

Unternehmenskompetenzen aus der Perspektive des Personalmanagements und organisationales Lernen

Martin KRÖLL

*Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum,
Universitätsstraße 150, D-44780 Bochum*

Kurzfassung: Nicht zuletzt durch Forschungsansätze rund um die competence-based theory of the firm hat die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen der Kompetenzentwicklung und des Personalmanagements in jüngster Zeit neue Impulse erhalten. Vor diesem Hintergrund erforscht der vorliegende Beitrag verschiedene Routinemuster im Personalmanagement. Er beruht auf der Grundlage einer schriftlichen Befragung von über 80 Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen. Es wird aufgezeigt, dass die Unterscheidung zwischen verschiedenen Organisationsregimen geeignet ist, weit reichende Einblicke in die Organisation des Personalmanagements zu erhalten und daraus Schlussfolgerung für die Entwicklung der Kompetenzen der individuellen Akteure und der Unternehmenskompetenzen zu ziehen.

Schlüsselwörter: Unternehmenskompetenzen, Organisationsregime, competence-based theory, Personalmanagement.

1. Einleitung

In jüngster Zeit stellen die Unternehmensführung und das Unternehmenscontrolling immer häufiger die Frage, welchen Beitrag personalwirtschaftliche Aktivitäten im Hinblick auf Wertschöpfung des Unternehmens leisten, um die Überlebensfähigkeit der Unternehmen zu ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist von Interesse, ob sich bei Firmen, die als besonders innovativ gelten, Anhaltspunkte über Best Practises im Personalmanagement gewinnen lassen. Die Erarbeitung einer vor diesem Hintergrund fundierten Argumentationshilfe war erklärtes Ziel der vorliegenden Studie am Institut für Arbeitswissenschaft. Dabei wurde zunächst von der These ausgegangen, dass sich die Personalarbeit von innovativen und von nicht-innovativen Unternehmen signifikant voneinander unterscheiden. Die entsprechenden integrativen Aufgabenerfüllungsroutinen sind Unternehmenskompetenzen, die den Umgang der Organisation mit dem Personal bestimmen. Sie werden als Interaktionsroutinen interpretiert, die ohne Individuen und deren Kompetenzen nicht funktionieren. Diese Unternehmenskompetenzen, die einerseits von den Kompetenzen von Individuen und andererseits von den Kompetenzen in und von (Unternehmens-) Netzwerken abzugrenzen sind, stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Beitrags.

2. Methode

Im Rahmen der empirischen Studie wurden insgesamt ca. 240 Personalverantwortliche (Leiter von Human-Ressources-Abteilungen oder in der Unternehmensleitung für Personalfragen zuständige Personen) in Unternehmen aus der Wirtschafts-

region Nordrhein-Westfalen angesprochen. 80 Fragebögen konnten ausgewertet werden. 40 Prozent der Antworten kamen aus Großunternehmen (1000 und mehr Mitarbeiter), 25 Prozent aus mittelgroßen (500 bis 1000 Mitarbeiter) und 35 Prozent aus kleinen Firmen (20 bis 500 Mitarbeiter).

Es wurde im Kontext der empirischen Untersuchungen danach gefragt, welche Aufgaben die Verantwortlichen in der Personalarbeit Ihres Unternehmens als besonders wichtig erachteten, um die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens zu erhalten. Zur Auswahl standen Personalwerbung, -beschaffung, -planung, -auswahl, -einsatz, -beurteilung, -vergütung, -entwicklung und -freisetzung. Mithilfe quantitativer Methoden wie der Cluster- und der Varianzanalyse sowie des Chi-Quadrat-Tests konnten signifikante Ergebnisse herausgearbeitet werden. Die Antworten ließen sich zu drei Organisationsregimen bündeln, die im Hinblick auf spezielle Schwerpunkte, Ziele und Verhaltensweisen im Umgang mit Mitarbeitern und Führungskräften untereinander differieren.

3. Ergebnisse der Untersuchung

Dass sich Probleme, Maßnahmen und Wirkungen von Aktivitäten des Personalmanagements nicht ohne weiteres von der Dynamik in einer Organisation als soziales Gebilde isolieren ließen, wurde deutlich. Offenbar definiert sich der grundsätzliche Charakter der Personalarbeit eines Unternehmens sehr stark durch über Jahre herausgebildete zum Teil hierarchisch aufeinander bezogene und sich wechselseitig bedingende Routinen, die im Folgenden als Organisationsregime bezeichnet werden.

Unternehmen, in denen die erste Form des Organisationsregimes herrscht, zeichnen sich dadurch aus, dass deren Personalarbeit stark vom Beurteilen und Entwickeln ihrer Organisationsmitglieder geprägt ist (Beurteiler), zweitens gibt es Unternehmen, bei denen die optimale Nutzung der personellen Ressourcen im Vordergrund steht (Planer), und drittens diejenigen, deren erstes Anliegen das Einstellen der am besten geeigneten Kandidaten ist (Auswähler). Bei allen drei Organisationsregimen ist das Aufgabengebiet der Personalentwicklung von zentraler Bedeutung: 94,4 Prozent der Beurteiler, 60 Prozent der Planer und 73 Prozent der Auswähler zählten sie zu einem der drei wichtigsten Aufgabenbereiche aus der Perspektive des Innovationsmanagements.

In einem nächsten Schritt wurde herausgearbeitet, ob Beurteiler-, Planer- und Auswähler-Organisationen spezifische Instrumente der Personalarbeit einsetzen. Die Untersuchung führte zu folgenden Ergebnissen:

Beurteiler

„Fördern und Fordern“ könnte man das Credo des Organisationsregimes „Beurteiler“ nennen. Zentrale Aufgabe des Personalmanagements ist es, Kriterien aufzustellen und Strukturen zu schaffen, um die Leistung der Belegschaft kontinuierlich zu überprüfen. Die dominanten Instrumente der Beurteiler-Unternehmen sind insbesondere strukturierte Mitarbeitergespräche (84,2 Prozent) und Bewertungsbögen (78,9 Prozent). Demgegenüber werden von den Befragten in diesem Unternehmen ad-hoc stattfindende Mitarbeitergespräche und 360°-Beurteilungen als wenig relevant eingestuft. In fast allen Unternehmen, in dem dieses Organisationsregime herrscht, finden Einarbeitungsphasen statt. Gemäß dem Prinzip „Fördern und Fordern“ erhalten somit die neuen Organisationsmitglieder eine umfangreiche Unterstützung als Starthilfe.

Planer

Die Maxime der Unternehmen mit dem Organisationsregime des Planers lautet,

die richtigen Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort im Unternehmen zu haben. Die gesamte Personalarbeit richtet sich auf die Sammlung von Informationen, um Über- und Unterkapazitäten zu vermeiden. Konsequenterweise ist der Stellenbesetzungsplan für 65 Prozent der Befragten das herausragende Instrument, um Kompetenzen im Unternehmen aufzubauen. Darauf folgen Stellenbeschreibung und 360 °-Beurteilung (je 50 Prozent). Um ihre Planung zu verbessern sind die Personalmanager darauf aus, möglichst viel über ihre Organisationsmitglieder zu erfahren.

Als Begründung für die angesprochene Handlungsmaxime führen die Befragten an, sie wollten unnötige Kosten vermeiden, die durch saisonale Schwankungen oder durch neue technische Entwicklungen entstehen. Ein statistischer Zusammenhang allerdings, der diese Begründung stützen würde, ließ sich zwischen Branche (etwa die Saisonalität bei Heizungsbauunternehmen) oder Unternehmensgröße und dem Organisationsregime nicht feststellen..

Auswähler

Unternehmen, in dem das Organisationsregime des Auswählers herrscht, folgen dem Prinzip: Wenn es gelingt, die richtigen Mitarbeiter zu finden, dann treten Personalprobleme erst gar nicht auf. Auswähler richten ihre Aktivitäten sehr stark auf den externen Arbeitsmarkt. Das Vorgehen gegenüber ihren Organisationsmitgliedern erfolgt, wenn es um die Beurteilung deren Leistungen geht, eher situationsbezogen, ad-hoc und informell. Das hat den Vorteil, dass Führungskräfte große Ermessens- und Gestaltungsspielräume besitzen. Der Nachteil besteht darin, dass Beurteilungskriterien für Mitarbeiter oft als vergleichsweise intransparent wahrgenommen werden.

Die zentralen Instrumente der Auswähler sind das Einstellungsinterview (94,4 Prozent), die Auswertung schriftlicher Bewerbungsunterlagen sowie nicht vorstrukturierte Beurteilungsgespräche (63,2 Prozent). Darüber hinaus ist für 31,6 Prozent der Befragten die Probezeit eine entscheidende Möglichkeit um zu prüfen, ob die Interessen zum Unternehmen passen.

In Abhängigkeit von dem Organisationsregime der Personalarbeit setzen die Unternehmen das jeweilige Instrument in einer anderen Form und mit einer unterschiedlichen Intention ein. Bezogen auf das organisationale Lernen konnten folgende Erkenntnisse herausgearbeitet werden: Personalwirtschaftliche Instrumente, die neu eingesetzt werden, werden vom jeweiligen Organisationsregime des Personalmanagements transformiert und „aufgesaugt“. Wenn diese Instrumente in der angesprochenen Form in das jeweilige Organisationsregime eingepasst werden, folgen die entsprechenden Unternehmen dabei dem Prinzip „more-of-the-same“. Lernen findet demzufolge primär im Sinne von single-loop-learning und nicht im Sinne von höherwertigen Lernprozessen, wie z.B. dem double-loop-learning statt.

Interessant ist nun ein Blick auf die Probleme, mit denen sich die Befragten bei den einzelnen Organisationsregimen konfrontiert sehen. Dass dabei z.B. ausgerechnet die Planer mit zu hohem Personalbestand und mit hohen Personalkosten kämpfen, erstaunt zunächst, da dies eine Zielgröße ist, auf die sich ihre Arbeit konzentriert. Obwohl sie verschiedenste Personalplanungsinstrumente schon seit Jahren einsetzen, um dieses Ziel zu erreichen, sehen die befragten Führungskräfte dort im Vergleich zu Organisationen, die sich andere Maximen gesetzt haben, die größten Defizite.

Ähnliches gilt für die Auswähler, deren größtes Problem der Mangel an Fach- und Führungskräften ist. Diesen Misstand beklagen zwar alle Unternehmen. Bei den Auswählern ist dieser Wert aber am höchsten, obwohl sie versuchen genau darauf durch gezielte Personalauswahl Einfluss zu nehmen. Im Vergleich zu den anderen beiden Organisationsregimen fällt bei den Beurteilern auf, dass sie einen hohen

Krankenstand verzeichnen. Der Einsatz der stark kriterienorientierten Beurteilungssysteme könnte hierfür als Erklärung herangezogen werden.

Resümierend kann bezogen auf diesen Punkt festgehalten werden: Bestimmte unternehmensspezifische Personalprobleme werden durch die Verfolgung von spezifischen Lösungsmustern im Personalbereich in Abhängigkeit vom jeweiligen Organisationsregime zumindest verstärkt.

4. Schlussfolgerungen

Die Studie verdeutlicht, wie stark die Wahrnehmung und die Arbeit der Personalmanager von den in ihren Unternehmen herrschenden Organisationsregimen abhängig sind. Darüber hinaus konnte herausgearbeitet werden, dass das Personalmanagement und damit die Verantwortlichen in den Unternehmen im jeweiligen Organisationsregime ihres Unternehmens „gefangen“ sind. In diesem Zusammenhang besteht die Gefahr, in eine Evaluationsfalle zu tappen. Verantwortliche des Personalmanagements sollten daher darauf achten, keine Ziele im Unternehmen zur Legitimation ihrer Arbeit zu wählen, die in besonderer Weise von dem jeweiligen Organisationsregime abhängen und deren Verwirklichung sie kaum oder gar nicht beeinflussen können.

Eine Alternative wäre beispielsweise, den Servicecharakter der Personalmanagementarbeit hervorzuheben und die Orientierung am externen oder internen Kunden im Sinne aktueller Qualitätsmanagementansätze bei der Beurteilung ihrer Arbeit in den Vordergrund zu stellen. In diesem Kontext wäre es überdenkenswert, an die Konzepte rund um die Balanced Scorecard und deren Weiterentwicklung anzuknüpfen. Dabei gilt es aber auch zu bedenken, dass die Frage nach der Entwicklung von Qualitätsstandards für Personaldienstleistungen vor dem Hintergrund der jeweiligen Organisationsregime unterschiedlich zu beantworten ist. So richten die Planer andere Anforderungen an die Personalplanung als die Beurteiler.

Zudem ergeben sich ausgehend von der Differenzierung in die drei dargestellten Organisationsregime weit reichende Konsequenzen für die individuelle Kompetenzentwicklung der Organisationsmitglieder und die Gestaltung einer entsprechenden Lernkultur. In diesem Kontext sind weitere Forschungsanstrengungen erforderlich. Dabei könnte ein Fokus der Analyse auf das wechselseitige Zusammenspiel zwischen Fremd- und Selbstregulation der Kompetenzentwicklung gelegt werden.

5. Literatur

1. Doz, Y. 1996, Managing Core Competency for Corporate Renewal: Towards a Managerial Theory of Core Competencies. In: G. Dosi & F. Malerba (Ed.), Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise. Hampshire: Palgrave Macmillan, 155 – 178.
2. Kappelhoff, P. 2004, Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie. Wuppertal: Bergische Universität, Fachbereich Wirtschaft- und Sozialwissenschaften.
3. Winter, S. G. 2003, Understanding dynamic capabilities, Strategic Management Journal, 24, 991-995
4. Zollo, M. & Winter, S.G. 2002, Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, 13, 339 – 351.