

2 Stand der konzeptionellen und empirischen Forschung

Um das strategische Personalmanagement besser einordnen und abgrenzen zu können, werden im Folgenden mehrere Definitionen des Begriffs und Ansätze zum Umgang dargestellt. So kann das Forschungsfeld eingeordnet werden, und es werden Anknüpfungspunkte zu den Studien (vgl. Abschnitt 3 bis 5) aufgezeigt. Der anschließende Abschnitt 2.2 fokussiert sich auf theoretisch-konzeptionelle Strömungen des strategischen Personalmanagements und zeigt verschiedene Sichtweisen auf. Die empirische Seite der Forschung wird in Abschnitt 2.3 beleuchtet. Basierend auf weit über 30 Studien werden untersuchte Variablen und aktuelle Herausforderungen des strategischen Personalmanagements dargestellt.

2.1 Entwicklung des strategischen Personalmanagements und Begriffsdefinitionen

Das strategische Personalmanagement ist ein vergleichsweise junges Forschungsfeld, welches sich Anfang der 1990er Jahre als Weiterentwicklung des Personalmanagements etablierte (Hope-Hailey et al. 1997; Wright/McMahan 1992). In Anlehnung an Wright und McMahan (1992, S. 298) definiert die vorliegende Arbeit strategisches Personalmanagement als „[...] pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals“. Während das Personalmanagement vor allem die organisatorische Eingliederung zur Steigerung von „weichen Faktoren“ wie Mitarbeiterengagement oder Arbeitsqualität zum Inhalt hat (Guest 1987), richtet das strategische Personalmanagement seine Aktivitäten an der Unternehmensstrategie aus und integriert leistungsrelevante Variablen (Truss/Gratton 1994; Wright/McMahan 1992). Darüber hinaus betont das strategische Personalmanagement die Rolle von formal etablierten Personalsystemen zur Lösung weitreichender Unternehmensprobleme (Becker/Huselid 2006) bzw. zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen (Becker/Huselid 1998). Beiden Forschungsrichtungen liegt jedoch die Anwendung von Personalmanagementsystemen zugrunde, auf deren Grundlage die jeweiligen Ziele erreicht werden sollen (Becker/Huselid 2006).

Diese erste Hinführung hebt bereits wesentliche Elemente des strategischen Personalmanagements hervor. Es sind die Einbeziehung von Personalmanagementsystemen, deren Verknüpfung zu Leistungsaspekten und die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie. Im Folgenden werden die drei Aspekte zunächst einzeln beleuchtet, um im Anschluss daran verschiedene Modelle des strategischen Personalmanagements zu untersuchen.

2.1.1 Personalmanagementsysteme

Personalmanagementsysteme subsumieren in Unternehmen formal definierte Maßnahmen und Praktiken zum Zwecke der Einflussnahme auf Mitarbeiter (Arthur/Boyles 2007), ohne sich dabei auf Einzelpersonen zu beziehen (Stock-Homburg 2010). Die englischsprachige Literatur verwendet für Personalmanagementsysteme die Begriffe *HR practices* (z. B. Lepak/Bartol/Erhardt 2005; Wright/Gardner/Moynihan 2003) oder auch *HR systems* (z. B. Huselid 1995; Huselid/Becker 2000; MacDuffie 1995), wobei letztere die Summe bzw. Kombination von *HR practices* darstellen (Arthur/Boyles 2007). Als Beispiele für *HR practices* lassen sich Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen sowie leistungsorientierte Bezahlung nennen (Becker/Gerhart 1996).

Eine Grundlage zur Klassifizierung von Personalmanagementsystemen lieferten erstmals Beer und Kollegen (1984). Viele der gängigen Ansätze gehen auf ihre Unterteilung in Mitarbeiterflusssysteme (*human resource flow*), Belohnungssysteme (*reward systems*) und Arbeitssysteme (*work systems*) zurück.

Mitarbeiterflusssysteme betrachten „[...] the flow of people at all levels into, through, and out the organization“ (Beer et al. 1984, S. 9). Dazu lassen sich Bedarfsplanung, Gewinnung, Entwicklung und Freisetzung von Mitarbeitern rechnen (Stock-Homburg 2010). Sie bilden den gesamten Prozess ab, den Mitarbeiter aus administrativer Sicht in Unternehmen durchlaufen.

Sie werden um Elemente der Belohnungssysteme ergänzt, die monetäre wie auch nicht-monetäre Anreize umfassen, um spezifisches Verhalten von Mitarbeitern zu gewährleisten und zu fördern (Armstrong 2002; Baird/Hamner 1979). Hierunter werden Beurteilung und Vergütung von Mitarbeitern verstanden (Stock-Homburg 2010). Während Mitarbeiterflusssysteme die einzelnen Phasen von Mitarbeitern beim Durchfluss durch das Unternehmen reflektieren, stellen Belohnungssysteme eine Querschnittsfunktion dar, die in allen Komponenten von Mitarbeiterflusssystemen zum Tragen kommen kann. So kann die Vergütung beispielsweise eine Signalwirkung für Gewinnung und Freisetzung gleichermaßen aufweisen.

Arbeitssysteme beschreiben schließlich „[...] the task of arranging people, information, activities, and technology. In other words, [managers] must define and design work“ (Beer et al. 1984, S. 10). Als Beispiele für Arbeitssysteme können Beschwerdeprozesse, Partizipation von Mitarbeitern und die Möglichkeit zum Informationsaustausch genannt werden (Combs et al. 2006). Diese Ausprägungen und die recht breit gefasste Definition von Arbeitssystemen führen dazu, dass dieser Block eine Vielzahl von Maßnahmen enthält, die nicht unbedingt in direkter inhaltlicher Nähe zueinander stehen. Daher bezieht diese Arbeit hauptsächlich Komponenten der Mitarbeiterflusssysteme und Belohnungssysteme ein. Abbildung 2-1 verdeutlicht die angesprochenen Zusammenhänge.

Abbildung 2-1: Komponenten der Personalmanagementsysteme (in Anlehnung an Beer et al. 1984; Stock-Homburg 2010)

Personalmanagementsysteme		
Mitarbeiterflusssysteme	Belohnungssysteme	Arbeitssysteme
Bedarfsplanung	Beurteilung	Mitbestimmung
Gewinnung	Vergütung	Beschwerdeprozesse
Entwicklung		Informationsaustausch
Freisetzung		Weitere

Die genannten Komponenten von Personalmanagementsystemen werden in der Literatur häufig spezifizierter untersucht. Dazu werden einzelne Ausprägungen herangezogen, um genauere Rückschlüsse ziehen zu können. Beispielfhaft lassen sich für *HR practices* das 360°-Feedback als Ausprägung der Beurteilung (Ulrich 1997) oder leistungsorientierte Bezahlung als Ausprägung von Vergütung nennen (Bae/Lawler 2000). Für *HR systems* lassen sich Studien heranziehen, die z. B. den Einfluss von langfristig orientierter Personalentwicklung, Beurteilung anhand von Entwicklungspotenzialen und der Möglichkeit von Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Unternehmens gleichzeitig bzw. in Kombination untersuchen (McClean/Collins 2011). Trotzdem lassen sich die verschiedenen Ausprägungen von Personalmanagementsystemen anhand der in Abb. 2-1 aufgezeigten Komponenten einordnen.

Personalmanagementsysteme stellen einen der wichtigsten Untersuchungsgegenstände im strategischen Personalmanagement dar (Wright/Boswell 2002). Zum einen repräsentieren sie den einflussreichste Variable auf die Leistung – dem zweiten wesentlichen Element des strategischen Personalmanagements (Collins/Clark 2003; Delaney/Huselid 1996; Huselid 1995). Zum anderen sind Personalmanagementsysteme entscheidend, um Mitarbeiter und deren Fähigkeiten aufzubauen, damit diese zur Implementierung der Unternehmensstrategie, dem dritten Grundsatz des strategischen Personalmanagements, eingesetzt werden können (Lengnick-Hall/Lengnick-Hall 1988).

Aufgrund ihrer Relevanz im strategischen Personalmanagement kommt den Personalmanagementsystemen auch im Rahmen dieser Arbeit eine entscheidende Rolle zu. Sie dienen in den einzelnen Studien als Fundament, um Altersorientierung von Unternehmen zu manifestieren und somit fassbar zu machen. Die Altersorientierung in Form von Age Inclusion geht dabei auf die Arbeit von Bieling (2011) zurück.

2.1.2 Leistungsbezug

Der zweite wesentliche Baustein zur Einordnung des strategischen Personalmanagements ist die Einbeziehung von Leistung als Folge des Einsatzes von Personalmanagementsystemen (Becker/Huselid 1998). So müssen letztere zwingend eine Grundlage bieten, auf Basis derer es Unternehmen ermöglicht wird, ihre Strategie zu implementieren und Wettbewerbsvorteile zu realisieren (Wright/Snell 1991). Durch diese Sicht wird deutlich, welche weitreichende Funktion den Personalmanagementsystemen innerhalb des strategischen Personalmanagements zukommt, nämlich ein Instrumentarium zur Steigerung der Leistung auf organisationaler Ebene (Becker/Huselid 2006).

Als Ausgangspunkt für die Untersuchung der Beziehung zwischen Personalmanagementsystemen und Leistung gilt die Studie von Huselid (1995). Hier untersuchte Kennzahlen des internen Rechnungswesens wurden bald darauf durch Profitabilitätskennzahlen erweitert (Delery/Doty 1996). Darüber hinaus wurden weitere Leistungsgrößen untersucht, die sich in vier Kategorien einordnen lassen (Dyer/Reeves 1995). Mitarbeiterkennzahlen beziehen sich auf Fluktuation oder individuelle Leistung. Organisationale Größen haben eher betriebliche Leistungsmerkmale zum Inhalt. Als Beispiele lassen sich hier Produktivität oder Profitabilität nennen. Die dritte Größe bilden Finanzkennzahlen wie Gewinn oder Umsatz. Schließlich werden marktbasierende Größen untersucht, beispielsweise in Form von Aktienkursen. Diese Vielfältigkeit an Erfolgsgrößen unterstreicht die eingangs erwähnte Wichtigkeit der Integration von Leistungsaspekten. Daneben wird ein weiterer zentraler Aspekt hervorgehoben. Mitarbeiterrelevante Größen weisen eine starke inhaltliche Verbindung zu Personalmanagementsystemen auf, wodurch nur ein indirekter Effekt der Personalmanagementsysteme auf Finanz- oder Marktkennzahlen postuliert werden kann (Wright/Gardner/Moynihan 2003). Somit bilden die Personalmanagementsysteme die Grundlage für die positive Beeinflussung von Mitarbeiterkennzahlen, die ihrerseits dann die Grundlage für mittelbare Erfolgsgrößen darstellen.

Mit der in Frage nach der Leistungsbeeinflussung geht aber auch die Frage einher, welche Mechanismen für den Zusammenhang von Personalmanagementsystemen und Leistung verantwortlich sind. In Anlehnung an die Unterteilung der Personalmanagementsysteme (Beer et al. 1984) postulieren Wright und Kollegen (2003) drei Mechanismen: Mitarbeiterflusssysteme können ein angenehmes Arbeitsumfeld schaffen, wenn den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, sich auf ihre Kernaufgaben zu fokussieren. Dies kann eben durch die Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter und deren Entwicklung aufgrund von Trainings- sowie Fortbildungsmaßnahmen sichergestellt werden. Belohnungssysteme können zu gesteigerter Leistung beitragen, wenn Mitarbeitern der unmittelbare Zusammenhang zwischen eigenem Verhalten und persönlichen Folgen wie der Höhe der Entlohnung bewusst ist. Folglich kann ein angenehmes Arbeitsklima geschaffen werden, in dem sich Mitarbeiter fair behandelt fühlen. Ar-

beitssysteme können ebenfalls dazu beitragen, den aufgezeigten Mechanismus zu erklären. Beispielsweise ermöglichen offene Kommunikation und eine aktive Mitwirkung an Unternehmensprozessen ein Umfeld, welches sich durch Zuhören und Respekt gegenüber den Mitarbeitern auszeichnet.

Mit diesen Mechanismen wird jedoch nur ein kleiner Teil an möglichen Erklärungen geliefert. Die eigentliche *black box*, die den Zusammenhang zwischen Personalmanagementsystemen und Leistung detaillierter erklärt, bleibt weiterhin eines der Phänomene, die am meisten Beachtung im strategischen Personalmanagements gefunden haben (Becker/Huselid 2006; Collins/Clark 2003; Fey et al. 2009). Die vorliegende Arbeit wird sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene dazu beitragen, das Wirken von Personalmanagementsystemen auf Leistungsvariablen zu erklären.

Es lässt sich festhalten, dass Personalmanagementsysteme dazu beitragen können, die Leistung von Unternehmen zu steigern. Diesen Kern des strategischen Personalmanagements fassen Becker und Huselid (2006, S. 907) wie folgt zusammen: „HR has become an answer to a very important question. How can we improve a firm’s financial performance?“.

2.1.3 Strategische Ausrichtung

Seine Ausrichtung an der Unternehmensstrategie stellt ein weiteres entscheidendes Charakteristikum des strategischen Personalmanagements dar (Becker/Huselid 1998; Delery/Doty 1996). Einige Autoren sehen hierin sogar den Kern des strategischen Personalmanagements (Bamberger/Meshoulam 2000; Ulrich 1997). Die geforderte Ausrichtung muss derart gestaltet sein, dass das Personalmanagement zu einem von mehreren *Enablern* der Unternehmensstrategie wird (Wright/McMahan 1992) und gemäß den Anforderungen letzterer zugeschnitten wird (Miles/Snow 1984).

Es gibt mehrere Gründe, die für die Integration des Personalmanagements in die Unternehmensstrategie sprechen. Zum einen wird das Ziel verfolgt „[...] to more effectively utilize human resources vis-à-vis the strategic needs of the organization“ (Schuler 1992, S. 18). Die Kategorisierung „strategisch“ hängt also davon ab, inwiefern Mitarbeiter eingesetzt werden können, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Sprich, der Fokus liegt auf der unmittelbaren Verknüpfung von Mitarbeiterereinsatz und Zielerreichung. Dies kann aber nur dann gelingen, wenn diese Verknüpfung systematisch analysiert und auf Langfristigkeit hin ausgerichtet ist (Schuler 1992). Zum anderen erlaubt die angesprochene Ausrichtung die Berücksichtigung von Mitarbeitern und ihren Fähigkeiten zum Zwecke der Zielerreichung. Nur so kann sichergestellt werden, dass Mitarbeiterpotenziale korrekt eingeschätzt werden, auf deren Basis die Strategieformulierung dann überhaupt erst ermöglicht wird (Lengnick-Hall/

Lengnick-Hall 1988). Schließlich können Mitarbeiter selbst – neben ihrem effizienten Einsatz – im Sinne von *human capital* als entscheidende Quelle von strategischen Wettbewerbsvorteilen angesehen werden (Lepak/Snell 2002; Schuler/MacMillan 1984). In dieser Funktion müssen Mitarbeiter in den Prozess der Strategieentwicklung und -implementierung einbezogen werden (Lengnick-Hall/Lengnick-Hall 1988; Wright/McMahan 2011).

Bei der Ausrichtung des Personalmanagements an der Unternehmensstrategie handelt es sich um die vertikale Dimension des strategischen Personalmanagements, welches die Personalmanagementsysteme mit den Prozessen der strategischen Ausrichtung verknüpft (Wright/McMahan 1992; für eine detaillierte Erläuterung zur vertikalen Dimension siehe Abschnitt 2.2.1.1.1). Wie bereits erläutert kann das Personalmanagement vor diesem Hintergrund dazu beitragen, Unternehmensziele zu erreichen. Dazu kann wiederum das gesamte Instrumentarium an Personalmanagementsystemen genutzt werden (vgl. Abb. 2-1). Bereits Ende der 1980er Jahre wurde die Bedarfsplanung als Aufgabe verstanden, die zukünftige Unternehmensentwicklungen und Umweltveränderungen berücksichtigen muss, um die richtigen Schlüsse über den Mitarbeiterbedarf zu formulieren (Nkomo 1987; Ulrich 1987). Dies zeigt, dass die Bedarfsplanung einen wichtigen Faktor in der Strategieformulierung einnimmt bzw. dass die Strategie sich direkt auf die Personalplanung auswirken kann (Lengnick-Hall/Lengnick-Hall 1988).

Ein weiteres Beispiel für die Ausrichtung von Mitarbeiterflusssystemen an den strategischen Zielen eines Unternehmens stellt die Personalgewinnung dar. Sie erlaubt es Unternehmen, qualifizierte Mitarbeiter zu identifizieren und auszuwählen, um Unternehmensziele zu erreichen (Ployhart 2006), womit die Personalgewinnung als Wettbewerbsvorteil angesehen werden kann. Denn qualifizierte Mitarbeiter erfüllen die Voraussetzung von wertvollen Ressourcen – selten, nicht imitierbar und nicht substituierbar – und ermöglichen es Unternehmen mit herausragender Personalgewinnung folglich, andere Unternehmen leistungsmäßig zu übertreffen (Barney & Wright, 1998). Daher zeichnet die Personalgewinnung nicht nur für Wettbewerbsvorteile, sondern letztendlich auch für das Überleben von Unternehmen verantwortlich (Taylor/Collins 2000). Auch hier wird die Bedeutung der Ausrichtung eines Personalmanagementsystems an der Unternehmensstrategie deutlich – denn nur diejenigen Unternehmen können Wettbewerbsvorteile generieren, die die dafür passenden Mitarbeiter rekrutiert haben.

Daneben ist die Ausrichtung der Vergütungssysteme an der Unternehmensstrategie von Interesse (Balkin/Gomez-Mejia 1990; Gomez-Mejia 1992). Den Vergütungssystemen kommt eine bedeutende Rolle sowohl in der Gewinnung als auch dem Halten von Mitarbeitern zu, welche in ihrer Funktion als *human capital* wiederum einen Ausgangspunkt von Wettbewerbsvorteilen darstellen können (Boyd/Salamin 2001). Es lassen sich aber auch konkretere Zusammenhänge aufzeigen. Z. B. legen eine Wachstumsstrategie verfolgende Unternehmen

vermehrt Gewichtung auf leistungsorientierte Vergütung (Balkin/Gomez-Mejia 1990) und bieten insgesamt höhere Vergütungspakete als Unternehmen mit konservativer strategischer Ausrichtung (Rajagopalan/Finkelstein 1992). Vergütungssysteme können bewusst genutzt werden, um die übergreifende Unternehmensstrategie zu realisieren.

Somit wird dem strategischen Personalmanagement eine Bedeutung weit über den schlichten Einsatz von Personalmanagementsystemen hinaus zugeschrieben, vielmehr geht es um deren Ausrichtung an der Gesamtstrategie eines Unternehmens. Personalmanagementsysteme stellen dabei den geeignetsten Untersuchungsgegenstand dar, da sie eine präzise Strategieimplementierung erst ermöglichen (Becker/Huselid 1998, 2006). Neben der Funktion als Treiber der Strategie und den aufgezeigten Beispielen einzelner Personalmanagementsysteme wirkt sich diese konsequente Ausrichtung an der Unternehmensstrategie auch positiv auf die Leistung von Unternehmen aus (Jackson/Schuler 1995b). Schließlich stellen die korrekte Ausrichtung zwischen den strategischen Fähigkeiten eines Unternehmens und dem Einsatz von Personalmanagementsystemen die Basis für den Beitrag des Personalmanagements für Wettbewerbsvorteile dar (Becker/Huselid 2006).

Die vorliegende Arbeit greift die Idee der strategischen Ausrichtung ebenfalls auf. In Studie 2 (vgl. Abschnitt 4) wird untersucht, wie sich die strategische Ausrichtung des Personalmanagements auf den Einsatz von altersorientierten Personalmanagementsystemen auswirkt. Studie 3 (vgl. Abschnitt 5) prüft, inwiefern altersorientierte Personalmanagementsysteme als strategische Orientierung eingesetzt werden können, um in wettbewerbsintensiven und dynamischen Arbeitsmärkten zu bestehen.

2.1.4 Interaktion von Personalmanagementsystemen, Leistung und strategischer Ausrichtung

Die Abschnitte 2.1.1 bis 2.1.3 haben aufgezeigt, wie das strategische Personalmanagement zum einen Personalmanagementsysteme an der Unternehmensstrategie ausrichtet, um letztere voranzutreiben bzw. zu implementieren, zum anderen Personalmanagementsysteme einsetzt, um die Unternehmensleistung zu steigern. Diese Zusammenhänge, von der Strategie über Personalmanagementsysteme hin zu Leistung, ist Basis einer Reihe von Ansätzen des strategischen Personalmanagements, denn „the simplest depiction of the SHRM model is a relationship between a firm’s HR architecture and firm performance” (Becker/Huselid 2006, S. 899). Im Folgenden werden verschiedene Modelle des strategischen Personalmanagements dargestellt, erklärt und die Implikationen daraus für die vorliegende Arbeit gezogen. Die Modelle lassen sich in Bezug auf die Einbeziehung von Umweltfaktoren als direkten Effekt unterscheiden. So integriert die erste Gruppe von Modellen explizit die Umwelteinflüsse als unabhängige Variable, von der die Ausgestaltung von Personalmanagementsystemen abhängt.

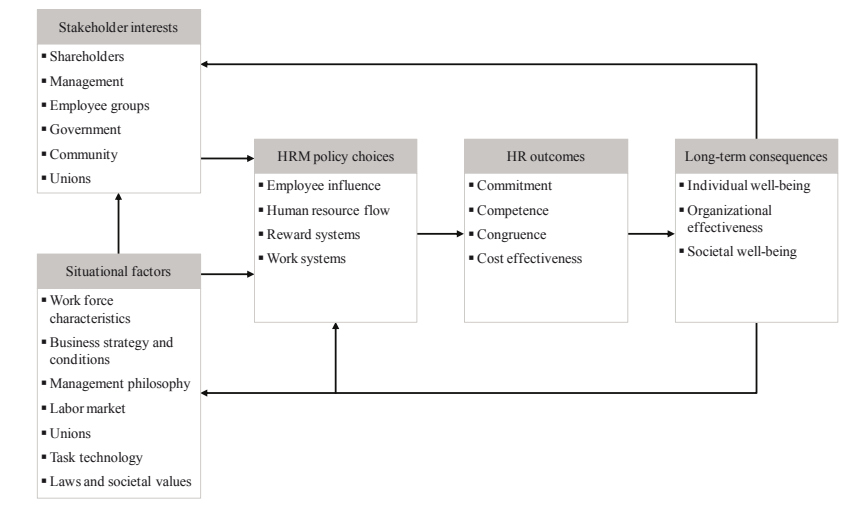
Eine zweite Gruppe von Modellen betrachtet Umwelteinwirkungen als Moderator und konzentriert sich stattdessen auf die inhaltliche Ausprägung von Personalmanagementsystemen in Form von *high performance work systems*.

2.1.4.1 Externe Faktoren als unabhängige Variable

2.1.4.1.1 Modell von Beer und Kollegen

Beer und Kollegen (1984) haben erstmals einen Rahmen aufgezeigt, der die Elemente des strategischen Personalmanagements abdeckt und in kausale Beziehung zueinander setzt. Die Grundidee dieses auch Harvard-Modells genannten Ansatzes besagt, dass externe Faktoren wie *stakeholder interests* und *situational factors* die Gestaltung von Personalmanagementsystemen determinieren, die dann wiederum Mitarbeitergrößen und organisationale Kennzahlen bestimmen (vgl. Abbildung 2-2).

Abbildung 2-2: Rahmen und Wirkmechanismen des strategischen Personalmanagements nach Beer et al. (1984)



Situational factors stellen unternehmensexterne und -interne Variablen dar, die die Basis für die Ausprägung von Personalmanagementsystemen darstellen, diese aber auch beschränken können. Hierunter fallen beispielsweise Unternehmensstrategie und Managementphilosophie als interne Größen, Arbeitsmarktcharakteristika und Gesetze als externe Größen. *Stakeholder interests* hingegen umfassen einzelne Gruppen, denen ebenfalls ein Einfluss unterstellt wird. Die Personalmanagementsysteme werden aber nicht an ihnen ausgerichtet, vielmehr müssen

sie diesen Gruppen gerecht werden. Der Vergleich zur Zielfunktion für *situational factors* und Nebenbedingungen für *stakeholder interests* beschreibt die beiden Blöcke treffend. Dennoch, wenn Personalmanagementsysteme den Anforderungen von Stakeholdern nicht gerecht werden, kann dies langfristig zum Scheitern des Unternehmens führen.

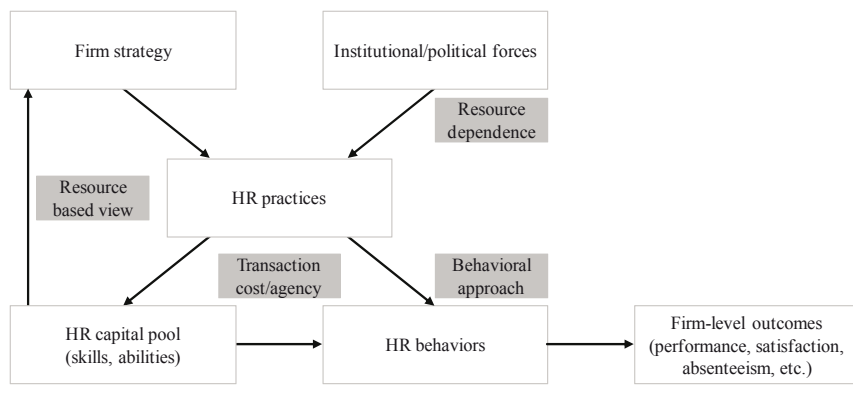
Die Personalmanagementsysteme haben ihrerseits einen Einfluss auf Mitarbeiterkenngrößen wie Commitment. Erst diese *HR outcomes* ermöglichen die Beeinflussung von Unternehmenskenngrößen wie organisationale Leistungsfähigkeit. Dem Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen liegt die Annahme zugrunde, dass Personalmanagementsysteme stärkere Effekte auf inhaltlich nähere Größen (*HR outcomes*) aufweisen als auf inhaltlich weiter entfernte Größen (*long-term consequences*) (Wright/Gardner/Moynihan 2003).

Im Modell sind die Personalmanagementsysteme sehr generisch verankert. Eine differenzierte Betrachtung inklusive der zugrunde liegenden Wirkmechanismen bleibt aus. Darüber hinaus ermöglicht die Vielzahl der Personalmanagementsysteme beeinflussenden Variablen zwar die Anwendbarkeit des Modells, was für die Praxisorientierung spricht, wissenschaftlich konkrete Untersuchungen sind wegen der Menge an Variablen jedoch kaum möglich. Lediglich einzelne Aspekte können in der Untersuchung Anwendung finden. Dieser breite Ansatz mag dem Umstand geschuldet sein, dass es als eines der ersten Modelle die Zusammenhänge aus konzeptioneller Sicht beschrieben hat. Es nimmt dabei entscheidende Elemente des strategischen Personalmanagements auf und integriert sie in ein ganzheitliches Personalkonzept, welches sich wiederum an der Unternehmensstrategie ausrichtet. Boxall (1992, S. 72) bezeichnet diesen Umstand als „[...] the fundamental attractiveness of the Harvard framework“.

2.1.4.1.2 Modell von Wright und McMahan

Das Modell von Wright und McMahan (1992) bietet einen weiteren Ansatz, um die Beziehungen der Kernelemente des strategischen Personalmanagements zueinander zu erklären. Es wird darin die Annahme getroffen, dass die Gestaltung der Personalmanagementsysteme von der Unternehmensstrategie und externen Faktoren abhängt. Die Personalmanagementsysteme wiederum beeinflussen Fähigkeiten von Mitarbeitern, die dann einen direkten Schluss auf das Verhalten von Mitarbeitern zulassen. Letzteres determiniert die Unternehmensleistung. Grundsätzlich ist das Modell der beiden Autoren ähnlich dem Harvard-Framework (Beer et al. 1984), allerdings werden für die einzelnen Zusammenhänge Theorien aufgezeigt, die einen Erklärungsbeitrag zu den zugrunde liegenden Mechanismen liefern können. Insofern kann man das Modell von Wright und McMahan als die wissenschaftlich fundierte Weiterentwicklung des Harvard-Modells bezeichnen. Siehe hierzu Abbildung 2-3.

Abbildung 2-3: Rahmen und Wirkmechanismen des strategischen Personalmanagements nach Wright/McMahan (1992)



Der *resource based view* oder auch ressourcenbasierter Ansatz wird von Wright und McMahan herangezogen, um die Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie, Personalmanagementsystemen und Humankapital zu erläutern. Der ressourcenbasierte Ansatz geht auf die strategische Managementforschung zurück und untersucht, wie Ressourcen dazu beitragen können, für Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren (Barney 1991; Wernerfelt 1984). Dafür müssen die Ressourcen vier Voraussetzungen erfüllen. Sie müssen wertvoll, selten, schwer imitierbar und schwer substituierbar sein. Mitarbeiter können diese Voraussetzungen erfüllen und daher zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beitragen (Schuler/MacMillan 1984). In ihrem Aufsatz argumentieren Wright und Kollegen (1994) für jede Voraussetzung separat: Mitarbeiter können dann wertvoll für Unternehmen sein, wenn die Nachfrage nach und das Angebot von Arbeitsleistung heterogen verteilt sind. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn Unternehmen unterschiedliche Positionen anbieten und Mitarbeiter unterschiedliche Qualifikationen und Kenntnisse aufweisen. Unter diesen Voraussetzungen können Mitarbeiter eine wertvolle Größe für Unternehmen darstellen. Bezüglich der Seltenheit von Ressourcen argumentieren die Autoren weiter, dass basierend auf der Normalverteilung von Mitarbeiterqualifikationen die am besten ausgebildeten Mitarbeiter per definitionem selten sind. Durch entsprechend ausgestaltete Personalgewinnung versuchen Unternehmen die Herausforderung dieser Seltenheit zu adressieren. Als weitere Voraussetzung sprechen Wright und Kollegen (1994) die schwierige Imitierbarkeit von Ressourcen an. Dabei nehmen sie Bezug auf einzigartige historische Rahmenbedingungen, Unbestimmtheit hinsichtlich Kausalität und soziale Komplexität. Historische Rahmenbedingungen erklären einmalige Ereignisse, die die Unternehmenskultur und die daraus resultierenden Artefakte geformt haben. Unbestimmtheit hinsichtlich Kausalität beschreibt Situationen, in denen der Grund für Wettbewerbsvorteile

Strategisches Personalmanagement und
demografischer Wandel
Integration der Forschungsfelder und
Erfolgsauswirkungen altersorientierter Konzepte
Dorozalla, F.
2013, XIX, 180 S. 27 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-02474-1