscheinlichkeit nach beachtliche Reserven im Kontaktbereich jedes Unternehmens – man denke z.B. an Praktikanten, Diplomanden, Ferienbeschäftigte und v.a. weibliche Kunden, d.h. Bewerberinnen bzw. Mitarbeiterinnen.

Insbesondere bezüglich der letztgenannten Gruppe wird sich das überwiegend männliche Management nicht länger erlauben können, ein derart großes Reservoir brachliegen zu lassen.[15]) Hierarchische, a priori festgesetzte Entwicklungsschranken für weibliche Kunden werden von zukunftsorientierten Unternehmen als obsolet erkannt werden. In diesem Zusammenhang werden auch die Synergieeffekte von erheblicher Bedeutung sein, die durch das Angebot von Chancengleichheit für Männer und Frauen entstehen: Gemeint ist die äußerst positive Umweltwirkung solcher Maßnahmen (gute PR), die somit einen potentiellen Wettbewerbsvorteil darstellen (z.B. höhere Anzahl weibl. Bewerberinnen, Motivation der weibl. Mitarbeiterinnen, Imagesteigerung u.v.m.).

Die Konzeption von Personal-Marketing-Strategien wird maßgeblich von der jeweiligen Unternehmenskultur abhängen – grundsätzlich sollten sie aber immer dem Zweck dienen, Bedürfnisse bzw. Ziele der Kunden und zugleich der Unternehmung zu realisieren.

Internes Personal-Marketing (Personalentwicklung)

Die vielfach praktizierte Differenzierung zwischen Personalbeschaffung und Personalentwicklung (PSE) wird sich im Rahmen eines marketing-orientierten Personalansatzes zunehmend verringern. Zu erwarten ist ein ganzheitlicher Personalansatz, der internes und externes Personal-Marketing unter gemeinsamer Führung verbindet; dies hätte womöglich den positiven Nebeneffekt, daß in der Praxis vielfach auftretende Differenzen zwischen Personalabteilung und Personalentwicklung abnehmen würden.

Während im Mittelpunkt des externen Personal-Marketings die Bedürfnisse potentieller Bewerber stehen, orientiert sich das interne Personal-Marketing an den Zielsetzungen des Mitarbeiterstamms. Neben den klassischen PSE-Aufgaben (Aus-/Fort- und Weiterbildung) gilt es daher in Zukunft verstärkt, individuelle Zielvorstellungen von Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen zu erkennen und dazu beizutragen, daß diese verwirklicht werden können. Als Handlungsalternativen bieten sich z.B. flankierende Maßnahmen innerhalb des aktuellen Aufgabenbereichs des Mitarbeiters bzw. eine veränderte Karriereplanung an, die den sich wandelnden Qualifikationen und Neigungen des Mitarbeiters Rechnung trägt. Zielsetzung ist die Herstellung einer ganzheitlichen Interessenharmonie zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensbedürfnissen. Im Rahmen des beschriebenen Prozesses ist eine stärkere Individualisierung zielgruppenspezifischer PSE-Maßnahmen anzustreben, was einen signifikanten Anstieg der PSE-Kosten zur Folge haben wird.

Um die aktuellen Bedürfnisse von Mitarbeitern respektive -gruppen zu erkennen, bietet sich innerhalb der Funktion Personalforschung das Instrument der Mitarbeiterbefragung an.[16]) Die Mitarbeiter erhalten in regelmäßigen Abständen Gelegenheit, ihren Unmut bzw. ihre Zufriedenheit im Hinblick auf relevante Themenkomplexe zu äußern. Solche Befragungen sollten grundsätzlich anonym und ggf. unter Hinzuziehung eines unparteiischen Dritten (z.B. eines Personalberaters) realisiert werden, um eine freie Meinungsäußerung zu gewährleisten.

Zusätzlich könnte eine unternehmensinterne, repräsentative Querschnittsbefragung auf freiwilliger Basis in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Die so gewonnenen Daten sollten in eine Datenbank eingespeist werden, um ein aktuelles DV-gestütztes „Motivations-Barometer" zu schaffen und so dem Management ein verstärktes Feedback der Basis zu vermitteln; Voraussetzung ist selbstverständich eine entsprechende Betriebsvereinbarung.

Die Komponente Personalforschung erhält folglich innerhalb des Bereichs Personalentwicklung wesentlich stärkeren Einfluß. Im Hinblick auf die Umsetzung der Forschungsergebnisse in einen Aktionsplan und unter Berücksichtigung eines kundenorientierten PSE-Ansatzes wird neben der qualitativen Komponente der Bereich motivationsfördernder Maßnahmen an Bedeutung gewinnen.

Abschließend ist anzumerken, daß es aller Wahrscheinlichkeit nach trotz bester Personal-Marketing-Strategien nicht möglich sein wird, die negativen Auswirkungen der demographischen Entwicklung gänzlich abzuwehren. Folglich wird Flexibilität und Kreativität erforderlich sein, um durch entsprechende Umschulungsmaßnahmen das Reservoir an Human-Ressourcen intern zu vergrößern. So wäre es für ein im medizinischen Sektor tätiges Unternehmen vorstellbar, arbeitslose Akademiker (etwa Mediziner) im Anschluß an entsprechende Schulungen in verschiedenen Funktionen der Unternehmung (z.B. Personalentwicklung, Vertrieb, PR) einzusetzen.

Auch wird darüber nachgedacht werden müssen, das bisherige Idealbild vom „energischen 30jährigen Manager" zu korrigieren. Aufgrund der Altersstrukturentwicklung wird die Förderung und Qualifizierung von Mitarbeitern im Alter zwischen ca. 40 und 55 Jahren zum Schlüsselfaktor einer erfolgreichen Personalpolitik werden.

Es steht also zu erwarten, daß herkömmliche Gesellschafts- und Management-Ideale wie Jugendlichkeit, Pragmatismus und Dynamik schon bald verblassen werden, während eine eher asiatisch geprägte Management-Philosophie, die Alter und Weisheit als vornehmste Tugenden ansieht, künftig in den Unternehmen Einzug finden wird.

Personal-Controlling

Voraussetzung für die Darstellung, Analyse und Strategieentwicklung im Bereich Human-Ressourcen ist das Vorhandensein eines effektiven Personal-Controllings.[17])

Definition Personal-Controlling

Personal-Controlling basiert auf der Idee, durch einen kontinuierlichen Vergleich von Planzielen und Gegenwartssituationen ein effizientes Steuerungssystem zu schaffen, mit dem antizipativ

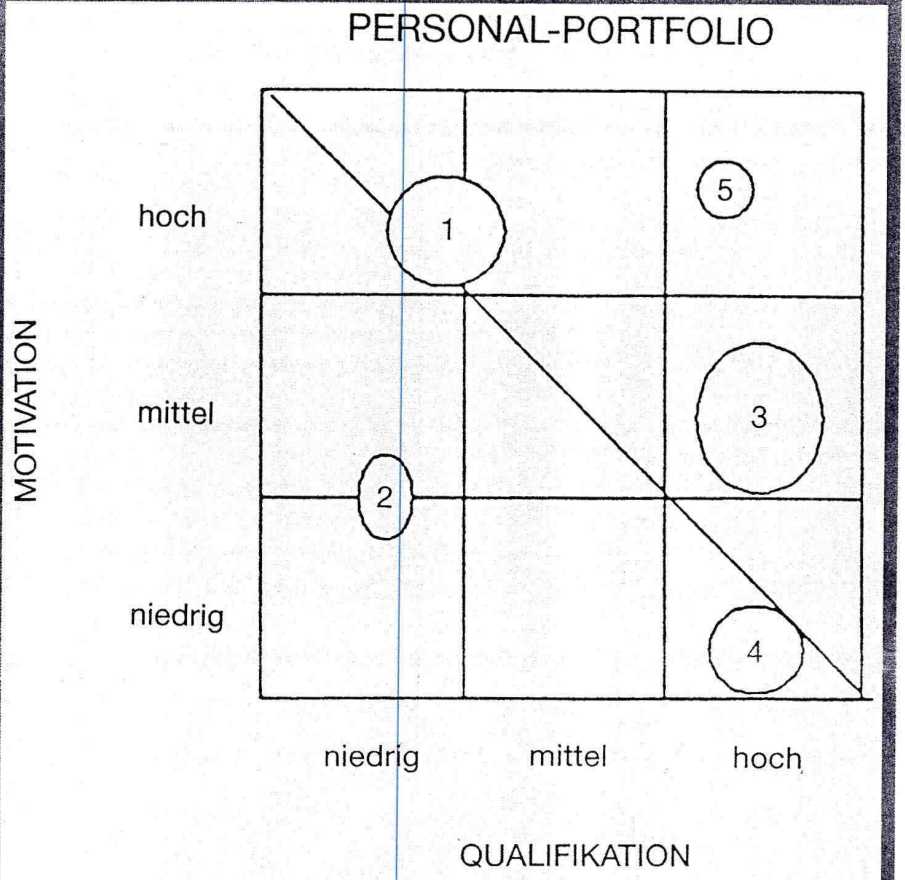


BILD 3: ANALYSE DES MITARBEITERSTAMMS IN BEZUG AUF QUALIFIKATION UND MOTIVATION

Legende:

1. **Hohe Motivation steht einer geringen Qualifikation gegenüber**
2. **Geringe Qualifikation und niedrige Motivation der Mitarbeiter**
3. **Einer hohen Qualifikation steht eine mittlere Motivation gegenüber**
4. **Mitarbeiter sind hoch qualifiziert, aber nicht zu motivieren**
5. **Hohe Motivation und Qualifikation**

3. Portfolios als Instrument der Personalforschung

Ziel: Rechtzeitiges Erkennen von Defiziten in Potential und Leistungsbereitschaft der Stammbelegschaft sowie Selektierungshilfe bei der Auswahl neuer Mitarbeiter.

a) Instrumentarium:

Befragung und Beurteilung der Belegschaft zur Untersuchung der relevanten Einflußfaktoren.

b) Anwendungen:

Die Diagonale des Portfolios dient als Selektierungslinie. Nach den Ergebnissen der Beurteilung wird eine Einstufung vorgenommen.

c) Fazit

Alle Mitarbeiter oberhalb dieser Grenze sind entweder in ihrer Motivation oder ihrer Qualifikation zu fördern. Unterhalb der Linie plazierte Mitarbeiter sollten zu Gesprächen mit Vorgesetzten aufgefordert werden, um geeignete Maßnahmen einer Verbesserung ihrer Position zu ergreifen. Im Extremfall ist eine Trennung von bestimmten Mitarbeitergruppen zu ermöglichen (z.B. durch Abfindungszahlungen für bestimmte Mitarbeiter aus Kreis 2).

Abb. 22

quantitative und qualitative Personalengpässe bzw. -überschüsse erkannt werden können. Es strebt eine Versachlichung der Personalplanung auf der Grundlage ökonomischer Determinanten an, wodurch eine Verwirklichung strategischer Personalarbeit gefördert werden soll.[18])

Hierbei sollte der Personal-Controller eine „Satelliten-Funktion" innerhalb des Personalwesens einnehmen: d.h. sein Tagesgeschäft wird maßgeblich von den Anforderungen des Personalbereichs bestimmt, weisungsbefugt bleibt aber das zentrale Controlling. Diese hierarchische Eingliederung dient der langfristigen Wahrung der Objektivität des Personal-Controllers (Abb. A).

Das Personal-Controlling fungiert als Informationsquelle für das Personalwesen, die Unternehmensführung und die Fachabteilungen im Hinblick auf Fragestellungen, die Human-Ressourcen betreffen. Derartige Informationen sind DV-gestützt und so dezentral wie möglich den Anwendern zugänglich zu machen. Sie geben den Informationsempfängern i.d.R. Aufschluß über Plan-Ziele, Ist-Zustand und Planabweichungen im Humanbereich und tragen dazu bei, daß die Einhaltung personeller und personaler Ziele effizienter gestaltet werden kann.

Hierbei fungiert der Personal-Controller nicht im Sinne eines Berichterstatters, der auf Anfragen antwortet, sondern weist unaufgefordert und eigenverantwortlich auf Schwachstellen in der Realisierung von Planziellen im Humanbereich hin; gleichfalls stellt er in diesem Zusammenhang sinnvolle Handlungsalternativen dar und unterbreitet praktikable Verbesserungsvorschläge.

Voraussetzung für die Ausübung dieser Funktion sind Konzeption und Implementierung eines DV-gestützten Personal-Controlling-Systems (PCS), welches u.a. aktuelle Daten aus folgenden Bereichen enthalten sollte:

- Personalkosten,
- Personalquantität,
- Personalqualifikation,
- Personalmotivation,
- Human resource accounting.

Gleichfalls muß der Personal-Controller mit Hilfe eines PCS zur Durchführung von Simulationen unter Berücksichtigung externer Faktoren in der ▶

Lage sein.[19]) Bestandteil jedes PCS sollte eine DV-Option, das Personal-Portfolio sein, innerhalb derer Portfolios unter Verwendung der o. g. Datenbank graphisch erstellt und laufend aktualisiert werden können. In diesem Zusammenhang erhält der Bereich human resource accounting besondere Bedeutung.[20])

Personal-Portfolios dienen einem relativen Stärken-/Schwächenabgleich im Bezug auf Sachverhalte, die Human-Ressourcen betreffen, und sind die Grundlage für eine strategische Human-Ressourcen-Entwicklung.

Begriffsbestimmung: Personal-Portfolio

Human-Ressourcen-Strategie

Vielfach scheitern Unternehmensstrategien trotz sorgfältiger Analysen, die der Strategieentwicklung zugrunde lagen, und trotz Berücksichtigung aller relevanten Umweltfaktoren, Einbeziehung aller technologischen Aspekte, Bereitstellung der finanziellen und technischen Ressourcen sowie besten Willens des Managements. Die Ursache dafür ist häufig, daß die Unternehmensführung es versäumte, das Mitarbeiterpotential bzw. den spezifischen Führungsstil der Unternehmensstrategie anzupassen.[21])

Im folgenden wird ein Konzept vorgestellt, wie Human-Ressourcen in geeigneter Weise in die Strategieentwicklung integriert und diese im Wettbewerb optimal genutzt werden können. Unter dem Begriff Human-Ressourcen soll das gesamte geistige und körperliche Potential jedes Mitarbeiters einer Unternehmung verstanden werden, und zwar sowohl das latent vorhandene als auch das bereits genutzte Potential.

Modellfindung

Grundlage aller Überlegungen zum Portfolio-Modell ist die Theorie der Portfolio-Selection (PS) von H. Markowitz.[22]) Die Übertragung der PS auf die Planung von simultanen Investitions- und Absatzprogrammen sowie auf strategische Planungsprinzipien ist in der einschlägigen Literatur hinreichend abgehandelt worden. Bekannt geworden ist z. B. die Marktanteils-/Marktwachstums-Matrix der Boston Consulting Group.[23]) Mit Hilfe verschiedener Krite-

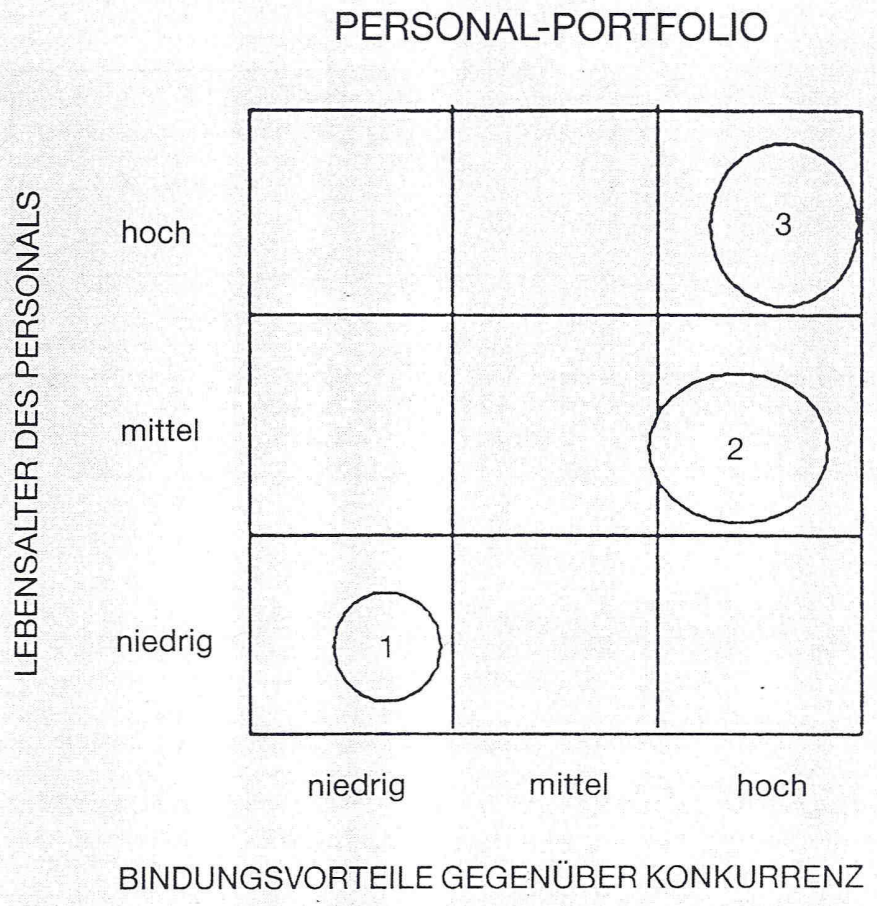


BILD 4: BINDUNGSVORTEILE IN ABHÄNGIGKEIT VOM LEBENSALTER

Legende:

1. **Niedrige Bindungsvorteile bei geringem Lebensalter**
2. **Hoher Bindungsvorteil bei mittlerem Lebensalter**
3. **Hoher Bindungsvorteil bei hohem Lebensalter**

4. Erkennen von Altersstruktur-Entwicklungen

Ziel: Entwicklung eines Portfolios als Frühwarnsystem, um rechtzeitig einer Überalterung des Personals entgegenzuwirken.

a) Instrumentarium:

Analyse der Stärken und Schwächen von „MEGA" hinsichtlich Fluktuation und Bindungsdauer der Mitarbeiter im Vergleich zur Konkurrenz.

b) Anwendungen:

Nach der Eingruppierung in Altersstufen können Abschätzungen über die Bindungsvorteile gegenüber der Konkurrenz getroffen werden. Das Ist-Portfolio zeigt eine deutliche Schwäche (Kreis 1) im Bereich des Personals mit niedrigem Lebensalter. Das Personal im mittleren und hohen Lebensalter weist gegenüber der Konkurrenz eine geringe Fluktuationsquote auf.

c) Fazit

Das Unternehmen „MEGA" wird innerhalb der nächsten zehn Jahre im Bereich der mittleren Altersstufen mit Engpässen im Personalbereich rechnen müssen (Kreis 1), diese müssen in der strategischen Planung berücksichtigt werden, z. B. durch verstärkte Konzentration auf die Nachwuchsförderung. Maßnahmen zur Verbesserung der Schwachstellen bei jungen Mitarbeitern sind vorzubereiten, z. B. Anreize bzw. qualitative Veränderungen im Ausbildungssystem.

Abb. 23

rien wie Qualifikation, Motivation, Leistung u. a. wird eine Matrix-Darstellung zum Aufbau eines Personal-Portfolio-Ansatzes genutzt.[24])

Personal-Portfolio-Anwendung

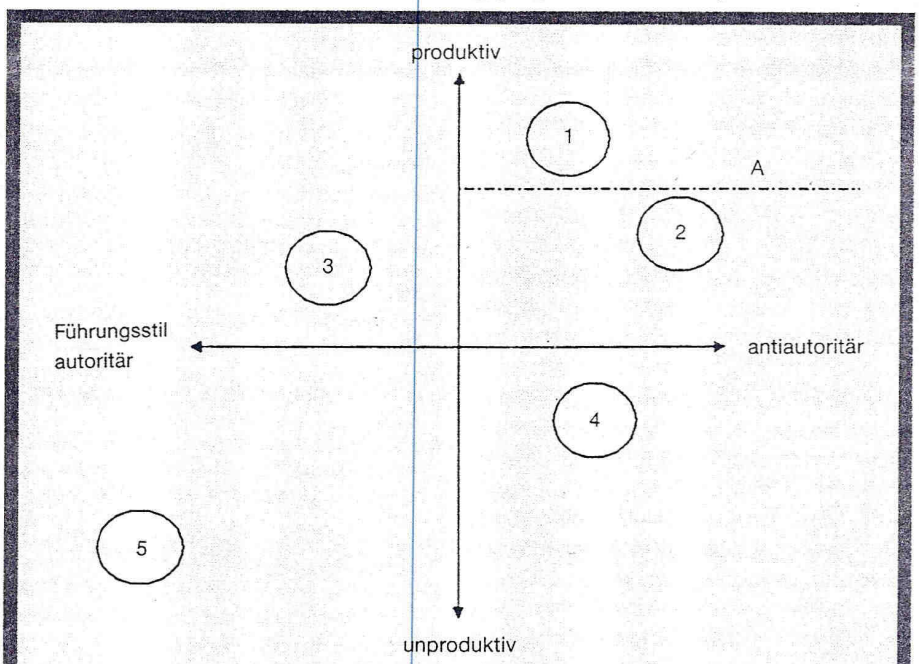
Die erste personalbezogene Darstellung eines Portfolios geht zurück auf Odiorne[25]), der das „Potential" von Mitarbeitern mit ihrer „tatsächlich erbrachten Leistung" verglich. Von Odiornes Ansatz ausgehend wurden Personal-Portfolios von Fopp[26]) und Witt[27]) in ihrer Aussagefähigkeit dargestellt und erweitert.

Ist-Portfolio-Ansatz

Mittels einer Stärken-/Schwächenanalyse im Personalwesen können Unternehmen feststellen, welche aufgestellten Erfüllungskriterien nur unzureichend abgedeckt sind. Durch eine Positionierung der Analyseergebnisse in eine Matrix (mit den Kategorien hoch, mittel und niedrig) werden Defizite in der Personalarbeit transparent gemacht. Die zweidimensionale Matrix-Darstellung ermöglicht zusätzlich, personalbezogene Stärken-/Schwächen-Profile aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten (z. B. Bindungsvorteile der Mitarbeiter gegenüber der Konkurrenz im Vergleich zum Lebensalter (vgl. Bild 4)).

Strategisches Ziel-Portfolio

Die Aussagefähigkeit des Ist-Portfolios läßt sich erhöhen, indem es in die strategische Unternehmensplanung integriert wird. Aus der Unternehmensgesamtstrategie leitet sich ein personalbezogenes, strategisches Ziel-Portfolio ab, das grundsätzlich für alle Unternehmensbereiche bzw. Kostenstellen erstellt werden kann (vgl. Bild 1).



WETTBEWERBSSITUATION DES UNTERNEHMENS AUF DEM EXTERNEN BEWERBER-MARKT

Bild 5: (kein Portfolio)

Legende:

Die Kreise 1 bis 5 repräsentieren verschiedene Unternehmen. Nach Möglichkeit ist eine Position oberhalb der mit A gekennzeichneten Linie anzustreben.

Wettbewerbssituation des Unternehmens auf dem externen Bewerber-Markt

Ziel: Analyse der eigenen Wettbewerbsposition aus Sicht externer potentieller Bewerber (z. B. Hochschulabsolventen).

Methode: Repräsentative Umfragen durch Meinungsforschungsinstitute.

Anwendung: Entwicklung bzw. Korrektur geeigneter Personal-Marketing-Strategien.

Fazit: Durch kontinuierliche, selbstkritische Marktbeobachtung wird ein objektiviertes Bild der eigenen Wettbewerbssituation möglich. Gleichfalls kann der Erfolg von PR bzw. PSE-Strategien ad hoc analysiert werden.

Ausblick

Angesichts zunehmend komplexer Anforderungen bedarf das Personalwesen neuer, effizienterer Instrumente.[28]) Die Matrix-Darstellung des Personal-Portfolios, die im Rahmen dieser Arbeit anhand einiger exemplarischer Beispiele vorgestellt wurde, kann in jedem Unternehmen eingesetzt und flexibel angewendet werden. Die dargestellten Kategorien sind auswechselbar und computergestützt schnell transformierbar.

Besondere Bedeutung erhalten Personal-Portfolios im Hinblick auf die Konzeption von Unternehmensstrategien. Strategische Wettbewerbsvorteile sind langfristig ohne eine qualifizierte und motivierte Belegschaft nicht zu halten. Personellen Engpässen können Unternehmen nur dann gezielt entgegentreten, wenn es ihnen gelingt, die strategischen Ziel-Portfolio-Ansätze an individuellen Unternehmensbedürfnissen auszurichten und laufend zu verbessern. Aber auch dann bleibt sicherzustellen, daß Konsistenz in der analytischen Personalarbeit hinsichtlich Führungsstil, Organisation und Leistungsmaßstäben gewährleistet ist. Die Personal-Controlling-Konzeption mit einem flexiblen Einsatz der Personal-Portfolio-Matrix ist letztlich auch nur ein einzelner Schritt auf der „tausend Meilen langen Reise" in die Unternehmens-Gesamtstrategie. Doch werden in der Beschäftigung mit Human-Ressourcen weite Arbeitsfelder eröffnet, die letztlich allen Mitarbeitern zugute kommen.

Bei der Definition von Determinanten, welche in Zukunft bei der Entwicklung erfolgsorientierter Unternehmensstrategien von Bedeutung sein werden, tritt zunehmend eine ganzheitliche Betrachtungsweise in den Vordergrund, die sowohl Kunden- als auch Umwelt- und Mitarbeiter-/Bewerberbedürfnisse berücksichtigt.

Ein kundenorientierter Konsumenten-Ansatz hat sich in den meisten Un-

ternehmen bereits weitgehend durchgesetzt. Was die Kreativität hinsichtlich der Optimierung des Marketing-Instrumentariums im Hinblick auf strategische Wettbewerbsvorteile betrifft, erscheint der vorhandene Spielraum allerdings noch bei weitem nicht ausgeschöpft. Man denke z.B. an die Möglichkeit der Durchführung intergrierter Quality-Circles von Kunden und Mitarbeitern mit dem Ziel, gegenseitige Bedürfnisse zu erforschen und auf der Basis dieser Erkenntnisse Verhaltensweisen wechselseitig zu verbessern.

Was die Umweltwirkung ökonomischer Entscheidungen betrifft, ist bei strategischen Investitionsentscheidungen in neue Technologien zu berücksichtigen, daß diese erst dann einen Sinn erhalten, „wenn sie sich nicht nur wirtschaftlich errechnen, sondern auch ökologisch vertreten lassen. Unternehmen, die führend und erfolgreich sein wollen, müssen somit einen Beitrag im Hinblick auf die Weiterentwicklung der sozialen zur ökologischen Marktwirtschaft leisten."[29])

Die Vielfalt der Lebensstile und Bedürfnisse von Mitarbeitern/Bewerbern erfordert flexiblere Entlohnungs- und Incentivesysteme materieller und immaterieller Art, die auf deren spezifische Bedürfnisse eingehen.

Potentielle Anwendungsgebiete findet man z.B. im Rahmen der Arbeitszeitflexibilisierung, sozialer Leistungen, Fortbildung und zunehmend auch im privaten Interessenbereich des Mitarbeiters. Z.B. müssen Unternehmen angesichts einer wachsenden Anzahl von alleinerziehenden Eltern auf die wachsende Nachfrage im Bereich der Kinderpflege bzw. -betreuung eingehen.[30])

In diesem Zusammenhang können Personal-Portfolios zu einer erhöhten Sensibilisierung von Personalverantwortlichen beitragen und diesen die Schwachstellenanalyse erleichtern, was letztlich einen strategischen Wettbewerbsvorteil generieren wird. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß Personal-Portfolios nur dann hilfreich sind, wenn Führungskräfte deren Ergebnisse im operativen Geschäft umsetzen. Es wird von ihnen verstärkt die Fähigkeit zur Selbstkritik erwartet, während zugleich konstruktive Kritik von Mitarbeitern gefördert werden muß.

Personalverantwortliche werden sich in Zukunft weniger auf Autoritätsgläubigkeit verlassen können, sondern sollten gezielt selbstverantwortliches Handeln von Mitarbeitern fördern, indem sie den Sinnzusammenhang von Aufgaben und Zielen durch entsprechende Information plausibel machen. Dabei ist die Glaubwürdigkeit der Vorgesetzten auf der Basis eines vertrauensvollen Umgangs sowie die Abgabe von Verantwortung und Kompetenzen an die untere Hierarchieebene von Bedeutung.

Das nachfolgende Zitat aus John Heiders „The Tao of Leadership" beschreibt das Anforderungsprofil künftiger Personalführungskräfte so zutreffend, daß dem nichts mehr hinzuzufügen bleibt:

„Enlighted leadership is service, not selfishness. The leader grows more and lasts longer by placing the well-being of all above the well-being of self alone. Paradox: By being selfless, the leader enhances self."[31])

Anmerkungen:

1) vgl. Fröhlich
2) vgl. Haefner
3) vgl. Meyer-Dohm
4) vgl. z. B. Lafontaine und Opaschowski
5) vgl. Schultheiß
6) vgl. Koch
7) vgl. Krulis-Randa
8) vgl. Laukamm/Walsh
9) ebd.
10) vgl. Fitz-enz
11) vgl. Ackermann
12) vgl. Sommerlatte
13) vgl. Sprenger
14) vgl. Fröhlich
15) vgl. z. B. Demmer
16) vgl. z. B. Domsch und Beck
17) z. d. Thema vgl. z. B.: Fröhlich, Lingfelder, Paege, Witt, Wunderer
18) vgl. Papmehl
19) vgl. Papmehl
20) vgl. z. B. Fitz-enz, Rhode et al., Flameholtz
21) vgl. Laukamm und Walsh
22) vgl. Markowitz
23) vgl. Henderson
24) vgl. Witt
25) vgl. Odiorne
26) vgl. Fopp
27) vgl. Witt
28) vgl. Papmehl
29) vgl. Fischer
30) vgl. Flameholtz
31) vgl. Heider

Literaturverzeichnis:

Ackermann, K. F.: A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered in: Personal-Management, Hg. C. Lattmann ebd.

Beck, M.: Durchführung von Mitarbeiterbefragungen, in: Personalwirtschaft 2/83

Demmer, C.: Frauen ins Management, Gabler Verlag, Wiesbaden 1988

Domsch, M.: Die Mitarbeiterbefragung, Institut für Personalwirtschaft und Arbeitswissenschaften 9/10 1987, Hamburg

Fischer, H./Kriese, R.: Risikomanagement – Ein ganzheitlicher Ansatz, in: GDI 3/78

Fitz-enz, J.: How to measure Human Resource Management, McGraw-Hill, New York 1987

Flameholtz, E. G.: Which HR Accounting System Fits Your Organization, in: Personnel Journal 7/86

Fopp, L.: Mitarbeiter- Portfolio: Mehr als nur ein Gedankenspiel, in: Personal 8/1982

Fröhlich, W.: Strategisches Personal-Controlling, in: CM 6/81

Fröhlich, W.: Personal-Marketing für die 90er Jahre, in: Personalwirtschaft 12/87

Haefner, K.: Mensch und Computer im Jahr 2000, Birhäuser Verlag, Basel/Boston/Stuttgart, 1984

Heider, J.: The Tao Of Leadership, Humanics Ltd., Hants 1987

Henderson, B. D.: Die Erfahrungskurve in der Unternehmenstrategie, Frankfurt/Main 1974

Koch, H.: Der Aufbau der Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977

Krulis-Randa, J. S.: Strategie und Personalmanagement, in: Personal-Management, Hg. C. Lattmann, Physica-Verlag, Heidelberg 1986

Lafontaine, O.: Die Gesellschaft der Zukunft, Hoffmann und Campe, 1988

Laukamm, T./Walsh, I.: Strategisches Management von Human-Ressourcen, in: Management im Zeitalter der strategischen Führung, Arthur D. Little, Gabler Verlag, Wiesbaden 1986

Lingfelder, M./Thomas, U.: Personal-Controlling, in CM: 6/86

Markowitz, H.: Portfolio Selection, in: Archer, S. H. and Ambrosio C. A.: The Theory of Business Finance, New York 1967

Meyer-Dohm, P./Schütze, H. G. (Hg.): Technischer Wandel und Qualifizierung: Die neue Synthese, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1987

Odiorne, G. S.: Strategic Management of Human Resources, San Francisco 1984

Opaschowski, H. W.: Lebens-Elixier, Genuß und Paradies auf Erden, in: Congress + Seminar 7/85

Paege, J.: Profitcenter – Controlling – Interne Revision, in: Personalführung 7/8–87

Papmehl, A.: Personal-Controlling – Perspektiven und Praxis, in: Personalführung 7/88

Papmehl, A.: Computergestütztes Personal-Controlling, in: Personalführung 8/88

Papmehl, A.: Personal-Controlling, erscheint 1989 im Sauer Verlag

Rhode, E. G. et al.: Human Resource Accounting, in: H. R. 1976

Schultheiß, J.: Ganzheitliche Kommunikation als neue Führungsaufgabe, in: GDI 1/88

Sommerlatte, T.: Managementproduktivität – die strategische Wertschöpfung des Unternehmens, in: Arthur D. Little, Management der Geschäfte von morgen, Gabler Verlag, Wiesbaden 1986

Sprenger, R. K.: Personalwesen und Bevölkerungsentwicklung, in: Personalführung 11/88

Witt, F. J.: Personalportfolios, in: CM 6/87

Wunderer, R./Sailer, M.: Personal-Controlling in der Praxis, in: Personalwirtschaft 4/88