

Lebenszyklus von HR-Praktiken

Die sich verändernde Bedeutung von Praktiken des Human Resource Managements

DISSERTATION

zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
vorgelegt der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Universität Freiburg, Schweiz

von

Carlo SCHMID
aus Ausserberg VS

Genehmigt von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
am 28.05.2018 auf Antrag von
Frau Prof. Dr. Stephanie Teufel (erste Referentin) und
Herrn Prof. Dr. Robert J. Zaugg (zweiter Referent)

Freiburg, Schweiz 2018

Mit der Annahme einer Dissertation beabsichtigt die Wirtschaft- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg nicht, zu den darin enthaltenen Meinungen des Verfassers Stellung zu nehmen. (Fakultätsbeschluss vom 23. Januar 1990)

Meinen Eltern

Lisa und Uli

Vorwort und Danksagung

Die Mitarbeitenden sind unsere wertvollste Ressource! So oder ähnlich hört und liest man es immer wieder im unternehmerischen Umfeld. Doch liefert Human Resource Management tatsächlich einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Unternehmen oder ist dies eher eine Marketingbotschaft? Offen oder verdeckt stehen Supportfunktionen im Allgemeinen und auch HR häufig unter Verdacht, lediglich Overhead-Kosten zu generieren und wenig zu den eigentlichen Kernaktivitäten einer Unternehmung beizutragen. Und nebst vielen hervorragenden und sehr menschenorientierten Führungskräften treffe ich auch regelmässig auf Manager und Vorgesetzte, die sich eher als Organisatoren und Fachexperten betrachten und die direkte Personalführung als unwesentliche Nebentätigkeit oder gar notwendiges Übel betrachten.

Wie aber wirkt sich HRM wirklich auf den nachhaltigen Erfolg einer Unternehmung oder Organisation aus? Welche HR-Praktiken sind es, die eine Unternehmung zu mehr Leistungsfähigkeit bringen und zu einem Wettbewerbsvorteil führen? Welche zeitlichen und finanziellen Investitionen ins HRM zahlen sich aus? Und wo gibt es Tätigkeiten, die zwar u. U. attraktiv verpackt oder benannt werden, letztlich aber wirkungslos bleiben? Diese und ähnliche Fragen standen am Anfang des vorliegenden Dissertationsvorhabens und haben mich dazu getrieben, mich vertieft mit dem Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg zu beschäftigen.

Das vorliegende Werk wäre nicht gelungen ohne das Mitwirken und die Unterstützung zahlreicher Personen.

Bedanken möchte ich mich zuerst bei meiner Betreuerin und Leiterin des Promotionsvorhabens, *Frau Prof. Dr. Stephanie Teufel*, die mir die Möglichkeit zur Dissertation gegeben hat und die mich mit ihren wertvollen Inputs und Reflexionen auch in kritischen Momenten des Vorhabens auf die richtige Schiene gebracht hat. Gerade für den Spagat zwischen wissenschaftlichem Anspruch und praxisorientiertem Denken hat sie mir den richtigen Weg gewiesen.

Ein grosser Dank gebührt *Prof. Dr. Robert J. Zaugg*, der nicht nur als Zweitgutachter gewirkt hat, sondern mich mit seiner Kompetenz auch fachlich begleitet und mit seinen Ratschlägen wesentlich dazu beigetragen hat, dass ich das breite Thema fassen und in einen sinnvollen Rahmen stellen konnte. Als Arbeitgeber und Inhaber der Firma

Empiricon hat er mir ausserdem zusammen mit *Dr. Adrian Blum* diejenige Flexibilität und Freiheit gewährt, welche es braucht, um Beruf und Doktoratsstudium unter einen Hut bringen zu können. Sie beide haben mich stets motiviert, das Vorhaben weiterzuverfolgen, auch wenn meine daraus entstandenen Abwesenheiten nicht immer im Geschäftsinteresse lagen.

Nur dank der Bereitschaft der 31 befragten Expertinnen und Experten, sich substantiell Zeit für ein persönliches Treffen zu nehmen und ihren Erfahrungsschatz und ihr Wissen mit mir zu teilen, liessen sich die empirische Arbeiten überhaupt erst realisieren. Bedanken möchte ich mich auch bei *Libero Delucchi*, *Thomas Itten*, *Andreas Piatini* und *Heinz Schurter*, die sich meine Ideen zu Handlungsempfehlungen angehört und kritisch gespiegelt und angereichert haben.

Meine Arbeitskollegin *Lucienne Dauwalder* und mein Arbeitskollege *Stephan Aebischer* haben mich tatkräftig unterstützt bei der Transkription der geführten Interviews. Zahlreiche weitere Personen in meinem Freundes- und Bekanntenkreis sind mir immer wieder als kritische und inspirierende Gesprächspartner zur Verfügung gestanden. Allen danke ich für ihre wertvollen Anregungen sehr.

Niemals hätte ich die Dissertation in Angriff genommen ohne die Liebe und Unterstützung meiner Eltern. Das Zutrauen meines Vaters Uli Schmid in meine Fähigkeiten stand am Anfang dieses mehrjährigen Forschungsprojektes. Und ohne die enorme zeitliche Unterstützung meiner Mutter Lisa Schmid, die vor allem nach der Geburt unseres ersten Kindes ein riesiges Pensum an Kinderbetreuung geleistet hat, wäre die Arbeit wohl noch lange nicht vollendet. Auch mit ihrem abschliessenden Lektorat hat sie wesentlich zur Qualität der Arbeit beigetragen.

Den wohl intensivsten Beitrag hat meine Frau Cornelia Schmid-Lüthi geleistet. Ohne ihre grenzenlose Unterstützung und Energie, mit der sie mich immer wieder von Neuem motiviert und mir Zeit geschaffen hat, um mich der Dissertation widmen zu können, wäre das Vorhaben niemals zum Abschluss gekommen. Sie hat ein grosses Verdienst an diesem Werk und hat während der intensivsten Phasen auf mehr als nur Ferien verzichtet.

Den Lesenden wünsche ich eine anregende Lektüre und die Überzeugung, dass die Mitarbeitenden tatsächlich die wertvollste Ressource eines Unternehmens darstellen. Rückmeldungen und Anregungen aller Art sind sehr willkommen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort und Danksagung	I
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
1. Einführung	1
1.1 Problemstellung	3
1.2 These, Zielsetzungen und Forschungsleitgedanken	8
1.2.1 These	8
1.2.2 Zielsetzungen	9
1.2.3 Ansprüche an den Erkenntnisgewinn	10
1.2.3.1 Verzicht auf den Anspruch der dauerhaften Gültigkeit	10
1.2.3.2 Verzicht auf eine Standardisierung von HR-Praktiken	11
1.2.3.3 Anspruch auf Anwendbarkeit und prognostischen Charakter	12
1.2.4 Forschungsleitgedanken	12
1.3 Aufbau der Arbeit	15
1.4 Methodisches Vorgehen	16
1.4.1 Phase 1: Literaturanalyse und -auswertung	16
1.4.2 Phase 2: Theorieentwicklung	16
1.4.3 Phase 3: Explorative Empirie (Experteninterviews)	16
1.4.4 Phase 4: Qualitative Vertiefung	17
1.4.5 Phase 5: Zusammenfassung und Abschluss	17
1.5 Wissenschaftstheoretische Positionierung	18
2. Begriffliche Grundlagen	21
2.1 Human Resources (HR)	21
2.2 Human Resource Management (HRM)	22
2.3 Praktiken des Human Resource Managements (HR-Praktiken)	23
2.3.1 Entstehung und Verbreitung	25
2.3.1.1 Phase 1: Punktuelle Verwendung als Alltagsbegriff	25
2.3.1.2 Phase 2: Erste Ansätze einer Systematisierung / Definition	26
2.3.1.3 Phase 3: Breite Verwendung als undefinierter Fachbegriff	29
2.3.2 Existierende Definitionen	32
2.3.3 Definition im Rahmen dieser Arbeit	33

2.3.4	Begriffsabgrenzungen	38
2.3.4.1	HR-Politik	38
2.3.4.2	HR-Techniken	39
2.3.4.3	Weitere Begriffe.....	39
2.3.4.4	Abzugrenzende Begriffe.....	39
2.4	Unternehmenserfolg.....	40
2.4.1	Unternehmenserfolg in der sozialwissenschaftlichen Forschung.....	41
2.4.2	Unternehmenserfolg im Forschungsfeld HRM	45
2.4.3	Definition im Rahmen dieser Arbeit.....	45
3.	Theoretische Grundlagen.....	47
3.1	Resource-based view of the firm (RBV)	48
3.1.1	Kernaussagen.....	48
3.1.2	Relevanz und Folgerungen	49
3.2	Best Practice (universalistic approach)	50
3.2.1	Kernaussagen.....	50
3.2.2	Relevanz und Folgerungen	51
3.3	Best Fit (contingency / configurational approach)	51
3.3.1	Kernaussagen.....	51
3.3.2	Relevanz und Folgerungen	52
3.4	AMO-Framework.....	52
3.4.1	Kernaussagen.....	53
3.4.2	Relevanz und Folgerungen	53
3.5	First Mover Effekt.....	54
3.5.1	Kernaussagen.....	54
3.5.2	Relevanz und Folgerungen	55
3.6	Institutionalisierungstheorie.....	57
3.6.1	Kernaussagen.....	57
3.6.2	Relevanz und Folgerungen	59
3.7	Management Fashion Theorie	59
3.7.1	Kernaussagen.....	59
3.7.2	Relevanz und Folgerungen	60
3.8	Diffusionstheorie der Innovation.....	60
3.8.1	Kernaussagen.....	61
3.8.2	Relevanz und Folgerungen	63

3.9	Dynamic Capabilities.....	64
3.9.1	Kernaussagen.....	64
3.9.2	Relevanz und Folgerungen	65
3.10	Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) und Kano-Modell.....	65
3.10.1	Kernaussagen.....	65
3.10.2	Relevanz und Folgerungen	66
3.11	Zusammenfassende Würdigung	67
4.	Stand der Empirie	70
4.1	Quellen.....	70
4.2	Metaanalytische Erkenntnisse	71
4.3	Rückblick auf die empirische Entwicklung.....	74
4.3.1	Fokus	74
4.3.2	Rekapitulation existierender Reviews	74
4.3.3	Zunehmende Komplexität des Forschungsgegenstands	85
4.4	Schlussfolgerungen zum Stand der Empirie	88
5.	Modell und Lebenszyklus von HR-Praktiken.....	92
5.1	Modell der Praktiken des Human Resource Managements	92
5.1.1	HR-Tätigkeitsfelder	93
5.1.1.1	Personalplanung und -controlling.....	100
5.1.1.2	Personalmarketing	100
5.1.1.3	Personalgewinnung.....	101
5.1.1.4	Personalentwicklung	101
5.1.1.5	Personalführung und Kommunikation.....	101
5.1.1.6	Personaleinsatz.....	102
5.1.1.7	Personalerhaltung	102
5.1.1.8	Personalhonorierung.....	102
5.1.1.9	Personalfreisetzung	103
5.1.1.10	Organisationsdesign und -entwicklung	103
5.1.1.11	Sozialpartnerschaft	103
5.1.2	HR-Systeme.....	104
5.2	Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken	105
5.2.1	Entwicklung im Zeitverlauf	105
5.2.2	Ursachen des abnehmenden Erfolgsbeitrages	107
5.3	Implikationen	108

6. Explorative Forschung	110
6.1 Ziele der Studie	110
6.2 Studiendesign und Methodik	111
6.2.1 Datenerhebung	111
6.2.2 Interviewleitfaden	113
6.2.3 Transkription	114
6.2.4 Auswertung	114
6.3 Ergebnisse: Gesamtsicht	115
6.3.1 Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg insgesamt	115
6.3.2 Voraussetzungen	117
6.3.2.1 Führung	117
6.3.2.2 Positionierung und Kompetenz des HR	118
6.3.2.3 Strategische Ausrichtung der HR-Praktiken	119
6.3.2.4 Fit zum Unternehmen und zur Situation	119
6.3.3 Einflussreichste Aktivitäten des HRM	119
6.4 Ergebnisse pro HR-Tätigkeitsfeld	120
6.4.1 Personalplanung und -controlling (A)	121
6.4.2 Personalmarketing (B)	125
6.4.3 Personalgewinnung (C)	127
6.4.4 Personalentwicklung (D)	131
6.4.5 Personalführung und Kommunikation (E)	135
6.4.6 Personaleinsatz (F)	138
6.4.7 Personalerhaltung (G)	141
6.4.8 Personalthonorierung (H)	145
6.4.9 Personalfreisetzung (I)	147
6.4.10 Organisationsdesign und -entwicklung (J)	149
6.4.11 Sozialpartnerschaft (K)	153
6.5 Vergleichende Analyse	155
6.5.1 Vergleich der HR-Tätigkeitsfelder	155
6.5.2 Vergleich der Expertengruppen	159
6.5.3 Vergleich nach Branche und Unternehmensmerkmalen	160
6.6 Plausibilisierung der These	162
6.6.1 Vorgehen	162
6.6.2 Beobachtungen zum Lebenszyklus von HR-Praktiken	164
6.7 Erkenntnisgewinn	182

6.7.1	Konstrukt der HR-Praktik	182
6.7.2	Modell der Praktiken des Human Resource Managements	183
6.7.3	Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken	184
6.7.4	Entwicklungen im Human Resource Management	185
6.7.4.1	Integration	185
6.7.4.2	Agilität.....	187
6.7.4.3	Teamorientierung	188
6.7.4.4	Weitere Tendenzen.....	188
7.	Handlungsempfehlungen zu drei ausgewählten HR-Praktiken	189
7.1	Ausgewählte HR-Praktiken	189
7.2	Methodisches Vorgehen	191
7.3	HR-Praktik 1: Qualitative strategische Personalplanung.....	192
7.3.1	Fokussierung	192
7.3.2	Komplexitätsreduktion.....	193
7.3.3	Vermeidung von Planungen ad personam.....	194
7.3.4	Prozessintegration	194
7.3.5	Starke Linieninvolvierung	195
7.3.6	Offener Dialog / Diskussionen.....	195
7.3.7	Planungs- und nachgelagerte Massnahmendiskussion	196
7.3.8	Flexibilität	196
7.3.9	Prozessbegleitung durch HR	197
7.3.10	Erfolgsnachweis in Piloten und Pragmatismus im Roll-out	198
7.4	HR-Praktik 2: Personalentwicklung on-the-job.....	199
7.4.1	Betrachtung als Investition	200
7.4.2	Eigenmotivation und -verantwortung.....	200
7.4.3	Standortbestimmung und Entwicklungsplan	201
7.4.4	Entwicklungsgespräche („Entwicklungs-Bilas“).....	202
7.4.5	Unterstützung für die Linie	202
7.4.6	Coachende Führung	203
7.4.7	Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden.....	204
7.4.8	Stellvertretung.....	204
7.4.9	Action Learning	205
7.4.10	Feedbackkultur	205
7.4.11	Stage.....	206

7.4.12 Job Enrichment	207
7.4.13 Projekteinsätze	207
7.4.14 Wissenstransfer bei Stellenwechseln.....	208
7.5 HR-Praktik 3: Kulturentwicklung.....	209
7.5.1 Kulturentwicklung als Organisationsentwicklung.....	209
7.5.2 Kultur als Erlebnis betrachten	210
7.5.3 Nicht auf die Wirkung von Artefakten vertrauen.....	210
7.5.4 Von Konkreterem als von Kultur sprechen.....	211
7.5.5 Vorbildfunktion des Top Managements.....	211
7.5.6 Einbettung der Kultur in den Arbeitsalltag.....	212
7.5.7 Verbindlichkeit schaffen	212
7.5.8 Der Kulturveränderung Zeit lassen	212
7.5.9 Storytelling und Storycreating	213
7.5.10 Erlebnisse durch Ausprobieren	214
7.5.11 Hierarchieübergreifende Diskussionen	214
7.5.12 Feedbacks nutzen.....	215
7.5.13 Vier-Augen-Interviews vor Publikum	215
7.6 Fazit zu den Handlungsempfehlungen.....	216
8. Zusammenfassung und Abschluss.....	217
8.1 Zusammenfassung.....	217
8.2 Implikationen für die Praxis und Handlungsempfehlungen	219
8.3 Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft.....	221
8.4 Limitierungen	222
8.5 Weiterer Forschungsbedarf.....	223
8.6 Fazit	225
Anhang 1: Liste der befragten Experten/-innen.....	226
Anhang 2: Interviewleitfaden.....	227
Anhang 3: Transkriptionsregeln	230
Anhang 4: Empirische Ergebnisse im Detail	232
Anhang 5: Partner der Reflexionsgespräche.....	250
Literaturverzeichnis	251

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ausdrücke im Zusammenhang mit HR-Praktiken	33
Abb. 2: Diffusionsprozess der Innovation	61
Abb. 3: Verteilung nach Kategorien der Innovationsfreudigkeit	63
Abb. 4: Stand der Forschung – Aktuelle Situation	89
Abb. 5: Stand der Forschung – Ausblick	90
Abb. 6: Begriffssystematik	92
Abb. 7: Modell der HR-Tätigkeitsfelder	96
Abb. 8: Verbreitung einer HR-Praktik, Standardvariante	106
Abb. 9: Verbreitung einer HR-Praktik, Variante Hygienefaktor	106
Abb. 10: Sich ablösende HR-Praktiken	107
Abb. 11: Potenzieller Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg	115
Abb. 12: Effektiver Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg	116
Abb. 13: Handlungsempfehlungen qualitative strategische Personalplanung	192
Abb. 14: Handlungsempfehlungen PE on-the-job	199
Abb. 15: Handlungsempfehlungen Kulturentwicklung	209

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Merkmale einer HR-Praktik	36
Tab. 2: Offen gelassene Merkmale einer HR-Praktik	37
Tab. 3: Reviews und Metaanalysen	71
Tab. 4: HR-Tätigkeitsfelder in empirischen Studien	94
Tab. 5: HR-Tätigkeitsfelder in konzeptionellen Beiträgen	95
Tab. 6: Nennungen besonders einflussreicher Aktivitäten des HRM	120
Tab. 7: Häufigste Nennungen zu Personalplanung	121
Tab. 8: Häufigste Nennungen zu Personalcontrolling	122
Tab. 9: Sinnvolle HR-Kennzahlen	125
Tab. 10: Häufigste Nennungen zu Personalmarketing	126
Tab. 11: Häufigste Nennungen zu Personalgewinnung	128
Tab. 12: Häufigste Nennungen zu Personalentwicklung	131
Tab. 13: Häufigste Nennungen zu Personalführung (inkl. Kommunikation)	135

Tab. 14: Häufigste Nennungen zu Personaleinsatz	138
Tab. 15: Häufigste Nennungen zu Gesundheit.....	141
Tab. 16: Häufigste Nennungen zu Mitarbeiterbindung	143
Tab. 17: Häufigste Nennungen zu Personalthonorierung.....	145
Tab. 18: Häufigste Nennungen zu Personalfreisetzung	147
Tab. 19: Häufigste Nennungen zu Organisationsdesign	149
Tab. 20: Häufigste Nennungen zu Organisationsentwicklung	151
Tab. 21: Häufigste Nennungen zu Sozialpartnerschaft	153
Tab. 22: Vergleich HR-Tätigkeitsfelder (absolut).....	155
Tab. 23: Vergleich HR-Tätigkeitsfelder (prozentual).....	156
Tab. 24: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalplanung.....	165
Tab. 25: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalcontrolling	166
Tab. 26: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalmarketing	168
Tab. 27: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalgewinnung	169
Tab. 28: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalentwicklung	170
Tab. 29: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalführung.....	172
Tab. 30: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personaleinsatz	173
Tab. 31: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Gesundheit	174
Tab. 32: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Mitarbeiterbindung	175
Tab. 33: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalthonorierung.....	177
Tab. 34: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalfreisetzung	178
Tab. 35: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Org.design u. –entwicklung.....	180
Tab. 36: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Sozialpartnerschaft	181

Abkürzungsverzeichnis

AMO	Ability, Motivation, Opportunity
B	Beratung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
bzgl.	bezüglich
ca.	cirka
CEO	Chief Executive Officer
d. h.	das heisst
ebd.	Ebenda
Engl.	Englisch
et al	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GAV	Generalarbeitsvertrag
ggf.	gegebenenfalls
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im eigentlichen Sinn / im engeren Sinn
i. S. d.	im Sinne des / im Sinne der
i. S. v.	im Sinne von
inkl.	inklusive
KMU	Kleine und mittelgrosse Unternehmen
L	HR-Leitung
LISREL	Linear Structural Relations
MA	Mitarbeitende/r
MAG	Mitarbeitendengespräch
MbO	Management by Objectives
n	Anzahl Nennungen
NPO	Non Profit Organization
o. Ä.	oder Ähnliches
OE	Organisationsentwicklung

PE	Personalentwicklung
RBV	Resource-based view of the firm
resp.	respektive
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SMART	spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert
SWM	Strategic Workforce Management
u. a.	unter anderem
u. Ä.	und Ähnliches
u. U.	unter Umständen
u. v. m.	und vieles mehr
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
W	Wissenschaft
WEF	World Economic Forum
z. B.	zum Beispiel

1. Einführung

Die hohe Bedeutung der „Ressource Mensch“ für den Unternehmenserfolg ist in Praxis und Wissenschaft weitgehend unbestritten. Dem allgemeinen Tenor in Medien und praxisorientierten Fachzeitschriften folgend, kommt dem Personal unter anderem aufgrund des demographischen Wandels in den Industriestaaten sowie der Entwicklung zu einer vermehrt wissensbasierten Wirtschaft künftig eine noch höhere Bedeutung zu. Illustrierend kann an dieser Stelle eine Aussage von Klaus Schwab, Gründer des World Economic Forums in Davos, wiedergegeben werden:

„Das Kapital verliert seine Rolle als wichtigster Produktionsfaktor in unserem Wirtschaftssystem. Kapital wird von Kreativität und Innovationskraft – also von menschlichen Talenten – als wichtigsten Produktionsfaktoren abgelöst. Wenn Talent zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wird, dann kann man durchaus feststellen, dass der Kapitalismus durch den ‚Talentismus‘ ersetzt wird.“
(Schwab 2012)

Diese angesichts der historischen Bedeutung des Kapitals inhaltlich gewichtige Aussage ist zwar nur ein Zeitungszitat einer Einzelperson und muss deshalb sicher aus wissenschaftlicher Sicht als nur wenig bedeutungsvoll eingeschätzt werden. Für die personalwirtschaftliche Praxis lassen diese Zeilen aber zumindest aufhorchen. Bemerkenswert ist, dass mit Schwab eine Person diese Sichtweise geäußert hat, welche über Jahre hinweg die Diskussionen der Grossen und Mächtigen der Welt am WEF aus nächster Nähe miterlebt hat. Ausserdem erschien dieses Interview mitten in der Finanzkrise, während der das Kapital Politik und Wirtschaft stärker denn je zu dominieren schien und mit Kapitalmangel einerseits und steigender Arbeitslosigkeit andererseits oberflächlich betrachtet nichts darauf hindeutete, dass sich eine derart grundlegende Verschiebung in der Bedeutung der verschiedenen Ressourcen abzeichnen könnte.

In der unternehmerischen Praxis gehört es schon fast zur Selbstverständlichkeit, das Personal als Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg einzuschätzen. Die meisten Führungskräfte sind mit der Aussage einverstanden, die Mitarbeitenden seien das wichtigste oder wertvollste Gut („Asset“) der Unternehmung (Guest 2001, S. 54). Um aus Unternehmenssicht diesen Wert über eine pauschale Einschätzung hinaus quantifizierbar zu machen, bieten sich zwei Ansätze: die Messung des absoluten Werts und

dessen Entwicklung (im Sinne eines bilanztechnischen Aktivums) sowie die Messung des Erfolgsbeitrages (z. B. im Sinne eines Beitrages zum Unternehmensgewinn).

Zur Frage der Messung des absoluten Werts der Ressource Personal herrschte in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Erwartung, dass sich hier bald ein Accounting-Standard herausbilden und etablieren würde, wie er auch zur Bewertung anderer Unternehmenswerte existiert. So beschrieb beispielsweise Likert (1979, S. 155) diese Erwartung wie folgt:

„In my judgment it is highly likely that, within a decade, the Current Value method of HRA [human resource accounting] will become an accepted part of standard business accounting procedures. [...] When boards of directors and shareholders learn that the methodology is available and can be applied to their firm, they will demand that it be done. To permit a sizable proportion of a firm's assets to be under no surveillance or control is financially and morally irresponsible.“

Ein solcher Standard hat sich bis heute jedoch weder in der Praxis noch in der Wissenschaft etabliert und die meisten Unternehmen sind nicht in der Lage, den Wert ihres Humankapitals sowie dessen Entwicklung zu quantifizieren. Fulmer und Ployhart (2013, S. 187) gelangen in einem multidisziplinären Review zum Thema Human Capital Valuation zu folgendem kritischen Urteil:

„Like organizational leaders, many organizational scholars accept the premise that human capital is valuable based in some part on faith rather than scientific data. [...] The inability to communicate about human capital in specific terms as a financially meaningful resource makes it more difficult to persuade others of its relative contribution to the organization's future success, which may lead to inattention to or poor management of the resource relative to others.“

Der zweite oben genannte Ansatz, jener des Erfolgsbeitrages, bildet den Gegenstand eines Forschungszweiges, welcher bereits in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit ersten Beiträgen begründet worden ist. Als eine der ersten Studien wird in der Literatur jene von Dimick und Murray (1978) genannt (vgl. Gmuer und Schwerdt 2005, S. 222). Ein regelrechter Boom an Studien zu diesem Thema setzte in den 90er-Jahren mit Studien wie jenen von Arthur (1994) und Osterman (1994) ein. So gab es in der Folge mehrere „Special Editions“ zu diesem Thema, unter anderem in renommierten Journals wie dem Academy of Management Journal (1996, Nr. 4) oder dem International Journal of Human Resource Management (1997, Nr. 3). Das Thema hat sich in der Folge zu einem der am intensivsten bearbeiteten Forschungszweige in HR-Fragen entwickelt.

1.1 Problemstellung

Trotz der sehr intensiv betriebenen Forschung bleiben zum heutigen Zeitpunkt die Kernfragen zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg nach wie vor weitgehend unbeantwortet. Wie in dieser Arbeit dargelegt werden wird, ist es bis anhin noch kaum möglich, aus dem wissenschaftlichen Erkenntnisstand abzuleiten, mit welchen konkreten HR-Praktiken der Erfolgsbeitrag des Personals gesteigert werden kann. Aufgrund der bereits hohen und tendenziell sogar noch weiter zunehmenden Praxisrelevanz der Ressource Personal ist dessen Einfluss auf den Unternehmenserfolg somit nach wie vor von hohem wissenschaftlichem Interesse.

Im Kreise der Wissenschaft bestehen bis heute noch relativ grundsätzliche Zweifel an der theoretischen Fundierung des Einflusses des HRM auf den Unternehmenserfolg. Auch die Methodik der Erfolgsfaktorenforschung an sich sowie – was aus Sicht des Verfassers besonders schwer wiegt – der Nutzen für die Praxis werden in Frage gestellt. Mehrere Publikationen verdeutlichen die Uneinigkeit innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung bzgl. der Identifikation von Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg (sei es im HR oder in anderen Managementbereichen). Eine vertiefte Auseinandersetzung mit den methodischen Schwächen der häufig verwendeten LISREL-Methodologie findet sich beispielsweise bei Albers und Hildebrandt (2006). March und Sutton (1997, S. 702) erheben den Vorwurf, die Forschergemeinde würde – in Analogie zur Geschichte des nackten Kaisers in „Des Kaisers neue Kleider“ – wider besseren Wissens fragwürdige Studien durchführen und publizieren, obwohl die meisten Studien nicht in der Lage seien, tatsächliche Kausalbeziehungen zum Unternehmenserfolg aufzuzeigen. Nicolai und Kieser (2002) bezeichnen die Erfolgsfaktorenforschung als eklatant erfolglos und die Idee, die Wissenschaft könne auf diese Weise praxisrelevante Lösungen generieren, als Fiktion.

“Der selbstreferentielle Modus der Wissenschaft bleibt trotz des wissenschaftsexternen Anwendungsdrucks bestehen, die Überwindung des trade-offs zwischen *rigour* und *relevance* gelingt nur scheinbar. Die Wissenschaftler produzieren PaaV [Performance als abhängige Variable] für die Scientific Community und für Ressourcengeber, nicht für die Praxis.” (Nicolai und Kieser 2002, S. 591)

Dieses Bild wird bestätigt durch die Ergebnisse einer qualitativen Forschung von Guest:

“Most senior executives are, at best, only dimly aware of recent research on people management and performance. Human resource directors are aware but do not appear to be passing this knowledge on.” (Guest 2001, S. ix)

Zahlreiche weitere Studien machen ebenfalls deutlich, dass ein erheblicher Graben besteht zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen und deren Anwendung in der Praxis (z. B. Johns 1993; Hambrick 1994; Pfeffer und Sutton 1999; vgl. Rynes et al. 2007).

Die Wissenschaft scheint aber nicht nur wenig Wirkung auf die Praxis zu haben, sie scheint sich ihrerseits auch nur bedingt für diese Wirkung zu interessieren. Habel kommt in diesem Zusammenhang zum Schluss, dass die empirische Forschung im Bereich des Unternehmenserfolgs als abhängige Variable kaum Interesse zeigt an der in der Praxis erzielten Wirkung:

„Es erstaunt dann auch ein wenig, dass sich zu differenzierteren Fragen beispielsweise der Anwendung wissenschaftlicher Ergebnisse in der Unternehmenspraxis [...] in der Empirie praktisch keine Hinweise finden lassen.“ (Habel 1992, S. 280).

Eine der wesentlichen Schwierigkeiten liegt in der Komplexität des Zusammenhangs zwischen HR-Praktiken und Unternehmenserfolg. Deutlich wird dies anhand der hohen Anzahl potenzieller Moderator- und Mediatorvariablen. Diese umfassen interne unternehmensspezifische Faktoren (z. B. Unternehmensstrategie, HR-Strategie, HR-Politik, Zusammensetzung der Belegschaft, Unternehmensdemographie), Eigenschaften der Organisation wie Grösse oder Alter, externe Faktoren wie Markt- und Wettbewerbssituation, politische und regulatorische Rahmenbedingungen sowie geographische Faktoren wie Land, Sprachregion oder Kulturkreis. Ein nicht abschliessender Überblick zu solchen Faktoren findet sich bei Singh et al. (2012, S. 653). Dazu kommen eine ganze Palette weiterer Moderator- oder Mediatorvariablen, welche von diversen Autoren ins Spiel gebracht und untersucht wurden. Lediglich beispielhaft erwähnt seien hier die Aspekte HR Implementation (der Grad, wie sehr eine bestimmte HR-Praktik effektiv implementiert ist; im Gegensatz zu bloss beabsichtigten Praktiken; vgl. Khilji und Wang 2006), Rolle und Positionierung des HR innerhalb der Unternehmung (vgl. Kim und Ryu 2011), HR Devolution (der Grad der Linieninvolvierung bei HR-Praktiken; vgl. Dany et al. 2008; Perry und Kulik 2008; Andolšek und Štebe 2005) oder die Unternehmenskultur (vgl. Al-Bahussin und Elgaraihy 2013).

Beim Zusammenhang zwischen HR-Praktiken und Unternehmenserfolg ist schliesslich die Kausalität fraglich und zahlreiche Autoren gehen von der Existenz interagierender inverser Kausalitäten aus (vgl. Paauwe und Richardson 1997; Paauwe und Boselie 2005; Boselie et al. 2005). Gleichzeitig werden diese inversen Kausalitäten aber von der grossen Mehrheit der empirischen Studien ausgeklammert (vgl. Boselie et al. 2005, S. 79). Schneider et al. (2003, S. 846) bezeichnen Studien, welche die inversen Beziehungen ausser Acht lassen, als „[...] at best too simplistic and at worst wrong [...]“. Einzelne Autoren raten Praktikern explizit, nur mit grösster Vorsicht auf Basis der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse kausale Zusammenhänge schlussfolgern zu wollen, da es sowohl möglich sei, dass HRM zu höherem Unternehmenserfolg führe, wie auch umgekehrt (vgl. Wright et al. 2005, S. 434).

Auf eine erhebliche logische Inkonsistenz zahlreicher empirischer Studien weisen Wright et al. (2005, S. 412 ff.) hin. Sie stellen fest, dass 50 von 70 untersuchten Studien ein Design verwenden, welches *heutige* HR-Praktiken einerseits sowie Kennzahlen zum *vergangenen* Unternehmenserfolg andererseits erhebt. Korrekterweise können die heutigen HR-Praktiken aber lediglich den künftigen Unternehmenserfolg beeinflussen, nicht den vergangenen. Diese umgekehrte Chronologie der erhobenen Daten befolgen aber lediglich 10 von 70 Studien.

Bezeichnend ist das Fazit von Boselie et al. (2005), die in ihrem Review der bis dahin publizierten Artikel zum Thema und unter Berücksichtigung früherer qualitativer Reviews und Sammelrezensionen (Dyer und Reeves 1995; Becker und Gerhart 1996; Ichniowski et al. 1996; Guest 1997; Wood 1999; Wright und Boswell 2002) zu folgenden Schlüssen gelangen:

„A steady body of empirical evidence has been accumulated since the pioneering studies in the mid-1990s, yet it remains the case that no consistent picture exists on what HRM is or even what it is supposed to do. [...] because of the sheer variety of methods used for measuring HRM, performance and the relationship between the two, it is not possible to compare results from different studies. What can be concluded definitively from this collection of studies is still unclear. Moreover, all findings come with serious caveats attached and concessions concerning methodological limitations, either because potentially decisive variables have been omitted or causality cannot properly be inferred [...]“ (Boselie et al. 2005, S. 81)

Zusammenfassend ergibt sich im Themenfeld „Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg“ das Bild eines betriebswirtschaftlichen Forschungszweiges, dem – obwohl

auf theoretisch noch etwas schwachen Beinen – enorme akademische Aufmerksamkeit in Form empirischer Studien widerfahren ist und welcher aufgrund der potenziellen Aussagekraft gewonnener Erkenntnisse und der ebenfalls potenziellen Relevanz für die Praxis eine hohe Anziehungskraft auf die Forschergemeinde ausübt. So bezeichnen z. B. Boselie et al. (2005, S. 67) dieses Themenfeld als den heiligen Gral der personalwirtschaftlichen Forschung. Gleichzeitig zeigt sich ein Forschungsgebiet, an dem innerhalb der Wissenschaft wiederholt schwerwiegende und grundsätzliche methodische Zweifel geäußert werden, bei dem von zahlreichen Autoren Inkonsistenz und limitierte Verwertbarkeit der Ergebnisse kritisiert werden und dessen Erkenntnisse trotz des potenziell hohen Interesses der Praxis an der Fragestellung bis anhin kaum von Bedeutung sind für ebendiese Praxis.

Bei diesem kritischen Urteil ist korrekterweise aber auch relativierend festzuhalten, dass es sich um ein im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen eher junges Forschungsgebiet handelt, an welches kaum der Anspruch gestellt werden darf, bereits nach 20-30 Jahren die gesamte Komplexität erfasst zu haben. Paaue (2009, S. 139) bringt dies bei seinem ebenfalls eher kritischen Gesamturteil wie folgt zum Ausdruck:

„At the same time, it is important to remember that this is a young field of study. And like all new areas of inquiry there have been important advances that have been made over the past 20 years. But much, as is to be expected, still needs to be done.“

Zu Recht merkt Paaue (2009, S. 134) an, dass Kritik an der bisherigen Forschungsarbeit zwar legitim ist, sie aber gleichzeitig ohne Wert bleibt, wenn keine Alternativen aufgezeigt werden.

Somit stellt sich die Frage, welche Alternativen oder grundsätzlichen Vorgehensoptionen sich für die weitere wissenschaftliche Arbeit zum Thema eröffnen. Einige (nicht abschliessende) Möglichkeiten sollen im Folgenden dargelegt werden:

- a) In der Überzeugung auch künftig geringer Erfolgsaussichten und sich Nicolai und Kieser (2002) anschliessend lässt sich dieser Forschungszweig gänzlich verwerfen.
- b) Die Forschung kann die Selbstreferentialität und Autopoiesis dieser Forschung akzeptieren und die aufgrund der Komplexität fast unerschöpflich neuen Fragestel-

lungen auch künftig weiterverfolgen, ohne dabei den Anspruch zu haben, in absehbarer Zukunft zu praxisrelevanten Erkenntnissen zu gelangen (zur Selbstreferentialität vgl. Luhmann 1992).

- c) Es lässt sich auf Basis der Annahme weiterarbeiten, dass – wird die Forschung ausreichend lange und intensiv fortgesetzt – sich der gordische Knoten schliesslich lösen wird und sich eine breit akzeptierte Theorie mit hohem Reifegrad sowie ein empirisch geklärter Zusammenhang zwischen HR-Praktiken und Unternehmenserfolg herausbilden werden. In diese Richtung argumentieren Wall und Wood (2005): Sie fordern „big science“, d. h. massiv umfangreichere Forschungen, welche nach ihrer eigenen Schätzung im Minimum 70 Mannjahre beanspruchen, um Daten aus 2000 Organisationen mit jeweils multiplen Quellen zu sammeln und dies ausserdem in Form einer Längsschnittstudie zu realisieren.
- d) Den komplett gegenteiligen Weg zeichnen Fleetwood und Hesketh (2006) auf, indem sie nicht mehr Empirie, sondern vorgängig eine solidere Theorie (inkl. Meta-Theorie) einfordern. Sie halten es für wenig wahrscheinlich, dass sich die Theorie nach und nach aus der empirischen Forschung herausbilden wird und fordern deshalb, dass vor weiteren empirischen Bemühungen zur Empirie eine ausreichende theoretische Basis entwickelt wird. Sie stützen sich dabei auf die Philosophie des kritischen Realismus (vgl. Fleetwood und Hesketh 2006, S. 1977 ff.). Als Methodik propagieren dieselben Autoren an anderer Stelle explorative und vertiefte Interviews mit Managern und HR-Professionals, um die hintergründigen Mechanismen, Strukturen, Kräfte und Tendenzen zu erfassen (vgl. Hesketh und Fleetwood 2006, S. 679).
- e) Schliesslich kann die Forschung einen Perspektivenwechsel versuchen und sich auf eine neue Art (und unter Umständen mit reduzierten Ansprüchen) an das Thema herantasten, in der Hoffnung, auf diesem Wege aus der von Purcell (1999, S. 36) beschriebenen „utopischen Sackgasse“ herauszufinden. Einen Vorschlag dieser Art äussert beispielsweise Paauwe (2009, S. 137), indem er fordert, die Aufmerksamkeit weg vom Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg hin auf Evolution und Entwicklung des HRM zu lenken. Er ergänzt, dies sei ein bis anhin relativ vernachlässigtes Forschungsfeld. Dass sich HR-Praktiken weiterentwickeln resp. sich die Wirkung einer HR-Praktik im Zeitverlauf verändern kann,

deuten auch Gmuer und Schwerdt (2005, S. 239) an, indem sie First-Mover-Effekte und Institutionalisierungseffekte als Erklärungsansätze von im Zeitverlauf abnehmenden Erfolgsbeiträgen ins Spiel bringen. Auch March und Sutton (1997, S. 699) schreiben, die Identifikation einer HR-Praktik, welche zum Unternehmenserfolg beitrage (oder von der dies zumindest geglaubt werde) und die Verbreitung dieses Wissens führe eo ipso zur Aufhebung dieses Erfolgsbeitrages. Darauf hinweisend ergänzen Nicolai und Kieser (2002, S. 585), gerade in der Strategieliteratur setze „sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass übernormale Performance sehr viel mit Einzigartigkeit zu tun hat“. In dieser Logik ist mit der Identifikation von besonders erfolgsrelevanten HR-Praktiken im Sinne von „best practice“ stets ein mehr oder weniger baldiges „Verfalldatum“ verbunden.

1.2 These, Zielsetzungen und Forschungsleitgedanken

Die im Abschnitt 1.1 Problemstellung dargelegten Stossrichtungen a) und b) würden dazu führen, dass die Forschung für die Fragen der Praxis in diesem wichtigen Themenfeld kaum verwertbare Erkenntnisse generiert. Die Stossrichtungen c) und d) führen im Wesentlichen weiter, was in den letzten Jahren bereits sehr intensiv betrieben worden ist. Dabei ist zweifelhaft, ob es gelingt, die dargelegten Schwierigkeiten und Grenzen zu überwinden. Der Autor rechnet deshalb der Stossrichtung e) (Perspektivenwechsel hin zu einer Dynamisierung der HR-Praktiken) die grössten Chancen zu, einen signifikanten Erkenntnisgewinn zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg zu generieren.

1.2.1 These

Die Vermutung drängt sich auf, dass eine mögliche Ursache der bisherigen Schwierigkeiten der empirischen Forschung bei der sich im Zeitverlauf verändernden Wirkung einer HR-Praktik auf den Unternehmenserfolg liegen könnte. Diese Vermutung stützt sich auf die folgenden Überlegungen:

- Analog zur rasanten Entwicklung in anderen Wirtschaftsbereichen entwickeln sich auch das Human Resource Management und dessen „Produkte und Dienstleistungen“ weiter. Die Weiterentwicklung des Personalmanagements führt dazu, dass neue und verbesserte HR-Praktiken entwickelt werden und sich verbreiten,

aufgrund derer andere Praktiken veralten, abgelöst oder zu „Commodities“ werden, d. h. sie werden zu Selbstverständlichkeiten oder Hygienefaktoren, mit denen sich eine Unternehmung nur negativ (im Falle des Fehlens), nicht aber positiv hervorheben kann.

- Eine HR-Praktik trägt dann zum Unternehmenserfolg bei, wenn sich dank ihr die betreffende Unternehmung gegenüber der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Sobald alle Akteure innerhalb eines Marktes dieselben HR-Praktiken verwenden (und seien diese Praktiken noch so gut), ist keine Unternehmung mehr in der Lage, sich dadurch einen Vorteil zu verschaffen, wodurch der Erfolgsbeitrag verloren geht.

Entsprechend wird dieser Arbeit die folgende These zu Grunde gelegt:

These:

Die Wirkung einer HR-Praktik auf den Unternehmenserfolg verändert sich im Zeitverlauf.

1.2.2 Zielsetzungen

Auf Basis dieser These verfolgt die Arbeit Zielsetzungen sowohl wissenschaftlicher als auch praxisorientierter Natur.

Aus wissenschaftlicher Sicht ist das Hauptziel das Erlangen eines Erkenntnisgewinns und einer Bereicherung der wissenschaftlichen Personalforschung zum Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg. Dieser Erkenntnisgewinn wird erreicht, indem mit der Zeitkomponente ein dynamischer Aspekt des genannten Zusammenhangs untersucht wird, der bis anhin nur wenig berücksichtigt wurde.

Als Beitrag zum aktuellen wissenschaftlichen Forschungsstand wird im Rahmen dieser Arbeit eine ausführliche Aufarbeitung der bisherigen Theorien und empirischen Forschungsarbeiten zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg vorgenommen. Die relevanten Theorien sowie die ggf. dominante Theorie des HRM sollen identifiziert und im Kontext der Forschungsfrage reflektiert werden. Dabei besteht der Anspruch, zu einer Aussage zu gelangen hinsichtlich des Reifegrades der Theorieentwicklung. Der vermutete dynamische Aspekt im Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg wird durch eigene theoretische Überlegungen begründet und modelliert.

Mittels einer explorativ und qualitativ ausgerichteten eigenen empirischen Untersuchung wird ein Erkenntnisgewinn angestrebt hinsichtlich der konkreten HR-Praktiken, die aktuell oder in nächster Zukunft einen besonders hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dies ist aus wissenschaftlicher Sicht von Interesse, da eine Operationalisierung des HRM entwickelt wird und eine Grundlage von besonders erfolgsrelevanten HR-Praktiken erstellt wird, die dazu geeignet sind, im Rahmen von Folgestudien einer konfirmatorischen Überprüfung unterzogen zu werden.

Aus praxisorientierter Sicht besteht der angestrebte Nutzen für die personalwirtschaftliche Arbeit darin, dass Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche konkreten HR-Praktiken als besonders erfolgswirksam eingestuft werden können und in welchen Bereichen des HRM mit den wichtigsten Entwicklungen und Veränderungen zu rechnen ist.

1.2.3 Ansprüche an den Erkenntnisgewinn

Um die genannten Zielsetzungen zu erreichen, wird explizit auf zwei bisher von der Forschung gestellte Ansprüche an die angestrebten Erkenntnisse verzichtet, welche sich als (möglicherweise) unüberwindbare Hindernisse entpuppt haben. Diese sind:

1.2.3.1 Verzicht auf den Anspruch der dauerhaften Gültigkeit

Zu Erkenntnissen zu gelangen, welche dauerhafte (d. h. im Verständnis des Verfassers mehr als 5 bis 7 Jahre) Gültigkeit haben, ist ein erster Anspruch, der im Rahmen der vorliegenden Arbeit zumindest in Bezug auf konkret benannte HR-Praktiken explizit fallen gelassen wird. Dies zumindest insofern, als dass keine Aussage dazu gemacht wird, ob identifizierte HR-Praktiken auch über diesen Zeithorizont hinaus eine positive Wirkung entfalten können.

Anhand der beiden in diesem Forschungsgebiet weit verbreiteten gegensätzlichen Ansätze der Best Practice sowie des Best Fit (vgl. Abschnitte 3.2 und 3.3) lässt sich dieser Anspruch aufzeigen. Die meisten Autoren und Publikationen folgen implizit oder explizit einer dieser beiden Denkrichtungen und streben entweder die Identifikation von allgemeingültigen HR-Praktiken an (seien es Einzelmassnahmen oder Bündel davon, sogenannte HR-Systeme) oder forschen nach den Voraussetzungen (Kontingenzvariablen), unter denen bestimmte HR-Praktiken erfolgreich eingesetzt werden können (vgl. Boselie et al. 2005).

Beiden Ansätzen ist der Anspruch gemein, zu dauerhaft gültigen Aussagen zu gelangen. Entweder lassen sich kontextunabhängig HR-Praktiken bestimmen, die zuverlässig den Unternehmenserfolg steigern oder aber diese Praktiken lassen sich in Abhängigkeit bestimmter Kontextvariablen wie der Unternehmensstrategie fixieren. Beides führt im Ergebnis dazu, dass sich letztlich (bei genügend Forschung und ausreichend empirischer Daten) ein allgemeingültiges „best“ in irgend einer Art definieren lässt, welches anschliessend als gefestigt betrachtet werden kann – und letztlich der Auffindung des von Boselie et al. (2005) angesprochenen „Heiligen Grals“ entsprechen würde. Der Verfasser hat erhebliche Zweifel daran, ob so ein statisches Ergebnis jemals erreicht werden kann.

1.2.3.2 Verzicht auf eine Standardisierung von HR-Praktiken

Gerade wenn es um die Beschreibung von HR-Praktiken geht, ist – zwecks Vergleichbarkeit der verschiedenen Studien – die Standardisierung ein grundsätzlich wünschenswertes und von den meisten Autoren verfolgtes Ziel. Dabei wird unter Standardisierung verstanden, dass es einen in der Wissenschaft verbreiteten Konsens gibt zur Benennung, Strukturierung oder Klassifizierung sowie zur Operationalisierung von HR-Praktiken. Obwohl sich bis anhin kein solcher Standard herausgebildet hat (vgl. Pauwe 2009, S. 136), wurde und wird er vielfach gefordert resp. wird sein Fehlen kritisiert (vgl. Becker und Gerhart 1996, S. 793; Guest 1997; Boselie et al. 2005, S. 73; Darwish et al. 2013, S. 3344).

Durch den expliziten Verzicht auf diesen Anspruch entsteht der Freiraum, HR-Praktiken im Rahmen der vorliegenden Arbeit anders zu bilden, zu benennen und zu operationalisieren, als dass dies in der bisherigen Forschung erfolgt ist. Dieser Verzicht auf Standardisierung wird als nötig erachtet, um den Freiraum für eine ergebnisoffene, qualitative und explorative Forschungsarbeit zur vermuteten Dynamisierung von HR-Praktiken zu schaffen. Da dieser Effekt bis anhin kaum untersucht worden ist, soll die Forschung nicht im Voraus zu sehr durch bisher verwendete Konstrukte eingeschränkt werden. Auch ist zu hoffen, dass es dadurch möglich wird, eine bessere Passung zu erreichen zwischen der Operationalisierung der HR-Praktiken und der Realität, die – so wird es aufgrund der These angenommen – möglicherweise nicht mehr kompatibel ist zur Operationalisierung vergangener Jahre.

1.2.3.3 Anspruch auf Anwendbarkeit und prognostischen Charakter

Ein Grossteil der bisherigen Forschung hat versucht, Zusammenhänge zwischen HR-Praktiken und Unternehmenserfolg im Rückblick zu identifizieren. Dabei wurden häufig gegenwärtige HR-Praktiken mit vergangenem Unternehmenserfolg in Verbindung gebracht (vgl. Abschnitt 1.1). An die gewonnenen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit wird der gegenteilige Anspruch gestellt. Die Erkenntnisse sollen HR-Praktiken identifizieren, welche erstens in einer für die Praxis anwendbaren Form dargelegt werden und zweitens bei gegenwärtiger Anwendung eine positive Wirkung auf den künftigen Unternehmenserfolg prognostizieren.

1.2.4 Forschungsleitgedanken

Als Ausdifferenzierung und zwecks weiterer Konkretisierung der These werden die nachfolgend beschriebenen Forschungsleitgedanken aufgestellt. Dabei handelt es sich nicht um Hypothesen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit einer konfirmatorischen Empirie überprüft werden sollen, sondern um die These erklärende Annahmen, welche einerseits die Denkweise des Verfassers aufzeigen und andererseits durch eine explorative Forschung plausibilisiert oder in Zweifel gezogen werden können.

Der erste Leitgedanke besagt, dass sich HR-Praktiken im Zeitverlauf verändern. Daraus folgt, dass sich in einer beliebigen Unternehmung umso mehr Unterschiede zeigen sollten zwischen den im Zeitpunkt 1 vorhandenen und den im Zeitpunkt 2 vorhandenen HR-Praktiken, je länger diese beiden Zeitpunkte auseinanderliegen. Trifft diese Annahme zu, wäre dies ein starkes Indiz dafür, dass die Wirkung von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg nicht ohne Berücksichtigung dieser Dynamik untersucht werden darf. Keine Aussage wird an dieser Stelle über die Geschwindigkeit der Veränderungen (Veränderungsrate) gemacht.

Leitgedanke 1:

HR-Praktiken von Unternehmungen verändern sich im Zeitverlauf. Je weiter zwei Beobachtungszeitpunkte auseinanderliegen, umso stärker haben sich die HR-Praktiken einer Unternehmung verändert.

Entwicklungen in den HR-Praktiken können vermutlich verschiedene Formen aufweisen. Praktiken können ersatzlos fallengelassen werden, da sie als nicht mehr

zweckmässig erachtet werden. Sie können durch andere (neuere oder bessere) Praktiken abgelöst werden. Oder sie können grundlegend weiterentwickelt werden, so dass es sich schliesslich nicht mehr um dieselbe HR-Praktik handelt.

Leitgedanke 2:

HR-Praktiken verändern sich auf unterschiedliche Arten. HR-Praktiken werden ersatzlos fallengelassen, durch andere Praktiken ersetzt oder grundlegend weiterentwickelt.

Der dritte Leitgedanke geht davon aus, dass (als Relativierung zum ersten Leitgedanken) nicht alle HR-Praktiken verschwinden oder sich weiterentwickeln, sondern dass ein Teil tatsächlich über längere Zeit (ca. 7 bis 10 Jahre) hinweg stabil bleibt. Als stabil wird eine HR-Praktik dann betrachtet, wenn sie im Wesentlichen dieselben Aktivitäten umfasst, mit denselben Instrumenten angewandt wird und eine Unternehmung keine bewusste Änderung an der Praktik vorgenommen hat. Der dritte Leitgedanke besagt, dass derartige HR-Praktiken zu Commodities werden, was heisst, dass Unternehmungen diese nicht mehr als Differenzierungsfaktor betrachten und diese HR-Praktiken auch nicht mehr als Differenzierungsfaktor wirken.

Leitgedanke 3:

Bleiben HR-Praktiken über 7 bis 10 Jahre hinweg stabil, werden sie zu Hygienefaktoren. Sie werden für Organisation und Mitarbeitende zu einer Selbstverständlichkeit, mittels derer keine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz mehr erfolgt.

Mit dem vierten Leitgedanken wird den möglichen Ursachen nachgegangen, die zur Dynamik von sich verändernden HR-Praktiken führen. Es wird angenommen, dass ein negativer Zusammenhang besteht zwischen der Verbreitung einer HR-Praktik sowie dem mit dieser Praktik erzielbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Leitgedanke 4:

Mit zunehmendem Verbreitungsgrad von HR-Praktiken nimmt deren Erfolgsbeitrag ab.

Als logische Folgerung aus diesem Punkt lässt sich ableiten, dass Praktiken, welche sich in den nächsten Jahren als besonders erfolgswirksam herausstellen, heute noch nicht weit verbreitet sein können. Dies führt zum nächsten Leitgedanken.

Unter dem verwendeten Begriff der „Experten“ werden Fachspezialisten verstanden (z. B. Wissenschaftler, Personalfachkräfte oder Berater), welche im Rahmen von Interviews befragt werden (mehr dazu im Abschnitt 1.4.3).

Leitgedanke 5:

HR-Praktiken, welche nach Einschätzung von Experten in den künftigen Jahren einen wesentlichen Erfolgsbeitrag leisten werden, sind zum heutigen Zeitpunkt noch wenig verbreitet.

Schliesslich adressieren die drei letzten Forschungsleitgedanken den Verbreitungsprozess von HR-Praktiken. Dabei ist es eine grundlegende Frage, ob Praktiken primär von anderen Unternehmungen kopiert werden oder ob Unternehmen selber neue Praktiken entwickeln. Der Leitgedanke 6 geht davon aus, dass die dominante Verbreitungsart jene des Kopierens ist.

Leitgedanke 6:

Die Verbreitung von HR-Praktiken erfolgt primär durch Kopieren, d. h. durch die Übernahme von Praktiken anderer Organisationen.

Das Kopieren von HR-Praktiken kann in einem früheren oder späteren Stadium der Verbreitung erfolgen. Treffen die Leitgedanken 4 und 6 zu, führt dies zu der Aussage, dass die Wirkung des Kopierens von HR-Praktiken sehr unterschiedlich sein kann, je nachdem wie verbreitet diese Praktiken bereits sind.

Leitgedanke 7:

Der Einfluss einer kopierten HR-Praktik auf den Unternehmenserfolg ist umso grösser, je früher eine Unternehmung diese HR-Praktiken kopiert (early adopters).

Der letzte Forschungsleitgedanke besagt, dass eigene Innovationen in HR-Praktiken eine positive Wirkung auf den Unternehmenserfolg haben. Dies leitet sich daraus ab, dass damit nicht bereits verbreitete Praktiken kopiert werden, sondern sich eine Organisation durch die Innovationen deutlich besser differenzieren kann.

Leitgedanke 8:

Der Gesamteffekt des HR auf den Unternehmenserfolg ist umso stärker, je mehr eine Unternehmung eigene Innovation zu HR-Praktiken betreibt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Im weiteren Verlauf der Einleitung wird das methodische Vorgehen der Forschungsarbeit beschrieben. Anschliessend erfolgt eine wissenschaftstheoretische Positionierung des Verfassers.

Im zweiten Kapitel erfolgt die Darlegung der begrifflichen Grundlagen sowie der Definitionen. Hier wird der Fokus insbesondere auf den Begriff der Praktiken des Human Resource Managements gelegt (HR-Praktiken), die einen zentralen Stellenwert in der bisherigen Forschung sowie in der vorliegenden Arbeit einnehmen.

In den beiden folgenden Kapiteln wird der Stand der Dinge der bisherigen Forschung zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg dargelegt. Die theoretischen Grundlagen finden sich im Kapitel 3. Dafür wurden all jene Theorien ausgewählt, welche für die Forschung im Thema Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg sowie für die vorliegende Arbeit eine wesentliche Rolle spielen. Im Kapitel 4 ist der Stand der Empirie der sehr umfangreichen Forschung im Thema dargelegt.

Im Laufe der Aufarbeitung der bisherigen Literatur hat sich gezeigt, dass für das beabsichtigte Forschungsvorhaben noch keine ausreichende theoretische Basis vorhanden ist. Die deshalb erforderliche Theorieentwicklung bildet das fünfte Kapitel.

Die vorgenommene explorative Forschung wird im sechsten Kapitel dargelegt. Dabei werden die Ziele, das Forschungsdesign sowie die Ergebnisse präsentiert.

Die qualitative Vertiefung einzelner HR-Praktiken führt schliesslich zum siebten Kapitel, in welchem die Handlungsempfehlungen für diese HR-Praktiken dargelegt werden.

Im letzten Kapitel 8 erfolgt der Abschluss der Dissertation mit einer Zusammenfassung, der Darlegung der Implikationen und Erkenntnisse für Praxis und Wissenschaft, den Limitierungen und dem weiteren Forschungsbedarf sowie einem Fazit.

1.4 Methodisches Vorgehen

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Forschungsarbeit gliederte sich in die nachfolgenden fünf Phasen.

1.4.1 Phase 1: Literaturanalyse und -auswertung

In der ersten Phase erfolgte eine Aufarbeitung der bisherigen Literatur. Diese diente dazu, einerseits einen vollständigen Überblick zur Empirie bzgl. der Wirkung des HRM auf den Unternehmenserfolg zu gewinnen sowie andererseits den Entwicklungsstand der für dieses Forschungsgebiet relevanten Theorie zu erfassen.

Die Literaturrecherche erfolgte initial durch eine umfangreiche Datenbankrecherche (Business Source Premier, Wiley Online Library). Die Literaturverzeichnisse der jüngsten gefundenen Artikel wurden ausgewertet und die darin angegebenen Quellen ebenfalls gezielt konsultiert. Ein besonderes Augenmerk wurde auf die Literaturverzeichnisse von gefundenen qualitativen Reviews und quantitativen Meta-Analysen gelegt. Auch wurde bei den am häufigsten genannten Autoren nach neueren Publikationen zum Thema recherchiert. Die Literaturrecherche wurde damit als iterativer Prozess wahrgenommen und wurde im Verlauf der Arbeit jeweils bei Bedarf ergänzt oder erweitert.

Auf Basis der Literatúrauswertung wurden die Kapitel 2 bis 4 verfasst.

1.4.2 Phase 2: Theorieentwicklung

Nach Aufarbeitung der bisherigen Literatur erfolgte in einem zweiten Schritt die Entwicklung zweier Theorien, welche als Basis dienen für die sich daran anschliessende Empirie. Bei diesen Theorien handelt es sich um ein Modell der Praktiken des Human Resource Managements sowie um ein Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken.

Diese Theorien wurden vor der empirischen Arbeit erstellt und punktuell aufgrund von Erkenntnissen der Empirie ergänzt oder weiterentwickelt.

1.4.3 Phase 3: Explorative Empirie (Experteninterviews)

Die dritte Phase bestand aus einer explorativen, qualitativen Forschung in Form von Experteninterviews. Diese semi-strukturierten, leitfadenbasierten Interviews erfolgten

mit Personalmanagement-Spezialisten aus Wissenschaft, HR und Beratung. Die Auswahl der Gesprächsteilnehmer erfolgte wie folgt:

- Wissenschaft: Kontaktieren der für HR zuständigen Lehrstühle an allen Schweizer Universitäten sowie an einer Auswahl von Fachhochschulen
- HR: Kontaktieren von Personalchefs von privaten und öffentlichen Organisationen der Schweiz
- Beratung: Kontaktieren von HR-Spezialisten nationaler und internationaler Beratungsfirmen

Die Durchführung der Interviews erfolgte nach vorgängiger Zustellung des Gesprächsleitfadens im Rahmen eines persönlichen Treffens. Die Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und anschliessend gemäss den Grundsätzen der qualitativen Forschung inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Methodik für die Transkription der Interviews folgt den Empfehlungen von Dresing und Pehl (2013), während sich die Auswertungsmethodik an der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse von Kuckartz (2014) orientiert.

Die Methodik der explorativen Empirie wird im Abschnitt 6.2 noch detaillierter dargestellt.

1.4.4 Phase 4: Qualitative Vertiefung

Aufbauend auf den während der exploratorisch in Phase 2 gewonnenen Erkenntnissen wurde für eine Auswahl an HR-Praktiken eine weitere qualitative Vertiefung vorgenommen. Diese wurde unter anderem durch eine zweite kleinere Serie von Interviews angereichert und führte zu Handlungsempfehlungen für drei ausgewählte HR-Praktiken. Das Vorgehen dieser qualitativen Vertiefung wird im Abschnitt 7.2 ausführlicher beschrieben.

1.4.5 Phase 5: Zusammenfassung und Abschluss

Zum Abschluss des Forschungsvorhabens erfolgten die Zusammenfassung und Würdigung der Erkenntnisse aus Literaturanalyse und eigener Empirie sowie die redaktionelle Finalisierung der Arbeit.

1.5 Wissenschaftstheoretische Positionierung

Die Wissenschaftstheorie stellt als Teilgebiet der Philosophie eine Metatheorie dar, welche als Gegenstand die Legitimation von Erkenntnissen und Theorien hat. Dabei ist von Bedeutung, dass es *die* Wissenschaftstheorie eigentlich nicht gibt, sondern eine Vielzahl von (konkurrierenden) Erkenntnis- und Wissenschaftstheorien existiert. Die Entwicklung einer einheitlichen Theorie ist dabei ein bisher unerreichtes Ziel geblieben. Schülein und Reitze schreiben in diesem Zusammenhang, die Bandbreite wissenschaftstheoretischer Probleme "lässt sich *überhaupt* nicht in einem einzigen Konzept und nur auf eine Weise darstellen. Die Aufgabe von Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie hat sich als 'mission impossible' herausgestellt." (Schülein und Reitze 2002, S. 27; Hervorhebung im Original).

Insbesondere bei den Sozialwissenschaften stösst die Wissenschaftstheorie rasch an ihre Grenzen. Walter-Busch (1977, S. 225) spricht von einem "anhaltend unreifen Entwicklungsniveau" der Sozialwissenschaften und sieht drei Grundsatzprobleme der Sozialwissenschaften, die letztlich nicht lösbar sind und dazu führen, dass sozialwissenschaftliche Aussagensysteme gezwungenermassen in der empirischen Forschung Begründungsdefizite aufweisen. Die erste Ursache ist das sozialwissenschaftliche Messproblem: Grundbegriffe der Sozialwissenschaften können nicht gleichzeitig allgemeingültig und eindeutig definiert werden, wodurch sie nie die Präzision naturwissenschaftlicher Begriffe erlangen können. Ausserdem können sich Begriffsinhalte im Laufe der Zeit verschieben. Dementsprechend gibt es aber auch keine Messmethoden, welche nicht durch diese Vieldeutigkeit der zu Grunde liegenden Begriffe eingeschränkt werden. Die zweite Ursache ist das sozialwissenschaftliche Erklärungsproblem: Gemäss Walter-Busch (1977, S. 238) besteht dieses Erklärungsproblem darin, "dass in den Sozialwissenschaften weder die Forschungsstrategie der Modellpräzisierung oder diejenige der Ableitung von Allgemeinaussagen aus fachspezifischen Theoriekernen, noch die empiristische Forschungsstrategie der Bildung und Überprüfung von Generalisierungen mittlerer Reichweite zu wirklich erklärungskräftigen und zugleich allgemeingültigen Gesetzeshypothesen geführt hat. Es gibt keine sozialwissenschaftlichen Generalisierungen höchster Stufe, sondern nur solche, die hochgradig relativierbar sind, und / oder solche, deren Realitätsnähe, d. h. deren Erklärungskraft sehr zweifelhaft ist." Das dritte Grundproblem ist schliesslich das Werteproblem, d. h. das Postulat der Wertefreiheit, welches in den Sozialwissenschaften nicht realisiert werden kann.

Wertprämissen bestimmen bereits die Definition von Begriffen und Problemen, die Auswahl von Methoden sowie die Präsentation von Ergebnissen (vgl. Walter-Busch 1977, S. 225 ff.)

Die sozialwissenschaftliche Methodik kann somit nur beschränkt an der sich primär an den Naturwissenschaften orientierenden Wissenschaftstheorie gemessen werden. Letztere deshalb in den Sozialwissenschaften gänzlich zu verwerfen oder als nicht relevant zu betrachten, wäre jedoch verfehlt. Gerade weil die sozialwissenschaftliche Forschung nicht in einer vollständig objektivierten und wertefreien Form durchgeführt werden kann, fällt der grundlegenden wissenschaftstheoretischen Positionierung einer Autorenschaft eine wichtige Transparenzfunktion zu. Sie legt die Art und Weise (insbesondere die Denkweise) offen, mit welcher ein Forscher eine Themenstellung angeht.

Autopoietische Systeme, wie dies menschliches Verhalten und insbesondere Verhalten in wirtschaftlich tätigen Organisationen darstellen, verfügen über eine Komplexität und Vernetzung, die in ihrer Gesamtheit nicht erfasst, geschweige denn bei anwendungsorientierten Entscheiden umfassend berücksichtigt werden können. Die Betriebswirtschaft hat sich daher gezwungenermassen mit Reduktionen und Vereinfachungen zu behelfen, sei dies in Theorien oder der empirischen Forschung. Diese Reduktionen ergeben, dass eine Abbildung der Realität (in ihrer Vielfalt und Komplexität) letztlich nicht möglich ist, sondern maximal eine (vereinfachte) Konstruktion der Realität erreicht werden kann. Diesbezüglich versteht sich der Autor als konstruktivistisch. Bei diesen Konstruktionen ist dabei der Anspruch nicht, dass sie die Realität möglichst gut abbilden, sondern dass sie "funktionieren" (vgl. Kirsch et al. 2007, S. 16). Ob eine in diesem Sinne konstruierte Theorie funktioniert, kann sich dabei nur an der Empirie messen. Hier grenzt sich der Autor aber gegenüber positivistischen Positionen ab und teilt die Auffassung des Kritischen Rationalismus, dass empirische Ergebnisse eine Theorie nicht (oder zumindest nicht letztlich) begründen können, sondern nur falsifizieren (vgl. Popper 1973).

Mit der praxisorientierten Ausrichtung der vorliegenden Arbeit wird auch deutlich, dass der Autor dem Gedankengut des Pragmatismus nahesteht. Diese auf Charles Sanders Peirce (1839-1914) und William James (1842-1910) zurückgehende Denkrichtung geht im Kern davon aus, dass jene Erkenntnisse wahr sind, welche sich als nützlich

erweisen (vgl. Schülein und Reitze 2002, S. 172; Dürr 1999, S. 8–10). Für eine praxisorientierte Arbeit im Personalmanagement, in denen absolute Wahrheiten aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas wohl nicht auszumachen sind, bietet der Pragmatismus eine willkommene Fokussierung auf den eigentlichen Nutzen, welcher durch die Erkenntnisse erlangt werden kann.

2. Begriffliche Grundlagen

Im nachfolgenden Abschnitt werden die für die vorliegende Arbeit zentralen Begriffe bzgl. ihrer Verwendung und Definition in der Literatur untersucht. Dabei können Definitionen nicht falsch oder richtig sein, sondern lediglich einem Untersuchungsziel mehr oder weniger angemessen dienen (vgl. Bänsch und Alewell 2009, S. 19). In diesem Sinne nimmt der Autor pro Begriff jeweils eine für dieses Forschungsvorhaben zweckmässige Definition vor.

2.1 Human Resources (HR)

Der Begriff der „Human Resources“ wurde ursprünglich eher soziologisch im Kontext der Bevölkerungsentwicklung verwendet (siehe z. B. Milbank Memorial Fund 1949). Merriam-Webster datiert die erste Verwendung des Begriffs ohne Angabe der entsprechenden Quelle auf das Jahr 1915¹. Obwohl frühere Verwendungen nicht ausgeschlossen werden können, dürfte eine der ersten Verwendungen des Begriffs im Kontext der Unternehmensführung bei Likert und Seashore (1955) zu finden sein.

In seiner Verwendung treten unterschiedliche Bedeutungsinhalte an den Tag. Einerseits wird mit „Human Resources“ (kurz HR) häufig die institutionalisierte Personalfunktion innerhalb einer Unternehmung (im Sinne der Personalabteilung) bezeichnet. Andererseits werden mit den „Human Resources“ aber auch regelmässig die Mitarbeitenden selber, d. h. die vorhandenen Personalressourcen bezeichnet. Hierfür kommt in jüngerer Zeit regelmässig auch der Begriff „Human Capital“ zur Anwendung, unter dem die Summe des Wissens, der Kompetenzen und der Fähigkeiten aller Mitarbeitenden verstanden werden (Armstrong 2009, S. 66). Und schliesslich wird mit Human Resources oder HR auch häufig die Gesamtheit aller personalwirtschaftlichen Tätigkeiten beschrieben (unabhängig davon, ob sie durch HR-Fachspezialisten, durch Linienvorgesetzte, durch Mitarbeitende oder andere Akteure wahrgenommen werden). Letzterer Bedeutungsinhalt wird an dieser Stelle als Synonym zu Human Resource Management betrachtet werden.

Wo im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht explizit zwischen HRM als Funktion oder Tätigkeit und HR als Institution (i. S. d. Personalabteilung) unterschieden wird, werden HR und HRM synonym verwendet. Dadurch wird dem Umstand Rechnung getragen,

¹ <http://www.merriam-webster.com/dictionary/human%2Bresources>; Zugriff am 23.10.2017

dass in der englischsprachigen Literatur die Unterscheidung zwischen HR und HRM in der Regel nicht gemacht wird (vgl. Ausführungen im Abschnitt 2.3.)

2.2 Human Resource Management (HRM)

Waren während langer Zeit eher die Begriffe „personnel administration“ sowie „personnel management“ gebräuchlich für die Personalwirtschaft, hat sich in den 80er-Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts der Begriff des „Human Resource Managements“ etabliert. Obwohl bereits Likert und Seashore (1955) vom „Management of Human Resources“ gesprochen haben, lassen sich als erste Verwendungen des Begriffs „Human Resource(s) Management“ die Publikationen von Mills (1970) (mit „s“) und von Charles (1972) (ohne „s“) angeben. Bis heute sind beide Varianten gebräuchlich, wobei die Schreibweise im Singular häufiger ist. Ein inhaltlicher Unterschied ist dem Verfasser nicht bekannt.

Gegen Ende der 70er-Jahre und in den frühen 80er-Jahren wird der Begriff häufiger verwendet (Legge 1978; Alpaender 1982; Ross 1981; Tichy et al. 1982). Während einige Autoren wohl lediglich einen moderner klingenden Begriff wählen wollen, gibt es früh auch solche, die den Begriffe ganz bewusst von früheren Begriffen abgrenzen (vgl. Guest 1987, S. 505 f.). Der Begriff des „personnel managements“ hatte noch einen starken Fokus auf die Personaladministration sowie die Sozialpartnerschaft (labour relations). Darauf wird an dieser Stelle aber nicht weiter eingegangen. Für eine übersichtliche Gegenüberstellung von personnel management und HRM sei auf Guest (1987, S. 507) verwiesen. Die deutschen Übersetzungen des Personalmanagements sowie der Personalwirtschaft werden in der vorliegenden Arbeit als Synonyme verwendet zu Human Resource Management.

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen des Begriffs „Human Resource Management“. Nachfolgend wird eine Auswahl davon vorgestellt.

“Human resource management involves all management decisions and action that affect the nature of the relationship between the organization and its employees – its human resources.” (Beer et al. 1984, S. 1)

„HRM comprises a set of policies designed to maximize organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.” (Guest 1987, S. 503)

“Human resource management is a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed

and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques.” (Storey 1995)

“The management of work and people towards desired ends.” (Boxall et al. 2007)

“HRM is concerned with how organizations manage their workforce” (Grimshaw und Rubery 2007)

“Human resource management (HRM) is a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations.” (Armstrong 2009, S. 4)

“Designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals.” (Mathis und Jackson 2011, S. 4)

Für den Zweck der vorliegenden Arbeit wird in Anlehnung an diese Autoren die folgende Definition formuliert:

Definition Human Resource Management

Unter Human Resource Management werden alle Aktivitäten verstanden, welche dem Zweck der Steuerung und der Entwicklung des Humankapitals einer Organisation dienen.

Als Präzisierung für den verwendeten Begriff des Humankapitals wird unter leichter Abwandlung der Formulierung von Mathis und Jackson (2011, S. 5) folgende Definition gewählt:

Definition Humankapital

Das Humankapital besteht aus der Summe der für eine Organisation nutzbaren folgenden Elemente: das Wissen, die Kompetenzen, die Fähigkeiten, die Motivation sowie die Beziehungen aller Mitarbeitenden.

2.3 Praktiken des Human Resource Managements (HR-Praktiken)

Der Ausdruck „Praktiken des Human Resource Managements“ oder kurz „HR-Praktiken“ (Singular: HR-Praktik) wird im Rahmen dieser Arbeit als Pendant verstanden zum in der englischen Literatur verwendeten Begriff der „HR Practice(s)“. Im deutschen Sprachgebrauch ist zu unterscheiden zwischen Praxis (plural: Praxen) und Praktik

(plural: Praktiken). Für beide Begriffe wird in der englischen Literatur der Begriff „practice“ verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „Praxis“ dort verwendet, wo es als Gegenstück zur Theorie um eine praktische Anwendung geht (im Sinne von Theorie und Praxis, Praxisorientierung etc.). Der Begriff „Praktik“ wird verwendet, um konkrete Verfahrensweisen, Methoden oder Vorgehen zu beschreiben.² Diese Präzisierung wird als bedeutsam erachtet, da im Englischen der Begriff der „practice“ ein sehr breites inhaltliches Spektrum abdeckt, was der Klarheit des Begriffs der „HR practice“ aus Sicht des Verfassers wenig zuträglich ist.

Zahlreiche Publikationen arbeiten mit dem Konstrukt der „HR Practice“ im Sinne einer HR-Praktik, sei es als Theoriebaustein (z. B. Wright und Snell 1998; Wood und Menezes 2008; Adeleye 2011), als operationalisiertes Konstrukt in der empirischen Forschung (z. B. Huselid 1995; MacDuffie 1995; Collins und Clark 2003; Guest und Conway 2011) oder im Rahmen von Literaturreviews (z. B. Wright und Boswell 2002; Boselie et al. 2005; Paauwe 2009). Der Begriff ist insbesondere auch Teil des theoretischen Konstrukts der „Best Practice“ (vgl. Abschnitt 3.2). Es handelt sich bei den HR-Praktiken somit um einen sehr elementaren und häufig verwendeten Begriff in der betriebswirtschaftlichen Forschung zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg. Der Begriff der HR-Praktiken wird – nach obiger Betrachtung seiner Bedeutung eher überraschend – in den meisten Publikationen nicht explizit definiert. Daraus könnte geschlossen werden, es handle sich hier um einen innerhalb der Forschungsgemeinde allgemein vereinbarten und klaren Begriff, der keiner besonderen Definition bedarf. Das Gegenteil ist allerdings der Fall. Bereits 1996 identifizierten dazu Becker und Gerhart (1996, S. 793) wesentlichen Klärungsbedarf:

„We noted previously that researchers do not necessarily focus on the same HR practices when studying HR systems and their links with organizational performance [...]. These differences make it more difficult to cumulate findings. Even when the same HR practices are included in different studies, researchers may still use different measures, further hindering efforts to cumulate findings. [...] it may be time for researchers to focus more on standardization and replication in measuring HR.”

² Duden online (www.duden.de, Zugriff am 14.10.2017) definiert die „Praxis“ als „a. Aufführung, Anwendung von Gedanken, Vorstellungen, Theorien o. Ä. in der Wirklichkeit“ und „b. bestimmte Art und Weise, etwas zu tun, zu handhaben“. Der Begriff „Praktik“ wird definiert als „bestimmte Art der Ausübung, Handhabung; Verfahrensweise, [...] Methode, [...] Vorgehen“

Erschwerend kommt hinzu, dass für den Begriffsinhalt der HR-Praktiken teilweise auch andere Ausdrücke verwendet werden. Dazu gehören beispielsweise in der englischsprachigen Literatur die folgenden: HR practice, HR policy, HR system, HR decision, HR activity, HR technique, HR intervention, HR architecture, HR program sowie HR strategy.

2.3.1 Entstehung und Verbreitung

Um das Verständnis zur heutigen Bedeutung des Begriffes der (HR-)Praktiken sowie dessen Begriffsinhalt zu vertiefen, wird nachfolgend erläutert, wie dieser Begriff entstanden ist und sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung verbreitet hat. Vereinfacht lässt sich feststellen, dass der Begriff dabei drei sich teilweise überlappende Phasen durchlaufen hat:

- Phase 1: Punktuelle Verwendung als Alltagsbegriff (Ende 70er bis Anfang 90er Jahre)
- Phase 2: Ansätze zur Systematisierung (Ende 80er bis 1995)
- Phase 3: Breite Verwendung als undefinierter Fachbegriff (1995 bis heute)

Diese drei Phasen werden nachfolgend detailliert dargelegt.

2.3.1.1 Phase 1: Punktuelle Verwendung als Alltagsbegriff

Der Begriff der „Praktiken“ wird in einer ersten Phase erst vereinzelt und ausschliesslich als beiläufiger Alltagsbegriff verwendet, ohne Erklärungen oder gar Ansätze von Definitionen. Dabei werden noch unterschiedliche Begriffe vorangestellt, wie z. B. „personnel“, „employment“, „labor“ sowie bereits vereinzelt „HR“ resp. „human resources“. Eine erste Verwendung findet sich bei Meyer und Rowan (1977), die in ihrer Publikation beiläufig von „organizational practices“, „employment practices“ sowie „hiring practices“ sprechen. Dimick und Murray (1978) sprechen von „personnel policies and practices“. Dabei werden „policies“ und „practices“ praktisch synonym verwendet - zumindest werden sie nicht voneinander abgegrenzt. Der Begriff der „labor relations practices“ findet sich bei Hamill (1983). Bei Miles und Snow (1984) taucht erstmalig der Begriff der „human resource practices“ auf, den sie beiläufig und ergänzend zum Begriff der „job-enrichment practices“ verwenden. Russell et al. (1985) sprechen von „personnel practices such as training“. Guzzo et al. (1985) behandeln in ihrem Beitrag primär „programs“, benennen dabei deren Bestandteile aber mit dem Begriff „practices“.

Hier findet sich erstmalig der Gedanke, dass Praktiken einen Teil eines grösseren Elements wie eben eines Programms (oder später häufiger eines Systems) darstellen können. In der zweiten Hälfte der 80er-Jahre wird der Begriff nur sehr vereinzelt verwendet. Zu finden sind beispielsweise „promotional practices“ bei Kerr und Slocum (1987), „human resource management practices“, „pay practices“ sowie „compensation practices“ bei Balkin und Gomez-Mejia (1987), „HR practices“ in Kombination mit „HR activities“ bei Tsui (1987), „organizational / employment / management / career system / human resource practices“ im Beitrag von Sonnenfeld und Peiperl (1988) oder schliesslich die synonyme Verwendung von „HR practices“ und „HR policies“ bei Bamberger et al. (1989). Spätere analoge Verwendungen finden sich bei Rynes und Barber (1990), Gerhart und Milkovich (1990), Tsui (1990) sowie bei Guest und Peccei (1994).

2.3.1.2 Phase 2: Erste Ansätze einer Systematisierung / Definition

Während die meisten Autoren den Begriff der „HR-Praktiken“ oder anderer Kombinationen von „Praktiken“ im Kontext des Human Resource Managements in den 80er-Jahren lediglich als undefinierten Alltagsbegriff verwenden, beginnen gegen Ende des Jahrzehnts einige wenige Autoren, allen voran Susan Schuler und Randall Jackson, mit der erstmaligen Verwendung des Konstrukts von „HR-Praktiken“ in operationalisierter Form im Rahmen empirischer Studien und setzen sich auch auf einer theoretisch-konzeptionellen Ebene mit dem Begriff auseinander. Schuler und Jackson (1987a) sind die ersten Autoren, welche den Begriff der „human resource management practices“ in den Titel einer Arbeit integrieren und dessen Kurzform der „HRM practices“ innerhalb des Beitrags breit verwenden. Obwohl sie den Begriff nicht definieren, erstellen und verwenden sie in ihrer empirischen Studie eine Liste von Items, um den Anteil von Mitarbeitenden zu erheben, welche von einer bestimmten HR-Praktik betroffen sind. Zusätzlich zu diesem kaum beachteten Artikel publizieren Schuler und Jackson (1987b) im selben Jahr einen weiteren Artikel, der in der späteren Forschung weit mehr Beachtung findet³. In diesem theoretischen Beitrag schlagen die Autoren eine Typologie von HR-Praktiken vor (ohne das „M“ bei HRM des erstgenannten Artikels). Dabei führen sie aus, dass HR-Praktiken zu einer von fünf Typen gehören, nämlich planning, staffing, appraising, compensating sowie training and development

³ Während erstgenannter der beiden Artikel in Google Scholar (per März 2017) lediglich 16 Zitierungen aufweist, wurde der zweitgenannte über 2'500 mal zitiert.

(1987b, S. 211). Sie beschreiben ausserdem pro Typ verschiedene zweidimensionale Skalen (z. B. kurzfristig versus langfristig oder formell versus informell), auf denen sich die aus HR-Praktiken zusammengesetzten „hr practice menus“ befinden können (1987b, S. 212).

Während die genannten Autoren in den ersten beiden Artikeln die beiden Begriffe „HRM practices“ resp. „HR practices“ verwenden (ohne sie voneinander abzugrenzen), verwerfen sie diesen in einem zwei Jahre später publizierten Beitrag eher überraschend und sprechen konsequent von „personnel practices“, allerdings wiederum ohne den Begriff zu definieren (Jackson et al. 1989).

Drei Jahre später datiert eine Publikation von Schuler (1992), dieses Mal ohne den Co-Autor Jackson, in welcher die Autorin das sogenannte „5P-Modell“ entwickelt. Dieses besagt, dass unter dem Oberbegriff der „HR activities“ fünf verschiedene Elemente zu finden sind: neben den HR Praktiken sind dies die HR-Philosophie (Synonyme: HR-Werte sowie Kultur), die HR-Politiken (policies), HR-Programme (Synonym: HR-Strategie) sowie die HR-Prozesse. Eine präzise Definition des Begriffs der HR-Praktiken fehlt aber erneut und die Erklärung der Autorin lässt bzgl. der eigentlichen Bedeutung des Begriffs einige Fragen offen. Sie verlinkt die HR-Praktiken relativ vage zu verschiedenen Rollen, welche Individuen in Unternehmen wahrnehmen können (leadership, managerial and operational role). Schuler führt dazu aus:

“HR practices can be developed to cue and reinforce role performance. While many HR practices are used in organizations without regard to organizational strategy, some practices tie role behavior directly to strategic needs.” (Schuler 1992, S. 26)

Die Autorin deutet somit den Zweck von HR-Praktiken (cue and reinforce role performance) an und die Möglichkeit, dass es eine Verbindung zur strategischen Ausrichtung gibt. Der Zusammenhang zu den übrigen vier Begriffen wird ebenfalls mit einigen Bemerkungen angedeutet. So schreibt die Autoren, HR Politiken (der Begriff als solcher bleibt undefiniert) würden die Basis bilden für die Entwicklung von HR-Praktiken (S. 23) und HR-Praktiken seien eine Komponente von HR-Strategien (= HR-Programme) (S. 25). Im Ergebnis liefert der Beitrag lediglich punktuelle Ansätze einer Definition von HR-Praktiken (sowie der anderen Begriffe), der zentrale Beitrag ist aber ein Vorschlag zur Einordnung der 5P's als Unterbegriffe des Oberbegriffs „HR-Aktivitäten“.

Wiederum drei Jahre später schlagen Jackson und Schuler (1995, S. 238) – ohne explizite Erwähnung des 5P-Modells von Schuler – eine reduzierte Variante der Begriffsgliederung vor, in welcher sie dem Oberbegriff des HRM die drei Elemente HR-Philosophie, HR-Programme und HR-Praktiken zuweisen. Diese drei Elemente bilden ausserdem gemeinsam ein (HR-)System.

Eine zweite Gruppe von Autoren setzt sich anfangs der 90er-Jahre ebenfalls auf theoretisch-konzeptioneller Ebene mit dem Begriff der „HR-Praktiken“ auseinander. Wright et al. (1994) diskutieren dabei den Einfluss des HR auf nachhaltige Wettbewerbsvorteile. In diesen Zusammenhang stellen sie die Rolle des Konstrukts der HR-Praktiken und halten dazu einleitend fest:

“As we will show, the discussion of human resources as a source of sustained competitive advantage has been dominated by a perspective focusing on HR *practices*, and this discussion, while practically useful, is theoretically deficient.” (Wright et al. 1994, S. 302, Hervorhebung im Original)

Wright et al. (1994) kritisieren, die bisherige Literatur habe mit dem praxisorientierten Fokus auf die HR-Praktiken (zu beachten an dieser Stelle der Unterschied zwischen Praxis und Praktik) zwar konkrete Empfehlungen generiert, sei aber aus theoretischer Sicht unzulänglich (S. 317). In ihrem Beitrag versuchen die Autoren diese Lücke zu schliessen, indem sie festhalten, HR-Praktiken als solche würden nicht direkt zu einem Wettbewerbsvorteil führen, sondern lediglich indirekt über den Einfluss auf das Humankapital (human capital pool) sowie das Verhalten der Mitarbeitenden (human resource behavior) einen Beitrag dazu leisten. Diesen Zusammenhang stellen sie in einem „model of human resources as a source of sustained competitive advantage“ dar (S. 318). Sie begründen ihren Vorschlag wie folgt (und leisten dabei auch einen Beitrag zur Charakterisierung des Konstrukts der HR-Praktiken):

“Clearly, HR practices can be valuable (e.g., the value from HR programmes as demonstrated in utility analysis models). However, it is virtually impossible for HR practices to be rare, inimitable and non-substitutable. [...]. Thus, HR practices, in and of themselves, have little potential for being a source of sustained competitive advantage.” (Wright et al. 1994, S. 318)

Die Beiträge dieser beiden Autorengruppen bleiben bis Mitte der 90er-Jahre nach Wissen des Verfassers der vorliegenden Arbeit die einzigen nennenswerten konzeptionell-theoretischen Ansätze zum Begriff der HR-Praktiken. Sie zeigen aber, dass in dieser

Zeit erkannt wurde, dass der Begriff nicht länger nur als Alltagsbegriff verwendet werden kann, sondern als Fachbegriff einer Definition und theoretischen Einordnung bedarf.

2.3.1.3 Phase 3: Breite Verwendung als undefinierter Fachbegriff

Der Start der dritten Phase zur Verbreitung des Begriffs der HR-Praktiken lässt sich örtlich an den nur eine gute Autostunde voneinander gelegenen Universitäten von Pennsylvania sowie der Rutgers Universität in New Jersey lokalisieren. An diesen beiden Universitäten werden 1995 jene beiden Beiträge publiziert, welche die Forschung des Einflusses des HRM auf den Unternehmenserfolg am stärksten geprägt haben und am häufigsten zitiert wurden. Der am zweithäufigsten zitierte Artikel (rund 4'500 Zitierungen gemäss Google Scholar per März 2017) wurde im Januar 1995 von MacDuffie publiziert. 5 Monate später folgt jener Artikel, der mit über 9'600 Zitierungen gar mehr als die doppelte Anzahl aufweist. Aufgrund der hohen Bedeutung des Artikels von MacDuffie soll dieser hier nicht unerwähnt bleiben, für den Begriff der HR-Practices entscheidend war aber der Beitrag von Huselid, so dass Juni 1995 als Start der dritten Phase angegeben werden kann. Nicht nur hat dieser vielfach zitierte Artikel wegen der prominenten Platzierung des Begriffs im Titel (The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance) dem Begriff einen neuen Stellenwert gegeben, sondern – was nach Einschätzung des Verfassers viel gewichtiger ist – Huselid hat die bisherige Forschung in seinem Rückblick auf die bisherige Empirie als „Research on the impact of HRM practices on organizational productivity“ betitelt (Huselid 1995, S. 639). Im betreffenden Abschnitt führt er eine ganze Serie von früheren Publikationen auf, welche zum Thema HRM practices veröffentlicht haben sollen. Dabei fällt aber auf, dass von den genannten Beiträgen nur in zwei Werken, nämlich in jenen von Gerhart und Milkovich (1992) und von Guzzo et al. (1985), die Autoren selber den Begriff „practices“ verwenden. Alle übrigen Autoren, welche Huselid dem Forschungsthema der HRM-Praktiken zuweist, verwenden diesen Begriff selber nicht (Brown und Medoff 1978; Schuster 1983; Katz et al. 1983; Katz et al. 1985; Holzer 1987; Cutcher-Gershenfeld 1991; Bartel 1994). Die genannten Autoren verwenden vielmehr statt dem Begriff der Praktiken jene von „programs“ (Schuster 1983; Bartel 1994), „policies“ (Bartel 1994) und „procedures“ (Holzer 1987).

Zum Vergleich: MacDuffie (1995) verwendet zwar in seinem Beitrag ebenfalls mehrfach den Begriff der „HR practices“, fokussiert aber inhaltlich auf „HR bundles“, also auf die Zusammensetzung mehrerer Praktiken zu einem in sich stimmigen Bündel oder Set. In seinem eigenen Rückblick auf die bisherige Empirie verwendet MacDuffie aber die Formulierung „past industrial relations research“ (S. 198). Er verwendet somit im Gegensatz zu Huselid einen Begriff der einerseits zum Zeitpunkt der Publikation bereits klar als Fachbegriff (im Gegensatz zu einem undefinierten Alltagsbegriff) geprägt ist und der auch von den von ihm zitierten Autoren selber verwendet wird. So ordnen sich z. B. Katz et al. (1983, S. S. 3) selber in das Forschungsfeld der „industrial relations“ ein.

Den weitreichenden Einfluss von Huselid auf die spätere Forschung formuliert Kaufman (2010) wie folgt:

“Many dozens of articles and books devoted to SHRM and the HRM-firm performance relationship have subsequently appeared. Of these, by nearly every account [...] the most influential and pioneering is Mark Huselid's article in The Academy of Management Journal (1995).” (Kaufman 2010, S. 287, Hervorhebung im Original)

Der Beitrag von Huselid (1995) hatte nach Einschätzung des Verfassers der vorliegenden Arbeit drei wesentliche Auswirkungen. Erstens verwendet der Autor den Begriff der „practices“ synonym zu den Begriffen „policies“, „programs“ und „procedures“, was den unter Phase 2 geschilderten Versuchen zu einer präziseren Begriffsabgrenzung entgegenläuft. Zweitens qualifiziert Huselid die von ihm wiedergegebenen Werke nachträglich als Forschung zu „HRM practices“, so dass diesem Begriff eine gewisse universelle Bedeutung im Themenfeld zukommt. Da drittens Huselid selber gleichzeitig aber für den Begriff der HRM practices keinerlei Definition vornimmt, bestätigt er die bereits vorherrschende Tendenz, diesen Begriff als selbsterklärend zu verwenden. Aufgrund der enorm breiten Verwendung seines Beitrags als Quelle späterer Forschungsarbeiten ist zu vermuten, dass diese Aspekte einen beträchtlichen und unter dem hier vorgenommenen Gesichtspunkt eher negativen Einfluss auf die spätere Verwendung des Begriffs der HR-Praktiken ausgeübt haben.

Mit den Arbeiten von MacDuffie (1995) und Huselid (1995) beginnt ein eigentlicher Boom der Forschung zum Einfluss des HR auf den Unternehmenserfolg und es lässt sich eine massive Zunahme von Publikationen zum Thema beobachten. So führen beispielsweise Boselie et al. (2005) in ihrem Review einhundert empirische Studien

auf, welche zwischen 1995 und 2003 publiziert wurden (und finden demgegenüber nur 4 Studien aus dem Jahre 1994). Kaufman (2010, S. 286) bezeichnet dieses Forschungsfeld als „[t]he most exciting and fastest-growing area of research in human resource management (HRM) since the mid-1990s“. Eine umfassendere Darlegung des Stands der empirischen Forschung folgt im Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit.

An dieser Stelle festzuhalten ist, dass in den empirischen Studien dieser Jahre ein breites Sammelsurium an Begriffen für HR-Praktiken verwendet wird und somit die begriffliche Unschärfe von Huselid (1995) in der Folge eher noch zunimmt. Obwohl der Begriff „practice“ definitiv zum Fachbegriff wird, bleibt er weitgehend undefiniert.⁴ In welcher Vielfalt er vorkommt, zeigt nachfolgende Aufstellung. Unter den genannten Studien von Boselie et al. (2005) finden sich 39 Studien, die den Begriff im Titel aufführen, allerdings in den verschiedensten Begriffskonstellationen, wie folgende Liste zeigt: human resource management practices, hrn practices, human resource practices, hr practices, employment practices, management practices, high-performance work practices, high performance management practices, high commitment human resource practices, strategic human resource practices, work practices, high-involvement work practices, people management practices sowie employer's manpower and skills practices. Unter Berücksichtigung der teilweise synonymen Verwendung von Begriffen wie HR policy, HR system, HR decision, HR activity, HR technique, HR intervention, HR architecture, HR program usw. muss bzgl. des Konstrukts der Praktiken des Human Resource Managements von einem wirren Durcheinander verschiedenster Begriffe und Begriffsinhalte gesprochen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Begriff der „Praktiken“ des Human Resource Managements nach anfänglicher Verwendung als Alltagsbegriff als wissenschaftlicher Fachbegriff breite Verwendung gefunden hat, jedoch ohne dass auch nur annähernd ein gemeinsames Verständnis darüber bestehen würde, was eine Praktik ist und wie eine solche zu definieren ist. Dies legt die Vermutung nahe, dass

⁴ Eine Prüfung der acht gemäss Google Scholar unabhängig des Publikationszeitpunkts am häufigsten zitierten empirischen Studien zum Thema Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg zeigt, dass der Begriff der „practice“ von allen Autoren verwendet wird, dass er zudem regelmässig sogar Teil von Hypothesenformulierungen ist, dass er gleichzeitig aber von keinem einzigen Autor definiert wird – wenn man von einer Beschreibung der Items zur empirischen Erhebung der HR-Praktiken absieht. In absteigender Reihenfolge der Anzahl Zitierungen sind dies die folgenden Publikationen: Huselid 1995; MacDuffie 1995; Delery und Doty 1996; Arthur 1992; Becker und Gerhart 1996; Ichniowski und Shaw 1997; Delaney und Huselid 1996; Snell und Youndt 1995.

eine Metaanalyse entsprechender empirischer Ergebnisse als ein Vermischen von Äpfeln und Birnen praktisch unmöglich zu einem schlüssigen Gesamtbild führen kann.

2.3.2 Existierende Definitionen

Explizite Definitionen des Begriffs der HR-Praktiken finden sich in der Literatur einige wenige. Nachfolgend sind davon einzelne im Original aufgeführt:

„[A]n HR system brings together HR philosophies that describe the overarching values and guiding principles adopted in managing people, HR strategies that define the direction in which HRM intends to go, HR policies that provide guidelines defining these values, principles and the strategies should be applied and implemented in specific areas of HRM, HR processes that comprise the formal procedures and methods used to put HR strategic plans and policies into effect, linked **HR practices** that consist of the **approaches used in managing people**, and HR programmes that enable HR strategies, policies and practices to be implemented according to plan.“ (Armstrong 2009, S. 11 f., Hervorhebung durch den Verfasser)

“HR policies represent the firm or business unit’s stated intention about the kinds of HR programs, processes, and techniques that should be carried out in the organization. **HR practices** consist of the **actual programs, processes and techniques** that actually get operationalized in the unit.“ (Wright und Boswell 2002, S. 263 f., Hervorhebung durch den Verfasser)

In measuring HRM, it is vital to distinguish between policies and practices [...]. The former is the organisation’s stated intentions regarding its various ‘employee management activities’. The latter are the **actual, functioning, observable activities, as experienced by employees**. [...] An **HRM practice** can be measured in three ways: by its **presence** [ie a dichotomous scale for whether it is actually in effect ‘yes’ or ‘no’], by its **coverage** (ie a continuous scale for the proportion of the workforce covered by it) or by its **intensity** (ie a continuous scale for the degree to which an individual employee is exposed to the practice or policy).“ (Boselie et al. 2005, S. 74, Hervorhebung durch den Verfasser)

Boselie et al. (2005) ergänzen im selben Artikel, dass „employee management activities“ unterteilt werden können in „practices“ einerseits und „techniques“ andererseits. Sie nennen Mitarbeiterselektion als ein Beispiel einer Praktik und das Bewerbungsgespräch sowie ein Assessment Center als Beispiele von Techniken. (S. 72)

Anhand der drei aufgeführten Definitionen wird ersichtlich, dass insbesondere im Verhältnis zu anderen Begriffen wie Techniken oder Politiken die Abgrenzung nicht einheitlich erfolgt. Dennoch enthalten die existierenden Definitionen einige wertvolle Elemente, wie z. B. dass Praktiken von Mitarbeitenden erlebt werden oder dass sie an-

hand Präsenz, Deckungsgrad und Intensität gemessen werden können. Die Definitionen werden aber für die vorliegende Arbeit als nicht hinreichend erachtet, so dass im nachfolgenden Abschnitt eine eigene Definition vorgenommen wird.

2.3.3 Definition im Rahmen dieser Arbeit

Bei der Definition des Begriffs der „Praktiken des Human Resource Managements“ sind die beiden Elemente der „Praktiken“ sowie des „Human Resource Management“ zu definieren. Zweiteres wird nach dem im Abschnitt 2.2 Ausgeführten als ausreichend präzise definiert betrachtet. Klärungsbedarf verbleibt bezüglich der Praktiken.

Mit „Definieren“ ist die Bildung von Begriffen gemeint, indem Worte und Vorstellungsinhalte miteinander verbunden werden. Unter Vorstellungsinhalten werden dabei Merkmale, Kombinationen von Merkmalen sowie Beziehungen zwischen Merkmalen verstanden (vgl. Astleitner 2011, S. 128).

In einem ersten Schritt wird eine Auswahl jener Ausdrücke dargelegt, welche aufgrund der betrachteten Literatur bei der Definition von Praktiken möglicherweise zu beachten sind. Es handelt sich dabei um Ausdrücke, die von verschiedenen Autoren entweder zur Beschreibung oder Abgrenzung von Praktiken verwendet werden oder die selber wiederum mittels Praktiken erklärt werden. Das Ergebnis wird durch Abb. 1 dargestellt.

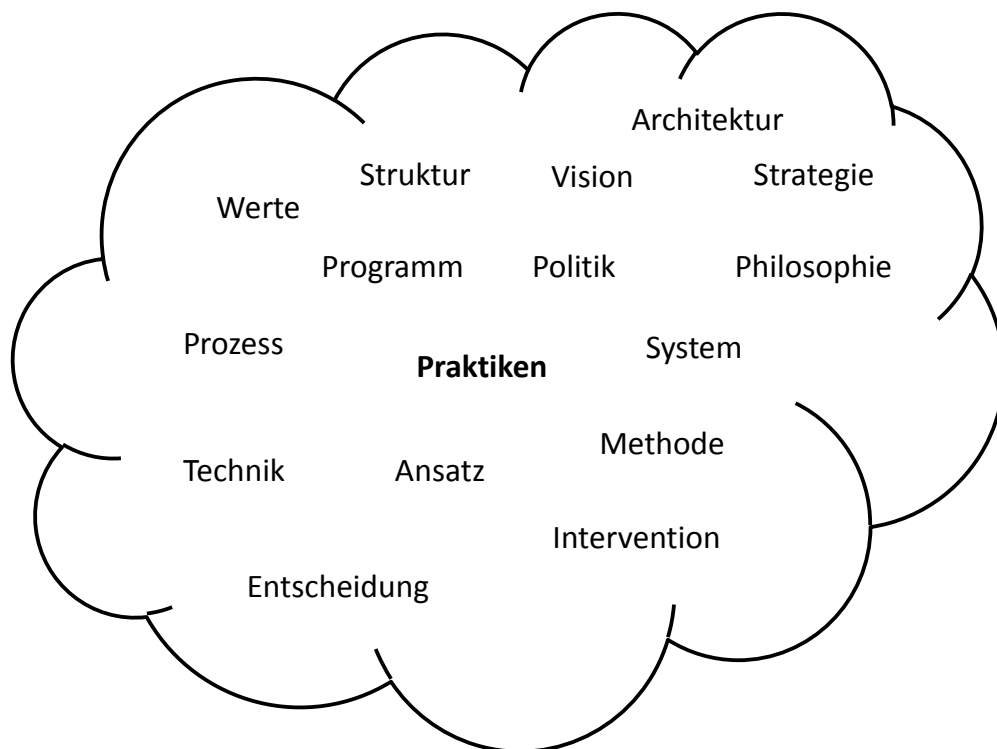


Abb. 1: Ausdrücke im Zusammenhang mit HR-Praktiken

Im zweiten Schritt werden die verschiedenen begriffsdefinitorischen Bausteine aufgeführt und beschrieben. Diese werden anschliessend beim dritten Schritt - der Kurzformulierung der eigentlichen Definition – als Grundlage dienen. Dabei ist zu wiederholen, dass nachfolgende begriffsdefinitorischen Komponenten sowie die Definition als Ganzes keinen Anspruch auf Richtigkeit oder Vollständigkeit aufweisen, sondern lediglich dem Anspruch des Untersuchungsgegenstands und –zwecks zu genügen haben (vgl. einleitende Bemerkungen zum aktuellen Kapitel.)

Begriffsdefinitorische Komponenten (Merkmale)	Ausführung
Aktivität	Eine HR-Praktik muss eine Aktivität oder Tätigkeit darstellen. Es kann sich dabei um Methoden, Techniken, Ansätze oder Ähnliches handeln. Ohne einen <i>handelnden</i> Charakter wird etwas nicht als HR-Praktik betrachtet. So wird beispielsweise die Tatsache einer alternden Unternehmensdemographie nicht als HR-Praktik betrachtet, da sie keine Aktivität darstellt. Das reine „Haben“ von überdurchschnittlich alten Mitarbeitenden oder das „Altern-lassen“ gelten nicht als Aktivität. Das gezielte Rekrutieren von Mitarbeitenden einer bestimmten Altersklasse hingegen wäre eine Aktivität und als solches potenziell eine HR-Praktik.
Human Resource Management	Die Aktivität muss thematisch dem Feld des Human Resource Managements zugeordnet werden können. Was zum HRM gezählt wird, richtet sich dabei nach der Definition gemäss Abschnitt 2.2.
Akteur innerhalb einer Organisation	Eine Aktivität kann nur dann als HR-Praktik betrachtet werden, wenn der Akteur innerhalb einer Organisation oder Unternehmung im weiteren Sinne (private oder öffentliche Organisationen inkl. Nonprofit-Organisationen und Konzernstrukturen) anzusiedeln ist. Dabei kann es sich um die Eigentümer, das Management, einzelne Führungskräfte, Mitarbeitende oder um externe Mitarbeitende wie Berater handeln, die innerhalb der Organisation aktiv werden. Ob es sich um Mitarbeitende des HR im Sinne der Personalabteilung (organisatorisch) handelt, ist nicht von Bedeutung. Es wird somit im Rahmen dieser Arbeit nicht als HR-Praktik erachtet, wenn z. B. auf politischer Ebene beschlossen wird, das Rentenalter zu erhöhen oder die gesetzliche Wochenhöchst Arbeitszeit zu senken. Dieselbe Aktivität kann hingegen durchaus eine HR-Praktik sein, wenn eine einzelne Unternehmung diesen Entscheid trifft (z. B. im Rahmen von GAV-Verhandlungen).

Begriffsdefinitorische Komponenten (Merkmale)	Ausführung
Optionalität	Ein Akteur muss nach betriebswirtschaftlichen Massstäben realistischweise die Möglichkeit haben, sich für oder gegen eine HR-Praktik zu entscheiden. Damit werden für die Unternehmung zwingende Aktivitäten (Muss-Aktivitäten) nicht zu den HR-Praktiken gezählt. So ist es zwar theoretisch möglich, auf die Auszahlung des Lohnes an die Mitarbeitenden zu verzichten, aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist dies aber keine echte Option. Somit gilt die Zahlung des Lohnes nicht als HR-Praktik. Hingegen ist es eine HR-Praktik, eine leistungsabhängige Lohnkomponente oder einen Bonus auszurichten.
Alternative	Zu jeder HR-Praktik muss es eine andere, alternative HR-Praktik geben. Nach betriebswirtschaftlichen Massstäben im Allgemeinen alternativlose Aktivitäten gelten nicht als HR-Praktik. So sind z. B. „Personalbeschaffung“ oder „Rekrutierung“ keine HR-Praktiken, da es <i>im Allgemeinen</i> dazu keine Alternative gibt, wenn eine Unternehmung über Mitarbeitende verfügen soll. Das <i>im konkreten Einzelfall</i> eine vakante Stelle gestrichen oder der Bedarf durch Personalentwicklung gedeckt wird, bleibt natürlich vorbehalten. Diese Aktivitäten wären übrigens auch unter dem Gesichtspunkt der Optionalität nicht als HR-Praktiken zu betrachten.
Entscheid	Optionalität und Alternative führen dazu, dass eine HR-Praktik bei mindestens einer Person innerhalb der Organisation eines formellen oder informellen, bewussten oder unbewussten Entscheides bedarf zu deren Einsatz.
Anwendung in der Praxis	Eine Aktivität gilt nur dann als HR-Praktik, wenn sie in der Praxis zur Anwendung kommt. ⁵ Dieses Kriterium hat zur Konsequenz, dass z. B. das Gestalten und Bereitstellen eines Formulars für ein Mitarbeitendengespräch noch keine HR-Praktik darstellt. Erst die Anwendung dieses Formulars von mindestens einem Vorgesetzten und einem Mitarbeitenden begründet die HR-Praktik. Konzepte und Instrumente müssen somit implementiert und genutzt werden, bevor von einer HR-Praktik gesprochen wird.

⁵ Zur Unterscheidung zwischen Praktik und Praxis siehe Abschnitt 2.3.

Begriffsdefinitorische Komponenten (Merkmale)	Ausführung
Verfolgung eines Zwecks / Zielorientierung	<p>Eine HR-Praktik muss ein implizites oder explizites Ziel verfolgen. Dieses Ziel kann in ein übergeordnetes Zielsystem (z. B. Strategie) eingebettet sein oder sich daraus ableiten, kann aber auch unabhängig von strategischen oder längerfristigen Komponenten betrieben werden.</p> <p>Ob die HR-Praktik a priori oder in einer nachträglichen Betrachtung die richtige Wahl dazu ist resp. war, das Ziel effektiv zu erreichen, spielt keine Rolle. Die Intention / Absicht ist somit hinreichend, um von einer HR-Praktik zu sprechen.</p>

Tab. 1: Merkmale einer HR-Praktik

Nachfolgend werden Elemente aufgeführt, welche nicht zu einer weiteren Verengung der Definition von HR-Praktiken führen sollen, sondern explizit offen gelassen werden.

Begriffsdefinitorische Komponenten (Merkmale)	Ausführung
Formfreiheit	<p>Zur Frage, ob eine Aktivität eine HR-Praktik darstellt oder nicht, ist der Formalisierungsgrad kein Kriterium. Eine HR-Praktik kann eine formalisierte Personalbeurteilung im Rahmen eines strukturierten Mitarbeitendengesprächs sein. Ebenso kann es eine (informelle) HR-Praktik sein, aufgrund einer wertschätzenden Unternehmenskultur oder schlicht aus Eigeninitiative eines Vorgesetzten heraus gegenüber einem Mitarbeitenden bei der Kaffeepause Kritik oder Lob auszusprechen. Zu beachten ist bei diesem Beispiel, dass es sich um zwei verschiedenen HR-Praktiken handelt.</p>
Involvierung des HR i. S. d. Personalabteilung	<p>Damit etwas als eine HR-Praktik betrachtet wird, ist keine aktive Involvierung einer institutionalisierten HR-Supportfunktion (Personalfachpersonen, Personalabteilung) erforderlich. Wenn also Vorgesetzte oder Mitarbeitende Aktivitäten betreiben, welche zum HRM zu zählen sind, können diese durchaus eine HR-Praktik darstellen. Damit existieren HR-Praktiken auch in Unternehmungen, die (z. B. aufgrund ihrer Grösse als KMU) über keine institutionalisierte Personalfunktion verfügen.</p>

Begriffsdefinitorische Komponenten (Merkmale)	Ausführung
Verbreitungsgrad	Eine HR-Praktik kann in Anlehnung an die im Abschnitt 2.3.2 dargestellte Definition von Boselie et al. (2005) innerhalb einer Unternehmung unterschiedlich stark verbreitet sein. So kann z. B. von 100 Vorgesetzten nur ein einziger das Mitarbeitendengespräch durchführen oder es können dies alle 100 tun. Wie stark die Verbreitung ist, ändert nichts am definitionsgemässen Vorliegen einer HR-Praktik.
Strategiebezug	Wie bereits beim obigen Punkt der Zielorientierung erwähnt, ist ein direkter Bezug zur Unternehmensstrategie (inkl. Divisionsstrategien oder Ähnlichem) nicht erforderlich, damit eine Aktivität als HR-Praktik betrachtet wird. Obwohl theoretisch idealerweise alle Aktivitäten an einer übergeordneten Strategie ausgerichtet sind, kann und soll dies in der Realität nicht vorausgesetzt werden. Ob eine HR-Praktik übergeordneten Zielen der Unternehmung entspricht oder diesen im Gegenteil sogar zuwiderläuft, sagt möglicherweise etwas über Qualität und Zweckmässigkeit der HR-Praktik aus, trägt aber nicht zur Begriffsdefinition bei.

Tab. 2: Offen gelassene Merkmale einer HR-Praktik

Aus den aufgeführten Merkmalen resp. begriffsdefinitorischen Komponenten lässt sich nun im angekündigten dritten Schritt folgende Definition des Begriffs der HR-Praktik formulieren:

Definition HR-Praktik

Eine HR-Praktik ist eine Aktivität des Human Resource Managements innerhalb einer Organisation, die von einer oder mehreren Personen zur Erreichung eines bestimmten Zwecks bewusst oder unbewusst aus vorhandenen optionalen Alternativen gewählt wurde.

Hinweis: Im Nachgang zur durchgeführten Empirie (vgl. Kapitel 6) wurde folgende Komponente am Ende der Definition entfernt, da sie sich nicht als selektives Kriterium erwiesen hat und somit die Güte der Definition nicht erhöht hat: „Sie [die HR-Praktik] beabsichtigt eine Wirkung auf Personen ausserhalb der Personalfunktion (HR als Institution)“. Im verwendeten Interviewleitfaden gemäss Anhang 2 findet sich noch die im Rahmen der Interviews verwendete Version, die diesen Satz beinhaltet.

2.3.4 Begriffsabgrenzungen

Wie in Abb. 1 gezeigt, werden im Zusammenhang mit HR-Praktiken eine ganze Serie von Ausdrücken verwendet. In diesem Abschnitt wird dargelegt, in welchem Verhältnis in der vorliegenden Arbeit der Begriff der HR-Praktik zu den übrigen gängigen Begriffen steht. Dies kann als weitere Präzisierung der obigen Definition betrachtet werden.

2.3.4.1 HR-Politik

Während in vielen Publikationen die Begriffe **HR-Politik** (HR policies) und HR-Praktik ohne eine Unterscheidung voneinander verwendet werden (z. B. Chadwick 2007, S. 499; Cheng und Brown 1998; Datta et al. 2005), betonen einige Autoren umgekehrt den Unterschied zwischen diesen beiden Begriffen (z. B. Boxall und Purcell 2011; Armstrong 2009, S. 12; Schuler 1992). Boselie et al. (2005, S. 74) schreiben, Politiken seien von der Organisation geäußerte *Absichten* bzgl. ihrer HRM-Aktivitäten, während HR-Praktiken die tatsächlichen, beobachtbaren und von den Mitarbeitenden erlebbaren Aktivitäten seien. Konsistent angedacht würde dies bedeuten, dass nicht nur HR-Politiken von HR-Praktiken abzugrenzen wären sondern alle „Absichtsformulierungen“, sei es in Form von Konzepten (z. B. Schulungskonzept), Plänen (z. B. Personalplanung, Entwicklungsplan etc.) oder anderen Dokumenten, die eine konkrete Aktivität lediglich vorbereiten.

Nun ist es in der Praxis nach Einschätzung des Verfassers häufig relativ willkürlich, ob eine bestimmte Aussage in einem „Politik“ genannten Dokument formuliert wird oder unter dem Begriff Plan, Konzept, Richtlinie, Weisung, Charta, Leitfaden, Philosophie etc. geführt wird. Deshalb erscheint eine Abgrenzung der Begriffe HR-Politik und HR-Praktik im Rahmen einer empirischen Untersuchung wenig sinnvoll. Korrekterweise müsste dann unterschieden werden zwischen reinen Absichten (die dann keine HR-Praktik darstellen würden) und der konkreten Anwendung / Umsetzung (welche dann eine HR-Praktik darstellen könnte). Gleichzeitig ist die Formulierung und Kommunikation einer HR-Politik an sich für Mitarbeitende durchaus bereits sichtbar und beobachtbar, z. B. wenn sie im Intranet publiziert wird. Dieses reine „Haben“ einer HR-Politik kann bereits das Bild mitprägen, welches die Mitarbeitenden von der Unternehmung haben. Unter diesem Blickwinkel könnte das „Erstellen und Publizieren einer HR-Politik“ bereits als Aktivität und damit als HR-Praktik bezeichnet werden. Diese Überlegungen zeigen, dass es in der Realität kaum möglich ist, eine trennscharfe Abgrenzung

vorzunehmen zwischen einer HR-Politik und einer HR-Praktik, wie sie Boselie et al. (2005) beschreiben.

Aus diesen Überlegungen folgt, dass im Verständnis des Verfassers eine HR-Politik durchaus eine HR-Praktik darstellen kann (sofern sie der Definition gemäss Abschnitt 2.3.3 entspricht), weshalb die beiden Begriffe nicht weiter voneinander abgegrenzt werden.

2.3.4.2 HR-Techniken

Einzelne Autoren grenzen HR-Praktiken bzgl. des Detaillierungs- und Konkretisierungsgrades nach unten ab und sprechen davon, dass eine HR-Praktik aus verschiedenen HR-Techniken besteht (z. B. Boselie et al. 2005, S. 72). Auf eine solche, in der Realität schwer trennscharf vorzunehmende Abgrenzung, wird in der vorliegenden Arbeit verzichtet. Somit können potenziell auch konkrete Arbeitsmethoden oder Techniken als HR-Praktiken gelten, sofern sie der vorgenommenen Definition entsprechen. Analoges gilt für die Begriffe „Methode“ und „Ansatz“.

2.3.4.3 Weitere Begriffe

Analog zu obigen Überlegungen wird auch für eine ganze Serie weiterer Begriffe angenommen, dass sie durchaus eine HR-Praktik sein können, sofern sie der Definition gemäss Abschnitt 2.3.3 entsprechen. Dies gilt für die folgenden Begriffe: Vision, Werte, Strategie, Philosophie, Programm, Prozess, Entscheidung, Intervention sowie weitere ähnliche Alltagsbegriffe. All diese Begriffe sind im Verständnis der vorliegenden Arbeit somit nicht weiter von HR-Praktiken abgegrenzt.

2.3.4.4 Abzugrenzende Begriffe

Die Begriffe HR-Struktur und HR-Architektur werden im Gegensatz zu den im vorhergehenden Abschnitt genannten Begriffen nicht als mögliche HR-Praktiken betrachtet, da sie eher auf das Gesamtsystem eines HR abzielen. Da diese beiden Begriffe in der vorliegenden Arbeit aber nicht weiter verwendet werden, wird auf eine weitere Definition an dieser Stelle verzichtet.

2.4 Unternehmenserfolg

Die Frage, was den Erfolg einer Unternehmung ausmacht, kann je nach betrachteter Organisation oder je nach Perspektive zu sehr unterschiedlichen Antworten führen. Für gewinnorientierte und einer breiten Konkurrenz ausgesetzte Unternehmungen bieten sich marktbezogene und finanzielle Kenngrößen wie Umsatz, Gewinn, Marktanteil oder Aktienkurse an. Diese sind im Vergleich zu anderen Informationen gut verfügbar und lassen sich dank ihrem quantitativen Charakter zu Vergleichszwecken zwischen Organisationen auch gut einander gegenüberstellen.

Bei vielen Organisationen ist der finanzielle Erfolg aber entweder kein hinreichendes oder sogar ein ungeeignetes Erfolgskriterium. Gänzlich ungeeignet ist der finanzielle Erfolg beispielsweise bei Organisationen, die explizit nicht gewinnstrebend sind (z. B. Hilfswerke und andere Non Profit Organisationen, Stiftungen, Vereine). Ebenfalls ungeeignet ist diese Art von Massstab, wo der Erfolg sich aufgrund einer fehlenden Markttätigkeit nicht aus einem finanziellen Ertrag ableiten lässt (z. B. im Falle von durch Steuern und Gebühren finanzierter Verwaltungstätigkeit).

In vielen Fällen wird das Gewinnstreben auch bei gewinnorientierten Organisationen aus einer gesellschaftlichen Perspektive nicht als hinreichendes Kriterium für eine erfolgreiche Tätigkeit betrachtet. Letzteres kann sich in entsprechenden gesetzlichen Restriktionen niederschlagen, wie z. B. in der Pflicht, Post- oder Transportdienstleistungen flächendeckend anzubieten. Aber auch gesellschaftliche Normen oder berufsethische Standards können ähnlich starke oder sogar noch stärkere Restriktionen für Unternehmungen darstellen, vor allem, wenn diese auf eine gewisse Reputation oder Akzeptanz in der Bevölkerung angewiesen sind. Beispielsweise wird niemand an den finanziellen Erfolg einer Schule denken, wenn er oder sie von einer „guten Schule“ spricht. Hier wird eher an das Wohlbefinden der Schüler und Schülerinnen oder an ihren Ausbildungserfolg gedacht. Verstösst eine Institution gegen diese Anforderungen, wird sie wahrscheinlich kaum als erfolgreich betrachtet, gänzlich unabhängig der finanziellen Situation. Andere Beispiele finden sich im Gesundheitswesen: Ärzte und Spitäler – auch privatwirtschaftliche und damit voll dem Markt ausgesetzte – werden kaum nur finanziellen Überlegungen folgend entscheiden können. Im Einzelfall wird sich ein Arzt für lebensrettende Massnahmen entscheiden müssen, auch wenn dies finanziell für ihn die weniger attraktive Lösung ist.

Ob eine Organisation aus gesellschaftlicher Perspektive als erfolgreich gilt, kann unter einem anderen Blickwinkel auch an Aspekten wie der Ökobilanz oder der Sozialbilanz liegen.

Aus diesen Beispielen wird aber auch deutlich, dass es u. U. sehr von der Person abhängt, die den Erfolg definiert, wie denn diese Definition ausfällt. Ein monetär motivierter Inhaber einer Schule kann die Unternehmung als erfolgreich betrachten, wenn sie finanziell gewinnbringend ist. Ein intrinsisch motivierter und missionarisch denkender Inhaber einer anderen Schule wird vermutlich andere Aspekte in den Vordergrund stellen. Schüler und Eltern ihrerseits haben ebenfalls andere Anforderungen an eine erfolgreiche Schule. Und die Lehrpersonen dürften wiederum eine eigene Perspektive und eigene Interessen haben, die jenen der übrigen Stakeholder nicht zwingend zu entsprechen haben.

Es zeigt sich, dass das Konstrukt des Unternehmenserfolgs nicht nur bewertenden Charakter hat (Wie erfolgreich ist eine Unternehmung? Welche Unternehmung ist erfolgreicher?), sondern auch eine präskriptiv-normative Bedeutung (Nach welchem Erfolg soll eine Unternehmung streben?). Dies kann wie dargelegt weit über finanzielle Aspekte hinausgehen.

Zusammenfassend wird aus all diesen Überlegungen deutlich, dass der Unternehmenserfolg kein objektiv eindeutig geprägter Begriff ist, sondern stark von subjektiven Wertungen und Priorisierungen determiniert wird. Letztlich ist es nicht frei von einer gewissen Willkür, was als erfolgreich zu betrachten ist.

2.4.1 Unternehmenserfolg in der sozialwissenschaftlichen Forschung

Der Unternehmenserfolg⁶ ist eines der zentralen Konstrukte in der sozialwissenschaftlichen Forschung. In der Betriebswirtschaftslehre ist er wahrscheinlich sogar die am häufigsten verwendete abhängige Variable (vgl. Rogers und Wright 1998, S. 314).

Die Forschungen in diesem Gebiet gehen weit bis ins 20. Jahrhundert zurück. Bereits früh haben sich die Diskussionen darauf fokussiert, unter welchen Bedingungen der Unternehmenserfolg tiefer oder höher ausfällt (vgl. Child 1972, S. 10). Im Fokus des Interesses standen dabei über weite Strecken die folgenden Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg (vgl. Lenz 1981, S. 132 ff.):

⁶ Der Begriff wird synonym verstanden zu den in der englischsprachigen Literatur verwendeten Begriffen von *organizational* (oder *corporate*, *firm*, *business*) *performance* (oder *effectiveness*).

- Unternehmensumfeld, wie politische Rahmenbedingungen, Markt oder Branche
- Unternehmenscharakteristiken, wie Grösse oder Struktur sowie die Kongruenz dieser Charakteristiken zum Unternehmensumfeld
- Unternehmensstrategie sowie Kongruenz dieser Strategie zum Unternehmensumfeld
- Verhalten und Qualität des Managements

So vielfältig die Faktoren sind, von denen der Unternehmenserfolg abhängt, so vielfältig sind auch die Elemente, die als Ausprägungen oder Indikatoren des Unternehmenserfolgs betrachtet werden können. Sparrow und Cooper (2014) argumentieren, dass mit dem alternativen Begriff der „Effectiveness“ eine breite Definition des Unternehmenserfolgs gewählt werden kann, der neben finanziellen Erfolgsgrössen auch das Erreichen anderer strategischer Ziele wie z. B. Innovation, Kundenfokus, operative Exzellenz oder die Globalisierung umfasst.

Zum Verständnis dieser Vielfalt ist es hilfreich, eine Serie unterschiedlicher theoretischer Ansätze zu untersuchen, mit denen der Unternehmenserfolg betrachtet wurde. Cameron (2010) stellt in seinem Werk eine Zusammenstellung dar der aus seiner Sicht wichtigsten Beiträge zum Gebiet der Organizational Effectiveness. Er weist die Forschung verschiedenen Theorierichtungen zu, die nachfolgend dargelegt werden.

Unter dem **Zielmodell** (Goal Model) werden Arbeiten zusammengefasst, die den Unternehmenserfolg primär als das Erreichen von Unternehmenszielen betrachten. Diese Theorie wird beispielsweise dargelegt von Mohr (1973). Etzioni (1964) definiert das Unternehmensziel wie folgt:

„An organizational goal is a desired state of affairs which the organization attempts to realize.“

Die wesentliche Grundannahme ist, dass Unternehmensakteure (Individuen oder Gruppen) ihre Entscheide an Zielen ausrichten und dass diese Entscheide im Erfolgsfall zum Erreichen der Ziele führen.

Vertreter des **Systemischen Ressourcenansatzes** (System Resource Model) kritisieren das Zielmodell unter anderem mit den Argumenten, dass Ziele stets solche von Personen (und nicht von Organisationen) sind und dass es keine Garantie für einen stabilen Konsens zu Zielen gibt. Sie propagieren im Gegenzug einen Ansatz, bei dem die Unternehmung an sich als soziales System betrachtet wird. Dieses System steht

im Austausch mit seinem Umfeld und steht insbesondere im Wettbewerb um begrenzte Ressourcen. Unternehmenserfolg in diesem Sinne ist gleichbedeutend zum Erfolg in der Ressourcenbeschaffung. Je wertvoller die gewonnenen Ressourcen sind resp. je vorteilhafter das Austauschverhältnis für die Unternehmung ausfällt, umso grösser ist der Unternehmenserfolg (vgl. Yuchtman und Seashore 1967).

Eine dritte Theorie, das **Kongruenzmodell**, stellt eher eine allgemeine Theorie der Organisation dar, welche die verschiedenen Komponenten einer Unternehmung betrachtet. Diese werden in Inputs, organisationsinterne Komponenten und Outputs gegliedert. Das Kongruenzmodell betrachtet in diesem Sinn den Unternehmenserfolg als einen *Output* einer Organisation, der sich in den drei Ausprägungen Grad der Zielerreichung, optimale Ressourcennutzung sowie Anpassungsfähigkeit der Organisation zeigt (vgl. Nadler und Tushman 1980, S. 40). Eine Kernaussage des Kongruenzmodells stellt dar, dass der Erfolg in erster Linie davon abhängt, wie gut die übrigen Komponenten der Organisation (Inputs wie Umwelt, Ressourcen, Geschichte und Strategie sowie interne Komponenten wie Aufgaben, Individuen, die formelle und informelle Organisation) aufeinander abgestimmt sind resp. wie kongruent diese zueinander sind. (vgl. Nadler und Tushman 1980, S. 42 ff.)

Von den soeben dargelegten Ansätzen gehen sowohl das Zielmodell als auch das systemische Modell davon aus, dass die primäre Interessengruppe, aus deren Blickwinkel der Erfolg einer Organisation zu bemessen ist, entweder die Eigentümer sind oder das als Vertretung dieser agierende Top Management (vgl. Tsui 1990, S. 460). In dieser Frage einen anderen Weg schlägt der **Multiple-Constituency-Ansatz** ein. Obwohl es unterschiedliche Varianten dieser Theorie gibt, ist allen die Annahme gemein, dass sich Unternehmenserfolg in Form von Zufriedenheit verschiedener Stakeholder zeigt, wie eben Eigentümer, Management, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten oder Geldgeber. Die Arbeiten und Diskussionen zu dieser Theorie beleuchten insbesondere einen Aspekt des Unternehmenserfolges, nämlich dass er je nach Stakeholder und deren individuellen (und gegenüber anderen Stakeholdern u. U. divergierenden) Interessen etwas Anderes sein kann. So ist es z. B. denkbar, dass Aktionäre in erster Linie den finanziellen Erfolg und die Erhöhung des Aktienwertes als Erfolgskriterium betrachten, während von Kundenseite her Aspekte wie Qualität, Service oder Innovation im Vordergrund stehen können (vgl. Zammuto 1984, S. 606 ff.). Aus diesen Überlegungen resultieren zwei Aussagen zur Natur des Unternehmenserfolgs. Erstens

hat der Unternehmenserfolg einen subjektiven Charakter und es ist von Eigeninteressen geprägt (und damit einer gewissen Willkür ausgesetzt), was als Unternehmenserfolg betrachtet wird. Je nach Macht und Einfluss der verschiedenen Interessengruppen auf die Entscheidungsprozesse werden andere Erfolgsgrößen als zentrale Zielgrößen resultieren. Zweitens ist eine Organisation aber umso erfolgreicher, je mehr es ihr gelingt, die Interessen und Ansprüche aller verschiedenen Stakeholder in Einklang zu bringen und zu befriedigen.

Die Schwierigkeiten, den Unternehmenserfolg in Form einfacher, klarer und einheitlicher Größen zu definieren und anschliessend auch entsprechend zu messen, wird anhand des „**Performance Paradox**“ deutlich. Es handelt sich dabei um eine Theorie, die von Meyer und Gupta (1994) entwickelt worden ist. Sie adressiert die eher überraschende empirische Erkenntnis, dass nur eine geringe Korrelation besteht zwischen dem Unternehmenserfolg einerseits und zu dessen Messung eingesetzten Indikatoren andererseits. Verschiedene Effekte können dazu führen, dass die Erfolgsmessung im Laufe der Zeit nicht mehr funktioniert. So kann es z. B. sein, dass Personen die Messergebnisse durch ihr Verhalten zu ihren Gunsten manipulieren. Die Vertreter dieses Ansatzes kommen zum Schluss, dass Erfolgsindikatoren oft kein verlässliches Bild zum effektiven Unternehmenserfolg abgeben (vgl. van Thiel und Leeuw 2002, S. 271).

Zusammenfassend ergeben sich aus den dargelegten Ansätzen und Überlegungen die folgenden Aussagen zum Unternehmenserfolg:

- Es gibt unterschiedliche Ansätze, um den Unternehmenserfolg zu definieren. Beispiele sind das Erreichen von Unternehmenszielen, die optimale Ressourcengewinnung und -verwendung oder die Befriedigung von Interessen verschiedener Stakeholder.
- Der Unternehmenserfolg kann nach finanziellen Kriterien betrachtet werden, aber auch aus diversen anderen Perspektiven wie Innovation, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität, Produktivität u. v. m.
- Der Unternehmenserfolg ist nur bedingt objektiv bestimmbar. Dies hat einerseits damit zu tun, dass je nach Stakeholder etwas anderes als Erfolg betrachtet wird. Andererseits bestehen methodische Schwierigkeiten, die bis anhin zu unzuverlässigen Ergebnissen in der effektiven Messung des Unternehmenserfolges führen.

2.4.2 Unternehmenserfolg im Forschungsfeld HRM

Wie sich HR-Praktiken auf den Erfolg einer Unternehmung auswirken, ist ein vielschichtiges und komplexes Problem, welches von zahlreichen Autoren als „Black Box“ bezeichnet wird und nach wie vor in vielen Aspekten unklar bleibt (vgl. Becker und Gerhart 1996; Boon et al. 2011; Wright et al. 2003; Chang und Huang 2010).

Theoretische Modelle zum Zusammenhang zwischen HR-Praktiken und verschiedenen Kenngrössen des Unternehmenserfolgs finden sich in unterschiedlichen Formen z. B. bei Paauwe und Richardson (1997), Becker und Huselid (1998), Ramsay et al. (2000), Boselie et al. (2005) oder Beltran-Martin et al. (2008).

Zur Erfassung der Auswirkungen von Praktiken des Human Resource Managements gibt es innerhalb der Forschung eine Vielzahl unterschiedlicher Messgrössen. Gemäss Autoren wie Dyer und Reeves (1995), Paauwe und Boselie (2005) oder Boselie et al. (2005) lassen sich die vor allem verwendeten Messgrössen den folgenden drei Kategorien zuweisen:

- HR-nahe Messgrössen, wie z. B. Fluktuationsneigung, effektive Fluktuation, Absentismus, Mitarbeiterzufriedenheit oder Commitment.
- Organisationale Messgrössen nicht finanzieller Art, wie z. B. Produktivität, Qualität oder Effizienz.
- Finanzielle Messgrössen, wie z. B. Unternehmensgewinn, Marktanteil, Topins Quotient, ROI, ROA oder ROE.

Es ist dazu anzumerken, dass je näher eine Messgrösse dem HRM steht, umso einfacher sich empirisch ein Einfluss von HR-Praktiken darauf nachweisen lässt. Gleichzeitig entsprechen diese HR-nahen Messgrössen aber wiederum noch nicht zwingend dem Erfolg einer Unternehmung. Gmuer und Schwerdt (2005) bezeichnen die Messgrössen dieser Gruppe als „personalwirtschaftliche Kennzahlen“ und zählen sie nicht zu jenen Erfolgskennzahlen, „die einen plausiblen Bezug zum finanziellen oder leistungswirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben“ (vgl. ebd. S. 230 f.).

2.4.3 Definition im Rahmen dieser Arbeit

Für den primär explorativen Zweck der vorliegenden Arbeit wird es nicht als zweckmässig erachtet, eine allzu einschränkende Definition des Unternehmenserfolgs zu

verwenden. Dies umso mehr, als dass im Rahmen der eigenen Empirie keine Operationalisierung des Unternehmenserfolgs angestrebt wird (vgl. Studiendesign und Methodik im Abschnitt 6.2). Wo in der vorliegenden Arbeit von Unternehmenserfolg die Rede ist, wird deshalb von einem breiten Begriffsverständnis ausgegangen, welches alle drei im vorhergehenden Abschnitt genannten Kategorien von Erfolgsgrössen umfasst. Da für nicht am Markt tätige Organisationen wie öffentliche Verwaltungen oder NPO die finanziellen Messgrössen wenig zweckmässig erscheinen, ist neben dem längerfristigen wirtschaftlichen Erfolg einer Organisation auch das nachhaltige Erfüllen anderer Unternehmenszwecke oder Unternehmensziele relevant.

Es wurde deutlich, dass die Ziele einer Unternehmung möglicherweise formell zwar von Eigentümern oder Management definiert werden, dass mindestens informell aber ein gewisser Wettstreit zwischen sehr unterschiedlichen Stakeholdern dazu besteht, nach welchen Zielen eine Organisation dann aber effektiv strebt.

Für die vorliegende Arbeit wird als wesentlich erachtet, dass es sich beim Unternehmenserfolg nicht um eine kurzfristige Optimierung handelt, wie sie beispielsweise vor einem baldigen Verkauf oder einer Liquidation angestrebt werden könnte, sondern dass es um einen längerfristigen Horizont und damit einen *nachhaltigen* Erfolg geht. In diesem Sinne wird vom Verfasser unter dem Begriff des Unternehmenserfolgs das Folgende verstanden:

Definition Unternehmenserfolg

Unter Unternehmenserfolg wird das nachhaltige Erreichen expliziter oder impliziter Unternehmensziele zur Erfüllung der Ansprüche der Stakeholder verstanden.

3. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel erfolgt ein allgemeiner Überblick zu den relevanten theoretischen Grundlagen.

Die theoretische Fundierung des Einflusses des HRM auf den Unternehmenserfolg besteht aus einer Vielzahl von Theorien, Modellen und Ansätzen. Eine eindrückliche Schilderung der Bandbreite an vorhandenen Theorien nehmen Fleetwood und Hesketh (2006, S. 1986) vor:

„It is true that theories exist. Indeed, scattered throughout the HRM-P[erformance] literature is a bewildering array of theories, not to mention approaches, perspectives, models and maps, at various levels of abstraction, generality, universality, particularity and concreteness. In no particular order, they are: the normative model; the descriptive-functional model; the descriptive-behavioural model; the critical-evaluative model; the Michigan, Harvard, Guest's and Warwick models; HRM as a map; the universalistic, internal fit, best practice or one size fits all approach; the bundling or internal fit approach; the contingency or external fit approach; the configurational approach; individual-organizational performance linkages; General Systems Theory; the personnel systems and staff alignment perspective; the partnership or stakeholder perspective; the New Economics of Personnel; strategic, descriptive and normative theories of HRM; expectancy theory; action theory; the strategic contingency approach; strategic reference points theory; systematic agreement theory; AMO (ability, motivation and opportunity) theory; control theory; balanced scorecard approach; the job characteristics model; labour process theory; the behavioural perspective; the role behavior perspective; population ecology; cybernetic models; agency theory; transaction cost economics; resource-based theory/view; power/resource dependence theory; Institutional theory; critical theory; Marxist theory and last, but probably not least, Foucauldian theory. This embarrassment of riches should alert us to the fact that the theoretical base of the HRM-P link is, to say the least, in rather a parlous state.”

Boselie et al. (2005) kommen zum Schluss, dass neben einer Vielzahl von weiteren Theorien die folgenden am häufigsten zur Anwendung kommen: die Resource Based View of the Firm, die Kontingenztheorie (contingency) sowie das AMO-Framework.

Zum Stand der Theorieentwicklung lässt sich festhalten, dass sich bisher keine Theorie als dominierend herauskristallisiert hat. Den Begriff „dominierend“ definiert Kane (1991, S. 247) wie folgt:

„A theory is dominant if it can account for all of the successful predictions made by competing theories and can make at least one more successful prediction than any competing theories.“

Es ist somit eine hohe Zahl unterschiedlicher Theorien vorhanden und in intensiver Diskussion, doch scheint bisher keine einen derartigen Reifegrad zu besitzen, dass sie sich als dominante Theorie zur Erklärung des Erfolgsbeitrages des HRM durchsetzen konnte. Die Theorieentwicklung ist damit noch in vollem Gang.

Nachfolgend werden die drei von Boselie et al. (2005) als die wichtigsten im Themenfeld identifizierten Theorien dargelegt. Dies sind erstens die Resource Based View of the Firm, zweitens die Theorie des Best Fit, zu der ergänzend auch die dazu konkurrierende Theorie des Best Practice aufgeführt wird, sowie drittens das AMO-Framework.

Ein Teil der Forschungsfrage kann allerdings mit diesen Theorien noch nicht ausreichend beleuchtet werden. Insbesondere für den Aspekt der Dynamik im Zeitverlauf, dem die HR-Praktiken unterworfen sind, bedarf es weiterer Ansätze. Aus diesem Grund werden auch noch die folgenden für die Verbreitung von HR-Praktiken im Zeitverlauf besonders relevanten Theorien aufgearbeitet: First Mover Effekte, Institutionalisierungstheorie, Management Fashion Theorie, Diffusionstheorie der Innovation sowie die Theorie der Dynamic Capabilities.

Für das Verständnis unterschiedlicher Arten von HR-Praktiken werden schliesslich noch zwei weitere Theorien vorgestellt, nämlich die Zwei-Faktoren Theorie von Herzberg sowie das Kano-Modell.

3.1 Resource-based view of the firm (RBV)

In der traditionellen Strategieliteratur dienen die Ressourcen primär dazu, die Strategie der Unternehmung umzusetzen (vgl. Learned et al. 1969). Die ressourcenorientierte Sicht der Unternehmung fokussiert auf die Ressourcen einer Unternehmung als Quelle für Wettbewerbsvorteile und Markterfolg. Die Theorie entstand gegen Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts. Zu den ersten Vertretern dieser Denkrichtung gehört Wernerfelt (1984). Die Idee wurde danach von zahlreichen Autoren aufgegriffen und auf das HRM übertragen, so z. B. von Barney (1991), Lado und Wilson (1994), Pfeffer (1994) und Becker et al. (1997).

3.1.1 Kernaussagen

Die Resource-based view of the firm (RBV) besagt, dass eine Unternehmensressource dann zu einem Wettbewerbsvorteil führt, wenn sie wertvoll, selten, schwer imitierbar

und nicht substituierbar ist (vgl. Wright et al. 1994, S. 303 f.). Als Ressourcen können dabei sehr unterschiedliche Elemente betrachtet werden, wie z. B. Standorte, Immobilien, Maschinen, Arbeitsabläufe, Marken, Wissen, Technologien, Verträge, Kapital oder eben auch das Humankapital (vgl. Wernerfelt 1984, S. 172). Eine eingehende theoretische Beschäftigung mit der Frage, unter welchen Voraussetzungen das Humankapital zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, findet sich bei Campbell et al. (2012). Sie kommen zum Schluss, dass eine Unternehmung vor allem dann einen Wettbewerbsvorteil aus dem Humankapital ziehen kann, wenn die Hürden zum Wechsel der Arbeitsstelle für die Mitarbeitenden besonders hoch sind. Diese Hürden können nachfrageseitig aus einer schwachen Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt sowie angebotsseitig aus einer verstärkten Mitarbeiterbindung (resp. hohen Transaktionskosten für den Stellenwechsel) resultieren.

Ob lediglich die Mitarbeitenden selber zu den Ressourcen eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils gezählt werden können oder auch die HR-Praktiken, wird in der Literatur unterschiedlich ausgelegt. Während mehrere Autoren explizit *Praktiken* zu den Quellen eines nachhaltigen Unternehmenserfolgs zählen (Schuler und MacMillan 1984; Becker und Gerhart 1996; Ulrich 1991), gibt es auch Stimmen, die dies explizit verneinen (Wright et al. 1994; Boselie et al. 2005). Becker und Gerhart (1996) wiederum argumentieren, dass die Kombination von HR-Praktiken zu HR-Systemen zu Wettbewerbsvorteilen führt, während einzelne Praktiken kaum einen Effekt erzielen.

3.1.2 Relevanz und Folgerungen

Für die vorliegende Arbeit ist die Theorie der RBV von Bedeutung, weil sie sowohl auf HR-Praktiken als auch auf HR-Systeme gleichermassen anwendbar ist und eine Begründung dafür liefert, weshalb nicht alle HR-Praktiken denselben Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Es lässt sich aus dieser Theorie schliessen, dass jene HR-Praktiken einen grösseren Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (da sie zu einem Wettbewerbsvorteil führen), die wertvoll, selten, schwer imitierbar und nicht substituierbar sind.

Von Bedeutung ist die Theorie auch deshalb, weil sie im Gegensatz zur These dieser Arbeit von nachhaltigem (d. h. dauerhaftem) Wettbewerbsvorteil spricht. Die umgekehrte Überlegung führt zur Aussage, dass HR-Praktiken ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg verlieren können, wenn sie von Konkurrenten imitiert oder substituiert

werden. Der Autor geht mit Wright et al. (1994) darin einig, dass HR-Praktiken (zumindest im Laufe einiger Jahre) imitiert oder substituiert werden können und somit nicht zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führen. Die daraus folgende „Vergänglichkeit“ der HR-Praktiken kann als theoretische Erklärung für den vermuteten Lebenszyklus von HR-Praktiken herangezogen werden.

3.2 Best Practice (universalistic approach)

Dieser Ansatz geht von universell gültigen HR Best Practice aus, deren Anwendung grundsätzlich unter allen Bedingungen zu besseren Ergebnissen führt als die Verwendung alternativer Praktiken. Frühe Auseinandersetzungen mit diesem Konzept finden sich bereits in den 70er-Jahren (Dewar und Werbel 1979). Zahlreiche Autoren haben diesen Ansatz in den 80er und 90er Jahren weiterverfolgt und empirisch derartige Best Practice zu identifizieren versucht (vgl. Delery und Doty 1996, S. 803 ff.).

3.2.1 Kernaussagen

Die Theorie des „Best Practice“ (oder universalistic approach) geht davon aus, dass universell gültige HR-Praktiken identifiziert werden können, welche zu „best practice“ werden und als solche angewandt Merkmal eines erfolgreichen Personalmanagements darstellen, unabhängig etwaiger Kontextvariablen (vgl. Pfeffer 1998; Purcell 1999; Marchington und Grugulis 2000; Loo-See und Leap-Han 2013). Nach diesem Ansatz lassen sich HR-Praktiken identifizieren, die dauerhaft zu einem höheren Unternehmenserfolg führen. Diese sind gegenüber anderen zu bevorzugen und sollten somit generell von Unternehmungen angewandt werden.

Zu dieser Denkrichtung zählen auch die umfangreichen Arbeiten (sowohl theoretischer als auch empirischer Natur) unter den (teils synonym verwendeten) Begriffen „High Performance Work Systems / HR Practices“ (vgl. Huselid 1995; Becker und Huselid 1998; Guthrie et al. 2009; Kintana et al. 2006), „High Involvement Work Systems / HR Practices“ (vgl. Vandenberg et al. 1999; Guthrie 2001; Guthrie et al. 2002; Wood und Menezes 2008; Kizilos et al. 2013) sowie „High Commitment Work Systems / HR Practices“ (vgl. McClean und Collins 2011). Bei diesen bezieht sich der Best Practice-Ansatz nicht auf individuelle Praktiken, sondern auf eine Kombination verschiedener HR-Praktiken zu sogenannten HR-Systemen (vgl. Abschnitt 5.1.2).

3.2.2 Relevanz und Folgerungen

Der universalistische Ansatz ist in der Forschung umstritten und wird insbesondere von Vertretern des Best Fit (vgl. Abschnitt 3.3) in Frage gestellt. Auch die These der vorliegenden Arbeit steht im Widerspruch zum universalistischen Ansatz. Gemäss dieser Theorie kann es nämlich mindestens für jene als Best Practice identifizierten Praktiken keinen Lebenszyklus geben, sondern sie bleiben nachhaltig und dauerhaft erfolgreich. Der Best Practice Gedanke steht aber in seiner Grundaussage auch im Gegensatz zu jenen Überlegungen und Theorien, die von einem dynamischen Marktumfeld und von sich verändernden gesellschaftlichen Realitäten ausgehen, die Anpassungen an den HR-Praktiken notwendig machen. Gemäss universalistischer Perspektive bietet eine HR-Praktik auch dann noch Vorteile, wenn bereits alle relevanten Wettbewerber diese Praktik ebenfalls übernommen haben. Dieses Bild erinnert an Hygienefaktoren resp. „Hygienepraktiken“, die nicht ohne Nachteile substituiert oder weggelassen werden können, die aber letztlich gegenüber den Mitbewerbern zu keinen Vorteilen mehr führen, da sie von allen gleichermassen angewandt werden (vgl. hierzu auch die Ausführungen im Abschnitt 3.10).

3.3 Best Fit (contingency / configurational approach)

Die Theorie des Best Fit steht entgegengesetzt zu jener des Best Practice. Zu den Vertretern des Best Fit zählen Vertreter der Kontingenztheorie (contingency theory) wie z. B. Purcell (1999), Gomez-Mejia (1992) oder Bloom und Milkovich (1998) sowie der Konfigurationstheorie (configurational theory) wie z. B. Schuler und Jackson (1987b).

3.3.1 Kernaussagen

Der Ansatz des „Best Fit“ verneint die Existenz von universell erfolgreichen Praktiken (oder Kombinationen derselben) und betont, dass es vom Kontext abhängt, welche HR-Praktiken erfolgreich sind. Dieser Kontext kann gemäss Wood auf vier Ebenen betrachtet werden. Er spricht vom „internal fit“ (Passung verschiedener HR-Praktiken zueinander), dem „organizational fit“ (Passung der HR-Praktiken zu anderen Praktiken der Unternehmung), dem „strategic fit“ (Passung der HR-Praktiken zur Organisationsstrategie) sowie dem „environmental fit“ (Passung der HR-Praktiken zum unternehmensexternen Umfeld) (vgl. Wood 1999, S. 367 f.). Sowohl die contingency theory als

auch die configurational theory lassen sich dem Ansatz des „best fit“ zurechnen (vgl. Boselie et al. 2003, S. 1408), wobei sich zweitens eher auf Wood's „internal fit“ bezieht, während erstere die übrigen drei Aspekte von Wood (organizational, strategic und environmental fit) abdeckt.

3.3.2 Relevanz und Folgerungen

Auch der Ansatz des Best Fit steht auf den ersten Blick in einem gewissen Widerspruch zur Hauptthese der vorliegenden Arbeit. Wie bereits einleitend im Abschnitt 1.2.3.1 erwähnt, gehen auch Kontingenz- und Konfigurationstheorie davon aus, dass – werden die verschiedenen möglichen Kontextvariablen ausreichend differenziert einbezogen – sich dauerhaft gültige Aussagen zur bestmöglichen Auswahl resp. Kombination der HR-Praktiken ableiten lassen. Gleichzeitig eröffnet die Theorie des Best Fit aber auch die Möglichkeit, die dynamische Komponente miteinzubeziehen: Wenn sich die Situation einer Unternehmung (extern und/oder intern) derart ändert, dass eine neue Ausgangslage entsteht, zu der vorgängig noch nie ein „Best“ definiert werden konnte, werden neue HR-Praktiken oder neue Kombinationen von HR-Praktiken erforderlich. Damit lässt sich durch eine Verlegung vom Hauptfokus dieses Ansatzes auf die dynamische Veränderung durchaus auch die Idee eines Lebenszyklus von HR-Praktiken integrieren.

3.4 AMO-Framework

Die bisher vorgestellten Theorien fokussieren auf die Ebene der Organisation. Im Gegensatz dazu bezieht sich das AMO-Framework auf die Ebene des individuellen Mitarbeitenden. Diese Theorie basiert auf Weiterentwicklungen der Arbeiten von Vroom (1964) und stützt sich in erster Linie auf die Arbeiten von Appelbaum et al. (2000), Bailey et al. (2001) sowie Boxall und Purcell (2003). Sie gehört mit der Kontingenztheorie sowie der RBV zu den drei am häufigsten verwendeten Theorien im Zusammenhang mit dem Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg (Boselie et al. 2005).

3.4.1 Kernaussagen

Das AMO-Framework⁷ besagt, dass die individuelle Leistung eines Mitarbeitenden (P – Performance) aus der Summe seiner Fähigkeiten (A – Abilities), Motivation (M – Motivation) und der Gelegenheit zur Partizipation im Sinne der Qualität des Arbeitsumfeldes (O – Opportunity) besteht. Boxall und Purcell (2003) drücken dies mit folgender additiver Formel aus:

$$P = f (A + M + O)$$

Andere Autoren gehen teilweise von einem eher multiplikativen Zusammenhang aus und argumentieren damit, dass die Leistung gegen Null tendiert, wenn eines der drei Elemente gänzlich fehlt (vgl. Bos-Nehles et al. 2013, S. 863):

$$P = f (A \times M \times O)$$

3.4.2 Relevanz und Folgerungen

Diese Theorie stellt die Verbindung her zwischen Praktiken des Human Resource Managements und der individuellen Leistung der Mitarbeitenden. HR-Praktiken beeinflussen die individuelle Leistung positiv, wenn sie die Mitarbeitenden zusätzlich motivieren, ihre Fähigkeiten verbessern oder verbesserte Rahmenbedingungen schaffen, in denen motivierte und kompetente Mitarbeitende agieren können (vgl. Armstrong 2009, S. 142).

Die AMO-Theorie hebt die Deutlichkeit der Wirkung von HR-Praktiken auf die Mitarbeitenden hervor, was auf die Anwendung in der Praxis als eine im Abschnitt 2.3.3 dargelegte begriffsdefinitorische Komponente einer HR-Praktik schliessen lässt. Sie bietet ausserdem einen Ansatz zur Messung der Wirkung von HR-Praktiken, nämlich via Motivation, Qualifikation und Handlungsmöglichkeiten / Umfeld der Mitarbeitenden.

⁷ Das AMO-Framework wird teilweise auch als MOA-Framework bezeichnet, wobei lediglich die Reihenfolge der Begriffe vertauscht ist, inhaltlich aber dasselbe gemeint ist. Siehe dazu z. B. Siemsen et al. 2008.

3.5 First Mover Effekt

Die Theorie der First Mover Effekte, gemäss der ein Markteintritt früher als jener der Konkurrenten zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann, wurde gegen Ende der 70er und anfangs 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts entwickelt. Zu den ersten Autoren, die sich mit diesem Effekt auseinandergesetzt haben, gehören Dixit (1979, 1980), Eaton und Lipsey (1979), Spence (1979, 1981) und Schmalensee (1982).

3.5.1 Kernaussagen

Einen Überblick zum First Mover Effekt bieten Lieberman und Montgomery (1988). Sie definieren die First Mover Advantages als die Fähigkeit des Pioniers im Markt, sich wirtschaftliche Vorteile zu erlangen (ebd., S. 41). Dabei führen sie eine Serie von Vorteilen auf, die ein First Mover hat, aber auch eine Serie von Mechanismen, die zu Nachteilen für First Mover führen können.

Drei zentrale Faktoren führen gemäss Lieberman und Montgomery (1988) dazu, dass ein First Mover sich einen Vorteil im Markt verschaffen kann:

- Die **Technologieführerschaft** kann aus der Lernkurve resultieren (mit entsprechenden Kostenvorteilen) sowie aus der Möglichkeit, Technologien patentieren oder anderweitig schützen zu lassen.
- Die **Kontrolle über begrenzte Ressourcen**, von deren Nutzung später in den Markt eintretende Mitbewerber ausgeschlossen werden können oder die dank des (Informations-)Vorsprungs günstiger gekauft werden können, führt ebenfalls zu einem Vorteil des First Movers. Derartige Ressourcen können aus Rohstoffen, Standorten (z. B. Ladenfläche), Infrastruktur, aber auch aus Mitarbeitenden, Lieferanten oder Distributoren bestehen.
- **Umstellungs-/Wechselkosten seitens der Kunden** können ebenfalls dazu führen, dass es dem zweiten im Markt schwerer fällt, eine Kundenbasis aufzubauen, als dem First Mover. Diese Kosten können daraus resultieren, dass die Kunden ein Initialinvestment tätigen, welches sie an das Produkt des First Movers bindet, dass sie vertraglich an den First Mover gebunden sind oder dass sie andere Transaktionskosten zu tragen hätten, wenn sie den Anbieter wechseln (z. B. Schulung von Mitarbeitenden).

Diesen Vorteilen des First Movers stehen aber auch einige Mechanismen gegenüber, die sich nachteilig auswirken können:

- Das **Trittbrettfahrerproblem** kann auftreten, wenn die Innovationskosten höher sind als die Imitationskosten. In diesem Fall können Konkurrenten Innovationen des First Movers übernehmen und dadurch kostengünstiger akquirieren. Ein im Zusammenhang mit HRM erwähnenswerter Beitrag ist hierzu jener von Guasch und Weiss (1980). Sie argumentieren, dass es für Late Movers möglich ist, von den First Movers selektierte und trainierte Mitarbeitende abzuwerben und sich so als Trittbrettfahrer Vorteile zu verschaffen.
- Der First Mover steht erheblichen **Unsicherheiten** bzgl. Technologien und Markt gegenüber, was mit dem Eingehen von Risiken verbunden ist. Dabei kann es durchaus passieren, dass sich die Risikobereitschaft nicht lohnt und Bewerber von den (u. U. teuren) Erfahrungen des First Movers profitieren können, da dieser durch seine Experimente die Unsicherheiten reduziert hat.
- **Veränderungen bei Technologien oder Konsumentenbedürfnissen** können bei Vorhandensein einer gewissen **Trägheit des First Movers** schliesslich ebenfalls dazu führen, dass die später in den Markt eintretenden Akteure flexibler und kostengünstiger auf die neuen Marktbedingungen eingehen können. Die Trägheit des „Platzhirschs“ kann daraus folgen, dass er an gewisse Assets gebunden ist, dass er seine eigenen Produkte nicht kannibalisieren will oder dass die Organisation sich als zu unflexibel erweist.

3.5.2 Relevanz und Folgerungen

Bis heute sind nach Kenntnis des Verfassers First Mover Effekte in der Personalforschung kaum untersucht worden. Gmuer und Schwerdt (2005) finden aber in ihrer Metastudie Indizien für derartige Effekte in Form von im Zeitverlauf abnehmenden Erfolgsbeiträgen von HR-Praktiken.

Ein historischer Fall von First Mover Effekten auf dem Arbeitsmarkt, die gar zu einem Marktversagen geführt haben, ist vom amerikanischen Gesundheitswesen der 40er-Jahre des 20. Jahrhunderts bekannt. Zwischen 1900 und 1940 begannen Spitäler, Medizinabgänger von Universitäten früher und früher zu rekrutieren, so dass sich schliesslich die Studenten bereits mitten in ihrem Studium für einen Arbeitgeber entscheiden mussten. Dies hat sowohl für Studenten als auch für deren Arbeitgeber

grosse Unsicherheiten mit sich gebracht und dazu geführt, dass in den 50er-Jahren eine Clearing-Stelle eingerichtet wurde, um wieder einen funktionierenden Markt herzustellen (vgl. Roth 2007).

Die oben aufgeführten Vor- und Nachteile eines First Movers lassen sich gedanklich – trotz weitgehend fehlender Empirie – durchaus plausibel auch auf HR-Praktiken übertragen. Die Technologieführerschaft lässt sich interpretieren als die Fähigkeit der Beherrschung einer bestimmten HR-Praktik (die HR-Praktik kann als Technologie gesehen werden). Die begrenzten Ressourcen können Mitarbeitende sein, besonders jene mit sehr gesuchten Profilen, aber auch Netzwerke und Kontakte wie z. B. exklusive Kooperationen mit Ausbildungsinstitutionen. Die Finanzierung von Lehrstühlen an Universitäten kann als Beispiel angeführt werden, mit dem sich die Unternehmung einen Zugang zu den Studenten sichert, den Mitbewerber in dieser Form nicht mehr erlangen können. Die Umstellungskosten der Kunden lassen sich analog anwenden auf die Transaktionskosten, die bei Stellensuche und –wechsel für die wechselnde Person anfallen.

Jene Firmen, die eine HR-Praktik als erste einführen, erhalten unter Umständen eine deutlich höhere mediale Aufmerksamkeit (im Sinne von Personalmarketing und Imagewerbung), als dies bei später aktiv werdenden Unternehmungen der Fall ist. Als Beispiel können Facebook und Apple herangezogen werden, die im Oktober 2014 angekündigt haben, ihren weiblichen Mitarbeitenden neu das Einfrieren von Eizellen zu bezahlen und damit international Schlagzeilen gemacht haben (Steiner 2014). Anhand dieses Beispiels wird auch deutlich, dass die mediale Aufmerksamkeit noch nichts aussagt über die Qualität einer neuen und innovativen HR-Praktik. Denn es ist zum aktuellen Zeitpunkt noch gänzlich offen, ob diese Praktik sich als erfolgreich bewähren wird oder ob sie nicht beispielsweise aus ethischen Überlegungen auf Ablehnung stossen wird. Denkbar ist aber auch, dass der Vorteil des First Movers bezogen auf HR-Praktiken aufgrund der sehr hohen Anzahl der Anbieter (im Sinne der Arbeitgeber) nicht nur dem tatsächlich ersten Arbeitgeber zu Gute kommt, sondern einer ganzen Gruppe der ersten – wobei unklar ist, wie viele dies sein können (vgl. Abschnitt 3.8 zur Diffusionstheorie der Innovation).

Auch die negativen Mechanismen wie das Trittbrettfahrerproblem, die Unsicherheiten und Risiken des First Movers sowie die Gefahr, bei grundlegenden Veränderungen im

Markt zu wenig flexibel darauf reagieren zu können, lassen sich auf HR-Praktiken übertragen.

Die Theorie der First Mover Effekte ist somit in zweierlei Hinsicht relevant für die vorliegende Arbeit. Sie liefert einerseits eine Erklärung dafür, weshalb eine HR-Praktik demjenigen Arbeitgeber besondere Vorteile bringt, der sie als First Mover anwendet. Andererseits lässt sich aber auch ableiten, dass jene HR-Praktiken einen höheren Erfolgsbeitrag generieren können, welche die positiven First Mover Effekte verstärken und/oder die negativen reduzieren. Als Beispiele können genannt werden, dass die Kontrolle über die knappe Ressource „Personal“ durch Aktivitäten des HRM verbessert werden kann (Reduktion der Fluktuation von besonders gesuchten Mitarbeitenden) oder dass ein auf organisationales Lernen oder eine Innovations- und Veränderungskultur ausgerichtetes HRM die organisatorische Flexibilität erhöhen kann.

3.6 Institutionalisierungstheorie

Die Institutionalisierungstheorie fokussiert weniger auf die einzelne Organisation, sondern auf das Umfeld einer Unternehmung und den Einfluss, den dieses Umfeld auf Entscheide im Unternehmen ausübt. Insbesondere beantwortet diese Theorie die Frage des Isomorphismus, resp. weshalb sich viele Unternehmungen in ihren Praktiken stark ähneln. Die Theorie wurde von Meyer und Rowan (1977) sowie DiMaggio und Powell (1983) geprägt und ist auch als „New Institutionalism“ bekannt. Sie wurde von verschiedenen Autoren aufgegriffen und auch auf HR-Praktiken angewandt (Baron et al. 1986; Sutton et al. 1994; Huselid et al. 1997; Boselie et al. 2003; Sekiguchi 2013).

3.6.1 Kernaussagen

Die Institutionalisierungstheorie besagt, dass die Entscheidungsträger einer Unternehmung ihre Entscheide nicht nur rational mit Blick auf die Unternehmensziele treffen, sondern dass sie auch eine möglichst hohe Legitimität gegenüber den Stakeholdern anstreben. Dies erreichen sie dadurch, dass sie jene Management-Praktiken einführen, die gegenüber aussen den *Anschein* erwecken, sie seien vernünftig und erfolgreich – unabhängig von deren tatsächlicher Effizienz und Effektivität. Dies kann dazu führen, dass gewisse Management-Mythen entstehen und gewisse Praktiken sich verbreiten (d. h. sich institutionalisieren), die aus rein betriebswirtschaftlich-rationaler

Sicht gar nicht in diesem Ausmass anzuwenden wären (vgl. Meyer und Rowan 1977). In der Folge übernehmen zahlreiche Firmen dieselben Praktiken und es lässt sich ein Isomorphismus beobachten.

Drei verschiedene Mechanismen führen gemäss DiMaggio und Powell (1983) zu diesem Isomorphismus: Zwang, mimetische Prozesse sowie normativer Druck. Zwang (coercive isomorphism) resultiert aus formellem und informellem Druck, der durch externe Organisationen und/oder der Politik auf die Unternehmung ausgeübt wird. Mimetische Prozesse kommen in erster Linie als Reaktion auf Unsicherheiten vor. Ist eine Situation für eine Unternehmung mit vielen Unsicherheiten verbunden, ist es naheliegend, jene Wahl zu treffen, die bereits andere Unternehmungen getroffen haben. Der normative Druck schliesslich hat seine Quelle in der Weiterentwicklung oder Professionalisierung von Fachgebieten und Berufszweigen, in deren Rahmen Standards, Methoden usw. entwickelt werden. Diese dritte Art des Isomorphismus kann sowohl durch Aus- und Weiterbildung als auch durch berufliche Netzwerke verstärkt werden (vgl. DiMaggio und Powell 1983, S. 150 ff.)

Der Institutionalisierungseffekt kann dazu führen, dass Managementpraktiken den Bezug zu ihren eigentlichen Zielen (Effizienz- und/oder Effektivitätssteigerungen in Unternehmen) im Laufe der Zeit verlieren, einen eher zeremoniellen Charakter annehmen und ihr Nutzen eher zu einer Art Mythos wird als zu einer empirischen Evidenz (Meyer und Rowan 1977).

Sekiguchi (2013, S. 482) hat im Sinne einer Weiterentwicklung der Institutionalisierungstheorie in Kombination mit der Management Fashion Theorie (vgl. Abschnitt 3.7) ein Modell dazu entwickelt, wie durch das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und seinem Umfeld HR-Praktiken entstehen, sich verbreiten und direkt sowie indirekt zum Unternehmenserfolg beitragen. In diesem Modell geht er davon aus, dass gerade in einer frühen Phase des Prozesses die Firmen dazu tendieren, Praktiken zu imitieren, auch wenn deren Qualität und Wirkung noch eher unsicher sind. Im späteren Verlauf des Institutionalisierungsprozesses verändern sich die HR-Praktiken, entwickeln sich zu verschiedenen Varianten und eine Entkopplung zwischen der offiziell und formell vorhandenen HR-Praktik und der tatsächlich angewandten Praktik findet statt. Er argumentiert, dass zwar aus Legitimitätsgründen auch in der späteren Phase an der Praktik offiziell festgehalten wird, dass sich aber in der Realität der Fokus im späteren

Verlauf stärker auf die tatsächliche Wirkung und die optimale Ausgestaltung der Praktik richtet.

3.6.2 Relevanz und Folgerungen

Die Institutionalisierungstheorie liefert wichtige theoretische Überlegungen für die Mechanismen, die zur Verbreitung von HR-Praktiken führen können. Mithilfe dieser Theorie lässt sich erklären, weshalb HR-Praktiken bei einer zunehmenden Verbreitung nicht zwingend einen tatsächlich derart positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, wie es aufgrund der Popularität zu vermuten wäre.

Mit seinen auf der Institutionalisierungstheorie aufbauenden Überlegungen liefert insbesondere Sekiguchi (2013) wertvolle Denkansätze zum Verständnis der Verbreitung von HR-Praktiken.

3.7 Management Fashion Theorie

Die Theorie der Management Fashion wurde massgeblich durch Abrahamson (1991, 1996) sowie Abrahamson und Fairchild (1999) geprägt. Sie fokussiert auf die Frage, aus welchen Gründen und mit welchen Mechanismen sich Management-Methoden verbreiten.

3.7.1 Kernaussagen

Die Theorie der Management Fashion besagt, dass gewisse Praktiken sich im Sinne einer Mode zwischen den Unternehmen verbreiten. Einige „Trendsetter“ (Professionelle Meinungsführer wie Beratungsfirmen, Management-Gurus, renommierte Wirtschaftszeitschriften oder Universitäten) betreiben und verbreiten Innovationen, die anschliessend von der breiten Masse der Unternehmungen, den sogenannten „management fashion followers“ übernommen werden. Dabei stehen diese Trendsetter auch in einem Wettbewerb zueinander, der sie dazu bringt, möglichst regelmässig neue Ideen zu verbreiten und ihre Ideen auch jeweils als das aktuelle „State-of-the-Art“ resp. die allerneusten Erkenntnisse zu verkaufen. Tun sie dies nicht, geraten sie in den Rückstand und verlieren allenfalls ihren Status als Meinungs- oder Themenführer. Die Theorie geht davon aus, dass sich durch diese Modetrends Praktiken stärker verbreiten, als dies rein betriebswirtschaftlich-rational zu begründen wäre. Der Theorie inhärent ist ausserdem der Gedanke, dass im Laufe der Zeit Moden auftauchen, diese aber

auch wieder verschwinden und durch neue Moden ersetzt werden (vgl. Abrahamson 1996, S. 254 ff.).

3.7.2 Relevanz und Folgerungen

Die Theorie der Management Fashion liefert einen Erklärungsansatz für die starke Verbreitung einzelner prominenter HR-Praktiken. Sie macht deutlich, dass neben rein rationalen Argumenten für das Übernehmen (oder Ablehnen) bestimmter Praktiken auch sozio-psychologische Faktoren eine Rolle spielen können, die zum Aufkommen oder Abflauen von Modeerscheinungen führen können. Gleichzeitig folgt aus diesen Reflexionen auch eine gewisse Skepsis gegenüber (vermeintlich) neuen Ansätzen und Praktiken, da die dahinter stehenden Personen und Organisationen unter Umständen ein starkes Eigeninteresse daran haben, die neuen Ansätze als etwas Besseres zu verkaufen und darzustellen, als es in Tat und Wahrheit ist.

Die Theorie liefert schliesslich auch Ansätze zur Messung des Verbreitungsgrades einer Management-Fashion: einerseits durch eine Auszählung der Anzahl betreffender Publikationen oder Artikel im Zeitverlauf (z. B. Publikationen in populärwissenschaftlichen Medien von Beratungsunternehmen oder wissenschaftliche Beiträge von Universitäten), andererseits durch eine Messung der effektiven Verbreitung dieser Mode in Unternehmen (Abrahamson und Fairchild 1999). Beides sind Ansätze, die auch bei empirischen Studien zur Verbreitung von HR-Praktiken verfolgt werden können.

3.8 Diffusionstheorie der Innovation

Die Diffusionstheorie der Innovation wurde – inspiriert durch Forschungen im landwirtschaftlichen Bereich wie jene von Ryan und Gross (1943) – massgeblich durch Everett M. Rogers geprägt, welcher den wohl bekanntesten Vertreter dieses Forschungszweiges darstellt (Murray 2009). Sein Standardwerk „Diffusion of Innovations“ erschien erstmals 1962 und liegt mittlerweile in der 5. Auflage (2003) vor. Insgesamt sind tausende Studien zur Verbreitung von Innovationen publiziert worden, so dass es sich hier um ein sehr breit erforschtes Themengebiet handelt (Rogers 2003).

3.8.1 Kernaussagen

Die Kernelemente der Diffusionstheorie der Innovation lassen sich wie folgt zusammenfassen. Alle Ausführungen dieses Abschnitts stützen sich dabei auf Rogers (2003).

Die Diffusion ist der Prozess, durch den Innovationen über eine bestimmte Zeit und bestimmte Kanäle zwischen den Mitgliedern eines sozialen Systems kommuniziert werden. Diese Definition enthält die Hauptelemente der Diffusion von Innovationen: Neben dem **Prozess**, durch den die Verbreitung erfolgt, sind dies die **Innovation** selbst, **Kommunikation**, **Zeit** sowie die **Mitglieder des sozialen Systems**.

Der Diffusionsprozess von Innovationen kann als Entscheidungsprozess betrachtet werden mit den in nachfolgender Abbildung dargestellten Schritten.

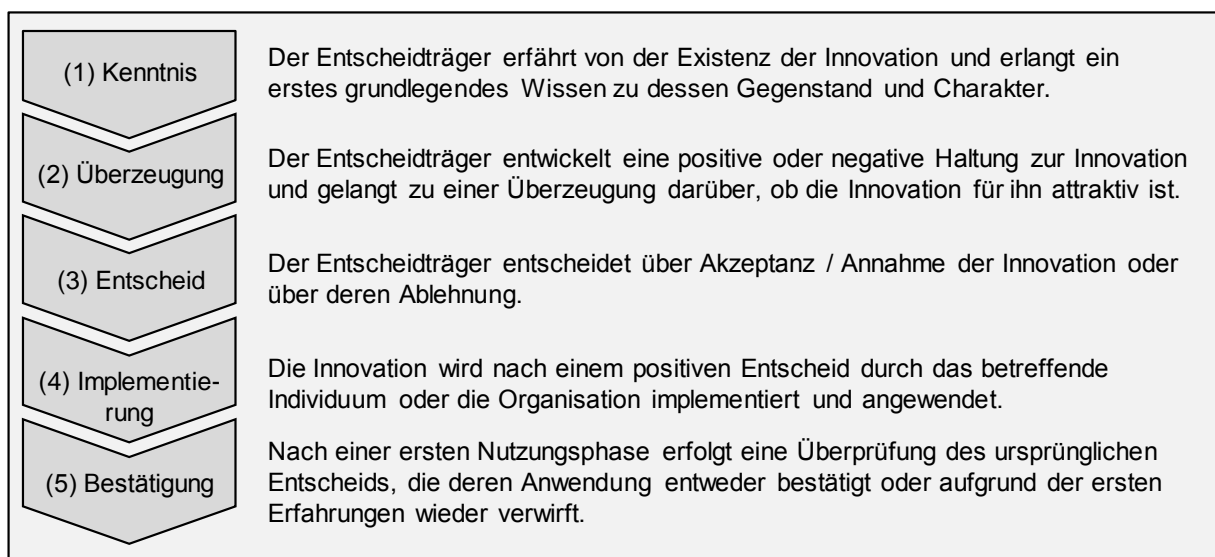


Abb. 2: Diffusionsprozess der Innovation (Eigene Darstellung in Anlehnung an Rogers 2003, S. 48)

Mit der **Innovation** wird eine Idee, eine Praktik oder ein Gegenstand – häufig technischer Natur – verstanden, welche durch ein Individuum oder eine Gruppe subjektiv als neu wahrgenommen werden. Innovationen werden umso rascher angenommen, je grösser der relative Vorteil gegenüber vorhandenen Alternativen ist, je kompatibler die Innovation zu bereits vorhandenen Elementen (Werte, Erfahrungen, Wissen etc.) ist und je weniger komplex die Innovation ist. Ausserdem führt die Möglichkeit, Innovationen auszuprobieren, d. h. sie in einem limitierten Bereich versuchsshalber anzuwenden, sowie eine gute Beobachtbarkeit der Ergebnisse und Auswirkungen der Innovation dazu, dass sie eher und rascher übernommen wird.

Unter der **Kommunikation** wird der Prozess verstanden, durch den die Involvierten Informationen schaffen und miteinander teilen mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis über diese Innovation zu erlangen. Die Kommunikation verläuft über verschiedene Kanäle, wie z. B. Massenmedien (Fernsehen, Radio, Zeitungen, Internet etc.). Die wirkungsvollste Kommunikation ist aber die direkte interpersonelle Kommunikation durch Personen, zu denen der Informationsempfänger einen möglichst engen Bezug hat.

Der Faktor **Zeit** erscheint im Diffusionsprozess an drei Stellen. Erstens kann das Durchlaufen des gesamten Prozesses unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nehmen. Zweitens durchlaufen unterschiedliche Akteure (Individuen oder Gruppen) den Prozess früher oder später, je nach ihrer Innovationsfreudigkeit. Unter der Annahme, dass letztlich alle Akteure eines Systems eine Innovation übernehmen, dauert es drittens eine bestimmte Zeit, bis die Innovation das gesamte System durchdrungen hat.

Die **Mitglieder des sozialen Systems** (Akteure) können sowohl Individuen sein als auch Gruppen oder Organisationen, in denen kollektive Entscheidungsprozesse zum Tragen kommen. Das soziale System ist dadurch gekennzeichnet, dass dessen Mitglieder durch das Lösen eines gemeinsamen Problems gemeinsame Ziele verfolgen. Innerhalb der Grenzen dieses sozialen Systems erfolgt die Diffusion einer Innovation. Dabei ist es aber nicht erforderlich, dass diese Akteure zwingend miteinander interagieren oder sich persönlich kennen. So lässt sich beispielsweise für die Innovation der Kleiderwaschmaschine die Gruppe aller Hausfrauen und -männer als das entsprechende soziale System betrachten. Dabei ist die einzelne Person resp. die einzelne Organisation gleichzeitig Mitglied in einer Vielzahl verschiedener sozialer Systeme.

Nach ihrer Innovationsfreudigkeit und damit dem Zeitpunkt der Innovationsübernahme unterschieden, lassen sich die Akteure in verschiedene Gruppen einteilen. Die Innovatoren übernehmen die Innovation als erste, gefolgt von den „early adopters“, der „early majority“ (frühe Mehrheit), der „late majority“ (späte Mehrheit) und schliesslich den Nachzüglern als fünfte und letzte Gruppe.

Nachfolgende Abbildung stellt die idealtypische Adoptionskurve der Innovation und die unterschiedlichen Gruppen dar, wobei sich die Kurve als jene einer Normalverteilung darstellt, bei der ausgehend vom Mittelpunkt jeweils nach einer resp. zwei Standardabweichungen die Grenze der Klassen zu finden sind.

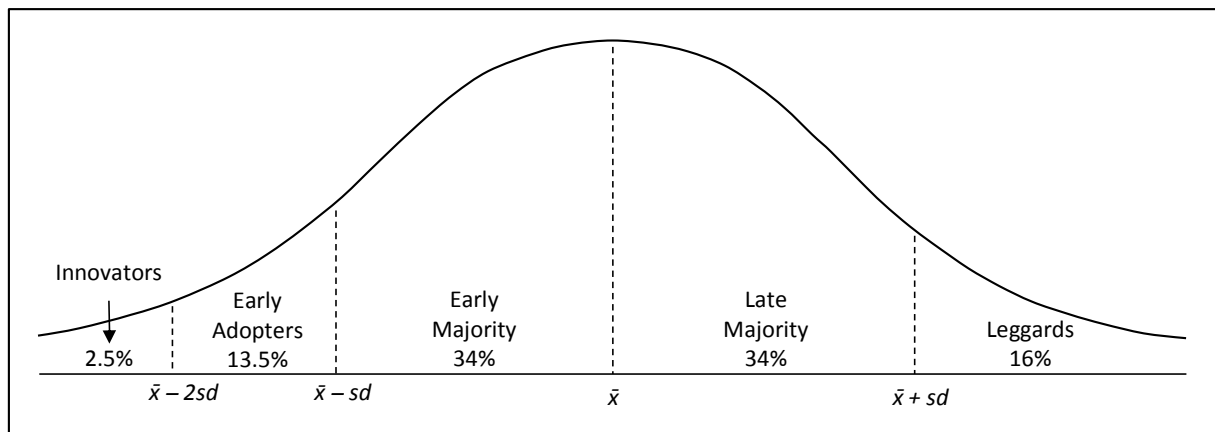


Abb. 3: Verteilung nach Kategorien der Innovationsfreudigkeit (Rogers 2003, S. 306)

Die Adoptionsrate, d. h. die relative Geschwindigkeit, mit der diese Gruppen und damit alle Mitglieder des sozialen Systems eine Innovation übernehmen, hat typischerweise eine S-Form. Diese kennzeichnet sich durch eine nur sehr langsame Verbreitung zu Beginn bei den Innovatoren und den early adopters, gefolgt von einer sich beschleunigenden und raschen Verbreitung bei der frühen und späten Mehrheit und einem langsamen Ausklingen bei den Nachzüglern. Nach dem Typ des Innovationsentscheides lassen sich optionale, kollektive und autoritäre Entscheide unterscheiden. Während bei ersterer Kategorie der einzelne Akteur frei über Akzeptanz oder Ablehnung entscheiden kann, partizipiert er bei zweiter Kategorie als Mitglied eines Kollektivs (z. B. einer Organisation) zwar am Entscheid, ist anschliessend aber an diesen Entscheid gebunden. Autoritäre Entscheide sind beispielsweise gegeben, wenn die Übernahme einer Innovation staatlich oder von einer anderen Instanz hoheitlich verordnet wird.

Eine wichtige Rolle im Diffusionsprozess spielen schliesslich Meinungsführer und „Change Agents“. Nicht alle Mitglieder eines sozialen Systems tragen gleich stark zur Verbreitung einer Innovation bei. Meinungsführer sind jene, die besonders stark die Meinung der übrigen Akteure zu beeinflussen in der Lage sind. Ausserhalb des sozialen Systems befinden sich die Change Agents, welche die Mitglieder des Systems in ihrem Sinne zu beeinflussen versuchen. Dabei kann es sich zum Beispiel um Verkäufer handeln.

3.8.2 Relevanz und Folgerungen

In der Annahme, dass neue HR-Praktiken auch als Innovationen betrachtet werden können, lässt sich die Diffusionstheorie der Innovation direkt auf die Verbreitung von

HR-Praktiken anwenden. Es ist denkbar, dass gewisse Organisationen als Innovatoren als erste gewisse neue HR-Praktiken übernehmen oder selber entwickeln. Andere Unternehmungen folgen anschliessend je nach Innovationsfreudigkeit zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt, ganz wie dies auch die Diffusionstheorie der Innovation postuliert. Diese Theorie liefert somit wichtige theoretische Erklärungen für eine mögliche Verbreitung von HR-Praktiken.

Ein gewisser Vorbehalt ist anzubringen, da die Diffusionstheorie der Innovation von einer vollständigen Adoptierung der Praktiken ausgeht und auch nicht davon ausgeht, dass ab einem gewissen Zeitpunkt ein Teil der Personen oder Organisationen sich von dieser Innovation wieder lösen. Letztlich wird diesem Ansatz folgend also eine Praktik durch alle Mitglieder des sozialen Systems übernommen. Im Falle von HR-Praktiken ist aber durchaus denkbar, dass in vielen Fällen nur ein Teil aller Organisationen eine Praktik übernimmt. Andere Organisationen verwenden alternative Praktiken oder lehnen diese Art der HR-Praktiken gänzlich ab. Insofern umfassen die Kategorien der Innovatoren, early adapters etc. im Falle von HR-Praktiken allenfalls nicht alle Mitglieder des sozialen Systems.

3.9 Dynamic Capabilities

Die Theorie der Dynamic Capabilities (auch Dynamic Capabilities Framework genannt) wurde massgeblich durch Teece et al. (1997) geprägt und kann als Weiterentwicklung der Theorien der Kernkompetenzen der Unternehmung (Prahalad und Hamel 1990) sowie der Resource-based view of the firm (vgl. Abschnitt 3.1) betrachtet werden.

3.9.1 Kernaussagen

Teece et al. (1997) verwenden den Aspekt der "Dynamik", um zu betonen, dass es um die Fähigkeit einer Unternehmung geht, neue Kernkompetenzen zu entwickeln resp. ihre Kernkompetenzen an das Umfeld anzupassen. Sie definieren Dynamic Capabilities wie folgt:

"We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments." (Teece et al. 1997, S. 516)

Teece (2007) betrachtet drei Kompetenzen als massgeblich für die „Dynamic Capability“ einer Unternehmung. Diese umfassen erstens die Fähigkeit, Chancen und Risiken

im Umfeld sowie im Innern der Organisation zu erkennen („sensing“), zweitens die identifizierten Chancen zu nutzen durch die Zuweisung der dazu benötigten Ressourcen („seizing“) und drittens die Assets, Strukturen und Abläufe der Organisation an neue Situationen anzupassen („reconfiguration“).

3.9.2 Relevanz und Folgerungen

Die Arbeiten zu den Dynamic Capabilities fokussieren stark auf die Rolle des Managements (Chatterji und Patro 2014). Die oben aufgeführten Fähigkeiten einer Organisation hängen aber vermutlichshalber nicht ausschliesslich von der Leistung der Führungskräfte ab, sondern auch vom Verhalten der Mitarbeitenden. Während die Ressourcenallokation („seizing“) nach Einschätzung des Verfassers noch relativ stark von Management-Entscheiden abhängt, gehören die Identifikation von Chancen und Risiken sowie die Veränderung der Organisation (Anpassung von Strukturen und Abläufen) zu Aufgaben, deren Erfolg wesentlich vom Beitrag der Mitarbeitenden abhängt. In diesem Sinne kann aus dieser Theorie gefolgert werden, dass all jene HR-Praktiken den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen, welche eine Unternehmung in die Lage versetzen, (a) Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und zu verstehen, (b) Ressourcenzuweisungsentscheide des Managements effektiv und effizient umzusetzen sowie (c) Veränderungen an Strukturen und Abläufen wirkungsvoll umsetzen zu können.

3.10 Zwei-Faktoren-Theorie (Herzberg) und Kano-Modell

Die Zwei-Faktoren-Theorie wurde von Herzberg (1959) entwickelt und stellt eine Inhaltstheorie zur Motivation dar. Sie baut auf der Bedürfnishierarchie von Maslow (1954) auf. Das Kano-Modell wurde von Kano et al. mit ihrer Publikation in japanischer Sprache im Jahre 1984 begründet und hat sich als wichtiges Modell zur Ausgestaltung von Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften etabliert.

3.10.1 Kernaussagen

Verallgemeinernd lässt sich sagen, dass beide Theorien zwischen **Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsfaktoren** unterscheiden, allerdings in einem unterschiedlichen Kontext. Herzberg untersucht Einflussfaktoren zur Arbeitszufriedenheit und identifiziert

Unzufriedenheitsfaktoren, die sogenannten Hygienefaktoren, bei deren Fehlen die Mitarbeitenden unzufrieden werden, deren Vorhandensein umgekehrt aber nicht zu Zufriedenheit führt. Zu diesen zählt er die allgemeinen Arbeitsbedingungen, Supervision (Führung), zwischenmenschliche Beziehungen sowie die Unternehmenspolitik und -administration. Andererseits gibt es Zufriedenheitsfaktoren, die Herzberg Motivatoren nennt, welche dazu führen, dass Mitarbeitende zufrieden sind. Hierzu zählt Herzberg Erfolg, Anerkennung, Verantwortung, Aufstieg sowie den Arbeitsinhalt (vgl. Wall und Stephenson 1970, S. 43–45).

Das Kano-Modell lässt sich analog als Modell der Kundenzufriedenheit betrachten, das zwischen unterschiedlichen Merkmalen bei Produkten und Dienstleistungen unterscheidet. Nach Kano et al. (1984) existieren fünf verschiedene Eigenschaftsarten, deren Vorhandensein oder Fehlen zu Zufriedenheit resp. Unzufriedenheit bei Kunden führen können. Die am häufigsten verwendeten drei Kategorien sind die folgenden:

- **Basisfaktoren** führen bei Fehlen zu Unzufriedenheit, können aber bei Vorhandensein nicht zu Kundenzufriedenheit führen.
- **Leistungsfaktoren** führen je nach Vorhandensein zu Zufriedenheit oder zu Unzufriedenheit.
- **Begeisterungsfaktoren** können Zufriedenheit schaffen, werden aber von Kunden bei Fehlen nicht vermisst, so dass sie nicht zu Unzufriedenheit führen können.

Die Hygienefaktoren von Herzberg lassen sich mit den Basisfaktoren von Kano vergleichen, während die Motivatoren (Herzberg) Ähnlichkeit aufweisen zu den Begeisterungsfaktoren (Kano).

3.10.2 Relevanz und Folgerungen

In der Annahme, dass auch HR-Praktiken in der Situation sein können, dass ihre Anwendung zwar keinen Mehrwert bietet, ihr Weglassen jedoch zu Schwierigkeiten führt, bieten die beiden genannten Theorien / Modelle eine theoretische Fundierung zur Interpretation solcher HR-Praktiken als Hygienefaktoren (resp. Unzufriedenheits- oder Basisfaktoren). Diese Theorien bieten somit einen Erklärungsansatz, wenn Praktiken beobachtet werden, die trotz fehlendem Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht an Verbreitung einbüßen.

3.11 Zusammenfassende Würdigung

Die Betrachtung der theoretischen Grundlagen zu einer Forschungsfrage ist nach Ansicht des Verfassers aus mehreren Gründen von Bedeutung. Erstes dient sie einer ersten Plausibilisierung der These. Widerspricht eine These den am häufigsten verwendeten theoretischen Konstrukten oder steht sie gar im Gegensatz zur dominanten Theorie, ist die These schon zu Beginn sehr kritisch zu hinterfragen. Da Theorien nie eine absolute Wahrheit darstellen und der Reifegrad einer Theorie steigt, je häufiger ein Falsifizierungsversuch gescheitert ist, ist es natürlich auch nötig, Theorien regelmäßig wieder in Frage zu stellen.

Zweitens liefern Theorien mögliche Erklärungsansätze für von einem Forscher erwartete oder vermutete Zusammenhänge. Die Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen liefert Ansätze für mögliche Ursache-Wirkungsbeziehungen und öffnet das Feld zu möglichen weiteren zu beachtenden Faktoren oder Aspekten, welche von einem Autor allenfalls ansonsten übersehen worden wären.

Der dritte Nutzen einer Einbettung von Thesen und Forschungsfragen in bestehende Theorien besteht in einer resultierenden höheren Klarheit und einer besseren Struktur der Reflexionen. Theoretische Modelle liefern dank ihrer inhärenten Vereinfachung einer komplexen Realität eine Klarheit und Konsistenz, wie sie gerade für Fragestellungen in einer inexakten Wissenschaft wie der Betriebswirtschaftslehre nötig sind, um das Wesentliche vom Nebensächlichen trennen zu können.

Ein weiterer an dieser Stelle zu nennender Grund für die Arbeit mit bestehenden Theorien kommt dann zum Tragen, wenn im Rahmen empirischer Arbeiten Hypothesen gebildet und confirmatorisch überprüft werden sollen. Die Verwendung bewährter theoretischer Konstrukte macht empirische Ergebnisse auch über Einzelstudien hinweg vergleichbar und aggregierbar.

Die empirischen Erkenntnisse erlauben es schliesslich dank der Einbettung in eine Theorie wiederum, diese Theorie zu überprüfen und ggf. deren Reifegrad zu erhöhen. Dieser fünfte und letzte Punkt ist für die vorliegende Arbeit von untergeordneter Bedeutung, da sie mehr explorativen und theoriebildenden Charakter hat als theorieüberprüfenden (vgl. Abschnitt 6.2 Studiendesign und Methodik).

Für die Fragestellungen dieser Forschungsarbeit bieten die dargelegten Theorien wichtige Plausibilisierungen und Erklärungsbeiträge, wie nun nochmals dargelegt wird.

Die These besagt, dass sich der Einfluss von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg im Zeitverlauf verändert. Die Forschungsleitgedanken präzisieren dies so, dass die Wirkung auf den Unternehmenserfolg initial höher ist und mit zunehmender Verbreitung einer HR-Praktik sinkt (vgl. Abschnitt 1.2.4).

Die vermutete abnehmende Wirkung von HR-Praktiken lässt sich mit verschiedenen Ansätzen der vorgestellten Theorien begründen. Aus der Resource-based view of the firm folgt, dass eine Resource (resp. HR-Praktik) ihren Beitrag zum Wettbewerbsvorteil verlieren kann, wenn sie weniger selten wird (resp. verbreiteter angewandt wird). Derselbe Gedanke lässt sich auch mit First Mover Effekten erklären, wobei diese nicht erklären, weshalb bei den First Movern eine abnehmende Wirkung eintreten würde, sondern lediglich, weshalb dieselbe Praktik bei später eintretenden Mitbewerbern nicht mehr dieselbe Wirkung erzielt. Erklärungen dafür, weshalb eine HR-Praktik aber auch trotz eines ansonsten gleich bleibenden Umfeldes an Wirkung verlieren kann, lassen sich in der Institutionalisierungstheorie finden. Diese spricht für eine abnehmende Wirkung von Praktiken gänzlich unabhängig des Verbreitungsgrades.

Die beiden Modelle der Management Fashion und der Diffusionstheorie liefern konkrete Erklärungsmöglichkeiten dazu, warum und wie sich neue HR-Praktiken verbreiten können. Da sie sehr auf die Veränderung im Zeitverlauf fokussieren, bilden sie wichtige Anknüpfungspunkte für die vorliegende Arbeit. Ebenfalls auf die Dynamik fokussiert sind die Überlegungen zu den Dynamic Capabilities. Mit den gemäss diesem Modell besonders erfolgreichen Praktiken (Sensing / Seizing / Reconfiguration) erweitert sich die Suche nach möglichst erfolgreichen HR-Praktiken auf gewisse „Metapraktiken“, welche dazu beitragen, dass sich andere Praktiken einer Organisation erfolgreich weiterentwickeln können oder dank denen eine Unternehmung rascher und wirksamer neue Praktiken übernehmen kann.

Die Überlegungen von Herzberg (Zwei-Faktoren-Theorie) sowie das Kano-Modell bieten Antworten auf die Frage, was mit HR-Praktiken passiert, welche dauerhaft von Unternehmungen betrieben werden und auch nicht ohne Weiteres fallen gelassen werden können. Dies begründet die vermuteten Hygienefaktoren unter den HR-Praktiken.

Das AMO-Framework kann hilfreich sein bei einer explorativen Suche nach besonders hilfreichen HR-Praktiken. Gemäss diesem Ansatz dürften jene Praktiken besonders vielversprechend sein, die einen Einfluss haben auf die Motivation der Mitarbeitenden,

auf ihre Fähigkeiten oder auf die Rahmenbedingungen, in denen diese von den Mitarbeitenden eingesetzt werden können.

Zwei Schlüsseltheorien, aus deren Blickwinkel die Stossrichtung dieser Forschungsarbeit kritisch zu betrachten ist, stellen die sich in Teilen entgegengesetzten Ansätze der Best Practice sowie des Best Fit dar. Nur teilweise entgegengesetzt sind sie, da sie beide von einem letztlich auffindbaren generellen „Best“ ausgehen. Aus der Theorie des Best Practice abgeleitet ist davon auszugehen, dass es HR-Praktiken gibt, welche dauerhaft und trotz hoher Verbreitung einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. These und Forschungsleitgedanken gehen aber explizit davon aus, dass sich solche Praktiken nicht finden lassen. Insofern ist die These aus einer Best Practice Perspektive heraus klar zu verwerfen. Etwas differenzierter ist das Bild bei den Ansätzen des Best Fit zu betrachten. Aus einer statischen Betrachtung heraus sowie mit dem Fokus auf die Kontingenztheorie widerspricht die These den theoretischen Fundamenten des Best Fit. Der Ansatz der vorliegenden Forschungsarbeit lässt sich aber mit dem configurational approach in Einklang bringen, wenn Verbreitungsgrad einer HR-Praktik als Teil des „environmental fit“ verstanden wird. Effekte wie die von der Institutionalisierungstheorie suggerierten, welche zu Veränderungen im Zeitverlauf führen, ohne dass sich ansonsten am internen oder externen Umfeld etwas verändert, stehen hingegen im Widerspruch auch zum configurational approach.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass These und Forschungsleitgedanken der vorliegenden Arbeit zwar zu gewichtigen Theorien wie dem universalistischen Ansatz (Best Practice) gänzlich oder dem Ansatz des Best Fit teilweise widersprechen. Gleichzeitig gibt es aber zahlreiche ebenfalls fundierte Theorien, welche als Erklärungen für die vermutete Veränderung der Wirkung von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg im Zeitverlauf herangezogen werden können.

4. Stand der Empirie

Der Zusammenhang zwischen Human Resource Management und Unternehmenserfolg gehört zu jenen Management-Themen, welche von der Wissenschaft der letzten zwei bis drei Jahrzehnte am ausführlichsten erforscht wurden (Guest 2011). In den Neunziger Jahren des letzten sowie zu Beginn des 21. Jahrhunderts war es gar *das* dominante Forschungsfeld in der Disziplin des Human Resource Managements (Guest 1997; Paauwe 2009). Mehrere hundert empirische Studien sehr vielfältiger Natur und Ausrichtung haben sich diesem Zusammenhang angenommen. Gleichzeitig gibt es auch eine Vielzahl von Forschern, die im Laufe der Jahre durch quantitative Metaanalysen oder durch qualitative Reviews der verschiedenen Studien den Erkenntnis- und Entwicklungsstand dieses Forschungszweiges summarisch untersucht und zusammengefasst haben. Dank dieser erbrachten Anstrengungen liegen bereits so viele Publikationen und Studien vor, dass ein fundiertes Zwischenfazit gezogen werden kann.

4.1 Quellen

Im Rahmen dieser Dissertation wurden 12 qualitative Reviews und 4 quantitative Metaanalysen⁸ identifiziert, die zwischen den Jahren 1996 und 2017 publiziert worden sind. Nachfolgende Tabelle führt diese summarischen Forschungsarbeiten im Einzelnen auf:

Quantitative Metaanalysen	
Autor(en) und Jahr	Titel
Gmuer und Schwerdt (2005)	Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung
Combs et al. (2006)	How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance
Jiang et al. (2012)	How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms
Saridakis et al. (2017)	Exploring the relationship between HRM and firm performance. A meta-analysis of longitudinal studies

⁸ Nicht berücksichtigt ist eine im Kontext ebenfalls interessante Metaanalyse von Crook et al. (2011), deren Ergebnisse einen deutlich positiven Einfluss ($\bar{r} = 0.17$) des Humankapitals an sich (und somit nicht von HR-Praktiken) auf den Unternehmenserfolg aufzeigen.

Qualitative Reviews	
Autor(en) und Jahr	Titel
Ichniowski et al. (1996)	What works at work: Overview and assessment
Guest (1997)	Human resource management and performance: a review and re- search agenda
Wood (1999)	Human resource management and performance
Wright und Boswell (2002)	Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research
Boselie et al. (2005)	Commonalities and contradictions in HRM and performance re- search
Gerhart (2005)	Human Resources and Business Performance: Findings, Unan- swered Questions, and an Alternative Approach
Paauwe und Boselie (2005)	HRM and performance: what next?
Wall und Wood (2005)	The romance of human resource management and business perfor- mance, and the case for big science
Wright und Haggerty (2005)	Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Man- agement: Time, Cause, and Individuals
Wright et al. (2005)	The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Ex- amining Causal Order
Paauwe (2009)	HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects
Guest (2011)	Human resource management and performance: still searching for some answers

Tab. 3: Reviews und Metaanalysen

Diese Werke in Kombination mit neueren empirischen Studien ergeben – obwohl es sich nach wissenschaftlichen Massstäben um ein noch relativ junges Forschungsgebiet handelt (Paauwe 2009, S. 139) – ein bereits recht fundiertes Bild zu den bisherigen Erkenntnissen zum Zusammenhang von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg.

4.2 Metaanalytische Erkenntnisse

Die oben aufgeführten vier Metaanalysen (Gmuer und Schwerdt 2005; Combs et al. 2006; Jiang et al. 2012; Saridakis et al. 2017) haben insgesamt 177 zwischen 1983 und 2014 publizierte Primärstudien analysiert. Die analysierten Studienergebnisse sind relativ breit abgestützt, da die Mehrheit der Primärstudien (111) lediglich in eine der Metastudien eingeflossen ist. 66 Studien wurden von mehr als nur einer Metaanalyse berücksichtigt. Die Ergebnisse einer einzigen Studie (Snell und Youndt 1995) floss gleichzeitig in alle vier summarischen Forschungsarbeiten ein.

Die zeitliche Verteilung der Publikationsdaten zeigt, dass zwischen 1998 und 2005 die intensivste Phase dieses Forschungszweiges war. Über die Hälfte der Primärstudien ist in diesem Zeitraum veröffentlicht worden, wobei der Höchststand im Jahr 2003 erreicht wurde.

Aufgrund der Erkenntnisse aus diesen vier Metaanalysen kann mittlerweile als empirisch gefestigt betrachtet werden, dass es einen Zusammenhang zwischen Aktivitäten des Human Resource Managements und dem Unternehmenserfolg gibt. Die Studien kommen zu einem signifikanten positiven Gesamtzusammenhang zwischen HRM (in einer Gesamtbetrachtung) und Unternehmenserfolg.

Gmuer und Schwerdt (2005) gelangen zu einer gewichteten mittleren Effektstärke von $\bar{r} = 0.16$ bei einer Gesamtbetrachtung des Personalmanagements. Fast identisch ist das Bild bei Combs et al. (2006) die zu einem Wert von $\bar{r} = 0.15$ gelangen (mit einer um Messfehler korrigierten Effektstärke von $\bar{r}_c = 0.20$).

Die Studie von Saridakis et al. (2017) ist insofern einzigartig, als dass sich diese Metaanalyse auf Primärstudien beschränkt, die einen prognostischen Charakter aufweisen (Messung von HR-Praktiken zu einem früheren Zeitpunkt als die Messung der Erfolgsgrößen). Die Ergebnisse zeigen einen im Vergleich zu den ersten beiden Metaanalysen stärkeren Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg ($\bar{r} = 0.216$, $\bar{r}_c = 0.287$).

Rund ein Fünftel bis ein Viertel des Unternehmenserfolges lässt sich somit aufgrund dieser Zahlen auf das Human Resource Management zurückführen. Combs et al. (2006) ordnen ihre Ergebnisse wie folgt ein:

“Whereas .20 might not appear large, it is much larger than what is found among other organization-level phenomena where long-held organizational performance hypotheses either do not stand up to the evidence [...] or are much smaller than predicted by theory [...]. It means that 20% of the utility available from predicting performance differences among organizations is given by HPWPs [High Performance Work Practices].”

Jiang et al. (2012) nehmen keine Gesamtbetrachtung des HRM vor, sondern arbeiten einerseits mit drei Subsets von HR-Praktiken⁹ und nehmen andererseits in ihr Modell auch Mediatorvariablen auf (Humankapital, Motivation, freiwillige Fluktuation sowie

⁹ Skill-Enhancing HR Practices, Motivation-Enhancing HR Practices sowie Opportunity-Enhancing HR Practices

operationale Erfolgsgrößen). Mit einem Bestimmtheitsmass $R^2=0.26$ erklärt das Modell rund einen Viertel der finanziellen Erfolgsgrößen der Unternehmen. Die Studie macht gleichzeitig die Komplexität des Zusammenhanges deutlich, indem die direkten Einflüsse (Standardkoeffizienten) der Kategorien von HR-Praktiken auf den finanziellen Unternehmenserfolg entweder nicht signifikant sind (Opportunity-Enhancing) oder eher gering (Skill-Enhancing: 0.05, Motivation-Enhancing, 0.13).

Diese Schwierigkeit, auf einer konkreteren Ebene als dem HRM als Ganzes eine eindeutige Erfolgswirksamkeit nachzuweisen, ist charakteristisch für die bisherige Forschungsarbeit. Neben den relativ gefestigten Erkenntnissen auf der Stufe aggregierter Personalmanagementmassnahmen wird das Bild deutlich unschärfer, sobald einzelne Teildisziplinen des HRM oder konkretere Massnahmen und ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg betrachtet werden. Darwish et al. (2013) halten fest, dass eine ganze Serie von Autoren dabei auf inkonsistente Ergebnisse stösst. Sie führen aus, dass es trotz der intensiven Forschung nach wie vor keine Einigkeit in der Forschung gibt, welche HR-Praktiken effektiv zu den „Best Practice“ gezählt werden können, die zuverlässig zum Unternehmenserfolg beitragen. Diese Einschätzung spiegelt sich auch in den detaillierteren Erkenntnissen der Metaanalyse von Gmuer und Schwerdt (2005). Mit Ausnahme des Rekrutierungsaufwandes, welcher einen durchgängig bestätigenden Befund erhält, sind alle übrigen betrachteten Personalmassnahmen entweder nur tendenziell bestätigt (Fachübergreifende Weiterbildung und Work Life Balance), lediglich für Subgruppen (Variable Vergütung sowie Weiterbildungsaufwand) oder gar nicht bestätigt resp. metaanalytisch widerlegt (Gehaltsniveau, Personalbeurteilung, Partizipation, Integration der Personalfunktion).

Zusammenfassend lässt sich somit als metaanalytisch bestätigt betrachten, dass das Human Resource Management als Ganzes einen erheblichen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Konkretere Aussagen für Teilbereiche des HRM oder bestimmte (Gruppen von) HR-Praktiken lassen sich allerdings noch nicht zuverlässig ableiten. Das Verständnis der Ursachen dieser Schwierigkeiten lässt sich vertiefen, indem die Erkenntnisse der qualitativen Reviews genauer betrachtet werden.

4.3 Rückblick auf die empirische Entwicklung

4.3.1 Fokus

Im Folgenden wird anhand einer Rekapitulation der oben aufgeführten Reviews die Entwicklung des empirischen Forschungszweiges zum Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg seit seinen Anfängen aufgezeigt. Die Rekapitulation ist bis zu einem gewissen Grad selektiv und blendet gewisse Aspekte aus, indem sie auf die folgenden Fragen fokussiert:

- Wie beurteilen die Autoren den allgemeinen Stand des empirischen Erkenntnisgewinns?
- Wie beurteilen die Autoren Qualität und Reifegrad der Theorieentwicklung, welche der Empirie zu Grunde liegt?
- Welche Schlussfolgerungen und Forderungen leiten die Autoren für die künftige Forschung ab?

Die jeweiligen Aussagen zum Stand der Theorieentwicklung werden direkt miteinbezogen, da die Qualität empirischer Ergebnisse nach Ansicht des Verfassers kaum ohne eine gleichzeitige Beurteilung der dahinterliegenden theoretischen Annahmen und Modelle eingeschätzt werden kann.

4.3.2 Rekapitulation existierender Reviews

Ichniowski et al. (1996) verfassen den ersten Review, der nach der ersten Euphorie der Forschung im Nachgang zu den wegweisenden Artikeln Mitte der Neunziger Jahre um Autoren wie Huselid und MacDuffie erscheint. Die Autoren diskutieren die Forschung zu – wie sie es nennen – „innovativen“ HR-Praktiken und gelangen zum Schluss, dass die empirische Forschung bis dahin konsistent aufzeigt, dass diese HR-Praktiken die Produktivität von Unternehmen erhöhen können, in erster Linie durch die Kombination verschiedener Praktiken zu einem HR-System (S. 322). Als die empirischen Ergebnisse zusätzlich bestätigendes Element identifizieren sie die Breite an verwendeten Methoden und Studiendesigns (S. 330). Die Implikationen für die Praxis beschreiben die Autoren wie folgt:

„[...] considerable progress that new studies have made in assessing the economic effects of new work practices and the reasons for their adoption. [...] For managers, the implications are clear –

there appear to be potentially large payoffs to systematic innovations in managing organizations.”
(S. 330)

Dass diese Praktiken trotz der aus ihrer Sicht überzeugenden Empirie noch nicht flächendeckend von Unternehmen adoptiert wurden, erklären sich Ichniowski et al. mit gewissen Bremsfaktoren oder Hindernissen, wie z. B. der Trägheit von Organisationen. (S. 326 ff.)

Ein zweiter Review wird von *Guest (1997)* publiziert. Er stellt eine wachsende Zahl von Studien fest zum Zusammenhang von HRM und Unternehmenserfolg und betrachtet es gar als *das* dominante Forschungsthema.

Den aktuellen Forschungsstand beurteilt Guest wie folgt:

„We can now say with increasing confidence that HRM works. But this is a skeletal finding and we need to put a lot of flesh on the bones.” (S. 274)

Guest ortet das wesentliche Defizit bei der theoretischen Fundierung von HRM, Unternehmenserfolg sowie vom Zusammenhang zwischen den beiden. Auch die Vielfalt der in der Empirie verwendeten Methoden und Konstrukte beurteilt er kritisch. Guest hält fest, es sei mehr Gewicht auf die statistische Ausgeklügeltheit statt auf eine solide theoretische Basis gelegt worden, was dazu geführt habe, dass die Ergebnisse der Studien kaum aggregierbar seien (S. 263).

Für die weitere Forschung fordert Guest zuerst eine bessere theoretische Fundierung sowie solide Empirie für die beiden Konstrukte HRM und Unternehmenserfolg. Erst wenn diese beiden Variablen solide erfasst und getestet sind, betrachtet er es als angemessen, auch den Zusammenhang der beiden Elemente zu erforschen (S. 274).

Der nächste Review findet sich bei *Wood (1999)*. Der Beitrag liefert einen Review zur Literatur bzgl. des Einflusses von HRM auf den Unternehmenserfolg mit Fokus auf High Involvement/Performance Systems und enthält Zusammenfassungen zu 15 empirischen Studien in diesem Themenfeld.

Wood identifiziert mehrere Dimensionen, bzgl. derer sich die empirischen Studien unterscheiden, nämlich die konzeptionelle Ausgestaltung der Elemente „High Involvement“ und „High Performance“, den Fokus auf einzelne HR-Systeme oder die Berücksichtigung mehrerer HR-Systeme, die Berücksichtigung der Zusammenhänge zwi-

schen einzelnen HR-Praktiken, die verwendete Analyseebene (z. B. ganze Unternehmung oder ein einzelner Standort) sowie schliesslich die verwendeten Performance-Messgrössen. Dazu schreibt Wood:

„The studies vary so markedly between each other, that there is not even a pair of studies that differ simply on one or two dimensions. There is no systematic relationship between the dimensions of the studies.“ (S. 403)

und gelangt entsprechend zu folgender Bewertung der Empirie:

„A consistent picture does not emerge from the studies.“ (S. 403)

Zu der theoretischen Fundierung der Konstrukte und insbesondere zur Definition und der Elemente von HR-Systemen (d. h. der enthaltenen HR-Praktiken) führt Wood aus:

„[...] there is some uncertainty about what the various indexes of HR systems measure and, more significantly, the nature of the underlying concepts.“ (S. 403)

„The review of the empirical studies shows that, as yet, there has been no serious attention to the sensitivity of the results to what is in the bundle of practices.“ (S. 404)

Nach der relativ kritischen Bewertung der theoretisch-konzeptionellen Basis und insbesondere der von Wood als problematisch beschriebenen Unschärfe bzgl. der HR-Praktiken, welche die einzelnen HR-Systeme ausmachen, gelangt Wood schliesslich zu eher überraschenden Forderungen für die weitere Forschung. Er sieht die Lösung in einer Erhöhung der Komplexität der empirischen Studien und nicht etwa in einer präziseren Definition der verwendeten Konstrukte. Konkret fordert Wood umfassendere Daten, die bessere Beurteilung des Zusammenhangs von HR-Praktiken zu verschiedenen Performance-Messgrössen, den Einbezug psychologischer Mediator- und Moderatorvariablen sowie die Berücksichtigung des Environmental Fit, d. h. inwiefern das HR-System zum Umfeld der Organisation passt.

Wright und Boswell (2002) publizieren einen Review zum Stand des Human Resource Managements als Ganzes und damit nicht spezifisch zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg. In erster Linie bietet der Beitrag eine Typologie der HR-Forschung, welche die Themen sowohl bzgl. Analyseebene (Organisation oder Individuum) als auch bzgl. der Anzahl verwendeter HR-Praktiken (mehrere oder einzelne) unterscheidet. Die Hauptaussage der Autoren ist, dass diese HR-Forschungsfelder bis anhin zu fragmentiert sind und stärker vernetzt werden sollten.

Die Autoren fordern in diesem Review neben anderen gewünschten Stossrichtungen im Forschungsfeld – und dies ist der Grund, weshalb dieser Beitrag Eingang findet in die vorliegende Reviewsammlung – die HR-Forschung solle stärker auf die letztendliche Zielsetzung des HR, konkret den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung, fokussieren. Daneben fordern sie für die weitere Forschung folgende Punkte, welche in ihrer Summe die Komplexität der Fragestellungen deutlich erhöhen:

- Rigoroseres methodisches (und statistisches) Vorgehen durch multiple Befragungsquellen und Längsschnittstudien.
- Von individuellen HR-Praktiken vermehrt übergehen zu HR-Systemen.
- Zwischen HR-Politiken und HR-Praktiken unterscheiden.
- Die heterogene Situation innerhalb von Organisationen stärker beachten, d. h. dass HR-Praktiken je nach Unternehmensbereich, Jobfunktion usw. unterschiedlich ausgestaltet oder angewandt werden.
- Stärkere Beachtung der individuellen Beiträge der Mitarbeitenden zu den strategischen Zielsetzungen.
- Vereinigung der individuellen sowie der organisationalen Ebene inkl. der Berücksichtigung unterschiedlicher organisationaler Ebenen wie z. B. Standort, Bereich, Gesamtunternehmen.
- Kombination und empirische Aggregation von individuellen HR-Praktiken zu HR-Systemen – dazu ausserdem die Berücksichtigung des Fits der HR-Praktiken untereinander sowie die Berücksichtigung von Wahrnehmungen und Reaktionen der Mitarbeitenden.

Im Jahr 2005 erscheinen parallel zwei Artikel unter Beteiligung von Patrick Wright zum Stand der Forschung im Themenfeld Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg. Der erste davon (*Wright und Haggerty 2005*) beschreibt den aktuellen Stand der Theorieentwicklung und identifiziert drei Felder, denen nach Ansicht der Autoren bis dahin nicht ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Dazu zählen sie den Zeitfaktor, die (inverse) Kausalität sowie die Ebene des Individuums.

Zum Zeitfaktor halten sie fest, dass sich die Wirkung von HR-Praktiken durch einen Prozess entfalten, der eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt. Wright und Haggerty sprechen von einem von ihnen vermuteten Zeithorizont von drei bis vier Jahren, bevor der

Zusammenhang der HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg sichtbar wird. Sie führen ausserdem aus:

„Given the increasingly fast pace of environmental and organizational change, the seeming lack of attention to temporal issues with regard to HRM seems short sighted.” (S. 168)

Zur Kausalität der Beziehung HRM – Unternehmenserfolg halten die Autoren fest, dass mindestens bei einem Teil der in der Empirie verwendeten HR-Praktiken eine inverse Kausalität logischer wäre, d. h. dass der Unternehmenserfolg die HR-Praktiken beeinflusst.

“In fact, a number of the HR practices more logically demonstrate a reverse causation effect. Practices measured in this vein of research such as the percentage of total pay which is variable, the differences in percent merit increases between high and low performers, and the number of hours training received are heavily influenced by the past and current financial performance of a firm.” (S. 169)

Im Kontext der Rolle des Individuums sehen Wright und Haggerty den Bedarf, die Ebenen der Organisation, der Gruppen innerhalb von Organisationen sowie der einzelnen Individuen gleichermassen in die Theorien miteinzubeziehen.

Der zweite Artikel von *Wright et al. (2005)* ergänzt den soeben beschriebenen durch eine Beurteilung der bisherigen Empirie. Die Autoren führen einen Review durch von 66 Publikationen und überprüfen die darin enthaltenen 70 Studiendesigns bzgl. des zeitlichen Verhältnisses zwischen der Messung der HR-Praktiken und der Perioden, auf welche sich die Kennzahlen des Unternehmenserfolgs beziehen.

Wright und seine Kollegen zeigen auf, dass das am weitesten verbreitete Studiendesign („post-predictive“ genannt, 50 von 70 Studiendesigns) die HR-Praktiken nach der Performance-Periode misst. Beim zweiten Studiendesign („retrospective“, 6 von 70 Designs) werden die Befragten danach gefragt, rückblickend HR-Praktiken zu beschreiben oder zu benennen, wie sie vor der Performance-Periode im Einsatz standen. Im dritten Studiendesign („contemporaneous“, 4 von 70 Designs) werden gleichzeitig gegenwärtige Daten zu HR-Praktiken und Unternehmenserfolg erhoben. Das vierte und letzte Studiendesign („predictive“) kommt in 10 von 70 Studien zur Anwendung und ist das einzige, welches für den vermuteten Einfluss von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg chronologisch korrekt frühere Daten zu HR-Praktiken mit späteren Daten des Unternehmenserfolgs in Zusammenhang bringt. Die Autoren stellen

ausserdem fest, dass – trotz der heiklen zeitlichen Verteilung der Daten – von allen Studien nur in deren dreien eine inverse Kausalität überhaupt untersucht worden ist.

Zusätzlich publizieren Wright et al. (2005) im Rahmen dieses Beitrags eine eigene empirische Untersuchung, bei der sie die Korrelation von HR-Praktiken zu vergangenem, gegenwärtigem sowie künftigem Unternehmenserfolg überprüfen. Sie stellen fest, dass zu allen drei Zeitpunkten ein positiver Zusammenhang besteht zwischen HR-Praktiken und Unternehmenserfolg, dass sich dieser Zusammenhang beim künftigen Erfolg aber drastisch reduziert, wenn gleichzeitig der Unternehmenserfolg der vorhergehenden Perioden kontrolliert wird.

Die eigenen Studienergebnisse bringen vor dem Hintergrund ihres Reviews Wright et al. (2005) zu folgender Schlussfolgerung:

„Although one could accurately interpret our results as showing HR practices to be part of a „high-performance“ organization, they certainly do not provide proof that these practices cause that high performance. Consequently, our study points to the need to design and conduct studies that are better able to examine the extent to which implementing progressive HR practices will result in improved operating and financial performance“ (S. 437 f.)

Im selben Jahr erscheint ein bemerkenswert ausgestalteter Review von *Wall und Wood (2005)*. In diesem Beitrag untersuchen die Autoren in Form eines Expertengutachtens zu Gunsten einer fiktiv angeklagten Unternehmensberatung¹⁰ die vorhandene Literatur hinsichtlich zwei Fragestellungen:

1. Gehen sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker von einem positiven Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg aus?
2. Wird der Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg durch die vorhandenen empirischen Erkenntnisse belegt?

Bei der ersten Frage gelangen die „Experten“ zu einer bejahenden Antwort. Sie halten fest:

“Our evidence on the first question is clearly in favour of the defence. It shows that it was reasonable for the consultants to assume a positive effect of HRM practices on performance on the basis

¹⁰ In diesem fiktiven Gerichtsfall ist der Vorwurf an die Unternehmensberatung, dass sie durch falsche Versprechungen eine Unternehmung dazu gebracht haben, eine grössere Summe in zu Unrecht als „performance-enhancing“ angepriesene HR-Praktiken zu investieren. Nach drei Jahren ist noch kein Return on Investment sichtbar.

both of researchers' portrayal of their own findings and how these have been presented in non-academic circles." (S. 433)

Bei der zweiten Frage fällt das Urteil deutlich kritischer aus:

„The advice has to be that the evidence is promising but only circumstantial. The unknown reliability of measures of HRM, the paucity of studies with adequate research designs, and the inconsistent results both across and within studies is troublesome. Taken together with the likelihood that positive findings are more likely to be published than negative ones, it is clear that existing evidence for a relationship between HRM and performance should be treated with caution.” (S. 453 f.)

“Our assessment is that, although consultants are acting in good faith, and their views are seemingly reinforced by the presumption on the part of academics that HRM systems actually do promote organizational performance, the empirical evidence is as yet not strong enough to justify that conclusion.” (S. 454)

Wall und Wood sehen nach diesem sehr kritischen Gesamturteil eine mögliche Lösung in einer massiv grösseren Skalierung der empirischen Arbeit. Konkret fordern sie eine Studie, die mit multiplen Quellen, einer deutlich höheren Zahl an Befragten und in Form einer ausgefeilten Längsschnittstudie der grundlegenden Frage des Zusammenhangs zwischen HRM und Unternehmenserfolg nachgeht. Die Autoren schätzen ausserdem den Aufwand für eine derartige Studie mit einem Minimum von 70 Personenjahren. Sie fordern damit explizit „big science“, um der von ihnen identifizierten Unzulänglichkeiten der Empirie Herr zu werden.

Der Review von *Paauwe und Boselie (2005)* betrachtet sowohl den Stand der Theorieentwicklung als auch die Empirie zur Debatte um HRM und Unternehmenserfolg. Die Autoren betrachten die theoretischen Grundlagen als nach wie vor zu wenig ausreichend.

“In 1997 Guest argued that there was a need for (1) theory on HRM, (2) theory on performance, and (3) theory on how the two are linked (Guest, 1997). Eight years later we observe only modest progress on those three fundamental issues.” (S. 68)

Sie kritisieren insbesondere den fehlenden Konsens darüber, was HRM eigentlich genau ist. Sie führen aus, dass die Mehrheit der Studien HRM über HR-Praktiken definieren, sich hier aber eine enorme Heterogenität zeigt und keine einheitliche Liste von HR-Praktiken oder Systemen existiert. Zusätzlich halten sie fest:

„Another issue is that even if we use the same concepts, the underlying meaning of the practice can be totally different.“ (S. 69)

Ähnlich kritisch beurteilen Paauwe und Boselie auch die empirischen Erkenntnisse. Dazu schreiben sie:

„Unfortunately, the relationships [zwischen HRM und Performance] are often statistically weak and the results ambiguous.“ (S. 68)

„[...] there is little or no convincing empirical evidence that coherent and consistent systems or bundles automatically lead to higher performance [...]“ (S. 74)

Paauwe und Boselie fokussieren in ihrem Beitrag auf die Rolle der Unternehmensstrategie, die aus ihrer Sicht in der Literatur zum Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg ein zu grosses Gewicht erhalten hat. Sie betrachten HRM weniger als Mittel zur Umsetzung einer bestimmten Strategie, sondern eher als Mittel zur Befähigung einer Organisation, die dank höherer Flexibilität und besserer sozialer Legitimität zu mehr und besseren strategischen Optionen gelangt. Diesen beiden Aspekten sollte aus Sicht der Autoren – im Gegensatz zum dominierenden Fokus auf Kosteneffizienz des HRM – mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Daneben fordern sie den Einbezug des Unternehmensklimas sowie individueller Werte, der Unternehmenswerte und gesellschaftlicher Werte.

Paul Boselie ist noch an einem zweiten Review beteiligt, der im Jahre 2005 erscheint. *Boselie et al. (2005)* erstellen einen Überblick zu nach ihrer Einschätzung allen (104) empirischen Forschungsarbeiten zum Zusammenhang HRM - Unternehmenserfolg, die zwischen 1994 und 2003 in den wichtigsten Journals publiziert worden sind. Sie prüfen im Detail, welche Theorien den Studien zu Grunde gelegt werden, welche von 26 HR-Praktiken verwendet werden und mit welchen 39 Erfolgskennzahlen sie in Zusammenhang gebracht werden.¹¹

Das Urteil von Boselie et al. (2005) ähnelt stark dem der bereits aufgeführten Reviews dieses Jahres. Sie identifizieren sowohl theoretisch als auch empirisch gravierende Lücken. Es fehlt ihrer Aussage nach immer noch an den von Guest (1997) verlangten

¹¹ Die entsprechenden in der Publikation nicht vorkommenden Detail-Listen hat Paul Boselie freundlicherweise dem Verfasser der vorliegenden Arbeit zur Verfügung gestellt. Sie zeigen sehr eindrücklich auf, wie nur auf einer sehr hohen Aggregationsebene aufgrund der Empirie Aussagen abgeleitet werden können. Die am häufigsten verwendeten HR-Praktiken sind Training & Development (in 83 Studien), Performance related pay inkl. Boni und Erfolgsbeteiligungen (71), Performance Management inkl. Appraisal (51) sowie Recruitment & Selection (50).

Theorien zum HRM, zum Unternehmenserfolg sowie zum Zusammenhang der beiden. Auf der theoretischen Ebene sehen sie insbesondere eine Unschärfe im Element der HR-Praktiken:

„Still no consensus has emerged on what employee management activities should be in a comprehensive 'HRM checklist', since no widely accepted theoretical rationale exists for selecting practices as definitively essential to HRM.” (S. 72)

Zum Stand der Empirie ziehen die Autoren folgendes Fazit:

„A steady body of empirical evidence has been accumulated since the pioneering studies in the mid-1990s, yet it remains the case that no consistent picture exists on what HRM is or even what it is supposed to do. [...] What can be concluded definitively from this collection of studies is still unclear. Moreover, all findings come with serious caveats attached and concessions concerning methodological limitations” (S. 81)

Boselie et al. (2005) fordern für die Zukunft eine solidere theoretische Basis, die sie sich mindestens teilweise durch eine Kombination bereits vorhandener und komplementärer Theorien erhoffen (Kontingenztheorie, Resource-based-view und AMO-Modell). Daneben halten sie es auch für angezeigt, vom HRM zu weit entfernte (finanzielle) Erfolgsmessgrößen zu Gunsten jener Alternativen zurückzustellen, die direkt(er) durch HR-Praktiken beeinflusst werden können.

Der letzte Review desselben Jahres stammt aus der Feder von *Gerhart (2005)*. Er gelangt in einem ersten Schritt zu einem positiven Bild bei Betrachtung der empirischen Ergebnisse. So schreibt er:

„The empirical work generally reports the same finding: the choice of HR practices is related to business performance, often strongly.” (S. 175)

“Also notable is how robust the findings from research on HR and performance have been.” (S. 176)

Trotz der von ihm als robust bezeichneten statistischen Ergebnisse identifiziert Gerhart einige noch offene Fragen, die er vor allem bei der Plausibilität („face validity“) der Ergebnisse ortet. Als erstes führt er das Ausmass der berichteten Effektstärken an, wenn diese um (zufällige) Messfehler korrigiert werden. Hier ergeben sich Effektstärken von bis zu 90 oder 100%, was er als unglaublich bezeichnet. Als zweite offene Frage sieht er die Kausalität, zu der er schreibt:

“Although there is evidence to suggest that HR is related to business performance, there is almost no evidence to document that the causal relationship is of the form HR → business performance rather than some other causal form.” (S. 177)

In diesem Zusammenhang stellt Gerhart auch ein weitgehendes Fehlen von “multi-level/multi-source data“ in der Literatur zu HR-Systemen fest.

Als dritten offenen Punkt führt der Autor aus, dass trotz der weit verbreiteten Überzeugung, gemäss welcher der Zusammenhang HRM – Performance von Kontextvariablen abhängt wie der Geschäftsstrategie, der nationalen Kultur, der Gesetze und der Institutionen, überraschend wenig empirische Evidenz diese Überzeugung stützt. Diese Feststellung führt Gerhart zu folgender Aussage:

If studies of the HR-performance relationship continue to find no evidence that context matters, either the contingency theory central to strategic HR is flawed or the methodology, part of which is the measurement of HR, is flawed. (S. 178)

Als vierte offene Frage sieht Gerhart die finanziellen Erfolgskennzahlen, die er als zu eng betrachtet. Aus seiner Sicht sollten die Erfolgskennzahlen des HRM eine breitere Wirkung berücksichtigen, insbesondere auch auf die Mitarbeitenden. Der fünfte und letzte Punkt ist schliesslich die sehr grundlegende Frage „What exactly is ‚HR‘ and how should it be measured?“ (S. 178), bei der Gerhart starke Zweifel an der Plausibilität der Ergebnisse selbst so wegweisender Studien wie jener von Huselid (1995) äussert. Er hält fest, dass diese Studie zum Ergebnis gelangt, dass die beiden Items, die bei einer Faktoranalyse die grösste Ladung erhalten, die folgenden sind: 1. Anteil der Mitarbeitenden, deren Stelle einer formalen Funktionsbewertung („job analysis“) unterworfen ist und 2. Anteil an Mitarbeitenden, für welche formalisierte Informationskanäle/-programme (z. B. Newsletter) zum Einsatz kommen. Gerhart fragt sich unter Betrachtung dieser Ergebnisse:

„Do such [...] items capture what is most fundamental about HR as a source of competitive advantage?“ (S. 178)

Insgesamt zeichnet Gerhart (2005) somit das recht kritische Bild eines Forschungszweiges, welcher zwar vermeintlich empirisch solide Befunde liefert, bei denen aber bereits bei einer einfachen Plausibilitätsüberprüfung Zweifel an der Glaubwürdigkeit aufkommen.

Einer der jüngeren Reviews stammt von *Paauwe (2009)*. Er beurteilt in seinem Beitrag die bisherigen Errungenschaften zum Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg und behandelt dabei auch Hindernisse und methodische Schwierigkeiten sowie die vielversprechendsten Stossrichtungen für die künftige Forschung.

Pauuwe sieht in den letzten 20 Jahren durchaus gewisse Fortschritte, bezeichnet sie insgesamt aber eher als bescheiden. Gemäss seiner Zusammenfassung zeigt die gesammelte Empirie, dass ein mindestens schwacher Zusammenhang zwischen HR-Praktiken und Unternehmenserfolg besteht. Gleichzeitig sieht er nach wie vor bedeutende methodische und theoretische Herausforderungen. Als eine Schwierigkeit sieht er die Distanz von HR-Aktivitäten zu finanziellen Erfolgskennzahlen. Ein zweites Problemfeld erkennt er in der Definition der HR-Praktiken. Dazu schreibt er:

„There is no single agreed, or fixed, list of HR practices or systems of practices that are used to define or measure human resource management. [...] there is still no agreement about how to measure the HR practices themselves.” (S. 136)

Als wenig sinnvoll betrachtet Pauwee den Fokus auf die Rolle der Unternehmensstrategie. Die Studien, bei denen typischerweise drei oder vier Strategietypen verwendet werden, sind seiner Ansicht nach bisher eher gescheitert:

„Up till now, however, research in this area has failed to provide conclusive evidence that matching HR practices to competitive strategy contributes significantly to organizational performance.” (S. 138)

Die künftige Forschung sollte aus Sicht von Paauwe den engen Fokus auf Erfolgsauswirkungen des HRM erweitern und sich der Evolution und Entwicklung der HR-Systeme zuwenden.

Der bis anhin jüngste Review ist schliesslich jener von Guest (2011). Er blickt zurück auf über 20 Jahre Forschung und beschreibt sechs sich teils überlappende Phasen, welche die Forschung durchlaufen hat. Die Aussagen von Guest in Bezug auf die (nicht) erreichten Fortschritte zeichnen ein sehr ernüchterndes Bild:

“The main conclusion from the review is that after over two decades of extensive research, we are still unable to answer core questions about the relationship between human resource management and performance.” (S. 3)

„[...] after 20 years of extensive research we are more knowledgeable but not much wiser, in that we have not been able to explain the demonstrated association between HRM and performance with any conviction [...]” (S. 3)

“For example, we remain uncertain about how to measure HR practices and HR implementation. We have made little progress in establishing ways to measure an HR system. Indeed, it is salutary that we still do not know which practices or combinations of HR practices have most impact nor when, why or for whom they matter. There is a risk of neglecting some core questions in favour of statistical rigour and abstracted empiricism.” (S. 10 f.)

“[...] after hundreds of research studies we are still in no position to assert with any confidence that good HRM has an impact on organization performance.” (S. 11)

Die letzte der 6 beschriebenen Phasen beschreibt Guest als eine zunehmender Differenziertheit und Komplexität, sowohl bzgl. der theoretischen Konzepte als auch der Forschungsmethoden. Er sieht darin das Risiko einer Fragmentierung sowie die Gefahr, dass das Forschungsfeld seine Zugänglichkeit für Praktiker und Entscheidungsträger verliert.

Guest schliesst aus diesen Überlegungen, dass die künftige Forschung mehr Sorgfalt und Gründlichkeit aufweisen sollte, sich dabei aber vermutlich vom allzu breiten Fokus und damit dem grossen Wurf verabschieden muss. Mit Bezug auf die bereits erwähnten Forderungen von Wall und Wood (2005) nach „big science“ hält Guest fest:

“We therefore need to recognise the need for more careful formulation of research and perhaps less research with a wide sweep. Indeed, we probably need to move away from the ‘big research’ concept. There is a risk that research sophistication, and more particularly statistical sophistication can become an end in itself, driven in part by the publishing policies of some top journals.” (S. 11)

4.3.3 Zunehmende Komplexität des Forschungsgegenstands

Die vorgenommene Rekapitulation zeigt folgende drei Elemente, die sich in der Mehrheit konsequent durch die Publikationen hindurchziehen:

1. Die empirischen Ergebnisse werden insgesamt als wenig befriedigend oder noch nicht ausreichend bezeichnet.
2. Die Qualität der theoretischen Grundlagen wird in Zweifel gezogen und eine bessere theoretisch-konzeptionelle Fundierung der Studien wird gefordert.

3. Es besteht eine Tendenz zur laufenden Erhöhung der Komplexität (durch weitergehende statistische Verfahren oder den Einbezug zusätzlicher Modellkomponenten und Einflussfaktoren).

Im letzten Review von Guest (2011) treten deutliche Zweifel zu Tage, ob sich der heilige Gral tatsächlich auf dem Weg dieser laufenden Komplexitätssteigerung wird finden lassen.

Welche Komplexität sich durch die Forschungsarbeiten ergeben hat, zeigt ein Blick auf die nachfolgend aufgelisteten Aspekte, die im Laufe der Zeit miteinbezogen worden sind bei der Beantwortung der Kernfrage, ob und wie sich Human Resource Management auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Nachfolgende Aufstellung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- Berücksichtigung sowohl individueller HR-Praktiken als auch deren in aller Vielfalt möglichen Kombinationen zu HR-Systemen
- Kategorien von HR-Systemen wie High-Involvement, High-Commitment und High-Performance
- Kompatibilität der HR-Praktiken untereinander sowie gegenüber dem Umfeld (internal / organizational / external / environmental fit)
- Institutionalisierungsgrad der HR-Praktiken
- Verbreitungsgrad von HR-Praktiken sowie die Entwicklung des HRM selbst
- Modellbildung mit allen wesentlichen potenziellen Moderator- und Mediatorvariablen
- Differenzierung zwischen Unternehmen, z. B. nach Unternehmensgrösse, Branche oder Alter der Unternehmung sowie innerhalb von Unternehmen, z. B. nach Geschäftsbereichen, Abteilungen, Jobfunktionen und Mitarbeiterprofilen
- Spezifische Situation der Unternehmung mit Marktposition, Unternehmensstrategie(en), HR-Politik etc.
- „HR Implementation“, d. h. der Grad, wie sehr eine bestimmte HR-Praktik effektiv implementiert ist - im Gegensatz zu bloss beabsichtigten Praktiken (vgl. Khilji und Wang 2006)

- Rolle und Positionierung des HR innerhalb der Unternehmung (vgl. Kim und Ryu 2011)
- HR Devolution (der Grad der Linieninvolvierung bei HR-Praktiken (vgl. Dany et al. 2008; Perry und Kulik 2008; Andolšek und Štebe 2005)
- Einbezug des gesellschaftlichen, kulturellen und rechtlichen Umfelds
- Beachtung der Ebene der Organisation sowie der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden, inkl. deren Fähigkeiten, Motivation, Haltungen, Verhalten sowie der relevanten psychologischen Effekte
- Soziale Legitimität und organisationale Flexibilität (vgl. Paauwe und Boselie 2005)
- Verwendung unterschiedlicher Erfolgskennzahlen (Fluktuation, Absentismus, Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung, Produktivität, Qualitätskennzahlen, Effizienz, Unternehmensgewinn, Umsatz, Marktanteil, Topins Quotient, ROI, ROA, ROE etc.), vgl. Abschnitt 2.4
- Statistisch möglichst solides Vorgehen in Form von „big science“ inkl. hoher Teilnehmerzahl, hohem Rücklauf, Längsschnittstudien, multiplen Quellen innerhalb einer Organisation, Beachtung inverser Kausalitäten und Rückkopplungseffekten, Studiendesigns der Kategorie „predictive“ nach Wright et al. (2005)

In einigen jener empirischer Studien, die nach dem (letzten) Review von Guest (2011) publiziert worden sind, finden sich zusätzliche Elemente, deren Einbezug in ein ganzheitliches Modell die Komplexität zusätzlich erhöhen würde. Um nur einige zu nennen:

- Al-Bahussin und Elgaraihy (2013) untersuchen neben der Rolle der Organisationskultur auch jene des Wissensmanagements sowie der Innovationsfreudigkeit der Organisation als Mediatorvariablen im Zusammenhang zwischen HR-Praktiken und Organizational Performance.
- Bos-Nehles et al. (2013) prüfen, ob die Effektivität von HR-Aktivitäten davon abhängt, wie die Mitarbeitenden die Leistung der Linienvorgesetzten wahrnehmen und welchen Einfluss Fähigkeiten und Motivation der Linienvorgesetzten haben. Der Einfluss der Wahrnehmungen der Mitarbeitenden werden ebenfalls von Choi und Lee (2013) untersucht.
- Kizilos et al. (2013) untersuchen die Rolle des Konstrukts „Organizational Citizenship Behavior“.

- Kumari et al. (2013) gehen der Frage nach, wie sich HR-Praktiken auf die Kundenzufriedenheit auswirkt und wie sich das Supply Chain Management als Mediator auswirkt.
- Ming-Chu (2013) testen in einer empirischen Studie ein Modell, in dem Unternehmertum (in Form von Innovationsfreudigkeit, Risikobereitschaft und Proaktivität) als Mediator zwischen HR-Praktiken und Unternehmenserfolg (in Form von neuen Produkten und Märkten) wirkt.

Mit dem Ziel, ein in sich mehr oder weniger vollständiges Modell zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg zu entwickeln, müssten somit all diese und noch weitere Faktoren berücksichtigt werden, sofern sie sich als wesentlich herausstellen. Dass ein derartiges Modell von höchster Komplexität und empirisch kaum mehr verarbeitbar wäre, erschliesst sich dem Leser dadurch, dass keine der bisherigen empirischen Studien auch nur annähernd all diese Faktoren gleichzeitig berücksichtigt hat.

4.4 Schlussfolgerungen zum Stand der Empirie

Zusammenfassend lassen sich zum aktuellen Entwicklungsstand der empirischen Forschung zum Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg die folgenden Punkte festhalten:

- Die empirischen Ergebnisse sind einerseits enorm umfangreich, andererseits aber in vielen Aspekten widersprüchlich, unzureichend und deshalb für die Praxis noch kaum verwertbar.
- Die theoretische Basis in diesem Forschungsgebiet ist nach wie vor lückenhaft und inkonsistent – trotz zahlreichen Forderungen von Autoren in den vergangenen Jahren nach mehr theoretischer Grundlagenarbeit. Insbesondere wird die unscharfe Definition des Konstrukts „HR-Praktik“ den erforschten Fragestellungen je länger je weniger gerecht.
- Die Komplexität des Forschungsgegenstands und der empirisch getesteten Modelle nimmt laufend zu. Die Erhöhung der Komplexität hat bisher nicht zu klaren oder besseren Ergebnissen geführt, sondern eher zu weiteren Inkonsistenzen.

Die relative Erfolglosigkeit der bisherigen Forschung lässt sich nach Einschätzung des Verfassers erklären mit dem Ungleichgewicht zwischen der Komplexität der Fragestellung einerseits und dem zu deren Erforschung nicht ausreichend vorhandenen theoretischen Rüstzeug. Die Forschung steht aktuell vor einer praktisch unlösbaren Aufgabe, wird von den Prämissen ausgegangen, dass die Forschungsergebnisse einerseits einen Nutzen für die Praxis haben sollen und andererseits die Erkenntnisse zu besonders wirksamen HR-Praktiken im Laufe der Zeit ihren Wert verlieren. Abb. 4 illustriert diese Betrachtungsweise.

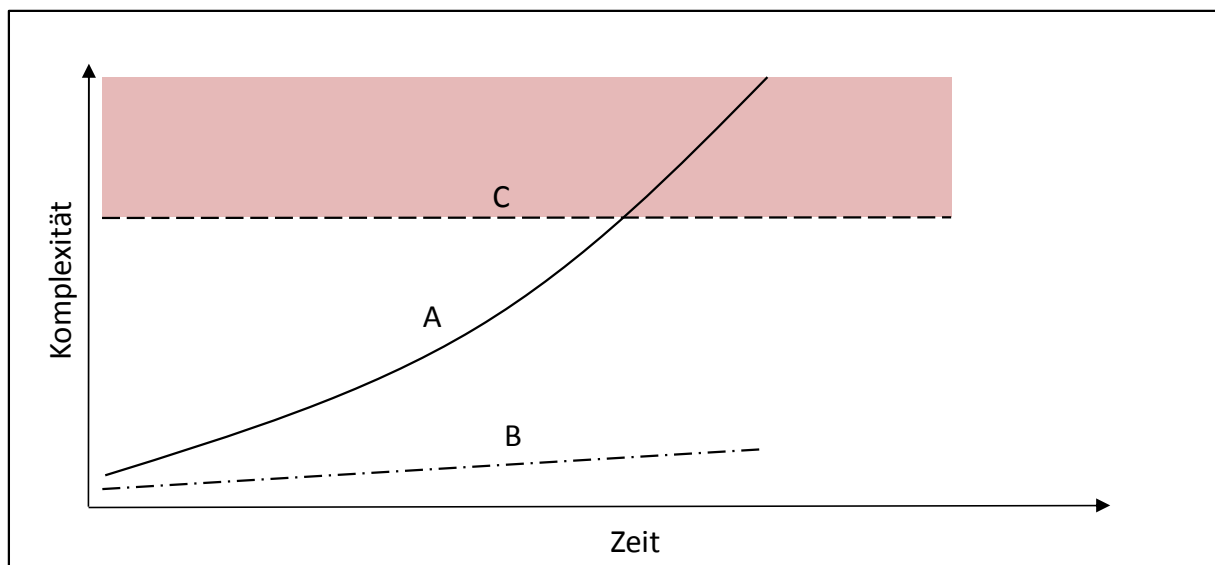


Abb. 4: Stand der Forschung – Aktuelle Situation (Eigene Darstellung)

Hinter der Darstellung steht die Annahme, dass die Anforderungen an die Theorieentwicklung (im Sinne eines klaren und gemeinsamen Verständnisses des Forschungsgegenstandes) umso höher werden, je höher der Komplexitätsgrad der Fragestellung ist. Dies bedeutet, dass Kurve B (Reife der Theorieentwicklung) auf derselben Höhe sein muss wie Kurve A (Komplexitätsgrad der Fragestellung), um der Forschungsfrage gerecht zu werden.

Die zweite Annahme besteht darin, dass es einen maximalen Komplexitätsgrad C gibt, der es erlaubt, eine wissenschaftliche Erkenntnis zu generieren, die noch einen realen Mehrwert für die Praxis generieren kann. „L’Art pour l’art“, d. h. wissenschaftliche Forschung als Eigenzweck, wird in dieser Betrachtung als nicht nutzenstiftend erachtet. Übersteigt eine Fragestellung diesen Komplexitätsgrad, lässt sich mit realistischer-

weise für die Forschung zur Verfügung stehenden Ressourcen die Fragestellung entweder gar nicht lösen oder erst zu einem Zeitpunkt, an dem die Erkenntnisse bereits wieder überholt sind¹².

Die Situation dieses Forschungszweigs präsentiert sich heute so, dass sich die Komplexität des Zusammenhangs zwischen HRM und Unternehmenserfolg in den letzten Jahren laufend erhöht hat, die Theorie aktuell aber deutlich hinterherhinkt. Das Ergebnis ist die sich öffnende Schere zwischen den Kurven A und B. Gleichzeitig hat die Komplexität ein möglicherweise bereits prohibitiv hohes Niveau erreicht (oberhalb Niveau C), so dass eine nutzenstiftende Beantwortung der zentralen Forschungsfragen verunmöglicht ist.

Ein Ausweg aus diesem Dilemma hat zwingend beiden Aspekten Rechnung zu tragen: Auf der einen Seite muss es gelingen, die Komplexität des Forschungsgegenstandes zu reduzieren. Erfolgen kann dies beispielsweise durch eine schrittweise Negativselektion von aktuell in der Literatur diskutierten Mediator- und Moderatorvariablen. Faktoren, die keinen wesentlichen Einfluss auf die Wirkung des HRM auf den Unternehmenserfolg haben, sollten zwecks Komplexitätsreduktion fallen gelassen werden. Auf der anderen Seite ist der Reifegrad der Theorie so zu steigern, dass verschiedene empirische Studien dank einer gemeinsamen theoretischen Basis vergleich- und aggregierbar werden.

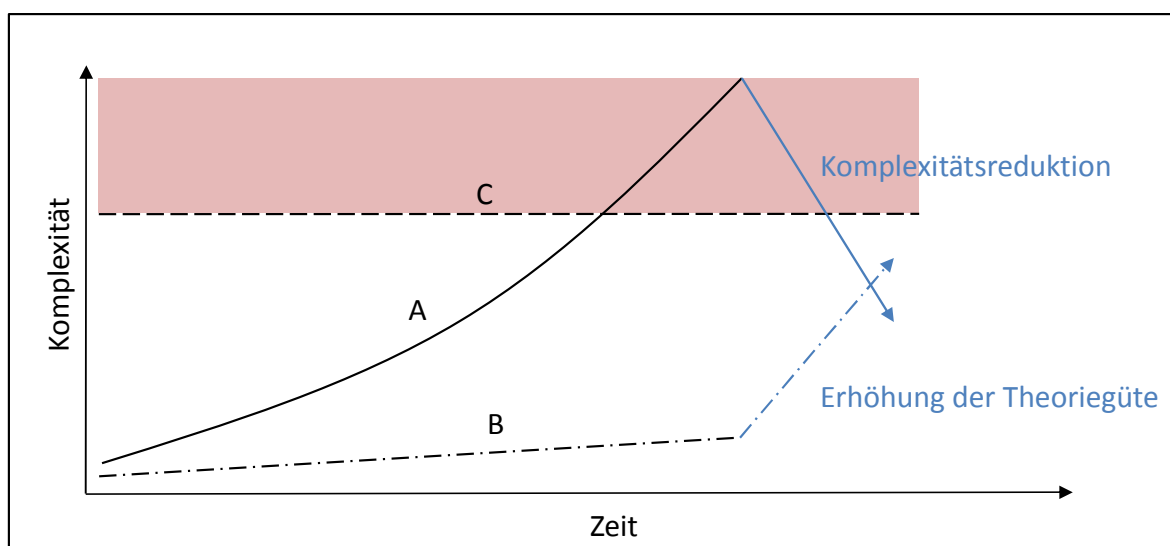


Abb. 5: Stand der Forschung – Ausblick (Eigene Darstellung)

¹² Zur Frage, weshalb die wissenschaftlichen Erkenntnisse in diesem Forschungsfeld eine Art "Verfalldatum" haben, vgl. Abschnitt 5.2.

Die Annäherung von Komplexitätsgrad und Theoriegüte sollte in einem Ausmass erfolgen, dass wie durch Abb. 5 vereinfacht dargestellt sich die beiden Kurven unterhalb der maximalen Komplexität C kreuzen.

Ein aus Sicht des Verfassers erster wesentlicher und unverzichtbarer Schritt sollte eine saubere Klärung dessen sein, was unter zentralen Begriffen wie jenem der HR-Praktik zu verstehen ist. In der vorliegenden Arbeit wurden dazu mögliche Ansätze präsentiert (vgl. Begriffsklärung unter Abschnitt 2.3).

5. Modell und Lebenszyklus von HR-Praktiken

Im Kapitel 2 wurden mit Human Resources, Human Resource Management und HR-Praktiken die für diese Arbeit grundlegendsten Begriffe definiert. Dabei wurde für den Begriff der HR-Praktiken eine Definition hergeleitet, welche als erster Schritt der Theoriebildung betrachtet werden kann. Einige weitere begriffliche und theoretische Bausteine sind aber erforderlich, um eine Einbettung der HR-Praktiken innerhalb des Human Resource Managements vornehmen zu können und um über eine ausreichend fundierte Basis für den empirischen Teil zu verfügen.

Zur Durchführung der empirischen Untersuchungen im Rahmen dieser Arbeit ist im Wesentlichen in zwei Themenfeldern eine Modellbildung erforderlich. Erstens bedarf es in Anbetracht der in der Literatur fehlenden Klarheit zum Begriff „HR-Praktiken“ (vgl. Abschnitt 2.3) eines Modells, welches die Einbettung von HR-Praktiken ins Human Resource Management darstellt. Zweitens ist ein Modell erforderlich, das die Grundthese erklärt, die von einem Lebenszyklus von HR-Praktiken ausgeht. Beide Modelle werden im Sinne eines theoretischen Beitrags in diesem Abschnitt entwickelt.

5.1 Modell der Praktiken des Human Resource Managements

Abb. 6 zeigt, mit welcher Systematik vom Verfasser der Begriff der HR-Praktiken innerhalb des Human Resource Managements eingebettet wird.

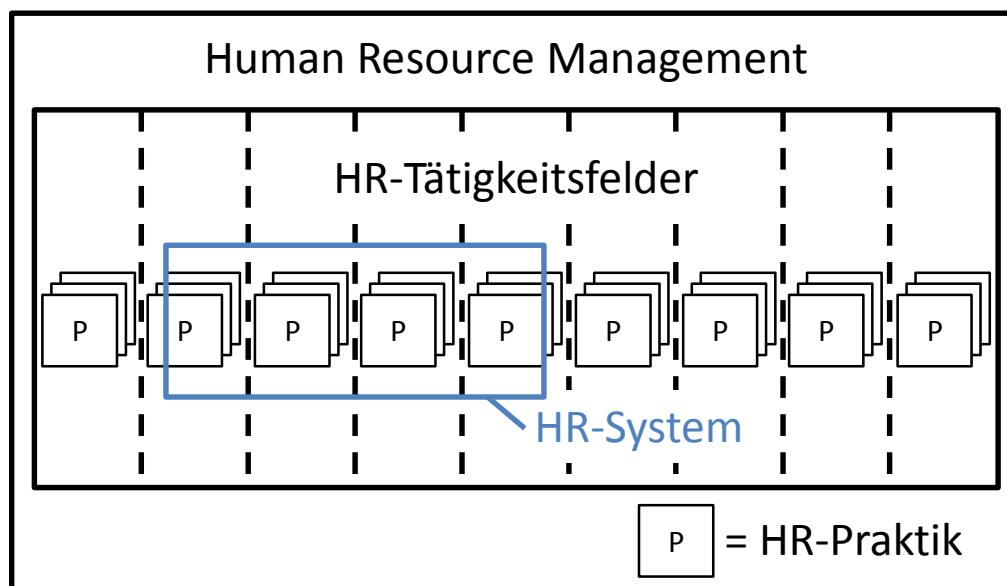


Abb. 6: Begriffssystematik (Eigene Darstellung)

Innerhalb des Human Resource Managements gibt es verschiedene Themen- oder Aufgabenbereiche wie z. B. Personalgewinnung, Personalentwicklung oder Personalhonorierung. Diese werden im Folgenden als „HR-Tätigkeitsfelder“ bezeichnet. Ein konkreter Vorschlag zu einer abschliessenden Liste der HR-Tätigkeitsfelder folgt im nachfolgenden Abschnitt.

Innerhalb eines HR-Tätigkeitsfelds findet sich eine Vielzahl von HR-Praktiken. Durch die bewusste Kombination von mehreren HR-Praktiken, welche aus verschiedenen HR-Tätigkeitsfeldern stammen, entsteht ein HR-System. Zum Begriff des HR-Systems vgl. Abschnitt 5.1.2.

5.1.1 HR-Tätigkeitsfelder

Der Begriff der HR-Tätigkeitsfelder ist kein in der betriebswirtschaftlichen Forschung klar definierter / geprägter Begriff, so dass er an dieser Stelle gewisser Ausführungen bedarf. Die Formulierung wird vom Autor der vorliegenden Arbeit bewusst gewählt, da er die Lücke füllt zwischen HRM und HR-Praktiken und dadurch zu einem klareren Verständnis beiträgt, was HR-Praktiken sind.

Weit verbreitet sind in der Forschung und insbesondere in empirischen Studien zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg neben der Verwendung einzelner HR-Praktiken (z. B. bei Delery und Doty 1996; Fey et al. 2000; Cappelli und Neumark 2001) auch die Gruppierung von Praktiken. Die Gruppierung von HR-Praktiken resultiert aus statistischen Analysen wie z. B. einer Faktoranalyse, zu sehen bei Wood und Menezes (1998) oder Ramsay et al. (2000). Auch aus einer additiven Bildung von Indizes lässt sich dies vornehmen, wie dies bei Way (2002) der Fall ist.

Neben diesen Gruppierungen, denen eher statistische Überlegungen zu Grunde liegen, gibt es auch solche konzeptionell-theoretischer Natur. Dabei werden HR-Praktiken z. B. nach ihrer Art gruppiert: Arthur (1994) unterscheidet zwischen den beiden Kategorien „Control“ und „Commitment“; Guest und Hoque (1994) sprechen von Praktiken der Gruppen „High HRM“ und „Low HRM“; Jiang et al. (2012) teilen HR-Praktiken in die drei Kategorien „skills-enhancing“, „motivation-enhancing“ und „opportunity-enhancing“ ein. Regelmässig ist die Rede von verschiedenen Teilbereichen des HRM (Engl.: areas of HRM). In den betrachteten Studien bilden diese häufig eine nicht abschliessende Aufzählung ohne Referenz auf ein Modell oder eine Theorie, welche das

HRM systematisch in Teilbereiche gliedert. Beispiele hierfür finden sich in folgenden Studien:

Empirische Studie	HR-Tätigkeitsfelder
Koch und McGrath (1996)	human resource planning, hiring, employee development
Youndt et al. (1996)	staffing, training, performance appraisal, compensation
Ichniowski und Shaw (1997)	incentive pay, recruiting and selection, teamwork, employment security, flexible job assignment, skills training, communication, labor relations
Hoque (1999)	terms and conditions, recruitment and selection, training, job design, quality issues, communication and consultation, pay systems
Wright et al. (1999)	selection, training, compensation and equitable rewards, appraisal, employee participation
Bae und Lawler (2000)	training, empowerment, highly selective selection, performance-based pay, broad job design
Guest et al. (2003)	recruitment and selection, training and development, appraisal, financial flexibility, job design, two-way communication, employment security/internal labour market, single status and harmonization, quality

Tab. 4: HR-Tätigkeitsfelder in empirischen Studien

Gerade in der deutschsprachigen Literatur sind konzeptionelle Überlegungen zu den HR-Tätigkeitsfeldern verbreitet. Nachfolgende Tabelle zeigt eine Auswahl zu von verschiedenen Autoren vorgeschlagenen Einteilungen des HRM in verschiedene HR-Tätigkeitsfelder. Betitelt werden diese je nach Autor als Funktionen, Felder oder Prozesse.

Zaugg (2009, S. 197) Funktionen des Personalmanagements	Scholz (2011, S. 38) Personalmanagementfelder	Armutat (2007, S. 19 f.) Personalprozesse	Bühner (2005, S. 28) Systematik des Personalmanagements	Thom (2001, S. 118) Funktionen des Personalmanagements
Strategisches Personalmanagement			Personalstrategie	Strategisches Personalmanagement
Personalführung und Management Development	Personalführung		Führung und Motivation	
Wissensmanagement				
Interne Kommunikation				Personalinformation
Wandel und Transformation				
Personalpflege				
Personalmarketing		Personalmarketing	Personalmarketing	Personalmarketing
Personalorganisation			Personalorganisation	Organisation des Personalmanagements
Personalcontrolling		Personalcontrolling	Personalcontrolling	Personalcontrolling
Personalplanung	Personalbedarfsbestimmung	Personalplanung	Personalplanung	Personalbedarfsermittlung
	Personalbestandsanalyse			
Personalgewinnung	Personalbeschaffung	Personalgewinnung	Personalbeschaffung	Personalgewinnung
Personalentwicklung	Personalentwicklung	Personalentwicklung	Personalentwicklung	Personalentwicklung
Personaleinsatz	Personaleinsatz	Personaleinsatz	Personaleinsatz	Personaleinsatz
Personalerhaltung				Personalerhaltung
Personalfreistellung	Personalfreisetzung	Personalfreisetzung	Personalfreisetzung	
HRM-Services		Personaladministration und -betreuung		
	Personalkostenmanagement			
		Personalentlohnung	Entgelt	
			Arbeitszeitmanagement	
			Gruppenarbeit	

Tab. 5: HR-Tätigkeitsfelder in konzeptionellen Beiträgen

In der englischsprachigen Literatur finden sich ähnliche Aufstellungen, wie bspw. das HR-System von Armstrong (2009, S. xxvi und 12).

Mit dem Anspruch, eine abschliessende Systematik von HR-Tätigkeitsfeldern aufzuführen, die das gesamte Spektrum des HRM abdecken und denen somit alle HR-Praktiken zugeordnet werden können, werden nachfolgend in Anlehnung an die soeben aus Empirie und Theorie dargestellten Gruppierungen ein Modell der HR-Tätigkeitsfelder vorgeschlagen.

Ein HR-Tätigkeitsfeld ist ein funktionaler Teilbereich des Human Resource Managements. Im vorgeschlagenen Modell werden die folgenden HR-Tätigkeitsfelder unterschieden: Personalplanung- und Controlling, Personalmarketing, Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung und Kommunikation, Personaleinsatz, Personalerhaltung, Personalerhaltung, Personalfreisetzung, Organisationsdesign und -entwicklung, Sozialpartnerschaft.

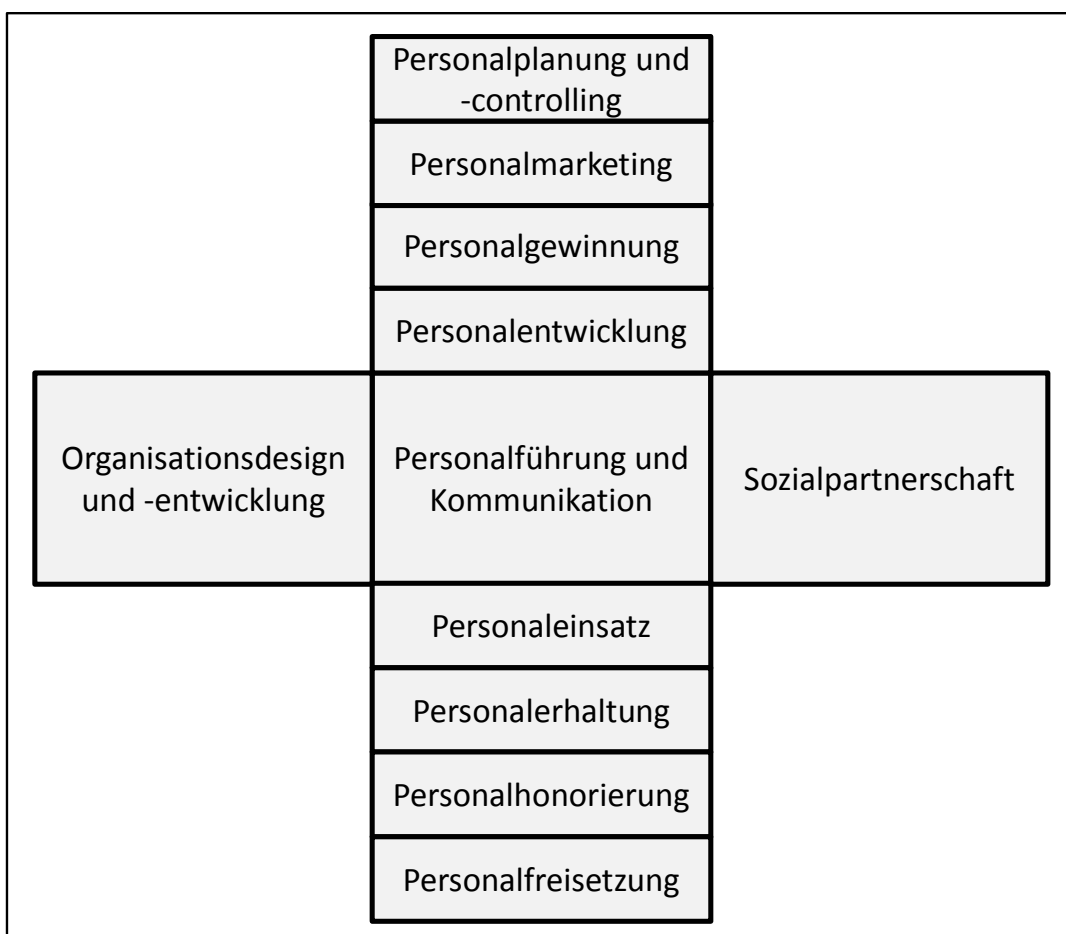


Abb. 7: Modell der HR-Tätigkeitsfelder (Eigene Darstellung)

Bevor die einzelnen HR-Tätigkeitsfelder kurz beschrieben werden, bedarf das vorgeschlagene Modell einiger Ausführungen. Bewusst gewählt ist die Form des Modells als „Plus“, welches symbolhaft den Mehrwert darstellt, der durch das HRM für die Unternehmung generiert wird. Die HR-Tätigkeitsfelder in der Vertikale sind eine Analogie zum Mitarbeiterlebenszyklus, während die seitlichen Elemente ausserhalb dieses Zyklus anzuordnen sind. Personalführung und Kommunikation sind in der Mitte platziert, da dies vom Autor als für die Wirkung entscheidender Kern des HRM betrachtet wird.

Der Inhalt der einzelnen HR-Tätigkeitsfelder wird nachfolgend skizziert. Eine Plausibilisierung dieser Tätigkeitsfelder anhand der weiter oben in diesem Abschnitt aufgeführten Gruppierungen in Empirie und Theorie zeigt, dass eine Zuweisung aller Elemente zu diesen Tätigkeitsfeldern möglich ist. Allerdings ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass ein Teil der vorgefundenen Elemente in diesem Modell der HR-Tätigkeitsfelder bewusst nicht separat aufgenommen wird. Dies betrifft grösstenteils allgemeine betriebswirtschaftliche Führungs- und Steuerungsaufgaben, die für das HR genauso gemacht werden, wie es für andere Abteilungen im Kerngeschäft einer Unternehmung oder in den Supportfunktionen der Fall ist. Konkret sind damit die folgenden Punkte angesprochen:

- **HR-Strategie:** Bei einer HR-Strategie (Personalstrategie) handelt es sich um eine mittel- bis längerfristige Schwerpunktsetzung im HRM. Als solches ist die HR-Strategie nicht ein Tätigkeitsfeld des HR, sondern definiert, in welchen Tätigkeitsfeldern (typischerweise für die nächsten 3-5 Jahre) Schwerpunkte gesetzt werden sollen. Eine derartige mittel- bis längerfristige Priorisierung und Fokussierung des Ressourceneinsatzes ist aus Sicht des Verfassers ein allgemeiner betriebswirtschaftlicher Vorgang, der in allen Unternehmensfunktionen vorkommt und deshalb keine HRM-spezifische Tätigkeit darstellt. In einem Modell des HR, in dem die HR-Strategie als Grundlage oder Einflussfaktor zu den HR-Aktivitäten dargestellt wird, hat die HR-Strategie ihre Berechtigung, nicht aber in einer Übersicht der HR-Tätigkeitsfelder, wie sie zum Zweck der Einbettung von HR-Praktiken im Rahmen dieser Arbeit zum Einsatz kommt.
- **HR-Politik:** Im selben Atemzug wie die HR-Strategie wird häufig auch die HR-Politik als zentrales Grundsatzdokument erwähnt (z. B. bei Zaugg 2009, S. 201 f.), weshalb darauf hier ebenfalls eingegangen wird. Eine HR-Politik regelt gewisse

grundlegende Aspekte zur Art und Weise des Personalmanagements einer Unternehmung. Sie beinhaltet typischerweise zeitlich nicht befristete Grundsätze zu verschiedenen HR-Themenbereichen. Damit ist der Erlass einer HR-Politik ähnlich zur HR-Strategie eher die Vorgabe einer Stossrichtung für die eigentlichen HR-Tätigkeitsfelder oder HR-Praktiken, allerdings eher zum „Wie“ statt zum „Was“, wie im Falle der HR-Strategie. Wie ausserdem im Abschnitt 2.3.4.1 ausgeführt wurde, kann eine HR-Politik auch als HR-Praktik betrachtet werden – im Fall der *Publikation* der HR-Politik namentlich eine HR-Praktik des HR-Tätigkeitsfeldes „Personal-führung und *Kommunikation*“.

- **Strategisches Personalmanagement:** Dieses z. B. von Thom (2001) und Zaugg (2009) als eine der Funktionen des Personalmanagements aufgeführte Element wird ebenfalls bewusst weder als HR-Tätigkeitsfeld betrachtet noch einem einzelnen HR-Tätigkeitsfeld zugewiesen. Alle wesentlichen HR-Tätigkeiten mit potenziell längerfristigen Auswirkungen sollten nach Ansicht des Verfassers dem Anspruch genügen, eine Strategie zu verfolgen und zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beizutragen. Insofern sollte die strategische Ausrichtung mehr zum Charakter und zur inhaltlichen Ausgestaltung der verschiedenen HR-Aktivitäten gehören, als dass es sich um eine eigenständige Gruppe von HR-Tätigkeiten handeln würde. Diese Überlegung wird von Zaugg (2009) insofern geteilt, als er die „Strategieorientierung“ als eines der Nachhaltigkeitskriterien des HRM (ebd., S. 71-73) resp. als eine der Anforderungen an ein nachhaltiges HRM (ebd., S. 168 ff.) aufführt und indem er alle von ihm aufgeführten Funktionen des Personalmanagements jeweils anhand der Strategieorientierung beurteilt. Die Überschneidung zwischen Strategieorientierung und strategischem Personalmanagement wird offensichtlich, wenn er zweiteres anhand ersterem beurteilt und dazu schreibt: „Es ist offensichtlich, dass das strategische HRM dieser Anforderung eines nachhaltigen HRM genügt.“ (ebd., S. 207). Gleichzeitig spricht er treffend von einer „Begriffsvielfalt“ und einer „Bandbreite der Begriffe“ (ebd., S. 199) im Zusammenhang mit dem strategischen Personalmanagement, wozu er beispielhaft auf die strategische Personalplanung von Gloede (1991, S. 64 ff.), die strategische Personalarbeit von Wunderer (1984, S. 506) oder das strategische Personalmarketing von Fröhlich (1987) und Staude (1989, S. 167 ff.) verweist. Auch diese Verweise zeigen, dass sich das strategische HRM nur schwer von den anderen Funktionen des HRM trennen lässt (und nach Ansicht des Verfassers auch gar nicht getrennt

werden sollte), sondern vielmehr den verschiedenen HR-Tätigkeitsfeldern immanent ist – falls wie erwünscht eine strategische Ausrichtung vorhanden ist und konsequent umgesetzt wird.

- **Personalorganisation / Organisation des Personalmanagements:** Mehrere Autoren betrachten die Personalorganisation als Teilbereich des HR (Zaugg 2009; Bühner 2005; Thom 2001). Obwohl es natürlich zutrifft, dass die Führungskräfte im HR sich auch im Bereich der Aufbau- und Ablauforganisation des HR betätigen, wird die Organisation der Personalabteilung in dieser Arbeit nicht als HRM-spezifisches Tätigkeitsfeld betrachtet (da auch alle anderen Organisationseinheiten einer Unternehmung organisiert werden müssen). Demgegenüber wird aber die organisatorische Gestaltung insgesamt durchaus als Teil eines der HR-Tätigkeitsfelder betrachtet (vgl. Abschnitt 5.1.1.10).
- **Personaladministration:** Die Personaladministration findet sich bei Armutat (2007, S. 20) als Meldewesen und Stammdatenpflege. Zaugg (2009, S. 373) sieht die Personaladministration als Teil der HRM-Servicefunktion, in welche er Arbeiten operativ-unterstützender, standardisierbarer und automatisierbarer Natur ansiedelt. So wie er aufzeigt, dass Schnittstellen zu allen anderen Funktionen (i. S. v. HR-Tätigkeitsfelder) bestehen (ebd., S. 376 f.), sieht auch der Verfasser der vorliegenden Arbeit die Personaladministration nicht als eigenständiges HR-Tätigkeitsfeld. Diese Gruppe umfasst Arbeiten, die von ähnlicher Natur und von ähnlichem Anforderungsniveau sind und die somit organisatorisch in einer Einheit zusammengefasst werden können (z. B. HR Service Center). Genauso können aber auch konzeptionelle Tätigkeiten in einem HR Competence Center angesiedelt oder beratende Dienstleistungen einer Funktion HR Business Partner zugewiesen sein, ohne dass deshalb die „Personalkonzeption“ oder die „Personalberatung“ hier als HR-Tätigkeitsfelder betrachtet würden. Ein Teil der HRM-Aufgaben ist jeweils administrativer, konzeptioneller oder beratender Natur; sie sind aber verteilt auf die verschiedenen HR-Tätigkeitsfelder.

Nachdem nun dargelegt wurde, weshalb gewisse Elemente in der vorgeschlagenen Systematik der HR-Tätigkeitsfelder bewusst nicht berücksichtigt sind, werden die aufgenommenen Punkte nachfolgend beschrieben. Dabei werden eher beispielhaft, in nicht abschliessender Form, jene Themen oder Aufgaben beschrieben, die unter dem jeweiligen HR-Tätigkeitsfeld verstanden werden. Die Zuweisungen haben nicht den

Anspruch, andere mögliche Zuweisungen als explizit falsch zu deklarieren, sondern sie dienen einem in sich kongruenten Verständnis der Gliederung des HRM, was für die Empirie dieser Arbeit erforderlich ist (insbesondere der Identifikation und Einordnung von HR-Praktiken im Rahmen der Experteninterviews). Eine gewisse Willkür lässt sich bei einer derartigen Zuweisung nicht vermeiden.

5.1.1.1 Personalplanung und -controlling

Das HR-Tätigkeitsfeld Personalplanung und -controlling beinhaltet die qualitative sowie die quantitative Planung der Personalressourcen. Personalbedarfsplanung/-bestimmung/-ermittlung, Personalbestandesanalyse oder Personalkostenplanung sind Begriffe, die hier subsummiert werden. Die Personalplanung kann kurzfristig ausgerichtet sein und/oder einen längeren Zeithorizont abdecken. Auch kann die Personalplanung eine Vielzahl von Planungs- und Steuerungsgrößen umfassen wie z. B. Personalkosten, Anzahl Mitarbeitende oder Vollzeitstellen, Mitarbeiterprofile, örtliche und zeitliche Ansiedelung etc. Die Umsetzung des resultierenden Planes erfolgt im Rahmen anderer HR-Tätigkeitsfelder (z. B. Personalgewinnung, Personalentwicklung). Als Teil der Personalplanung werden auch Aktivitäten zur Nachfolgeplanung verstanden.

Ebenfalls zu diesem HR-Tätigkeitsfeld gezählt werden analytische Tätigkeiten, welche Informationen und Entscheidungsgrundlagen für andere Aktivitäten des HRM bereitstellen sollen. Dies umfasst sowohl externe Analysen wie Arbeitsmarktanalysen und Lohnvergleiche als auch interne Analysen wie HR Analytics oder das Personalcontrolling im Sinne des HR-Reportings (Bereitstellen von Führungsinformationen zu diversen HR-Kennzahlen).

5.1.1.2 Personalmarketing

Unter Personalmarketing wird die Bearbeitung des Arbeitsmarktes resp. der relevanten Teilarbeitsmärkte verstanden zur Steigerung des Arbeitgeberimages oder zum Aufbau eines bewussten Employer Brands (Arbeitgebermarke). Dies umfasst eine Vielzahl möglicher Massnahmen wie z. B. Hochschulmarketing, Auftritte an Messen, Internet und Social-Media-Auftritte, Fernseh/Plakate-Kampagnen etc.

Auch Massnahmen des internen Personalmarketings werden in diesem HR-Tätigkeitsfeld angesiedelt. Dabei kann es darum gehen, Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgeberimage bei den bereits bestehenden Mitarbeitenden zu erhöhen.

5.1.1.3 Personalgewinnung

Die Personalgewinnung deckt alle Aktivitäten ab, die darauf abzielen, eine Stellenbesetzung vorzunehmen. Dies umfasst insbesondere die Stellenausschreibung (ggf. via eRecruiting), Bewerbermanagement, Rekrutierung und Personalselektion, Auswahl-assessments, Selektionsentscheid sowie auch die Einführung des neuen Mitarbeitenden (z. B. während einer Probezeit).

5.1.1.4 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung beinhaltet alle Aktivitäten, die auf die (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeitenden (inkl. Führungskräften) ausgerichtet sind. Dazu gezählt werden alle Aktivitäten der Mitarbeiterqualifizierung, Aus- und Weiterbildungen inkl. Kursadministration und -durchführung, on-the-job Entwicklungsmassnahmen sowie die Themenbereiche Talent Management und Nachwuchsförderung. Auch weitere auf die Entwicklung des Humankapitals ausgerichtete Themen wie Wissensmanagement, Skills-Management, Kompetenzmanagement, organisationales Lernen u. Ä. können hier subsummiert werden.

5.1.1.5 Personalführung und Kommunikation

Die Personalführung umfasst die direkte und indirekte Mitarbeiterführung durch Linien-, Fach- oder Projektvorgesetzte. Ebenfalls dazu gezählt werden alle HR-seitigen Leistungen zur Unterstützung der Führungsarbeit, so z. B. die Bereitstellung von Führungsinstrumenten wie einem Formular für ein Mitarbeitendengespräch. Unter Personalführung werden auch Führungsgrundsätze / -leitbilder subsummiert sowie die individuelle Personalbeurteilung (i. d. R. durch die Vorgesetzten).

Zusätzlich ist in diesem Themenfeld die (interne) Kommunikation angesiedelt, wobei diese bewusst nicht als „Personalinformation“ bezeichnet wird, wie dies z. B. bei Thom (2001) der Fall ist, sondern verstanden wird als zweiseitige Kommunikation zwischen Unternehmung / Führungskräften und Mitarbeitenden. In diesem Sinne werden auch Rückmeldungen und Vorschläge seitens der Mitarbeitenden bei diesem HR-Tätigkeitsfeld dazugezählt (z. B. Vorschlagswesen, Ideenmanagement, Vorgesetztenfeedback). Auch Konfliktmanagement wird als Aufgabe im Themenfeld Personalführung verstanden.

5.1.1.6 Personaleinsatz

Im HR-Tätigkeitsfeld des Personaleinsatzes finden sich in Anlehnung an Zaugg (2009, S. 313 ff.)¹³ Themenstellungen zeitlicher Natur (Arbeitszeitmanagement und -systeme, Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeitmodelle etc.), örtlicher Natur (Arbeitsort, Heimarbeit, Mobile Arbeit, Auslandeinsätze, Management von Expatriates etc.), organisatorischer Natur (Zusammenfassung der Aufgaben zu einer Stelle, Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation, teilautonome Arbeitsgruppen etc.) sowie sozialer Natur (Zusammenarbeits- und Austauschformen und -gefässe, Teambildung, Arbeitsklima etc.).

5.1.1.7 Personalerhaltung

Im Tätigkeitsfeld der Personalerhaltung werden jene Aktivitäten angesiedelt, die der längerfristigen Erhaltung der Mitarbeitenden dienen. Hier finden sich Stichworte wie Gesundheitsförderung, Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit, Sozialberatung, Umgang mit Mobbing oder sexueller Belästigung sowie das Themenfeld der Work-Life-Balance. Auch die Erhaltung im Sinne der Mitarbeiterbindung (Retention) wird als Teil dieses HR-Tätigkeitsfeldes betrachtet.

5.1.1.8 Personalhonorierung

Unter Personalhonorierung wird jede monetäre sowie nicht-monetäre Entlohnung (materielle und immaterielle Anreize) der Mitarbeitenden verstanden. Neben der Ausgestaltung des Lohnsystems (Stichworte: Fixlohn, Garantielohn, variable Entlohnung, Boni, Cafeteria-Systeme, Erfolgsbeteiligungen, Lohnerhöhungen und -entwicklung etc.), den Sozial- und Lohnnebenleistungen finden sich hier somit auch alle immateriellen Formen der Honorierung und Anerkennung.

Ebenfalls dieser Gruppe zugewiesen werden die Aufgaben der Funktionsbewertung, da diese in erster Linie den Zweck erfüllen, eine systematische Grundlage für die Lohnfestsetzung zu bilden.

¹³ Im Gegensatz zu Zaugg (2009) werden in der vorliegenden Arbeit die folgenden Aspekte nicht dem Personaleinsatz zugeordnet: Einordnung der Stellen in die Struktur der Unternehmung (HR-Tätigkeitsfeld Organisationsdesign und -entwicklung), Arbeitsbelastung/Work-Life-Balance (Personalerhaltung), Konfliktmanagement (Personalführung und Kommunikation).

5.1.1.9 Personalfreisetzung

Die Personalfreisetzung beinhaltet alle Aktivitäten, die beim Austritt eines Mitarbeitenden erfolgen. Dabei sind alle Formen des Austritts miteingeschlossen (insb. Kündigung durch Arbeitnehmer, Kündigung durch Arbeitgeber, ordentliche oder vorzeitige Pensionierung, Invalidisierung, Todesfall).

Neben der eigentlichen Abwicklung des Austritts können auch Evaluationen erfolgen wie ein Austrittsmonitoring oder Aktivitäten zur Wissenssicherung wie sich überschneidende Anstellungen zwischen altem und neuem Stelleninhaber. Da sie mit dem zu einem späteren Zeitpunkt anstehenden Austritt in Verbindung stehen, werden auch Pensionierungsvorbereitungen diesem HR-Tätigkeitsfeld zugewiesen.

5.1.1.10 Organisationsdesign und -entwicklung

Dieses Themenfeld umfasst Aspekte, die je nach Unternehmung teilweise nicht in der Personalabteilung, sondern organisatorisch auch in anderen, spezialisierten Führungsunterstützungsfunktionen (z. B. Organisationsabteilung, Unternehmensentwicklung) angesiedelt sein können. Hier werden sie aufgeführt, da sie aus Sicht des Verfassers zum HRM im weiteren Sinne zu zählen sind und damit mindestens subsidiär durch eine Personalabteilung bearbeitet werden sollten.

Teil dieses Tätigkeitsfeldes sind insbesondere die Gestaltung der Aufbau- und Ablaufstrukturen (Organisation i. e. S.) sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen auf personeller Ebene. Zu letzteren finden sich in der Praxis Begriffe wie Organisationsentwicklung, Change Management und Kulturentwicklung. Diese Begriffe sind in Theorie und Praxis nicht präzise voneinander abgegrenzt (vgl. Schmid 2014, S. 209 ff.), aber es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, dies an dieser Stelle tun zu wollen.

5.1.1.11 Sozialpartnerschaft

Bei der Sozialpartnerschaft geht es um die institutionalisierte Mitwirkung der Mitarbeitenden (z. B. durch Gewerkschaften, Personalkommissionen o. ä.) bei unternehmerischen oder personalwirtschaftlichen Fragen. Dazu gehören Verhandlungen zu Gesamtarbeitsverträgen (GAV) in der Schweiz resp. deren Pendant in Deutschland (Tarifverträge) oder Österreich (Kollektivverträge).

5.1.2 HR-Systeme

Der Begriff des HR-Systems knüpft an die sehr umfangreichen theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten an, welche über die Ebene der individuellen HR-Praktiken hinausgehen und sich auf die sinnvolle Verknüpfung von HR-Praktiken zu „Bündeln“ konzentrieren. Diese Überlegungen finden sich sowohl bei den Ansätzen des „Best Practice“ mit der Fragestellung, welches „Bündel“ als „Best Practice“ betrachtet werden kann, als auch bei den Vertretern des „Best Fit“, die darauf fokussieren, wie gut die einzelnen HR-Praktiken zueinander passen (vgl. Abschnitte 3.2 und 3.3).

Die Grundidee ist jeweils dieselbe: Durch die Kombination individueller HR-Praktiken, die sich gegenseitig ergänzen und verstärken, wird ein System von zueinander passenden HR-Praktiken geschaffen, die kombiniert den Erfolg und die Wirkung der HRM-Aktivitäten steigern (vgl. MacDuffie 1995, S. 203 f.)

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Begriff des HR-Systems wie folgt definiert:

Definition HR-System

Ein HR-System entsteht durch die bewusste Kombination mehrerer HR-Praktiken aus mehreren HR-Tätigkeitsfeldern mit dem Ziel, die Kongruenz der verschiedenen HR-Praktiken zueinander zu steigern und damit die resultierende Gesamtwirkung zu verbessern.

Der Zweck dieses Konstrukts für die vorliegende Arbeit ist es, eine Kombination von HR-Praktiken aus verschiedenen HR-Tätigkeitsfeldern erfassen und beschreiben zu können, die aber noch nicht das gesamte HRM abdeckt. Dabei wird a priori nicht ausgeschlossen, dass eine Unternehmung gleichzeitig mehrere HR-Systeme haben kann und dass sich ein übergeordnetes HR-System aus untergeordneten HR-Systemen zusammensetzen lässt.

5.2 Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken

Wie bereits geschildert, beruht die Grundidee dieser Arbeit auf der Annahme, dass der Einfluss von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg in der Regel nicht dauerhaft Bestand hat, sondern sich im Laufe der Zeit verringert. In diesem Abschnitt werden im Sinne eines Beitrags zur Theorieentwicklung dafür unterschiedliche Verbreitungsmuster erarbeitet. Auch werden die Ursachen des im Laufe der Zeit zurückgehenden Erfolgsbeitrages diskutiert (Abschnitt 5.2.2).

5.2.1 Entwicklung im Zeitverlauf

Aus der in Abschnitt 3.8 dargelegten Diffusionstheorie der Innovation geht hervor, dass sich Innovationen in Form einer S-Kurve verbreiten. Da auch neue HR-Praktiken als eine Form der Innovation betrachtet werden können, lässt sich daraus ableiten, dass die Verbreitung von HR-Praktiken ebenfalls diesem Grundmuster folgt: Eine HR-Praktik wird in der ersten Phase von einigen wenigen Innovatoren entwickelt oder übernommen. Die „early adopters“, die ebenfalls noch eine Minderheit darstellen, übernehmen anschliessend die Praktiken. In der mittleren Phase, in welcher die frühe sowie die späte Mehrheit eine HR-Praktik übernehmen, steigt der Verbreitungsgrad rapide an. Gegen Ende der Verbreitung adoptieren schliesslich noch die Nachzügler die entsprechende Praktik.

Dabei sei an dieser Stelle vermerkt, dass diese S-förmige Kurve im Verständnis des Verfassers keinesfalls zwingend zu einer vollständigen (100%-igen) Verbreitung führen muss. So ist beispielsweise auch durchaus denkbar, dass sich zwei alternative und sich gegenseitig ausschliessende Praktiken gleichzeitig dem Muster dieser Kurve folgend verbreiten und so beide zu einem anteiligen Verbreitungsgrad von 50% gelangen. Für eine mehrheitliche und damit eher höhere Verbreitung sprechen allerdings die Institutionalisierungstheorie (vgl. Abschnitt 3.6) sowie die Theorie der Management Fashion (vgl. Abschnitt 3.7).

Sobald eine HR-Praktik ihre in diesem Sinn maximale Verbreitung erreicht hat, sind zwei unterschiedliche Entwicklungen denkbar. Im Regelfall (Standardvariante) ist davon auszugehen, dass die Praktik mit der Zeit aufgrund ihres fehlenden Erfolgsbeitrages wieder fallen gelassen oder abgelöst wird und die Verbreitung entsprechend zurückgeht. Wenn sich hingegen die HR-Praktik zu einem Hygienefaktor (nach Herzberg)

resp. Basisfaktor (nach Kano) entwickelt (vgl. Abschnitt 3.10), erlangt sie eine dauerhaft hohe Verbreitung ohne bleibenden Erfolgsbeitrag.

Die beiden nachfolgenden Abbildungen zeigen Modelle der beiden möglichen Entwicklungen, Abb. 8 im Falle einer wieder zurückgehenden Verbreitung und Abb. 9 den Fall einer dauerhaft bleibenden Verbreitung (Hygienefaktoren). Zu beachten ist, dass in beiden Situationen die Wirkung der Praktiken auf den Unternehmenserfolg im Laufe der Zeit abnimmt.

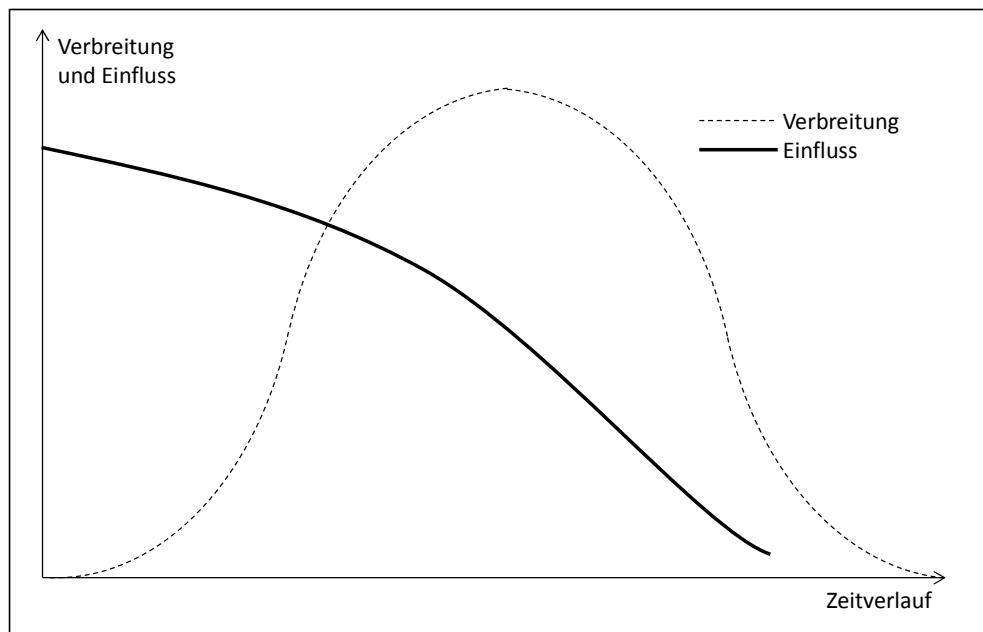


Abb. 8: Verbreitung einer HR-Praktik, Standardvariante (Eigene Darstellung)

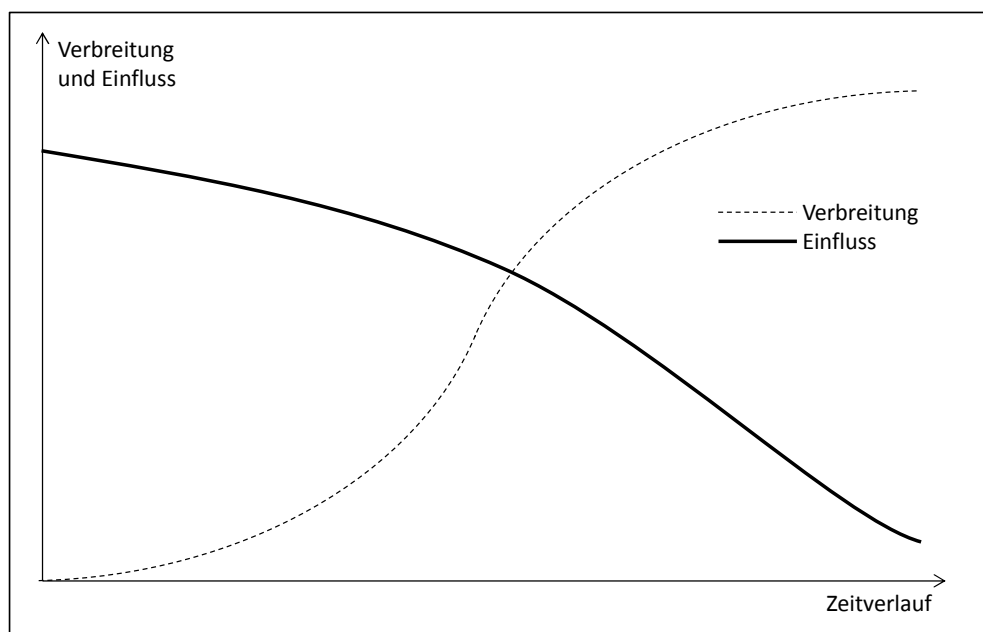


Abb. 9: Verbreitung einer HR-Praktik, Variante Hygienefaktor (Eigene Darstellung)

Eine mögliche Erklärung für die abnehmende Verbreitung in der ersten Variante (Standardvariante) ist, dass eine bestimmte HR-Praktik durch eine andere, erfolgreichere Praktik, abgelöst wird (direkte Ablösung). Eine derartige Betrachtung mehrerer sich ablösender HR-Praktiken ergibt das in Abb. 10 dargestellte Bild.

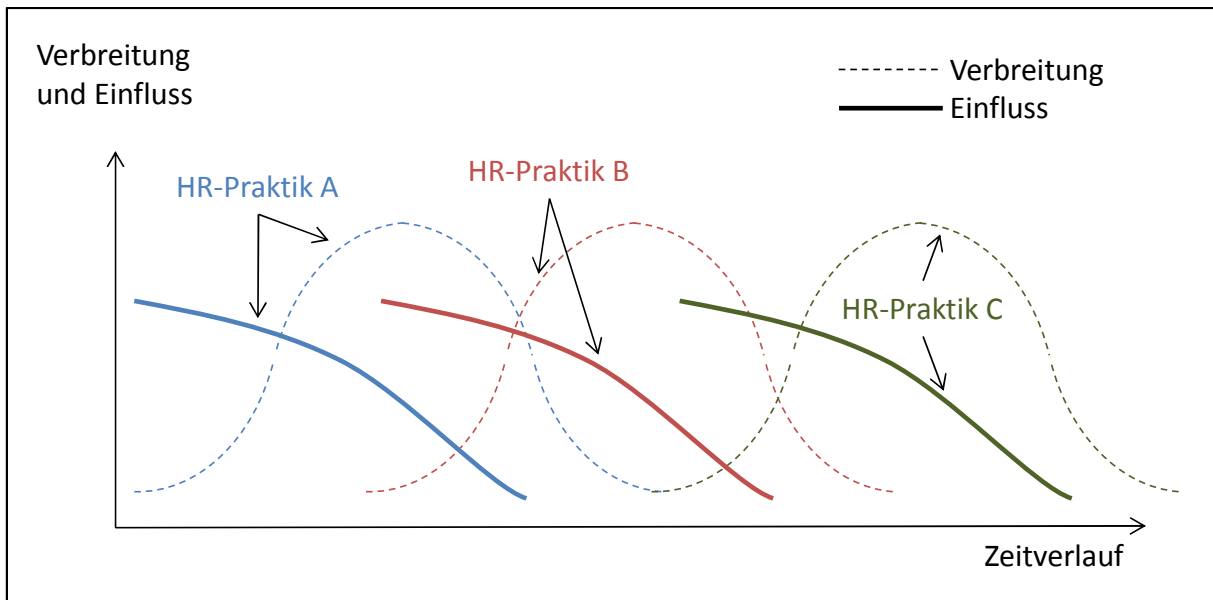


Abb. 10: Sich ablösende HR-Praktiken (Eigene Darstellung)

Unter Betrachtung der begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen, die für das HRM zur Verfügung stehen, ist es auch denkbar, dass sich nicht nur Praktiken mit demselben Anwendungszweck oder innerhalb desselben HR-Tätigkeitsgebiets ablösen, sondern dass im Sinne einer Neupriorisierung resp. Neuallokation der Ressourcen eine HR-Praktik neu aufgenommen und aus Ressourcengründen eine andere Praktik (die u. U. mit der neuen Praktik nichts zu tun hat) fallen gelassen wird. In dieser Situation einer indirekten Ablösung können somit im Einzelfall auch Überlegungen zur Ressourceneffizienz zum Verzicht einer bestimmten HR-Praktik führen. Dabei ist davon auszugehen, dass Unternehmen tendenziell auf jene Praktiken verzichten, bei denen das Kosten-Nutzen-Verhältnis und damit auch der Einfluss auf den Unternehmenserfolg am wenigsten vorteilhaft sind.

5.2.2 Ursachen des abnehmenden Erfolgsbeitrages

Bei der dargestellten Entwicklung zur Verbreitung von HR-Praktiken wird jeweils davon ausgegangen, dass der Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu Beginn hoch ist und dann sinkt, bis praktisch keine positive Wirkung mehr feststellbar ist. Mehrere Überlegungen führen zu dieser Schlussfolgerung.

Die erste Ursache besteht darin, dass aufgrund der zunehmenden Verbreitung einer Praktik deren Beitrag zum Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung sinkt. Dies lässt sich aus der im Abschnitt 3.1 ausgeführten Theorie der Resource-based view of the firm (RBV) schliessen, nach der eine Ressource nur dann zu Wettbewerbsvorteilen führt, wenn sie selten ist. Mit zunehmender Verbreitung einer Praktik verlieren die praktizierenden Unternehmungen ihr Alleinstellungsmerkmal und dadurch mögliche Wettbewerbsvorteile.

Die zweite Ursache eines abnehmenden Einflusses von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg liegt darin, dass sich das Human Resource Management weiterentwickelt und somit alternative, wirkungsvollere oder weiter entwickelte Praktiken – allenfalls von Konkurrenten – im Einsatz stehen, weshalb die ursprüngliche Praktik ihre Wirkung im Wettbewerb verliert. Es wird also davon ausgegangen, dass der Einfluss einer Praktik auf den Unternehmenserfolg sinkt, wenn eine konkurrierende Unternehmung eine überlegene Praktik anwendet.

Eine dritte Erklärung für die abnehmende Wirkung von HR-Praktiken findet sich ausserdem in der im Abschnitt 3.6 dargelegten Institutionalisierungstheorie. Die darin enthaltenen Institutionalisierungseffekte führen dazu, dass HR-Praktiken eher zeremoniellen Charakter annehmen und ihr eigentliches Ziel im Laufe der Zeit verlieren.

Als weiterer Effekt, der dazu beitragen kann, dass in einer ersten Phase der erlangte Erfolgsbeitrag von HR-Praktiken höher ist als in späteren Phasen, kann schliesslich auch der First Mover Effekt hinzugezogen werden (vgl. Abschnitt 3.5).

5.3 Implikationen

Wird aufgrund der dargelegten Ausführungen davon ausgegangen, dass der Erfolgsbeitrag von HR-Praktiken im Laufe der Zeit nachlässt, sind Organisationen gezwungen, in gewissen Zeitabständen ihre Praktiken zu erneuern. Wie rasch dies sinnvollerweise zu geschehen hat, ergibt sich aus dem Nutzengewinn einerseits sowie aus den Transaktions- und Anpassungskosten andererseits.

Dabei drängt sich an dieser Stelle eine Verbindung zur Theorie der Dynamic Capabilities auf (vgl. Abschnitt 3.9). Je höher die Fähigkeit einer Unternehmung ist, die HR-Praktiken zu erneuern, umso höher dürfte der Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg insgesamt sein. Entsprechend der Theorie der Dynamic Capabilities soll-

ten Unternehmungen daher danach streben, Chancen und Risiken neuer HR-Praktiken rasch erkennen zu können, diese dank einer ausreichenden Ressourcenzuweisung zur Entwicklung und Einführung neuer HR-Praktiken auch tatsächlich aktiv zu nutzen sowie schliesslich dank einem effizienten Management der Strukturen und Abläufe rasch und effizient aus neuen HR-Praktiken resultierende Anpassungen vornehmen zu können.

Ausführlichere Ausführungen zu den Implikationen für die unternehmerische Praxis finden sich in einer Gesamtbetrachtung im Abschnitt 8.2.

6. Explorative Forschung

6.1 Ziele der Studie

Aufgrund der eher ernüchternden Erkenntnisse aus der bereits sehr umfangreich betriebenen empirischen Forschung (vgl. Abschnitt 4) ist es naheliegend, keine weitere konfirmatorische Empirie vorzunehmen, sondern mittels einer qualitativen und explorativen Studie das Feld zu öffnen. Dies entspricht einerseits der von Hesketh und Fleetwood (2006, S. 679) propagierten Methodik und andererseits den im einleitenden Abschnitt 1.1 als am vielversprechendsten bezeichneten Perspektivenwechsel hin zu einer Dynamisierung der HR-Praktiken.

Die qualitative Studie verfolgt die folgenden Zielsetzungen:

- Erschliessen von praxisnahem Expertenwissen durch Auswahl von Interviewpartnern, die zu führenden Know-how-Trägern im Human Resource Management in der Schweiz gehören.
- Abdecken des gesamten potenziellen Tätigkeitsspektrums des HRM und somit kein a priori Ausschluss von HR-Praktiken.
- Überprüfung von Plausibilität, Praktikabilität und Vollständigkeit des im Abschnitt 5.1 entwickelten „Modells der Praktiken des Human Resource Managements“, insbesondere der dabei vorgeschlagenen Systematik der HR-Tätigkeitsgebiete (gem. Abschnitt 5.1.1).
- Identifikation von möglichst konkreten HR-Praktiken, bei denen ein hoher Einfluss auf den Unternehmenserfolg wahrscheinlich ist.
- Identifikation von HR-Praktiken, die sich zum aktuellen Zeitpunkt in einer eher frühen Phase ihres Lebenszyklus befinden.
- Identifikation von HR-Praktiken, die sich zum aktuellen Zeitpunkt in einer eher späten Phase ihres Lebenszyklus befinden.

6.2 Studiendesign und Methodik

Die Studie besteht aus leitfadengestützten Interviews, die anschliessend inhaltsanalytisch und qualitativ ausgewertet wurden. Zum methodischen Vorgehen werden im Folgenden die Datenerhebung, der Interviewleitfaden, die Transkriptionsregeln sowie die Auswertung (Codierung, Analyse und Ergebniszusammenfassung) beschrieben.

6.2.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte durch 31 Interviews im Rahmen von persönlichen Treffen mit 15 Personalchefs (HR-Leitung), 8 Wissenschaftlern mit personalwirtschaftlichem Schwerpunkt in Lehre und Forschung sowie 8 Unternehmensberatern mit einem Kompetenzschwerpunkt im Human Resource Management.

Die Auswahl der eingeladenen Personen ist durch eine Internetrecherche erfolgt, bei der nach folgenden Personen gesucht wurde:

- Wissenschaftler (mit Fokus auf Lehrstuhlinhaber) an Schweizer Universitäten und Fachhochschulen mit einem dokumentierten Schwerpunkt im Human Resource Management (durch Ausrichtung des Lehrstuhls oder durch Publikationen).
- Auf Human Resource Management spezialisierte Unternehmensberater mit hohem Senioritätsgrad. Dazu wurde eine Auswahl vorgenommen von grossen und mittleren Beratungsfirmen mit breitem Kompetenzprofil sowie von kleineren auf Human Resource Management spezialisierten Beratungsfirmen.
- Personalchefs (HR-Leitung) von mittleren bis grösseren Unternehmungen möglichst unterschiedlicher Branchen, wobei nur Firmen in Betracht gezogen wurden mit mindestens 300 Mitarbeitenden. Ziel war eine möglichst heterogene Zusammensetzung, was die beteiligten Organisationen betrifft.

Die befragten Organisationen der Gruppe HR-Leitung decken ein relativ breites Spektrum ab. Die Unternehmensgrösse nach Anzahl Beschäftigter reicht von rund 350 bis 45'000, wobei sich die Firmen gleichmässig auf die Gruppen 300-1'500 MA, 1'500-10'000 MA und 10'000-45'000 MA verteilen.

Wird für die Branchenstruktur das Branchenhandbuch 2014 der Credit Suisse als Grundlage genommen, in welches sich alle Organisationen der Gesprächspartner mit Ausnahme der Bundesverwaltung einordnen lassen, ergibt sich folgendes Bild: Die

vertretenen Branchen sind: Gesundheitswesen, Detailhandel, Banken, Versicherungen, Transport, Maschinenbau, Lebensmittelindustrie, Uhrenindustrie, Pharma, Elektrotechnik sowie die öffentliche Verwaltung (Bundesverwaltung). Zu den Branchen mit der höchsten Beschäftigung in der Schweiz, die nicht vertreten sind, gehören das Baugewerbe, das Unterrichtswesen, der Grosshandel sowie das Gastgewerbe. Sehr heterogen ist die Auswahl insbesondere hinsichtlich der Bruttowertschöpfung pro Mitarbeitendem. Hier sind sowohl Branchen mit sehr hoher Wertschöpfung (Pharma, Versicherungen, Banken) dabei als auch solche, mit relativ geringer Wertschöpfung (Gesundheitswesen und Detailhandel) (vgl. Keating und Adler 2014, S. 12 ff.).

Um ein Gespräch gebeten wurden insgesamt 44 Personen (14 Wissenschaft, 13 Beratung, 17 HR-Leitung). Daraus resultiert sind insgesamt 31 Interviews. Mit Ausnahme von vier Personen hatte der Autor zu den Gesprächspartnern vor diesem Dissertationsprojekt keinen persönlichen Kontakt.

Die Interviews wurden auf Basis eines semi-strukturierten Gesprächsleitfadens geführt, der den Befragten im Vorfeld gleichzeitig zur ersten Anfrage zugestellt worden war. Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens sind im nachfolgenden Abschnitt 6.2.2 beschrieben.

Die Gespräche wurden zwischen dem 10. April 2015 und dem 17. Juli 2015 geführt. Die Interviews waren als maximal 90-minütige Gespräche ausgelegt. Die effektive Interviewdauer (auswertbare Tonaufnahmen) liegt pro Interview zwischen 52 Minuten und 103 Minuten und summiert sich zu einer Gesamtdauer von rund 40 Stunden.

Es wurde den Gesprächspartnern freigestellt, ob sie in der vorliegenden Arbeit namentlich erwähnt werden dürfen oder anonym bleiben möchten. Mit Ausnahme einer Person haben alle Personen der Publikation ihrer Angaben (Name, Funktion und Organisation) zugestimmt. Eine vollständige Liste der befragten Expertinnen und Experten findet sich im Anhang 1.

6.2.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden lässt sich dem Anhang 2 entnehmen. Er gliedert sich in einen Informationsteil, einen Fragen-Teil 1 (Betrachtung des HRM als Ganzes), einen Fragen-Teil 2 (Betrachtung der einzelnen HR-Tätigkeitsfelder entsprechend dem im Abschnitt 5.1.1 entwickelten Modell) sowie einen Abschluss.

Im Informationsteil wurde den GesprächspartnerInnen das Dissertationsvorhaben in Kurzform geschildert. Zur Sicherstellung eines gemeinsamen Verständnisses wurden ausserdem einige grundlegende Begriffsklärungen (HRM, HR-Praktiken, HR-Tätigkeitsfeld und Unternehmenserfolg) vorgenommen. Als Teil der Vorbemerkungen zu den eigentlichen Fragen wurde den Gesprächspartnern strikte Vertraulichkeit zugesagt sowie – auf Wunsch – Anonymität ermöglicht. Auch wurde darauf hingewiesen, dass die Auswertung in jedem Fall so erfolgt, dass keine Rückschlüsse auf Aussagen einzelner Personen möglich sind.

Im ersten Teil des Interviews wurde nach zwei einleitenden Fragen (Eisbrecherfragen), die nicht ausgewertet wurden, von den Gesprächspartnern eine generelle Einschätzung zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg erbeten. Auch wurden sie gefragt, wovon dieser Einfluss abhängt. Schliesslich wurde gefragt, welche Aktivitäten innerhalb des HRM einen besonders grossen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hätten.

Der zweite Teil stellt den eigentlichen Hauptteil des Gesprächs dar, in dem die 11 gebildeten HR-Tätigkeitsfelder einzeln betrachtet wurden. Zu jedem Tätigkeitsfeld wurde gefragt, welche HR-Praktiken aktuell besonders wichtig für den Unternehmenserfolg seien, welche in nächster Zeit an Bedeutung gewinnen sowie welche an Bedeutung verlieren würden. Mithilfe dieses Ausblicks auf einen anstehenden Bedeutungsgewinn resp. -verlust wurde versucht, HR-Praktiken zu identifizieren, die in einem frühen oder späten Stadium ihres Lebenszyklus stehen.

Bei Abschluss des Gesprächs wurden die Personen gefragt, ob aufgrund der ihnen vorgesetzten HR-Tätigkeitsfelder wesentliche HR-Aktivitäten zu Unrecht nicht zur Sprache gekommen seien oder ob sie weitere Ergänzungen hätten. Diese Schlussfrage diente der Vollständigkeitskontrolle der HR-Tätigkeitsfelder.

6.2.3 Transkription

Alle Interviews wurden aufgrund der Tonaufnahmen transkribiert. Die Transkription erfolgte durch drei unterschiedliche Personen nach einheitlichen Regeln. 17 Interviews wurden durch den Autor selber transkribiert, die übrigen 14 Gespräche durch zwei ihn ausschliesslich bei diesem Schritt unterstützende Personen aus dem persönlichen Umfeld.

Die Transkription erfolgte anhand eines Transkriptionssystems mit 19 Regeln, das in Anlehnung an Dresing und Pehl (2013, S. 21. ff.) erstellt wurde. Das Regelset wurde entworfen, durch alle drei transkribierenden Personen anhand eines Interviews getestet und anschliessend für die weitere Verwendung finalisiert. Die Transkription erfolgte mit der Software f4. Die vollständigen Transkriptionsregeln finden sich im Anhang 3.

Die Transkription hat zu Texten im Umfang von insgesamt 534 Seiten (A4) geführt (durchschnittlich etwas über 17 Seiten pro Interview), welche die Grundlage für die anschliessende Auswertung bilden.

6.2.4 Auswertung

Die Methodik der Auswertung orientiert sich an der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse von Kuckartz (2014). Konkret wurden die folgenden Schritte durchgeführt (in Anlehnung an Kuckartz 2014, S. 49 ff.):

1. Entwurf eines thematischen Kategoriensystems (Code-Systems), das sich in seiner Grundstruktur an den Fragen des Interviewleitfadens sowie den HR-Tätigkeitsfeldern orientiert.
2. Codieren von drei Interviews zur Überprüfung des Code-Systems und entsprechende Anpassungen / Präzisierungen.
3. Codieren aller weiterer Interviews und laufende Ergänzung des Code-Systems mit jeweils erstmalig erwähnten HR-Praktiken.
4. Code-basierte Auswertung und Ergebnisdarstellung.

6.3 Ergebnisse: Gesamtsicht

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse zu den einleitenden Interviewfragen präsentiert, bei denen das HRM in der Gesamtsicht betrachtet wurde.

6.3.1 Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg insgesamt

Frage: Wie schätzen Sie generell den (potenziellen und effektiven) Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg ein? Weshalb diese Einschätzung?

Als Antwortmöglichkeit wurde eine sechsstufige Skala von „sehr gering“ bis „sehr hoch“ vorgelegt. Da sich mehrere Personen nicht auf eine Antwort festgelegt haben, sondern z. B. mit „hoch bis sehr hoch“ geantwortet haben, wurde für die Auswertung die Skala um diese Zwischenstufen erweitert. Resultierend ergibt sich das in Abb. 11 und Abb. 12 dargestellte Gesamtbild:

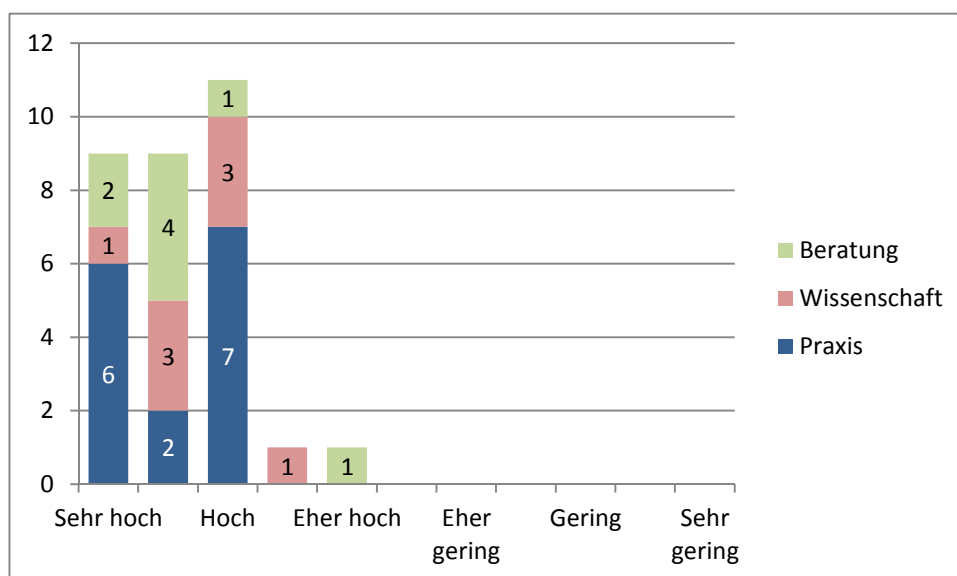


Abb. 11: Potenzieller Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg

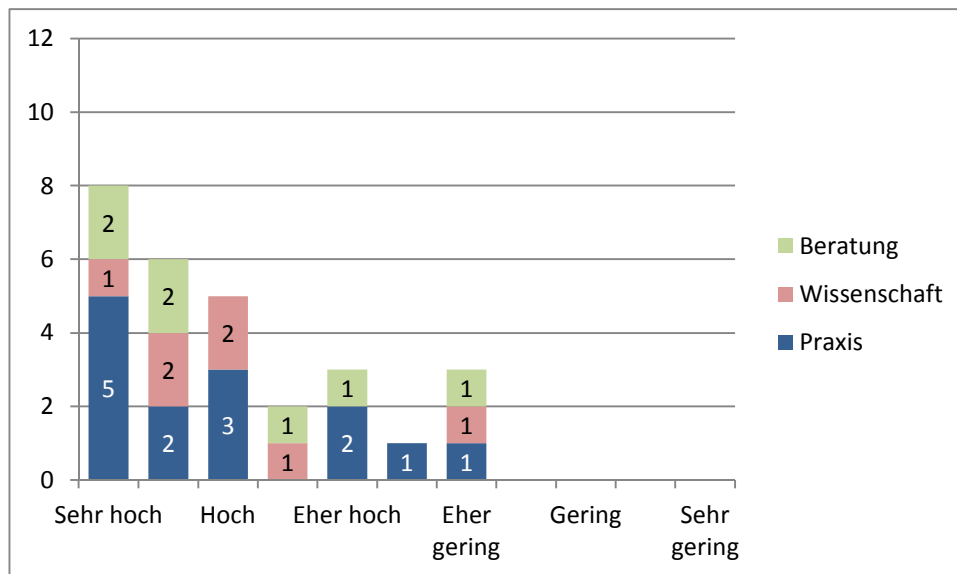


Abb. 12: Effektiver Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg

Mit Ausnahme von 2 Personen betrachten alle Befragten den potenziellen Einfluss des HRM als mindestens hoch. Beim effektiven Einfluss gilt dies noch für eine deutliche Mehrheit von 19 von 28 Personen. Drei Personen wollten sich beim effektiven Einfluss nicht festlegen und betonten, dass dies zu sehr von der jeweiligen Situation abhängt, als dass eine generelle Einschätzung möglich wäre.

„Es sind der Mensch bzw. seine Ausbildung, seine Kreativität, seine Innovationskraft und sein Qualitätsbewusstsein, die zum Erfolg eines Unternehmens oder schlussendlich eines Marktes oder eines Landes führen.“

Als häufigste Begründungen für einen (sehr) hohen Einfluss des HRM werden die folgenden Aspekte ausgeführt:

- Wegen der Struktur der Schweizer Wirtschaft mit ihrem Schwerpunkt auf Dienstleistungen und wissensbasierte Tätigkeiten hängen Qualität und Erfolg stark von den Mitarbeitenden ab.
- Die Mitarbeitenden prägen letztlich auch die Verwendung anderer Ressourcen (Technologie, Kapital, Rohstoffe etc.).
- Innovation und Veränderungsfähigkeit einer Unternehmung hängen massgeblich von den Kompetenzen und dem Verhalten der Mitarbeitenden ab.
- Die Mitarbeitenden sind ein wesentlicher Differenzierungsfaktor am Markt.

„Die entscheidende Führungsmaxime ist ‚Wer vor Was‘. Es ist entscheidend, was Sie für eine Crew, für ein Team haben. Und danach können Sie auf den Mond oder auf den Mars fliegen.“

10 Personen schätzen den effektiven Einfluss weniger hoch ein als den potenziellen. Als häufigste Erklärungen für diesen Unterschied werden die folgenden Punkte angeführt:

- Zu wenig hoher Stellenwert des Human Resource Managements und dementsprechend zu geringe Ressourcenzuweisung (bei der Linie oder im HR).
- Das Potenzial des HRM wird in vielen Firmen nicht erkannt und deshalb nicht ausgeschöpft.
- Zu geringer Einfluss des HR i. S. d. Personalabteilung.
- Langfristige (kulturprägende) Wirkung des HRM wird kurzfristigem finanziellem Erfolg untergeordnet.

„Die Realität zeigt auch, dass es Firmen gibt, die ein sehr schwaches bis gar kein HR haben, die finanziell trotzdem extrem erfolgreich sind.“

Zur Einschätzung des Einflusses auf den Unternehmenserfolg ist relativierend anzumerken, dass ausschliesslich Personen interviewt wurden, die als HR-Experten tätig sind und somit ein gewisses Eigeninteresse an einem hohen Einfluss des HRM haben. Es ist zu vermuten, dass das Ergebnis nicht ganz unabhängig von der Auswahl der Gesprächspartner ist.

6.3.2 Voraussetzungen

Frage: Wovon hängt es Ihrer Einschätzung nach besonders ab, ob eine HR-Praktik eine positive Wirkung für die Unternehmung (d. h. auf den Unternehmenserfolg) erzielt?

Die bei dieser Frage häufigsten Antworten betreffen die vier Themenbereiche **Führung, Positionierung und Kompetenz des HR** (i. S. d. Personalabteilung), **strategische Ausrichtung** sowie **Passung zu Unternehmen und Situation**.

6.3.2.1 Führung

Die Führung als wesentlichen Einflussfaktor für die Wirkung von HR-Praktiken nennen 15 Personen, bei jeder der befragten Gruppe rund die Hälfte der Personen.

Neun Interviewpartner argumentieren, der Erfolg der HR-Praktiken hänge im Wesentlichen vom **Verhalten der Linienführungskräfte** ab. Oft seien es diese, welche die entscheidende Rolle in der Anwendung der Praktiken spielen würden.

„Es muss vom Linienmanagement umgesetzt werden.“

Sechs Personen, davon 4 Personalchefs, betonen das **Commitment der obersten Unternehmensleitung** resp. des CEO als wichtige Erfolgsvoraussetzung.

„Also das allererste aus meiner Sicht ist, dass, wenn die Praktik von HR kommt, aber nicht vom obersten Gremium im Sinne vom CEO und von grossen Teilen der Geschäftsleitung zu ihrem Prinzip oder zu ihrer Praktik gemacht wird, dann haben Sie es schwer. Dann hat es jede Praktik schwer.“

Zwei Personalchefs erwähnen schliesslich, dass die Praktiken die **Akzeptanz der Linienführungskräfte** haben müssen, um erfolgreich betrieben werden zu können.

„Und dann ist es natürlich auch so, die Standards müssen in Zusammenarbeit mit den Nutzern, mit der Linie erarbeitet werden. Sonst hat man von Anfang an ein Akzeptanzproblem.“

6.3.2.2 Positionierung und Kompetenz des HR

Aspekte der **Positionierung und der Kompetenz des HR** (i. S. d. Personalabteilung) sind die am zweithäufigsten genannte Voraussetzung. 11 Personen sehen darin einen wichtigen Punkt.

Bei der Positionierung ist ein Thema die **Vertretung in der Geschäftsleitung**. Während mehrere Personen dies als wichtig erachten, gibt es aber auch Stimmen, welche dies relativieren:

"Wozu brauche ich Macht, wenn ich Einfluss habe? Hier ist auch in der Schweiz in den letzten 20 Jahren hauptsächlich Macht-Diskussion geführt worden. Wieviel Macht soll eigentlich HR haben? Ist es jetzt in der Geschäftsleitung oder nicht? Ich denke, das ist gar nicht so relevant. Viel relevanter ist Einfluss. Das fängt jetzt so langsam an, dass das HR begreift, dass es Einfluss ausüben muss.“

Ob es HR gelingt, einen starken Einfluss auszuüben, wird vor allem an der **Kompetenz und den Profilen der HR-Verantwortlichen** und insbesondere des Personalchefs festgemacht. Ein fundiertes Geschäftsverständnis, betriebswirtschaftliches Know-how und eine Persönlichkeit, die in der Lage ist, auf Augenhöhe mit der obersten Unternehmensführung zu debattieren, sind Eigenschaften, die hierzu gefordert werden.

„Es hängt von der Qualität der Interaktion zwischen dem CEO und dem Personalchef ab. [...] Zwischen den beiden braucht es wirklich eine Koordination, einen qualitativ hochstehenden Austausch, einen Respekt und ein gegenseitiges Aufeinander-Hören. Die HR-Leitung muss dazu in der Lage sein, nicht nur in der HR-Funktion zu denken, sondern über Marketingstrategien, Geschäftsstrategien, Finanzstrategien diskutieren können.“

6.3.2.3 Strategische Ausrichtung der HR-Praktiken

9 Personen sehen die **strategische Ausrichtung** als wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit von HR-Praktiken.

„Also erstens einmal muss man eine HR-Strategie haben und zweitens muss diese HR-Strategie dazu dienen, eine Unternehmensstrategie zum Erfolg zu bringen oder erfolgreich zu unterstützen.“

„Nach meinem persönlichen Dafürhalten gibt es nur eine Antwort: Das ist die konsequente strategiebasierte Ausrichtung von den HRM-Aktivitäten in Summe.“

6.3.2.4 Fit zum Unternehmen und zur Situation

Schliesslich sprechen ebenfalls 9 Personen davon, dass die HR-Praktiken **an das Unternehmen und/oder die konkrete Situation angepasst** sein müssen. Erwähnt werden dabei Branche, Grösse und Entwicklungsstand des Unternehmens, aber auch die Bedürfnisgerechtigkeit oder der Kulturfitt der einzelnen Praktiken.

„Aus meiner Erfahrung ist die Einführung von bestimmten HR Praktiken, Prozessen, Best Practice usw. sehr stark abhängig vom Entwicklungsstadium des Unternehmens. Ein Unternehmen, das noch keine Erfahrung und noch keinen Fokus hat auf Entwicklung von Mitarbeitenden, auf HR, auf strategische HR Funktionen usw. - da kann man nicht mit einem Schritt von 0 auf 100 gehen [...]“

6.3.3 Einflussreichste Aktivitäten des HRM

Frage: Wenn Sie an das gesamte Tätigkeitsspektrum des HRM denken, welche Aktivitäten halten Sie für besonders einflussreich auf resp. wichtig für den Unternehmenserfolg?

Bei dieser einleitend gestellten Frage – bevor auf die verschiedenen HR-Tätigkeitsfelder im Einzelnen eingegangen wurde – resultieren die in nachfolgender Tab. 6 aufgeführten Nennungen und Häufigkeiten (Mehrfachnennungen möglich).

	HR-Leitung (n = 15)	Wissen- schaft (n = 8)	Beratung (n = 8)	Total (n = 31)
Personal- und Führungsentwicklung	12	3	4	19
Personalgewinnung	6	4	7	17
Personalführung	5	3	4	12
Personalmarketing / Employer Branding	3	3	2	8
Organisations- und Kulturentwicklung	3	0	2	5
Performance Management	2	0	3	5
Personalerhaltung / Retention	1	2	2	5
Talent Management	1	0	3	4
Honorierung	3	1	0	4
Organisationsdesign (Strukturen)	1	2	0	3
Personalfreisetzung	1	0	1	2

Tab. 6: Nennungen besonders einflussreicher Aktivitäten des HRM

Die Befragten geben somit an, dass die **Personal- und Führungsentwicklung**, die **Personalgewinnung** (in dessen Kontext auch das vierthäufigste Thema des Personalmarketings gestellt werden könnte) und die **Personalführung** jene drei Teilbereiche des HRM sind, welche den grössten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben.

Die Betrachtung der aufgeschlüsselten Zahlen nach Gruppen zeigt, dass diese Priorisierung **von allen drei Expertengruppen ähnlich geäussert** wird.

6.4 Ergebnisse pro HR-Tätigkeitsfeld

Im eigentlichen Hauptteil der Interviews wurden die 11 HR-Tätigkeitsfelder gemäss Abb. 7 im Abschnitt 5.1 einzeln diskutiert. Die Fragestellung war pro Tätigkeitsfeld jeweils dreiteilig:

Welche HR-Praktiken dieses Tätigkeitsfeldes...

- a) sind heute für den Unternehmenserfolg besonders wichtig?*
- b) werden in den nächsten Jahren an Verbreitung und Bedeutung für den Unternehmenserfolg gewinnen?*
- c) werden in den nächsten Jahren an Verbreitung und Bedeutung für den Unternehmenserfolg verlieren?*

In den nachfolgenden Kapiteln werden pro Tätigkeitsfeld jeweils die wesentlichen Gesprächsergebnisse zu jeder dieser drei Fragestellungen dargestellt. Die tabellarischen Zusammenfassungen zeigen pro Frage jene HR-Praktiken mit den drei höchsten Anzahl Nennungen, wobei als Aufnahmekriterium ein Minimum von 2 Nennungen gilt. Neben dem Total der Nennungen wird auch jeweils die Verteilung der Aussagen auf die drei Gruppen Wissenschaft (W), HR-Leitung (L) und Beratung (B) angegeben. Die vollständigen Tabellen mit allen genannten HR-Praktiken finden sich im Anhang 4.

6.4.1 Personalplanung und -controlling (A)

Die Ergebnisse für Personalplanung einerseits und Personalcontrolling andererseits werden separat dargestellt, da auch die Gesprächspartner in der Regel zwischen diesen beiden Themen differenziert haben. Alle genannten Praktiken wurden entweder explizit auf eines dieser Tätigkeitsfelder bezogen oder konnten aus dem Kontext heraus eindeutig entweder der Personalplanung oder dem Personalcontrolling zugewiesen werden.

A1: Personalplanung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Nachfolgeplanung	7	-	2	9
Qualitative Personalplanung	6	1	2	9
Strategische Ausrichtung	3	2	2	7
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Qualitative Personalplanung	3	2	3	8
Strategische Ausrichtung	2	-	2	4
Mehrjähriger Planungshorizont	2	-	1	3
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Personalkostenplanung	1	-	1	2
Quantitative Personalplanung	1	-	1	2

Tab. 7: Häufigste Nennungen zu Personalplanung

Nach Aussagen der Gesprächspartner sind es primär die qualitativen Aspekte der Personalplanung, mit denen eine Wirkung auf den Unternehmenserfolg erzielt werden kann. Entsprechend resultiert für Nachfolgeplanung, qualitative Personalplanung und die strategische Ausrichtung der Personalplanung die aktuell höchste Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Während die qualitative Personalplanung und die strategi-

sche Ausrichtung ausserdem an Bedeutung weiter zunehmen, gewinnt auch ein mehr-jähriger Planungshorizont an Bedeutung (im Gegensatz zu einer lediglich einjährigen Planung).

Die quantitativen Aspekte, denen eine abnehmende Bedeutung zugesprochen wird, werden schon aktuell nicht mehr als besonders wichtig für den Unternehmenserfolg erachtet. Gleichzeitig erwähnen mehrere Personen, der Umgang mit der quantitativen Personalplanung sei bereits gut etabliert und werde von ihrem Unternehmen oder von Unternehmen im Allgemeinen gut beherrscht.

„Wir sind heute sehr gut in der quantitativen Planung. Wir wissen, wieviel wir wo in welcher Abteilung brauchen. Wir können auch sagen, ok, es braucht zukünftig mehr Business-Analysten etc. [...] Das ist Anzahl, Menge - das ist einfach. Die Frage ist jetzt mehr so das Qualitative: Was für Kompetenzen brauchen wir zukunftsorientiert, um die strategischen Herausforderungen zu managen?“

A2: Personalcontrolling				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Personalbefragung	8	-	-	8
Definition von Ziel-/Sollwerten für HR-Kennzahlen	2	2	1	5
HR-Cockpits	3	-	-	3
Key Performance Indicators	2	1	-	3
Personalentwicklungs-Controlling	2	1	-	3
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Predictive Workforce Analytics / Big Data	3	-	1	4
Massnahmenableitung / -umsetzung bei Personalbefragungen	3	-	-	3
Analyse von Wirkungszusammenhängen	2	1	-	3
Fokussierung auf Business-relevante Daten	-	-	3	3
Strategische Ausrichtung	2	-	1	3
Zusammenarbeit mit Unternehmenscontrolling / -finanzen	2	1	-	3
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Masse / Anzahl an Kennzahlen	5	1	2	8
Controlling im Sinne von Kontrolle	1	2	-	3
Vergangenheitsorientiertes Controlling	-	-	2	2

Tab. 8: Häufigste Nennungen zu Personalcontrolling

Im Tätigkeitsfeld des Personalcontrollings ist die Personalbefragung die am häufigsten genannte aktuell erfolgsrelevante HR-Praktik. Diese dürfte sich in den nächsten Jahren insofern verändern, als dass die Art und Weise, wie mit den Ergebnissen gearbeitet wird und wie konkrete Verbesserungsmassnahmen daraus abgeleitet und umgesetzt werden, zum erfolgsrelevanten Faktor wird.

„Ein Klassiker ist die Mitarbeiterumfrage. Die finde ich sehr sinnvoll. Der Schlüssel da ist einfach, dass ich den Mitarbeitenden nachher aufzeigen kann, was ich seit der letzten Umfrage gemacht habe als Reaktion auf ihre Rückmeldungen. Das ist der entscheidende Punkt. Wenn ich das nicht mache, so kann ich mir den Aufwand sparen.“

„Wenn man Mitarbeiterzufriedenheit misst oder ein Feedback zur Mitarbeiterzufriedenheit abholen will, dann muss auch eine spürbare Massnahme anschliessend zurückkommen. Die Leute wollen ernst genommen werden. Und wenn so eine zur Routine verkommt, ohne dass sich irgendetwas ändert, ohne dass sich irgendetwas tut, kann es zu einem Eigentor werden. Wenn man es hingegen aufnimmt und nicht mit einem Monsteraufwand, aber mit einem gewissen Aufwand bearbeitet, dann kann es ein wichtiger Faktor sein zur Kulturentwicklung“.

„Wir machen alle zwei Jahre Mitarbeiterbefragungen. Das ist für mich etwas ganz Wichtiges. Aber ganz wichtig ist natürlich auch, dass wir wirklich den Puls spüren der Mitarbeitenden und dann wirklich auch etwas mit den Resultaten machen - das ist das Entscheidende.“

Daneben gibt es auch einzelne Stimmen, welche davon ausgehen, dass die Messung der Personalzufriedenheit an Bedeutung verlieren wird. Eine dieser Personen betrachtet Engagement und Alignment als jene Faktoren, die es bei einer Befragung tatsächlich zu messen gilt.

„Man kann nicht mehr von Mitarbeiterzufriedenheit ausgehen, das ist *tempi passati*. Uns geht es ums Alignment und ums Engagement. Das müssen wir wissen, denn das sind die wichtigen Hebel.“

Das am zweithäufigsten genannte Thema betrifft die Definition von Soll- oder Zielwerten bei HR-Kennzahlen.

„Das Feld wird sich überhaupt erstmals entwickeln. Was wir heute haben, das wird man in fünf Jahren als rudimentär bezeichnen. Es werden irgendwelche Kennzahlen erhoben, aber das ist noch zu wenig strukturiert. Ein Beispiel: Die meisten Unternehmen wissen, wie hoch ihre Fluktuationsrate ist. Aber die wenigsten wissen, was das bedeutet. Was nützt es mir, wenn ich weiss, ich habe 7% Fluktuation? Könnte ja sein, dass 8% besser wären. Es könnte aber auch sein, dass 6% besser sind. Also ich sage, statt Fluktuation zu messen, sollte man erstmals Fluktuationsziele festlegen für jeden Bereich und damit die Diskussion führen.“

„Im Personalcontrolling sollte man nicht nur Kennzahlen messen, sondern auch Zielsetzungen haben. Und Gaps damit ermitteln und Massnahmen ableiten. Und die Ziele müssen wiederum auch in irgendeiner Form relevant sein für das Unternehmen, d. h. sie müssen in irgendeiner Form einen Unterschied machen. Etwas, was das Unternehmen letztlich auch weiterbringt.“

Mit Predictive Workforce Analytics als an Bedeutung gewinnender und vergangenheitsorientierten Zahlen als an Bedeutung verlierender Praktik verändert sich ausserdem die zeitliche Dimension des Personalcontrollings. Erfolgswirksam wird es nach Aussagen der Befragten dann, wenn Prognosen und Aussagen zur Zukunft ermöglicht werden.

„Personalcontrolling ist heutzutage noch sehr stark vergangenheitsorientiert, um aufgrund der historischen Entwicklung zu verstehen, warum sind wir jetzt da. Und wir sehen da viel mehr das Thema Talent Analytics rasant aufkommen, auch im Bereich Big Data. Also wie kann man vorausschauende, prädiktive Voraussagen machen, wie sich Personal dynamisch entwickelt.“

Im Themenfeld Personalcontrolling haben zahlreiche Gesprächspartner schliesslich auch eine Vielzahl ganz konkreter HR-Kennzahlen erwähnt, die aus ihrer Sicht wichtige Messgrössen darstellen. Diese lassen sich den Themenfeldern Personalgewinnung, Austritt, Gesundheit, Zufriedenheit und Motivation, Personalplanung sowie Entwicklung zuordnen. Nachfolgende Tabelle führt alle erwähnten HR-Kennzahlen auf mit der jeweiligen Anzahl der Nennungen (n). Dabei ist zu beachten, dass die Interviewpartner nicht systematisch danach gefragt wurden, sondern lediglich durch einen Teil der Befragten spontane Nennungen gemacht wurden.

Sinnvolle HR-Kennzahlen		n
Gewinnung	Anteile interner Besetzungen	3
	Dauer des Onboardings pro Berufsfeld / Personalkategorie	2
	Kostenersparnis dank interner Rekrutierungen	1
	Anteil interner Besetzungen (Führungspositionen)	1
	Anteil interner Besetzungen (Schlüsselpositionen)	1
	Quote der Fehlrekrutierungen	1
Austritt	Fluktuationsquote	4
	Frühfluktuation	3
	Austrittsgründe	2
	Austritte nach Personalkategorie und Kadenz	1
	Austritte als Messgrösse der Führungsarbeit	1

Sinnvolle HR-Kennzahlen (Fortsetzung)		n
Gesundheit	Absenzquote / Absenztage	4
	Absenz- und Reintegrationskosten	1
	Absenzquote im ersten Jahr	1
	Stress / Druck am Arbeitsplatz	1
	Burnout-Frühindikatoren	1
Zufriedenheit und Motivation	Personalzufriedenheit	3
	Zusammenhang von Commitment zu Performance	1
	Alignment	1
	Engagement	1
Personalplanung	Anzahl Nachfolgekandidaten pro Schlüsselstelle	2
Entwicklung	Entwicklungserfolg pro Personalkategorie	1
	Anzahl Schulungstage für Mitarbeiter <i>(wurde von einer anderen Person aber auch als Negativbeispiel einer Kennzahl erwähnt).</i>	1
Weitere	Altersdemographie	1
	Entwicklung des Unternehmensgewinns im Vergleich zur Anzahl Mitarbeitender	1

Tab. 9: Sinnvolle HR-Kennzahlen

6.4.2 Personalmarketing (B)

Unten stehende Tabelle zeigt die Ergebnisse zum Tätigkeitsfeld Personalmarketing. Im diesem Tätigkeitsfeld ist die HR-Praktik des Employer Brandings diejenige, die am häufigsten als eine der aktuell wichtigen Aktivitäten genannt wird. Dabei fällt auf, dass die Gesprächspartner unter dem Stichwort Employer Branding teils recht unterschiedliche Dinge verstehen. Während die einen den „Brand“ resp. das Image als Arbeitgeber im engeren Sinn ansprechen, verwenden andere den Begriff eher als Oberbegriff zu weiteren genannten Praktiken des Personalmarketings. Zwecks einer einheitlichen Auswertung wurden alle jene Aussagen diesem Begriff zugeordnet, welche sich auf das engere Begriffsverständnis beziehen, also auf Arbeitgeberimage resp. Arbeitgebermarke beziehen.

B: Personalmarketing				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Employer Branding (Schaffen eines Arbeitgeberimages)	3	4	2	9
Mitarbeitende als Botschafter	2	2	3	7
Vermarktung moderner Arbeitsbedingungen	3	-	2	5
Hochschulmarketing / Kontakt zu Bildungsinstitutionen	2	1	2	5
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Nutzung von Social Media Plattformen	5	3	3	11
Employer Branding (Schaffen eines Arbeitgeberimages)	1	1	1	3
Differenzierung nach Zielgruppen	1	-	1	2
Erfolgsgeschichten / Success Stories	1	-	1	2
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Messeauftritte	2	1	3	6
Inserate	2	-	2	4
Auftritte an Hochschulen	3	-	1	4

Tab. 10: Häufigste Nennungen zu Personalmarketing

Als wichtiger Kanal des Personalmarketings resultieren aus den Aussagen die eigenen Mitarbeitenden, sowohl die aktuellen als auch die ehemaligen. Das Wirken von Mitarbeitenden als Botschafter wird als wirksam und im Vergleich zu anderen Praktiken auch kostengünstig bezeichnet.

„Ein Bewerber entscheidet zunehmend nach Empfehlung. Bei 80% aller Stellenbesetzungen spielt die persönliche Empfehlung eine Rolle. Das ist der Standard, wenn eine Stelle ausgeschrieben wird. Bevor sich jemand bewirbt, schaut er mal über Xing und LinkedIn und Facebook, wer von seinen sogenannten Freunden dort schon arbeitet, um herauszufinden, wie ticken die, was haben die für eine Kultur, wie geht es da zu und her, würde ich da reinpassen und würde ich mich da wohlfühlen. [...] Das heisst, ich muss heute dafür sorgen, dass meine Mitarbeiter möglichst positiv über mein Unternehmen reden.“

Mitarbeiterempfehlungen bilden hier auch eine konkrete Schnittstelle zwischen Personalmarketing und Personalgewinnung. Wie im nachfolgenden Abschnitt erwähnt, werden in der Personalgewinnung Mitarbeiterempfehlungen als wichtig erachtet und teilweise mittels entsprechender Prämien gefördert.

Bei den an Bedeutung gewinnenden Praktiken ist das am häufigsten genannte Element der Auftritt in Social Media. Konkrete Aussagen, wie sich die Social Media Auftritte erfolgreich gestalten lassen, sind hingegen selten. Dazu passt ins Bild, dass sich mehrere Personen dahingehend äussern, dass in diesem Thema viele Firmen noch unsicher oder unerfahren sind.

„Was wichtiger wird, ist der Einsatz von Social Media. Dort sind die Unternehmen zwar noch unsicher, es ist aber extrem wichtig. Alle haben das Gefühl, sie müssen das irgendwie machen, um den Employer Brand noch besser zu transportieren und um eben auch die Jungen, die Generation Y anzusprechen. Aber man weiss noch nicht so richtig wie. Es ist noch so ein Ausprobieren mit diesen Sachen.“

„Das heisst, wir müssen schauen, wie unser Auftritt auf den verschiedenen E-Kanälen wie Facebook, Xing usw. ist. Oder wie wir uns positionieren und verkaufen wollen. Da sind wir noch in den Kinderschuhen, aber es ist auf der Agenda und es gibt hierzu auch strategische Projekte.“

„Ich glaube, es gibt da ein Element, mit dem sich wahrscheinlich viele noch sehr schwer tun. Dabei geht es um die Frage: Wie gehen wir mit Social Media um?“ Das ist für mich eigentlich ein Thema, bei dem noch ganz grosse Unsicherheiten da sind. Was macht man am Schluss damit? Was soll es? Was wir wissen ist, dass man es bis jetzt nicht gut kennt.“

Es gibt aber auch Personen, die Social Media als wenig erfolgsrelevant betrachten. Während es beispielsweise ein Personalleiter für seine Unternehmung als nicht wichtig erachtet, betrachtet eine andere Person das Thema als etwas sehr Operatives ohne differenzierbaren Nutzen.

„Was für unsere Unternehmung ganz sicher heute überhaupt nicht wichtig ist und in Zukunft sowieso nicht, ist Social Media.“

„So Klassiker wie, sagen wir mal, wie stelle ich mich in den Social Media dar, das ist dann ausgelutscht. Das hat irgendwann jeder begriffen, wie es funktioniert, und hat mehr oder weniger gute Praktiken. Von der strategischen Dimension wird Social Media zu einer operativen Dimension.“

6.4.3 Personalgewinnung (C)

Wie im Abschnitt 6.3.3 dargestellt, handelt es sich bei Personalgewinnung um die zweithäufigste Antwort auf die Frage, welche Tätigkeiten des HRM einen besonders grossen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. Die häufigsten Aussagen zu den konkreten Praktiken innerhalb dieses Tätigkeitsfeldes lassen sich nachfolgender Tabelle entnehmen.

C: Personalgewinnung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Interviews	4	2	2	8
Einführungsprogramm	3	2	1	6
Aufwändige, mehrstufige Selektionsverfahren	4	1	-	5
Überprüfung der Werte-/Kultur-Kompatibilität	4	1	-	5
Mitwirkung von HR	2	1	2	5
Rascher Selektionsprozess / Hohe Geschwindigkeit	3	-	2	5
Mitarbeiterempfehlungen	3	-	2	5
Anforderungsprofile	-	2	3	5
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Social Media Recruiting	7	2	3	12
Active Sourcing / Direktansprachen	2	2	3	7
Wiederanstellung ehemaliger Mitarbeitender	2	2	1	5
Online-Assessments / Online-Tests	2	-	3	5
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Stelleninserate und -ausschreibungen	6	1	3	10
Inserate in Print-Medien	5	1	1	7
Aufwändige, mehrstufige, lang dauernde Selektionsverfahren	-	1	3	4
Personalvermittlung	1	-	3	4

Tab. 11: Häufigste Nennungen zu Personalgewinnung

In der Personalgewinnung wird eine Vielzahl unterschiedlicher Praktiken genannt. Bei den aktuell wichtigen Praktiken werden einerseits verschiedene Selektionspraktiken genannt (Interviews, Verwendung von Anforderungsprofilen, Assessment Center, Arbeitsproben sowie mit weniger Nennungen auch Mechanismen der Selbstselektion und eRecruiting). Interviews werden deutlich am häufigsten genannt. Umgekehrt gibt es unter den Experten nur eine einzige Person, die bei den Interviews eine abnehmende Bedeutung prognostiziert. Auf eine detailliertere Ebene, welche Interviewformen oder -techniken besonders geeignet sind, wurde in den wenigsten Gesprächen eingegangen. Dennoch erwähnen einzelne Personen Aspekte, die in den Interviews an Bedeutung gewinnen könnten.

“Also ich denke, das Interview bleibt immer als Hauptinstrument. Ich denke, da gibt es eher so eine Verschiebung, dass es mehr wertorientiert sein sollte in Zukunft. Aber es bleibt meines Erachtens als Hauptinstrument.”

„Ich persönlich bevorzuge Varianten, bei denen die emotionale Verbindung auch schon in der Selektion geschaffen werden kann. Also das Interview dünkt mich ein ganz wichtiges Selektionsinstrument. Nicht nur, weil Sie auch Fragen beantworten können von den potenziellen Mitarbeitenden, sondern weil Sie wirklich eine Verbindung schaffen können.“

Was bzgl. der bei den Kandidaten zu überprüfenden Eigenschaften auffällt ist, dass keine Person davon explizit spricht, dass die fachliche Eignung der Person möglichst fundiert abgeklärt werden sollte. Im Gegenteil wird von mehreren Experten eine Überprüfung der Werte- und Kultur-Kompatibilität gefordert.

„Sicherlich ist auch die Erkenntnis gereift, dass Fachkompetenzen in der Breite von Funktionen einfacher aufzubauen sind als die Werte-Kompatibilität.“

Bzgl. des Stellenbesetzungsprozesses legt je eine Gruppe von fünf Personen Wert darauf, dass er mehrstufig ist und dass er trotzdem rasch abgewickelt wird. Bzgl. der Geschwindigkeit erwähnt eine Person die Praktik, dass besonders geeignete Kandidaten mit einer Art „Fast Track“ besonders rasch bearbeitet werden.

“Und, ich glaube auch wieder, wenn wir sagen, es gibt eine Knappheit von Talenten, dann ist natürlich extrem wichtig, wie der Prozess gemanaged wird. Wie lange dauert der Prozess vom Erhalt der Bewerbung bis zur Einladung zum Interview oder einfach bis zum ersten Lebenszeichen. Bei den einen geht es zwei Tage, bei den anderen zwei Wochen. Dieser Unterschied kann einen massiven Einfluss haben.“

Dass sich der Arbeitgeber möglichst attraktiv darstellt und seine Anstellungsbedingungen, Arbeitsmodelle und die gebotenen Karriereperspektiven in ein gutes Licht stellt, wird ebenfalls als wirksame Praktik beschrieben. Hierzu erwähnen aber auch einige, dass es wichtig ist, nichts zu versprechen, was anschliessend durch die effektive Stelle nicht eingehalten werden kann. Ansonsten werden Enttäuschungen bei den neuen Mitarbeitenden und allenfalls Frühfluktuation riskiert.

Mitarbeiterempfehlungen werden ebenfalls als wertvolles Mittel zur Personalgewinnung betrachtet. Einzelne Personen sehen in diesem Zusammenhang auch einen Nutzen in Vermittlungsprämien, mit denen die Mitarbeitenden dazu motiviert werden sollen, möglichst gute Empfehlungen abzugeben.

“Wir haben verschiedene Aktionen, mit denen wir die Leute dazu auffordern, ihr Netzwerk zu nutzen. Wenn schlussendlich eine Anstellung daraus resultiert, gibt es auch eine entsprechende Vermittlungsprämie.“

Mehrere Experten gehen in ihren Ausführungen auf die zu involvierenden Rollen ein. Die Mitwirkung von HR wird als wichtig erachtet, ebenso aber auch der Einbezug mehrerer Personen zur Selektionsentscheid (z. B. Teamkollegen), um eine möglichst breit abgestützte Beurteilung der Kandidaten zu erlangen.

Als wichtige Praktik resultiert schliesslich das Einführungsprogramm nach Abschluss der eigentlichen Selektion.

Die Einführungsphase finde ich ganz etwas Wesentliches. Es hört nicht auf, wenn man den Anstellungsentscheid getroffen hat. Da muss ein Prozess vorhanden sein. Und der geht über Monate, diese Begleitung. Da muss ein Einführungsprogramm vorhanden sein, die Tage müssen gemanaged sein, ein Götti muss da sein. Das sind ganz, ganz wichtige Erfolgsfaktoren. Die ersten zwei Wochen sind matchentscheidend.

Bei den Aussagen zur zunehmenden resp. abnehmenden Bedeutung von Praktiken zeigt sich ein relativ deutliches Bild. Klassische Kanäle wie Stellen- oder Zeitungsinserate aber auch Personalvermittlung treten in den Hintergrund und werden abgelöst durch Social Media Recruiting, Direktansprachen sowie die Wiederaanstellung von ehemaligen Mitarbeitenden. Als an Bedeutung gewinnende HR-Praktiken resultieren Online-Tests oder Online-Assessments. Auch Einführungsprogramme und das Onboarding im Allgemeinen gewinnen nach Einschätzung mehrerer Befragter an Bedeutung.

„Das Thema Inserierung wird generell abnehmen. Künftig werden wir sehr viel mehr über Netzwerke suchen.“

Gerade zum Social Media Recruiting gibt es aber durchaus auch kritische Voten, wie nachfolgendes Zitat zeigt.

„Eine weitere [Praktik], die tendenziell gewinnen wird - aber ich glaube nicht so stark, wie es propagiert wird, denn ich glaube das ist zu einem guten Teil herbeigeredet - das ist das ganze Thema Social Media Recruiting. Das halte ich für zu einem guten Teil von den Beratern herbeigeredet und nicht tatsächlich substantiell. Weil ich beobachte das Thema jetzt mittlerweile seit ca. 6-7 Jahren und ich gestehe dem Thema zu, dass es in gewissen IT-affinen Branchen einen Effekt haben wird. Hingegen den Grossteil der Wirtschaft, die noch klassisch-traditionell orientiert ist, z. B. die ganze Industrie, halte ich für wenig empfänglich für das Thema.“

6.4.4 Personalentwicklung (D)

Die Personalentwicklung (inkl. Führungsentwicklung) ist jenes HR-Tätigkeitsfeld, das aus den Expertengesprächen als das für den Unternehmenserfolg einflussreichste resultiert. Entsprechend zahlreich sind auch die genannten HR-Praktiken. Die nachfolgende Aufstellung stellt die am häufigsten vorgebrachten HR-Praktiken dar.

D: Personalentwicklung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Entwicklung on-the-job	6	4	-	10
Schaffen von Karriereperspektiven / Karrierepfaden	5	-	2	7
Führungsentwicklung	4	-	2	6
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
eLearning	6	3	1	10
Entwicklung on-the-job	-	3	3	6
Coaching	2	1	2	5
Self Guided Learning (selbstgesteuertes Lernen)	2	1	2	5
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Kurse / Seminare	7	3	5	15
Mehrtätige Ausbildungen	1	1	-	2
Laufbahnplanung / Karriereplanung	1	-	1	2
Giesskannenprinzip	1	-	1	2

Tab. 12: Häufigste Nennungen zu Personalentwicklung

Bei der Personalentwicklung zeigt sich eine sehr hohe Übereinstimmung zwischen den Aussagen der Befragten. Diese glauben an eine Entwicklung, die wegführt von Formen des Präsenzunterrichts (Kurse/Seminare) hin zu Entwicklungsmassnahmen on-the-job sowie IT-gestützten Lernformen (eLearning u. Ä.).

Entwicklungsmassnahmen on-the-job werden von zahlreichen Gesprächspartnern genannt, und zwar sowohl in der Gruppe der bereits heute wichtigen als auch der noch an Bedeutung für den Unternehmenserfolg zunehmenden Praktiken. Auffällig ist hier die Verteilung der Aussagen der drei befragten Gruppen. Sechs HR-Leiter betrachten Entwicklung on-the-job als heute wichtig, keiner hingegen als an Bedeutung gewinnend. Das gegenteilige Bild zeigt sich bei den Beratern: keine dieser Personen nennt das Thema bei den bereits heute wichtigen, aber drei geben an, Entwicklung on-the-

job würde an Bedeutung gewinnen. Einzig bei den Wissenschaftlern finden sich gleichzeitig Mehrfachnennungen zu beiden Kategorien.

Zwei Personen schildern anhand eines 70:20:10-Modells der Personalentwicklung, dass ihrer Ansicht nach die Entwicklung on-the-job 70% aller Entwicklungsaktivitäten ausmachen sollte.

“Wir haben ganz stark die Haltung 70:20:10. Das heisst 70% von der Entwicklung findet im Job und während dem Job selber statt. 20% so ein bisschen durch Coaching, Mentoring, Begleitung, so ein bisschen am Rande, und 10% in irgendwelchen Kursen.”

Mehrere Personen vertreten die Meinung, dass Entwicklungsmassnahmen on-the-job zum heutigen Zeitpunkt noch nicht weit entwickelt sind.

“Ich bin ein Fan von Lernen im Prozess der Arbeit. Das ist für mich das ganz Wesentliche. Und ich glaube, dass wir da alle nicht gut sind.”

“On the job Training schaue ich als Teil der Personalentwicklung an. Und da habe ich das Gefühl, dass das oft vergessen wird. Unter Personalentwicklung denkt man an Kürsli und Seminare. Aber was den ganzen Tag on the job passiert, das geht fast ein bisschen vergessen.”

Das Ergebnismuster bei Entwicklung on-the-job (Mehrfachnennungen sowohl bei den heute wichtigen als auch bei den an Bedeutung gewinnenden Praktiken) könnte dahingehend interpretiert werden, als dass es eine Praktik in einem frühen Stadium ihres Lebenszyklus ist. Wenige wenden sie bereits systematisch an und sind damit erfolgreich, während andere Firmen darin noch grosses Potenzial sehen und sie ebenfalls übernehmen werden. Diese Interpretation wird auch dadurch gestützt, als dass mehrere Gesprächspartner zwar Entwicklung on-the-job als erfolgswirksam bezeichnen, gleichzeitig aber wenig Ausführungen dazu machen, wie diese konkret umgesetzt werden kann.

eLearning ist jene Entwicklungspraktik, welche am häufigsten genannt wurde bei den an Bedeutung zunehmenden Praktiken. 10 Personen schätzen dies so ein. Zusätzlich finden sich Nennungen zu ähnlichen Praktiken wie Blended Learning, Online Learning, Video-Schulungen und Gaming.

„Ich glaube, dass wir künftig sehr viel mehr eLearning haben werden. Das gewinnt an Dynamik. Wir haben jetzt ein paar Jahre lang vor allem über eLearning, Blended Learning usw. gesprochen. Jetzt machen wir es! Und es wird zunehmen. Das wird dramatisch zunehmen!“

Die wesentlichen Gründe für die zunehmende Bedeutung von eLearning orten einige der Gesprächspartner in der Flexibilität, welche diese Lernform bietet, was einerseits bei unterschiedlichen Arbeitszeiten und Arbeitsorten mehr Freiraum bietet als der klassische Präsenzunterricht. Andererseits passt dies zum selbstgesteuerten Lernen, das gemäss einigen Experten ebenfalls an Bedeutung gewinnen wird.

„Dass man nicht mehr einfach Präsenzunterricht hat und ‘Ich habe mein Kürsli 3 Tage’, sondern dass man sich im Grunde genommen selber und permanent weiterbilden kann. Dass man auch Möglichkeiten hat online, mit Filmen oder was auch immer, sich weiterzubilden.“

Verschiedene Befragte betonen die Bedeutung der Führungsentwicklung und bezeichnen diese als jenen Teil der Personalentwicklung, der den grössten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat.

„Die Königsdisziplin im Bereich der Personalentwicklung ist die Führungskräfteausbildung.“

„Nachher kommt, was ich im Bereich der Ausbildung mache. Und dort ist der entscheidende Teil die Führungsausbildung.“

„Die Führungsausbildung führt natürlich zu einem grossen Mehrwert. [...] Wenn die Führungskräfte begriffen haben, in welche Richtung, mit welchen Werten sie führen sollen, dann ist das ein riesiger Hebel. Denn die Führungskräfte geben das ja auch wieder weiter und leben das. Und darum ist sicher die Führungsausbildung zentral.“

Eine vertiefte Betrachtung jener Aussagen, die sich explizit auf Praktiken der Führungsentwicklung beziehen (vgl. Anhang 4), ergibt eine Vielzahl möglicher Praktiken, wobei die meisten nur von jeweils einem Gesprächspartner genannt wurden. Als Praktiken der Führungsentwicklung mehrfach genannt werden die Befähigung neuer Vorgesetzter vor oder bei Übernahme ihrer ersten Führungsfunktion (4 Nennungen, mit unterschiedlichen Aussagen zur Art und Weise), Trainings zum Thema Gesprächsführung (3 Nennungen) sowie mit jeweils 2 Nennungen Coachings, eine coachende Führung, Action Learning sowie Assessment/Development Centers. Daneben finden sich 17 verschiedene von den Gesprächspartnern genannte Praktiken der Führungsentwicklung, die aber alle von nur je einer einzigen Person genannt werden. Dabei fällt ein sehr breites Spektrum auf, das z. B. 100-Tage-Einführungsprogramme, Führungsfeedbacks, Erfahrungsgruppen, Leadership-Toolboxen oder Schulungen zur Psychologie des Menschen umfasst.

Einzelne Praktiken werden kontrovers beurteilt. Auffällig gegenteilige Aussagen finden sich z. B. bzgl. Entwicklungsmassnahmen in Form von Kursen oder Schulungen. Während mehrere Personen Beispiele erfolgreicher Schulungen nennen, gibt es auch Stimmen, die diese Form bei der Führungsentwicklung generell für wenig sinnvoll halten.

„Sonst sind es halt die, ich sage jetzt mal ‘normalen’ Praktiken. Dass man die Führungskräfte schult und Trainings macht mit ihnen. Das ist etwas, wo ich immer wieder staune, dass das zu wenig gemacht wird.“

„Ich denke, dass gerade in der Führungsentwicklung Ausbildungsseminare nicht sehr nützlich sind.“

Zwei Personen sprechen darüber, dass Führungsentwicklung wenig als Differenzierungsfaktor von Firmen genutzt wird – dies aber durchaus noch ungenutztes Potenzial hätte.

“Kurse und Schulungen. [...] Also ich kenne jetzt sonst nichts, dass sonst noch gemacht wird. In der Regel wird Führungsentwicklung über das Kurswesen und irgendwelche Workshops gemacht. Und das ist bei vielen Firmen identisch.”

„Eine nicht-standardisierte Führungsentwicklung könnte [betont] ein Differenzierer sein. Wir merken dort aber auch sehr viel Widerstand, weniger bei den Führungskräften als bei den HR-Abteilungen. Weil das nicht dem traditionellen Bild entspricht und sie möglicherweise auch vom Denken her eher dort sind, [...] dass man irgendein Seminar oder ein Workshop macht oder irgendein Thema aufgreift. Und dann versucht man das einmal in zwei Tagen abzuhandeln und dann hat man die Pflicht erfüllt.“

Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung, welche die Gesprächspartner der Führungsentwicklung geben, deutet somit die eher uneinheitliche Schilderung der Praktiken darauf hin, dass in diesem Teilgebiet der Personalentwicklung noch Bedarf an neuen oder weiterentwickelten HR-Praktiken besteht.

6.4.5 Personalführung und Kommunikation (E)

Das Verständnis des Verfassers als Interviewer sowie wie sich gezeigt hat auch der meisten Gesprächspartner besteht in diesem HR-Tätigkeitsfeld daraus, dass die Kommunikation ein integraler Bestandteil der Personalführung darstellt. Dies hat dazu geführt, dass die meisten Aussagen auf Personalführung bezogen geäussert wurden, ein gewisser Teil davon durchaus auch kommunikative Aspekte anspricht, dass gleichzeitig aber nur wenige Aussagen separat zur Kommunikation gemacht wurden. Eine getrennte Aufstellung von Praktiken der Personalführung einerseits und Kommunikation andererseits erscheint aufgrund der Datenbasis deshalb nicht zweckmässig. Die Auswertung ist sinngemäss somit als „Personalführung inklusive Kommunikation“ zu verstehen.

E: Personalführung (inkl. Kommunikation)				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Management by Objectives (MbO)	6	2	2	10
Regelmässige Feedbacks / Feedbackkultur	4	1	2	7
Wertschätzende Führung	3	2	-	5
Regelmässige Gespräche / Dialog	3	-	2	5
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Regelmässige Feedbacks / Feedbackkultur	3	-	3	6
Führung auf zeitliche und örtliche Distanz	2	3	1	6
Shared Leadership / Laterale Führung	1	1	3	5
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Direktiver / autoritärer Führungsstil	4	3	1	8
(Jährliches) Mitarbeitenden(beurteilungs)gespräch	1	2	2	5
Führung via Hierarchie	1	1	2	4

Tab. 13: Häufigste Nennungen zu Personalführung (inkl. Kommunikation)

Management by Objectives ist die am häufigsten genannte HR-Praktik, die aktuell eine hohe Bedeutung auf den Unternehmenserfolg hat. Hierzu nehmen die Experten aber diverse Differenzierungen und Ausführungen vor, die für das Verständnis dieses Ergebnisses wesentlich sind.

An Bedeutung zu verlieren scheint eine möglichst perfekte Zielformulierung nach den lehrbuchmässigen SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, termi- niert). Mehrere Personen deuten an, dass eher ein etwas umfassenderes Verständnis

von Zielen angebracht sein könnte, das mehr auf einem fundierten Gespräch und einer gegenseitigen Erwartungskklärung beruht.

„Ja, ich denke Zielvereinbarung ist etwas ganz Wichtiges, aber eben im Ganzen. Das heisst, die Erwartungen vom Vorgesetzten und vom Unternehmen an den Mitarbeitenden sind klar. Dass so gesehen im Voraus klar ist, was macht er überhaupt das Jahr hindurch und auch, was hat das nachher für Auswirkungen.“

„MbO heisst einfach Ziele herunterbrechen und sagen: "Jetzt musst du das machen." Ziele entsprechen dem Grundbedürfnis des Menschen nach Orientierung und Kontrolle. Das heisst, wenn ich Ziele vermittele, kann ich einerseits sagen, das Ziel vom Unternehmen sei es, so und so viel mehr Umsatz zu machen und dein Beitrag ist xyz. Oder ich kann sagen: "Was ist eigentlich eine Situation, in der ich mit dir zufrieden bin? Was kommt aus deinem Stellenbeschrieb an Zielsetzungen heraus? Welches Delta möchten wir bewirken im nächsten Jahr?" [...] Und das nicht nur mit Leistungszielen, sondern auch mit Entwicklungs- und Verhaltenszielsetzungen. Es hat damit einfach noch einen Zusatzaspekt drin: Es geht nicht um Direktiven, sondern wirklich um Orientierung.“

Was ebenfalls deutlich hervortritt im Zusammenhang mit MbO, ist die Notwendigkeit der Durchgängigkeit von Unternehmenszielen zu den individuellen Zielsetzungen. Mehrere Personen deuten an, dass dies heute in vielen Fällen noch nicht ausreichend der Fall ist. Eine Person sieht dazu die Lösung gerade in einer Vereinfachung eines heute sehr komplexen Prozesses.

„Wir haben einen sehr sophistizierten Zielführungsprozess. Wir steuern über Unternehmensziele, die wir hinunterkaskadieren. Da sind wir konsequent. [...] Und wir sehen, dass wir diesen Prozess einfacher und wirkungsvoller gestalten müssen. Sehr oft ist die Durchgängigkeit und die Wirkung des einzelnen Ziels auf die übergeordneten Ziele nicht offensichtlich. Die Chefs sind noch nicht in der Lage, die Durchgängigkeit aufzuzeigen und smarte Ziele zu formulieren, die klar einzahlen auf übergeordnete Themen. Wir haben eine Instrumentenlogik, die viel zu kompliziert ist. Das müssen wir deutlich vereinfachen.“

Neben MbO resultieren regelmässige Gespräche, Dialoge und Feedbacks als besonders erfolgswirksame Praktiken im Tätigkeitsfeld der Personalführung.

„Es braucht weniger Checklisten und Leitfäden und mehr Nähe, mehr Gespräche.“

Ausserdem sollte die Art der Führung nach Ansicht der Experten möglichst partizipativ, wertschätzend, transparent und vertrauensbasiert sein sowie den Mitarbeitenden ausreichend Gestaltungsfreiräume lassen.

„Wenn Sie nicht wertschätzend mit den Mitarbeitenden umgehen, wenn Sie kein Feedback geben, sind Mitarbeitende weniger loyal, sie sehen den Sinn nicht in ihrer Tätigkeit, sie sind deutlich mehr krank.“

Zu den Themen, die am meisten an Bedeutung gewinnen, zählen die Feedbackkultur, Praktiken der Führung auf zeitliche und örtliche Distanz sowie das Thema Shared Leadership, bei dem die Führungsverantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird und der „Flaschenhals“ der Linie entlastet werden soll. Eine Person betont in diesem Zusammenhang, diese Entlastung der Führungspersonen sei eine wichtige Gegenmassnahme zu der ansonsten immer anspruchsvoller und aufwändiger werdenden Personalführung.

„Es ist nicht mehr so, dass Sie mein Chef sind oder ich bin Ihr Chef, sondern wir sind Peers und haben gemeinsam ein Projekt - Distributed Leadership. [...] Also wo die Mitarbeitenden nicht mehr so wie in einem Ruderboot einfach auf den ersten Ruderer schauen, der den Takt angibt, sondern viel mehr wie auf einem Fussballfeld, wo der Chef der Captain ist und der Referenzpunkt. Aber es gibt Tätigkeiten, wo man ihn dann nicht sieht oder wo man selber eben auch Führung übernehmen muss, weil er momentan gerade mit etwas Anderem beschäftigt ist. Und das wird man in der Personalführung viel mehr sehen.“

An Bedeutung gewinnen dürften team-basierte Führungspraktiken. Neben dem ebenfalls damit zusammenhängenden Shared Leadership könnten auch Team-Qualifikationen (Beurteilung des Teams statt von Individuen und/oder gegenseitige Mitarbeiterbeurteilungen zwischen den Teammitgliedern) oder Feedbacks innerhalb des Teams dazu gehören.

„Es gibt den Ansatz, bei dem man keine jährliche Beurteilung mehr macht, sondern spontane Beurteilungen des Teamleaders, der sagt "Wir nehmen uns 10 Minuten Zeit, damit ihr mich beurteilen könnt. Was denkt ihr über mich?" Im Plenum, mit seinem Team.“

Ausschliesslich Erwähnung im Zusammenhang mit einer abnehmenden Bedeutung finden ein autoritärer, direktiver Führungsstil sowie eine Führung, die stark auf der hierarchischen Position der Personen basiert. Ebenfalls erwähnt werden aber auch Mitarbeitergespräche, Management by Objectives und als spezifische Praktik der Mitarbeiterbeurteilung das System des Forced Ranking (oder Forced Distribution). Was besonders kritisiert wird an der heutigen Praktik der Mitarbeitergespräche ist die Fokussierung auf ein oder zwei Gespräche jährlich, während mehrere Befragte regelmässi-

gen und ad hoc Austausch als erfolgreicher betrachten. Dies steht in direktem Zusammenhang zu den bereits erwähnten an Bedeutung gewinnenden regelmässigen Gesprächen und Feedbacks.

„Die relativ hohe Bedeutung vom jährlichen Ritual vom Mitarbeitergespräch wird demnach an Bedeutung verlieren, weil es ganz oder teilweise abgelöst wird durch eine viel intensivere Kommunikation im Alltag.“

6.4.6 Personaleinsatz (F)

Der Personaleinsatz wurde im Rahmen der Interviews durch den Verfasser so positioniert, dass unter diesem Begriff der Einsatz von Mitarbeitenden in den folgenden vier Aspekten verstanden wird:

- Zeitlicher Einsatz (Arbeitszeitmanagement)
- Örtlicher Einsatz (Arbeitsort)
- Aufgabenbezogener / arbeitsinhaltlicher Einsatz
- Soziale Aspekte (Zusammenarbeit und Austausch mit anderen Personen)

Die nach dieser Einleitung häufigsten genannten Praktiken werden nachfolgend aufgeführt.

F: Personaleinsatz				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Home Office	6	1	1	8
Flexible Arbeitszeiten	6	2	-	8
Bieten von Flexibilität und Wahlmöglichkeiten	4	1	2	7
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Contingent Workforce / Portfolio Worker	1	2	5	8
Flexible Arbeitszeiten	3	2	1	6
Mobiles / Ortsunabhängiges Arbeiten	3	-	2	5
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Fixe Arbeitszeiten	4	1	3	8
Orientierung an der geleisteten Arbeitszeit statt am Ergebnis	2	-	1	3
Arbeitszeiterfassung	1	1	1	3
Home Office	2	-	1	3

Tab. 14: Häufigste Nennungen zu Personaleinsatz

Es fällt auf, dass mit dem Element „Contingent Workforce / Portfolio Worker“ eine Praktik am häufigsten als an Bedeutung zunehmend genannt wurde, die zu keinen der vier obengenannten Unteraspekten des Personaleinsatzes gehören, sondern mit einer vertraglichen eine fünfte Dimension des Personaleinsatzes betrifft.

Individualisierung und Flexibilisierung sind die grossen Themen im Bereich des Personaleinsatzes. Sowohl bzgl. Arbeitszeit und Arbeitsort als auch in Bezug auf die Art und Weise der Zusammenarbeit (virtuelle Zusammenarbeit), Arbeitsinhalt und sogar (multiple) Arbeitgeber erwarten viele Befragte eine zunehmende Flexibilisierung. Dabei beinhalten viele Praktiken auch eine höhere Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.

„Es geht um die organisatorische Flexibilität. In der Lage sein, zu definieren, bis wo man gehen will mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten, mit wem, mit welchen Regeln und wohin man bzgl. der Flexibilisierung des Ortes gehen will. Beides ist essentiell.“

„Ich glaube, die ganze Flexibilisierung ist ein ganz wichtiges Thema. [...] am Ende des Tages, wenn wir sagen 'Wir haben zu wenige Talente', müssen wir Wege finden, wie wir attraktiver werden können und wie wir den Talentpool auch vergrössern können [...]. Wege finden, wie man auch eine Arbeit für Leute attraktiv machen kann, die sagen 'Ich will das nicht fünf Tage in der Woche machen' oder 'Ich will nicht immer im Büro arbeiten, sondern auch mal zu Hause, weil ich andere Verpflichtungen habe, die für mich wichtig sind.'“

Diese Flexibilisierung wird aber durchaus von einzelnen Personen kritisch betrachtet, die sich fragen, was mögliche negative Auswirkungen davon sein können. So wird beispielsweise bzgl. der Zusammenarbeit über Distanz ein möglicher Verlust an Identität und Zusammengehörigkeitsgefühl verortet.

“Mein Büro besteht im Wesentlichen aus meinem Laptop und meinem Smartphone. Und wie wichtig ist mir dann noch der Arbeitsort? Die Schwierigkeit ist die Duftnote, die Identifikation mit der Firma. Das Risiko ist, dass die Virtualisierung dazu führt, dass Wissensarbeiter einmal da sind und einmal dort. Wo arbeite ich überhaupt noch? Zu wem zähle ich mich überhaupt noch? Was ist meine Corporate Identity, mein Corporate Feeling?“

Dass diese Flexibilität eine gewisse Unruhe oder Instabilität für Mitarbeitende mit sich bringen kann, nimmt eine befragte Person zum Anlass, sich Gedanken über mögliche „Anker“ zu machen, welche dem entgegenwirken könnten. Mit einem bewussten Verzicht auf Desk Sharing wird von diesem Befragten ein Beispiel genannt, wie in einem

bestimmten Bereich des Arbeitsumfeldes gezielt wieder mehr Stabilität kreiert werden kann. Auch eine vertraute Kultur kann diese Stabilität erzeugen.

“Es hat alles auch Grenzen. Ein Trend war, Arbeitsplätze aufzuheben, so dass niemand mehr seinen festen Arbeitsplatz hat. Wir spüren stark, dass in einem Umfeld von ständigem Change die Leute einen Anker brauchen im Sinne von: "Was ist denn meine Heimat?" Das kann einerseits eine Kultur sein, zu der ich mich zugehörig fühle, es hat aber auch zu tun mit Willkommen sein an einem Ort. Wir haben gemerkt, dass die Leute froh sind, wenn sie irgendwo einen Arbeitsplatz haben und sagen können: "Da bin ich zu Hause." Auch solche Sachen sollte man berücksichtigen in dieser schnelllebig, flexiblen Welt.”

Desk Sharing ist damit auch eines jener Themen, die von einzelnen Personen als an Bedeutung zunehmend, von anderen aber gerade umgekehrt als an Bedeutung abnehmend betrachtet werden.

Auch andere Beispiele werden genannt, wie durch die zunehmende zeitliche und örtliche Distanz trotzdem eine gewisse Nähe zwischen den Mitarbeitenden hergestellt werden kann.

“Wenn ich viel Work at Home habe, brauche ich Praktiken, bei denen ich sage „Wir treffen uns am Morgen um 8 Uhr zum Beispiel alle virtuell in einer Konferenz, um zu sagen, aha, ich gehöre zu irgendeinem Team.“ Oder es gibt Möglichkeiten zu sagen, egal wer wo herumschwirrt, am Donnerstag arbeiten alle am Ort XY.”

Home Office gehört zu den am häufigsten genannten und gleichzeitig am kontroversesten beurteilten HR-Praktiken in diesem Tätigkeitsfeld. Mehrfachnennungen finden sich sowohl bei den aktuell wichtigen, bei den an Bedeutung zunehmenden sowie bei den an Bedeutung abnehmenden Praktiken. Von rund zwei Dritteln der dazu Stellung nehmenden Personen wird Home Office als erfolgreiche HR-Praktik beurteilt. Dennoch gibt es eine Minderheit von rund einem Drittel, die sich klar negativ äussert. Und auch die dem Home Office grundsätzlich positiv gegenüberstehenden Befragten führen auffällig viele Differenzierungen und Einschränkungen an.

Als Argumente für Home Office werden die folgenden Punkte genannt: höhere Flexibilität, mehr Autonomie und Selbstbestimmung, Nutzung der technischen Möglichkeiten und Ermöglichung virtueller Organisationen, Bedürfnisbefriedigung für Betrieb und Mitarbeitende, Effizienzsteigerung, Work Life Balance, flüssigerer Verkehr auf dem Arbeitsweg, eine höhere Arbeitgeberattraktivität sowie Einsparungen von Bürofläche.

Rund die Hälfte der Personen, die Home Office positiv werten, führen aber gleichzeitig auch Bedenken oder Einschränkungen an. Einerseits sei Home Office nur für gewisse Berufsgattungen möglich und auch nicht für jede Unternehmenskultur passend. Eine Person sieht Home Office nur dann als sinnvoll, wenn es auf maximal einen Tag pro Woche begrenzt ist. Eine andere betrachtet eine noch stärkere Vermischung von Privat- und Berufsleben als Schwierigkeit, bei der auch die Unternehmen umgekehrt akzeptieren sollten, wenn Mitarbeitende am Arbeitsplatz resp. im Büro sich gelegentlich um private Angelegenheiten kümmern. Ein weiterer Experte sieht auch den Typ Mensch oder Person als limitierenden Faktor.

Die Gruppe von Gesprächspartnern, welche Home Office kritisch beurteilt, sieht negative Auswirkungen für die verbleibenden Personen (d. h. jene, die nicht Home Office machen), Isolation und Mangel an Austausch im Team sowie eine erschwerte Kommunikation. Eine Person begründet ihre Ansicht, Home Office würde keinen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, schlicht damit, dass es zu einer Selbstverständlichkeit werde und dadurch auch nicht mehr zur Differenzierung geeignet sei.

6.4.7 Personalerhaltung (G)

Im Rahmen der Gespräche hat sich gezeigt, dass es sehr unterschiedliche Fälle sind, ob eine Person aus gesundheitlichen Gründen der Unternehmung verloren geht oder ob sie aufgrund eines Mangels an Bindung zum Unternehmen dieses verlässt. Die Praktiken der Personalerhaltung werden deshalb nachfolgend separat nach Gesundheit (Betriebliches Gesundheitsmanagement) und Mitarbeiterbindung (Retention) ausgewertet.

G1: Gesundheit				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Betriebliches Gesundheitsmanagement (generell)	4	3	-	7
Gesundheitsförderung und -prävention	3	3	-	6
Gesundheitsförderndes/-erhaltendes Führungsverhalten	2	1	2	5
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Gesundheitsprävention	-	1	1	2
Case Management	2	-	-	2
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
<i>Keine Mehrfachnennungen</i>				

Tab. 15: Häufigste Nennungen zu Gesundheit

Beim Gesundheitsmanagement werden unterschiedliche Begründungen genannt, weshalb dieses Gebiet von Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist. Während die einen eher ökonomische Faktoren betonen und von den hohen Kosten sprechen, die durch Langzeitausenzen generiert werden, erkennen andere primär einen Wertschätzungsaspekt gegenüber den Mitarbeitenden.

„Wir haben Gesundheitskosten von x Millionen und immer mehrere Hundert Mitarbeitende in einem Reintegrationsprozess. Da ist schon eine Verbesserung von nur ein oder zwei Prozent relevant.“

„Es geht oft mehr um die Wertschätzung der Mitarbeitenden, indem man zeigt: Wir machen etwas für dich. Es ist uns nicht nur daran gelegen, dass du herkommst und deine Leistung ablieferst, sondern wir wollen auch sicherstellen, dass du keinen Schaden daran nimmst.“

Es fällt auf, dass die am häufigsten genannten Praktiken zum Thema Gesundheit eher allgemeiner Natur sind. Mehrere Personen sprechen von betrieblichem Gesundheitsmanagement im Allgemeinen oder von Gesundheitsförderung und –prävention. Unter den konkreteren Praktiken, die mehrheitlich nur von jeweils einer Person genannt werden, finden sich z. B. Labels, Case Management, Sportförderung, ein personalärztlicher Dienst oder Räume für Power Naps.

Eine wichtige Rolle hinsichtlich der Gesundheit der Mitarbeitenden wird von einigen der Befragten dem Führungsverhalten beigemessen.

„Gesundheitsmanagement ist aus meiner Sicht eine Führungsaufgabe. [...] HR kann dort wieder unterstützen, indem es Möglichkeiten aufzeigt, Rahmenbedingungen setzt, indem es die Führungskräfte entsprechend schult.“

„Am Schluss muss ich sagen, dass es sehr viel damit zu tun hat, wie die Führung ein Unternehmen führt. Das kann einen sehr starken Einfluss haben auf die Gesundheit der Mitarbeitenden.“

Praktiken mit zunehmender Bedeutung sind relativ rar, während solche mit abnehmender Bedeutung im Thema Gesundheit fast keine genannt werden. Einzelne Aussagen heben hervor, dass isolierte Einzelmassnahmen kaum mehr eine Wirkung erzielen dürften (z. B. Fruchtekorb oder Ergonomie-Beratung).

„Ich bin absolut überzeugt, dass wenn Gesundheitsmanagement nicht in einer OE-Initiative eingebettet ist, also wenn es bloss darum geht, den Stuhl auf die richtige Höhe zu tun oder den Tisch oder den richtigen Winkel und dann am Mittag noch Yoga machen, bringt das wenig. Wenn alles

andere dahin deutet, dass man den Mitarbeiter wie eine Zitrone anfängt auszupressen oder immer mehr auspresst. Sprich, ich glaube, wenn man Gesundheitsmanagement macht, muss es ein ganzheitlicher Approach sein.“

Einige Personen äussern gegenüber HR-Praktiken im Thema Gesundheitsmanagement auch generell kritische Voten, die den Nutzen auf den Unternehmenserfolg als tief einschätzen oder das Thema eher als Begrenzung des Schadens betrachten, der durch andere (negative) HR-Praktiken entsteht.

„Das sind reine Symptom-Funktionen. Im Prinzip versuchen die, jene Schäden zu reparieren, die das System aufgrund von Fehlfunktionen generiert. Gesundheitsmanagement hat einen riesen Boom, Case-Management, Reintegration von Langzeitkranken. Das ist aber nichts anderes als eine Reparaturwerkstatt und hat in dem Sinne keinen konkreten, aktiven Mehrwert, der für den Unternehmenserfolg generiert wird, sondern das ist eigentlich Schadensbegrenzung. Eigentlich ist genau das ein Symptom dafür, dass im Gesamtsystem etwas nicht stimmt, dass man die Leute verbrennt.“

Das zweite Themenfeld zur Personalerhaltung stellt die Mitarbeiterbindung dar. Nachfolgende Tabelle stellt die zentralen Ergebnisse der Experteninterviews dar.

G2: Mitarbeiterbindung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Entwicklungsperspektiven bieten	3	-	3	6
Retention durch entsprechendes Führungsverhalten	1	-	4	5
Ausgestaltung eines attraktiven Gesamtpakets (Summe aller Anstellungs- und Arbeitsbedingungen)	3	-	1	4
Entlöhnung	3	-	1	4
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
<i>Keine Mehrfachnennungen</i>				
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Entlöhnung	2	-	3	5
Dienstjubiläum / Treueprämien	2	-	-	2

Tab. 16: Häufigste Nennungen zu Mitarbeiterbindung

Nach Aussagen der befragten Experten sind die Entwicklungsperspektiven, das Führungsverhalten, die Entlöhnung und insbesondere auch die Ausgestaltung des Gesamtpakets primär Retention-Praktiken, mit denen eine Wirkung auf den Unternehmenserfolg erzielt werden kann.

„Sicher auch eine gute Praktik ist, dass man eine möglichst hohe Kongruenz herstellt zwischen den Entwicklungsmöglichkeiten, die das Unternehmen bietet, und den Entwicklungswünschen der Mitarbeitenden.“

Retention resp. Mitarbeiterbindung fällt als jenes Thema auf, bei dem sich unter den genannten Praktiken mit zunehmender Bedeutung (z. B. Personalentwicklung, Kultur, Teamgestaltung, Identität stiften, flexible Arbeitsbedingungen, Work Life Balance) keine Mehrfachnennungen finden. Und bei den Praktiken mit abnehmender Bedeutung werden einzig die Entlohnung sowie Dienstjubiläen von mehr als nur einer Person erwähnt.

„Ja, ich glaube, monetäre Aspekte sind weniger wichtig als früher. Es ist heute weniger attraktiv, jemandem zu sagen: "Schau, irgendwo ist es ein mühsamer Job, aber wir bezahlen mehr." Wenn ich alles anschau mit den Bedürfnissen nach Flexibilität, nach Anerkennung, zum Teil nach sozialer Anerkennung in einem Beruf, dann stehen die monetären Aspekte nicht im Vordergrund.“

Werden die genannten Retention-Praktiken etwas genauer betrachtet, fällt auf, dass es sich dabei fast ausschliesslich um Praktiken handelt, die auch anderen HR-Tätigkeitsfeldern zugewiesen werden könnten (z. B. Personalentwicklung oder Personalführung). Genuine Retention-Praktiken finden sich in den Aussagen der Experten nur sehr vereinzelt (z. B. das Schaffen eines psychologischen Vertrages). Dies entspricht einer mehrfach gehörten Aussage, nach der Retention eher das Resultat anderer HRM-Aktivitäten und die Summe aller HRM-Aktivitäten darstellt und weniger ein eigenes Tätigkeitsfeld ist. Insbesondere die Personalführung wird von mehreren Befragten als Kernelement im Retention Management bezeichnet.

“Das ganze Thema Retention-Management, da gibt es Programme, die laufen, zu denen ich sagen muss, Phuuu... So technisch und so administrativ und so am Ziel vorbei! Seien Sie doch einfach anständig mit Ihren Mitarbeitenden, sprechen Sie Klartext, ziehen Sie sie hinzu, wenn es um ein Projekt geht, trauen Sie ihnen das zu, loben Sie, tadeln Sie aber auch. Tadeln hat damit zu tun, dass ich dem Mitarbeiter aufzeige, wo er sich entwickeln kann. Wenn ich das nicht mache, geht er davon aus, dass er es gut macht. Der ganz normale Führungsalltag - das führt zu Retention.“

6.4.8 Personalhonorierung (H)

Die Personalhonorierung ist das achte HR-Tätigkeitsfeld, welches im Rahmen der Interviews behandelt wurde. Nachfolgend finden sich die entsprechenden Ergebnisse.

H: Personalhonorierung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Wertschätzung / Anerkennung (non-monetär)	3	3	2	8
Leistungsgerechte Entlohnung	3	2	1	6
Marktgerechte Entlohnung	4	-	1	5
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Fixlöhne (nicht variabel)	2	2	1	5
Leistungsabhängige Entlohnung	3	-	-	3
Sinkende Entlohnung ab einem gewissen Alter (Bogenkarriere)	1	-	2	3
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Variable Entlohnung / Boni	4	4	3	11
Entlohnung nach Alter oder Seniorität	4	-	1	5
Leistungsabhängige Entlohnung	4	-	-	4

Tab. 17: Häufigste Nennungen zu Personalhonorierung

Es zeigt sich eine starke Tendenz, dass monetäre Anreize durch variable Entlohnung an Bedeutung für den Unternehmenserfolg verlieren. Da Fixlöhne nur zu einem deutlich geringeren Ausmass bei den an Bedeutung zunehmenden Praktiken genannt werden, zeigt sich ein Bild, bei dem monetäre Entlohnung insgesamt eher an Bedeutung einbüsst.

“Was ich wahrnehme ist, dass das Thema Bonus resp. variabler Lohn total an Bedeutung verloren hat, weil da ganz viel Ungerechtigkeit immer im Spiel war, weil da ganz viel getrickst worden ist. [...] Also der Trend geht ganz klar hin zu einem Festsalär.”

Dies wird von fünf Personen explizit so zum Ausdruck gebracht, die davon sprechen, dass materielle Entlohnung lediglich als Hygienefaktor wirkt, sich nicht aber als Differenzierungsfaktor eignet.

„Der Lohn ist sicher wichtig, aber er ist wie eine Voraussetzung. Damit kann man sich nicht mehr abheben.“

Erwähnenswert ist, dass bei der Entlohnung von einzelnen Gesprächspartnern stark nach Branche differenziert wird, was in anderen Tätigkeitsfeldern kaum der Fall ist. Die Finanzbranche wird als ein Umfeld beschrieben, in dem monetäre Anreize eine deutlich höhere Bedeutung spielen als in anderen Branchen.

„Das ist das einzige [HR-Tätigkeitsfeld], wo man vielleicht auch eine branchenmässige Unterscheidung machen müsste. Financial Services funktioniert anders als Non-Financial Services. Insbesondere im Bankenbereich haben sie schon ein sehr grosses Anreizsystem durchs Salär. Sie haben auch Leute drin, die sich primär monetär motivieren lassen. Und die sind eigentlich gar nicht gross interessiert an nicht-monetärer Honorierung. Sicher gibt es da auch Unterschiede, aber das Monetäre steht viel mehr im Vordergrund.“

Des Weiteren ist auch die Rede davon, dass im Verkauf ebenfalls im Sinne einer Ausnahme variable Entlohnung sehr wichtig ist.

„Für den Verkauf müssen wir offensichtlich etwas anders ticken. Für die machen wir einen variablen Anteil, den wir zwar möglichst klein halten, aber doch so gross, dass er noch eine Wirkung hat. Für alle anderen reden wir nur in den oberen Kaderfunktionen von Bonus.“

Von diesen branchen- oder funktionsbezogenen Ausnahmen abgesehen sind den Expertenaussagen folgend non-monetäre Formen von Wertschätzung und Anerkennung bereits heute sehr wichtig. Acht Personen nennen dies als erfolgsrelevante HR-Praktik. Umgekehrt wird dies aber kaum genannt bei den an Bedeutung zunehmenden oder abnehmenden Praktiken. Lediglich zwei Personen betrachten non-monetäre Wertschätzung als ein zunehmend erfolgsrelevantes Thema.

„Was wir sicher noch entwickeln müssen, ist eine non-monetäre Wertschätzungskultur. Bei uns ist Wertschätzung sehr oft verbunden mit Geld. Geld geben ist eine Form der Wertschätzung. Wir können aber nicht immer mehr drauf tun, immer noch mehr geben geht nicht. Also es muss gelingen, Formen von Wertschätzung, vom Dankeschön sagen, vom Leistung anerkennen zu entwickeln, ohne dass es immer gerade Geld kostet.“

Unter den weiteren Praktiken, die nach Ansicht von Experten an Bedeutung zunehmen, finden sich der Kauf von Arbeitszeit, die Entkopplung von Performance Ratings und Honorierung sowie die Honorierung von Teamleistung / Teamzielen (im Gegensatz zur Honorierung der rein individuellen Leistung).

6.4.9 Personalfreisetzung (I)

Mit der Personalfreisetzung wurde jenes HR-Tätigkeitsfeld diskutiert, welches den Mitarbeiterlebenszyklus abschliesst. Folgende HR-Praktiken erzielten dabei die häufigste Anzahl Nennungen.

I: Personalfreisetzung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Outplacement	6	2	1	9
Korrektes Verhalten im Trennungsfall (professionell, fair, anständig o. Ä.)	7	-	2	9
Trennungsprozess darauf ausrichten, dass ein Wiedereintritt möglich sein sollte (bei guten Mitarbeitenden)	4	3	-	7
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Altersteilzeit / gleitende Pensionierung	6	1	1	8
Konsequente Trennung von nicht geeigneten Mitarbeitenden / Bottom Performer Management	4	-	2	6
Pflege von Alumni-Netzwerken	2	1	2	5
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Arbeitszeugnis	3	-	1	4

Tab. 18: Häufigste Nennungen zu Personalfreisetzung

In ihren Ausführungen zu den aktuell wichtigen Praktiken sprechen zahlreiche Gesprächspartner die Auswirkungen auf das Image als Unternehmen sowie als Arbeitgeber an. Ein Mitarbeitender, von dem sich eine Organisation trennt, kann auch nach dem Trennungszeitpunkt als positiver oder negativer Botschafter, als Kunde oder als künftig erneuter Mitarbeiter noch von Bedeutung für den Unternehmenserfolg sein.

„Denn man darf auch nie vergessen, dass ein Mitarbeiter, von dem man sich trennen muss, weiterhin ein Botschafter bleiben sollte. Und er kann entweder gut über seinen alten Arbeitgeber sprechen oder halt eben negativ.“

„Ich glaube, jede Freisetzung oder jeden Austritt muss man immer korrekt machen. Man weiss nie, wo man sich wieder trifft.“

„Nicht einfach Hire and Fire, so dass eine Person, mit der Sie einen Arbeitsvertrag auflösen, danach hinausgeht und nicht gut von der Unternehmung spricht.“

Daran schliessen zahlreiche Aussagen an, die auf ein möglichst korrektes und professionelles Trennungsverfahren abzielen und auch eine aktive Unterstützung der betroffenen Personen in Form eines Outplacements fordern. Dieses ist die am häufigsten genannte HR-Praktik bei den heute erfolgsrelevanten, wird aber auch von vier Personen als Praktik mit zunehmender Bedeutung betrachtet.

“Wir drücken einem Mitarbeiter nicht einfach irgendeinen Betrag in die Finger und sagen ‘Alles Gute!’. Sondern wir lassen ihn für eine gewisse Zeit auf der Payroll. Man nimmt ihn zwar vom Job runter, man unterstützt ihn während dieser Zeit aber auch in der beruflichen Neuorientierung und man gibt ihm einen Berater, der ihn unterstützt.”

Als das am häufigsten als zunehmend wichtig erachtete Thema resultiert Altersteilzeit resp. eine gleitende Pensionierung. Hierzu gibt es keinerlei kontroverse Aussagen, so dass weitgehend Einigkeit darüber zu bestehen scheint.

“Es ist eine gewisse Kunst, dass man wirklich mit guten Modellen versucht, ältere Mitarbeiter länger im Job zu behalten. Vielleicht mit einem Teilzeitpensum, vielleicht durch Abgabe von Führung und Konzentration auf Fachkompetenz [...]. Aber da sehe ich noch deutlichen Handlungsbedarf für die Zukunft.”

Ein Thema, das mit fünf Nennungen sowohl bei den wichtiger werdenden Praktiken erscheint, das aber auch von vier Personen bei den bereits heute erfolgsrelevanten Praktiken genannt wurde, ist die Pflege von Alumni-Netzwerken. Die Experten führen aus, dass dies einerseits für die Wiedernestellung ehemaliger Mitarbeitender von Bedeutung ist, aber auch für die Pflege eines guten Verhältnisses mit potenziellen Botschaftern zum Unternehmen.

„Wegen des Fachkräftemangels in der Schweiz wird das Re-Hiring eine ganz wichtige Rolle spielen. Das heisst, ich muss sehr genau unterscheiden zwischen denen, die mich verlassen, und bei denen ich froh drum bin, und denen, die ich gerne behalten hätte. Und mir gute Praktiken überlegen, wie ich dafür sorgen kann, dass diese trotzdem uns verbunden bleiben.“

Das Arbeitszeugnis ist schliesslich jene HR-Praktik, welche als einzige von mehr als einer Person bei den an Bedeutung verlierenden Praktiken genannt wird. Alle übrigen Punkte sind lediglich Einzelmeinungen, wie z. B. der Austrittsfragebogen, Frühpensionierungen als Mittel des Personalabbaus oder Abgangsentschädigungen.

„Also was wir sicher kritisch hinterfragen, ist [...] diese ganze Zeugnisgeschichte. Das ist derart nicht wertschöpfend. [...] Es ist zwar gesetzlich noch vorgeschrieben, aber das bindet Ressourcen und bringt überhaupt nichts.“

6.4.10 Organisationsdesign und -entwicklung (J)

In diesem Abschnitt werden die beiden Themenfelder Organisationsdesign und Organisationsentwicklung separat dargelegt, da auch die Gesprächspartner grossmehrheitlich zwischen diesen beiden Begriffen differenziert haben. Die erste Tabelle zeigt die häufigsten Nennungen zu besonders erfolgsrelevanten HR-Praktiken im Themenfeld Organisationsdesign. Positioniert wurde dieses durch den Verfasser in den Gesprächen einleitend als die Gestaltung von Strukturen und Prozessen in einem Unternehmen auf einer eher formell-sachlichen Ebene.

J1: Organisationsdesign				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Aktive Mitwirkung / Mitgestaltung durch HR	3	-	1	4
Regelmässiges Überprüfen und Anpassen der Strukturen	3	-	-	3
Flexible / Agile Organisationsformen	-	1	1	2
Matrixorganisation	2	-	-	2
Interdisziplinärer Ansatz	1	-	1	2
Stellenbeschreibungen	1	1	-	2
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Netzwerkstrukturen	-	3	1	4
Agile Organisationsformen	1	1	-	2
Strukturen über die Unternehmensgrenzen hinaus (z. B. Partnerschaften mit anderen Organisationen)	-	1	1	2
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Häufiges / Regelmässiges Reorganisieren	-	1	2	3

Tab. 19: Häufigste Nennungen zu Organisationsdesign

Vorab ist festzustellen, dass eine Gruppe von sieben Personen (darunter fünf Personalleiter und zwei Berater) davon spricht, HR sei im Themenfeld Organisationsdesign schwach positioniert oder nehme kaum eine aktive Rolle wahr. Die Kompetenz des HR scheint vielerorts in diesem Thema nicht besonders stark ausgeprägt zu sein. Dies illustrieren folgende Aussagen:

„Um das Thema Organisationsdesign kümmert sich HR meistens noch nicht so wahnsinnig.“

„Auf [unsere Unternehmung] bezogen, haben wir da in bestimmten Segmenten einen Einfluss und eine Möglichkeit, das mitzusteuern zusammen mit der Linie. Aber ich würde mal sagen, über das Gesamte ist es kein Bereich, wo wir stark positioniert sind.“

„Im Bereich der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation sehe ich HRM-seitig keinen sehr grossen Spielraum.“

“Das ist ein Thema, in dem wir ganz schwach sind.“

“HR führt rein systemtechnisch nach, was die Linie definiert. [...] Ich kenne ganz wenige aktive HR-Leiter oder HR-Organisationen, die in diesem Bereich wirklich eine prägende Rolle wahrnehmen. In der Regel wird das durch das Business definiert und HR hinkt immer hinterher.“

Gleichzeitig stellt aber unter den Befragten niemand in Frage, dass es sich beim Thema Organisationsdesign überhaupt um ein Tätigkeitsfeld des HRM handelt. Auch hat keine einzige Person eine andere (Support-)Funktion genannt hat, die an Stelle von HR im Thema Organisationsdesign die Linie unterstützen oder beraten könnte oder sollte.

Zu den am häufigsten genannten Praktiken mit einem hohen Einfluss auf den Unternehmenserfolg gehören die aktive Mitwirkung von HR sowie ein regelmässiges Überprüfen und Anpassen der Strukturen.

“Ich denke, bei Aufbau- und Ablaufposition [...] ist wirklich wesentlich, dass man [HR] gut eingebunden ist, dass man nicht irgendwo eine Stabsstelle nebendran ist, unter ferner liefen, sondern wirklich auch in der Geschäftsleitung, mit Kompetenz, vollwertig integriert. Das finde ich wesentlich.“

Zu den für den Erfolg wichtiger werdenden HR-Praktiken finden sich Mehrfachnennungen zu Netzwerkstrukturen, agilen Organisationsformen sowie Strukturen über die Unternehmensgrenzen hinaus. Zu all diesen Aspekten erwähnen Personen auch rasche Veränderungen, die es zu managen gilt. Es wird von mehreren Experten betont, dass die Organisationen flexibler werden müssen, da sie nicht statisch sind, sondern sich laufend anpassen können sollten.

„Wir werden in Zukunft viel mehr als Netzwerkorganisationen in einem Ecosystem arbeiten. Wie sehen diese Netzwerke aus? Diese Netzwerke sind ja nicht statisch. Die wechseln sich ja immer. Also wie kann man das managen? Wer sind die richtigen Partner? Wie managed man diese Partner? Wer von uns soll die Partnerschaft managen? Das wird eine ganz wichtige HRM-Frage und eine entscheidende Führungsfunktion und -aufgabe sein.“

Nur bei einer einzigen Praktik glauben mehrere Experten, dass sie in nächster Zeit an Einfluss auf den Unternehmenserfolg einbüßen wird. Dabei geht es um das häufige und regelmässige Durchführen von Reorganisationen. Einzelne Stimmen äussern sich

besonders skeptisch dazu, ob diese regelmässigen Reorganisationen nicht mehr Schaden anrichten, als sie nutzen.

“Es gibt Organisationen, die mindestens alle 2-3 Jahre alles kehren. Und das ist dann schon mal fast langfristig. Ich glaube, das wird noch mehr zunehmen und das ist gleichzeitig auch ein Thema, was die Leute extrem abnutzt und verbraucht und das ist dann wieder ein weiteres HR-Thema mit den ganzen Fehlzeiten und den Burnouts, das zunehmend auch ein Phänomen ist.”

Organisationsentwicklung stellt das zweite Unterthema dieses HR-Tätigkeitsfeldes dar. Eingeleitet wurde es vom Verfasser im Rahmen der Gespräche als die Begleitung von Veränderungsprozessen auf der personellen Ebene und zwar – im Gegensatz zur Sachebene des Organisationsdesign – auf einer eher „weichen“ Ebene. Welche HR-Praktiken besonders häufig genannt wurden, wird durch nachfolgende Aufstellung ersichtlich.

J2: Organisationsentwicklung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Kulturentwicklung	6	1	1	8
Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Management)	3	1	1	5
Einbezug / Involvierung der Betroffenen	1	1	2	4
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Interne OE-Abteilungen / Change-Experten	3	1	-	4
Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Management)	1	2	1	4
Verlinkung von Organisations- und Personalentwicklung	2	1	-	3
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
<i>Keine Mehrfachnennungen</i>				

Tab. 20: Häufigste Nennungen zu Organisationsentwicklung

Kulturentwicklung und die Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Management) sind die beiden am häufigsten genannten Praktiken im Bereich der Organisationsentwicklung. Letzteres ist gemessen anhand der Anzahl Nennungen die am stärksten an Bedeutung gewinnende Praktik in diesem Tätigkeitsfeld, in dem gestützt auf eine ebenso hohe Anzahl Nennungen zunehmend mit auf dieses Thema spezialisierten internen Teams oder Experten zu rechnen ist.

„Das Thema Change-Management ist für mich sogar Business-Critical.“

„Culture eats strategy for lunch.“

Bei der Kulturentwicklung geht aus einigen Voten auch ein gewisser Respekt gegenüber dem Thema hervor, der zeigt, dass dies als eine der herausforderndsten HRM-Aufgaben betrachtet wird.

[Auf ein Nachfragen zum Thema Kulturentwicklung durch den Interviewer] „[Lacht] Ich habe gemeint, ich komme drum rum! Aahh, das ist ein Buch mit sieben Siegeln.“

Eine Person hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass die Steuerung der Unternehmenskultur umso schwieriger wird, je fluidere Unternehmensgrenzen werden und je stärker Kooperationen / Partnerschaften mit anderen Organisationen bestehen. Eben- dies ist wie soeben zum Abschnitt Organisationsdesign dargestellt eine der an Bedeutung zunehmenden Praktiken.

„Das Thema Unternehmenskultur, das wird ganz, ganz entscheidend sein. Ich glaube, das wird einer der entscheidenden Wettbewerbsfaktoren sein. Die Unternehmen, die eine starke, aber trotzdem auch agile Kultur aufbauen können und die Leute damit gewinnen und behalten können, die werden einen Wettbewerbsvorteil haben. [...] Kultur wird in Zukunft eine viel stärkere Rolle spielen, wird aber viel schwieriger sein. Sie wird amorph, da die Unternehmensgrenzen sich aufweichen. Wenn Sie in einem Netzwerk arbeiten, was ist jetzt Ihre Unternehmenskultur? Und was ist die andere Kultur?“

Drei Personen betonen die Notwendigkeit der Verlinkung von Organisations- und Personalentwicklung. Dies deckt sich mit der Aussage eines anderen Experten, der dasselbe bei der Diskussion der Personalentwicklung gefordert hat.

“Und ich glaube, man kann Organisationsentwicklung und Personalentwicklung heute nicht mehr trennen, wenn man es ernst nimmt. Das muss immer eine Begründung haben. Ich entwickle jemanden in einer Kompetenz, die ich in Zukunft brauche. Ich brauche es in Zukunft auf Organisationsseite und den Menschen entwickle ich.“

Wenige und ausschliesslich Einzelnennungen gibt es zu Praktiken der Organisationsentwicklung, die an Bedeutung verlieren. Einzig Workshops (als Format von OE-Veranstaltungen) sowie Veränderungen nach dem Prinzip „Big Bang“ werden angesprochen.

6.4.11 Sozialpartnerschaft (K)

Die Auswertung der Aussagen zum mit der Sozialpartnerschaft letzten HR-Tätigkeitsfeld ergibt folgende HR-Praktiken.

K: Sozialpartnerschaft				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Kontinuierlicher / Regelmässiger Dialog	5	2	2	9
Interne Personal-/Mitarbeiterkommission	5	2	-	7
Schaffen und Pflegen einer Vertrauensbasis	4	1	1	6
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Aktives Aufbauen / Mitgestalten von Arbeitnehmervertretungen durch das Unternehmen	1	2	1	4
Differenzierte Sozialpartnerschaft je nach Mitarbeiter-/Interessengruppen	1	-	1	2
Betriebliche Lösungen / Mitarbeiterkommissionen	1	1	-	2
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, d. h. generell Abnahme der Bedeutung der Gewerkschaften als externe institutionalisierte Sozialpartner	5	3	3	11

Tab. 21: Häufigste Nennungen zu Sozialpartnerschaft

Die Aussagen in diesem Tätigkeitsfeld zeigen eine von den Gesprächsteilnehmenden erwartete Bewegung weg von gewerkschaftlichen Lösungen hin zu betrieblichen Lösungen, bei denen die Unternehmungen selber mehr Gestaltungsmöglichkeiten suchen zur Art und Weise der Zusammenarbeit.

„Was mit Sicherheit für mich kein Erfolgsgarant ist, sind die Gewerkschaften, so wie sie heute aufgestellt sind. Heute sind die Gewerkschaften für mich in den meisten Fällen ein Ärgernis. Es geht ihnen in vielen Bereichen um Profilierung, um Image, und nicht um Lösungen.“

„Gewerkschaften sehe ich da nicht unbedingt, weil sie ein eigenes Spiel haben, eigene Interessen verfolgen usw. Aber selber habe ich die Erfahrung gemacht, dass, wenn man die Anliegen der Personalkommission ernst nimmt und wenn es gute Mitglieder sind, dann kommt man manchmal zu erstaunlich guten Lösungen.“

„Wo man eine Sozialpartnerschaft hat, werden Auswahl und Ausbildung der Personalvertreter wichtiger. Wobei Auswahl natürlich in Führungs- und Schlusszeichen, da es natürlich die Arbeitnehmer sind, die diese Leute auswählen. Aber das Unternehmen kann dort natürlich mitspielen.“

„Wir fördern, wir entwickeln die Personalkommissionen auch zu einem ernst zu nehmenden Partner. Das ist ein langer Prozess, der auch mit Befähigung und Zeit zu tun hat.“

Mehrere Personen merken an, dass die Qualität des Verhältnisses (partnerschaftlich, vertrauensbasiert, offen, ehrlich usw.) ausschlaggebend dafür sei, ob es sich um eine erfolgreiche Sozialpartnerschaft handelt oder nicht. Und genau dieses Verhältnis sei mit Gewerkschaften teilweise schwierig.

“Die Sozialpartner haben aus meiner Sicht nach wie vor wenig Bereitschaft, sich wirklich mit den unternehmerischen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Sie versuchen vielmehr, Ihre Positionen durchsetzen und platzieren zu können. In den Projekten sind aus meiner Sicht die Sozialpartner sehr oft hinderlich, erschwerend, selbst im Sinne einer Verbesserung für die Leute. Weil sie einfach dieses Gleichheitsthema permanent auf dem Radar haben und das entspricht nicht der heutigen Individualisierung.“

“Also ich denke, dass die Themen Fairness, Offenheit und ein guter kontinuierlicher Dialog das Erfolgsrezept sind. Und wenn beide Seiten diesen Stichworten nachleben und dank dessen eine Vertrauensbasis entwickeln, so findet man auch gute Lösungen, eine Win-Win-Situation, ohne dass sich die eine oder andere Seite über den Tisch gezogen fühlt.“

Ein mehrfach erwähntes Argument für die abnehmende Bedeutung von Gewerkschaften ist die steigende Diversität der Mitarbeitenden. Unternehmungen suchen somit Lösungen, bei denen stärker auf die individuellen und zielgruppenspezifischen Bedürfnisse eingegangen werden kann.

“Wer sind eigentlich die Sozialpartner? Heutzutage sind es die Arbeitnehmenden. Aber die gibt es als Gruppe eigentlich gar nicht mehr. Es gibt die weiblichen und die männlichen Arbeitnehmenden. Es gibt die Gesunden und die Behinderten, Schweizer und Nicht-Schweizer, Deutsch- und Fremdsprachige. Solche, die keine religiöse Identifikation mit sich herumtragen wollen und andere, denen das ganz wichtig ist. Es ist also viel vielfältiger. Und wer ist die Institution, welche die alle repräsentiert? [...] Ich glaube, Sozialpartnerschaft im herkömmlichen Sinn ist passé. Was ganz wichtig sein wird, ist das Managen von Interessengruppen innerhalb der Belegschaft.“

6.5 Vergleichende Analyse

6.5.1 Vergleich der HR-Tätigkeitsfelder

Die relative Wichtigkeit der in den Experteninterviews behandelten HR-Tätigkeitsfelder wurde bereits bei der einleitenden Auswertung im Abschnitt 6.3.3 dargestellt. Dabei war die Frage so gestellt, dass (implizit) eher nach der aktuellen Wichtigkeit der Aktivitäten gefragt wurde.

Zur relativen Bedeutung der verschiedenen HR-Tätigkeitsfelder lassen sich zusätzlich auch die detaillierteren Aussagen aus dem Hauptteil der Interviews heranziehen. Eine Vergleichsform stellt die Betrachtung der Häufigkeit von genannten HR-Praktiken der drei unterschiedlichen Arten (aktuell wichtige, an Bedeutung zunehmende ↑, an Bedeutung abnehmende ↓ HR-Praktiken) dar. Dies wird in zusammengefasster Form in nachfolgender Tabelle dargestellt. Berücksichtigt wurden alle genannten Praktiken, wie sie auch im Anhang 4 aufgeführt sind.

HR-Tätigkeitsfeld	Aktuell	↑	↓	Σ
Personalplanung und -controlling	84	54	21	159
Personalmarketing	60	36	24	120
Personalgewinnung	104	81	35	220
Personalentwicklung	97	67	28	192
Personalführung und Kommunikation	80	61	30	171
Personaleinsatz	72	72	26	170
Personalerhaltung	99	18	10	127
Personalthonorierung	57	33	36	126
Personalfreisetzung	56	36	12	104
Organisationsentwicklung und -design	65	30	9	104
Sozialpartnerschaft	39	14	13	66
Total	813	502	244	1559

Tab. 22: Vergleich HR-Tätigkeitsfelder (absolut)

Die Summe der genannten HR-Praktiken zeigt relativ deutliche Unterschiede. So wurden zum Thema Personalgewinnung mehr als drei Mal so viele Praktiken genannt wie in der Sozialpartnerschaft. Diese absolute Höhe ist allerdings mit Vorsicht zu interpretieren, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass sich die Gesprächspartner bei fortschreitendem Interview eher kürzer gefasst haben. Da die HR-Tätigkeitsfelder in den

meisten Gesprächen in der aufgeführten Reihenfolge abgearbeitet wurden (in wenigen Ausnahmen haben Experten einzelne Themen vorgezogen oder nach hinten geschoben), ist mit einem gewissen verzerrenden Effekt zu rechnen.

Auffällig ist, dass diejenigen HR-Tätigkeitsfelder die höchste Anzahl Nennungen erhalten haben, die auch in der pauschalen Aussage der Tab. 6 die einflussreichsten Aktivitäten des HRM darstellen (Gewinnung, Entwicklung und Führung). Mit diesen Tätigkeitsfeldern habe sich die Befragten mindestens was die Zahl der genannten Praktiken betrifft somit am intensivsten beschäftigt.

In der Summe wurden mehr als doppelt so viele HR-Praktiken genannt (502), die an Bedeutung für den Unternehmenserfolg gewinnen, als solche, deren Einfluss sinkt (244). Aus diesem Gesamtbild könnte geschlossen werden, dass HRM-Aktivitäten insgesamt für den Unternehmenserfolg tendenziell an Bedeutung gewinnen. Mit über 800 wurden aber die meisten Praktiken bei den bereits aktuell erfolgsrelevanten genannt.

Aussagekräftiger als die absolute Höhe der Anzahl Nennungen dürfte gerade im Hinblick auf die Dynamik das Verhältnis von an Bedeutung gewinnenden zu an Bedeutung verlierenden HR-Praktiken sein. Eine entsprechende Aufstellung zeigt das nachfolgende Bild.

HR-Tätigkeitsfeld	↑ (Anteil in %)	↓ (Anteil in %)
Organisationsdesign und -entwicklung	76.9	23.1
Personalfreisetzung	75.0	25.0
Personaleinsatz	73.5	26.5
Personalplanung und -controlling	72.0	28.0
Personalentwicklung	70.5	29.5
Personalgewinnung	69.8	30.2
Personalführung und Kommunikation	67.0	33.0
Personalerhaltung	64.3	35.7
Personalmarketing	60.0	40.0
Sozialpartnerschaft	51.9	48.1
Personalthonorierung	47.8	52.2

Tab. 23: Vergleich HR-Tätigkeitsfelder (prozentual)

Es zeigt sich, dass mit Ausnahme der Personalthonorierung der Anteil an gewinnenden gegenüber dem Anteil an verlierenden HR-Praktiken in allen HR-Tätigkeitsfeldern höher ist. Am höchsten sind diese Anteile in den Themen Organisationsdesign und -entwicklung, Personalfreisetzung sowie Personaleinsatz. In diesen gibt es rund vier Mal mehr Praktiken mit zunehmender Bedeutung als das Gegenteil.

Zwei Themenfelder fallen bzgl. der Anteile merklich ab. In der Sozialpartnerschaft sind nur knapp mehr zunehmende als abnehmende Praktiken festzustellen, während in der Personalthonorierung die Praktiken mit abnehmender Bedeutung sogar in der Überzahl sind. Dieses Bild passt zu einigen Aussagen, die der Personalthonorierung mindestens was die monetäre Entlohnung betrifft und der Sozialpartnerschaft insgesamt künftig eine eher geringere Bedeutung für den Unternehmenserfolg prognostizieren.

„Was tendenziell abnehmen wird an Bedeutung ist generell die Sozialpartnerschaft, weil diese traditionell in der produzierenden Industrie stärker ist, während sie im Dienstleistungssektor schwächer ist. Und zwischen diesen beiden Sektoren hat man eine Gewichtsverschiebung.“

„Ja, ich glaube das Thema Sozialpartnerschaft wird abnehmen, also grundsätzlich. Sie werden noch mehr an Einfluss verlieren, weil teilweise, wenn es hoch kommt, noch zehn bis fünfzehn Prozent der Belegschaft überhaupt gewerkschaftlich organisiert sind und von dorthier ist das quasi noch ein Brauchtum, das man aufrechterhält, aus meiner Sicht.“

„Ich bin überzeugt, dass der Lohn nur bis zu einem gewissen Grad Einkommen relevant ist, nachher nicht mehr. Bzw. dass das gegen die höheren Lohnkategorien oder Total-Comp-Kategorien sogar kontraproduktiv ist. Ich bin sehr stark der Überzeugung, dass der intrinsische Teil, der einem zur Arbeit antreibt, eigentlich für eine Firma der relevante sein müsste [...]. Und Studien zeigen ja auch, dass Geld, also extrinsische Motivation, die intrinsische Motivation kaputt machen kann.“

Wird diese Aufstellung mit der Tab. 6 aus dem Abschnitt 6.3.3 verglichen, lässt sich Folgendes feststellen: Aktuell dürften die Tätigkeitsfelder der Personalentwicklung, der Personalgewinnung sowie der Personalführung den grössten Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben. In diesen vier Tätigkeitsfeldern überwiegt auch der Anteil der Nennungen von an Bedeutung gewinnenden Praktiken (Anteile zwischen 67 und 70 Prozent). Noch höhere Anteile finden sich aber in Themenfeldern Organisations- und Kulturentwicklung, Personalfreisetzung, Personaleinsatz sowie Personalplanung und -controlling. Während Organisations- und Kulturentwicklung in Tab. 6 ebenfalls noch an fünfter Stelle erscheint, wurde das Thema Personalfreisetzung mit zwei Nennungen

gerade noch als letztes aufgeführt. Personalplanung und –controlling sowie Personaleinsatz erscheinen hingegen in Tab. 6 überhaupt nicht. Dies sind somit Indizien darauf, dass die heute noch einflussreichsten HR-Tätigkeitsgebiete unter Umständen nicht diejenigen sind, die in den nächsten Jahren an Einfluss gewinnen werden.

Eine Auffälligkeit findet sich beim Thema Personalmarketing / Employer Branding. Dieses Thema wurde am vierthäufigsten genannt bei der Frage nach den einflussreichsten Aktivitäten des HRM, weist gleichzeitig mit 60 Prozent aber den dritt tiefsten Anteil von an Bedeutung zunehmenden Praktiken auf. Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass das Thema in nächster Zeit im Vergleich zu anderen HR-Tätigkeitsfeldern eher an Bedeutung für den Unternehmenserfolg abnimmt. Dies widerspricht allerdings zahlreicher erhaltener Aussagen, welche die Bedeutung des Themas hervorheben. Umgekehrt erklären vereinzelte Stimmen ihre gegenteilige Einschätzung z. B. mit dem sehr starken Unternehmensimage, welches die Notwendigkeit von Personalmarketing senkt.

„Personalmarketing als nächstes - das ist für mich hier natürlich aufgrund unseres extrem starken Consumer Brands nicht eine Wahnsinnsthematik.“

„[Firmenname] kennt jeder. Ich erhalte im Jahr zwischen 30'000 und 35'000 Bewerbungen. Und jetzt unterhalten wir uns über Employer Branding. Das ist für uns ein falscher Denkansatz, weil er nichts nützt. Ich habe ja schon ein gutes Image mit 35'000 Bewerbungen. Ich muss mich nicht mal drum bemühen.“

Eine andere mögliche Interpretation ist hingegen, dass sich im Themenfeld Personalmarketing eine relativ grosse Zahl von Praktiken entwickelt hat und dass sich diese Zahl in den nächsten Jahren eher konsolidieren wird. Dies ist in dieser Form keine Aussage, die einer der Experten explizit gemacht hat, es finden sich aber durchaus Hinweise und Ausführungen, die dies plausibel erscheinen lassen. So spricht beispielsweise für diese Interpretation, dass mehrere Personen von einer stärkeren Zusammenführung und Synergienutzung von Unternehmens- und Personalmarketing sprechen. Wenn dies gelingt, würde die benötigte Anzahl an spezifischen Personalmarketing-Massnahmen wohl tatsächlich eher sinken.

Einige Experten argumentieren in die Richtung, dass viele aktuell eingesetzte Personalmarketing-Massnahmen unnötig werden, wenn die nach aussen getragenen Botschaften der Mitarbeitenden ausreichend positiv sind.

„Ich glaube, eine der entscheidenden Praktiken ist es, das nach aussen zu tragen, was innen erlebbar ist. Es braucht nicht weiss ich was für eine teure Marketingkampagne. Es ist mehr so, wir haben bei uns im Unternehmen [Anzahl] Leute, wenn die alle ein positives Bild nach aussen tragen, haben wir eine gute Wirkung.“

Relativierend zu dieser Auswertung ist anzumerken, dass die reine Anzahl von Praktiken nicht zwingend etwas aussagt über die absolute Bedeutung des Themas. Genauso kann dies Ausdruck sein von sehr vielfältigen Möglichkeiten, gewisse Themen mit konkreten Praktiken anzugehen.

6.5.2 Vergleich der Expertengruppen

Eine interessante Frage ist sicherlich, inwiefern die Meinungen und Sichtweisen von Personalchefs, Wissenschaftlern und Unternehmensberatern Gemeinsamkeiten oder Unterschiede aufweisen.

Systematische Unterschiede haben sich bei der Auswertung kaum gezeigt. In vielen Themenbereichen herrscht eine relativ hohe Einigkeit – oder aber die unterschiedlichen Meinungen finden sich auch innerhalb der drei Gruppen. So gibt es beispielsweise kein HR-Tätigkeitsfeld, bei dem sich gegenteilige Aussagen zu an Bedeutung gewinnenden und abnehmenden Praktiken auffällig nach diesen drei Gruppen unterscheiden würden.

Auffällige Unterschiede ergeben sich bei der Häufigkeit der Nennung einzelner Praktiken. Eine Auswahl davon wird nachfolgend aufgeführt.

- Personalcontrolling: Während 8 Personalleiter die Personalbefragung als aktuell wichtige Praktik nennen, ist dies bei keinem der Wissenschaftler und Berater der Fall. Genauso sind es auch ausschliesslich Personalleiter, die als zunehmend wichtig die Massnahmenableitung und -umsetzung von Personalbefragungen betrachten.
- Personalgewinnung: Anforderungsprofile werden von fünf Personen genannt, allerdings von keinem einzigen Personalleiter.
- Personalentwicklung: Während Personalleiter bereits heute der Entwicklung on-the-job eine hohe Wichtigkeit beimessen, führen die Berater dies ausschliesslich unter dem Titel der zunehmenden Bedeutung auf (was wieder von keinem Personalleiter genannt wurde).

- **Personaleinsatz:** Das Thema Contingent Workforce / Portfolio Worker scheint besonders stark bei den Beratern präsent zu sein. 5 von 8 befragten Beratern sehen dazu eine zunehmende Bedeutung. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass dies gerade für das Beratungs-Business selbst von hoher Bedeutung sein könnte.
- **Sozialpartnerschaft:** Die Pflege eines partnerschaftlichen Verhältnisses wird von fünf Personalleitern angeführt. Bei den anderen beiden Expertengruppen wurde dies nicht genannt. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Personalleiter jene Gruppe bilden, welche das Verhältnis zu den Sozialpartnern am eigenen Leib erleben und daher stärker gewichten.

Bei der Unterscheidung der drei befragten Expertengruppen gilt es zu beachten, dass diese Ergebnisse aufgrund der hohen Anzahl an insgesamt betrachteten HR-Praktiken und der nicht repräsentativen Zahl an Interviewpartnern teilweise auch zufällig zu Stande gekommen sein könnten. Auch ist zu bedenken, dass mehrere Experten ein Mehrfachprofil aufweisen, in dem Sinn, dass sie z. B. heute als Berater tätig sind, zuvor aber langjährig die Funktion eines Personalchefs ausübten, oder dass sie neben ihrer Schwerpunkttätigkeit als Wissenschaftler teilweise auch noch Beratungsmandate übernehmen. Dies führt dazu, dass die von den Zahlen suggerierte Trennschärfe der Profile in der Realität nur begrenzt vorhanden ist. Insofern dient die Berücksichtigung dieser drei Gruppen eher einer breit abgestützten Datenbasis als einer fundierten Identifikation wesentlicher Unterschiede zwischen diesen Gruppen.

6.5.3 Vergleich nach Branche und Unternehmensmerkmalen

Die Aussagen der Wissenschaftler und der Berater eignen sich nicht für einen Branchenvergleich. Bei den befragten Personalleitern hingegen ist bekannt, zu welcher Branche das betroffene Unternehmen zu zählen ist. Dabei wurden sehr unterschiedliche Branchen berücksichtigt (vgl. Abschnitt 6.2.1). Da die Anzahl Gesprächspartner pro Branche sehr gering ist und teilweise nur ein Vertreter einer Branche interviewt wurde, ist die Datenbasis für einen systematischen Vergleich der Ergebnisse nach Branche nicht ausreichend.

Zur Branchenabhängigkeit der HRM-Praktiken lassen sich punktuelle Schlüsse ziehen aus diesbezüglich geäußerten Einschätzungen oder Meinungen der befragten Experten.

Einige Personen haben bereits bei der ersten inhaltlich relevanten Frage des Interviews, bei jener nach der Einschätzung des effektiven und potenziellen Einflusses des HRM auf den Unternehmenserfolg, gewisse Vorbehalte geäussert bzgl. einer Abhängigkeit von verschiedenen Faktoren. So haben 4 Personen gesagt, dies hänge (mindestens teilweise) von der Branche ab. Demgegenüber haben nur 3 Personen davon gesprochen, es hänge von der Unternehmensgrösse ab und lediglich 2 Personen nennen die Unternehmensstrategie. Andere Punkte wurden bei dieser Frage keine genannt. Dies deutet darauf hin, dass – wenn HRM-Aktivitäten von einem gewissen Unternehmensmerkmal abhängen – dies am ehesten die Branche ist. Wird aber die Anzahl Personen betrachtet (4 von 31 Gesprächspartnern), welche eine derartige Aussage gemacht haben, so dürfte die Branchenabhängigkeit begrenzt sein.

Dieses Bild bestätigt sich bei einer genaueren Betrachtung der Aussagen, da keine Person die Meinung vertritt, dass es gänzlich von der Branche abhängt oder sich die Frage nur differenziert nach Branchen beantworten lasse. Interessanterweise führen 2 der 4 Personen das Beispiel der Zementindustrie an, um zu zeigen, dass es auch Branchen gibt, in denen HRM von untergeordneter Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist.

“Es ist halt auch noch etwas abhängig von der Branche. Es gibt Branchen wo der Einfluss noch höher ist, z. B. in der Dienstleistungsbranche, in sehr wissensbasierten Industrien oder sagen wir überall dort, wo die Wertschöpfung eben auch stark von den Mitarbeitenden abhängt. In der Zementindustrie ist es wahrscheinlich dann fast wichtiger, wie die Standorte sind oder über welche Technologien man verfügt.”

Bei der zweiten Frage, derjenigen nach den Abhängigkeiten der Wirkung wird die Branche eher unter ferner liefen genannt. Lediglich zwei Personen führen an, dass die Wirkung einzelner HR-Praktiken davon abhängt, in welcher Branche sie angewandt werden (vgl. Abschnitt 6.3.2.4).

Insofern lässt sich aus diesen Aussagen schliessen, dass es zwar einerseits vermutlich Ausnahmen gibt von Branchen, bei denen HRM einen geringeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausübt als im (für Schweizer Verhältnisse) Grossteil der dienstleistungs- und/oder wissensbasierten Branchen, dass es aber andererseits zwischen den Branchen nicht grundsätzlich anders ist, welche Praktiken des HRM dazu geeignet sind, den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen.

Eine weitere Differenzierung nach Branchen resultiert aus den Ergebnissen zum Thema Personalthonorierung, wie dies bereits unter 6.4.8 vermerkt wurde. Es lässt sich schlussfolgern, dass im Finanzsektor – was angesichts der Finanzen als zentralem Arbeitsinhalt wenig überraschend ist – die monetäre Entlohnung einen im Vergleich zu anderen Branchen höheren Stellenwert einnehmen. Insofern sollte bei der Übertragung der Erkenntnisse aus dieser Arbeit im Themenfeld Personalthonorierung auf Unternehmungen der Finanzindustrie eine gewisse Vorsicht an den Tag gelegt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass aufgrund der Aussagen der befragten Experten von wenigen Ausnahmen abgesehen die Branche keinen wesentlichen Unterschied ausmacht bei der Frage, welche HRM-Praktiken einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben (können).

6.6 Plausibilisierung der These

Eine These dieser Dissertation besagt, dass HR-Praktiken im Laufe der Zeit ihren Einfluss auf den Unternehmenserfolg verlieren. Diese Vermutung wurde dem im Abschnitt 5.2 entwickelten Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken zu Grunde gelegt und führt zu verschiedenen Lebenszyklusvarianten.

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der qualitativen Studie vor dem Hintergrund dieser These untersucht. Konkret geht es darum, Konstellationen von HR-Praktiken zu identifizieren, welche die These plausibilisieren oder allenfalls Evidenz für gegenteilige Muster darstellen.

Die Standardvariante des HR-Lebenszyklus besagt, dass eine HR-Praktik direkt oder indirekt durch eine andere abgelöst wird. Trifft dies in der Realität zu, müssten sich in den qualitativen Ergebnissen zahlreiche Beispiele finden von derartigen Praktiken. Gleiches gilt für Praktiken, die sich zu einem Hygienefaktor entwickeln.

6.6.1 Vorgehen

Die Thesenplausibilisierung kann an dieser Stelle nur nach einer Methodik durchgeführt werden, welche bzgl. Objektivität und Reliabilität gewisse Einschränkungen in Kauf nimmt. Sie bedingt eine wesentliche Denkleistung des Verfassers, wie anhand nachfolgender Ausführungen illustriert wird.

Aufgrund der Frageformulierung bei den Interviews und der Struktur der Ergebnisaufbereitung in den drei Kategorien

- Heute für den Unternehmenserfolg wichtige HR-Praktiken
- In den nächsten Jahren an Verbreitung / Bedeutung zunehmende HR-Praktiken
- In den nächsten Jahren an Verbreitung / Bedeutung verlierende HR-Praktiken

liesse sich rein chronologisch schliessen, dass eine (direkte) Abfolge von Praktiken ausschliesslich dergestalt aussehen kann, dass eine Praktik zunehmender Bedeutung eine heute wichtige oder solche mit künftig abnehmender Bedeutung ablöst. Bereits die Ergebnisse des ersten HR-Tätigkeitsfelds „Personalplanung und -controlling“ zeigen, dass dies eine nicht angebrachte Limitierung darstellen würde. Aufgrund der Ausführungen der Gesprächspartner lässt sich eindeutig feststellen, dass eine zu Beginn dominant quantitativ ausgerichtete Personalplanung abgelöst wird durch eine auch um qualitative Elemente angereicherte Personalplanung, die in einer sehr ausgebauten Form auch als Strategic Workforce Management (SWM) bezeichnet werden kann. Nun findet es sich aber, dass SWM bei den aktuell wichtigen Praktiken aufgeführt wird, die qualitative Personalplanung sowohl bei den aktuell wichtigen als auch bei solche zunehmender Bedeutung und dass schliesslich die quantitative Personalplanung in der Kategorie der abnehmenden Bedeutung geführt wird. Es resultiert die Konstellation, dass eine Praktik abnehmender Bedeutung (quantitative Personalplanung, genannt von 2 Experten) angereichert um eine Praktik zunehmender Bedeutung (qualitative Personalplanung, genannt von 8 Experten) zu einer Praktik führt, die in der Kategorie der bereits aktuell wichtigen erscheint (Strategic Workforce Management, genannt von 4 Experten). Diese chronologische Inkonsistenz erklärt sich dadurch, dass die Aussagen nicht von einer Person gemacht wurden, sondern von verschiedenen Personen. Somit kann es sein, dass eine Gruppe von Experten Praktiken als aktuell wichtig erachtet, die bereits eine Weiterentwicklung oder eine Nachfolgepraktik darstellen einer anderen Praktik, die von einer anderen Gruppe von Experten unter dem Titel der zunehmenden Bedeutung genannt wurden. Im Ergebnis führt dies dazu, dass zwar aus den Ergebnissen zahlreiche Beispiele von Lebenszyklen identifiziert werden können, dass dies aber nur durch eine weitere inhaltliche Auseinandersetzung mit den Ergebnissen machbar ist. Dies bedingt somit eine Eigenleistung des Verfassers, die nicht eine Thesenüberprüfung in einem konfirmatorischen Sinne, sondern höchstens eine

Plausibilisierung der Thesen ermöglicht. Dies wird im folgenden Abschnitt pro HR-Tätigkeitsfeld einzeln durchgeführt.

6.6.2 Beobachtungen zum Lebenszyklus von HR-Praktiken

In diesem Abschnitt werden in den qualitativen Ergebnissen identifizierte Abfolgen von HR-Praktiken für jedes der betrachteten HR-Tätigkeitsfelder dargestellt. Wo eine Praktik auf eine andere folgt, werden diese als Praktiken 1. resp. 2. Generation bezeichnet. Dabei soll aber explizit nicht suggeriert werden, dass Praktiken 1. Generation nicht selber zu einem früheren Zeitpunkt auf eine andere Praktik gefolgt sein können.

Identifiziert und aufgeführt werden neben diesen direkten Ablösungen auch Fälle von vermuteter indirekter Ablösung (vgl. Abschnitt 5.2.1), bei denen sich einem Vorgänger (resp. Nachfolger) kein expliziter Nachfolger (resp. Vorgänger) zuweisen lässt.

Schliesslich werden auch Praktiken aufgeführt, welche durch den Verfasser der Kategorie der Hygienefaktoren zugewiesen werden.

Bei der Verarbeitung der Praktiken in dieser Form wurde auf diejenigen Praktiken fokussiert, die von mehr als nur einem Experten genannt wurden.

Es folgen in diesem Sinne als erstes die Ausführungen zur Personalplanung.

Die Personalplanung bietet verschiedene Beispiele von HR-Praktiken, die als zweite Generation eine solche der ersten Generation ablösen. Eine Personalplanung zweiter Generation ist zusammenfassend dadurch charakterisiert, dass sie eine Kombination darstellt aus einer quantitativen und qualitativen Planung und dass sie unter anderem dank einer gezielten prozessualen Anbindung an die Unternehmens- resp. Geschäftsplanung eine strategische Ausrichtung und einen mehrjährigen Planungshorizont erreicht. Es passt zum qualitativen Charakter, der gezwungenermassen mit mehr Komplexität und Unsicherheiten verbunden ist als eine rein quantitative Betrachtung, dass auch vermehrt mit Szenarien und rollender Planung gearbeitet wird statt der Erstellung eines fixen Planes, der anschliessend auch strikte eingehalten werden soll.

Eine an Bedeutung gewinnende Praktik ohne expliziten Vorgänger ist die Nachfolgeplanung. Die ebenfalls zunehmende Fokussierung auf Schlüsselpositionen stellt eine Möglichkeit dar, den Aufwand in diesem Prozess trotz der Erweiterung auf qualitative Dimensionen überschaubar zu halten.

Als ein Hygienefaktor kann die Personalkostenplanung bezeichnet werden. Während es kaum sinnvoll sein kann, die Personalkosten nicht mehr zu planen, lässt sich gleichzeitig mit dieser Praktik aber wohl auch keinerlei Wettbewerbsvorteil mehr am Markt erzielen.

A1: Personalplanung	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Quantitative Personalplanung	Quantitative und qualitative Personalplanung (Strategic Workforce Management)
Operative Ausrichtung	Strategische Ausrichtung
Einjähriger Planungshorizont	Mehrjähriger Planungshorizont
In Geschäftsplanung nicht integrierte Personalplanung	Verbindung mit der Unternehmensplanung / Geschäftsplanung
Strikte / rigide Planung	Planung mit Szenarien
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Nachfolgeplanung	
Fokussierung auf Schlüsselpositionen	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	
-	
Hygienefaktoren	
Personalkostenplanung	

Tab. 24: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalplanung

Im Personalcontrolling lassen sich mehrere Praktiken zweiter Generation identifizieren, denen es gemeinsam ist, dass sie den Fokus weg lenken von der Beschaffung und dem Berichten von Kennzahlen und Daten hin zu der konkreten Verwendung dieser Informationen. Beispielsweise entsteht der Erfolgsbeitrag aus dem zielgerichteten Ableiten von Massnahmen aus einer Personalbefragung und nicht mehr lediglich aus dem Durchführen einer Befragung ohne systematischen Folgeprozess. Kennzahlen werden in ihrer Zahl und Vielfalt auf diejenigen reduziert, bei denen eine konkrete Business-relevanz gegeben ist und bei denen sich auch konkrete Zielwerte definieren lassen. Die Fluktuationsquote wurde als Beispiel einer Kennzahl genannt, die vielerorts zwar erhoben wird, bei der aber nicht im gleichen Ausmass auch Zielwerte definiert sind. Auch in zeitlicher Hinsicht findet eine Verschiebung statt: Während das vergangenheitsorientierte Controlling primär auf Daten zur letzten Periode basiert, wird vermehrt ein prognostischer Anspruch gestellt.

Schliesslich wird Personalcontrolling vernetzter. Es wird ausgerichtet auf strategische Aspekte, verknüpft mit dem übrigen Unternehmenscontrolling und verbindet quantitative mit qualitativen Kennzahlen.

Als Praktiken ohne explizite Vorgänger können Personalentwicklungs-Controlling und die Fokussierung auf Schlüsselpositionen genannt werden. Beide gewinnen an Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Mögliche Hygienefaktoren schliesslich sind die Analyse der Organisationsdemographie sowie ganz grundsätzlich das Bereitstellen von gewissen Führungskennzahlen gegenüber der Linie.

A2: Personalcontrolling	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Personalbefragung (ohne systematischen Folgeprozess)	Personalbefragung mit systematischem Folgeprozess zur Massnahmenableitung und –umsetzung
Masse / hohe Anzahl an Kennzahlen	Fokussierung auf Business-relevante Daten / Key Performance Indicators
Kennzahlenreporting ohne Ziel-/Sollwerte	Kennzahlenreporting mit Ziel-/Sollwerten
Vergangenheitsorientiertes Controlling	Prognoseorientiertes HR-Controlling (Predictive Workforce Analytics / Big Data)
Controlling im Sinne von Kontrolle	Controlling zur Analyse von Wirkungszusammenhängen
Operative Ausrichtung	Strategische Ausrichtung
Isoliertes Personalcontrolling	Zusammenarbeit mit Unternehmenscontrolling / -finanzen
Rein quantitatives Controlling	Quantitatives und qualitatives Controlling (inkl. Kennzahleninterpretationen)
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Personalentwicklungs-Controlling	
Fokussierung auf Schlüsselpositionen	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	
-	
Hygienefaktoren	
Analyse der internen Demographie	
Führungskennzahlen (als Instrument für die Linienführungskräfte)	

Tab. 25: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalcontrolling

Im Tätigkeitsfeld des Personalmarketings lassen sich einige HR-Praktiken erster und zweiter Generation identifizieren. Bei den Praktiken erster Generation präsentiert sich die Unternehmung in einem möglichst attraktiven Bild. Weiterentwickelte Praktiken bestehen darin, dass nicht das Unternehmen im Sinne einer spezialisierten Abteilung dies tut, sondern dass Mitarbeitende als Botschafter eingesetzt werden. Der inhaltliche Fokus liegt nicht mehr auf dem bestmöglichen Darstellen einzelner Arbeitgeberattribute, sondern auf dem möglichst realistischen Präsentieren des Gesamtpakets (Employee Value Proposition). Schliesslich ist es auch nicht mehr ein isoliertes Personalmarketing, sondern eingebettet in das Unternehmensmarketing.

An Bedeutung zunehmende Praktiken ohne eindeutigen Vorgänger können Social Media sein, die Arbeit mit Erfolgsgeschichten (Success Stories) oder auch die Differenzierung nach Zielgruppen. Umgekehrt werden klassische Aktivitäten wie Messeauftritte, Inserate, Auftritte an Hochschulen oder Print-Publikationen indirekt abgelöst.

Hygienefaktoren lassen sich in diesem HR-Tätigkeitsfeld keine identifizieren.

B: Personalmarketing	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Unternehmen als Botschafter (z. B. Personal- oder Marketingabteilung)	Mitarbeitende als Botschafter
Isoliertes Personalmarketing	Verbindung zwischen Personal- und Unternehmensmarketing / -kommunikation
Fokus auf einzelne attraktive Arbeitgeberattribute	Fokus auf das Gesamtpaket als Arbeitgeber (Employee Value Proposition)
Personalmarketing als bestmögliche Darstellung der Unternehmung	Personalmarketing als bestmögliche Konsistenz zwischen Botschaft und Realität
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Nutzung von Social Media Plattformen	
Erfolgsgeschichten / Success Stories	
Differenzierung nach Zielgruppen	
Employer Branding (Schaffen eines Arbeitgeberimages)	
Vermarktung moderner Arbeitsbedingungen	

Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)
Messeauftritte
Inserate
Auftritte an Hochschulen
Broschüren
Print Medien
Hygienefaktoren
-

Tab. 26: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalmarketing

Bei der Personalgewinnung lässt sich anhand verschiedener Praktiken der zweiten Generation eine neue Fokussierung der Aktivitäten beobachten. So geraten beispielsweise die Werte- und Kulturkompatibilität, die Betrachtung des Entwicklungspotenzials über die aktuell zu besetzende Stelle hinaus sowie die Überprüfung von Führungs- und Sozialkompetenzen vermehrt in den Fokus.

Mit Online-Tests / Online-Assessments erfolgt die Erstselektion anhand verschiedener zwingend zu erfüllender Kriterien neu durch ein anderes Medium als durch Dossieranalyse oder Tests, die eine physische Präsenz bedingen.

Durch Active Sourcing auf der einen Seite und der Pflege eines Alumni-Netzwerks auf der anderen Seite gewinnen die Rekrutierungsaktivitäten an Breite: Der Kontakt zu potenziell interessanten Kandidaten erfolgt bereits zu einem Zeitpunkt, an dem diese möglicherweise noch gar nicht am Arbeitsmarkt nach einer neuen Stelle Ausschau halten. Und zu ehemaligen Mitarbeitenden wird der Kontakt gehalten, da sie zu einem späteren Zeitpunkt wiederum interessante Rückkehrer sein könnten. Diese Ausweitung der Rekrutierungsaktivität gewinnt an Bedeutung, ohne dass sie andere Praktiken direkt ablösen würden.

Bei den abgelösten Praktiken ohne expliziten Nachfolger finden sich einerseits Stellenausschreibungen und Print-Inserate als die klassische Form der Bekanntmachung einer Vakanz. Auch die Personalvermittlung kann derselben Kategorie zugewiesen werden.

Den Hygienefaktoren sind drei HR-Praktiken zugewiesen, ohne die im Bereich der Personalgewinnung Schwierigkeiten auftreten dürften. So gehören Interviews per se zu den Hygienefaktoren, während natürlich bei der konkreten Ausgestaltung der Interviews im Sinne weiterer HR-Praktiken durchaus wertschöpfendes Potenzial vorhanden

ist. Ein rascher Selektionsprozess wird als zwingend erachtet, wenn gesuchte Kandidaten nicht vorher durch Konkurrenten angestellt werden sollen. Schliesslich wird auch das Anbieten fortschrittlicher Anstellungsbedingungen und Arbeitsmodelle zum Hygienefaktor, den Bewerbende bei einem potenziellen Arbeitgeber voraussetzen.

C: Personalgewinnung	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Fokus auf fachlichem und persönlichem Profil der Kandidaten	Fokus auf Werte-/Kultur-Kompatibilität der Kandidaten
Tests / Assessments mit physischer Präsenz	Online-Assessments/Online-Tests zur Erstselektion
Einführung erfolgt individuell / nicht institutionalisiert	Einführung / Onboarding erfolgt systematisch
Selektionsentscheid durch Vorgesetzte/n	Selektionsentscheid als Mitentscheid von Linie, Team und HR
Selektion hinsichtlich der Eignung der Person auf die Stelle	Selektion mit Betrachtung des Potenzials für mögliche Entwicklungsschritte
Fokussierung auf Fachkompetenzen	Fokussierung auf Führungs- und Sozialkompetenzen
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Active Sourcing / Direktansprachen	
Social Media Recruiting	
Mitarbeiterempfehlungen	
Alumni-Pflege / Wiederanstellung ehemaliger Mitarbeitender	
eRecruiting	
Interne Rekrutierungen („Eigengewächse“)	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	
Stellenausschreibungen	
Inserate in Print Medien	
Personalvermittlung	
Hygienefaktoren	
Interviews	
Rascher Selektionsprozess / Hohe Geschwindigkeit	
Fortschrittliche Anstellungsbedingungen und Arbeitsmodelle	

Tab. 27: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalgewinnung

Auch in der Personalentwicklung findet sich eine Serie von Praktiken, die der ersten oder zweiten Generation zugewiesen werden können. Vielen Punkte lassen sich unter

dem Titel einer verstärkten Individualisierung zusammenfassen. Während kollektive Aus- und Weiterbildungen vor allem in Form von Präsenzunterricht auf dem Rückzug sind, gewinnen flexiblere Formen wie Learning on-the-job, eLearning und generell vermehrt selbstgesteuertes Lernen in flexiblen Kurzsequenzen an Bedeutung.

Ohne explizit andere Praktiken abzulösen gewinnen Themen wie die coachende Führung, Führungsentwicklung oder auch die Weiterentwicklung bereits erfahrener Mitarbeitender an Bedeutung. Massnahmen im klassischen Kursformat oder auch mehrtägige, länger dauernde Ausbildungen werden dadurch indirekt abgelöst.

Als Hygienefaktoren kann das Bieten von Karriereperspektiven betrachtet werden.

D: Personalentwicklung	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Fokus auf Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen	Fokus auf Entwicklung on-the-job
Präsenzunterricht	eLearning
Fremdgesteuertes Lernen	Selbstgesteuertes Lernen
Lernen in wenigen langen Sequenzen	Lernen in vielen Kurzsequenzen
Kollektive Entwicklungsmassnahmen („Giesskannenprinzip“)	Individualisierte Entwicklungsmassnahmen
Ausbildungen werden durch Mitarbeitende absolviert	Ausbildungen werden durch Vorgesetzte bei Vorbereitung und Transfer begleitet
Ausrichtung auf den operativen Arbeitsalltag	Strategische Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Coachende Führung und Mentoring	
Führungsentwicklung	
Talent Management (im Sinne eines umfassenden Ansatzes)	
Action Learning	
Blended Learning	
(Weiter-)Entwicklung bereits erfahrener Mitarbeitender	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	
Kurse / Seminare	
Mehrtägige, länger dauernde Ausbildungen	
Hygienefaktoren	
Schaffen von Karriereperspektiven / Karrierepfaden	

Tab. 28: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalentwicklung

In der Personalführung der zweiten Generation gewinnen Personen ausserhalb des direkten Vorgesetzten an Bedeutung. So kann die Führungsarbeit im Sinne des Shared Leadership auf mehrere Schultern verteilt werden und das Team übernimmt bei der Mitarbeiterbeurteilung eine aktive Rolle. Auch wird Führung generell partizipativer, so dass eine gewisse Selbstführung von den Mitarbeitenden selber geleistet wird.

Eine grundlegende Weiterentwicklung zeichnet sich ab in der HR-Praktik des Mitarbeitendengesprächs. Das formelle und jährlich durchgeführte Gespräch wird abgelöst durch mehrere formelle und informelle Gespräche, die geplant oder auch ad hoc stattfinden können. Zielbasierte Führung (Management by Objectives) dürfte zu den indirekt abgelösten HR-Praktiken gehören. Daneben zeigt sich eine vermehrte Entkopplung von Leistungsbeurteilung und Entlohnung und eine Abkehr von Forced Distribution Systems.

Die Legitimität der Führung leitet sich ausserdem nicht mehr hinreichend aus ihrer hierarchischen Position oder ihrer Autorität ab. Führung via Kompetenz und Überzeugungskraft gewinnt an Bedeutung.

Zu Hygienefaktoren entwickeln könnten sich ein regelmässiger Dialog zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten oder auch eine vertrauensbasierte Führung.

E: Personalführung und Kommunikation	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Führungsarbeit vollständig durch Führungskräfte	Shared Leadership / Laterale Führung
Jährliches formelles Mitarbeitendengespräch	Zahlreiche (formelle oder informelle) Mitarbeitendengespräche (unterjährig / ad hoc)
Individuelle Mitarbeiterbeurteilung durch Vorgesetzte	Mitarbeiterbeurteilung im Team / Team-Qualifikationsgespräche
Standardisierte, einheitliche Führung	Individualisierte Führung
Autoritäre, direktive Führung	Partizipative Führung
Führung via Hierarchie	Führung via Kompetenz und Überzeugung
Leistungsbeurteilung nach Quoten (Forced Distribution Systems) und Koppelung an die Entlohnung	Von der Entlohnung entkoppelte und quotenfreie Leistungsbeurteilung

Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)
Regelmässige Feedbacks / Feedbackkultur
Führung auf zeitliche und örtliche Distanz
Generationenübergreifendes Führen
(Demokratische) Wahl des eigenen Vorgesetzten
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)
Management by Objectives
Hygienefaktoren
Regelmässige Gespräche / Dialoge
Raum für Ideen / Innovationen lassen
Vertrauensbasierte Führung

Tab. 29: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalführung

Im Personaleinsatz finden sich verschiedene Beispiele von sich ablösenden HR-Praktiken, die eine Flexibilisierung im Bereich der Arbeitszeiten zeigen. Fixe werden durch flexible Arbeitszeiten abgelöst, Zeiterfassung durch Vertrauensarbeitszeit und Jahresarbeitszeit durch Lebensarbeitszeit. Auch der Arbeitseinsatz der Mitarbeitenden selber gewinnt an Flexibilität. Bei spezialisierten Mitarbeitenden wird mehr Wert auf Polyvalenz gelegt. Dies trifft für die Tätigkeit bei einem einzelnen Arbeitgeber zu, geht aber mit Contingent Workforce / Portfolio Worker darüber hinaus.

An Bedeutung gewinnende Praktiken ohne expliziten Vorgänger finden sich beispielsweise bei Kooperationen zwischen Unternehmen, bei denen Mitarbeitende befristet oder unbefristet ausgetauscht werden. Auch die virtuelle Zusammenarbeit auf zeitliche und örtliche Distanz ist eine derartige zunehmende HR-Praktik.

Home Office und Desk Sharing (in nachfolgender Tabelle mit einem Stern (*) versehen) werden von den befragten Experten sehr kontrovers gesehen. Während die einen eine Zunahme prognostizieren, sehen die anderen für diese Praktik bereits wieder einen Rückgang voraus. Desk Sharing könnte sich somit als zunehmende Praktik ohne expliziten Vorgänger oder aber als indirekt abgelöste HR-Praktik herausstellen.

F: Personaleinsatz	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Fixe Arbeitszeiten	Flexible Arbeitszeiten
Orientierung an der geleisteten Arbeitszeit	Orientierung am geleisteten Ergebnis
Arbeitszeiterfassung	Vertrauensarbeitszeit
Fixer Arbeitsort	Home Office (*) / Mobiles Arbeiten
Spezialisierung der Mitarbeitenden	Polyvalenz der Mitarbeitenden
Festanstellungen bei einem einzigen Arbeitgeber	Contingent Workforce / Portfolio Worker
Digitalisierung / Industrie 3.0	Robotisierung / Industrie 4.0
Jahresarbeitszeit	Lebensarbeitszeit
Teilzeitarbeit primär für Frauen / Mütter	Teilzeitarbeit sowohl für Frauen / Mütter als auch für Männer / Väter
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Kooperationen von Unternehmen bzgl. gegenseitigem Austausch / Einsatz von Mitarbeitenden	
Mitgestaltungsmöglichkeiten / Autonomie der Mitarbeitenden	
Virtuelle Zusammenarbeit / Collaboration-Tools	
Vermischung von Berufs- und Privatleben	
Desk Sharing (*)	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	
Desk Sharing (*)	
Hygienefaktoren	
Job Enrichment	
Austausch im Team / Einbindung ins Team	

Tab. 30: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personaleinsatz

Im Themenfeld Gesundheit findet sich ebenfalls eine Serie möglicher HR-Praktiken erster und zweiter Generation. Jene der zweiten Generation sind gekennzeichnet durch einen möglichst präventiven Charakter. Auch wird Gesundheitsmanagement weniger isoliert betrieben, sondern auf der individuellen Ebene in Führungsarbeit und Führungsprozesse eingebettet sowie auf organisatorischer Ebene mit übergeordneten Initiativen der Organisationsentwicklung verbunden.

Labels stellen das Beispiel einer Praktik da, welche keinen expliziten Vorgänger hat. Dies gilt auch für die Förderung der Work Life Balance im Allgemeinen sowie Case

Management. Arbeitssicherheit schliesslich kann zu den Hygienefaktoren gezählt werden.

G1: Gesundheit	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Konfliktlösung	Konfliktprävention / -vermeidung
Intervention bei Gesundheitsproblemen	Prävention
Gesundheitsmanagement als Aufgabe von Fachspezialisten (z. B. HR)	Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe
Selbstmanagement und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden	Aktive Befähigung und Förderung der Eigenverantwortung durch den Arbeitgeber
Betriebliches Gesundheitsmanagement als isolierte Aktionen	Betriebliches Gesundheitsmanagement eingebettet in übergeordnete OE-Initiativen
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Labels (z. B. Friendly Work Space)	
Förderung der Work Life Balance	
Case Management	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	

Hygienefaktoren	
Arbeitssicherheit	

Tab. 31: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Gesundheit

Bei der Mitarbeiterbindung lassen sich vier Paare von HR-Praktiken unterschiedlicher Generationen identifizieren. Eine Bindung durch monetäre Entlohnung und Anreize wird abgelöst durch eine verstärkte Bindung durch non-monetäre Aspekte. Spezifische, isolierte Massnahmen der Mitarbeiterbindung (Retention) treten insgesamt in den Hintergrund und werden abgelöst durch die Ausgestaltung eines attraktiven Gesamtpakets im Sinne der Summe aller Anstellungs- und Arbeitsbedingungen. Zusätzlich findet sich auch in diesem HR-Tätigkeitsfeld der Aspekt einer verstärkten Individualisierung: von standardisierten Bindungsmassnahmen geht es eher in Richtung von an den individuellen Mitarbeitendenbedürfnissen angepassten Massnahmen. Schliesslich verändert sich der Horizont der Mitarbeiterbindung: Es geht nicht mehr ausschliesslich um den Erhalt von Mitarbeitenden für das eigene Unternehmen, sondern um den Erhalt für ein Netzwerk von kooperierenden Unternehmen.

Mit den an Bedeutung gewinnenden Praktiken der Kulturentwicklung, der Teamgestaltung sowie der Identitätsstiftung bei örtlicher und zeitlicher Distanz finden sich drei Beispiele von Praktiken ohne explizite Vorgänger.

Praktiken zur Mitarbeiterbindung durch materielle Vergütung werden entweder indirekt abgelöst (z. B. Treueprämien) oder werden wie im Falle der Entlohnung zum Hygienefaktor.

G2: Mitarbeiterbindung	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Bindung durch monetäre Anreize	Bindung durch non-monetäre Anreize
Isolierte Retentionsmassnahmen	Ausgestaltung eines attraktiven Gesamtpakets (Summe aller Anstellungs- und Arbeitsbedingungen)
Standardisierte Bindungsmassnahmen	Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden
Bindung der Mitarbeitenden an ein einzelnes Unternehmen	Bindung der Mitarbeitenden an ein Unternehmensnetzwerk (Eco-System)
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Kulturentwicklung	
Teamgestaltung	
Identitätsstiftung bei örtlicher und zeitlicher Distanz	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	
Dienstjubiläen / Treueprämien	
Hygienefaktoren	
Entlohnung	

Tab. 32: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Mitarbeiterbindung

Die Personalarbeit stellt ein HR-Tätigkeitsfeld dar, in welchem den Aussagen der befragten Experten folgend erhebliche Veränderungen anstehen und sich somit auch zahlreiche Beispiele von HR-Praktiken erster und zweiter Generation finden.

Die Personalarbeit erster Generation ist charakterisiert durch monetäre Anreize mittels variabler Lohnkomponenten, die von der individuellen Leistung abhängen. Diese Abhängigkeit wird durch u. U. komplexe Modelle und Regelungen ausgestaltet, um Gleichbehandlung und Fairness sicherzustellen und Willkür vorzubeugen. So kann eine variable Entlohnung an die Leistungsbeurteilung (Performance Rating) oder an eine Vielzahl von Key Performance Indicators gekoppelt sein. Neben dieser ausgeprägt finanziellen Anreizsetzung finden sich in der Personalarbeit 1. Generation

aber auch starre Elemente, die eher mit Alter und Seniorität der Mitarbeitenden zu tun haben. Ein solches sind im Laufe der Zeit steigende Fixlöhne, mit denen offiziell oder informell eine Besitzstandswahrung verbunden ist, und bei denen Lohnkürzungen kaum auftreten. Auch Automatismen in der Lohnentwicklung können zu diesen starren Elementen gezählt werden.

Bei den dies ablösenden Praktiken zweiter Generation stehen hinsichtlich der Anreizsetzung non-monetäre Anreize in Kombination mit einer vermehrt fixen monetären Entlohnung im Vordergrund. Honoriert wird verstärkt die Teamleistung anstelle der rein individuellen Leistung. Entlohnungsmodelle werden einfacher und die Honorierung wird von Leistungsbeurteilungen entkoppelt. Die Leistungsbeurteilung wird zu einer (von mehreren) Entscheidungsgrundlagen für Führungsverantwortliche, die auf dieser Basis über variable Entlohnungskomponenten und die Lohnentwicklung entscheiden. Mit der Reduktion der Automatismen/Regelungen steigen Spielraum und Verantwortung der Führungsverantwortlichen. Schliesslich wird die Besitzstandswahrung im Alter in Frage gestellt und durch Bogenkarrieren mit sinkender Entlohnung ab einem gewissen Alter ersetzt.

An Bedeutung gewinnende Praktiken ohne explizite Vorgänger im Bereich der Personahonorierung stellen die Passung der Entlohnung auf die Kultur dar, die Möglichkeit, sich zusätzliche Frei-/Ferienzeit durch eine Lohnreduktion zu erkaufen sowie Vergünstigungen auf Produkte / Dienstleistungen der eigenen Unternehmung.

Zu Hygienefaktoren schliesslich werden die Marktgerechtigkeit der Entlohnung, die organisationsinterne Lohngerechtigkeit sowie Transparenz / Nachvollziehbarkeit der Entlohnung.

H: Personalhonorierung	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Monetäre Anreizsetzung	Non-monetäre Anreizsetzung
Variable Entlohnung (mit differenzierter Leistungsentlohnung)	Fixe Entlohnung (mit pauschaler Leistungsentlohnung)
Verlinkung von Performance Rating und Honorierung	Entkopplung von Performance Rating und Honorierung
Honorierung individueller Leistung und Zielerreichung	Honorierung von Teamleistung und Teamzielen
Stark ausdifferenzierte Entlohnungsmodelle	Einfache, klar nachvollziehbare Entlohnungsmodelle
Aus Modellen und Regelungen (mathematisch) resultierende Lohnentwicklung	Auf Führungsentscheiden basierende Lohnentwicklung
Steigende Löhne mit faktischer Besitzstandswahrung	Bogenkarriere, d. h. sinkende Entlohnung ab einem gewissen Alter
Automatismen in der Lohnentwicklung	Individuell und situativ angebrachte Lohnentwicklung
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Sicherstellung der Passung zwischen Entlohnungsmodell und Unternehmenskultur	
Kaufmöglichkeit von zusätzlicher Freizeit / Ferienzeit	
Vergünstigungen auf eigene Produkte / Dienstleistungen	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	

Hygienefaktoren	
Marktgerechte Entlohnung	
Organisationsinterne Lohngerechtigkeit	
Transparenz / Nachvollziehbarkeit der Entlohnung	

Tab. 33: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalhonorierung

Folgende Ablösungen von HR-Praktiken lassen sich in der Personalfreisetzung identifizieren. Flexible Pensionierungen lösen fixe Pensionierungsalter ab. Strukturierte Austrittsgespräche werden vermehrt anstelle lediglich informeller Austrittsgespräche durchgeführt. Die in diesen Gespräche oder anderweitig erhobenen Austrittsgründe werden nicht mehr isoliert analysiert sondern mit anderen Daten des Personalcontrollings vernetzt. Schliesslich verändert sich auch der Fokus des Trennungsprozesses. Während die Personalfreisetzung erster Generation darauf ausgerichtet ist, sich möglichst gut, korrekt und mit definitivem Charakter von einer Person zu trennen, beachtet

die Personalfreisetzung zweiter Generation einerseits auch die Wirkung auf die verbleibenden Mitarbeitenden und richtet den Trennungsprozess andererseits darauf aus, dass die austretende Person zu einem späteren Zeitpunkt wieder zur Unternehmung zurückkehren kann.

Die Zeit nach dem letzten Arbeitstag gewinnt an Bedeutung. Aktiv werden Unternehmungen vermehrt mit Outplacements. Darüber hinaus pflegen sie den Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitenden in Form von Alumni-Netzwerken. Dies sind Praktiken, bei denen kein expliziter Vorgänger identifiziert werden kann. Dasselbe gilt auch für die zunehmende Bedeutung einer konsequenten Trennung von nicht geeigneten Mitarbeitenden.

Dass der Trennungsprozess (auch juristisch) korrekt sowie professionell, fair und anständig durchgeführt wird, dürfte sich genauso zu einem Hygienefaktor entwickeln wie die Erstellung von Arbeitszeugnissen.

I: Personalfreisetzung	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Fixes Pensionierungsalter	Altersteilzeit / flexible Pensionierung
Informelle Austrittsgespräche	Strukturierte Austrittsgespräche
Isolierte Erfassung und Analyse von Austrittsgründen	Im Personalcontrolling integrierte und vernetzte Analyse von Austrittsgründen
Fokus auf die austretende Person	Fokus auf die Wirkung auf die verbleibenden Mitarbeitenden
Trennungsprozesse als definitive Trennung	Trennungsprozess mit der Möglichkeit eines späteren Wiedereintritts
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Pflege von Alumni-Netzwerken	
Outplacement	
Konsequenterer Trennung von nicht geeigneten Mitarbeitenden	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	

Hygienefaktoren	
Korrektes Verhalten (professionell, fair, anständig etc.)	
Arbeitszeugnis	
Juristische Absicherung	

Tab. 34: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Personalfreisetzung

Im HR-Tätigkeitsfeld des Organisationsdesigns und der Organisationentwicklung lässt sich insgesamt eine deutliche Erhöhung der Komplexität im Thema Organisationsdesign erkennen. Netzwerkstrukturen lösen lineare Organisationsformen ab. Reorganisationen sind nicht mehr einmalige Vorhaben mit einem Beginn und einem Ende, sondern gehen über in laufende Anpassungen dank agilen Organisationsformen. Auch beschränken sich Überlegungen zum Organisationsdesign nicht mehr auf die eigene Unternehmung, sondern beziehen kooperierende Unternehmungen mit ein. Schliesslich verlieren Stellenbeschreibungen an Bedeutung, während vermehrt mit Funktions- und Rollenbeschreibungen gearbeitet wird.

Die Organisationsentwicklung wird stärker mit Aktivitäten der Personalentwicklung gekoppelt. Zuletzt erfolgen Kultur- und Werteprozesse weniger auf Basis abstrakter und allgemein gehaltener Begriffe, sondern fokussieren mehr auf Diskussionen und entsprechende Veränderungen im konkret beobachtbaren Verhalten im Arbeitsalltag.

Eine Serie von Praktiken wird vom Verfasser zu den an Bedeutung gewinnenden Praktiken ohne expliziten Vorgänger gezählt. Dazu gehören z. B. interne OE-Abteilungen, eine aktive Mitwirkung von HR im Thema oder auch das Alignment von Strategie und Kultur.

J: Organisationsdesign und -entwicklung	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Lineare Organisationsstrukturen	Netzwerkstrukturen
Anpassung dank Reorganisation / Restrukturierung	Anpassung dank agilen Organisationsformen
Organisationsdesign innerhalb der Grenzen einer Unternehmung	Organisationsdesign über Unternehmensgrenzen hinweg
Stellenbeschreibungen	Funktions-/Rollenbeschreibungen
Separate Personal- und Organisationsentwicklung	Verlinkung zwischen Organisations- und Personalentwicklung
Kultur- und Wertediskussionen anhand abstrakter Begriffe	Kultur- und Wertediskussionen anhand konkret beobachtbaren Verhaltens im Arbeitsalltag
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Interne OE-Abteilungen / Change-Experten	
Kulturentwicklung	
Aktive Mitwirkung von HR	
Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Management)	
Alignment von Strategie und Kultur	
Internes Relationship Management / gezielte Vernetzung von Mitarbeitenden	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	

Hygienefaktoren	

Tab. 35: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Org.design u. –entwicklung

In der Sozialpartnerschaft zeichnen die Studienergebnisse das Bild eines Strukturwandels. Während der formale, regelbasierte Dialog zu institutionalisierten externen Arbeitnehmervertretungen (Gewerkschaften) an Bedeutung verliert, gewinnt die Zusammenarbeit mit firmeninternen Arbeitnehmervertretungen wie Personalkommissionen. Mit den internen Partnern erfolgt der Dialog informeller, vertrauensbasierter und partnerschaftlicher. Daneben wird die einheitliche Sozialpartnerschaft mit einer einzigen Arbeitnehmervertretung abgelöst durch eine differenziertere Sozialpartnerschaft, bei welcher je nach Mitarbeitenden- und Interessengruppen unterschiedliche Partnerschaften bestehen.

Als eine an Bedeutung zunehmende HR-Praktik ohne expliziten Vorgänger lässt sich das aktive Mitgestalten der Arbeitnehmervertretungen durch das Unternehmen nennen. Dies ist bei firmeninternen Vertretungen einfacher umsetzbar als bei externen Gewerkschaften.

K: Sozialpartnerschaft	
HR-Praktik 1. Generation	HR-Praktik 2. Generation
Zusammenarbeit mit firmenexternen Arbeitnehmervertretungen (z. B. Gewerkschaften)	Zusammenarbeit mit firmeninternen Arbeitnehmervertretungen (z. B. Personalkommission)
Formalisierter, regelbasierter Dialog	Informeller, vertrauensbasierter Dialog
Konfrontatives Verhältnis	Partnerschaftliches Verhältnis
Einheitliche Sozialpartnerschaft mit einer einzigen Arbeitnehmervertretung	Differenzierte Sozialpartnerschaft je nach Mitarbeiter-/Interessengruppen
Zunehmende Praktiken (ohne expliziten Vorgänger)	
Aktives Aufbauen / Mitgestalten von Arbeitnehmervertretungen durch das Unternehmen	
Indirekt abgelöste HR-Praktiken (ohne expliziten Nachfolger)	

Hygienefaktoren	

Tab. 36: Beobachtungen zum Lebenszyklus – Sozialpartnerschaft

Mit der Sozialpartnerschaft wurden die Beobachtungen zum letzten der HR-Tätigkeitsfelder dargelegt. Die mittels dieser Kategorisierung der HR-Praktiken vorgenommene Betrachtung der verschiedenen HR-Tätigkeitsfelder illustriert eine Vielzahl von Veränderungen bei HR-Praktiken. Es finden sich zahlreiche Konstellationen, in denen eine HR-Praktik durch eine andere ebenfalls konkret benennbare Praktik abgelöst wird. Gleichzeitig finden sich auch diverse Praktiken, die voraussichtlich an Bedeutung gewinnen oder verlieren werden, ohne dass sie explizit Vorgänger- oder Nachfolgepraktiken aufweisen.

Die These der vorliegenden Arbeit wird durch diese Beobachtungen der qualitativen Forschung plausibilisiert. Obwohl die Zuweisungen jeweils möglichst stark im Sinne einer Ableitung aus den Ergebnissen der Experteninterviews vorgenommen wurden, ist dieser Arbeitsschritt vermutlich aber nicht gänzlich frei einer gewissen Willkür seitens des Verfassers.

6.7 Erkenntnisgewinn

Diese explorative Ausrichtung der Studie hat zu einer Fülle von Informationen geführt. Insbesondere die diversen identifizierten HR-Praktiken stellen eine Sammlung dar, wie sie dem Autor im Rahmen der Aufarbeitung von Empirie und Theorie in diesem Detaillierungs- und Vollständigkeitsgrad nicht begegnet ist und die deshalb wahrscheinlich in dieser Art Seltenheitswert besitzt.

Entsprechend dem Studiendesign einer qualitativen und explorativ ausgerichteten Forschung bieten die Ergebnisse keine eigentlichen Thesenbestätigungen oder -falsifizierungen. Es lässt sich aber wie oben festgestellt sagen, dass die Ergebnisse die These der vorliegenden Arbeit zumindest plausibilisieren und somit weitere Forschungen in diesem Feld anregen (insbesondere auch confirmatorischer Natur).

Aus den im Rahmen der explorativen Studie gewonnenen Informationen lassen sich Erkenntnisse ziehen sowohl für die drei Grundelemente der theoretischen Basis dieser Arbeit (Konstrukt der HR-Praktik, Modell der Praktiken des Human Resource Managements, Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken) als auch für die Praxis des Human Resource Managements, letzteres nämlich in Form konkreter in Aussicht stehender Entwicklungen und Veränderungen bei HR-Praktiken. Diese vier Elemente werden im Folgenden separat dargelegt.

6.7.1 Konstrukt der HR-Praktik

Das Konstrukt der HR-Praktik hat sich als geeignet erwiesen, um mit den befragten Experten die Entwicklungen in den HR-Tätigkeitsfeldern zu diskutieren und erfolgswirksame von weniger erfolgswirksamen Aktivitäten im HRM zu unterscheiden. Auffallend dabei ist allerdings, dass von keiner der befragten Personen Anmerkungen oder Rückfragen zur Definition der HR-Praktik angebracht wurden, wie sie ihnen vorgängig als Teil des Gesprächsleitfadens in schriftlicher Form zugestellt worden ist. Es bestätigt sich hieraus der Eindruck, der bereits im Rahmen der Aufarbeitung der bisherigen Empirie gewonnen worden ist, nämlich dass HR-Praktik als Begriff in erster Linie als unreflektierter Alltagsbegriff verwendet wird (vgl. Ausführungen im Abschnitt 2.3).

Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Definition einer HR-Praktik (gemäß Abschnitt 2.3.3) stellt ein sehr breites Begriffsverständnis dar und hat dazu geführt, dass sich die identifizierten HR-Praktiken einerseits auf sehr unterschiedlichen Konkretisierungsgraden befinden und dass andererseits HR-Praktiken ineinander verschachtelt

sind (eine HR-Praktik besteht aus anderen HR-Praktiken, deren Teile wiederum als HR-Praktiken bezeichnet werden können). Was somit definitiv nicht als Ergebnis vorliegt, ist eine Liste von HR-Praktiken, die dank eines ähnlichen Detaillierungsgrades als nebeneinanderstehende und sich gegenseitig ausschliessende Praktiken bezeichnet werden können. Obwohl diese Verschachtelung nach Ansicht des Verfassers aus einer praxisorientierten Perspektive nachvollziehbar und unproblematisch erscheint, stellt sie aus wissenschaftlicher Perspektive eine wesentliche Hürde bzgl. möglicher konfirmatorischer Studien dar.

Gerade was das Konstrukt der HR-Praktiken betrifft, zeigen die Ergebnisse der Experteninterviews aber deutlich die Komplexität und Vielschichtigkeit des gewählten Vorgehens. Blieben bisherige empirische Studien auf einer sehr globalen Ebene, zeigt diese Studie, wie detail- und facettenreich HR-Praktiken werden, wenn sie präziser benannt werden sollen.

Um zu einer quantitativ-empirisch überprüfbaren Theorie des HRM (inkl. der Operationalisierung der HR-Praktiken und allenfalls Subpraktiken) zu gelangen, dürfte eine weitere Strukturierung der HR-Praktiken unumgänglich sein. Ein Ansatz dafür besteht darin, HR-Praktiken auf übergeordneter von HR-Techniken auf untergeordneter Ebene abzugrenzen, wie dies z. B. Boselie et al. (2005, S. 72) tun. Übergeordnet besteht mit den HR-Systemen eine Strukturierungsmöglichkeit (vgl. Abschnitt 5.1.2). Weiter wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit aber auf diese zusätzlichen Strukturierungsmöglichkeiten von HR-Praktiken nicht eingegangen. Sie bieten sich an als Gegenstand weiterführender wissenschaftlicher Arbeiten.

6.7.2 Modell der Praktiken des Human Resource Managements

Eine Plausibilisierung, die eher als „praktische Bewährungsprobe“ bezeichnet werden kann, betrifft das Modell der Praktiken des Human Resource Managements (Einteilung des HRM in HR-Tätigkeitsfelder gemäss Abschnitt 5.1.1). Dieses hat sich sowohl bei der Datenerhebung (Interviews) als auch bei der Datenauswertung als geeignet erwiesen, die gesamte Bandbreite von HR-Praktiken abzudecken und zu strukturieren. Alle Praktiken konnten einem dieser HR-Tätigkeitsfelder zugewiesen werden und während der Gespräche hat es sich gezeigt, dass alle drei befragten Gruppen sehr gut mit diesem Modell umgehen konnten. Das hat sich u. a. darin bestätigt, dass von den Befrag-

ten auf entsprechendes Nachfragen am Schluss des Gesprächs hin kaum Ergänzungen oder Anmerkungen vorgebracht wurden zu Punkten, die durch das Modell vorher nicht abgedeckt worden wären.

Die im Vergleich zu ähnlichen Kategorisierungen im Modell der HR-Tätigkeitsfelder nicht aufgenommenen Themen der HR-Strategie sowie der Personaladministration haben in den Gesprächen nicht gefehlt. Die Vermutung, sowohl die strategischen als auch die administrativen Aktivitäten des HRM seien jeweils Teil der HR-Tätigkeitsfelder, hat sich insofern bestätigt, als dass dies zu einem für die Gespräche stimmigen Bild geführt hat.

Punktuell erschien in der Auswertung eine stärkere Gliederung zielführend, als dies durch die HR-Tätigkeitsfelder vorgegeben war. Untergliederungen wurden so bei den beiden Themen Personalplanung und –controlling im ersten HR-Tätigkeitsfeld erforderlich, aber auch bei Gesundheitsmanagement und Mitarbeitendenbindung als Teile der Personalerhaltung. Schliesslich zeigten sich auch die Themenfelder Organisationsdesign und Organisationsentwicklung im gemeinsamen HR-Tätigkeitsfeld als solche, denen jeweils relativ klar abgegrenzt HR-Praktiken zugewiesen werden können. Umgekehrt hat es sich bewährt, Personalführung und Kommunikation zu einem gemeinsamen HR-Tätigkeitsfeld zusammenzufassen und auch gemeinsam auszuwerten.

6.7.3 Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken

Zum im Abschnitts 5.2 entwickelten Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken lässt sich festhalten, dass sich in den Ergebnissen zahlreiche Konstellationen finden lassen, die auf sich ablösende HR-Praktiken hindeuten (vgl. Abschnitt 6.6.2). Die Aussagen der Experten plausibilisieren die Vermutung von im Zeitverlauf abnehmender Wirkung auf den Unternehmenserfolg, da zahlreiche HR-Praktiken identifiziert werden konnten, die den Aussagen folgend in den nächsten Jahren an Bedeutung für den Unternehmenserfolg verlieren werden. Auch die beiden im Modell beschriebenen Varianten Standard und Hygienefaktoren finden in den erhobenen HR-Praktiken zahlreiche plausible Beispiele.

Es gilt bei der Bewertung dieser Ergebnisse aber zu bedenken, dass das Forschungsdesign der Studie so ausgelegt war, dass ein anderes Ergebnis (als die Identifikation

zahlreicher an Bedeutung zunehmender sowie an Bedeutung abnehmender HR-Praktiken) unwahrscheinlich war. Das Studienergebnis hat in diesem Sinn einen indikativen Charakter und ist weder in der Lage, das Lebenszyklusmodell zu bestätigen noch es zu falsifizieren.

6.7.4 Entwicklungen im Human Resource Management

Gerade aus der Perspektive von Praktikern im Human Resource Management sind die Entwicklungen von Interesse, die sich im HRM insgesamt sowie in den verschiedenen HR-Tätigkeitsfeldern abzeichnen.

Welche Praktiken im Einzelnen an Bedeutung gewinnen und verlieren und in welcher Abfolge sie sich allenfalls ersetzen, wurde im vorliegenden Kapitel bereits ausführlich dargelegt. An dieser Stelle werden die Resultate verdichtet betrachtet. Zwei Muster von Veränderungen finden sich in der Mehrheit der HR-Tätigkeitsfelder. Dies sind einerseits eine zunehmende Integration des HRM sowie andererseits eine Steigerung der Flexibilität / Agilität.

6.7.4.1 Integration

HRM wird auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse vernetzter und stärker integriert. In allen HR-Tätigkeitsfeldern lassen sich entsprechende Beispiele finden:

- Die Personalplanung erfolgt in Verbindung mit der Unternehmens- resp. Geschäftsplanung. Ausserdem wird die quantitative Personalplanung mit einer qualitativen ergänzt und zu einem integrierten Strategic Workforce Management ausgebaut.
- Im Personalcontrolling gewinnt die Zusammenarbeit mit dem Unternehmenscontrolling (oder allenfalls den Finanzen) an Bedeutung. Im Fokus stehen ein Reporting und ein Controlling „aus einem Guss“, bei welchem das Management ein kongruentes und in einem Gesamtprozess eingebettetes Bild zur personalwirtschaftlichen (inkl. finanziellen) Situation erhält.
- Ebenfalls im Personalcontrolling findet eine Zusammenführung verschiedener Daten statt (wie z. B. der bis anhin eher isoliert betrachteten Austrittsgründe), dank der ein Predictive HR Analytics ermöglicht werden soll (Big Data).

- Personalmarketing wird in die Unternehmens- resp. Marketingkommunikation eingebettet.
- In der Personalgewinnung wird die Durchgängigkeit des Prozesses erhöht, indem auf die Rekrutierung auch ein systematisches Onboarding folgt.
- Personal- und Organisationsentwicklung werden miteinander kombiniert, so dass die individuelle Personalentwicklung gezielt der Stossrichtung übergeordneter OE-Initiativen folgt.
- Personalentwicklung findet stärker in den Arbeitsalltag integriert statt in Form von PE on-the-job.
- Auch bei der Personalführung zeigt sich anhand der Entwicklungen zum Mitarbeitendengespräch eine stärkere Verankerung im Arbeitsalltag (laufende, ad hoc Gespräche statt weniger jährlicher Gespräche).
- Die Überlegungen zum Personaleinsatz beziehen nicht nur das eigene Unternehmen mit ein, sondern gehen durch Kooperationen mit anderen Organisationen darüber hinaus.
- Personalerhaltung wird im Falle des Gesundheitsmanagements stärker als Führungsaufgabe betrachtet und BGM wird in Initiativen der Organisationsentwicklung eingebettet.
- Bei der Personalthonorierung zeigt sich eine Entkopplung von Performance Ratings und Honorierung, was als Entflechtung und Reduktion des Integrationsgrades betrachtet werden könnte. Diese Entflechtung geht allerdings wiederum einher mit der stärkeren Integration diskretionärer Lohnentscheiden in die Führungsarbeit.
- Die Personalfreisetzung wird in Verbindung gebracht mit der Personalgewinnung, indem ein Austrittsprozess immer auch eine Wiederaanstellung möglich machen sollte und durch die Pflege von Alumni-Netzwerken der Kontakt zu ehemaligen Mitarbeitenden gehalten wird. Durch flexiblere Pensionierungsmodelle ist der Austritt auch eng mit den Möglichkeiten und Praktiken des Personaleinsatzes verbunden.
- Im Organisationsdesign kommen vermehrt Netzwerkstrukturen zum Einsatz.

- In der Sozialpartnerschaft schliesslich erfolgt eine Integration externer Arbeitnehmervertretungen, indem diese vermehrt durch interne Gremien wahrgenommen werden.

In der Summe wird HRM mit diesen Entwicklungen stärker vernetzt und dadurch auch komplexer, gewinnt aber an Alignment und Kongruenz – sowie dem Grundgedanken dieser Arbeit folgend an Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

6.7.4.2 Agilität

In 8 von 11 HR-Tätigkeitsfeldern finden sich Entwicklungen, durch die Unternehmen dank neuer oder geänderter HR-Praktiken an Flexibilität / Agilität gewinnen:

- Verwendung von Szenarien in der Personalplanung sowie unmittelbare, fallbezogene Messungen als Teil des Personalcontrollings
- Active Sourcing / Direktansprachen zur Personalgewinnung
- Selbstgesteuertes Lernen, Lernen in Kurzsequenzen sowie individualisierte Massnahmen der Personalentwicklung
- Eine flexiblere Personalführung mittels einer höheren Anzahl (auch informeller) Gespräche statt weniger institutionalisierter Mitarbeitendengespräche, quotenfreie Leistungsbeurteilungen sowie Führung auf zeitliche und örtliche Distanz
- Verschiedene Flexibilisierungsmassnahmen im Personaleinsatz (flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten, polyvalente Ausgestaltung der Mitarbeitendenprofile, Contingent Workforce)
- Bogenkarrieren mit ab einem gewissen Alter sinkender Entlohnung sowie situativ angebrachte Lohnentwicklung, die primär auf individuellen Führungsentscheiden basiert
- Altersteilzeit und andere Formen der flexiblen Pensionierung, Flexibilisierung des Personalabbaus durch den Einsatz von Contingent Workforce
- Verwendung von agilen Organisationsformen (Organisationsdesign)

6.7.4.3 Teamorientierung

Ebenfalls in einer Mehrheit der betrachteten HR-Tätigkeitsfelder lassen sich an Bedeutung zunehmende HR-Praktiken identifizieren, die darauf hindeuten, dass Teamaspekte gegenüber der individuellen Perspektive stärker in den Vordergrund rücken:

- Personalgewinnung mit Selektionsentscheiden, bei denen eine Mitbestimmung des Teams vorhanden ist
- Personalentwicklung, die auf Lernen im (Führungs-)Team ausgerichtet ist, statt lediglich die individuelle Entwicklung voranzutreiben
- Abstützen der Personalführung im Team in Form von Team-Qualifikationsgesprächen (Mitarbeitendenbeurteilung im Team), der Verteilung der Führungsleistung auf mehrere Schultern (Shared Leadership, laterale Führung), Involvierung des Teams bei der Besetzung der Führungsposition bis hin zu einer demokratischen Wahl der Vorgesetzten
- Einzelnennungen zur Personalerhaltung sehen ein Monitoring der Teamdynamik als präventive Massnahme des Gesundheitsmanagements sowie eine bewusste Teamgestaltung als Möglichkeit zur Personalbindung.
- Honorierung von Teamleistung oder Teamzielen. Boniverteilung mittels Teamentcheid (letzteres lediglich Einzelnennung)
- Organisationsentwicklung durch ein gezieltes internes Relationship Management, mit dem die Zusammenarbeit verbessert werden soll

6.7.4.4 Weitere Tendenzen

Neben diesen Mustern, die in allen HR-Tätigkeitsfeldern oder mindestens einer Mehrheit derselben zu beobachten sind, finden sich auch weitere Tendenzen in jeweils 3-4 Tätigkeitsfeldern. Diese Entwicklungen zeigen eine stärkere Systemunterstützung des HRM (Digitalisierung), die vermehrte Verankerung von Aufgaben des HRM in der Führungsarbeit, die Erweiterung des Blickwinkels von Aktivitäten des HRM über die Grenzen der Unternehmung hinaus (z. B. innerhalb eines Kooperationsnetzwerks), eine stärkere Zukunftsorientierung im Sinne eines längerfristig vorausschauenden Charakters sowie eine höhere Strategie- und Business-Orientierung.

7. Handlungsempfehlungen zu drei ausgewählten HR-Praktiken

Im vorliegenden Abschnitt wird für eine Auswahl von besonders erfolgsrelevanten HR-Praktiken eine weitere Vertiefung vorgenommen. Dieser Konkretisierungsschritt verfolgt im Wesentlichen zwei Zielsetzungen:

In erster Linie geht es darum, konkrete Möglichkeiten und Ansätze zu beschreiben, mit denen diese Praktiken im unternehmerischen Alltag umgesetzt werden können. Damit sollen die Erkenntnisse der qualitativen Studie weiter vertieft und in Form von Handlungsempfehlungen für die Praxis anwendbar werden. Dieses Ziel folgt der Praxisorientierung dieser Arbeit.

Die zweite Zielsetzung ist eher aus wissenschaftlicher Sicht von Interesse. Durch eine zusätzliche Ausdifferenzierung von drei HR-Praktiken wird ein weiterer explorativer Ansatz verfolgt, den Detaillierungs- und Konkretisierungsgrad von HR-Praktiken zu erhöhen. Die daraus resultierenden Informationen können allenfalls dabei helfen, die Natur des Konstrukts einer HR-Praktik besser zu verstehen und zu der angetönten weiteren Strukturierung zu gelangen, die als theoretische Basis für empirisch-konfirmatorische Studien erforderlich sein dürfte.

7.1 Ausgewählte HR-Praktiken

Die Ergebnisse der qualitativen Forschung umfassen eine derart hohe Zahl von HR-Praktiken, dass eine weitere Vertiefung lediglich für eine Auswahl einiger weniger erfolgen kann. Diese erfolgt bewusst durch den Verfasser.

Ausgewählt wurden drei HR-Praktiken, bei denen aus zahlreichen Aussagen im Rahmen der Experteninterviews hervorgeht, dass diese einerseits sehr wichtig für den Unternehmenserfolg sind oder sein werden und bei denen Organisationen im Vergleich zu anderen HR-Praktiken noch über relativ wenig Wissen und Erfahrung verfügen.

Die **qualitative strategische Personalplanung** stellt jene HR-Praktik des HR-Tätigkeitsfeldes A „Personalplanung und –controlling“ dar, die den Experteninterviews folgend am ehesten an Bedeutung gewinnen wird. Gleichzeitig wurde von mehreren Gesprächspartnern betont, in diesem Thema seien zahlreiche Unternehmungen noch wenig fortgeschritten, gerade wenn es mit der weitgehend gut beherrschten quantitativen

Personalplanung verglichen wird. Die Vernetzung der qualitativen Personalplanung mit anderen HRM-Themen macht diese HR-Praktik zu einer anspruchsvollen Aufgabe, die eine weitere Vertiefung verdient.

Personalentwicklung ist jenes HR-Tätigkeitsfeld, welches als das für den Unternehmenserfolg entscheidendste aus der explorativen Studie hervorgegangen ist. Innerhalb der Personalentwicklung zeigt sich eine starke Verschiebung weg von klassischen Formaten wie Kursen/Seminaren hin zu mehr **Personalentwicklung on-the-job**. Diese wird bereits heute als die wichtigste HR-Praktik der Personalentwicklung betrachtet und gewinnt noch weiter an Bedeutung. Da dies naturgemäss primär bei Linie und Mitarbeitenden selber zu erfolgen hat, ist es besonders vielfältig und für Personalabteilungen anspruchsvoll, was die Weiterentwicklung des Themas betrifft.

Kulturentwicklung stellt die dritte und letzte HR-Praktik dar, die nachfolgend vertieft betrachtet wird. Die hohe Bedeutung des Themas zeigt sich an verschiedenen Stellen der Forschungsergebnisse. Im Tätigkeitsfeld J2 „Organisationsentwicklung“ resultiert Kulturentwicklung als meistgenannte Praktik, die aktuell eine hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg aufweist. Einzelne Voten gehen davon aus, dass die Bedeutung ausserdem noch weiter zunimmt. Werden daneben die Ergebnisse in weiteren HR-Tätigkeitsfeldern betrachtet, finden sich hierfür weitere deutliche Anzeichen: Die Überprüfung der Werte-/Kulturkompatibilität gehört zu den wichtigsten Praktiken einer erfolgreichen Personalgewinnung. In der Personalführung finden sich sehr stark von einer entsprechenden Kultur abhängige Praktiken wie Feedbackkultur, Shared Leadership, partizipative sowie wertschätzende Führung. Und schliesslich zeigt auch die im Thema des Personaleinsatzes deutlich werdende Flexibilisierung, dass mit organisatorischen Steuerungsmechanismen der Vielfalt wohl nur noch schwer beizukommen sein wird und kulturelle Normen und Werte für das erfolgreiche Funktionieren unabdingbar sind. All diese Aspekte motivieren den Verfasser dazu, auch in diesem Thema eine weitere Vertiefung vorzunehmen.

7.2 Methodisches Vorgehen

Die nachfolgend dargelegten Überlegungen stellen im Wesentlichen Gedanken und Sichtweise des Verfassers dar. Diese basieren ergänzend zu den im Rahmen des vorliegenden Dissertationsprojektes gewonnenen Erkenntnissen unter anderem auf seiner über 10-jährigen Tätigkeit als Unternehmensberater mit Fokus HRM und die in diesem Rahmen erfolgte Zusammenarbeit mit zahlreichen Schweizer Unternehmen und Organisationen.

Dieser persönliche Beitrag wurde zwecks Reduktion allfälliger individueller Verzerrungen oder Präferenzen über insgesamt vier Schritte hinweg bearbeitet.

In einem ersten Schritt wurden die im Rahmen der Experteninterviews erhaltenen Aussagen zu diesen drei HR-Praktiken erneut und detaillierter geprüft und nach konkreteren Aussagen durchsucht, als dass sie bei der Aggregation zu HR-Praktiken verwendet wurden. Dies hat vereinzelt Aspekte aufgebracht, die vom Autor selber möglicherweise nicht eingebracht oder weniger stark gewichtet worden wären.

Im zweiten Schritt wurden vom Autor die Handlungsempfehlungen formuliert und im Sinne einer Diskussionsgrundlage entworfen. Der Fokus der Entwicklung dieser Handlungsempfehlungen lag jeweils darauf, wie die HR-Praktik konkret umgesetzt werden kann, so dass die Wirkung auf den Unternehmenserfolg möglichst hoch ausfallen wird.

In einem dritten Schritt wurden anhand dieser Diskussionsgrundlage weitere vier Expertengespräche geführt, die im Sinne von Reflexionsgesprächen dazu dienten, die Ansätze des Verfassers zu den HR-Praktiken kritisch zu spiegeln und auf diese Weise weiterzuentwickeln. Die Gesprächspartner sind im Anhang 5 aufgeführt.

Die Handlungsempfehlungen wurden in einem abschliessenden vierten Schritt nochmals aufgrund der geführten Reflexionsgespräche überarbeitet. Das Ergebnis wird in den nachfolgenden Abschnitten 7.3 bis 7.5 dargestellt.

7.3 HR-Praktik 1: Qualitative strategische Personalplanung

Dieser Abschnitt präsentiert Handlungsempfehlungen zur erfolgswirksamen Umsetzung einer qualitativen strategischen Personalplanung. Die Handlungsempfehlungen bestehen aus Empfehlungen zu Grundsätzen sowie zum Vorgehen im Thema. Nachfolgende Abbildung zeigt sie im Überblick.

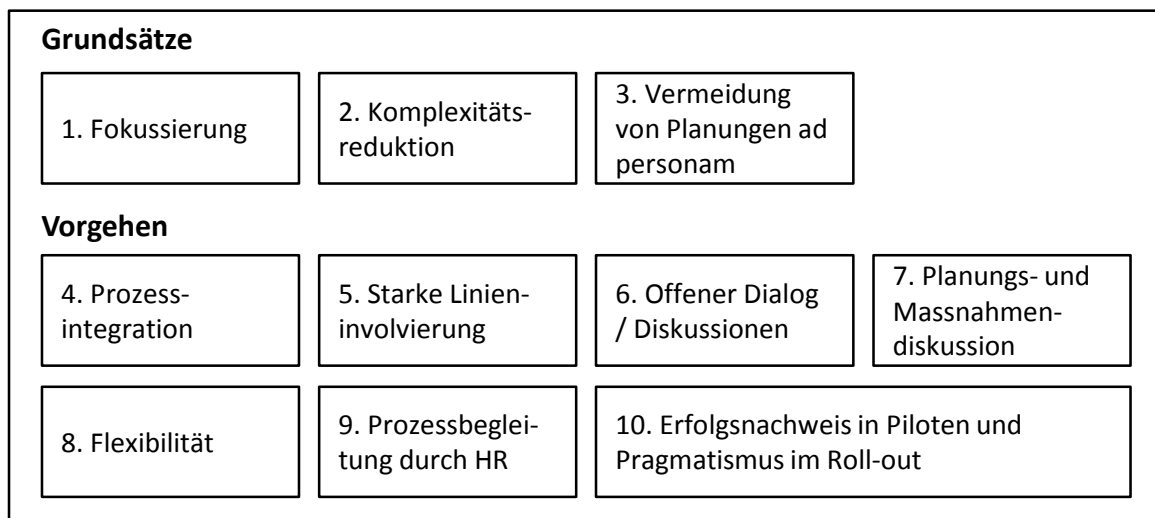


Abb. 13: Handlungsempfehlungen qualitative strategische Personalplanung

In den folgenden Abschnitten werden diese Handlungsempfehlungen im Einzelnen ausgeführt.

7.3.1 Fokussierung

Um den Umfang des Prozesses und damit den Aufwand in einem sinnvollen Mass zu halten, empfiehlt sich die Fokussierung auf eine Auswahl von Funktionen (od. ähnlichen Planungsgrössen wie z. B. Stellengruppen oder Stellen einer bestimmten Organisationseinheit). Dies kann z. B. unter Verwendung eines Schlüsselstellenkonzepts erfolgen. Allerdings sollte man sich hierbei bewusst sein, dass die Frage „Welche Stellen sind aus Unternehmenssicht Schlüsselstellen?“ nicht zwingend zur selben Antwort führt wie die Frage „Für welche Stellen ist sinnvollerweise eine qualitative Personalplanung vorzunehmen?“. Erstere beinhaltet eine starke Wertung, die zu Kontroversen und damit zu Zeit- und Energieverlust führen kann. Im Einzelfall kann es deshalb einfacher und zielgerichteter sein, auf eine formelle Definition der Stellen wie ein Schlüsselstellenkonzept zu verzichten und es im Gegenzug dem Ermessensspielraum der Linie zu überlassen, bei welchen Funktionen/Stellen eine vertiefte Diskussion der absehbaren Profilveränderungen angebracht ist.

Die Notwendigkeit einer Fokussierung stellt sich ausserdem bzgl. der als relevant qualifizierten Entwicklungen und Veränderungen; eine Beschränkung auf die wichtigsten hilft, sich nicht im Detail zu verlieren und das Wesentliche im Auge zu behalten.

Eine weitere Möglichkeit der Fokussierung bildet schliesslich die Betrachtung der Veränderungen. Während auch denkbar ist, sowohl die heutigen Ist-Profile als auch die in Zukunft benötigten Soll-Profile der betroffenen Mitarbeitendenpopulationen vollständig darzustellen und daraus die Differenzen zu ermitteln, ermöglicht eine direkte Fokussierung auf die Frage „Was sind die wesentlichen Veränderungen, die uns bevorstehen?“ ein deutlich schlankeres Vorgehen.

7.3.2 Komplexitätsreduktion

Die qualitative strategische Personalplanung gehört zu den komplexesten Aktivitäten im HRM. In Kombination mit einer quantitativen Personalplanung steigt die Komplexität noch weiter. Will man alle Ansprüche erfüllen, riskiert man einen Komplexitätsgrad, der zu einem ungünstigen Aufwand-/Nutzenverhältnis führen kann. Beim Thema der qualitativen Personalplanung gilt deshalb noch mehr als andernorts: Beschränkung auf das Wesentliche und Beachtung des Pareto-Prinzips.

Zur Komplexitätsreduktion können beispielsweise die folgenden Ansätze beitragen:

- Von den heute vorhandenen Informationen ausgehen und nicht überbordende zusätzliche Analysen initiieren.
- Bewusstes Hinnehmen eines nicht unwesentlichen Masses an Unsicherheit und Unschärfe bzgl. der vorhandenen Informationen sowie der Planungsgenauigkeit.
- Nicht den Anspruch haben, ein vollständiges Ziel-Profil zu definieren, sondern sich auf die wesentlichen Veränderungen/Entwicklungen beschränken.
- Den organisatorischen Scope eher pro Einheit setzen statt eines vollständigen bereichsübergreifenden Abgleichs.
- Pragmatismus.

Eine Vereinfachung kann insbesondere auch darin bestehen, den Planungsprozess als eine rollende Planung zu betrachten, bei welcher z. B. jährlich eine Verifikation/Aktualisierung stattfindet. Dies reduziert die Notwendigkeit, im Jahr 1 bereits eine perfekte Planung zu erarbeiten und ermöglicht es, dies als „aktuellen Stand des Irrtums“ oder als Arbeitshypothese zu akzeptieren.

7.3.3 Vermeidung von Planungen ad personam

Die qualitative strategische Personalplanung sollte sich mindestens in einer ersten Phase lösen von den heute vorhandenen Personen und deren effektiven Ist-Profilen. In einem ersten Schritt erfolgt die Diskussion der absehbaren Veränderungen möglichst konsequent unter Ausblendung der einzelnen Personen, damit nicht eine Planung ad personam erfolgt.

An der Prozessbegleitung (z. B. HR) liegt es, das Setting so zu wählen und dies auch in der Moderation so zu lenken, dass die Diskussionsteilnehmenden die nötige Distanz zur Ist-Situation gewinnen können. Die Distanz zu den heutigen Profilen heisst auch, dass es gedanklich darum geht, die Veränderungen vom heutigen Soll-Profil aus zu ermitteln (d. h. nicht vom heutigen Ist-Profil der Personen).

Förderlich für diese Distanz kann sein, wenn die Sicht von direkten Vorgesetzten hinterfragt wird von Personen, die etwas mehr Distanz zu diesen Personen haben (z. B. hierarchisch höher gestellte Personen oder Verantwortliche anderer organisatorischer Einheiten).

Ebenfalls hilfreich für diese Distanz ist, wenn der Ablauf der Diskussionen bei Strategie und Zukunftsbild ansetzt und nicht mit der heutigen Situation beginnt. Dem Gestalten der „Storyline“ kommt somit eine wichtige Bedeutung zu.

7.3.4 Prozessintegration

Nötig ist eine enge Anbindung des Prozesses in vorgelagerte strategische Prozesse sowie nachgelagerte personalwirtschaftliche Umsetzungsprozesse.

Vorgelagert schliesst die qualitative Personalplanung an die Strategie an (Unternehmens-, Bereichs- oder Funktionalstrategien). Aus diesem Zukunftsbild resp. dieser angestrebten Entwicklungsrichtung lässt sich ableiten, welche Mitarbeitenden (Skills/Kompetenzen) künftig benötigt werden.

Nachgelagert sollten operative HR-Prozesse (wie Personalentwicklung, Rekrutierung, interne Versetzungen) sowohl prozessual als auch inhaltlich auf das Ergebnis der Personalplanung ausgerichtet sein, um eine konsistente Umsetzung der Planung zu ermöglichen. Die Umsetzung kann sowohl nach dem Push-Prinzip erfolgen als auch nach dem Pull-Prinzip:

- Push: Aus der qualitativen Personalplanung erfolgt eine Massnahmen- und Umsetzungsplanung, die anschliessend entsprechende Aktivitäten anstösst.
- Pull: Die operativen HR-Prozesse sind so ausgestaltet, dass sie an klar definierten Punkten jeweils das Ergebnis der qualitativen Personalplanung aufzugreifen und zu verarbeiten haben.

7.3.5 Starke Linieninvolvierung

Zentral für die qualitative Personalplanung ist die von der Linie beabsichtigte mittel- bis längerfristige Entwicklung der Organisation (strategische Ausrichtung). Dabei ist es zweitrangig, ob diese Ausrichtung in expliziter Form dokumentiert und für andere zugänglich ist oder teilweise auch erst in den Köpfen der Verantwortlichen steckt.

In der Konsequenz ist es zentral, dass die inhaltliche Verantwortung sowie die eigentliche Diskussion der Profilveränderungen primär durch die Linienverantwortlichen übernommen werden, welche das Business und dessen Entwicklung prägen und kennen.

Die hierarchische Ebene, auf welcher die Diskussionen erfolgen, ist sehr gezielt festzulegen. Bei Führungskompetenzen und verhaltensorientierten Kompetenzen (wie z. B. Kundenorientierung, Verbindlichkeit, Veränderungsbereitschaft) sollten die wesentlichen Schwerpunkte vom Top Management gesetzt werden. Auf nachgelagerten Ebenen kann noch eine Diskussion erfolgen, wie diese Schwerpunkte im spezifischen Kontext der Einheit zu konkretisieren sind. Bei Fachkompetenzen, die je nach Funktion und Einheit sehr unterschiedlich sein können, ist die Diskussion eher auf jene hierarchische Ebene zu delegieren, welche über die nötigen Detailkenntnisse verfügt.

7.3.6 Offener Dialog / Diskussionen

Die qualitative Personalplanung sollte keine Schreibtisch- oder Einzelarbeit sein, sondern durch offene Diskussionen entwickelt werden. Die Diskussionsteilnehmenden tauschen sich aus, reichern ihre Sichtweisen gegenseitig an und entwickeln so ein gemeinsames Verständnis des Zukunftsbildes sowie des Wegs dahin. Ein solcher Rahmen kann beispielsweise durch ein geeignetes Workshop-Setting erreicht werden.

Dem Austausch sollte insbesondere auch deshalb ausreichend Raum gegeben werden, da nicht vorausgesetzt werden kann, dass bereits ein gemeinsames Verständnis

zu den wesentlichen absehbaren oder gewollten Entwicklungen sowie deren konkreten Auswirkungen auf die Mitarbeitendenprofile vorhanden ist. Dies impliziert, dass die qualitative strategische Personalplanung nicht nur durch die hierarchisch höchste Person (z. B. CEO, Bereichs- oder Abteilungsleiter) vorgenommen wird, sondern dass diese Person im offenen Dialog mit seiner/ihrer Führungscrew zum Planungsergebnis gelangt.

Je nach Organisation kann es hilfreich sein, wenn gezielt einzelne Stabs- oder Supportfunktionen sich an der Diskussion beteiligen oder Inputs/Vorschläge präsentieren. Strategieabteilungen, Unternehmensentwicklung oder vergleichbare Funktionen können hierfür geeignet sein.

7.3.7 Planungs- und nachgelagerte Massnahmendiskussion

Die qualitative strategische Personalplanung sollte nicht mit einer Planung der sich verändernden Profile abschliessen, sondern überleiten in eine Diskussion jener Massnahmen, die für die erfolgreiche Bewältigung der identifizierten Profilveränderungen nötig sind.

Es empfiehlt sich auch in einer schlanken Prozessvariante eine Trennung zwischen einem Planungsworkshop (zur Diskussion der absehbaren Profilveränderungen) und einem Massnahmenworkshop, in dem aufgrund des Ergebnisses des ersten Workshops Massnahmen abgeleitet werden.

Beide Diskussionen gleichzeitig zu führen empfiehlt sich nicht, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Diskussion sich sehr rasch auf bestimmte Massnahmen fokussiert und zu diesem Zeitpunkt das gemeinsame Verständnis zu den anstehenden Veränderungen und deren Bedeutung noch zu wenig ausgereift ist.

7.3.8 Flexibilität

Unterschiedliche Geschäftsbereiche/Unternehmenseinheiten haben häufig auch unterschiedliche Situationen und Bedürfnisse hinsichtlich der qualitativen Personalplanung. Obwohl eine gewisse Einheitlichkeit und Gemeinsamkeit innerhalb der Unternehmung wünschenswert ist, sollte dennoch eine ausreichende Flexibilität im Sinne einer Modularität für beteiligte Unternehmensbereiche / Organisationseinheiten zugelassen werden.

Die Flexibilität kann beispielsweise bei folgenden Aspekten zum Tragen kommen:

- Auswahl der zu diskutierenden Profile / Funktionen: Alle oder lediglich eine Auswahl.
- Zeitlicher Planungshorizont: Dieser sollte zum Zeithorizont der Geschäftsplanung passen, der dem Horizont der Unternehmensstrategie entsprechen sollte, je nach Geschäftsbereich u. U. aber davon abweicht.
- Beizug von Diskussionsteilnehmenden: Je nach verantwortlicher Führungskraft und Führungskultur kann von Seiten der Linie der Teilnehmerkreis enger oder weiter gefasst werden.
- Zeitbedarf der Workshops / Diskussionen: Die Diskussionen können mehr oder weniger Zeit in Anspruch nehmen, je nach Komplexität und Kontroverse.
- Form der Diskussionsgrundlagen: Die Inputs, welche zur Diskussion eingebracht werden, sollten möglichst formfrei ausgestaltet werden können. So ist es zwar möglich, aber vielerorts nicht der Fall, dass jede Organisationseinheit über eine einheitlich dargestellte und auch inhaltlich ähnlich aufgebaute Strategie (o. Ä.) verfügt.
- Bereichsspezifische Veränderungen: Wo bereits eine unternehmensweite Funktionslandschaft vorhanden ist, sollte es möglich sein, auch bereichsspezifische Veränderungen an diesen (ggf. bereichsübergreifenden) Funktionen zu diskutieren.
- Vorhandene Systematiken: Instrumente/Systematiken wie z. B: eine Funktionsarchitektur, ein Skills Management, ein Kompetenzmanagement oder auch ein Schlüsselstellenkonzept sollten wo nützlich als Hilfsmittel und Orientierungspunkt betrachtet werden, nicht aber als Restriktion.

7.3.9 Prozessbegleitung durch HR

Gestaltung, Koordination und Moderation des Prozesses können durch HR übernommen werden. Dies stellt einerseits die Qualität des Prozesses sicher und trägt daneben zur Entlastung der Linie bei, die sich auf die Inhalte konzentrieren kann. Die Prozessbegleitung durch HR ermöglicht auch, die Rolle eines „Challengers“ einzunehmen, die Diskussionen und dessen Ergebnisse kritisch zu betrachten und in Frage zu stellen, wo allenfalls Qualität oder Klarheit noch unzureichend sind.

HR hat als Prozessgestalter auch den Auftrag, den Ablauf den Bedürfnissen und der Situation der jeweiligen Einheit anzupassen (vgl. Aspekt Flexibilität im Abschnitt 7.3.8).

HR kann punktuell aber auch durchaus gewisse Inhalte beisteuern. Z. B. können Informationen zu HR-Trends, interner Unternehmensdemographie oder zur Arbeitsmarktsituation durch HR aufbereitet und in die Diskussion eingebracht werden.

Letztlich sollte HR jedoch nicht nur den Prozess koordinieren und vorantreiben, sondern auch als aktiver Zuhörer teilnehmen. Dies versetzt HR in die Lage, die Linie anschliessend aufgrund der Planung wirksam mit operativen personalwirtschaftlichen Massnahmen zu unterstützen (vgl. Aspekt Prozessintegration im Abschnitt 7.3.4).

7.3.10 Erfolgsnachweis in Piloten und Pragmatismus im Roll-out

Die Neueinführung einer qualitativen strategischen Personalplanung kann mit sehr viel Unsicherheiten, Bedenken und Widerständen konfrontiert sein. Für Organisationen, für welche die qualitative Personalplanung ein neues Thema ist, eignet sich deshalb die Durchführung eines Pilots in einer oder einigen wenigen Organisationseinheiten, um so den Tatbeweis zu erbringen, dass Prozess und Planung funktionieren und einen wesentlichen Mehrwert schaffen.

Wo ein Roll-out auf Widerstände trifft, kann es hilfreich sein, in einer Anfangsphase auf eine erzwungene flächendeckende Anwendung zu verzichten und nur jene Organisationseinheiten und Führungskräfte damit arbeiten zu lassen, die dem Thema offen gegenüberstehen.

Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn sich die Prozesse eingespielt haben und deren Wirkung nachweisbar wird, kann es auch in jenen Bereichen verordnet werden, wo die Führungskräfte dem Thema anfänglich ablehnend gegenüberstanden.

7.4 HR-Praktik 2: Personalentwicklung on-the-job

Vorbemerkung: Personalentwicklung (PE) on-the-job wird als Alternative und Gegenpol zu PE off-the-job verstanden. Letztere sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die Entwicklungsmaßnahmen ausserhalb des Arbeitsalltages statt findet. So ist beispielsweise bei Massnahmen der klassischen Aus- und Weiterbildung in Form von Kursen, Seminaren o. Ä. Auf eine weitergehende Differenzierung (z. B. mittels dem ebenfalls oft verwendeten Begriff „near-the-job“) wird verzichtet. Die nachfolgenden Beschreibungen gehen davon aus, dass es keine absolute Trennung zwischen on-the-job und off-the-job gibt, sondern Massnahmen mehr oder weniger nahe am Arbeitsalltag sein können.

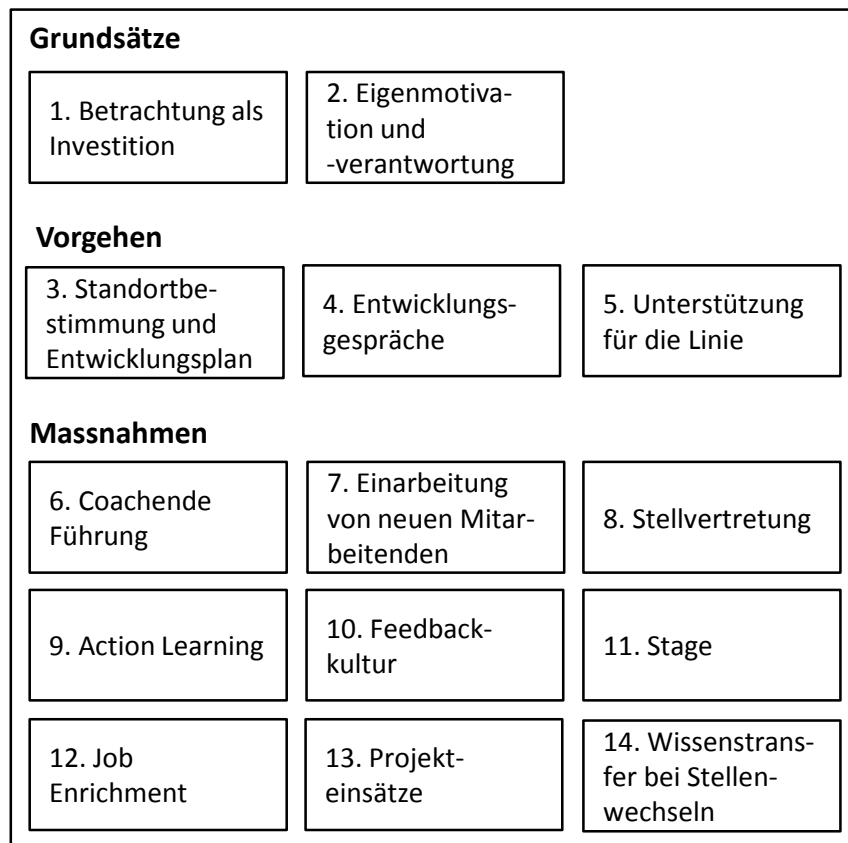


Abb. 14: Handlungsempfehlungen PE on-the-job

Die präsentierten Handlungsempfehlungen gliedern sich wie in obiger Abbildung aufgeführt in Grundsätze, Vorgehensvorschläge sowie konkrete Entwicklungsmaßnahmen.

7.4.1 Betrachtung als Investition

Ob es gelingt, im Arbeitsalltag ausreichend Raum zu schaffen für eine wirksame PE on-the-job, hängt unter anderem vom Stellenwert ab, den die verantwortlichen Führungskräfte diesem Thema beimessen. Die direkten Vorgesetzten sollten sich verantwortlich fühlen für die Entwicklung der Mitarbeitenden und deshalb (auch) zulassen oder sogar einfordern, dass PE on-the-job Zeit, Energie und damit auch direkt oder indirekt finanzielle Mittel kosten. Als Unternehmung sollten diese Aufwände somit als Investition betrachtet und behandelt werden, die mittel- bis längerfristig auch den entsprechenden „Return on Investment“ mit sich bringen.

Ein hilfreicher Gedanke, mit dem man Entscheidungsträger von on-the-job Massnahmen überzeugen kann, ist der folgende: Bei off-the-job Massnahmen wie Kursen, Seminaren u. Ä. sind die Teilnehmenden während dieser Zeit für den Betrieb nicht produktiv tätig. Bei on-the-job Aktivitäten hingegen sind die Mitarbeitenden – wenn auch allenfalls reduziert – immer noch für Ihre eigentliche Arbeit tätig und somit produktiv.

7.4.2 Eigenmotivation und -verantwortung

Eine hohe Eigenmotivation stellt eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche PE on-the-job dar. Der/die Mitarbeitende sollte motiviert und bereit dazu sein, Zeit und Energie in seine/ihre eigene Entwicklung zu investieren. Dies gilt grundsätzlich bei allen Entwicklungsmassnahmen und somit auch bei berufsbegleitenden off-the-job Aktivitäten, die eine entsprechende Doppelbelastung mit sich bringen.

PE on-the-job setzt aber teilweise eine noch höhere Eigenmotivation voraus, da es typischerweise kein strukturiertes Programm ist, an dem man als passiver Zuhörer oder Konsument teilnehmen kann, sondern es weitgehend von der Person selber abhängt, inwiefern sie on-the-job Lern- und Entwicklungsgelegenheiten aufgreift und aktiv nutzt. PE on-the-job erfordert somit Bereitschaft und Beharrlichkeit, sich immer wieder im Arbeitsalltag die nötigen Zeitfenster zu schaffen.

7.4.3 Standortbestimmung und Entwicklungsplan

On-the-job Entwicklungsmassnahmen sollten – wie alle Entwicklungsmassnahmen – an klaren Entwicklungszielen ausgerichtet sein. Von Zeit zu Zeit sollte deshalb eine umfassende Standortbestimmung erfolgen, beispielsweise zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden. Dabei werden der Stand seiner/ihrer Entwicklung sowie mögliche Schwerpunkte für die künftige Entwicklung diskutiert. Die Standortbestimmung basiert auf einem Vergleich des heutigen Mitarbeitendenprofils mit dem Anforderungsprofil der bestehenden sowie möglicher künftiger Funktionen.

Dies kann zwar auch im Rahmen eines Mitarbeitendengesprächs erfolgen, sollte aber besser davon losgelöst und im Rahmen eines separaten Entwicklungsgesprächs besprochen werden. Der wesentliche Unterschied ist, dass im Rahmen eines u. U. mit vielen verschiedenen Themen beladenen MAG die Entwicklung typischerweise eher mit einem Fokus auf den aktuellen Job besprochen wird, bei einem Entwicklungsgespräch der Horizont hingegen erweitert werden kann und die Diskussion auch Schritte über die aktuelle Stelle hinaus umfassen kann. Denkbar ist eine Begleitung dieses Entwicklungsgesprächs durch eine weitere Person, wie z. B. durch den/die nächsthöhere/n Vorgesetzte/n oder eine HR-Fachperson.

Teil einer solchen Diskussion sollten auch die längerfristigen Entwicklungsziele und -wünsche der Mitarbeitenden sein sowie mögliche Entwicklungsperspektiven. Dies hilft bei der Priorisierung jener Aspekte, auf welche die PE on-the-job in der nächsten Zeit fokussieren soll.

Eine alternative Form der Standortbestimmung, die auch ergänzend eingesetzt werden kann, bietet die Durchführung eines Entwicklungsassessments. Dies ist zwar mit einem deutlich höheren Aufwand verbunden, liefert aber auch fundiertere Ergebnisse als die rein subjektive Einschätzung der vorgesetzten Person.

Im Ergebnis kann ein u. U. mehrjähriger Entwicklungsplan festgehalten werden, in welchem die wesentlichen Stossrichtungen und erste Massnahmen vereinbart werden.

7.4.4 Entwicklungsgespräche („Entwicklungs-Bilas“)

Eine vereinfachte Form von systematischen Entwicklungsgesprächen besteht aus regelmässigen Kurzgesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden (z. B. 4-6 mal jährlich jeweils 15-30 Minuten). In diesen Gesprächen können Erfahrungen besprochen, Selbstreflexion ausgelöst und dadurch Entwicklungsschritte gefördert werden.

Entscheidend für diese Kurzgespräche ist, dass ausschliesslich auf die Entwicklung fokussiert wird (im Sinne von Erfahrungen und Learnings) und aktuelle operative Fragen zu Arbeiten oder Projekten entweder gänzlich ausgeblendet oder aber aus einer Entwicklungsperspektive heraus beleuchtet werden.

Eine mögliche Strukturierung dieser Gespräche ist die folgende:

- Rückblick auf besondere Erfahrungen und Herausforderungen im Arbeitsalltag
- Diskussion der Erkenntnisse, die aus diesen Situationen gewonnen werden können
- Ausblick auf anstehende Herausforderungen oder anderweitige Gelegenheiten, bei denen Lerneffekte erzielt werden können

Der letzte Teil dieses Gesprächs kann auch dazu führen, dass gezielt für die betreffende Person Situationen geschaffen werden resp. sich die Person gezielt in Situationen hineinbegibt, die für sie als besonders lehrreich erachtet werden.

7.4.5 Unterstützung für die Linie

Obwohl sich PE on-the-job naturgemäss primär zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Rahmen der alltäglichen Arbeit abspielt, wäre es falsch, sie diesem Thema alleine zu überlassen. Oft sind sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende zu wenig vertraut mit den Möglichkeiten, welche PE on-the-job bietet. Aus diesem Grunde ist eine Beratung/Unterstützung der Linie durch entsprechende Spezialisten erforderlich (z. B. HR oder andere Führungssupportfunktionen).

HR-seitig entspricht dies der klassischen Rolle des HR Business Partners, wobei auch Entwicklungsspezialisten bei vertieften Fragen zum Einsatz kommen können, wie z. B. wenn ein mehrjähriger Entwicklungsplan erstellt wird.

7.4.6 Coachende Führung

Eine coachende Führung stellt eine wichtige Voraussetzung für zahlreiche Elemente der PE on-the-job dar. Darunter wird eine Begleitung des Mitarbeitenden durch den Vorgesetzten verstanden, die auf Gesprächen basiert und Selbstreflexion und Entwicklung fördert.

Nötig dafür sind ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem sowie eine gegenseitige Offenheit. Der Mitarbeitende muss seine Schwächen gegenüber dem Vorgesetzten offen legen dürfen, ohne dass ihm dies bei einer anderen Gelegenheit zum Nachteil gereichen würde.

Um der coachenden Führung Glaubwürdigkeit zu verschaffen, sollte eine Führungskraft zum Ausdruck bringen können, dass sie ein genuines Interesse an der Entwicklung des Mitarbeitenden hat – unter Umständen auch über den Kontext der aktuellen Stelle hinaus.

Coaching ist nicht das Weitergeben von Wissen oder das Erteilen von Lektionen, sondern eher das Stellen kluger Fragen, das Aufdecken und Bewusstmachen von Verhaltensmustern und damit das Ermöglichen, dass die gecoachte Person sich selber reflektiert, ihre eigenen Schlüsse zieht, neue Erfahrungen sammelt und Entwicklungen realisiert.

Es erfolgt ein offener Austausch zu den Stärken/Schwächen der Person sowie zu den Anforderungen der aktuellen Stelle (sofern noch nicht ausreichend erfüllt) oder allenfalls künftiger (anspruchsvollerer) Tätigkeiten.

Coachende Führung sollte eng eingebettet sein im Arbeitsalltag und sich auf konkrete Arbeitseinsätze des Mitarbeitenden beziehen. Typische Arbeitssituationen, die Gelegenheit für eine coachende Führung bieten, sind:

- wenn ein Fehler auftritt (Reflexion, wie man ihn künftig vermeiden kann),
- wenn etwas besonders gut gelingt (Reflexion, wie man dies wiederholen kann),
- wenn dem Mitarbeitenden besonders herausfordernde Aufgaben oder Situationen bevorstehen,
- wenn beim Mitarbeitenden bestimmte Verhaltensweisen verändert werden sollen, die eng mit seiner Persönlichkeit verbunden sind.

7.4.7 Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden

Die Personalentwicklung on-the-job beginnt mit der Übernahme einer neuen Tätigkeit und damit mit der Einführung resp. dem Sich-Einarbeiten in die neuen Aufgaben.

Ein systematisches Einführungsprogramm, klare Zuständigkeiten für die Begleitung der Person in den ersten Tagen und Wochen sowie ein rasches Kennenlernen der wichtigsten Partner/Personen im Arbeitsumfeld sind hierbei wichtige Elemente.

Dies ist nicht nur für eine wirksame Entwicklung wichtig, sondern hilft auch bei der Vermeidung von Frühfluktuation.

7.4.8 Stellvertretung

Die Übernahme einer Stellvertretungsfunktion ist eine klassische on-the-job-Massnahme, die sowohl für Führungsfunktionen als auch für Fach- und Projektleitungsstellen geeignet ist. Als entscheidender Erfolgsfaktor kann vermerkt werden, dass der Stelleninhaber den Stellvertreter nicht nur als „Lückenbüsser“ verwendet, um Abwesenheiten zu überbrücken, sondern ihn teilweise auch ganz gezielt dann einsetzt, wenn der Stelleninhaber eigentlich selber auch anwesend/verfügbar wäre. Auf diese Weise können dem/der Stellvertreter/in Erfahrungen und Lerngelegenheiten ermöglicht werden.

Eine Stellvertretung ist möglichst umfassend, d. h. nicht nur für den unwichtigeren Teil der Aufgaben. Konkret sollte z. B. bei Ferienabwesenheiten des Stelleninhabers der Stellvertreter möglichst alle anfallenden Geschäftsfälle bearbeiten können. Der Stelleninhaber sollte während dieser Zeit nicht für die wichtigen Sachen doch noch erreichbar sein und diese selber bearbeiten, da damit wertvolle Erfahrungen verunmöglicht werden.

Stellvertretungen können auch gezielt zur Sitzungsleitung oder Workshopmoderation genutzt werden. Dem Stelleninhaber ermöglicht dies, sich voll auf die Inhalte konzentrieren und an der Diskussion beteiligen zu können.

Erwähnenswert ist schliesslich, dass Stellvertretung eine derjenigen Entwicklungsmassnahmen darstellt, die sich besonders auch für langjährige und erfahrene Mitarbeitende eignet.

7.4.9 Action Learning

Beim Ansatz des Action Learning handelt es sich um einen systematischen sich über mehrere Wochen oder Monate hinziehenden Prozess zum Schaffen von Lern-/Erfahrungsmöglichkeiten anhand einer konkreten Problem- und Aufgabenstellung. Vor allem im Bereich der Führungsentwicklung kann dies eine sehr wirksame Massnahme darstellen.

Der Fokus liegt auf dem Lernen im Team, es handelt sich also nicht um Einzelaufgaben. Die zu bearbeitenden Aufgaben gehen über das bisherige Aufgabenspektrum der Teilnehmenden hinaus (Gemeinsamkeit zum Ansatz des Job Enrichment). Beispiel: Eine Aufgabe, die eigentlich einer Geschäftsleitung vorbehalten wäre, wie die Entwicklung einer neuen Geschäftsstrategie, wird einer Gruppe von Nachwuchsführungskräften der zweiten/dritten Hierarchiestufe übertragen.

Neben dem Bearbeiten der eigentlichen Aufgabe gibt es Methoden und Zeitfenster, die bewusst zur Reflexion des Prozesses und zur lehrreichen und entwicklungsfördernden Verarbeitung der gemachten Erfahrung genutzt werden. Ein Erfolgsfaktor in diesem Prozess ist die Begleitung des Teams durch eine qualifizierte und mit der Methodik vertraute Person, sei dies eine HR-Fachperson, ein interner oder externer Coach oder aber eine Führungskraft höherer Seniorität.

Um einen dem Lernen förderlichen Rahmen zu schaffen, ist es ausserdem von Bedeutung, dass es sich bei dieser Massnahme nicht um ein verstecktes Assessment handelt, welches Gewinner und Verlierer produziert.

7.4.10 Feedbackkultur

Eine echte Feedbackkultur beginnt mit einem gemeinsamen Verständnis dafür, was unter dem Begriff „Feedback“ verstanden wird. Feedback ist eine Rückmeldung zum Verhalten einer Person, die sich auf die Wahrnehmung des Feedbackgebers stützt und welche beim Empfänger eine Selbstreflexion und eine Entwicklung ermöglichen soll.

In der Alltagssprache werden immer wieder simple Rückmeldungen auf einer fachlichen Ebene als Feedback bezeichnet; im Stile von „Könntest du mir noch Feedback zu diesem Papier geben?“. Dies kann zwar auch eine wertvolle Rückmeldung sein und im Einzelfall Lerngelegenheiten bieten, hat aber mit einem Feedback im eigentlichen

Sinn nur bedingt zu tun. Ebenso wenig handelt es sich bei steuernden Eingriffen einer Führungskraft wie Korrekturen oder Entscheide um ein Feedback.

Feedback sollte in einem geeigneten Rahmen (zeitlich, örtlich) gegeben werden und explizit als solches deklariert sein. Es sollte nur gegeben werden, wenn der Empfänger dazu bereit ist und sich in einer Verfassung befindet, sich auf diese Rückmeldung einzulassen.

Ein gut formuliertes Feedback ist zeitnah und bezieht sich auf eine konkrete Situation des Arbeitsalltags. Es kann beispielsweise so aufgebaut sein, dass

- zuerst wertefrei eine Beobachtung hinsichtlich des Verhaltens des Feedbackempfängers geschildert wird,
- danach die Auswirkungen/Konsequenzen aufgezeigt und die Interpretation des Beobachteten geschildert werden sowie
- schliesslich ein Vorschlag oder Wunsch für die Zukunft geäussert wird, wie sich der Feedbackempfänger in einer ähnlichen Situation künftig anders verhalten könnte (im Falle eines kritischen Feedbacks). Bei einem positiven Feedback kann der Abschluss aus einem Dank bestehen und einer Ermutigung, das beobachtete Verhalten auch künftig zu wiederholen.

7.4.11 Stage

Lerneffekte sind bis zu einem gewissen Grad umso grösser, je weniger vertraut eine Person bereits mit den entsprechenden Aufgaben/Tätigkeiten ist. Ein Stage in einer anderen Funktion oder in einem anderen Bereich bietet deshalb die Möglichkeit, durch ein neues Umfeld Entwicklungseffekte zu erzielen, die auf der angestammten Stelle nur schwer möglich sind.

Je nach Ausgestaltung erinnert ein Stage an Job Rotation. Dies ist dann der Fall, wenn durch die komplette Übernahme einer anderen Stelle für eine befristete Zeit (typischerweise mehrere Monate) ein vollständiger Stellenwechsel stattfindet. Wo dies nicht möglich oder nicht erwünscht ist, kann durch die punktuelle Übernahme von in sich abgeschlossenen Aufgaben einer anderen Funktion ein teilweiser Stage realisiert werden. Da dies einfacher realisierbar ist und man seine Stammfunktion nicht komplett verlässt, hat diese Massnahme u. U. ein besseres Kosten-/Nutzen-Verhältnis.

Gelegenheiten für Stages bieten sich insbesondere, wenn eine temporäre Vakanz entsteht. Sabbaticals, Elternurlaube oder die Vakanz vor einer Neurekrutierung eröffnen beispielsweise die Möglichkeit, dass jemand aus einem anderen Bereich die entstehende Lücke für einen Stage nutzt.

Besonders wirksam kann ein Stage sein, wenn man mit einem klaren Fokus, d. h. mit einer spezifischen Fragestellung den Stage besucht und z. B. den Auftrag hat, nach der Lösung für diese Frage zu suchen. Diese Fragestellung kann auch ein konkretes Entwicklungsziel sein, das man erreichen will.

Wesentlich ist, ob während sowie im Anschluss an den Stage Zeit besteht für die Reflexion der gemachten Erfahrungen. Bei Abschluss kann beispielsweise ein Projektbericht verfasst werden, in dem die zentralen Erkenntnisse reflektiert werden. Auch dem Transfer dieser Erkenntnisse in die Stammfunktion sollte nach der Rückkehr ein besonderes Augenmerk geschenkt werden.

7.4.12 Job Enrichment

Einen ähnlichen Effekt wie bei einem Stage generiert ein Job Enrichment: Übertragung von Aufgaben, die ein höheres Anspruchsniveau haben als die bis anhin zum Job gehörenden Aufgaben. Auch hier sind wiederum die Reflexion und die Verarbeitung der gemachten Erfahrungen von wesentlicher Bedeutung.

Charakteristisch für ein wirksames Job Enrichment ist, dass die Person gezwungen wird, aus ihrer Komfortzone herauszukommen, umgekehrt aber noch nicht in eine Überforderungssituation hineinkommt. Es ist somit jeweils eine Frage des richtigen Masses, wofür es aber kein Standardrezept gibt.

7.4.13 Projekteinsätze

Bei dieser Massnahme geht es darum, Mitarbeitende gezielt in Projekten einsetzen, in denen sie wertvolle Erfahrungen machen können.

Dies setzt voraus, dass Projektauftraggeber und Projektleitung auch bereit dazu sind, ein rein aus Projektsicht optimiertes Staffing zu Gunsten von Entwicklungsgelegenheiten für Mitarbeitende anzupassen.

7.4.14 Wissenstransfer bei Stellenwechseln

Bei personellen Wechseln besteht jeweils eine gewisse Gefahr, dass mit dem Weggang des Stelleninhabers auch wertvolles implizites Wissen verloren geht. Dieses so gut als möglich auf den Nachfolger zu übertragen bedeutet, dass vom Stelleninhaber mitunter mühsam erlangte Erkenntnisse und Erfahrungen auf den/die Nachfolger/in weitergegeben werden können. Auf diese Weise ist es möglich, dass mehrere Massnahmen von denselben im Arbeitsalltag erlangten Learnings profitieren können und nicht jede Person dieselben Erfahrungen (und Fehler) selber nochmals durchlaufen muss.

Eine Methodik, dank der eine Übersicht über die relevanten Tätigkeits- oder Wissensgebiete einer Funktion und/oder Stelle erstellt werden kann, stellen Wissenslandkarten dar. Darauf können beispielsweise anhand der wichtigsten Aufgabengebiete einer Stelle die wesentlichen Tätigkeiten, Wissensgebiete und Stakeholder vermerkt werden.

Wichtiger noch als die in den Wissenslandkarten explizit niedergeschriebenen Informationen ist das teilweise informelle oder auch vertrauliche Hintergrundwissen, welches mündlich weitergegeben werden kann. Die Wissenslandkarte fördert diesen verbalen Wissenstransfer, da sie einen gemeinsamen Orientierungsrahmen und eine Diskussionsgrundlage schafft.

Wo die Möglichkeit für sich überlappende Anstellungen zwischen bisherigem/r Stelleninhaber/in und neuer Person gegeben ist, bietet die Anwendung der Methodik der Wissenslandkarte zu Beginn der Überlappung ein wertvolles Instrument, um den anschliessenden Wissenstransfer zwischen den beiden Personen gezielt und innerhalb einer klaren Struktur vorzunehmen.

7.5 HR-Praktik 3: Kulturentwicklung

Zur dritten für die Vertiefung ausgewählten HR-Praktik präsentiert dieser Abschnitt Empfehlungen, wie Kulturentwicklung so betrieben werden kann, dass ein Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werden kann. Auch hier finden sich Empfehlungen sowohl zu möglichen Grundsätzen als auch zu Vorgehensweisen und konkreten Massnahmen. Wiederum stellt die einleitende Übersicht die Empfehlungen überblicksartig dar, bevor sie anschliessend im Detail beschrieben werden.

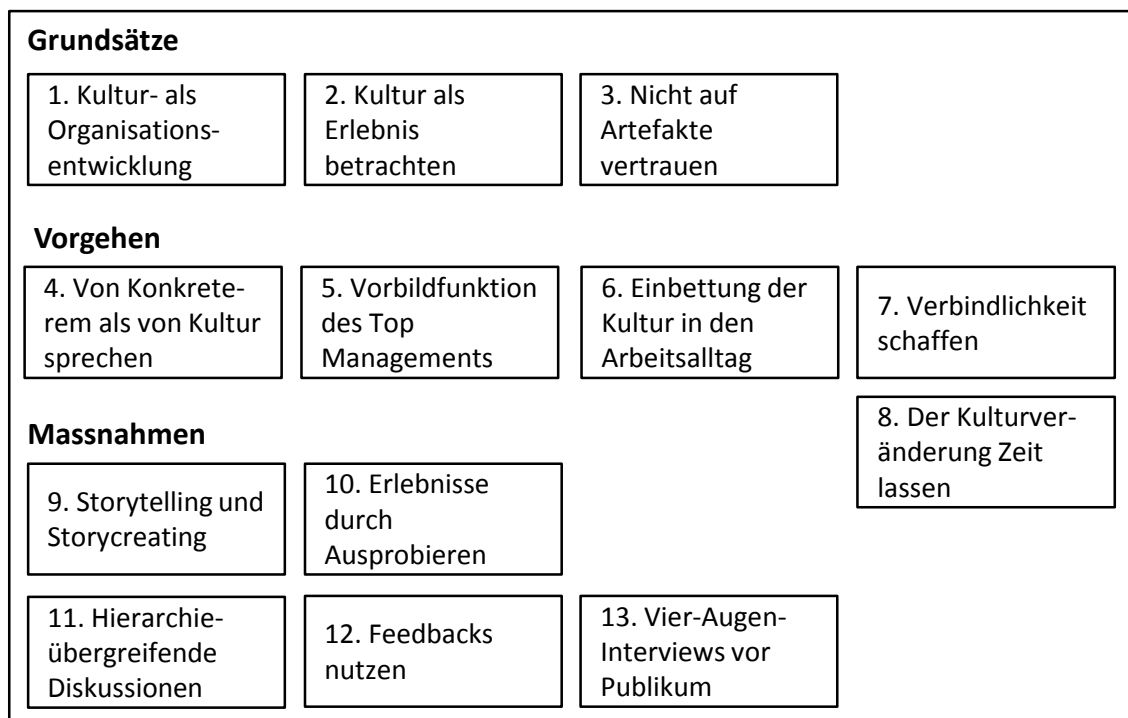


Abb. 15: Handlungsempfehlungen Kulturentwicklung

7.5.1 Kulturentwicklung als Organisationsentwicklung

Kulturentwicklung ist nicht ein Ziel an sich, sondern es ist Mittel zu einem übergeordneten Zweck. Bei isolierten Kulturentwicklungsinitiativen ist die Gefahr gross, dass dem Thema nicht die nötige Aufmerksamkeit über einen ausreichend langen Zeithorizont geschenkt wird. Ist die Kulturentwicklung aber als Begleit- oder Umsetzungs-massnahme einer übergeordneten Organisationsentwicklungs-Initiative positioniert, steigt deren sichtbarer Nutzen.

Als Beispiel kann eine „Initiative zur Reduktion der Zahl gescheiterter Projekte“ herangezogen werden. Als Begleitmassnahme einer solchen Initiative (deren Notwendigkeit u. U. aufgrund sehr kostspieliger Projektstopps ersichtlich wird) könnten kulturelle

Werte wie „Kritikfähigkeit“ oder „Verbindlichkeit“ im Projektalltag gefördert resp. verankert werden. Ein zweites Beispiel wird zur Veranschaulichung genannt: eine Organisation legt in ihrer Strategie einen starken Wert auf Innovationen. Der entsprechende Wert oder Grundsatz, dem jede/r Einzelne nachlebt, sollte somit „innovativ“ sein. Wie sich innovatives Verhalten im Arbeitsalltag eines jeden und einer jeden äussert, ist schliesslich die Ausprägung der Kultur.

7.5.2 Kultur als Erlebnis betrachten

Die Kultur einer Organisation ist die Summe aller tatsächlichen, wahrgenommenen oder dem Erzählen nach gehörten Erlebnisse. Die Summe dieser Erfahrungen bildet die Unternehmenskultur. Will man die Kultur einer Organisation weiterentwickeln, sollte der Fokus daher auf dem Schaffen neuer Erfahrungen und neuer Erlebnisse liegen. Dieses Verständnis zu verankern, dass Kultur damit verbunden ist, was man erlebt oder als vergangene Erlebnisse erzählt, führt zu einem gemeinsamen Verständnis darüber, woran man gemeinsam arbeiten möchte.

Wenn einem gesagt wird, dass Kundenorientierung zu mehr Unternehmenserfolg führt, kann man dies zwar kognitiv verarbeiten und sich damit einverstanden erklären (oder eine andere Meinung vertreten). Zu erleben, dass man mit einer ganz konkreten Verhaltensweise am Ende eines Gesprächs von einem Kunden ein Lob ausgesprochen erhält, erzielt eine viel stärkere und nachhaltigere Wirkung. Solche Erlebnisse sind es, welche die Unternehmenskultur tatsächlich prägen.

7.5.3 Nicht auf die Wirkung von Artefakten vertrauen

Artefakte (Dokumente wie Leitbilder, Führungsgrundsätze, Charta, Unternehmenswerte usw.) sind nötig. Ganz darauf verzichten kann man nicht, da gewisse Kerninhalte in schriftlicher Form gesichert und damit beispielsweise auch neuen Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden sollten.

Artefakte erzielen aber i. d. R. nur eine begrenzte Wirkung. Durch das Verfassen, Genehmigen und Kommunizieren solcher verschriftlichten Kulturelemente lässt sich noch keine Kulturveränderung erreichen.

Die Artefakte sind im besten Fall ein Hilfsmittel, um Diskussionen zu kulturellen Aspekten anzustossen. Dabei sollte der Grundsatz gelten: Lieber Diskussionen ohne formalisierte Artefakte als Artefakte ohne einen aktiven Austausch dazu.

7.5.4 Von Konkreterem als von Kultur sprechen

Begriffe wie „Kulturentwicklung“, „Kulturveränderung“ oder „Kulturwandel“ klingen zwar positiv und stossen selten auf offenen Widerstand, sie sind gleichzeitig aber relativ schwammig und je nach Person mit ganz anderen Assoziationen verknüpft. Unter diesem Titel deklarierte Vorhaben fallen ausserdem gerade beim Management häufig in die Schublade „nice to have“ oder „unnötige Selbstbeschäftigung“ und erhalten deshalb keine hohe Priorität.

Den angestrebten Kulturwandel direkt namentlich mit dem zu bezeichnen, um was es eigentlich geht, kann helfen, ein solches Vorhaben aufzugleisen und umzusetzen. So kann je nach Situation von einer „Verbesserung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit“ die Rede sein, einem „stärkeren Fokus auf die Kundenbedürfnisse“ oder dem vermehrten „Geben und Nehmen von Feedbacks“. Den Begriff der „Kultur“ muss man nicht zwingend aussprechen, um selbige weiterentwickeln zu können.

7.5.5 Vorbildfunktion des Top Managements

Kulturentwicklung lässt sich nicht ohne substanziellen Beitrag der obersten Führung realisieren. Kultur lässt sich aber weder verordnen noch delegieren. Entscheidend ist ein authentisches Vorleben der geforderten Kultur durch das Top Management. Was das Kader und die Mitarbeitenden bei der obersten Unternehmensführung beobachten, prägt die Unternehmenskultur stark.

Neben dem Vorleben muss aber das gewünschte Verhalten auch konsequent eingefordert werden. Auch dies fängt ganz oben an. Wenn einzelne Mitglieder einer Geschäftsleitung oder höhere Kader eine Kulturentwicklung nicht mitzutragen bereit sind, liegt es am CEO, dies mit dem nötigen Nachdruck einzufordern und sich wenn nötig von diesen Personen zu trennen.

Wird eine grössere Kulturveränderung nicht vom Top Management selber initiiert, sondern durch eine Supportfunktion wie beispielsweise HR, sollte somit in einer ersten Phase überprüft werden, ob das Commitment der obersten Führungsebene vorhanden ist oder nicht. Commitment kann beispielsweise durch ein Dringlichkeitsgefühl entstehen, wenn die Organisation wesentliche Ziele nicht erreicht und die Ursachen in kulturellen Elementen wie z. B. gewissen Verhaltensweisen erkannt werden.

7.5.6 Einbettung der Kultur in den Arbeitsalltag

Kulturdiskussionen sollten stets einen direkten Link aufweisen zu konkreten Situationen und Verhaltensweisen im Arbeitsalltag. Soll beispielsweise in einer Unternehmung die Kundenorientierung gestärkt werden, sollten sich die unterschiedlichen Funktionen (z. B. Verkauf, Produktion, Forschung & Entwicklung, Supportfunktionen) dazu austauschen, was in ihrer konkreten Arbeit und in den ihnen begegnenden Alltagssituationen ein kundenorientiertes Verhalten kennzeichnet.

Wenn eine Geschäftsleitung bestimmte Werte vertritt und einfordert, sollte sie sich gleichzeitig auch bei ihren eigenen Entscheiden hinterfragen: „Haben wir diesen Entscheid soeben im Sinne der Werte getroffen?“

Die Einbettung in den Arbeitsalltag erfolgt auch über die Verankerung in Führungsinstrumente wie Mitarbeitendengespräche, Feedbacks an Vorgesetzte usw. sowie über die Vermittlung bei Führungsaus- und -weiterbildungen.

7.5.7 Verbindlichkeit schaffen

Ein Charakteristikum kulturell starker Organisationen ist die Verbindlichkeit, mit der die definierten Werte eingefordert werden. Verbindlichkeit lässt sich beispielsweise durch Folgendes stärken:

- Die geforderten Werte werden top-down vorgelebt.
- Die Erwartungen werden klar formuliert.
- Die Kultur wird fest und durchgängig im System verankert (z. B. in Stellenbeschreibungen, im Kompetenzmodell, in Unternehmenswerten usw.)
- Personen werden explizit am Einhalten kultureller Werte gemessen (Personalbeurteilung) und entsprechend belohnt oder sanktioniert.

7.5.8 Der Kulturveränderung Zeit lassen

Kulturen verändern sich langsam und lassen sich nicht in einer kurzen Zeit neu gestalten. Vergleichbar ist Kulturentwicklung eher dem Binden und Schneiden eines Baumes, der dadurch im Laufe der Jahre in die gewünschte Form wächst. Die regelmäßigen Impulse und klaren Grenzen sind auch das, was einen erfolgreichen Kulturentwicklungsprozess charakterisiert.

Die lange Dauer einer Kulturveränderung darf aber nicht dazu verleiten, die Ausrichtung zum Soll-Zustand hin weniger klar und nachdrücklich vorzunehmen. Zu Beginn eines solchen Vorhabens darf deshalb der Prozess durchaus mit einem „Feuerwerk“ starten (sicht- und spürbares Ereignis). Ab diesem Zeitpunkt muss klar sein, welche neue Kultur gewünscht ist und dass dieser Kultur widersprechende Verhaltensweisen nicht mehr belohnt, sondern im Gegenteil sanktioniert werden.

Für die Kulturentwicklung sollte man sich Zeit nehmen und als Organisation ein gesundes Mass an Beharrlichkeit an den Tag legen. Bis eine neue Kultur nachhaltig verankert ist, können Jahre vergehen. Daraus lassen sich die folgenden Empfehlungen ableiten:

- Kulturentwicklung lässt sich allenfalls in einer ersten Phase in Form eines Projektes koordinieren (mit klaren Zielen und klarem Auftrag). In einer zweiten Phase ist aber eine Projektstruktur weniger geeignet und es sollte sichergestellt werden, dass die Soll-Kultur im laufenden (und damit unbefristeten) Führungs- und Arbeitsalltag verankert und präsent ist (z. B. in Führungsprozessen und -instrumenten).
- Regelmässige und wiederkehrende Interventionen sind wirksamer als einzelne wenige grosse Aktionen („Steter Tropfen höhlt den Stein.“)
- Die Zielerreichung kann anhand von Zwischenständen gemessen werden (z. B. im Rahmen einer Mitarbeitendenbefragung oder anhand von Kundenreaktionen), so dass sich Zwischenerfolge entsprechend auch würdigen und feiern lassen.

7.5.9 Storytelling und Storycreating

Die Unternehmenskultur lässt sich durch „Geschichten“ sowohl beschreiben als auch weiterentwickeln. Das bewusste Abfragen von für das Umfeld typischen Geschichten/Erzählungen (Storytelling) ist daher ein passendes Instrument im Rahmen von Kulturanalysen. Das Storycreating wiederum kommt zum Einsatz, wenn die neue Kultur geschaffen und verankert werden soll. Durch neue Erlebnisse und daraus entstehende Geschichten wird die „alte“ Kultur nach und nach durch die Ziel-Kultur ersetzt.

Gerade beim Start in ein Kulturveränderungsvorhaben ist Storytelling eine geeignete Methode. Durch eine Erzählung lassen sich Antworten geben auf die Fragen „Woher kommen wir?“, „Wo stehen wir?“. Solche Geschichten sollten möglichst einfach und

verständlich sein. Durch die Geschichten lässt sich ausserdem die Vergangenheit angemessen würdigen und miteinbeziehen.

Die Grundrichtung der Geschichten sollte top-down vorgegeben werden. Anschließend kann der Inhalt top-down gefüllt werden. Geschichten bieten eine gute Gelegenheit, Mitarbeitende einzubeziehen und diese die Geschichten erzählen zu lassen.

7.5.10 Erlebnisse durch Ausprobieren

Oft ist die Hürde höher, ein bestimmtes Verhalten grundsätzlich zu verändern, als es lediglich versuchsweise in einem einzelnen Fall auszuprobieren. Um die bereits angesprochenen Erlebnisse zu schaffen, bieten sich Experimente im Sinne eines einmaligen Ausprobierens einer neuen Verhaltensweise an.

Hier ein Beispiel für ein Vorhaben zur „Steigerung der Vertrauenskultur“: Versuchshalber einen einzelnen Mitarbeitenden bei einem einzelnen Auftrag nicht zu kontrollieren, sondern ihm zu vertrauen, ist einfacher realisierbar, als generell allen Mitarbeitenden in allen Situationen mehr zu vertrauen. Zu beobachten, was das Ergebnis dieses Ausprobierens ist, kann zu Erfahrungen führen, die einen ersten konkreten Schritt in Richtung einer neuen Kultur darstellen.

7.5.11 Hierarchieübergreifende Diskussionen

Diskussionen über verschiedene Hierarchiestufen hinweg entsprechen dem Gedanken der vertikalen Teamentwicklung. Diese Massnahme eignet sich in einer bereits fortgeschrittenen Phase der Kulturentwicklung und zielt darauf ab, Veränderungsprozesse weiter zu verankern, die Perspektiven unterschiedlicher Hierarchiestufen einzubringen sowie hierarchieübergreifend ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

Voraussetzungen für diese Art der Kulturentwicklungsmassnahmen sind ein bereits entwickeltes Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und höheren Führungskräften sowie eine entsprechende Offenheit und Kritikfähigkeit der Beteiligten.

Im Unterschied zu einer Teamentwicklung, bei der Mitarbeitende einer organisatorischen Einheit mit ihrem oder ohne ihren direkten Vorgesetzten einbezogen sind, werden zu einer vertikalen Teamentwicklung bewusst Vertreter von drei, vier oder noch mehr Hierarchiestufen beigezogen (z. B. vom GL-Mitglied bis zum Mitarbeitenden). So kann beispielsweise die Entwicklung von Führungsgrundsätzen unter Beizug vom CEO sowie von Vertretern von Divisions-, Bereichs-, Abteilungs- und Teamleitung

(resp. analoge Begriffe, je nach deren Verwendung im Unternehmen) erfolgen. Es empfiehlt sich, nicht der hierarchisch höchsten Person den Lead und die Moderationsrolle zu übertragen, sondern diese Aufgabe im Gegenteil durch eine hierarchisch tiefer gestellte Person ausführen zu lassen. Dies hilft, psychologische Hürden der Hierarchie zu überwinden.

7.5.12 Feedbacks nutzen

Eine echte Feedbackkultur, in welcher sich die Personen gegenseitig Rückmeldungen dazu geben, ob sie die gemeinsam angestrebten Werte leben resp. sich entsprechend der gewünschten Kultur verhalten, kann viel zu deren Verankerung beitragen.

Wo somit bereits eine Feedbackkultur vorhanden ist, kann diese als eine Art „Katalysator“ für weitere Kulturveränderungen verwendet werden. In diesem Sinne erhöht eine Feedbackkultur (neben ihren anderen positiven Wirkungen) die kulturelle Entwicklungsfähigkeit einer Organisation.

7.5.13 Vier-Augen-Interviews vor Publikum

Eine spannende Methodik der Kulturentwicklung, mit welcher dieser Abschnitt abgeschlossen wird, besteht darin, dass eine einflussreiche Person (z. B. der/die CEO) vor einem Plenum (z. B. Versammlung aller Mitarbeitenden) interviewt wird. Ein Interviewer stellt dieser Person vor den Augen und Ohren der Anwesenden – insbesondere auch kritische – Fragen, deren Beantwortung das fokussierte Kulturentwicklungsthema auf diese Weise darlegt, erklärt und ausführt.

Die Interaktion zwischen Interviewer und Interviewtem und das möglicherweise eher ungewohnte Setting können die Aufmerksamkeit der Zuhörenden und damit die Wirkung erhöhen. Es handelt sich hierbei in erster Linie um eine Alternative zu anderen, eher monotoneren Kommunikationsformen, wie z. B. Vorträge oder Präsentationen.

7.6 Fazit zu den Handlungsempfehlungen

Die in den vorhergehenden drei Abschnitten ausgeführten Handlungsempfehlungen zu den HR-Praktiken qualitative strategische Personalplanung, Personalentwicklung on-the-job und Kulturentwicklung stellen konkrete Ansätze und Vorgehensmöglichkeiten dar, wie diese drei Themen in der Realität angegangen werden können. Als solches dienen sie hoffentlich den lesenden Praktikern als Denkanstösse und Hilfestellungen in entsprechenden Vorhaben.

Für das wissenschaftliche Interesse der vorliegenden Arbeit am Konstrukt der HR-Praktik hat sich sehr deutlich gezeigt, wie stark verschachtelt HR-Praktiken auf Basis der zur Anwendung kommenden Definition sein können. Viele der präsentierten Ansätze stellen an sich wieder HR-Praktiken dar. Kulturentwicklung stellt ein sehr breites Feld dar, so dass es wenig erstaunlich ist, dass sich darin zahlreiche verschiedene HR-Praktiken finden. Ähnliches gilt für Personalentwicklung on-the-job, die mittels einer Vielzahl unterschiedlicher Entwicklungsaktivitäten realisiert werden kann. Aber auch für die qualitative strategische Personalplanung, die nach Einschätzung des Verfassers an sich bereits eine deutlich fokussiertere HR-Praktik darstellt, lassen sich bei einer weiteren Differenzierung zahlreiche HR-Praktiken identifizieren.

Eine erwähnenswerte Feststellung lässt sich anhand des Beispiels „Feedback“ vornehmen, welches als Thema und HR-Praktik sowohl zur PE on-the-job im Abschnitt 7.4.10 als auch zur Kulturentwicklung im Abschnitt 7.5.12 als HR-Praktik erscheint. Dies zeigt auf, dass grundsätzlich eine gleich benannte HR-Praktik in mehr als einem HR-Tätigkeitsfeld erscheinen kann. Da es allerdings jeweils ein unterschiedlicher Zweck ist, der mit der Anwendung dieser Praktik verbunden ist, sind es aber unter Anwendung der Definition gemäss Abschnitt 2.3.3 zwei unterschiedliche HR-Praktiken. Dies erscheint insofern auch als sinnvoll, als dass eine Aktivität, die in einem HR-Tätigkeitsfeld erfolgreich betrieben wird, nicht in gleichartiger Form zwingend auch in einem anderen HR-Tätigkeitsfeld zum Erfolg führen muss.

8. Zusammenfassung und Abschluss

8.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit untersuchte den Zusammenhang zwischen Praktiken des Human Resource Managements und dem Unternehmenserfolg. Die verfolgte These besagt, dass sich der Einfluss einer HR-Praktik im Verlaufe der Zeit verändert. Die der These zu Grunde liegenden Forschungsleitgedanken gehen unter anderem davon aus, dass der Einfluss auf den Unternehmenserfolg bei zunehmender Verbreitung einer Praktik sinkt und dass HR-Praktiken deshalb entweder fallen gelassen werden oder sich zu Hygienefaktoren entwickeln. Die verfolgten Ziele waren ein Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft sowie ein konkreter Nutzen für die personalwirtschaftliche Praxis.

Teil der Forschungsarbeit war eine umfassende Aufarbeitung der bisherigen Theorie zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg. Dabei hat sich gezeigt, dass einerseits eine Fülle verschiedener Theorien vorliegt, andererseits der Reifegrad der Theorie noch eher tief beurteilt wird und die theoretische Fundierung dieses Forschungsgebietes deshalb lückenhaft ist. Die Theorieentwicklung ist aktuell noch in vollem Gang und eine dominante Theorie ist bis anhin nicht in Sicht.

Ebenfalls durch eine Literaturanalyse vorgenommen wurde ein State-of-the-Art zur Empirie. Es handelt sich beim Zusammenhang HRM-Unternehmenserfolg um eines der seit den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts am intensivsten erforschten betriebswirtschaftlichen Forschungsgebiete. Mehrere hundert Studien wurden publiziert sowie zahlreiche qualitative Reviews und quantitative Meta-Analysen realisiert. Das Ergebnis ist angesichts der bereits investierten Zeit und Energie noch sehr ernüchternd. Zwar besteht nachweislich ein Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg. Die Kausalität allerdings ist eine noch offene Frage. Es ist bisher nicht erwiesen, dass ein Teil des Unternehmenserfolgs dem HRM zu verdanken ist (und nicht umgekehrt). Ebenfalls unklar ist die Frage, welche konkreten Praktiken des HRM (im Gegensatz zum HRM als Ganzes) besonders zu einem höheren Unternehmenserfolg beitragen. Insofern liefert der Stand der Forschung zum heutigen Zeitpunkt für die Praxis noch kaum Verwertbares. Als eine der vermuteten Hauptursachen für die verschiedenen Unstimmigkeiten und Unklarheiten in den empirischen Ergebnissen hat

der Verfasser die fehlende Definition des Konstrukts der HR-Praktiken identifiziert. Dieses Defizit führt dazu, dass die bisherige Empirie mit sehr unterschiedlichen und gleichzeitig oft auch nicht explizit geklärten Begriffsinhalten für die gemessenen Konstrukte und die Operationalisierung des HRM arbeitet.

Als Grundlage für diese Arbeit wurde folgende Definition des Konstrukts der HR-Praktik vorgenommen: *Eine HR-Praktik ist eine Aktivität des Human Resource Managements innerhalb einer Organisation, die von einer oder mehreren Personen zur Erreichung eines bestimmten Zwecks bewusst oder unbewusst aus vorhandenen optionalen Alternativen gewählt wurde.*

Als Beitrag zur Theorieentwicklung wurden im Rahmen dieser Arbeit zwei Modelle entwickelt. Die erste stellt eine Theorie des HRM dar, welche neben der Definition des Begriffs HR-Praktik diesen auch im HRM einordnet. Das HRM gliedert sich in insgesamt elf HR-Tätigkeitsfelder (Personalplanung und -controlling, Personalmarketing, Personalgewinnung, Personalentwicklung, Personalführung und Kommunikation, Personaleinsatz, Personalerhaltung, Personalthonorierung, Personalfreisetzung, Organisationsdesign und -entwicklung sowie Sozialpartnerschaft). Innerhalb dieser Tätigkeitsfelder finden sich HR-Praktiken. Mehrere miteinander kombinierte HR-Praktiken aus mehreren Tätigkeitsfeldern bilden ein HR-System.

Der zweite vorgeschlagene Theoriebaustein besteht aus dem Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken, welches den abnehmenden Einfluss von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg theoretisch begründet.

An die theoretischen Arbeiten anschliessend wurden im Rahmen einer explorativen qualitativen Studie insgesamt 31 Experteninterviews geführt, bei denen es im Wesentlichen darum ging, HR-Praktiken zu identifizieren, die einen besonders grossen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Dabei wurde insbesondere nach Praktiken geforscht, die entweder heute von hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind oder deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg in nächster Zeit besonders steigen oder umgekehrt abnehmen wird.

Die Ergebnisse zeigen, dass der Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg hoch bis sehr hoch sein kann und dass es in der Schweiz in den nächsten Jahren vor allem Themen der Personal- und Führungsentwicklung, der Personalgewinnung sowie der Personalführung sein werden, dank denen sich Unternehmungen einen Wettbewerbs-

vorteil verschaffen können. Innerhalb der verschiedenen HR-Tätigkeitsfelder wurde jeweils eine grössere Anzahl von HR-Praktiken identifiziert, die entweder aktuell von hoher Bedeutung sind, die in nächster Zeit an Bedeutung gewinnen werden oder deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg umgekehrt in nächster Zeit abnehmen wird.

Für eine weitere Konkretisierung sowie im Sinne von Handlungsempfehlungen für die Praxis wurden schliesslich drei ausgewählte HR-Praktiken weiter vertieft. Für die qualitative strategische Personalplanung, die Personalentwicklung on-the-job sowie für die Kulturentwicklung wurden konkrete Umsetzungsmöglichkeiten beschrieben, dank denen die Praktiken möglichst erfolgswirksam eingesetzt werden können.

Die im Abschnitt 1.2.4 aufgestellten Forschungsleitgedanken dienen der Erklärung und der Nachvollziehbarkeit der These und der dahinter steckenden Annahmen seitens des Verfassers. Ein Teil der Forschungsleitgedanken wird durch die Ergebnisse der Arbeit plausibilisiert, während zu einem anderen Teil keine Erkenntnisse gewonnen wurden. In den Ergebnissen der durchgeführten Empirie finden sich zahlreiche Beispiele von HR-Praktiken und deren Veränderungen, welche die Leitgedanken 1 (HR-Praktiken verändern sich im Zeitverlauf), 2 (Veränderungen erfolgen auf unterschiedliche Arten: Wegfall, Ersatz oder Weiterentwicklung) sowie 3 (Hygienefaktoren) plausibilisieren. Die übrigen Leitgedanken stellen nach wie vor Annahmen dar, welche durch die vorliegende Arbeit nicht weiter plausibilisiert wurden. Dazu würde es einer konfirmatorischen Studie mit Erhebungen zu Verbreitungsgrad von HR-Praktiken sowie Kenngrössen zum Unternehmenserfolg bedürfen. Zumindest liegen durch die gewonnenen Erkenntnisse keine Anzeichen dafür vor, welche diese Leitgedanken in Zweifel ziehen würden.

Im Ergebnis werden die entwickelten Theorien sowie die These mit einem Teil der dahinter liegenden Forschungsleitgedanken durch die empirischen Ergebnisse plausibilisiert. Da es sich aber um ein exploratives Forschungsdesign handelt, leistet die vorliegende Arbeit letztlich keinen Verifikations- oder Falsifikationsversuch.

8.2 Implikationen für die Praxis und Handlungsempfehlungen

Die Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit legen nahe, dass sich die Praxis von der Idee eines universellen „Best“ verabschieden muss, sei es in Form der Best Practice oder des Best Fit. Die Suche nach dieser ultimativen und dauerhaften Lösung für personalwirtschaftliche Fragestellungen dürfte der Suche nach dem Heiligen Gral ähneln.

Vielmehr ist damit zu rechnen, dass sich die Wirkung von HR-Praktiken aus verschiedenen Gründen im Laufe der Zeit reduziert. Eine zunehmende Verbreitung kann hierfür der Treiber sein, aber auch andere Faktoren wie Institutionalisierungs- oder First-Mover-Effekte.

In der Konsequenz dürften vor allem diejenigen Unternehmungen am Markt erfolgreich sein und bleiben, denen es gelingt, ihre Veränderungsfähigkeit hoch zu halten und sich in die Lage zu versetzen, sich neue Praktiken anzueignen oder sogar selber Innovation im HRM zu betreiben. Der Beherrschung und Steuerung dieser Dynamik resp. dieser Veränderungen kommt somit eine höhere Bedeutung zu als dem Finden der perfekten HR-Praktik.

Bei der Auswahl von einzuführenden HR-Praktiken sollten Organisationen insbesondere dann skeptisch sein, wenn es sich dabei um bereits sehr weit verbreitete Praktiken handelt. Aber auch generell ist beim Kopieren einer Praktik von anderen Organisationen Vorsicht walten zu lassen. In einem frühen Stadium der Verbreitung kann dies eine erfolgreiche Strategie sein. Je später dies erfolgt, umso unwahrscheinlicher wird es, damit eine Wirkung auf den Unternehmenserfolg zu erzielen. Wenn beim Übernehmen von Praktiken aber eine punktuelle Weiterentwicklung stattfindet und damit eine gewisse Innovation erfolgt, steigen die Erfolgchancen dieser HR-Praktik wiederum deutlich an. In der Konsequenz sollten somit Innovationsprozesse im HRM gefördert und generell ein innovationsfreundliches Umfeld geschaffen werden. Wo dies mit einem Sicherheitsdenken oder einer Kultur der Fehlervermeidung kollidiert, sollten insbesondere diese Aspekte sehr gezielt angegangen werden.

Weitere Ansätze, wie Unternehmungen dieser Herausforderung erfolgreich begegnen können, sind:

- Regelmässiges Infragestellen vor allem bereits langjährig betriebener HR-Praktiken
- Vernünftige Begrenzung des Aufwandes, der in die Ausarbeitung einer einzelnen HR-Praktik investiert wird – dies im Gedanken, dass diese Praktik nicht für die Ewigkeit gemacht wird
- Aktives Nutzen von unternehmensexternen Netzwerken sowie anderen Informationsquellen wie z. B. Fachpublikationen, um frühzeitig mit Weiterentwicklungen des HRM in Kontakt zu kommen

- Regelmässiges Anwenden von Experimenten und Ausprobieren neuer Methoden und Ansätze in kleineren Einheiten oder mit begrenztem Rahmen, um einen stetigen Erfahrungsgewinn zu ermöglichen
- Eingehen von Unternehmenskooperationen, um Kräfte zu bündeln und gemeinsam innovative HR-Praktiken zu entwickeln
- Aktives Stärken (resp. Aufbauen, wo dies noch nicht der Fall ist) einer konstruktiven Fehlerkultur, um ein Umfeld zu vermeiden, in dem das Perfektionieren bereits guter Praktiken und das Zurückschrecken vor dem Eingehen von Risiken vorherrschen

Die Ergebnisse der durchgeführten explorativen Studie beinhalten zahlreiche Hinweise, welche Praktiken des Human Resource Managements in nächster Zeit tendenziell besonders erfolgswirksam sein werden. Investitionen in die Themen Personal- und Führungsentwicklung, Personalgewinnung und Personalführung dürften dabei besonders wirksam sein. Innerhalb der verschiedenen HR-Tätigkeitsbereiche sollten jene Praktiken überprüft werden, bei denen von einem abnehmenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg auszugehen ist. Wo es sich nicht um Hygienefaktoren handelt, sollten derartige Praktiken weiterentwickelt oder durch Praktiken mit einer höheren Wirkung abgelöst werden. Die Auswertungen im Kapitel 6 beinhalten hierzu eine Fülle von konkreten Hinweisen und Beispielen. Auch hier ist aber zu berücksichtigen, dass die im Rahmen dieser Arbeit als besonders erfolgswirksam identifizierten Praktiken vermutlich nur so lange als solche betrachtet werden können, als sie noch nicht sehr weit verbreitet sind.

Mit den in Form von Handlungsempfehlungen weiter vertieften Themen der qualitativen strategischen Personalplanung, der Personalentwicklung on-the-job sowie der Kulturentwicklung liegen zu diesen drei an Bedeutung gewinnenden HR-Praktiken sehr konkrete Umsetzungsansätze vor, welche als hilfreiche Diskussionsgrundlage bei Vorhaben zu diesen Themen dienen können.

8.3 Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft

Der Beitrag zur Forschung besteht aus einem theoretischen sowie aus einem empirischen Element. Durch die Bestätigung der Aussagen zahlreicher Autoren, die bereits einen Mangel an theoretischer Fundierung identifiziert haben, und insbesondere durch

die präzisere Herausarbeitung der Bedeutung des Konstrukts der HR-Praktik, wird die Problemstellung für die Theoriearbeit präzisiert. Mit der vorgeschlagenen Definition des Begriffs HR-Praktik wird eine mögliche Lösung präsentiert, die sicherlich einer kritischen Betrachtung und Weiterentwicklung bedarf. Das Modell der Praktiken des Human Resource Managements stellt eine Einbettung dar von HR-Praktiken, HR-Systemen und HR-Tätigkeitsfeldern, wie sie vom Autor als mögliche Kernelemente einer letztlich noch zu entwickelnden dominanten Theorie des HRM betrachtet werden.

Ein weiterer Beitrag theoretischer Natur bildet das Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken, welches auf bestehenden theoretischen Grundlagen aufbaut (First Mover Effekte, Institutionalisierungstheorie, Management Fashion Theorie, Diffusionstheorie der Innovation sowie Kano-Modell) und eine theoretische Basis präsentiert für die Argumentation, dass die Wirkung von HR-Praktiken im Zeitverlauf abnimmt.

Empirisch bietet die vorliegende Arbeit eine Vielzahl von explorativ gewonnenen Erkenntnissen, welche sich zur Hypothesenbildung eignen und damit Grundlage darstellen können für weitergehende Forschungen. Die Ergebnisse der explorativen Forschung bieten eine sehr umfangreiche Klassifizierung und Benennung von HR-Praktiken, wie sie auf Basis des bei der Literaturanalyse gewonnenen Bildes Seltenheitswert besitzt.

8.4 Limitierungen

Eine erste Limitierung ergibt sich in geographischer Hinsicht. Während die Literaturrecherche sich über die gesamte deutsch- und englischsprachige Literatur erstreckt hat, beschränkt sich die durchgeführte Empirie (Expertengespräche) auf die Situation in der Schweiz. Interviewt wurden ausserdem – von wenigen Ausnahmen abgesehen – ausschliesslich Vertreter der deutschsprachigen Schweiz.

Die Auswahl der Gesprächspartner bringt ausserdem eine weitere Limitierung mit sich: Es wurden ausschliesslich Fachspezialisten des Bereichs Human Resource Management interviewt (Personalchefs sowie auf dieses Fachgebiet spezialisierte Professoren und Berater). Das Ergebnis präsentiert somit, insbesondere was die Einschätzung des Einflusses auf den Unternehmenserfolg betrifft, eher ein Selbstbild der HR-Community. Es ist denkbar, dass Unternehmensvertreter ausserhalb des HR, wie beispielsweise CEO oder das Management generell, hierzu andere Positionen vertreten (vgl.

Brandl 2005, S. 417 ff.). Die interviewten Experten habe alle ein gewisses Eigeninteresse daran, dass das Ergebnis der Studie auf einen hohen Einfluss des HRM hindeutet.

Der explorative Charakter der durchgeführten Forschung ist mit weiteren Limitierungen verbunden, die bei einer Weiterverwendung der Ergebnisse zu beachten sind. Einerseits bietet die vorliegende Arbeit weder zur These, zu den präsentierten Forschungsgedanken noch zu den Ergebnissen eine konfirmatorische Überprüfung. Alle Ergebnisse haben deshalb primär Hypothesencharakter und wurden durch diese Studie höchstens einem Plausibilitätstest unterzogen. Es ist explorativen Studien inhärent, dass sich vermutlich ein (unbekannter) Teil der Ergebnisse bei konfirmatorischen Studien nicht bestätigen würde. Es ist dazu insbesondere auch zu bedenken, dass im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit keinerlei Daten zur Verbreitung von HR-Praktiken oder von Erfolgskennzahlen von Unternehmungen erhoben wurden, mit denen die Aussagen der Experten hätten überprüft werden können.

Die gewählte Datenerhebungsmethodik der Interviews bringt es mit sich, dass mit subjektiven und statistisch nicht repräsentativen Aussagen gearbeitet wurde. Die gewählten Methoden der qualitativen Datenauswertung sind trotz einer möglichst strikten Anwendung methodischer Standards nicht gänzlich frei von Wertungen des Verfassers.

Schliesslich stellen die gewonnenen Erkenntnisse der empirischen Studie eine Momentaufnahme dar. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse durch temporär dominante Themen im öffentlichen Diskurs zum Thema HRM beeinflusst worden sind.

8.5 Weiterer Forschungsbedarf

Die Arbeit zeigt, dass der Forschungsbedarf zum Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg weiterhin sehr hoch ist. Beginnend bei einem nötigen gemeinsamen Verständnis zu den Begriffen der HR-Praktiken fehlt es an einer Theorie mit einem ausreichend hohen Reifegrad. Es wird vorgeschlagen, unter Berücksichtigung der im Rahmen dieser Arbeit vorgenommenen Definitionen und entwickelten Theoriebausteine weiter an einer letztlich dominanten Theorie des Zusammenhangs zwischen HRM und Unternehmenserfolg zu arbeiten.

Bei der Weiterentwicklung der Theorie bietet es sich an, sowohl auf ein gemeinsames Verständnis der Gliederung des HRM hin zu arbeiten (beispielsweise im Stile der im

Abschnitt 5.1 präsentierte HR-Tätigkeitsfelder) als auch dank dieser Ordnung zu einem konsolidierten und über mehrere empirische Studien hinweg gleichartig operationalisierbaren Set von HR-Praktiken zu gelangen. Um dem sehr unterschiedlichen Detaillierungsgrad und der mehrfachen Verschachtelung von HR-Praktiken zu begegnen, kann es sinnvoll sein, HR-Praktiken stärker gegenüber HR-Systemen nach oben sowie gegenüber HR-Techniken nach unten abzugrenzen (vgl. Abschnitt 6.7.1).

Wie im Abschnitt 4.4 dargelegt, betrachtet es der Autor als erforderlich, dass neben der Erhöhung der Theoriegüte auch eine Komplexitätsreduktion erreicht wird, die es erlaubt, die für den Zusammenhang wichtigsten Faktoren zu identifizieren und das weite Feld von aktuell in der Forschung diskutierten Moderator- und Mediatorvariablen auf eine empirisch verarbeitbare Menge zu reduzieren. Die angestellten theoretischen Überlegungen sowie die Ergebnisse der durchgeführten Empirie deuten darauf hin, dass die zeitliche Komponente im Sinne der Dynamik bzgl. der Erfolgswirksamkeit von HR-Praktiken zu einem der wichtigen Faktoren gehört. Das dazu im Kapitel 5.2 dargelegte Lebenszyklusmodell der HR-Praktiken sollte dazu weiterentwickelt und mittels konfirmatorischer Studien überprüft werden.

Die nach Ansicht des Verfassers vielversprechendste Stossrichtung für die weitere Forschung besteht im Design einer Longitudinalstudie, welche neben einer Auswahl von HR-Praktiken auch deren Verbreitung und Daten zum Unternehmenserfolg betrachtet und somit überprüft, wie sich dies im Zeitverlauf entwickelt. Nach allem, was durch die Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes und die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zur vermutungshalber entscheidenden Komponente der zeitlichen Dynamik aufgezeigt werden konnte, erscheint lediglich das leider bisher nur in einer kleinen Zahl von Studien verwendete prädiktive Studiendesign als geeignet, um dem Thema empirisch gerecht werden zu können (vgl. Ausführungen zum Review von Wright et al. 2005 auf S. 24). Nur so dürfte es ausserdem gelingen, die nach wie vor offene Frage der Kausalität zu klären.

Eine Anforderung oder eher ein Wunsch an die künftige Forschung ergibt sich aus einer praxisorientierten Sicht. Im Sinne einer pragmatischen und auf einen konkreten Nutzen ausgerichteten Wissenschaftstätigkeit wäre es zu begrüßen, wenn vermehrt mit für die Praxis verwertbaren HR-Praktiken gearbeitet wird und der Fokus stärker auf die Frage gelenkt wird, mit welchen Praktiken Unternehmen tatsächlich in nächster

Zeit einen Mehrwert für sich generieren können. Damit geht – was im Sinne einer gewissen Bescheidenheit der Wissenschaft durchaus gut anstehen würde – auch der Verzicht einher auf die Suche nach den vermutlich niemals erreichbaren zeitlosen „Best Practice“ und „Best Fit“.

8.6 Fazit

Die vorliegende Arbeit eröffnet dank des eingenommenen Perspektivenwechsels hin zur zeitlichen Veränderung des Einflusses von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg einen neuen Zugang zu diesem in der Forschung bereits sehr intensiv bearbeiteten Thema. Aus wissenschaftlicher Sicht sind nach wie vor viele Fragen offen und die Black Box zwischen HRM und Unternehmenserfolg bleibt in vielerlei Hinsicht noch rätselhaft. Etwas mehr Klarheit herrscht aber nun auf der Seite des HRM, indem ein mögliches Modell der HR-Praktiken vorliegt und ein vielversprechender Weg für weitere Forschungsarbeiten in dieser Richtung aufgezeigt ist. Aus praktischer Sicht liegt bereits jetzt ein konkreter Nutzen vor, wenn darauf fokussiert wird, welche HR-Praktiken an Bedeutung für den Unternehmenserfolg gewinnen werden und wie diese Dynamik von Unternehmungen erfolgreich gemeistert werden kann.

Es bleibt zum Schluss die Hoffnung, dass in naher Zukunft durch kombinierte Anstrengungen zur Erhöhung der Theoriegüte sowie zu den dank dessen besser metaanalytisch kombinierbaren empirischen Ergebnissen das Forschungsfeld eine Konsolidierung wird durchlaufen können, bei deren Abschluss sowohl eine dominante Theorie des HRM und der HR-Praktiken vorliegen wird als auch die empirisch gefestigte Erkenntnis, welche Faktoren im Zusammenhang zwischen HRM und Unternehmenserfolg tatsächlich zu den entscheidendsten gehören.

Die wissenschaftlich sehr komplexe und damit herausfordernde Problemstellung sowie die hohe Relevanz des Themas für die Unternehmenspraxis machen das Thema zu einem Forschungsfeld, das trotz der bereits zahlreichen Studien und Publikationen nichts an seinem Reiz eingebüsst hat. Es lohnt sich für Wissenschaftler und Praktiker gleichermaßen, das Thema weiterzuverfolgen.

Anhang 1: Liste der befragten Experten/-innen

Es wurde den Gesprächspartnern freigestellt, ob sie in der vorliegenden Arbeit namentlich erwähnt werden dürfen oder anonym bleiben möchten. Mit Ausnahme einer Person haben alle Personen der Publikation ihrer Angaben (Name, Funktion und Organisation) zugestimmt.

	Name	Vorname	Funktion	Firma/Organisation
Leitung HR	Oberson	Philipp	Leiter HR und Dienste	Lindt & Sprüngli (Schweiz) AG
	Vogt	Jean-Pierre	Leiter Konzernbereich Human Resources	CSS Gruppe
	Schelker	Valérie	Leiterin Arbeitswelt	PostFinance
	Galliker	Florian	Leiter HRM	Spitäler Schaffhausen
	Machate	Christian	Global Head Compensation, Benefits, Payroll & IAM (davor Head HR Schweiz)	Credit Suisse
	Fahrni	Daniel	Leiter HR Management	Neue Aargauer Bank
	Rüedi	Natalie	Chief Human Resources Officer	Emmi
	Plattini	Andreas	Leiter Human Resources, Mitglied der Geschäftsleitung	zb Zentralbahn
	Hilfiker	Therese	Senior Director, Human Resources and Communications	CSL Behring
	Kessler	Martin	Leiter Personelles und Ausbildung	Migros Aare
	Schaerer	Barbara	Direktorin Eidgenössisches Personalamt EPA	Schweizerische Eidgenossenschaft
	Jordi	Markus	Leiter Personal	SBB
	Probst	Joe	Leiter Competence Center Personal	Basler Kantonalbank
	Stephan	Volker	Leiter Personal	ABB Schweiz
Beratung	(anonym)	(anonym)	(Personalchef/in)	Uhrenbranche
	Oertig	Marcel	Partner	Avenir Group
	Niggli	Roland	Geschäftsführer	BOSS Business Consulting
	Lichtsteiner	René	Inhaber	Lichtsteiner Human Capital Investments
	Abt	Daniel	Inhaber	hr7 Human Resources Management
	Hofer	Adrian	Partner and Managing Director	The Boston Consulting Group
	Donkor	Charles	Partner, People and Organisation	PwC
	Scherrer	Claudia	Inhaberin	Claudia Scherrer + Partner Human Resources Management
Wissenschaft	Mountfield	Andrew	Geschäftsführer und Partner	Horváth & Partner
	Davoine	Eric	Professeur, Chaire Ressources Humaines et Organisation	Université de Fribourg
	Habegger	Anja	Leiterin Kompetenzteam Führung, Personal, Organisation und Dozentin für Personalmanagement und Organisation	Berner Fachhochschule
	Scherer (FHSG)	Lukas	Leiter Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS)	Fachhochschule St. Gallen
	Olbert	Sibylle	Leiterin Kompetenzbereich Leadership und Personalmanagement, IQB-FHS	Fachhochschule St. Gallen
	Mölleney	Matthias	Leiter Center for Human Resources Management & Leadership	Hochschule für Wirtschaft Zürich
	Beckmann	Michael	Professor für Personal und Organisation	Universität Basel
	Staffelbach	Bruno	Head of the Chair in Human Resource Management	Universität Zürich
	Weber	René	Leiter des Instituts für Leadership und HR sowie Projektor Consulting und Dienstleistungen	Kalaidos Fachhochschule

Anhang 2: Interviewleitfaden

Hauptthese und Stossrichtung des Dissertationsvorhabens:

- Die Hauptthese dieser Forschungsarbeit besagt, dass sich der Einfluss von HR-Praktiken auf den Unternehmenserfolg im Zeitverlauf verändert. So könnten z. B. grundsätzlich sehr erfolgreiche Praktiken ihren (vormals positiven) Einfluss auf den Unternehmenserfolg verlieren, da sie ab einem gewissen Zeitpunkt von fast allen Firmen praktiziert werden und es deshalb nicht mehr möglich ist, sich mit diesen Praktiken einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Ein anderer Grund könnte sein, dass HR-Praktiken durch neue, bessere Praktiken konkurrenziert und abgelöst werden.

Definitionen:

- *Human Resource Management (kurz: HRM)*: Unter Human Resource Management werden alle Aufgaben verstanden, welche dem Zweck der Steuerung und der Entwicklung des Humankapitals einer Organisation dienen.
- *HR-Praktiken*: Eine HR-Praktik ist eine optionale **Aktivität des Human Resource Managements**, die von einer oder mehreren Personen zur Erreichung eines bestimmten Zwecks bewusst oder unbewusst aus vorhandenen Alternativen gewählt wurde. Sie beabsichtigt eine Wirkung auf Personen ausserhalb der Personalfunktion (Personalabteilung).
- *HR-Tätigkeitsfeld*: Ein HR-Tätigkeitsfeld ist ein funktioneller Teilbereich des Human Resource Managements. Beispiele von HR-Tätigkeitsfeldern sind Personalgewinnung, Personalentwicklung sowie Personalthonorierung (vgl. nachfolgende Abbildung).
- *Unternehmenserfolg*: Der Unternehmenserfolg wird relativ breit verstanden und kann HR-nahe Messgrössen enthalten (z. B. Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit), organisationale Messgrössen nicht finanzieller Art (z. B. Produktivität, Qualität) oder auch finanzielle Messgrössen (z. B. Unternehmensgewinn, Return on Assets)

INTERVIEW TEIL 1 (ca. 20 Minuten)

Vorbemerkungen:

- Das Gespräch dauert maximal 90 Minuten.
- Die erhaltenen Informationen werden strikt vertraulich verwendet.
- Die Auswertung erfolgt in anonymer Form, so dass es nicht möglich ist, Rückschlüsse auf die Aussagen einzelner Personen zu ziehen.
- Das Gespräch wird aufgezeichnet, damit es anschliessend für die weitere Verarbeitung transkribiert werden kann.

Einleitung

1. In welcher Funktion sind Sie tätig? Seit wie lange?
2. In welchen Branchen sind / waren Sie tätig?

Generelle Einschätzung zum Thema:

3. Wie schätzen Sie generell den (potenziellen und effektiven) Einfluss des HRM auf den Unternehmenserfolg ein?

Sehr gering	Gering	Eher gering	Eher hoch	Hoch	Sehr hoch
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[Notiz für Interviewer: Falls Gesprächspartner von sich aus differenziert, werden Werte zu potenziell und effektiv separat erfasst.]

Weshalb diese Einschätzung?

4. Wovon hängt es Ihrer Einschätzung nach besonders ab, ob eine HR-Praktik eine positive Wirkung für die Unternehmung (d. h. auf den Unternehmenserfolg) erzielt?
5. Wenn Sie an das gesamte Tätigkeitsspektrum des HRM denken, welche Aktivitäten halten Sie für besonders einflussreich auf resp. wichtig für den Unternehmenserfolg?

INTERVIEW TEIL 2 (ca. 60 Minuten)

HR-Praktiken pro HR-Tätigkeitsfeld

Nachfolgend sehen Sie eine mögliche Einteilung des gesamten Human Resource Managements in verschiedene HR-Tätigkeitsfelder. Diese Einteilung ist eine von diversen möglichen und erhebt daher keinen Anspruch auf alleinige Korrektheit.

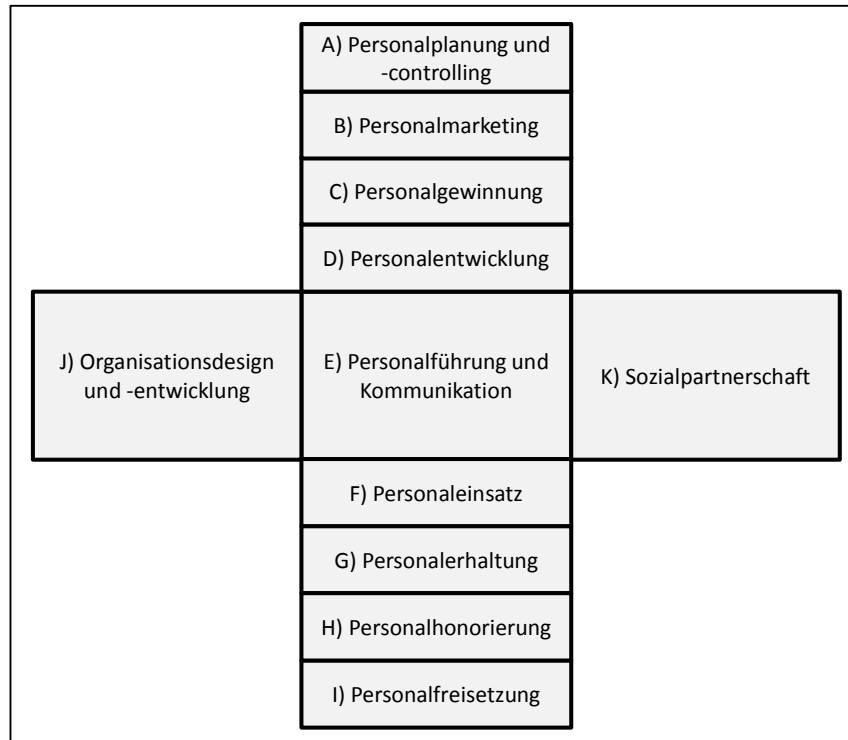


Abb.: Übersicht der HR-Tätigkeitsfelder

Bitte beantworten Sie nachfolgende **Fragen jeweils pro HR-Tätigkeitsfeld** (A bis K):

6. Welches sind heute aus Ihrer Sicht die für den Unternehmenserfolg wichtigsten HR-Praktiken innerhalb dieses Themenfeldes?
7. Welche HR-Praktiken werden Ihrer Einschätzung nach in den nächsten Jahren an **Verbreitung oder Bedeutung für den Unternehmenserfolg gewinnen**?
8. Welche HR-Praktiken werden Ihrer Einschätzung nach in den nächsten Jahren an **Verbreitung oder Bedeutung für den Unternehmenserfolg verlieren**?
9. Ist ein für den Unternehmenserfolg wesentlicher Aspekt des HRM nun zu Unrecht nicht zur Sprache gekommen?
10. Möchten Sie abschliessend noch etwas ergänzen?

Abschluss

Dürfen Sie persönlich (ja ☐ nein ☐) , Ihre Funktion (ja ☐ nein ☐) und Ihre Firma (ja ☐ nein ☐) in der Arbeit bei der Auflistung der befragten Experten genannt werden?

Genaue Funktionsbezeichnung: _____

Kategorie: Wissenschaft ☐ Beratung ☐ Personalchefs ☐

Anhang 3: Transkriptionsregeln

Transkriptionssystem (in Anlehnung an Dresing, 2013, S. 21 ff.)

1. Es wird vollständig und sinngemäss transkribiert. Grundsätzlich erfolgt dies durch eine wörtliche Transkription, die weder lautsprachlich noch zusammenfassend ist. Wo es der Lesbarkeit des Transkripts dient und den Sinn nicht tangiert, können bei syntaktischen Fehlern die Wortreihenfolge resp. die Syntax korrigiert werden. Es besteht aber keinesfalls der Anspruch, dass die Transkripte bzgl. Rechtschreibung und Grammatik vollständig korrekt sind.
2. Das Transkript hat keinerlei Titel, Abschnitte oder Kapitel, sondern besteht aus reinem Text. Die Transkription erfolgt chronologisch zum Gespräch, nicht thematisch oder in Anlehnung an den Gesprächsleitfaden. Wenn eine interviewte Person im Verlauf auf eine frühere Frage zurückkommt, wird somit die Aussage nicht weiter vorne im Transkript ergänzt, sondern bleibt an der Stelle, an der sie gesagt wurde.
3. Aussagen des Interviewers werden kursiv geschrieben. Aussagen der interviewten Person werden normal (nicht kursiv) geschrieben.
4. Dialekte werden sinngemäss und möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialektbegriff beibehalten und in Anführungszeichen gesetzt, zum Beispiel: „So wirklich „draus“ kommen die wenigsten.“
5. Auf Französisch geführte Interviews werden grundsätzlich bei der Transkription ins Deutsche übersetzt. Wo keine eindeutige Übersetzung auf der Hand liegt, werden Sätze oder Formulierungen in der französischen Originalsprache transkribiert.
6. Wortverschleifungen/-verkürzungen werden nicht transkribiert, sondern an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise „Ich habe so'n Buch gelesen“ wird zu „Ich habe so ein Buch gelesen“.
7. Wort- und Satzabbrüche sowie Stottern werden geglättet bzw. ausgelassen, Wortdoppelungen nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: „Das ist mir sehr, sehr wichtig.“. Halbsätze, denen eine Vollendung fehlt, werden erfasst und mit „...“ beendet.
8. Interpunktion wird zu Gunsten der Lesbarkeit geglättet, das heisst bei kurzem Senken der Stimme oder uneindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Falls der Punkt dazu führen könnte, dass der Zusammenhang zwischen der vorhergehenden und der nachfolgenden Aussage verloren gehen könnte, wird eher ein Komma oder ein Strichpunkt gesetzt. Insgesamt sollen Sinneinheiten möglichst klar beibehalten werden.
9. Sprechpausen sowie Unterbrechungen/Störungen werden im Transkript nicht ausgewiesen.
10. Verständnissignale des gerade nicht Sprechenden wie „ok, mhm, aha, ja, genau, ähm“ etc. werden nicht transkribiert. AUSNAHME: Eine Antwort besteht NUR aus „mhm“ ohne jegliche weitere Ausführung. Dies wird als „mhm (bejahend)“, oder „mhm (verneinend)“ erfasst, je nach Interpretation.

11. (Emotionale) nonverbale Äusserungen (wie z. B. Lachen oder Seufzen) werden in der Regel nicht transkribiert. Falls Sie zur korrekten Interpretation nötig sein könnten, werden sie in eckigen Klammern vermerkt mit dem Hinweis auf die vermutete Bedeutung, z. B. [lacht; vorherige Aussage vermutlich ironisch gemeint]
12. Unverständliche Wörter werden mit (unv.) gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen sollen möglichst mit der Ursache versehen werden (unv., Handystörgeräusch) oder (unv., Mikrophon rauscht). Vermutet man einen Wortlaut, ist sich aber nicht sicher, wird das Wort bzw. der Satzteil mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt. Zum Beispiel: (Matrixführung?). Generell werden alle unverständlichen Stellen mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine Zeitmarke gesetzt ist.
13. Besonders betonte Wörter oder Äusserungen werden durch GROSSSCHREIBUNG gekennzeichnet.
14. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Absätzen gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Zwischen verschiedenen angesprochenen Aspekten, bei Themenwechseln oder ähnlichem werden auch innerhalb eines Sprecherbeitrages verschiedene Absätze erstellt.
15. Am Ende eines jeden Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
16. Erklärungen / Hinweise, die für das Verständnis des Transkripts hilfreich sein können, werden von der transkribierenden Person in eckigen Klammern festgehalten, z. B. [Die Person bezieht sich auf ein Blatt, das sie dem Interviewer aushändigt].
17. Einleitende sowie abschliessende Ausführungen des Interviewers am Anfang oder Ende des Gesprächs werden nicht transkribiert, sondern in eckigen Klammern betitelt. So werden beispielsweise Ausführungen zum weiteren Vorgehen durch den Interviewer mit [Abschluss und weiteres Vorgehen] oder ähnlich vermerkt.
18. Falls auf abschliessende Worte des Interviewers die interviewte Person reagiert und nochmals Ergänzungen anbringt, werden diese wiederum vollständig transkribiert. Falls es für das Verständnis erforderlich ist, wird zuvor in eckigen Klammern der Hinweis angebracht, worauf die Person Bezug nimmt resp. reagiert. Genügt dies für das Verständnis nicht oder bestehen Zweifel, wird die vorhergehende Aussage des Interviewers ebenfalls vollständig transkribiert.
19. Die Transkription erfolgt mit der Software „f4“. Die Transkripte werden im Rich Text Format (.rtf) gespeichert und mit „Name_Transkript_JJMMTT_xy“ benannt, wobei der Name jener des Gesprächspartners ist, das Datum jenes der Transkription (nicht der Aufnahme) und „xy“ die Initialen der transkribierenden Person. Z. B. Müller_Transkript_150410_cs.

Anhang 4: Empirische Ergebnisse im Detail

Nachfolgend findet sich die vollständige Auflistung all jener HR-Praktiken, die von mindestens 2 Personen im Rahmen der Experteninterviews genannt wurden. Neben dem Total der Nennungen wird auch jeweils Verteilung der Aussagen auf die drei Gruppen Wissenschaft (W), HR-Leitung (L) und Beratung (B) angegeben.

A1: Personalplanung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Nachfolgeplanung	7	-	2	9
Qualitative Personalplanung	6	1	2	9
Strategische Ausrichtung	3	2	2	7
Strategic Workforce Planning (im Sinne eines umfassenden Ansatzes, qualitativ + quantitativ kombiniert, evtl. flächendeckend für alle Funktionen)	1	1	2	4
Fokussierung auf Schlüsselpositionen	-	1	1	2
Personaleinsatzplanung	2	-	-	2
Antizipation / vorausschauender Ansatz	1	-	1	2
Langfristige Personalplanung			1	1
Orientierung an Capability Planning	1			1
Skills-basierte Planung			1	1
Diskussion des Themas im Management			1	1
Verbindung zur Unternehmensplanung			1	1
Unterstützung bei der Diskussion verschiedener Strategischer Szenarien		1		1
Überschaubarer Prozess	1			1
Reputationsmonitoring	1			1
Quantitative Personalplanung	1			1
Personalkostenplanung	1			1
Projektressourcenplanung	1			1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Qualitative Personalplanung	3	2	3	8
Strategische Ausrichtung	2	-	2	4
Mehrjähriger Planungshorizont	2	-	1	3
Verbindung mit der Unternehmensplanung / Geschäftsplanung	-	1	1	2
Nachfolgeplanung	1	-	1	2
Planung der Rekrutierungskanäle			1	1
Attitude Management			1	1
Skills Management			1	1
Diskussion zwischen Business und HR			1	1
Kompetenzaufbau im HR			1	1
Szenarios		1		1
Strategic Workforce Planning		1		1
Prospektiver Charakter		1		1
Wissenstransfer	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Personalkostenplanung	1	-	1	2
Quantitative Personalplanung	1	-	1	2
Vom Business entkoppelte Planung durch HR			1	1
Strikte / rigide Planung		1		1

A2: Personalcontrolling				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Personalbefragung	8	-	-	8
Definition von Ziel-/Sollwerten für HR-Kennzahlen	2	2	1	5
HR-Cockpits	3	-	-	3
Key Performance Indicators	2	1	-	3
Personalentwicklungs-Controlling	2	1	-	3
Analyse der internen Demographie	2	-	-	2
Führungskennzahlen (als Instrument für die Linienführungskräfte)	-	1	1	2
Fokussierung auf Schlüsselpositionen	-	2	-	2
Lohnvergleiche		1		1
Leistungscontrolling			1	1
Eventualpläne		1		1
Learning Cycles		1		1
Universum Studie	1			1
Vertiefte Analysen mit Interviews	1			1
Benchmarking	1			1
Link zur Strategie	1			1
Antizipation	1			1
Interpretation der Zahlen	1			1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Predictive Workforce Analytics / Big Data	3	-	1	4
Massnahmenableitung / -umsetzung bei Personalbefragungen	3	-	-	3
Analyse von Wirkungszusammenhängen	2	1	-	3
Fokussierung auf Business-relevante Daten	-	-	3	3
Strategische Ausrichtung	2	-	1	3
Zusammenarbeit mit Unternehmenscontrolling / -finanzen	2	1	-	3
Qualitatives Controlling (inkl. Kennzahleninterpretationen)	1	1	-	2
Differenzierte Analysen nach Mitarbeitendenkategorien	1			1
Befragung zu Engagement/Alignment der Mitarbeitenden	1			1
Unmittelbare, case-bezogene Messungen			1	1
Cockpits / Dashboards			1	1
Fokus auf Sozialkompetenzen und Verhalten		1		1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Masse / Anzahl an Kennzahlen	5	1	2	8
Controlling im Sinne von Kontrolle	1	2	-	3
Vergangenheitsorientiertes Controlling	-	-	2	2
Quantitatives Personalcontrolling		1		1
Personalzufriedenheitsmessung	1			1

B: Personalmarketing				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Employer Branding (Schaffen eines Arbeitgeberimages)	3	4	2	9
Mitarbeitende als Botschafter	2	2	3	7
Hochschulmarketing / Kontakt zu Bildungsinstitutionen	2	1	2	5
Vermarktung moderner Arbeitsbedingungen	3	-	2	5
Verbindung zwischen Personalmarketing und Unternehmensmarketing / -kommunikation	1	1	2	4
Internes Personalmarketing	2	1	1	4
Kommunikation der Unternehmenswerte / -kultur	3	1	-	4
Employee Value Proposition	-	1	2	3
Konsistenz sicherstellen zwischen Botschaft und Realität	3	-	-	3
Erfolgsgeschichten / Success Stories	1	1	-	2
Fokus auf Selektivität (Selbstselektion der potenziellen Arbeitnehmenden fördern)	1	1	-	2

<i>B: Personalmarketing (Fortsetzung, aktuell hohe Wichtigkeit)</i>				
Bewusster Umgang bei der Trennung von Mitarbeitenden bzgl. der Marketingwirkung auf die übrigen Mitarbeitenden	1	-	1	2
Social Media			1	1
Abstimmung auf die Personalplanung	1			1
Corporate Social Responsibility		1		1
Differenzierung zwischen Unternehmensimage, Arbeitgeberimage und Stelle	1			1
Firmenversprechen / Firmenclaim	1			1
Grundausbildungs-Marketing	1			1
Internetauftritt	1			1
Personalfest	1			1
Reputationsmonitoring	1			1
Sinnhaftigkeit des Arbeitsinhalts vermarkten	1			1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Nutzung von Social Media Plattformen	5	3	3	11
Employer Branding (Schaffen eines Arbeitgeberimages)	1	1	1	3
Differenzierung nach Zielgruppen	1	-	1	2
Erfolgsgeschichten / Success Stories	1	-	1	2
Konsistenz zwischen Botschaft und Realität			1	1
Mitarbeitende als Botschafter			1	1
Behavioral Branding			1	1
Arbeitgeber-Ratings	1			1
Auftritt als Arbeitgeber	1			1
Awards / Labels		1		1
Beschriftung auf Firmenfahrzeugen	1			1
Community Management			1	1
Direktansprachen		1		1
Fokus auf kritische Funktionsfelder	1			1
Fringe Benefits	1			1
Ausrichtung am globalen Arbeitsmarkt	1			1
Hochschulmarketing		1		1
Konsistenz im Auftritt	1			1
Marketing via Unternehmensleistung	1			1
Perspektiven, Karriere bieten	1			1
Umgang mit internen Kritikern (z. B. via Kununu)	1			1
Verlinkung von Unternehmensmarketing und Personalmarketing	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Messeauftritte	2	1	3	6
Inserate	2	-	2	4
Auftritte an Hochschulen	3	-	1	4
Nutzung von Social Media Plattformen	1	1	-	2
Broschüren	1	1	-	2
Print Medien	1		1	2
Hochschulrankings			1	1
Social Media		1		1
Internetsperrungen	1			1
Gadgets	1			1

C: Personalgewinnung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Interviews	4	2	2	8
Einführungsprogramm	3	2	1	6
Aufwändige, mehrstufige Selektionsverfahren	4	1	-	5
Überprüfung der Werte-/Kultur-Kompatibilität	4	1	-	5
Mitwirkung von HR	2	1	2	5
Rascher Selektionsprozess / Hohe Geschwindigkeit	3	-	2	5
Mitarbeiterempfehlungen	3	-	2	5
Anforderungsprofile	-	2	3	5
Arbeitsprobe	-	2	2	4
Einbezug mehrerer Personen zum Selektionsentscheid	2	1	1	4
Assessment Center	2	1	1	4
Fortschrittliche Anstellungsbedingungen / Arbeitsmodelle bieten	2	1	-	3
Perspektiven / Karrierechancen aufzeigen	2	1	-	3
Vermittlungsprämien an Mitarbeitende	2	-	-	2
Arbeitsmarktsegmentierung	-	1	1	2
Bewerbende als potenzielle Kunden behandeln	-	1	1	2
eRecruiting	1	1	0	2
Stellenbesetzung mit internen Kandidaten	2	-	-	2
Selbstselektionsmechanismen	2	-	-	2
Kontakt halten zu guten Kandidaten, denen abgesagt wurde		1		1
Rollenspiele als Selektionsinstrument			1	1
Beziehungsaufbau			1	1
Beachtung des künftig benötigten Profils (im Gegensatz zum Profil der heutigen Vakanz)			1	1
Bieten attraktiver Stellen		1		1
Befristete Anstellungen	1			1
Befähigung der Linie	1			1
Bindung vor dem ersten Arbeitstag		1		1
Datenschutz / Diskretion	1			1
Eignungsdiagnostik	1			1
Einführungsgespräche mit HR	1			1
Emotionale Bindung		1		1
Entwicklungs-/Talentpools	1			1
Experience Management	1			1
Flexible / individuelle Angebote		1		1
Beachtung der Fluktuationsneigung		1		1
Konsistenz bzgl. Versprechen und Realität sicherstellen	1			1
Kontinuität bzgl. der eingesetzten Instrumente	1			1
Personalvermittler	1			1
Physis-Tests / Belastungs-Checks	1			1
Pool an Hot Candidates für Key Positions	1			1
Potenzialbeurteilungen	1			1
Probezeit		1		1
Schnuppertage	1			1
Genauere Prüfung von Kandidaten 50+, da hier die Unternehmung die Verantwortung trägt, diese anschliessend nicht wieder zu entlassen	1			1
Stellenanzeigen		1		1
Strukturierter Prozess	1			1
Prozessplanung, genaue Terminabstimmung zwischen HR und Linie	1			1
Tests	1			1
Um die Leute kämpfen	1			1

<i>C: Personalgewinnung (Fortsetzung)</i>				
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Social Media Recruiting	7	2	3	12
Active Sourcing / Direktansprachen	2	2	3	7
Wiederanstellung ehemaliger Mitarbeitender	2	2	1	5
Online-Assessments / Online-Tests	2	-	3	5
Interne Rekrutierungen („Eigengewächse“)	4	-	-	4
Onboarding / Einführungsprogramme	-	3	1	4
Überprüfung des kulturellen Fits	1	-	2	3
Betrachtung möglicher Entwicklungsschritte und des Potenzials dafür bei den Kandidaten	2	1	-	3
Befähigung von Linienvorgesetzten für Rekrutierungen	1	-	2	3
Assessment Center	2	-	-	2
eRecruiting		1	1	2
Fokussierung auf Führungskompetenzen	2	-	-	2
Mitarbeiterempfehlungen	1	-	1	2
Mitentscheid des Teams	1	1	-	2
Einführungsprogramme	2			2
Linienverantwortung		1	1	2
Abwerben von der Konkurrenz			1	1
Funktions- statt Stellenausschreibungen			1	1
Systemgestütztes Matching			1	1
Vorstellung der Firma als Arbeitgeber			1	1
Angebote vor Studiumsabschluss			1	1
Produktivitätsmessung in der Einführungsphase			1	1
Unterstützung der Rekrutierung durch Shared Service Center			1	1
Anforderungsprofile		1		1
Candidate Journeys (Kandidatenerlebniskette)			1	1
Fokus auf die Entwicklungsfähigkeit der Kandidaten		1		1
Nach dem Entscheid die Erwartungshaltung explizit machen	1			1
Fast Track für A-Kandidaten			1	1
Interne Headhunter / Sourcer			1	1
Job Abos / Interessentenpool	1			1
Job Cloud	1			1
Projekte ausschreiben		1		1
Recruiting Center			1	1
Rekrutierung über Netzwerke		1		1
Selbstselektion		1		1
Starkes HR	1			1
Um die Leute kämpfen	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Stelleninserate und -ausschreibungen	6	1	3	10
Inserate in Print-Medien	5	1	1	7
Aufwändige, mehrstufige, lang dauernde Selektionsverfahren	-	1	3	4
Personalvermittlung	1	-	3	4
Vorgesetzter als alleiniger Entscheidträger	1	1		2
Headhunter			1	1
Interviews			1	1
Physische Dossiers		1		1
Fokussierung auf das Fachwissen		1		1
Administratives		1		1
Dossieranalyse	1			1
Graphologische Gutachten	1			1
Assessments / Persönlichkeitstests	1			1

D: Personalentwicklung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Entwicklung on-the-job	6	4	-	10
Schaffen von Karriereperspektiven / Karrierepfaden	5	-	2	7
Führungsentwicklung	4	-	2	6
Talent Management	3	1	1	5
Individualisierte Personalentwicklungsmassnahmen	3	-	1	4
Eigenverantwortung der Mitarbeitenden	2	-	2	4
Coachende Führung	2	1	-	3
Strategische Ausrichtung	-	2	1	3
Ausbildungsprogramme	3	-	-	3
Fokus auf Schlüsselpositionen	1	1	1	3
Philosophie des lebenslangen Lernens	-	2	-	2
Action Learning	1		1	2
Kompetenzmanagement	2			2
Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung kombinieren		1	1	2
Fokus auf herbeizuführende Veränderungen / Befähigung zum Wandel	2			2
Regelmässige, alltagsbegleitende Kurzsequenzen	1	1		2
Nachfolge-/Nachwuchsförderung			1	1
Toolbox / praktische Anleitungen	1			1
Gezielte Massnahmen, je nach individuellem Entwicklungsstand	1			1
Befähigung zum Wandel	1			1
Lern-/Praxistransfer in der Entwicklungsphase integriert	1			1
Management Involvement	1			1
Mitarbeitendengespräch zur Diskussion von Entwicklungsfragen	1			1
Anbindung an die strategische Personalplanung	1			1
Strukturierter Prozess	1			1
Separate Entwicklungsgespräche	1			1
Prozess zur Massnahmendefinition	1			1
Periodische Bereinigung der Trainingslandschaft	1			1
Potenzialerhebung	1			1
Blended Learning	1			1
eLearning	1			1
Entwicklungsassessments	1			1
Förderung durch die Vorgesetzten		1		1
Gaming			1	1
Anerkannte Abschlüsse / Zertifikate			1	1
Ausrichtung am Bedarf			1	1
360-Grad-Feedbacks	1			1
Interne Mobilität			1	1
Kontinuierliche Bedürfnisgerechtigkeit		1		1
Kurse		1		1
Lernendenwesen	1			1
Mentoring / Coaching		1		1
Bieten von Entwicklungsmöglichkeiten	1			1
Organisationale Energie	1			1
Spezialisierte Personalentwicklungs-Einheit	1			1
Querlaufbahnen	1			1
Rechtzeitige, vorausschauende Entwicklung	1			1
Self Guided Learning	1			1
Seminare 50 Plus	1			1
Short Clips	1			1
Stellvertretung	1			1
Verhaltens- und tätigkeitsorientierte Ausbildung	1			1
Werte / Führungsgrundsätze	1			1

<i>D: Personalentwicklung (Fortsetzung)</i>				
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
eLearning	6	3	1	10
Entwicklung on-the-job	-	3	3	6
Coaching	2	1	2	5
Self Guided Learning (Selbstgesteuertes Lernen)	2	1	2	5
Führungsentwicklung	1	2	-	3
Blended Learning	-	1	2	3
Lernen in Kurzsequenzen	3	-	-	3
Action Learning	-	1	1	2
Mentoring	1	1	-	2
Begleitung von Ausbildungen durch Vorgesetzte (bei Vorbereitung und Transfer)	-	2	-	2
Entwicklungsmassnahmen für erfahrene Mitarbeitende	1	-	1	2
Schulungen zur Psychologie von Mitarbeitenden / Psychologisches Grundverständnis für Führungskräfte	2	-	-	2
Personalentwicklung 50 Plus			1	1
Massive Open Online Courses (MOOC)			1	1
Video Schulungen			1	1
Entwicklungspläne			1	1
Gaming			1	1
Corporate Universities		1		1
Sich als Unternehmen über Personalentwicklung differenzieren			1	1
Entwicklungsassessments	1			1
Fachkarriere		1		1
Rasches Ausschöpfen von Potenzialen	1			1
Massgeschneiderte interne Kurse		1		1
Betrachtung der Personalentwicklung als Investition		1		1
Job Rotation		1		1
Job Shadowing		1		1
Kooperationen mit anderen Organisationen / Befristeter Personalverleih zu Entwicklungszwecken	1			1
Laterale Karriereentwicklung			1	1
Lernen im Führungsteam (Führungsteams entwickeln statt nur die einzelnen Führungskräfte)		1		1
Mitarbeitendengespräche	1			1
Reflexionszirkel / Erfahrungsaustausch unter Peers		1		1
Verankerung von Talent Management in Führungsprozessen und Kultur			1	1
Wissensmanagement			1	1
Zielgruppenspezifische Personalentwicklung statt lebenszyklusorientiert			1	1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Kurse / Seminare	7	3	5	15
Mehrtätige Ausbildungen	1	1	-	2
Laufbahnplanung / Karriereplanung	1	-	1	2
Giesskannenprinzip	1		1	2
Zertifizierungen		1		1
Ausbildungen als Belohnung (statt als Entwicklungsmassnahme)		1		1
Entwicklung innerhalb von Funktionen / Silos			1	1
Lernendenwesen		1		1
Kompetenzorientierte Ausbildung	1			1
Fix zu absolvierende Ausbildungen	1			1
Remote / Computer Based Learning	1			1

Da viele Befragte zur Personalentwicklung besonders Ausführungen zur Führungsentwicklung gemacht haben, wird in nachfolgender Tabelle eine Aufstellung all jener Praktiken präsentiert, welche von den Gesprächspartnern als besonders geeignet für die Führungsentwicklung beurteilt wurden. Dies sind spontane Nennungen, da entsprechend dem Gesprächsleitfaden nicht explizit danach gefragt wurde.

Exkurs: Als wirksam bezeichnete Aussagen zur Führungsentwicklung	L	W	B	Σ
Befähigung von Personen, die erstmals eine Vorgesetztenfunktion übernehmen	2	1	1	4
Themenbezogene Befähigung: Gesprächsführung	2		1	3
Coaching		2		2
Action Learning		1	1	2
Kurse / Schulungen			2	2
Assessment / Development Center	1		1	2
Coachende Führung	1	1		2
100-Tage-Einführungsprogramm		1		1
Engagement Survey	1			1
Entwicklung von Führungsteams		1		1
Erfa-Gruppen		1		1
Führungsfeedback / 360-Grad-Feedback	1			1
Führungsgrundsätze	1			1
Leadership-Toolbox	1			1
Nachfolgemanagement	1			1
Entwicklung on-the-job		1		1
Standortbestimmung			1	1
Mehrtätige Leadership-Workshops	1			1
Trainings konkreter Verhaltensweisen	1			1
Themenbezogene Befähigung: Ambiguitätstoleranz	1			1
Themenbezogene Befähigung: Führen auf Distanz	1			1
Themenbezogene Befähigung: Generationenmanagement	1			1
Themenbezogene Befähigung: Persönlichkeitsentwicklung	1			1
Themenbezogene Befähigung: Psychologie	1			1

E: Personalführung (inkl. Kommunikation)				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Management by Objectives (MbO)	6	2	2	10
Regelmässige Feedbacks / Feedbackkultur	4	1	2	7
Wertschätzende Führung	3	2	-	5
Regelmässige Gespräche / Dialog	3	-	2	5
Partizipative Führung	3	1	-	4
Einheitliches Führungsverständnis	1	1	1	3
Selbststeuerung / Autonomie durch im Grundsatz als mündig betrachtete Mitarbeitende	2	1	-	3
Fokus der Führung auf die Umsetzung strategischer Ziele der Organisation	3	-	-	3
Transparente Führung / Open Book Management	1	1	1	3
Raum für Ideen / Innovationen lassen	2	-	-	2
Management von High und Low Performern	1	-	1	2
Vertrauensbasierte Führung	-	1	1	2
Performance Management auf Teamebene / Development of High Performing Teams	1	-	1	2
Führung mit distanzierter Nähe	-	1	1	2
Entwicklung von Führungsinstrumenten durch Linienvertreter selbst (im Gegensatz zur Entwicklung durch HR-Fachpersonen)	1	1	-	2
Führungsfeedback (des Mitarbeiters an den Vorgesetzten)	1	-	1	2
Performance Management			1	1
Kompetenzbeurteilung			1	1
Gesprächsführung			1	1
Rollenklärung			1	1
Transformationaler Führungsstil			1	1
Kleine Führungsspanne		1		1
Leadership durch Senior Management			1	1
An Situation angepasster Führungsstil		1		1
Fehlerkultur, Umgang mit Fehlern	1			1
Freiräume schaffen für Mitarbeitende	1			1
Führung durch Kompetenz	1			1
HR als Coach der Linie	1			1
Kontinuierliche Verbesserung	1			1
Kultur beeinflussen durch Führung	1			1
Professionalität der Führung / Führungsaufgaben ernst nehmen		1		1
Qualitative Ziele / Verhaltensziele	1			1
Veranstaltungen / Anlässe als Austauschgefässe	1			1
Vorbild / Vorleben	1			1
Aufträge wiederholen lassen			1	1
Einbezug der Mitarbeitenden			1	1
Kommunikationskultur		1		1
Regelmässige Information	1			1
Wertschätzende Kommunikation	1			1

<i>E: Personalführung (inkl. Kommunikation) (Fortsetzung)</i>				
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Regelmässige Feedbacks / Feedbackkultur	3	-	3	6
Führung auf zeitliche und örtliche Distanz	2	3	1	6
Shared Leadership / Laterale Führung	1	1	3	5
Mitarbeiterbeurteilung im Team / Team-Qualifikationsgespräche	-	2	1	3
Individualisierte Führung	2	1	-	3
Generationenübergreifendes Führen	-	1	2	3
Partizipative Führung	2	1	-	3
Nähe der Führung zu den Mitarbeitenden	2	-	-	2
Schaffen / Geben von Freiräumen	1	-	1	2
Leistungsorientierter Führungsstil	2	-	-	2
(Demokratische) Wahl des eigenen Vorgesetzten	-	2	-	2
Anwendung vieler verschiedener Kommunikationskanäle	1			1
Erwartungskklärung			1	1
Bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Führung als Teamleistung)			1	1
Eigenverantwortung der Mitarbeitenden			1	1
Enabling / Engagement		1		1
Entwicklungsgespräche		1		1
Fehlerkultur			1	1
Flache Hierarchien			1	1
Followership		1		1
Direkte Kommunikation		1		1
Informelle Kommunikation		1		1
IT-gestützte, standardisierte Führungsinstrumente	1			1
Kommunikation als Holschuld der Mitarbeitenden		1		1
Konflikte austragen / Dinge ansprechen	1			1
Partnerschaftliche Führung			1	1
Positives Menschenbild als Grundhaltung		1		1
Projektführung	1			1
Selbstmanagement	1			1
Sparring Partner fürs Top Management			1	1
Transformationale Führung			1	1
Transparenz	1			1
Vertrauensbasierte Führung			1	1
Videointerviews zur Analyse des Führungsverhalten	1			1
Virtuelle Kommunikation			1	1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Direktiver / autoritärer Führungsstil	4	3	1	8
(Jährliches) Mitarbeitenden(beurteilungs)gespräch	1	2	2	5
Führung via Hierarchie	1	1	2	4
Management by Objectives (MbO)	-	1	2	3
Forced Distribution Systems (Leistungsbeurteilung nach Quoten)	-	1	1	2
Standardisierte Führungsinstrumente	1	-	1	2
Kontrolltätigkeiten		1		1
Quantitative Leistungsbeurteilung		1		1
Checkliste, Leitfäden etc.	1			1
Beziehungskultur (Führungsverhalten ausgerichtet auf ungetrübte/angenehme Beziehung zum Mitarbeitenden)	1			1
Vorschlagswesen	1			1
Mittleres Kader als Informationsübermittler (statt direkter Kommunikation)		1		1

F: Personaleinsatz				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Home Office	6	1	1	8
Flexible Arbeitszeiten	6	2	-	8
Bieten von Flexibilität und Wahlmöglichkeiten	4	1	2	7
Mobiles Arbeiten	3	1	-	4
Förderung der Polyvalenz von Mitarbeitenden	4	-	-	4
Job Enrichment	3	1	-	4
Teilzeit	4	-	-	4
Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeitenden	-	2	1	3
Vertrauensarbeitszeit	1	1	1	3
Austausch im Team / Einbindung ins Team	2	1	-	3
Einsatzplanung	2	-	-	2
Individualisierung der Arbeitsbedingungen	-	-	2	2
Bewusste Zusammenstellung der Teams	-	2	-	2
Zeitautonomie	1	1	-	2
Job Rotation	2			2
Zeit kaufen (Lohn gegen Arbeitszeit)	1	1		2
Arbeitsortflexibilität		1		1
Arbeitszeiterfassung			1	1
Lebensphasenabhängige Arbeitszeit	1			1
Ergonomische Ausgestaltung der Arbeitsplätze		1		1
Ausnutzung des gesetzlichen Spielraumes	1			1
Jahres-/Lebensarbeitszeit	1			1
Kompetenzbasierter Personaleinsatz	1			1
Job Sharing	1			1
Selbstorganisation		1		1
Verlegung der Sitzungszeiten (weg von Hauptverkehrszeiten)	1			1
Unbezahlter Urlaub	1			1
Vaterschaftsurlaub	1			1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Contingent Workforce / Portfolio Worker	1	2	5	8
Flexible Arbeitszeiten	3	2	1	6
Mobiles / ortsunabhängiges Arbeiten	3	-	2	5
Home Office	3	1	-	4
Teilzeitarbeit	1	1	2	4
Teilzeitarbeit für Männer / Väter	4	-	-	4
Kooperationen von Unternehmen bzgl. gegenseitigem Austausch / Einsatz von Mitarbeitenden	-	1	2	3
Autonomie der Mitarbeitenden	-	3	-	3
Virtuelle Zusammenarbeit / Collaboration Software	1	-	2	3
Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen	1	-	1	2
Robotisierung / Industrie 4.0	-	1	1	2
Desk Sharing	1	1	-	2
Lebensarbeitszeit	1	-	1	2
Angenehmes Arbeitsklima schaffen		1		1
Automatisierung	1			1
Bogenkarriere	1			1
Einsatz älterer Mitarbeitender	1			1
Feedback-/Evaluationsmechanismen			1	1
Stabile Elemente / Anker im Arbeitsalltag schaffen	1			1
Interne Pools		1		1
Jahresarbeitszeit	1			1
Job Enrichment		1		1
Job Rotation		1		1
Job Enlargement		1		1
Job Sharing	1			1

<i>F: Personaleinsatz (Fortsetzung, zunehmende Bedeutung)</i>				
Kompetenzbasierter Personaleinsatz	1			1
Kurznachrichten (SMS, Chat)	1			1
Linienverantwortung		1		1
Mobilität / Auslandeinsätze	1			1
Arbeitserfassung durch Messung der Online-Zeit			1	1
Polyvalenz der Mitarbeitenden	1			1
Privaterledigungen am Arbeitsplatz zulassen	1			1
Resource Manager			1	1
Sabbaticals			1	1
Sozialen Austausch fördern		1		1
Spezialisierung	1			1
Workplace-Gestaltung			1	1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Fixe Arbeitszeiten	4	1	3	8
Orientierung an der geleisteten Arbeitszeit statt am Ergebnis	2	-	1	3
Arbeitszeiterfassung	1	1	1	3
Home Office	2	-	1	3
Desk Sharing	1	-	1	2
Örtlich gebundene Arbeitsplätze		1		1
Stabile Jobs ohne wesentliche Veränderungen			1	1
Nur Festangestellte haben			1	1
Stempeluhren / Badges zur Zeiterfassung			1	1
Jahresarbeitszeit	1			1
Fixe Trennung zwischen Beruf und Privatem	1			1
Job Rotation	1			1

G1: Gesundheit				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Betriebliches Gesundheitsmanagement (generell)	4	3	-	7
Gesundheitsförderung und -prävention	3	3	-	6
Gesundheitsförderndes/-erhaltendes Führungsverhalten	2	1	2	5
Labels (z. B. Friendly Work Space)	2	-	1	3
Förderung der Work Life Balance	1	-	2	3
Case Management	3	-	-	3
Selbstmanagement und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden	3	-	-	3
An-/Abwesenheitsmanagement	1	-	1	2
Konfliktlösung / Verhindern von Mobbing	2	-	-	2
Arbeitsplanung			1	1
Sportförderung		1		1
Arbeitssicherheit vermitteln	1			1
Einbettung des Gesundheitsmanagements in eine OE-Initiative		1		1
Flexible Pensen			1	1
Früherkennung von Gesundheitsproblemen/-risiken	1			1
Kompetenzmanagement	1			1
Konsistenz und Wertschätzung ausdrücken	1			1
Orientierung geben	1			1
Personalbedarfsplanung zur Vermeidung von Über-/Unterkapazität		1		1
Mitarbeitende so einsetzen, dass sie weder unter- noch überfordert sind		1		1
Personalärztlicher Dienst	1			1
Positives Arbeitsklima schaffen		1		1
Räume für Power Naps		1		1
Sanktionen gegen Personen, die sich nicht an Regeln halten	1			1
Schaffen eines Supportive Environment	1			1
Offen kommunizieren, wo jemand am falschen Platz ist		1		1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Gesundheitsprävention	-	1	1	2
Case Management	2	-	-	2
Management der Unter-/Überforderung			1	1
Monitoring der Teamdynamik			1	1
Eigenverantwortung der Mitarbeitenden			1	1
Absenzenmanagement		1		1
Arbeitssicherheitskultur	1			1
Beeinflussung des Privatlebens	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Absenzenmanagement			1	1
Früchtekorb bereitstellen			1	1
Ergonomische Massnahmen		1		1

G2: Mitarbeiterbindung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Entwicklungsperspektiven bieten	3	-	3	6
Retention durch entsprechendes Führungsverhalten	1	-	4	5
Ausgestaltung eines attraktiven Gesamtpakets (Summe aller Anstellungs- und Arbeitsbedingungen)	3	-	1	4
Entlohnung	3	-	1	4
Schaffen von Sinnhaftigkeit im Arbeitsinhalt	3	-	-	3
Wertschätzung	1	-	1	2
Orientierung an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden	-	1	1	2
Entscheidungsfreiheit / Gestaltungsfreiräume	1	-	1	2
Marktvergleiche	2	-	-	2
Beförderungen			1	1
Fairness wahrnehmbar machen			1	1

<i>G2: Mitarbeiterbindung (Fortsetzung, aktuell hohe Wichtigkeit)</i>				
Affektive Loyalität fördern			1	1
Aktienprogramme	1			1
Angebote an Kinderbetreuung	1			1
Arbeitgeberattraktivität	1			1
Ausbildungen anbieten	1			1
Eigenverantwortung fördern	1			1
Einführung in Kultur und implizite Erwartungen		1		1
Familienanlässe	1			1
Gesunde Fluktuation sicherstellen	1			1
Konfliktkultur			1	1
Personalzufriedenheit erhöhen	1			1
Überlappung zwischen Mensch und Unternehmen erhöhen	1			1
Team-/Kollegenzusammenhalt fördern	1			1
Attraktive Altersvorsorge	1			1
Mit Werten binden	1			1
Work Life Balance sicherstellen	1			1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Entwicklungsmöglichkeiten bieten			1	1
Kultur schaffen			1	1
Teamgestaltung			1	1
Erhaltung der Mitarbeitenden für ein Eco-System (selbst wenn sie die Unternehmung verlassen möchten)			1	1
Identität stiften trotz örtlicher/zeitlicher Distanz		1		1
Flexible Arbeitsbedingungen (Zeit, Ort) anbieten	1			1
Laufbahnüberlegungen und –diskussionen, um psychologischen Vertrag zu schaffen	1			1
Work Life Balance bieten	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Entlohnung	2	-	3	5
Dienstjubiläum / Treueprämien	2	-	-	2

H: Personalhonorierung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Wertschätzung / Anerkennung (non-monetär)	3	3	2	8
Leistungsgerechte Entlohnung	3	2	1	6
Marktgerechte Entlohnung	4	-	1	5
Organisationsinterne Lohngerechtigkeit	1	1	1	3
Sicherstellen der Passung zwischen Entlohnungsmodell und Unternehmenskultur	3	-	-	3
Transparenz im Honorierungssystem	1	1	1	3
Nachvollziehbarkeit der Entlohnung (von Einreihung, Lohnentwicklung und variabler Entlohnung)	1	1	-	2
Individuelle Boni	2	-	-	2
Spontanprämien / Sofortprämien	1	-	1	2
Vergünstigungen auf eigene Produkte oder Dienstleistungen	2	-	-	2
Anreizsetzung / Verhaltenssteuerung	1			1
Beförderungen			1	1
Cafeteria-Systeme		1		1
Entlohnung von Polyvalenz	1			1
Entscheidungsfreiheiten / Autonomie		1		1
Entschädigung für familienexterne Kinderbetreuung	1			1
Funktionsbewertung		1		1

<i>H: Personalhonorierung (Fortsetzung, aktuell hohe Wichtigkeit)</i>				
Intrinsische Motivation		1		1
Honorierung lebensphasenorientiert ausgestalten	1			1
Am Unternehmenserfolg partizipieren lassen durch Verbindung individueller Ziele zu Unternehmenszielen	1			1
Lohnentwicklung / Lohnsteigerungen			1	1
Entlöhnung bzgl. Geschlecht diskriminierungsfrei ausgestalten	1			1
Lohnvergleiche	1			1
Honorierung mit Botschaft verknüpfen (Messaging)			1	1
Attraktive Altersvorsorge	1			1
Teamentlöhnung	1			1
Fokus auf Total Compensation			1	1
Wertorientierte Entlöhnung (nach Economic Profit)	1			1
Variable Entlöhnung von Verkaufsmitarbeitenden	1			1
Verpflegungsangebot	1			1
Zielsetzungen der Entlöhnungspolitik definieren			1	1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Fixlöhne (nicht variabel)	2	2	1	5
Leistungsabhängige Entlöhnung	3	-	-	3
Sinkende Entlöhnung ab einem gewissen Alter (Bogenkarriere)	1	-	2	3
Kauf von Arbeitszeit resp. zusätzlichen Ferien	1	1	-	2
Entkopplung von Performance Rating und Honorierung	-	-	2	2
Honorierung von Teamleistung / Teamzielen	-	1	1	2
Wertschätzung / Anerkennung (non-monetär)	1		1	2
Variable Komponente an Langfristerfolg anbinden	1			1
Variable Komponente am kurzfristigen Erfolg anbinden			1	1
Vereinfachung des Lohnsystems			1	1
Non-monetäre Anerkennung			1	1
Monatliche Boni (statt jährlich)			1	1
Funktionsbewertung			1	1
Auszeichnungen			1	1
Boniverteilung durch Teamentscheid			1	1
Entlöhnung bzgl. Geschlecht diskriminierungsfrei ausgestalten		1		1
Entlöhnung nach dem Economic Value Added			1	1
Fringe Benefits	1			1
Honorierung des Verhaltens im Team			1	1
Leistungsabhängige Lohnsenkung	1			1
Qualitative Leistungsbeurteilung	1			1
Mitbestimmungsmöglichkeiten durch die Mitarbeitenden			1	1
Übernahme von Ausbildungskosten	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Variable Entlöhnung / Boni	4	4	3	11
Entlöhnung nach Alter oder Seniorität	4	-	1	5
Leistungsabhängige Entlöhnung	4	-	-	4
Finanzielle Anreizsetzung	1	2	-	3
Komplexe / komplizierte Entlöhnungsmodelle	2	-	1	3
Automatismen	2	-	-	2
Fringe Benefits	1		1	2
Aktien-/Optionsprogramme			1	1
Fixlöhne	1			1
Verteilung nach dem Gieskannenprinzip	1			1
Sinnhaftigkeit im Gegenzug für tieferen Lohn (bei den höchsten Salären)			1	1
Starre Verlinkung zur Zielbeurteilung			1	1
Treueprämien / Jubiläen	1			1

I: Personalfreisetzung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Outplacement	6	2	1	9
Korrektes Verhalten im Trennungsfall (professionell, fair, anständig o. ä.)	7	-	2	9
Trennungsprozess darauf ausrichten, dass ein Wiedereintritt möglich sein sollte (bei guten Mitarbeitenden)	4	3	-	7
Vermeidung von Freisetzungen (im Vorfeld)	1	2	1	4
Pflege von Alumni-Netzwerken	-	1	3	4
Analyse der Austrittsgründe	2	-	1	3
Austrittsgespräch	2	-	1	3
Weiterbeschäftigung nach der Pensionierung	1	1	-	2
Entgegenkommen gegenüber der austretenden Person	2	-	-	2
Austretende Mitarbeitende als künftige Botschafter des Unternehmens behandeln	1	-	1	2
Austretende Mitarbeitende als potenzielle Kunden behandeln	-	1	1	2
Professioneller Umgang mit Restrukturierungen	1	-	1	2
Verwarnungsgespräche vor Kündigung	2	-	-	2
Prozess und Regeln zum Umgang mit Kündigungen	1			1
Frühzeitige Kommunikation bei arbeitgeberseitigen Kündigungen an die verbleibenden Mitarbeitenden		1		1
Lohnfortzahlungen statt Abgangsentschädigungen	1			1
Pensionierung nicht als Kündigung behandeln, sondern lediglich eine Pensionierungsbestätigung ausstellen	1			1
Trennungskultur aufbauen			1	1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Altersteilzeit / gleitende Pensionierung	6	1	1	8
Konsequente Trennung von nicht geeigneten Mitarbeitenden / Bottom Performer Management	4	-	2	6
Pflege von Alumni-Netzwerken	2	1	2	5
Outplacement	2	2	-	4
Dokumentation und juristische Absicherung im Vorfeld von Kündigungen	2	1	-	3
Austrittsgespräch / -interview	-	1	1	2
Rasche Kommunikation zu Situation und Trennungsgründen gegenüber den übrigen Mitarbeitenden	1	-	1	2
Sofortige Freistellungen vom Arbeitsplatz	-	-	1	1
Flexiblere Formen des Abbaus via Contingent Workforce			1	1
Pensionierungsvorbereitung			1	1
Juristische Absicherung von Kündigungen		1		1
Bei grösseren Abbauvorhaben mit Botschaftern arbeiten	1			1
Bonuszahlungen gegenüber gekündigten Mitarbeitenden reduzieren	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Arbeitszeugnis	3	-	1	4
Austrittsfragebogen			1	1
Sozialpläne			1	1
Pensionierungen direkt von 100 auf 0 Prozent		1		1
Verantwortungsbereich des jeweiligen Vorgesetzten		1		1
Austrittsinterviews	1			1
Frühpensionierungen als Mittel des Personalabbaus	1			1
Fixes (Standard-)Pensionierungsalter	1			1
Abgangsentschädigungen	1			1

J1: Organisationsdesign				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Aktive Mitwirkung / Mitgestaltung durch HR	3	-	1	4
Regelmässiges Überprüfen und Anpassen der Strukturen	3	-	-	3
Flexible / agile Organisationsformen	-	1	1	2
Matrixorganisation	2	-	-	2
Interdisziplinärer Ansatz	1	-	1	2
Stellenbeschreibungen	1	1	-	2
Künftige Organisationsform voraussehen / planen			1	1
Nicht zu grosse Führungsspanne			1	1
Flache Hierarchien		1		1
Dezentrale / delegative Organisation		1		1
Bewusstes Gestalten einer Stabilisierungsphase	1			1
Organisation als fixen Bestandteil im Strategieprozess	1			1
Einhalten des Prinzips „Structure follows process follows strategy“	1			1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Netzwerkstrukturen	-	3	1	4
Agile Organisationsformen	1	1	-	2
Strukturen über die Unternehmensgrenzen hinaus (z. B. Partnerschaften mit anderen Organisationen)	-	1	1	2
Human Centered Design			1	1
Stets Organisation verlinken zum Verhalten des Individuums im Arbeitsalltag	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Häufiges / Regelmässiges Reorganisieren	-	1	2	3
Prozessstandardisierungen		1		1
Organigramme		1		1
Isoliertes Organisationsdesign ohne Berücksichtigung der Menschen	1			1
HR-IT-Systeme		1		1

J2: Organisationsentwicklung				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Kulturentwicklung	6	1	1	8
Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Management)	3	1	1	5
Einbezug / Involvierung der Betroffenen	1	1	2	4
Top Management als treibende Kraft der Veränderung (inkl. Vorbildfunktion)	-	1	2	3
Alignment von Strategie und Kultur	3	-	-	3
Wertediskussion und -verankerung	2	-	1	3
Internes Relationship Management / gezielte Vernetzung von Mitarbeitenden	1	1	-	2
Beschäftigung mit dem persönlichen Umgang mit Veränderung	2	-	-	2
Commitment der Führungskräfte (inkl. Middle Management)		1	1	2
Change als kontinuierlichen / permanenten Prozess positionieren	1			1
Change Roadmap			1	1
Diskussion zu konkreten Verhaltensweisen statt zu kulturellen Aspekten	1			1
Befähigung der Mitarbeitenden zum Wandel	1			1
Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit mit Wertschöpfungsketten	1			1
Entwicklung / Befähigung der Führungskräfte	1			1
Führungsgrundsätze	1			1
Mitwirkung von HR			1	1
Reflexionsschlaufen / Lessons Learned		1		1
Bieten von Stabilität und Berechenbarkeit		1		1
Überlegungen zum Anteil der Mitarbeitenden, die bei einem Change ausfallen werden resp. diesen nicht mitgehen wollen oder können	1			1

J2: Organisationsentwicklung (Fortsetzung)				
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Interne OE-Abteilungen / Change-Experten	3	1	-	4
Begleitung von Veränderungsprozessen (Change Management)	1	2	1	4
Verlinkung von Organisations- und Personalentwicklung	2	1	-	3
Mitwirkung von HR	-	-	2	2
Kulturentwicklung	1	-	1	2
Kulturelle Elemente wie z. B. Werte in konkretes Verhalten im Arbeitsalltag übersetzen			1	1
Einbezug von Mitarbeitenden in der Kommunikation		1		1
Lernende Organisation		1		1
Bewusster Umgang mit Veränderungen	1			1
Kulturelle Betrachtung neuer Arbeitsformen hinsichtlich Arbeitszeit, Arbeitsort etc.	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Workshops		1		1
Veränderungen nach dem Prinzip „Big Bang“		1		1

K: Sozialpartnerschaft				
Aktuell hohe Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Kontinuierlicher / regelmässiger Dialog und Einbezug	5	2	2	9
Interne Personal-/Mitarbeiterkommission	5	2	-	7
Schaffen und Pflegen einer Vertrauensbasis	4	1	1	6
Pflege eines partnerschaftlichen Verhältnisses	5	-	-	5
Offenheit / Ehrlichkeit gegenüber Sozialpartnern	1	-	1	2
Pflege einer konstruktiven Streitkultur	1	1	-	2
Ideen der Sozialpartner nutzen			1	1
Sozialpartner-Management	1			1
Unternehmerische Freiräume schaffen in der Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern	1			1
Fokus auf die Vermeidung von Imageverlusten	1			1
Institutionalisierte Personalvertretungen	1			1
Anhörung der Sozialpartner bei grösseren Veränderungen	1			1
Veränderungen nicht nur auf Kosten der Mitarbeitenden	1			1
Verbeiständigung von Mitarbeitenden durch die interne Personalvertretung	1			1
Zunehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Aktives Aufbauen / Mitgestalten von Arbeitnehmervertretungen durch das Unternehmen	1	2	1	4
Differenzierte Sozialpartnerschaft je nach Mitarbeiter-/Interessengruppen	1	-	1	2
Betriebliche Lösungen / Mitarbeiterkommissionen	1	1		2
Zusammenarbeit mit externen Organisationen (z. B. Sozialberatung)	1			1
GAV-Neuverhandlungen			1	1
Dialog			1	1
Zusammenarbeit mit Gewerkschaften		1		1
Unternehmerische Mitverantwortung der Sozialpartner	1			1
Eigenverantwortung des einzelnen Mitarbeitenden statt indirekte Vertretung	1			1
Abnehmende Bedeutung für den Unternehmenserfolg	L	W	B	Σ
Zusammenarbeit mit Gewerkschaften, d. h. generell Abnahme der Bedeutung der Gewerkschaften als externe institutionalisierte Sozialpartner	5	3	3	11
Gesamtarbeitsverträge	1			1
Kampfsituationen mit Gewerkschaften	1			1

Anhang 5: Partner der Reflexionsgespräche

Name	Vorname	Funktion	Firma/Organisation	Gesprächsthema resp. -themen
Delucchi	Libero	CEO	LD Organisationsberatung GmbH	Personalentwicklung on-the-job und Kulturentwicklung
Itten	Thomas	Leiter Personal und Vorsorge	Schweizerische Nationalbank	Personalentwicklung on-the-job
Piattini	Andreas	Leiter Human Resources, Mitglied der Geschäftsleitung	zb Zentralbahn	Kulturentwicklung
Schurter	Heinz	Head of HR Consulting	Swisscom	Qualitative strategische Personalplanung

Literaturverzeichnis

- Abrahamson, Eric (1991):** Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. In: *Academy of Management Review* 16 (3), S. 586–612. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4279484&site=ehost-live>.
- Abrahamson, Eric (1996):** Management fashion. In: *Academy of Management Review* 21 (1), S. 254–285. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9602161572&site=ehost-live>.
- Abrahamson, Eric; Fairchild, Gregory (1999):** Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. In: *Administrative Science Quarterly* 44 (4), S. 708–740. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2650193&site=ehost-live>.
- Adeleye, Ifedapo L. (2011):** Theorizing the Diffusion of International Human Resource Practices: Towards an Integrated Conceptual Approach. In: *International Journal of Business and Management* 6 (12). DOI: 10.5539/ijbm.v6n12p254.
- Al-Bahussin, Sami Abdullah; Elgaraihy, Wael Hassan (2013):** The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework. In: *International Journal of Business and Management* 8 (22), S. 1–19.
- Albers, Sönke; Hildebrandt, Lutz (2006):** Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung - Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 58 (2), S. 2–33.
- Alpander, Guvenec G. (1982):** Human Resource Management Planning. New York: AMACOM.
- Andolšek, Dana M.; Štebe, Janez (2005):** Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations. In: *International Journal of Human Resource Management* 16 (3), S. 311–329.
- Appelbaum, Eileen; Bailey, Thomas; Berg, Peter; Kalleberg, Arne L. (2000):** Manufacturing advantage. Why high-performance work systems pay off. Ithaca: Cornell University Press.
- Armstrong, Michael (2009):** Armstrong's handbook of human resource management practice. Eleventh ed. London, Philadelphia: Kogan Page.
- Armutat, Sascha (2007):** Organisation des Personalmanagements. Expertise-Center, Service-Center, Key-Account-Personalmanagement. 1. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann (DGFP-PraxisEdition, Bd. 83).
- Arthur, Jeffrey B. (1992):** The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills. In: *Industrial & Labor Relations Review* 45 (3), S. 488–506. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9207130886&site=ehost-live>.
- Arthur, Jeffrey B. (1994):** Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. In: *Academy of Management Journal* 37 (3), S. 670–687. DOI: 10.2307/256705.
- Astleitner, Hermann (2011):** Theorieentwicklung für SozialwissenschaftlerInnen. Wien [u.a.]: Böhlau (UTB Pädagogik).
- Bae, Johngeok; Lawler, John J. (2000):** Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. In: *Academy of Management Journal* 43 (3), S. 502–517. DOI: 10.2307/1556407.
- Bailey, Thomas; Berg, Peter; Sandy, Carola (2001):** Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel and Medical Electronics and Imaging Industries. In: *Industrial and Labor Relations Review* 54, S. 525. Online verfügbar unter <http://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/ialrr54&id=527&div=&collection=>.
- Balkin, David B.; Gomez-Mejia, Luis R. (1987):** Toward a contingency theory of compensation strategy. In: *Strat. Mgmt. J.* 8 (2), S. 169–182. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12492791&site=ehost-live>.
- Bamberger, Peter; Bacharach, Samuel; Dyer, Lee (1989):** Human resources management and organizational effectiveness: High technology entrepreneurial startup firms in israel. In: *Hum. Resour. Manage.* 28 (3), S. 349–366. DOI: 10.1002/hrm.3930280305.

Bänsch, Axel; Alewell, Dorothea (2009): Wissenschaftliches Arbeiten: Oldenbourg. Online verfügbar unter <http://books.google.de/books?id=UrTobxqiLKsC>.

Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.

Baron, James N.; Davis-Blake, Allison; Bielby, William T. (1986): The Structure of Opportunity: How Promotions Ladders Vary within and among Organizations. In: *Administrative Science Quarterly* 31, S. 248–273.

Bartel, Ann P. (1994): Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. In: *Industrial Relations* 33 (4), S. 411–425. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=13272587&site=ehost-live>.

Becker, Brian E.; Gerhart, Barry (1996): The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. In: *Academy of Management Journal* 39 (4), S. 779–801. DOI: 10.2307/256712.

Becker, Brian E.; Huselid, Mark A. (1998): High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implication. In: *Research in Personnel and Human Resources Management* 16, S. 53–101.

Becker, Brian E.; Huselid, Mark A.; Pickus, Peter S.; Spratt, Michael F. (1997): HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. In: *Hum. Resour. Manage.* 36 (1), S. 39–47. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12492867&site=ehost-live>.

Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paul R.; Mills, D. Quinn; Walton, Richard E. (1984): Managing human assets. The Groundbreaking Harvard Business School Program. New York, London: Free Press; Collier Macmillan.

Beltran-Martin, Immaculada; Roca-Puig, Vicente; Escrig-Tena, Ana; Bou-Llusar, Juan C. (2008): Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. In: *Journal of Management* 34 (5), S. 1009–1044. DOI: 10.1177/0149206308318616.

Bloom, Matt; Milkovich, George T. (1998): Relationships Among Risk, Incentive Pay, And Organizational Performance. In: *Academy of Management Journal* 41 (3), S. 283–297. DOI: 10.2307/256908.

Boon, Corine; Den Hartog, Deanne N.; Boselie, Paul; Paauwe, Jaap (2011): The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organisation and person–job fit. In: *The International Journal of Human Resource Management* 22 (1), S. 138–162. DOI: 10.1080/09585192.2011.538978.

Boselie, Paul; Dietz, Graham; Boon, Corine (2005): Commonalities and contradictions in HRM and performance research. In: *Human Resource Management Journal* 15 (3), S. 67–94.

Boselie, Paul; Paauwe, Jaap; Richardson, Ray (2003): Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. In: *The International Journal of Human Resource Management* 14 (8), S. 1407–1429. DOI: 10.1080/0958519032000145828.

Bos-Nehles, Anna C.; Van Riemsdijk, Maarten J.; Kees Looise, Jan (2013): Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. In: *Hum. Resour. Manage.* 52 (6), S. 861–877. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=92038569&site=ehost-live>.

Boxall, Peter; Purcell, John (2011): Strategy and Human Resource Management. 3rd edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick M. (2007): The goals of HRM. In: Peter Boxall, John Purcell und Patrick M. Wright (Hg.): Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford: Oxford University Press.

Boxall, Peter F.; Purcell, John (2003): Strategy and human resource management. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan (Management, work and organisations).

Brandl, Julia (2005): Die Legitimität von Personalabteilungen. Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 19 (4), S. 417–419.

- Brown, Charles; Medoff, James (1978):** Trade Unions in the Production Process. In: *Journal of Political Economy* 86 (3), S. 355. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5208188&site=ehost-live>.
- Bühner, Rolf (2005):** Personalmanagement. 3. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Cameron, Kim S. (2010):** Organizational effectiveness. Cheltenham: Edward Elgar (The international library of critical writings on business and management).
- Campbell, Benjamin A.; Coff, Russell; Kryscynski, David (2012):** Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. In: *Academy of Management Review* 37 (3), S. 376–395. DOI: 10.5465/amr.2010.0276.
- Cappelli, Peter; Neumark, David (2001):** Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? In: *Industrial & Labor Relations Review* 54 (4), S. 737–775. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5425979&site=ehost-live>.
- Chadwick, Clint (2007):** Examining non-linear relationships between human resource practices and manufacturing performance. In: *Industrial & Labor Relations Review* 60 (4), S. 499–521. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25640840&site=ehost-live>.
- Chang, Wan-Jing A.; Huang, Tung C. (2010):** The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organisational effectiveness. In: *Total Quality Management & Business Excellence* 21 (6), S. 633–648. DOI: 10.1080/14783363.2010.483075.
- Charles, A. W. (1972):** A systems approach to human resource management. In: *SAM Advanced Management Journal* (00360805) 37 (2), S. 31. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4603271&site=ehost-live>.
- Chatterji, Aaron; Patro, Arun (2014):** Dynamic capabilities and managing human capital. In: *Academy of Management Perspectives* 28 (4), S. 395–408. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100043814&site=ehost-live>.
- Cheng, Angeline; Brown, Alan (1998):** HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. In: *International Journal of Human Resource Management* 9 (1), S. 136–154. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4176346&site=ehost-live>.
- Child, John (1972):** Organization structure, environment and performance. The role of strategic choice. In: *Sociology* 6, S. 1–22.
- Choi, Jang-Ho; Lee, Khan-Pyo (2013):** Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. In: *Personnel Review* 42 (5), S. 573–594. DOI: 10.1108/PR-12-2011-0176.
- Collins, Christopher J.; Clark, Kevin D. (2003):** Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. In: *Academy of Management Journal* 46 (6), S. 740–751. DOI: 10.2307/30040665.
- Combs, James G.; Liu, Yongmei; Hall, Angela; Ketchen, David (2006):** How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. In: *Personnel Psychology* 59 (3), S. 501–528. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x.
- Crook, T. Russell; Todd, Samuel Y.; Combs, James G.; Woehr, David J.; Ketchen, David J. (2011):** Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. In: *Journal of Applied Psychology* 96 (3), S. 443–456. DOI: 10.1037/a0022147.
- Cutcher-Gershenfeld, Joel (1991):** The impact on economic performance of a transformation in workplace relations. In: *Industrial & Labor Relations Review* 44 (2), S. 241–260. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9103252442&site=ehost-live>.
- Dany, Francoise; Guedri, Zied; Hatt, Florian (2008):** New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. In: *International Journal of Human Resource Management* 19 (11), S. 2095–2112.

- Darwish, Tamer K.; Singh, Satwinder; Mohamed, A. Fattaah (2013):** The role of strategic HR practices in organisational effectiveness: an empirical investigation in the country of Jordan. In: *The International Journal of Human Resource Management* 24 (17), S. 3343–3362. DOI: 10.1080/09585192.2013.775174.
- Datta, Deepak K.; Guthrie, James P.; Wright, Patrick M. (2005):** Human resource management and labor productivity: Does industry matter? In: *Academy of Management Journal* 48 (1), S. 135–145. DOI: 10.5465/AMJ.2005.15993158.
- Delaney, John T.; Huselid, Mark A. (1996):** The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. In: *Academy of Management Journal* 39 (4), S. 949–969. DOI: 10.2307/256718.
- Delery, John E.; Doty, D. Harold (1996):** Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurations performance predictions. In: *Academy of Management Journal* 39 (4), S. 802–835. DOI: 10.2307/256713.
- Dewar, Robert; Werbel, James (1979):** Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. In: *Administrative Science Quarterly* 24 (3), S. 426–448. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4009902&site=ehost-live>.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983):** The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48, S. 147–160.
- Dimick, David E.; Murray, Victor V. (1978):** Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management. In: *Academy of Management Journal* 21 (4), S. 611–623. DOI: 10.2307/255703.
- Dixit, Avinash (1979):** A model of duopoly suggesting a theory of entry barriers. In: *Bell Journal of Economics* 10 (1), S. 20–32. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5748677&site=ehost-live>.
- Dixit, Avinash (1980):** The role of investment in entry-deterrence. In: *Economic Journal* 90 (357), S. 95–106. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4533026&site=ehost-live>.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2013):** Praxishandbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 5. Auflage. Marburg. Online verfügbar unter www.audiotranskription.de/praxisbuch, zuletzt geprüft am 18.06.2014.
- Dürr, Renate (1999):** Vorlesung Einführung in die Wissenschaftstheorie. Karlsruhe. Online verfügbar unter <http://sammelpunkt.philo.at:8080/235/>, zuletzt geprüft am 25.05.2014.
- Dyer, Lee; Reeves, Todd (1995):** Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? In: *The International Journal of Human Resource Management* 6 (3), S. 656–670. DOI: 10.1080/09585199500000041.
- Eaton, B. Curtis; Lipsey, Richard G. (1979):** The Theory of Market Pre-emption: The Persistence of Excess Capacity and Monopoly in Growing Spatial Markets. In: *Economica* 46 (182), S. 149–158. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4515646&site=ehost-live>.
- Etzioni, Amitai (1964):** Modern organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall (Foundations of modern sociology series).
- Fey, Carl F.; Björkman, Ingmar; Pavlovskaya, Antonina (2000):** The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. In: *The International Journal of Human Resource Management* 11 (1), S. 1–18. DOI: 10.1080/095851900339963.
- Fleetwood, Steve; Hesketh, Anthony (2006):** HRM-performance research: under-theorized and lacking explanatory power. In: *The International Journal of Human Resource Management* 17 (12), S. 1977–1993. DOI: 10.1080/09585190601041026.
- Fröhlich, Werner (1987):** Strategisches Personalmarketing. Kontinuierliche Unternehmensentwicklung durch systematische Ausnutzung interner und externer Qualifikationspotentiale. Düsseldorf: VDI-Verl.
- Fulmer, Ingrid S.; Ployhart, Robert E. (2013):** "Our Most Important Asset": A Multidisciplinary/Multi-level Review of Human Capital Valuation for Research and Practice. In: *Journal of Management* 40 (1), S. 161–192. DOI: 10.1177/0149206313511271.

Gerhart, Barry (2005): Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. In: *Management Revue* 16 (2), S. 174–185. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17110699&site=ehost-live>.

Gerhart, Barry; Milkovich, George T. (1990): Organizational differences in managerial compensation and financial performance. In: *Academy of Management Journal* 33 (4), S. 663–691. DOI: 10.2307/256286.

Gerhart, Barry; Milkovich, George T. (1992): Employee compensation: Research and practice. In: Marvin D. Dunette und Leaetta M. Hough (Hg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, S. 481–569.

Gloede, Dieter (1991): Strategische Personalplanung in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Gmuer, Markus; Schwerdt, Boris (2005): Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. In: *Zeitschrift für Personal-forschung* 19 (3), S. 221–251.

Gomez-Mejia, Luis R. (1992): Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. In: *Strat. Mgmt. J.* 13 (5), S. 381–397. DOI: 10.1002/smj.4250130506.

Grimshaw, Damian; Rubery, Jill (2007): Economics and HRM. In: Peter Boxall, John Purcell und Patrick M. Wright (Hg.): *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Guasch, J. Luis; Weiss, Andrew (1980): Adverse selection by markets and the advantage of being late. In: *Quarterly Journal of Economics* 94 (3), S. 453–466. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4624543&site=ehost-live>.

Guest, David (1997): Human resource management and performance: a review and research agenda. In: *The International Journal of Human Resource Management* 8 (3), S. 263–276. DOI: 10.1080/095851997341630.

Guest, David (2001): Voices from the boardroom. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Guest, David (2011): Human resource management and performance: still searching for some answers. In: *Human Resource Management Journal* 21 (1), S. 3–13. DOI: 10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x.

Guest, David; Conway, Neil (2011): The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. In: *The International Journal of Human Resource Management* 22 (8), S. 1686–1702. DOI: 10.1080/09585192.2011.565657.

Guest, David; Hoque, Kim (1994): The Good, the Bad and the Ugly: Employment Relations In New Non-Union Workplaces. In: *Human Resource Management Journal* 5 (1), S. 1–14. DOI: 10.1111/j.1748-8583.1994.tb00356.x.

Guest, David; Michie, Jonathan; Conway, Neil; Sheehan, Maura (2003): Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. In: *British Journal of Industrial Relations* 41 (2), S. 291–314, zuletzt geprüft am 24.02.2013.

Guest, David; Peccei, Riccardo (1994): The Nature and Causes of Effective Human Resource Management. In: *British Journal of Industrial Relations* 32 (2), S. 219–242. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5399204&site=ehost-live>.

Guest, David E. (1987): Human resource management and industrial relations. In: *Journal of Management Studies* 24 (5), S. 503–521. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x.

Guthrie, James P. (2001): High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. In: *Academy of Management Journal* 44 (1), S. 180–190. DOI: 10.2307/3069345.

Guthrie, James P.; Flood, Patrick C.; Liu, Wenchuan; MacCurtain, Sarah (2009): High performance work systems in Ireland: human resource and organizational outcomes. In: *The International Journal of Human Resource Management* 20 (1), S. 112–125. DOI: 10.1080/09585190802528433.

Guthrie, James P.; Spell, Chester S.; Nyamori, Robert O. (2002): Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. In: *The International Journal of Human Resource Management* 13 (1), S. 183–197. DOI: 10.1080/09585190110085071.

Guzzo, Richard A.; Jette, Richard D.; Katzell, Raymond A. (1985): The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. In: *Personnel Psychology* 38 (2), S. 275–291. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6254620&site=ehost-live>.

Habel, Sabine (1992): Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungsfeldes. Herrsching: Kirsch (Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, 67).

Hambrick, Donald C. (1994): What if the academy actually mattered? In: *Academy of Management Review* 19 (1). Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9410122006&site=ehost-live>.

Hamill, Jim (1983): The Labour Relations Practices of Foreign-owned and Indigenous Firms. In: *Employee Relations* 5 (1), S. 14–16. DOI: 10.1108/eb055004.

Herzberg, Frederick (1959): The motivation to work. 2d ed. New York: Wiley.

Hesketh, Anthony; Fleetwood, Steve (2006): Beyond Measuring the Human Resources Management-Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory. In: *Organization* 13 (5), S. 677–699. DOI: 10.1177/1350508406067009.

Holzer, Harry J. (1987): Hiring procedures in the firm: Their economic determinants and outcomes. In: Morris M. Kleiner, Richard N. Block, Myron J. Roomkin und Sidney W. Salsburg (Hg.): Human resources and the performance of the firm. Washington, DC: BNA Press, S. 243–274.

Hoque, Kim (1999): Human Resource Management and Performance in the UK Hotel Industry. In: *British Journal of Industrial Relations* 37 (3), S. 419–443. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2175591&site=ehost-live>.

Huselid, Mark A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. In: *Academy of Management Journal* 38 (3), S. 635–672. DOI: 10.2307/256741.

Huselid, Mark A.; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. (1997): Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. In: *Academy of Management Journal* 40 (1), S. 171–188. Online verfügbar unter 10.2307/257025.

Ichniowski, Casey; Kochan, Thomas A.; Levine, David; Olson, Craig; Strauss, George (1996): What works at work: Overview and assessment. In: *Industrial Relations* 35 (3), S. 299.

Ichniowski, Casey; Shaw, Kathryn (1997): The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. In: *American Economic Review* 87 (3), S. 291–313.

Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. (1995): Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In: *Annual Review of Psychology* 46 (1), S. 237. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9503030433&site=ehost-live>.

Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S.; Carlos Rivero, J. (1989): Organizational characteristics as predictors of personnel practices. In: *Personnel Psychology* 42 (4), S. 727–786. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6264965&site=ehost-live>.

Jiang, Kaifeng; Lepak, David P.; Hu, Jia; Baer, Judith C. (2012): How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. In: *Academy of Management Journal* 55 (6), S. 1264–1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088.

Johns, Gary (1993): Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. In: *Personnel Psychology* 46 (3), S. 569–592. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9402201649&site=ehost-live>.

Kane, Jeffrey S. (1991): Toward a modernized model of science. In: *Human Resource Management Review* 1 (4), S. 245.

Kano, Noriaki; Seraku, Nobuhiko; Takahashi, Fumio; Tsuji, Shin-ichi (1984): Attractive Quality and Must-be Quality. In: *Journal of Japanese Society for Quality Control* 14 (2), S. 147–156.

Katz, Harry C.; Kochan, Thomas A.; Gobeille, Kenneth R. (1983): Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis. In: *Industrial & Labor Relations Review* 37 (1), S. 3–17. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4462649&site=ehost-live>.

Katz, Harry C.; Kochan, Thomas A.; Weber, Mark A. (1985): Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness. In: *Academy of Management Journal* 28 (3), S. 509–526. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4314407&site=ehost-live>.

Kaufman, Bruce E. (2010): SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why It Is Fundamentally Misspecified. In: *Industrial Relations* 49 (2), S. 286–313. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=48452771&site=ehost-live>.

Keating, Giles; Adler, Oliver (Hg.) (2014): Branchenbuch 2014. Strukturen und Perspektiven. Credit Suisse Economic Research. Online verfügbar unter http://www.ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2014/BAU_1_5380490_2014.pdf, zuletzt geprüft am 29.12.2015.

Kerr, Jeffrey; Slocum, John W. (1987): Managing Corporate Culture Through Reward Systems. In: *Academy of Management Executive* 1 (2), S. 99–107. DOI: 10.5465/AME.1987.4275817.

Khilji, Shaista E.; Wang, Xiaoyun (2006): 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. In: *International Journal of Human Resource Management* 17 (7), S. 1171–1189.

Kim, Sunghoon; Ryu, Seongmin (2011): Social capital of the HR department, HR's change agent role, and HR effectiveness: evidence from South Korean firms. In: *The International Journal of Human Resource Management* 22 (8), S. 1638–1653. DOI: 10.1080/09585192.2011.565649.

Kintana, Martin Larraza; Alonso, Ainhoa Urtasun; Olaverri, Carmen García (2006): High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology. In: *International Journal of Human Resource Management* 17 (1), S. 70–85.

Kirsch, Werner; Seidl, David; van Aaken, Dominik (2007): Betriebswirtschaftliche Forschung. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kizilos, Mark A.; Cummings, Chailin; Cummings, Thomas G. (2013): How High-Involvement Work Processes Increase Organization Performance: The Role of Organizational Citizenship Behavior. In: *Journal of Applied Behavioral Science* 49 (4), S. 413–436.

Koch, Marianne J.; McGrath, Rita Gunther (1996): Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. In: *Strat. Mgmt. J.* 17 (5), S. 335–354. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12495037&site=ehost-live>.

Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2. Aufl. Weinheim, Bergstr: Beltz Juventa (Juventa Paperback).

Kumari, Kalpina; Usmani, Sania; Husain, Javed (2013): HR Management Practices and Customer Satisfaction: The Mediating Effect of Effective Supply Chain Management Practices. In: *Global Business & Management Research* 5 (2/3), S. 137–160. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=91508678&site=ehost-live>.

Lado, Augustine A.; Wilson, Mary C. (1994): Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. In: *Academy of Management Review* 19 (4), S. 699–727. DOI: 10.5465/AMR.1994.9412190216.

Learned, Edmund P.; Christensen, C. Roland; Andrews, Kenneth R.; Guth, William D. (1969): Business policy. Homewood, IL: Irwin.

Legge, Karen (1978): Power, Innovation and Problem-Solving in Personnel Management. London: McGraw-Hill.

Lenz, R. Thomas (1981): 'Determinants' of organizational performance. An interdisciplinary review. In: *Strat. Mgmt. J.* 2 (2), S. 131–154. DOI: 10.1002/smj.4250020204.

Lieberman, Marvin B.; Montgomery, David B. (1988): First-mover advantages. In: *Strat. Mgmt. J.* 9, S. 41–58. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=93874724&site=ehost-live>.

- Likert, Rensis (1979):** From Production- and Employee- Centeredness to Systems 1-4. In: *Journal of Management* 5 (2), S. 147–156.
- Likert, Rensis; Seashore, Stanley E. (1955):** Increasing Utilization Through Better Management of Human Resources. In: *Harvard Business Review* 33 (5). Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23765419&site=ehost-live>.
- Loo-See, Beh; Leap-Han, Loo (2013):** Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. In: *Serbian Journal of Management* 8 (2), S. 155–167.
- Luhmann, Niklas (1992):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- MacDuffie, John P. (1995):** Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. In: *Industrial and Labor Relations Review* 48 (2), S. 197–221.
- March, James G.; Sutton, Robert I. (1997):** Organizational Performance as a Dependent Variable. In: *Organization Science* 8 (6), S. 698–706. DOI: 10.1287/orsc.8.6.698.
- Marchington, Mick; Grugulis, Irena (2000):** 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? In: *The International Journal of Human Resource Management* 11 (6), S. 1104–1124. DOI: 10.1080/09585190050177184.
- Maslow, Abraham Harold (1954):** Motivation and personality. New York: Harper and Row.
- Mathis, Robert L.; Jackson, John H. (2011):** Human resource management. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western.
- McClean, Elizabeth; Collins, Christopher J. (2011):** High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. In: *Hum. Resour. Manage.* 50 (3), S. 341–363.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977):** Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83 (2), S. 340–363. DOI: 10.2307/2778293.
- Meyer, Marshall W.; Gupta, Vipin (1994):** The Performance Paradox. In: *Research in Organizational Behavior* 16, S. 309–369.
- Milbank Memorial Fund (Hg.) (1949):** Modernization Programs in Relation to Human Resources and Population Problems. Annual Conference of the Milbank Memorial Fund. New York, 16.-17. November.
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C. (1984):** Designing Strategic Human Resources Systems. In: *Organizational Dynamics* 13 (1), S. 36–52. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4640507&site=ehost-live>.
- Mills, D. Quinn (1970):** Industrial Relations and the Theory of Human Resources Management. In: *Sloan Management Review* 12 (1), S. 1–14. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4160957&site=ehost-live>.
- Ming-Chu, Yu (2013):** The influence of high-performance human resource practices on entrepreneurial performance: The perspective of entrepreneurial theory. In: *International Journal of Organizational Innovation* 6 (1), S. 15–33. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=90515790&site=ehost-live>.
- Mohr, Lawrence B. (1973):** The Concept of Organizational Goal. In: *The American Political Science Review* 67 (2), S. 470–481. DOI: 10.2307/1958777.
- Murray, Christine E. (2009):** Diffusion of Innovation Theory: A Bridge for the Research-Practice Gap in Counseling. In: *Journal of Counseling & Development* 87 (1), S. 108–116. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36097712&site=ehost-live>.
- Nadler, David A.; Tushman, Michael L. (1980):** A Model for diagnosing organisational behaviour. Applying a congruence perspective. In: *Organizational Dynamics* 9 (2), S. 35–51.
- Nicolai, Alexander; Kieser, Alfred (2002):** Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. Erfolgsfaktoren; Managementforschung; Methoden; Praxisrelevanz. In: *Die Betriebswirtschaft (DBW)* 62 (6), S. 579–596.
- Osterman, Paul (1994):** How common is workplace transformation and who adopts it? In: *Industrial & Labor Relations Review* 47 (2), S. 173–188.

- Paauwe, Jaap (2009):** HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. In: *Journal of Management Studies* 46 (1), S. 129–142. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x.
- Paauwe, Jaap; Boselie, Paul (2005):** HRM and performance: what next? In: *Human Resource Management Journal* 15 (4), S. 68–83.
- Paauwe, Jaap; Richardson, Ray (1997):** Introduction special issue on HRM and performance. In: *International Journal of Human Resource Management* 8 (3), S. 257–262.
- Perry, Elissa L.; Kulik, Carol T. (2008):** The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. In: *International Journal of Human Resource Management* 19 (2), S. 262–273.
- Pfeffer, Jeffrey (1994):** Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey (1998):** Seven Practices of Successful Organizations. In: *California Management Review* 40 (2), S. 96–124.
- Pfeffer, Jeffrey; Sutton, Robert I. (1999):** The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action. In: *Harvard Business School Press Books*, S. 1. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11218082&site=ehost-live>.
- Popper, Karl R. (1973):** Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf. Hamburg: Hoffmann, Campe (Kritische Wissenschaft).
- Prahalad, Coimbatore K.; Hamel, Gary (1990):** The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* 68 (3), S. 79–91. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9006181434&site=ehost-live>.
- Purcell, John (1999):** Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? In: *Human Resource Management Journal* 9 (3), S. 26–41. DOI: 10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x.
- Ramsay, Harvie; Scholarios, Dora; Harley, Bill (2000):** Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. In: *British Journal of Industrial Relations* 38 (4), S. 501–531. DOI: 10.1111/1467-8543.00178.
- Rogers, Edward W.; Wright, Patrick M. (1998):** Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. In: *Human Resource Management Review* 8 (3), S. 311. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=1761545&site=ehost-live>.
- Rogers, Everett M. (2003):** Diffusion of innovations. 5th Edition. New York: Free Press.
- Ross, J. (1981):** A definition of human resources management. In: *Personnel Journal* (October), S. 781–783.
- Roth, Alvin E. (2007):** The Art of Designing Markets. In: *Harvard Business Review* 85 (10), S. 118–126. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26557938&site=ehost-live>.
- Russell, James S.; Terborg, James R.; Powers, Mary L. (1985):** Organizational performance and organizational level training and support. In: *Personnel Psychology* 38 (4), S. 849–863. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6258950&site=ehost-live>.
- Ryan, Bryce; Gross, Neil C. (1943):** The Diffusion of Hybrid Seed Corn In Two Iowa Communities. In: *Rural sociology* 8 (1), S. 15–24.
- Rynes, Sara L.; Barber, Alison E. (1990):** Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. In: *Academy of Management Review* 15 (2), S. 286–310. DOI: 10.5465/AMR.1990.4308158.
- Rynes, Sara L.; Giluk, Tamara L.; Brown, Kenneth G. (2007):** The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. In: *Academy of Management Journal* 50 (5), S. 987–1008. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27151939&site=ehost-live>.
- Saridakis, George; Lai, Yanqing; Cooper, Cary L. (2017):** Exploring the relationship between HRM and firm performance. A meta-analysis of longitudinal studies. In: *Human Resource Management Review* 27 (1), S. 87–96. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.09.005.

- Schmalensee, Richard (1982):** Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands. In: *American Economic Review* 72 (3), S. 349. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4504540&site=ehost-live>.
- Schmid, Bernd (2014):** OE oder Changemanagement? In: Bernd Schmid (Hg.): Systemische Organisationsentwicklung. Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Systemisches Management), S. 209–216.
- Schneider, Benjamin; Hanges, Paul J.; Salvaggio, Amy Nicole; Smith, D. Brent (2003):** Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? In: *Journal of Applied Psychology* 88 (5), S. 836–851.
- Scholz, Christian (2011):** Grundzüge des Personalmanagements. München: Franz Vahlen.
- Schüle, Johann August; Reitze, Simon (2002):** Wissenschaftstheorie für Einsteiger. Wien: UTB.
- Schuler, Randall S. (1992):** Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. In: *Organizational Dynamics* 21 (1), S. 18–32. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9607245436&site=ehost-live>.
- Schuler, Randall S.; Jackson, Susan E. (1987a):** Facilitating Entrepreneurship to Gain Competitive Advantage: Implications for Human Resource Management Practices. In: *Academy of Management Best Papers Proceedings* 8 (1), S. 274–278. DOI: 10.5465/AMBPP.1987.17534285.
- Schuler, Randall S.; Jackson, Susan E. (1987b):** Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. In: *Academy of Management Executive* 1 (3), S. 207–219.
- Schuler, Randall S.; MacMillan, Ian C. (1984):** Gaining Competitive Advantage through Human Resource Management Practices. In: *Hum. Resour. Manage.* 23 (3), S. 241–255. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12492832&site=ehost-live>.
- Schuster, Michael (1983):** The impact of union-management cooperation on productivity and employment. In: *Industrial & Labor Relations Review* 36 (3), S. 415–430. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4465543&site=ehost-live>.
- Schwab, Klaus (2012):** Das Ende des Kapitalismus – was nun? Neue Zürcher Zeitung. Online verfügbar unter <http://www.nzz.ch/aktuell/startseite/das-ende-des-kapitalismus--was-nun-1.15523552>, zuletzt geprüft am 20.02.2014.
- Sekiguchi, Tomoki (2013):** Theoretical implications from the case of performance-based human resource management practices in Japan: management fashion, institutionalization and strategic human resource management perspectives. In: *International Journal of Human Resource Management* 24 (3), S. 471–486. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83702861&site=ehost-live>.
- Siemens, Enno; Roth, Aleda V.; Balasubramanian, Sridhar (2008):** How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. In: *Journal of Operations Management* 26 (3), S. 426–445. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=31754992&site=ehost-live>.
- Singh, Satwinder; Darwish, Tamer K.; Costa, Ana Cristina; Anderson, Neil (2012):** Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework. In: *Management Decision* 50 (4), S. 651–667. DOI: 10.1108/00251741211220282.
- Snell, Scott A.; Youndt, Mark A. (1995):** Human Resource Management and Firm Performance: Testing a Contingency Model of Executive Controls. In: *Journal of Management* 21 (4), S. 711–737. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9509172211&site=ehost-live>.
- Sonnenfeld, Jeffrey A.; Peiperl, Maury A. (1988):** Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems. In: *Academy of Management Review* 13 (4), S. 588–600. DOI: 10.5465/AMR.1988.4307437.
- Sparrow, Paul; Cooper, Cary (2014):** Organizational effectiveness, people and performance. New challenges, new research agendas. In: *Journal of Organizational Effectiveness* 1 (1), S. 2–13. DOI: 10.1108/JOEPP-01-2014-0004.
- Spence, A. Michael (1979):** Investment strategy and growth in a new market. In: *Bell Journal of Economics* 10 (1), S. 1–19. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5748675&site=ehost-live>.

- Spence, A. Michael (1981):** The learning curve and competition. In: *Bell Journal of Economics* 12 (1), S. 49–70. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5748953&site=ehost-live>.
- Staudé, Joachim (1989):** Strategisches Personalmarketing. In: Wolfgang Weber und Joachim Weinmann (Hg.): *Strategisches Personalmanagement*. Stuttgart: C.E. Poeschel, S. 167–178.
- Steiner, Henning (2014):** Wie Facebook und Apple Mitarbeiterinnen ködern. Bis zu 20'000 Dollar für das Einfrieren von Eizellen. *Neue Zürcher Zeitung*. Online verfügbar unter <http://www.nzz.ch/mehr/digital/facebook-apple-eizellen-einfrieren-1.18404292>, zuletzt geprüft am 24.03.2015.
- Storey, John (Hg.) (1995):** *Human Resource Management: A critical text*. London: Routledge.
- Sutton, John R.; Dobbin, Frank; Meyer, John W.; Richard, Scott W. (1994):** The Legalization of the Workplace. In: *American Journal of Sociology* 99 (4), S. 944. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9406170514&site=ehost-live>.
- Teece, David J. (2007):** Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. In: *Strat. Mgmt. J.* 28 (13), S. 1319–1350. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27296279&site=ehost-live>.
- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997):** Dynamic capabilities and strategic management. In: *Strat. Mgmt. J.* 18 (7), S. 509–533. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=12493427&site=ehost-live>.
- Thom, Norbert (2001):** Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Norbert Thom und Robert J. Zaugg (Hg.): *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*. Bern: Haupt, S. 117–131.
- Tichy, Noel; Fombrun, Charles; Devanna, Mary A. (1982):** Strategic human resource management. In: *Sloan Management Review* 23 (2), S. 47–61.
- Tsui, Anne S. (1987):** Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach. In: *Hum. Resour. Manage.* 26 (1), S. 35–69. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=7260144&site=ehost-live>.
- Tsui, Anne S. (1990):** A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (3), S. 458–483. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9102111387&site=ehost-live>.
- Ulrich, Dave (1991):** Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. In: Ralph H. Kilmann und Ines Kilmann (Hg.): *Making Organizations Competitive: Enhancing Networks and Relationships Across Traditional Boundaries*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, S. 129–155.
- van Thiel, Sandra; Leeuw, Frans L. (2002):** The Performance Paradox in the Public Sector. In: *Public Performance & Management Review* 25 (3), S. 267–281. DOI: 10.2307/3381236.
- Vandenberg, Robert J.; Richardson, Hettie A.; Eastman, Lorrina J. (1999):** The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness. In: *Group & Organization Management* 24 (3), S. 300–339.
- Vroom, Victor Harold (1964):** *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wall, Toby D.; Stephenson, Geoffrey M. (1970):** Herzberg's two-factor theory of job attitudes: a critical evaluation and some fresh evidence. In: *Industrial Relations J* 1 (3), S. 41–65. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4666652&site=ehost-live>.
- Wall, Toby D.; Wood, Stephen J. (2005):** The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. In: *Human Relations* 58 (4), S. 429–462. DOI: 10.1177/0018726705055032.
- Walter-Busch, Emil (1977):** *Labyrinth der Humanwissenschaften. Ein Leitfaden*. Bern: Paul Haupt.
- Way, Sean A. (2002):** High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. In: *Journal of Management* 28 (6), S. 765–785. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=8578822&site=ehost-live>.
- Wernerfelt, Birger (1984):** A Resource-based View of the Firm. In: *Strat. Mgmt. J.* 5 (2), S. 171–180.

- Wood, Stephen (1999):** Human resource management and performance. In: *International Journal of Management Reviews* 1 (4), S. 367–413.
- Wood, Stephen; Menezes, Lilian M. de (2008):** Comparing perspectives on high involvement management and organizational performance across the British economy. In: *The International Journal of Human Resource Management* 19 (4), S. 639–683. DOI: 10.1080/09585190801953673.
- Wood, Stephen; Menezes, Lilian de (1998):** High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. In: *Human Relations* 51 (4), S. 485–515. DOI: 10.1177/001872679805100403.
- Wright, Patrick M.; Boswell, Wendy R. (2002):** Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. In: *Journal of Management* 28 (3), S. 247–276. DOI: 10.1177/014920630202800302.
- Wright, Patrick M.; Gardner, Timothy; Moynihan, Lisa M. (2003):** The impact of HR practices on the performance of business units. In: *Human Resource Management Journal* 13 (3), S. 21–36. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=10927596&site=ehost-live>.
- Wright, Patrick M.; Gardner, Timothy M.; Moynihan, Lisa M.; Allen, Mathew R. (2005):** The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. In: *Personnel Psychology Journal* 58 (2), S. 409–446.
- Wright, Patrick M.; Haggerty, John J. (2005):** Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. In: *Management Review* 16 (2), S. 164–173. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=17110665&site=ehost-live>.
- Wright, Patrick M.; McCormick, Blaine; Sherman, W. Scott; McMahan, Gary C. (1999):** The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. In: *The International Journal of Human Resource Management* 10 (4), S. 551–571. DOI: 10.1080/095851999340260.
- Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C.; McWilliams, Abigail (1994):** Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. In: *International Journal of Human Resource Management* 5 (2), S. 301–326.
- Wright, Patrick M.; Snell, Scott A. (1998):** Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. In: *Academy of Management Review* 23 (4), S. 756–772. DOI: 10.5465/AMR.1998.1255637.
- Wunderer, Rolf (1984):** Strategische Personalarbeit - Arbeitslos? In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 53. Jg. (Nr. 8), S. 506–510.
- Youndt, Mark A.; Snell, Scott A.; Dean, James W., Jr.; Lepak, David P. (1996):** Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. In: *Academy of Management Journal* 39 (4), S. 836–866. DOI: 10.2307/256714.
- Yuchtman, Ephraim; Seashore, Stanley E. (1967):** A System Resource Approach to Organizational Effectiveness. In: *American Sociological Review* 32 (6), S. 891–903. DOI: 10.2307/2092843.
- Zammuto, Raymond F. (1984):** A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. In: *Academy of Management Review* 9 (4), S. 606–616. Online verfügbar unter <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4277358&site=ehost-live>.
- Zaugg, Robert J. (2009):** Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler Verlag.