

Management Forschung und Praxis
Universität Konstanz
Herausgegeben von Prof. Dr. Rüdiger G. Klimecki

Stefan A. Litz

Personalstrategie und Wandel der Geschäftsstrategie

Nr. 34 (2003)

Rüdiger G. Klimecki, Prof. Dr.
Lehrstuhl für Management
Fachbereich Politik- und Verwaltungswissenschaft
Postfach D 93
D-78457 Konstanz

Tel. (0049)-7531-88-2394
e-mail: Ruediger.G.Klimecki@uni-konstanz.de

Personalstrategie und Wandel der Geschäftsstrategie¹

Abstract

Da die meisten Unternehmen mit hoch dynamischen Marktbedingungen konfrontiert sind, ist zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit oft ein fundamentaler Wandel der Geschäftsstrategie notwendig. Dabei stellt sich im Kontext der Personalforschung die Frage, welche Personalstrategie einen positiven und damit fördernden Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie haben kann. Es wird in diesem Beitrag entsprechend der mögliche Einfluss der strategischen Gestaltung von HRM-Maßnahmen auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie. Dabei wird zwischen einer stabilitäts- bzw. flexibilitätsorientierten Personalstrategie differenziert. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass eine zunehmend flexibilitätsorientierte Gestaltung der Personalentwicklung und gleichzeitig eine stabilitätsorientierte Gestaltung der Personalbeurteilung und Personalentlohnung sowie eine zunehmende Veränderung der Gestaltung der Personalentlohnung einen signifikanten positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Insofern erscheint ein spezifisches Gleichgewicht der Konfiguration der HRM-Maßnahmen zwischen Stabilität und Flexibilität für eine Förderung der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie wünschenswert.

¹ Der Beitrag beruht auf einen Vortrag auf der 30. Jahrestagung der wissenschaftlichen Kommission Personalwesen des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (VHB) e.V. im September 2003 in Konstanz.

1 Einleitung

Die meisten Unternehmen versuchen unter Berücksichtigung der Wettbewerbsbedingungen im Rahmen der Entwicklung einer bestimmten Strategie langfristig Erfolgspotentiale zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen. Die Strategieentwicklung ist allerdings als kein einmaliger und damit abgeschlossener Prozess anzusehen. Die Strategieformierung und Strategieimplementierung vollzieht sich in einem Unternehmen letztlich als permanenter evolutionärer Prozess (Burgelman 1991). Dabei ist es im Kontext von komplexen Marktbedingungen häufig nicht möglich, die sich hoch dynamisch verändernden Problemkonstellationen mit inkrementellen Veränderungen der Geschäftsstrategie weiterhin erfolgreich lösen zu können. In diesen Fällen kommt es dann unweigerlich zu der Notwendigkeit eines fundamentalen Wandels der Geschäftsstrategie. Es muss sich also entsprechend den Marktveränderungen wohl auch immer wieder die Geschäftsstrategie des Unternehmens verändern. Es ist für die Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dann entscheidend, die damit immer wieder notwendigen Veränderungen der Geschäftsstrategie möglichst durch den Aufbau von allgemeinen Wandelpotentialen in den Unternehmen sicherzustellen (Klimecki et al. 1994).

Dabei stellt sich dann auch die Frage nach der Rolle des Personalmanagement bei der wiederkehrenden Formierung und Implementation der Geschäftsstrategie. Die mögliche Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hängt dabei wohl von den verfügbaren Humanressourcen und damit von der Gestaltung des Personalmanagements ab. Der Ausgangspunkt für diese Überlegung ist die Annahme, dass Unternehmen letztlich nur solche Geschäftsstrategien tatsächlich verfolgen können, die mit Hilfe der verfügbaren oder schnell und unkompliziert aufzubauenden Ressourcen überhaupt erfolgreich umgesetzt werden können. Damit kommt den Humanressourcen und

somit den Qualifikationen und Motivationen der Mitarbeiter eines Unternehmens eine wichtige Rolle bei der Strategieformulierung und Strategieimplementierung zu. Dabei stellt sich die Frage, welche Gestaltung des Personalmanagement – gerade im Kontext von dynamischen Marktbedingungen – einen positiven Einfluß auf die Möglichkeit eines fundamentalen Wandels der Geschäftsstrategie haben kann? Dieser Fragestellung wird in dem vorliegenden Beitrag sowohl aus theoretischer als auch empirischer Perspektive nachgegangen. Hierzu wird in einem ersten Schritt zuerst auf den theoretisch zu begründenden möglichen Einfluß einer bestimmten Personalstrategie auf die mögliche Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie eingegangen. Der Zusammenhang zwischen Geschäftsstrategie und Personalstrategie wird mit Bezug auf Lengenick-Hall/Lengenick-Hall (1999) sowie Burgelman (1983) konzeptionell begründet. Es wird dann mit Bezug auf den Ansatz des entwicklungsorientierten Personalmanagement (Klimecki/Gmür 1998; 2001) davon ausgegangen, dass eine flexibilitätsorientierte Personalstrategie einen positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Diese Annahme wird dann im weiteren Verlauf mit Hilfe einer quantitativen empirischen Untersuchung überprüft. Nach einer kurzen Darstellung der Methodik der Studie werden die Ergebnisse der Datenanalyse dargestellt. Die Ergebnisse werden anschließend mit Bezug auf die theoretischen Grundlagen in einem separaten Abschnitt erörtert. Die Erkenntnisse der Untersuchung werden im Resümee letztendlich zusammengefaßt und kritisch reflektiert.

2 Geschäftsstrategie und Personalstrategie

Durch die Unternehmensstrategie entsteht die Identität eines Unternehmens. Die Unternehmensstrategie manifestiert sich dabei in der Bestimmung der kritischen Ziele und Mittel, mit denen die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden soll (Boxall 1999: 74). Ent-

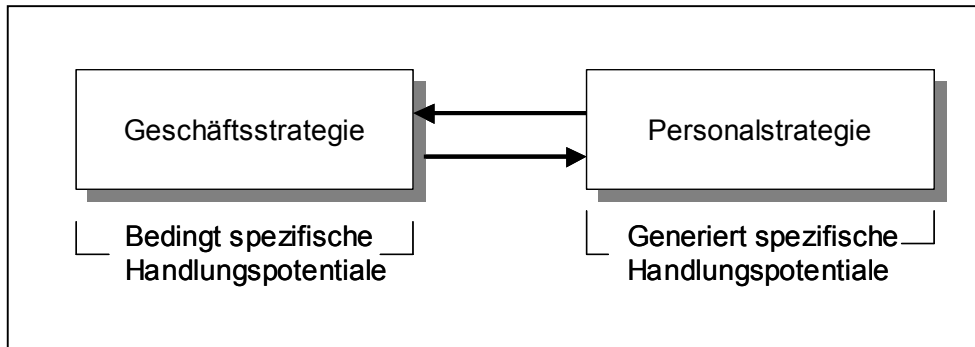
scheidend für den Argumentationsverlauf dieses Beitrages ist dabei die mögliche Differenzierung der Unternehmensstrategie in verschiedene miteinander zusammenhängende Strategieformen. Die klassische Produkt-Markt-Strategie kann als Geschäftsstrategie bezeichnet werden, während es gleichzeitig hinsichtlich der Steuerung der verschiedenen Ressourcen für die Leistungserstellung in dem Unternehmen ebenfalls strategische Entscheidungen gibt. Daher schreibt Boxall (1999: 76), dass die Unternehmensstrategie als ein systematisch miteinander verbundener Mix von verschiedenen strategischen Entscheidungen zu konzeptionalisieren ist. Damit sind die Geschäftsstrategie und eine Vielzahl anderer Strategien - wie u.a. die Personalstrategie – integrative Bestandteile der Unternehmensstrategie. Die Unternehmensstrategie ergibt sich dann letztlich aus einer spezifischen Konfiguration der strategischen Entscheidungen in den verschiedenen funktionalen Bereichen eines Unternehmens (van Donk/Esser 1992: 301). Insoweit kann aufgrund dieser Überlegungen von einem Zusammenhang zwischen der Geschäftsstrategie und der Personalstrategie als integrative Bestandteile der Unternehmensstrategie ausgegangen werden. Dabei haben sich zwei wesentlich unterschiedliche Sichtweisen hinsichtlich der Modellierung der Verbindung von Geschäftsstrategie und Personalstrategie herausgebildet. Einmal wird dem Personalmanagement lediglich eine – wenngleich auch wichtige - Rolle hinsichtlich der Implementierung der Geschäftsstrategie durch eine entsprechende Steuerung der Humanressourcen zugesprochen. Die Geschäftsstrategie wird dabei vornehmlich mit Bezug auf die jeweilige als sinnvoll erachtete Markterschließungsstrategie bestimmt (PORTER 1985). Die Personalstrategie wird entsprechend aus den sich daraus ergebenden Notwendigkeiten hinsichtlich der benötigten Humanressourcen abgeleitet (Klimecki/Gmür 2001: 370). In einer zweiten Sichtweise wird im Gegensatz dazu besonders der Aspekt betont, dass die Geschäftsstrategie vielmehr (auch) von der Art der verfügbaren Humanressourcen und damit der Personalstrategie beeinflusst wird. Diese zweite Sichtweise, in welcher die Personalstrategie gleichzeitig auch einen notwendigen Ein-

fluss auf die Geschäftsstrategie zugesprochen wird, ist insbesondere durch den ressourcenorientierten Ansatz (Barney 1991; Grant 1991) im Rahmen des Strategischen Management prominent geworden. In diesem Kontext wird insbesondere auch auf die Bedeutung der Humanressourcen aufmerksam gemacht (Cappelli/Singh 1992). Damit kann in dieser Sichtweise das Personalmanagement nicht nur in seiner Rolle der Implementierung der Geschäftsstrategie, sondern auch in seiner Rolle als Einflussfaktor auf die Formierung der Geschäftsstrategie betrachtet werden (Boxall 1999: 81). Dabei kann wohl letztlich von einer Reziprozität in den Beziehungen zwischen Personalmanagement und Geschäftsstrategie ausgegangen werden (Lengnick-Hall/Lengnick-Hall 1999: 31).

Da sich die Problemkonstellationen für Unternehmen im Kontext von hoch dynamischen Marktbedingungen permanent mehr oder weniger stark verändern, muß zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit auch die Geschäftsstrategie verändert werden. Dabei wird bei zunehmenden dynamischen Marktbedingungen wie z.B. bei Hyperwettbewerb (D'Aveni 1994) die Erfordernis, einer schnellen Änderung der Geschäftsstrategie ohne größere Probleme bei der dazu notwendigen Rekonfiguration der Ressourcen, zu einen wichtigen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen (Klimecki/Gmür 1997: 209). Entsprechend schreibt auch Whipp (1991: 168), dass unabhängig von der gewählten Geschäftsstrategie die Kapazität wettbewerbsentscheidend wird, den strategischen Wandel entsprechend den Notwendigkeiten des Unternehmens relativ problemlos ausführen zu können. Diese dynamische Sichtweise der Strategie bzw. der *Wandel der Strategie* wird im Rahmen der Strategieprozessforschung in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt (z.B. Bower 1970; Burgelman 1983; 1991). Dabei kann sich im Rahmen des Wandels die inhaltliche Ausrichtung einer Geschäftsstrategie eher inkremental oder fundamental verändern. Es ist also von einer Art Kontinuum hinsichtlich der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie aus-

zugehen – wonach sich die Intensität des Wandels graduell unterscheidet².

Abb.1 Geschäftsstrategie und Personalstrategie



Quelle: Lengnick-Hall/Lengnick-Hall (1999), S.44, modifiziert.

Insbesondere aufgrund der hohen Komplexität und damit Dynamik der Problemkonstellationen des Marktes ist jedoch die damit einhergehende notwendige inhaltliche Veränderung der Geschäftsstrategie und damit auch die notwendige Intensität des Wandels häufig nicht vorhersehbar oder langfristig planbar. Es wird allerdings eine inkrementale Veränderung der Geschäftsstrategie nicht ausreichen, um bei fundamentalen Marktveränderungen weiterhin die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen zu können. Damit rückt dann die Notwendigkeit eines fundamentalen Wandels der Geschäftsstrategie und die unterstützende Flankierung durch eine entsprechende Steuerung der verschiedenen Ressourcen in den Mittelpunkt. Das Konzept des entwicklungsorientierten Management (Klimecki et al. 1994) stellt bei der Gestaltung der verschiedenen Ressourcen und der jeweiligen dazugehörigen Steuerungssysteme dabei die Orientierung an dem Flexibilitätsprinzip in den Mittelpunkt. Damit sollen Steuerungs- und Ressourcenpotentiale geschaffen

² Die Idee eines Kontinuums zwischen einem inkrementalen und fundamentalen Wandel zur Differenzierung der Intensität des Wandels kann im Rahmen einer evolutionstheoretischen Modellierung des Wandelprozesses aufrechterhalten werden. Die Idee eines ‚punctuated equilibriums‘ (Tushman/Romanelli 1985) mit sprunghaften Übergängen zwischen inkrementalem und fundamentalem Wandel wird z.B. intensiv von Gebert (2000) und Schreyögg/Noss (2000) aufgrund der damit verbundenen theoretischen Probleme kritisiert.

werden, mit welchen selbst ein kurzfristig nicht vorhersehbarer und eventuell notwendiger fundamentaler Wandel zentraler organisationaler Parameter wie z.B. der Geschäftsstrategie besser beherrschbar wird (Klimecki/Gmür 1997: 209). Damit wird der Fokus auf den Prozess der Entwicklung bzw. Formierung neuer Geschäftsstrategien und auf den Beitrag der Steuerung der verschiedenen unternehmerischen Ressourcen zur Sicherstellung eines gegebenenfalls notwendigen fundamentalen Wandels der Geschäftsstrategie gelenkt (Klimecki/Gmür 1997: 210).

Dennoch ist damit letztlich noch nicht der Aspekt geklärt, warum die Personalstrategie einen Einfluss auf die mögliche Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie haben sollte. Dazu liefern nun Burgelman (1983) sowie Mintzberg/Waters (1985) den entsprechend notwendigen theoretischen Referenzrahmen. Es wird von Burgelman (1983) in dem Modell der Strategieformierung zwischen induziertem und autonomem Handeln differenziert. Im Rahmen der Idee eines autonomen Handelns der verschiedenen Akteure geht es im Unternehmen für die verschiedenen funktionalen Bereiche gerade nicht darum, eine ohne Bezug zu den organisationalen Ressourcen und deren Steuerung geplante Geschäftsstrategie einfach zu implementieren, sondern die verschiedenen organisationalen Akteure haben aufgrund ihres autonomen Handelns direkten Einfluss auf die Formierung und somit der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie. Es kommt damit in Unternehmen letztlich zu emergent entstandenen Geschäftsstrategien (Mintzberg/Waters 1985). Entsprechend haben nach van Donk/Esser (1992: 306) selbst Manager, welche formal nicht an dem Prozess der Strategieformulierung teilnehmen, die Möglichkeit, diesen Prozess der Strategieformierung und damit auch den Wandel der Geschäftsstrategie zu beeinflussen. Damit wird die Sichtweise von einem viel zu einseitigen Verständnis des Personalmanagement als zentraler Faktor bei der Implementierung der Geschäftsstrategie dahingehend erweitert, dass das Personalmanagement bereits bei der Formierung der Geschäftsstrategie eine wich-

tige Rolle spielen kann. Entsprechend wird von Boxall (1999: 76) hervorgehoben, dass die Geschäftsstrategie und Personalstrategie insbesondere hinsichtlich der Dynamik als miteinander verbunden angesehen werden müssen.

Geht man nun im Kontext einer hohen Umweltkomplexität von der oft vorhandenen Notwendigkeit eines fundamentalen Wandels der Geschäftsstrategie aus und von der Sichtweise, dass das Personalmanagement aufgrund eigener strategischer Entscheidungen im Rahmen von autonomen Handeln auf den Wandel der Geschäftsstrategie Einfluß haben kann, dann stellt sich folgende Frage: Wie sollten die HRM-Maßnahmen aufgrund der Personalstrategie gestaltet sein, um damit einen positiven Beitrag zur Sicherstellung der Möglichkeit eines fundamentalen Wandels der Geschäftsstrategie leisten zu können³?

Die Personalstrategie kann als ein integratives Leitkonzept hinsichtlich der Gestaltung der verschiedenen HRM-Maßnahmen zur Sicherstellung der Erreichung langfristiger unternehmerische Ziele verstanden werden (Klimecki/Gmür 2001: 367). Eine wesentliche Unterscheidung zwischen Personalstrategien kann aufgrund der Orientierung der Gestaltung der HRM-Maßnahmen entweder an dem Leitprinzip der Stabilitäts- oder Flexibilitätsförderung (Klimecki/Gmür 1998; 2001; Wright/Snell 1999) vorgenommen werden. Eine flexibilitätsorientierte Personalstrategie soll die Anpassungsfähigkeit der Humanressourcen an sich verändernde Handlungsbedingungen erhöhen. Dabei wird von Wright/Snell (1999: 213) mit Bezug auf Sanchez (1995) eine flexibilitätsorientierte Personalstrategie einmal unter dem Gesichtspunkt der Ressourcenflexibilität und der Koordinationsflexibilität betrachtet. Die Ressourcenflexibilität bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine unternehmerische Ressource für unterschiedli-

³ Damit wird also im folgenden Verlauf dieser Arbeit – obwohl die Reziprozität der Beziehungen zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie damit nicht etwa in Frage gestellt werden soll – lediglich eine der beiden möglichen Beziehungsrichtungen weiter betrachtet.

che Zwecke eingesetzt werden kann. Damit interessieren in diesem Kontext entsprechend die Humanressourcen hinsichtlich ihrer Handlungsflexibilität. Inwieweit die Handlungsflexibilität durch die besondere Art der vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter beeinflusst wird, ist bereits umfangreich von Klimecki et al. (1993: 64f.) erörtert worden. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Handlungsflexibilität der Mitarbeiter dann verbessert, wenn sich die Breitenqualifikation, die Multiqualifikation und die Metaqualifikation der Mitarbeiter erweitert. Der Aspekt der Breitenqualifikation bezieht sich auf die Fähigkeit der Übernahme von an die bisherige Aufgabe direkt angrenzenden Tätigkeitsfelder. Multiqualifikation bezieht sich auf das Vorhandensein mehrerer fachlich distinkter und somit ein eigenständiges Wissensgebiet umfassender fachlicher Qualifikationen. Metaqualifikationen beziehen sich auf überfachliche abstrakte Fähigkeiten der Problemlösung (Klimecki et al. 1993: 64 f.). Bezogen auf das Personalmanagement als Steuerungsinstanz für die Humanressourcen stellt sich damit dann die Frage, inwieweit eine bestimmte Gestaltung der HRM-Maßnahmen die Handlungsflexibilität der Mitarbeiter entsprechend der Forderung dieser Qualifikationsaspekte eher fördert oder eher einschränkt. Der von Wright/Snell (1999) angeschnittene Aspekt der Koordinationsflexibilität bezieht sich auf den Umfang, in dem ein Unternehmen die Ressourcen durch eine Veränderung der Steuerungsparameter ohne größere Probleme rekonfigurieren kann. Hinsichtlich der Gestaltung der HRM-Maßnahmen bezieht sich dies auf die Fähigkeit, bei Bedarf eine intensive Veränderung der Steuerungskriterien der einzelnen HRM-Maßnahmen vornehmen zu können.

Während Wright/Snell (1999) wichtige grundsätzliche systematische Überlegungen hinsichtlich der Differenzierung von Ressourcenflexibilität und Koordinationsflexibilität geliefert haben, fehlt in ihren Erörterungen jedoch eine systematische Abhandlung, wie denn eine eher stabilitäts- oder flexibilitätsorientierte Personalstrategie konkret und damit die Gestaltung der einzelnen HRM-Maßnahmen aussehen

könnte. Hierzu liefern Klimecki/Gmür (1998; 2001) auf der Grundlage einer evolutionstheoretischen Modellierung der Veränderung der Humanressourcen mit dem entwicklungsorientierten Personalmanagement einen wichtigen Ansatz zur Spezifizierung der Gestaltung der einzelnen HRM-Maßnahmen. Dabei wird der steuernde Einfluss der HRM-Maßnahmen aufgrund ihrer spezifischen Wirkung in den Veränderungsprozess der Humanressourcen modelliert. Der Veränderungsprozess der Humanressourcen – damit ist die Handlungsfähigkeit (Qualifikationen) und der Handlungswille (Motivation) der Mitarbeiter angesprochen – wird als ein Evolutionsprozess modelliert. Im Mittelpunkt stehen dabei die Sequenzen der Variation und Selektion der Humanressourcen⁴. Der Begriff der Variation beschreibt dann jede Veränderung der Qualifikationsstruktur in einem Unternehmen. Dabei kann es zu einem mehr oder weniger intensiven Anstieg der Varietät der Humanressourcen kommen. Selektion ist dann der Teilprozess, in dem die Varietät der Qualifikationen durch einen positiven Ausleseprozess wieder eingeschränkt wird. Dieser emergent ablaufende Evolutionsprozess führt zu einer spezifischen Konfiguration der in einem Unternehmen verfügbaren Humanressourcen. Dabei kann mit Hilfe der HRM-Maßnahmen in den emergenten Evolutionsprozess eingegriffen werden. Da unterschiedliche HRM-Maßnahmen primär einen steuernden Einfluss auf dieselben evolutionäre Sequenz haben, können diese zusammengefasst als HRM-Bündel betrachtet werden. Die HRM-Maßnahmen, welche entsprechend der Logik des entwicklungsorientierten Personalmanagements dem sogenannten Aktivierungsbündel zuzuordnen sind, steuern primär durch die Generierung von spezifischen Handlungsfähigkeiten bzw. Qualifikationen das Ausmaß der Varietät und damit der Handlungsflexibilität der Mitarbeiter. Das Ausmaß der Generierung von Qualifikationen kann insbesondere durch eine spezifische Gestaltung der Personalrekrutierung und Personalentwicklung gesteuert werden.

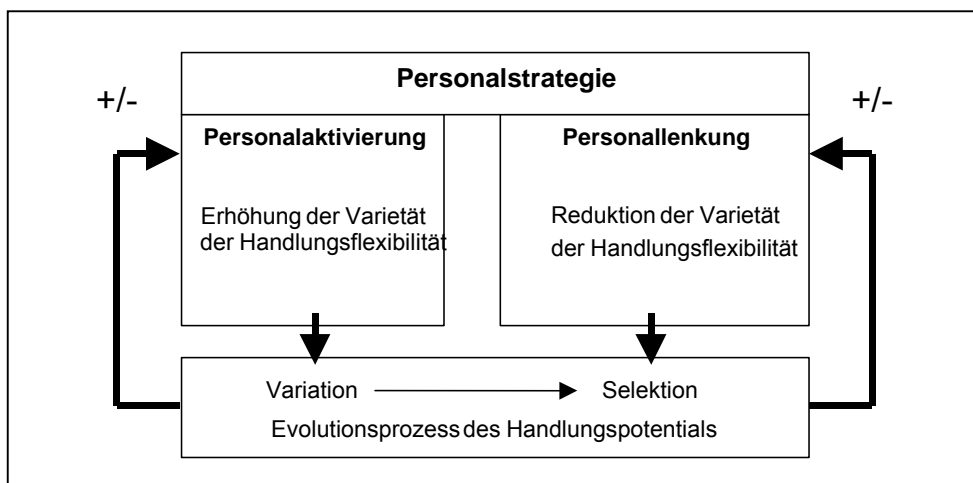
⁴ Der dritte Teilprozess, die Retention, wird im Rahmen dieses Beitrages ausgeblendet und daher nicht weiter behandelt. Im Konzept des entwicklungsorientierten Personalmanagements (Klimecki/Gmür 1998; 2001) spielt dieser jedoch durchaus eine Rolle.

Die HRM-Maßnahmen im Lenkungsbandel beinhalten hingegen alle Aktivitäten des Personalmanagement, welche primär darauf ausgerichtet sind, die Handlungsfähigkeiten und Handlungsmotivationen zu erkennen, zu bewerten und positiv hinsichtlich der Anwendung im Rahmen der organisationalen Problemlösung zu lenken und damit letztlich zu selektieren. Damit haben diese Maßnahmen ebenfalls Einfluss auf die Varietät der Qualifikationsstruktur und damit der Handlungsflexibilität in einem Unternehmen. Primär lenkende und damit selektierende HRM-Maßnahmen sind insbesondere die Personalbeurteilung und die Personalentlohnung. Die spezifische Gestaltung der HRM-Maßnahmen in den beiden Bündeln zusammen hat unterschiedliche Steuerungseffekte hinsichtlich der Humanressourcen. Entsprechend der Gestaltung der HRM-Maßnahmen kann aufgrund der gemeinsamen Wirkung die Art der verfügbaren Qualifikationen und damit letztlich das Ausmaß der Handlungsflexibilität bzw. die Anpassungsfähigkeit der Humanressourcen an sich verändernde Handlungskonstellationen gesteuert werden.

Eine flexibilitätsorientierte Personalstrategie ist nun durch eine solche Gestaltung der HRM-Maßnahmen gekennzeichnet, welche die Handlungsflexibilität und damit die Anpassungsfähigkeit der Humanressourcen an sich verändernde Problemkonstellationen erhöht. Dies bedeutet, dass im Rahmen der HRM-Maßnahmen im Aktivierungsbandel die Anpassungsfähigkeit der Qualifikationen an sich verändernde Problemkonstellationen über eine Generierung einer hohen Handlungsflexibilität und damit neuer sowie breiter und unterschiedlicher Qualifikationen sichergestellt wird. Dabei sollte laut Klimecki/Gmür (2001) ein Maximum an flexiblen Handlungsfähigkeiten generiert werden. Die HRM-Maßnahmen im Lenkungsbandel sind dann weiter so gestaltet, dass die Lenkung bzw. die Selektion der zuvor generierten Flexibilität der Handlungspotentiale möglichst gering gehalten wird. Damit soll letztlich eine möglichst hohe Varietät der verfügbaren Humanressourcen sichergestellt werden bzw. die Handlungsflexibilität groß gehalten werden. Eine flexibilitätsorientierte

Personalstrategie ist auch durch starke negative Rückkopplungen gekennzeichnet, insoweit die Steuerungskriterien der HRM-Maßnahmen relativ stark verändert werden und damit die Gestaltung der HRM-Maßnahmen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Handlungskompetenzen entsprechend den Handlungskonstellationen angepasst werden. Eine stabilitätsorientierte Personalstrategie ist dann im Gegensatz hierzu durch eine relativ geringe Aktivierung breiter und unterschiedlicher Handlungsfähigkeiten bzw. Qualifikationen sowie durch eine starke Lenkung der Handlungspotentiale gekennzeichnet. Ebenfalls sind positive bzw. schwach negative Rückkopplungen vorherrschend.

Abb. 2 Evolutionstheoretische Modellierung des HRM



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KLIMECKI/GMÜR 2001: 123

Geht man von der Notwendigkeit der Sicherstellung der Fähigkeit zur schnellen und relativ problemlosen fundamentalen Veränderung der Geschäftsstrategie aus, verspricht eine flexibilitätsorientierte Personalstrategie aufgrund der Erweiterung der Handlungsflexibilität der Mitarbeiter eher einen positiven Einfluss auf die Möglichkeit eines fundamentalen Wandels der Geschäftsstrategie zu haben. Denn die Geschäftsstrategie kann sich letztlich sinnvoll nur insoweit ändern, als auch eine Änderung der daran geknüpften Handlungsrouninen der Mitarbeiter möglich ist. Die Handlungsrouninen können nun aber um-

so mehr verändert werden, als die entsprechenden notwendigen Handlungskompetenzen (Qualifikationen) der Mitarbeiter entweder latent bereits vorliegen oder aber relativ unproblematisch und schnell generiert werden können. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Personalstrategie sowohl hinsichtlich der Formierung als auch der Implementation der Geschäftsstrategie eine wichtige Rolle spielt und damit die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie beeinflussen kann. Hinsichtlich der Gestaltung einzelner ausgewählter HRM-Maßnahmen können sich somit mit Bezug auf diese Annahme folgende Hypothesen aufstellen lassen:

H1: Eine zunehmend flexibilitätsorientierte Gestaltung der Personalrekrutierung hat einen positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie.

H2: Eine zunehmend flexibilitätsorientierte Gestaltung der Personalentwicklung hat einen positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie.

H3: Eine zunehmend flexibilitätsorientierte Gestaltung der Personalbeurteilung hat einen positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie.

H4: Eine zunehmend flexibilitätsorientierte Gestaltung der Personalentlohnung hat einen positiven Einfluss auf die mögliche Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie.

H5: Eine zunehmend negative Rückkopplung und damit Änderung der bisherigen Gestaltung von HRM-Maßnahmen hat einen positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie.

Diese Hypothesen werden im folgenden auf der Grundlage einer dazu durchgeführten empirischen Studie mit Hilfe der multivariaten li-

nearen Regressionsanalyse getestet. In einem ersten Schritt wird jedoch zuerst kurz die Methodik bei der Datenerhebung und Datenerhebung vorgestellt.

3 Methodik

Die methodischen Grundlagen einer empirischen Studie sind für die Interpretation der Ergebnisse – und damit auch für die Bestimmung von Limitationen – eine wichtige Referenzgröße. Daher wird an dieser Stelle die methodische Vorgehensweise der durchgeführten Untersuchung dargestellt. In einem ersten Schritt wird die Datenerhebung und Konstruktion des Datensatzes und in einem zweiten Schritt die Operationalisierung der erhobenen Variablen erörtert.

Datensatz

Die zur Überprüfung der Hypothesen notwendigen Daten wurden im Rahmen einer schriftlichen Befragung von Personalverantwortlichen in wissensintensiven Unternehmen in Deutschland gewonnen. Dazu wurden zunächst vier wissensintensive Branchen bestimmt, welche dadurch gekennzeichnet sind, dass für die Unternehmen der entscheidende Wettbewerbsfaktor das Wissen der Beschäftigten ist (Mahnke 1999; Alvesson 1995). In diesen Unternehmen ist somit das Wissen und damit die Qualifikation der Mitarbeiter das entscheidende Kapital, und das Produkt stellt letztlich nichts anderes als ‚verpacktes Expertenwissen‘ dar (North 1999: 25). Entsprechend kann man auch wissensintensive Branchen von weniger wissensintensiven Branchen abgrenzen. Dies ist bereits aus pragmatischen Gründen sinnvoll, da in vielen Datenbanken die Branche als Differenzierungskriterium bestimmbar ist. In Anlehnung an Klimecki et al. (2003) wurden für die Datenerhebung vier wissensintensive Branchen bestimmt - wobei die Unternehmen dieser vier Branchen für die Aus-

wertung zusammengefasst werden. Die Unternehmen der Grundgesamtheit - aus denen dann eine geschichtete Zufallsstichprobe gezogen wurde – hatten eine Größe von 50 - 1000 Mitarbeiter⁵. Dabei ergab sich nach einer Recherche in der Online-Datenbank ALLECO eine Grundgesamtheit von 366 Banken und Kreditinstitutionen, 187 Versicherungen, 570 Softwareentwicklungsfirmen und 433 Unternehmensberatungen.

Abb 3: Struktur des Datensatzes

Branche	Grundgesamtheit	Stichprobe	Rücklauf
Versicherungen	187	60	20 (33.3%)
Kreditinstitute	366	73	25 (34.2%)
Unternehmensberatung	433	86	15 (17.4%)
Softwareentwicklung	570	129	42 (32.6%)
Gesamt	1556	348	102 (29.3%)

Quelle: Eigene Darstellung

Es wurde dann eine Zufallsstichprobe von 20% der Unternehmen in jeder Branche - bei der Versicherungsbranche allerdings 30% - gezogen. Durch die relativ niedrige Anzahl von Versicherungsunternehmen war ansonsten eine zu geringe Rücklaufquote zu befürchten. Entsprechend wurden an 348 Unternehmen die Fragebögen (darunter 73 Banken und Kreditinstitutionen; 60 Versicherungen; 129 Softwarefirmen und 86 Unternehmensberatungen) verschickt. Insgesamt kamen 107 Fragebögen zurück, was einer Rücklaufquote von rund 30% entspricht. Nach einer Bereinigung des Datensatzes konnten noch 102 Fragebögen für die Datenauswertung verwendet werden. Es zeigt sich dabei, daß die Unternehmen der Unternehmensberatungen aufgrund der relativ niedrigen Rücklaufquote im Datensatz etwas unterrepräsentiert sind.

⁵ Damit kann davon ausgegangen werden, dass einmal ein relativ professionelles Human Resource Management vorhanden ist, aber das Problem der Diversifikation der Personalpolitik weitgehend vermieden werden kann.

Operationalisierung

Die Fragen zur Messung der Gestaltung der unabhängigen Variable i.S. einer eher flexibilitäts- oder stabilitätsorientierten Ausrichtung bezogen sich alle auf einen Zeitraum von drei Jahren vor der Datenerhebung. Damit sollte verhindert werden, dass eine erst kürzliche deutliche Veränderung der HRM-Maßnahmen ein verzerrtes Bild hinsichtlich der Gestaltung des Personalmanagement in den befragten Unternehmen ergab. Die Fragen beziehen sich alle auf die Gestaltung der HRM-Maßnahmen in Bezug auf Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte – also auf eine spezielle Beschäftigtengruppe.

Personalrekrutierung: Die Personalrekrutierung hinsichtlich einer eher flexibilitäts- oder stabilitätsorientierten Gestaltung wurde mit Hilfe theoretisch distinkter Variablen erfasst. Einmal wurde die Attraktivität von Bewerbern abgefragt, deren beruflicher Lebenslauf durch einen relativ außergewöhnlichen und damit häufigen Wechsel von Funktionsbereichen und Unternehmen gekennzeichnet war. Damit wird ein breiter Erfahrungshintergrund und breites Wissen der jeweiligen Kandidaten angenommen. Gefragt wurde weiter nach der Wertschätzung bzw. Gewichtung von brancheninternen im Vergleich zu branchenexternen Berufserfahrungen der potentiellen Führungskräfte. Es wurde davon ausgegangen, dass branchenexterne Berufserfahrungen einen breiten Erfahrungshintergrund und ein breites Wissen beinhalten. Letztlich wurde dann noch nach der relativen Bedeutung von fachlichem Wissen im Vergleich zu allgemeinem Wissen wie Sozialkompetenz und Projektmanagementfähigkeit abgefragt. Dieses Metawissen erscheint vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen für die Flexibilität der Handlungskompetenzen der Mitarbeiter zentral.

Personalentwicklung: Hinsichtlich einer eher flexibilitäts- oder stabilitätsorientierten Gestaltung der Personalentwicklung wurden zwei Variablen erfaßt. Einmal wurde gefragt, ob das Ziel der Personalentwicklung für Führungskräfte eher in der Konsolidierung bereits vor-

handener Qualifikationen ist – indem also Wissen vermittelt wird, welches eng an dem bisherigen Wissensprofil der Mitarbeiter orientiert ist – oder ob dieses eher in der Vermittlung von neuartigen Qualifikationen und somit in einer Verbreiterung der Handlungskompetenz zu sehen ist. Mit einer Verbreiterung der Handlungskompetenz durch die Personalentwicklung wird eine flexibilitätsfördernde Gestaltung dieser HRM-Maßnahme angenommen. Es wurde weiter der Anteil der Vermittlung von allgemeinen Qualifikationen bzw. Metaqualifikationen im Vergleich zu aufgaben- und unternehmensspezifischen Qualifikationen bei der Personalentwicklung abgefragt. Mit steigendem Anteil von Metaqualifikationen wird ebenfalls die Erhöhung der Handlungsflexibilität der Führungskräfte angenommen.

Personalbeurteilung: Hierzu wurde der Einfluss der Personalbeurteilung auf die Karriere der Führungskräfte abgefragt. Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass mit einer zunehmenden Bedeutung der Personalbeurteilung für die Karriere eine stärkere Lenkung der Qualifikationen im Problemlösungsprozess und damit einhergehend eine starke Selektion der Handlungskompetenzen stattfindet. Dies bedeutet, dass Qualifikationspotentiale, welche ungerichtet und zur gegenwärtigen aber vielleicht zukünftigen organisationalen Problembewältigung wichtig sind, durch die starke Lenkung reduziert werden.

Personalentlohnung: Es wurde der Anteil der variablen Entlohnung in den Unternehmen abgefragt. Es wird davon ausgegangen, dass mit steigendem Anteil der variablen Entlohnung die vorhandenen Handlungspotentiale sehr stark leistungsorientiert zur Lösung konkret bestehender Problemlagen gelenkt werden. Damit geht die Annahme einher, dass Mitarbeiter sich eher die zur Lösung der gerade bestehenden Problemlagen notwendigen Qualifikationen aneignen bzw. diese zur Anwendung gebracht werden. Damit wird die Aneignung und Anwendung von ungerichteten Qualifikationspotentialen, welche zur zukünftigen organisationalen Problembewältigung wichtig sein könnten, durch die starke Lenkung eher reduziert.

Änderung der HRM-Maßnahmen: Entscheidend für die flexibilitätsorientierte oder eher stabilitätsorientierte Gestaltung des Personalmanagement ist auch die Intensität der Änderung der Gestaltung bzw. Kriterien der einzelnen HRM-Maßnahmen. Es wurde dazu die Intensität der Veränderung der Anforderungskriterien bei der Personalrekrutierung, der Gestaltung der Personalbeurteilung und der Personalentlohnung erfasst.

Wandel der Geschäftsstrategie: Die Geschäftsstrategie und die Intensität der Veränderung wurde durch vier Items erhoben. Einmal wurde gefragt, inwieweit sich die wichtigsten Unternehmensziele geändert haben. Erhoben wurden auch die Veränderung der Marktstrategie des Unternehmens sowie die interne Ressourcenallokation zur Sicherstellung der entsprechenden Leistungserstellung. Ebenfalls wurden nach der Veränderung der Vorstellungen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen bzw. Visionen des Unternehmens gefragt. Die durchgeführte Faktorenanalyse hat ergeben, dass die verwendeten vier Items alle auf einen einzigen Faktor jeweils mit Werten von über $>.70$ laden. Hinsichtlich der internen Konsistenz der Messung bzw. der Reliabilität wurde auch Cronbach's Alpha berechnet, was einen Wert von $\alpha=0.75$ ergab. Insoweit kann davon ausgegangen werden, dass die Items dasselbe theoretische Konstrukt bzw. Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie messen.

4 Ergebnisse der Datenanalyse

Im Rahmen der zunächst durchgeführten Regressionsdiagnostik wurde vor der Berechnung der Regressionsschätzungen die Einhaltung der Prämissen der multivariaten linearen Regression (OLS-Regression) überprüft - wengleich die Regressionsanalyse ein sehr robustes Verfahren ist und gegenüber kleineren Verletzungen der

Annahmen unempfindlich ist (Backhaus et al. 2000). Bei der Überprüfung der Prämissen zeigten sich weder Verletzungen hinsichtlich der (annähernden) Normalverteilung der Residuen sowie hinsichtlich der Linearität der Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen und der abhängigen Variable. Es sind auch keine Hinweise auf Multikollinearitätsprobleme oder auf Heteroskedastizität sowie Autokorrelation gefunden worden⁶. Im Rahmen der durchgeführten Regressionsanalyse wurden dann aufgrund systematischer Überlegungen mehrere Modelle berechnet.

In einem ersten Schritt wurde das Modell 1 berechnet, in das sämtliche relevante unabhängige Variablen zur Messung der Gestaltung der HRM-Maßnahmen mit aufgenommen wurden. Das Modell hat bei einem $F(p) = .038$ als valide bzw. statistisch signifikant zu gelten⁷. Damit sind also Schlussfolgerungen von den Ergebnissen der Stichprobe auf die Grundgesamtheit zulässig. Es zeigte sich dabei, dass bei einer eher stabilitätsorientierten Gestaltung bzw. starke Lenkung der Handlungspotentiale durch eine Personalentlohnung mit einem hohen variablen Anteil ein positiver Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie ausgeht. Das Modell 1 kann dabei gem. $R^2 = .202$ rund 20% und gem. $\text{adj. } R^2 = .104$ rund 10% der Varianz der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie (abhängige Variable) erklären. Damit kann also rund 20% bzw. 10% der Variation der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie bei Betrachtung aller HRM-Maßnahmen gemeinsam- letztlich der Gestaltung der Personalentlohnung als einzige signifikante unabhängige Variable - zugerechnet werden. Nach der Logik der proportionalen Reduktion des Prognosefehlers (PRE-Interpretation) kann dieser Wert auch

⁶ Einen Überblick über die verschiedenen Prämissen der linearen Regressionsanalyse sowie die Vorgehensweise zur Überprüfung gibt z.B. Backhaus et al. (2000: 33-44). Eine ausführliche Darstellung der Prämissenüberprüfung würde den vorgegebenen Rahmen sprengen und kann daher hier im Detail nicht dargestellt werden.

⁷ Durch den explorativen Charakter der Studie wurde eine Irrtumswahrscheinlichkeit von 10%, d.h. ein $p \leq 0.10$ für die Bestimmung der Signifikanz gewählt.

wie folgt interpretiert werden: der Determinationskoeffizient R^2 informiert darüber, wie gut die Werte der abhängigen Variablen durch die Werte der unabhängigen Variablen prognostiziert werden können. Es wird also durch den Determinationskoeffizient R^2 angegeben, um welchen Anteil sich die unerklärte Varianz der abhängigen Variable verringert, wenn die Werte der unabhängigen Variable bekannt sind und zur Prognose der Werte der abhängigen Variable verwendet werden (Kühnel/Krebs 2001: 415). Dies bedeutet, dass bei Kenntnis der Gestaltung der Personalentlohnung sich die Varianz des Fehlers bei der Prognose der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie immerhin um rund 20% bzw. 10% reduziert⁸. Mit Hilfe der Berechnung von Modell 2 wurde analysiert, ob und inwieweit eine flexibilitätsorientierte Gestaltung der Personalrekrutierung alleine betrachtet einen Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Das Modell ist dabei aufgrund des schlechten $F(p) = .379$ als nicht valide zu betrachten. Es zeigt sich auch kein einziger signifikanter Regressionskoeffizient. Insoweit muss Hypothese 1 - welche von einem positiven Einfluß einer flexibilitätsorientierten Gestaltung der Personalrekrutierung von Führungskräften auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie ausgeht - abgelehnt werden. In Modell 3 wurde dann untersucht, ob sich hingegen bei einer zunehmend flexibilitätsorientierten Gestaltung der Personalentwicklung mögliche positive Effekte finden lassen können. Bei einem $F(p) = .032$ kann das Modell als valide für die Grundgesamtheit gelten. Die Regressionskoeffizienten weisen darauf hin, dass eine zunehmende flexibilitätsorientierte Gestaltung der Personalentwicklung einen signifikanten positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Das Modell kann gem. $R^2 = .07$ rund 7% und gem. adj. $R^2 = .05$ rund 5% der Varianz der abhängigen Variable erklären. Bei Kenntnis der Gestaltung der Ziele der Personalentwicklung reduziert

⁸ Diese PRE-Interpretation ist wichtig, denn damit bleibt der Determinationskoeffizient auch ohne eine mögliche kausale Interpretation des Regressionsmodells gültig und informiert darüber, wie gut die Werte der abhängigen Variable durch die Werte der unabhängigen Variable prognostiziert werden können (KÜHNEL/KREBS 2001: 415).

sich also laut der PRE-Interpretation die Varianz des Fehlers bei der Prognose der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie immerhin um rund 7% bzw. 5%. Daher kann Hypothese 2 angenommen werden, die von einem positiven Einfluss einer flexibilitätsorientierten Gestaltung der Personalentwicklung auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie ausgeht.

Abb. 4: Regressionsmodelle Wandel Geschäftsstrategie

	Modell 1	Modell 2	Modell 3	Modell 4	Modell 5	Modell 6
Lebenslauf	.125	.132				
Metaqualifikationen	.012	.107				
Berufserfahrung	.070	-.027				
Ziel d. Personalentwickl.	.160		.191*			.204**
Anteil Metakompetenzen	.024		.133			
Personalbeurteilung	.108			.191*		
Personalentlohnung	.201*			.312**		.184*
Neg. Rückkopplung auf Personalrekrutierung	.094				.112	
Neg. Rückkopplung auf Personalbeurteilung	.038				.061	
Neg. Rückkopplung auf Personalentlohnung	.146				.246**	.202*
F (p)	.038	.379	.032	.004	.010	.001
R ²	.202	.033	.070	.107	.113	.161
adj R ²	.104	.001	.051	.089	.086	.134
N	91	94	96	99	96	95

Anmerkungen: Es sind die standardisierten Regressionskoeffizienten (Beta) abgebildet. $p \leq 0.10$ *; $p \leq 0.05$ **; $p \leq 0.01$ ***.

Quelle: Eigene Berechnungen

In Modell 4 wird der mögliche Einfluss einer flexibilitätsorientierten Gestaltung der beiden inhaltlich i.d.R. zusammengehörenden HRM-Maßnahmen der Personalbeurteilung und der Anteil der variablen Entlohnung betrachtet. Das Modell ist bei einem $F(p) = .004$ als sehr gut einzustufen. Dabei zeigt sich für beide Maßnahmen ein signifikanter positiver Einfluss bei zunehmender Lenkung der Handlungspotentiale auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie. Der Wert des Determinationskoeffizienten $R^2 = .107$ und des adj. $R^2 = .089$

weist darauf hin, dass die Varianz der abhängigen Variablen bei Berücksichtigung der Varianz der unabhängigen Variablen zu 11% bzw. 9% besser erklärt bzw. prognostiziert werden kann. Daher kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Hypothese 3 - die von einem positiven Einfluss einer flexibilitätsorientierten Gestaltung und damit schwachen Lenkung der Personalbeurteilung und der Personalentlohnung auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie ausgeht - abgelehnt werden muss. In Modell 5 wird die Intensität der Änderung der Gestaltung der Anforderungen bei der Personalrekrutierung sowie der Gestaltung des Beurteilungssystems und des Anreiz- und Entlohnungssystems hinsichtlich möglicher Effekte auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie untersucht. Das Modell kann bei einem $F(p) = .010$ als valide hinsichtlich der Schlussfolgerungen für die Grundgesamtheit gelten. Es zeigt sich bei der inhaltlichen Änderung der Gestaltung der Personalentlohnung ein signifikanter positiver Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie. Nach dem Determinationskoeffizient von $R^2 = .113$ bzw. $\text{adj. } R^2 = .086$ kann dieses Modell rund 11% bzw. 9% der Varianz der abhängigen Variable erklären. Laut der PRE-Logik bedeutet dies, dass sich bei Kenntnis der Intensität der Änderung der Gestaltung der Personalentlohnung der Fehler bei der Prognose der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie um rund 11% bzw. 9% reduziert. Es gibt somit also Hinweise darauf, daß Hypothese 4 nicht verworfen werden kann. Diese ging davon aus, dass eine zunehmende Intensität der Änderung der inhaltlichen Gestaltung von HRM-Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. In Modell 6 sind nun nur noch solche signifikante unabhängige Variablen aufgenommen worden, welche letztlich die optimale Regressionsschätzung ermöglichen⁹. Das Modell kann bei einem $F(p) = .001$ entsprechend auch als sehr gut gelten.

⁹ Das Ziel einer Regressionsanalyse ist es letztlich immer, ein Modell zu erhalten, in dem nur die unabhängigen Variablen berücksichtigt werden, die einen Beitrag zur Erklärung der Varianz der abhängigen Variable leisten (Backhaus et al. 2000: 19). Dabei sollte ein möglichst großer Anteil der Varianz erklärt oder prognostiziert werden.

Laut dem Determinationskoeffizient $R^2 = .161$ bzw. $\text{adj. } R^2 = .134$ kann durch die unabhängigen Variablen rund 16% bzw. 13% der Varianz der abhängigen Variablen erklärt werden. Entsprechend der PRE-Logik bedeutet dies also, dass sich bei Kenntnis der Gestaltung der Ziele der Personalentwicklung sowie des Anteils der variablen Vergütung und der Veränderungsintensität der inhaltlichen Gestaltung der Personalentlohnung der Fehler der Prognose der Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie um immerhin rund 16% bzw. 13% reduziert. Damit zeigt sich also, dass mit einer zunehmend aktivierenden Gestaltung der Personalentwicklung sowie mit einer die Qualifikationen zunehmend lenkenden Gestaltung der Personalentlohnung und Personalbeurteilung sowie durch eine zunehmende Änderung der Gestaltung der Personalentlohnung ein deutlicher Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie angenommen werden kann. Die Art der Gestaltung der HRM-Maßnahmen hat also einen beachtenswerten Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie in den untersuchten wissensintensiven Unternehmen.

5 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der durchgeführten Regressionsschätzungen haben ergeben, dass eine zunehmende Aktivierung neuer Qualifikationen und damit eine flexibilitätsfördernde Gestaltung der Personalentwicklung einen signifikanten positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Eine flexibilitätsfördernde Gestaltung der Aktivierung von breiten Qualifikationen im Rahmen der Personalrekrutierung hat hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie. Dieses Ergebnis ist durchaus plausibel, denn der Großteil der Führungskräfte in einem Unternehmen - welche einen Wandel der Geschäftsstrategie initiieren, unterstützen und umsetzen - sind bereits vor dem Wandel

der Geschäftsstrategie in dem Unternehmen beschäftigt. Insofern kann mit Hilfe der flexibilitätsorientierten Gestaltung der Personalrekrutierung durch die Einstellung relativ weniger neuer Führungsnachwuchs- und Führungskräfte wohl kaum so ein Einfluss auf die Flexibilität der Handlungskompetenzen des Führungskräftepools eines Unternehmens genommen werden, als dass dieses signifikante Wirkungen auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie haben könnte. Es wird hingegen besonders durch die flexibilitätsorientierte Gestaltung der Personalentwicklung ein großes Potential an Handlungsflexibilität bei den bereits vorhandenen Führungsnachwuchs- und Führungskräften aufgebaut. Es hat sich entgegen den ursprünglichen Annahmen aufgrund der Datenanalyse weiter gezeigt, dass eine stark lenkende und somit stabilitätsorientierte Gestaltung der Personalbeurteilung und der Personalentlohnung einen signifikanten positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Es scheint somit im Rahmen der HRM-Maßnahmen im Lenkungsbandel darum zu gehen, aus der zuvor geschaffenen Handlungsflexibilität die zur Umsetzung der neuen Geschäftsstrategie notwendigen Handlungskompetenzen zielorientiert positiv zu selektieren und damit nicht erwünschte Handlungspotentiale in ihrer Anwendung zu reduzieren. Die im Rahmen des Aktivierungsbandels geschaffene Varietät an Handlungskompetenzen wird im Rahmen des Lenkungsbandels mit Orientierung an der Geschäftsstrategie selektiert. Der positive Einfluss einer hohen Flexibilität der HRM-Maßnahmen selbst (Koordinationsflexibilität) auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie kommt bei der stark lenkenden und stabilitätsorientierten Gestaltung der Personalentlohnung durch eine starke negative Rückkopplung zustande. Die Ergebnisse haben nämlich gezeigt, dass eine zunehmende negative Rückkopplung auf die Gestaltung der Personalentlohnung einen signifikanten positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Dieses Erkenntnis kann so interpretiert werden, dass die Notwendigkeit einer starken Lenkung der Anwendung der Handlungskompetenzen durch eine negative Rückkopplung flexibilisiert wird. Damit kann die

starke Lenkung entsprechend schnell an die neuen Handlungsanforderungen angepasst werden. Die Rückkopplung zur Gestaltung der Personalrekrutierung hat allerdings aufgrund der bereits dargelegten Gründen wohl nun auch recht wenig überraschend - keinen Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie.

Das Ergebnis der Studie weist insgesamt darauf hin, dass die Idee eines Entwicklungsgleichgewicht weiter zu verfolgen ist (Klimecki/Gmür 2001: 121f.). Hinsichtlich eines positiven Einflusses auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie ist eine die Handlungsflexibilität der Führungskräfte stark erweiternde Gestaltung der Personalentwicklung (Flexibilitätsprinzip) und gleichzeitig eine die Handlungsflexibilität zielorientiert stark lenkende Reduktion durch die Personalbeurteilung und Personalentlohnung (Stabilitätsprinzip) sinnvoll. Dabei sollte aber gleichzeitig eine hohe Flexibilität der Gestaltung der die Handlungsflexibilität lenkenden und damit stark eingrenzenden Maßnahmen im Lenkungsbandel (Flexibilitätsprinzip) einhergehen. Eine stark die Handlungsflexibilität und damit die Varietät der Handlungskompetenzen erhöhende Gestaltung der Personalentwicklung sowie gleichzeitig eine die Handlungsflexibilität stark lenkende Gestaltung der Personalbeurteilung und Personalentlohnung scheinen wichtige Grundprinzipien zu sein. Dabei bei den HRM-Maßnahmen im Lenkungsbandel eine negative Rückkopplung hinsichtlich der Gestaltung der stark lenkenden Personalentlohnung notwendig. Das Ergebnis dieser Studie fügt sich letztlich in die folgende Annahme von Klimecki/Gmür (2001: 117) recht gut ein:

Eine Personalpolitik, die sich an dem obersten Ziel der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens orientiert, muß ein optimales Gleichgewicht zwischen der laufenden Anpassung an die Rahmenbedingungen (Flexibilisierung) und der bestmöglichen Allokation in den Wertschöpfungsprozessen (Stabilisierung) finden.

Dabei war jedoch bislang die genaue Konfiguration eines solchen Entwicklungsgleichgewichtes bzw. die notwendige spezifische Gestaltung der einzelnen HRM-Maßnahmen i.S. der Sicherstellung eines

möglichst positiven Einflusses auf die mögliche Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie noch nicht bekannt. Die Ergebnisse dieser Studie weisen auf die Notwendigkeit einer sich ergänzenden Gestaltung der HRM-Maßnahmen in dem Aktivierungs- und Lenkungs-bündel unter der gleichzeitigen Berücksichtigung des Flexibilitäts- und des Stabilitätsprinzips hin. Durch eine die Handlungsflexibilität aktivierende Personalentwicklung werden die Grundlagen gelegt und gleichzeitig wird die Handlungsflexibilität stark durch die Personalbeurteilung und Personalentlohnung hinsichtlich der unternehmerischen Notwendigkeit in ihrer Anwendung gelenkt. Damit kann durch die Gestaltung der HRM-Maßnahmen Einfluß auf die mögliche Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie genommen werden. Denn wie bereits argumentiert wurde kann durch die Gestaltung der HRM-Maßnahmen Einfluß auf die Handlungsflexibilität der Mitarbeiter eines Unternehmens genommen werden. Mit zunehmender Handlungsflexibilität können die Handlungsroutinen deutlicher verändert werden und damit entsprechend auch die Geschäftsstrategie. Das Personalmanagement kann damit durch eine ausgewogene Gestaltung der Personalstrategie zum strategischen Partner (BARNEY/WRIGHT 1998) der Unternehmensführung werden.

6 Resümee

Dieser Beitrag untersuchte den Einfluss einer flexibilitätsorientierten strategischen Gestaltung von HRM-Maßnahmen auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie. Durch die hohe Unsicherheit und Dynamik der Marktbedingungen wird zunehmend die Fähigkeit von Unternehmen einen fundamentalen Wandel der Geschäftsstrategie sinnvoll vornehmen zu können für die Sicherstellung der Wettbewerbs- und Entwicklungsfähigkeit entscheidend. Es wurde daher in dem Beitrag der Fragestellung nachgegangen, inwieweit eine eher flexibilitätsorientierte Personalstrategie gegenüber einer stabilitäts-

orientierten Personalstrategie einen positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Es zeigt sich, dass eine Gestaltung der Personalstrategie welche ein Gleichgewicht zwischen einer eher flexibilisierenden Gestaltung der HRM-Maßnahmen im Aktivierungsbündel und einer eher stabilitätsorientierten Gestaltung der HRM-Maßnahmen im Lenkungsbündel sowie einer negativen Rückkopplung auf die Personalentlohnung im Lenkungsbündel einen signifikanten positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie hat. Insoweit kann ein entsprechend gestaltetes Gleichgewicht der Personalstrategie somit i.S. von Teece/Pisano (1997) mit als Grundlage für eine »dynamic capability« von Unternehmen gelten. Damit ist die Fähigkeit eines Unternehmens angesprochen, die Ressourcenkonfiguration zu erneuern und an sich verändernde Problemkonstellationen anzupassen. Dabei kommt der Personalstrategie deshalb eine wichtige Rolle hinsichtlich der Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit zu, als diese über die Gestaltung von HRM-Maßnahmen den Wandel der Geschäftsstrategie fördern und somit einen Beitrag zur Schaffung von ‚intelligenten und flexiblen‘ Unternehmen leisten kann (BOXALL 1999: 81).

Hinsichtlich der Bedeutung der Ergebnisse der Studie und der Interpretation ist jedoch einschränkend zu betonen, dass die Regressionsanalyse nur eine statistische Beziehung zwischen Variablen erklären kann. Dabei kann nicht gleichzeitig ohne weitere Begründung davon ausgegangen werden, dass auch tatsächlich eine kausale Beziehung zwischen den Variablen existiert. In anderen Worten: Mit Hilfe des Determinationskoeffizienten kann zwar der Anteil der Gesamtvariation der abhängigen Variablen bestimmt werden, die durch die unabhängigen Variablen linear erklärt werden und damit diesen Variablen zugerechnet werden können, diesen aber eben nicht notwendigerweise auch zugerechnet werden müssen (Bennighaus 2002: 212). Dennoch besteht die Möglichkeit, den Zusammenhang zwischen den Variablen auf der Grundlage von theoretischen Überlegungen als kausal interpretieren zu können (Kühnel/Krebs 2001:

415). Dennoch ist grundsätzlich die PRE-Interpretation der Ergebnisse wichtig, da die Reduktion des Prognosefehlers durch Kenntnis der Werte der unabhängigen Variablen auch bei nicht vorhandener Kausalität gültig ist.

Eine Einschränkung hinsichtlich der Gültigkeit der Ergebnisse der vorliegenden Studie ist dahingehend zu formulieren, dass die Ergebnisse lediglich für die Unternehmen der Grundgesamtheit generalisiert werden können. Es mag allerdings die Vermutung plausibel erscheinen, dass eine ausgewogene Gestaltung der HRM-Maßnahmen i.S. einer möglichst hohen Aktivierung neuartiger Handlungskompetenzen und einer möglichst starken Lenkung dieser Handlungskompetenzen in ihrer Anwendung im organisationalen Problemlösungsprozeß einen signifikanten positiven Einfluss auf die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie auch für Unternehmen anderer Größenordnung und in anderen Branchen haben könnte. Mit Hinblick auf diese Bemerkungen ist die Notwendigkeit für weitere ergänzende Studien offensichtlich. Dabei sollte einmal die hier theoretisch begründete Kausalbeziehung empirisch überprüft werden. Dazu kann die Intensität des Wandels der Geschäftsstrategie von Unternehmen einmal bei einer Teilstichprobe mit einer eher stabilitätsorientierten Personalstrategie ohne Intervention und einmal bei einer Teilstichprobe mit Intervention und damit einer Gestaltung im Sinne einer ausgewogenen Personalstrategie vor und nach der Veränderung der Personalstrategie verglichen werden. Es wäre ebenfalls für ein vollständiges Bild hinsichtlich des Einflusses einer eher flexibilisierenden oder stabilisierenden Gestaltung der HRM-Maßnahmen interessant die in dieser Studie nicht berücksichtigte HRM-Maßnahmen und Rückkopplungen zu überprüfen. Ebenfalls wäre eine empirische Überprüfung der Ergebnisse dieser Studie hinsichtlich ihrer Gültigkeit für Unternehmen anderer Größenordnung und in anderen Branchen wünschenswert.

Literatur

- Alvesson, M. (1995): Management of Knowledge-Intensive Companies. Berlin/New York: De Gruyter.
- Backhaus, K./B. Erichson/W. Plinke/R. Weiber (2000): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Heidelberg et al.: Springer
- Barney, J. (1991): Firm Resources and sustained competitive Advantage, in: Journal of Management 17 (1): 99-120.
- Barney, J./P. Wright (1998): On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in gaining competitive Advantage, in: Human Resource Management 37 (19): 31-46.
- Bennighaus, H. (2002): Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bower, J. L. (1970): Managing the Resource Allocation Process. Boston.
- Boxall, P. (1999): The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm, in: Schuler, R.S/ S. E. Jackson (Hgg.): Strategic Human Resource Management. Oxford: Blackwell Business: 73-89.
- Burgelman, R. A. (1983): A Process Model of Internal Corporate Venturing in the diversified major Firm, in: Administrative Science Quarterly 28 (2): 223-244.
- Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategic Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research, in: Organization Science 2 (3): 239-262.
- Cappelli, P./H. Singh (1992): Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management, in: Lewin, D./O.S. Mitchell/P. Sherer (Hgg.): Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources. Madison, WI: Industrial Relations Research Association: 165-192.
- D'Aveni, R. A. (1994): Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press.

- Gebert, D. (2000): Zwischen Freiheit und Reglementierung – Widersprüchlichkeiten als Motor inkrementalen und transformationalen Wandels in Organisationen – eine Kritik des punctuated equilibrium-Modells, in: Schreyögg, G./P. Conrad (Hgg.): Organisatorischer Wandel und Transformation. Wiesbaden: Gabler: 1-32.
- Grant, R. (1991): The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review 33 (2): 114-135.
- Klimecki, R./G. Probst/M. Gmür (1993): Flexibilisierungsmanagement. Die Orientierung Nr. 102.
- Klimecki, R./G. Probst/P. Eberl (1994): Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart. Schäffer-Poeschl.
- Klimecki, R./M. Gmür (1997): Strategie und Flexibilität. Wenn Erfolgspotentiale zu Risikopotentialen werden, in: Zeitschrift für Führung und Organisation 66 (4): 206-212.
- Klimecki, R./M. Gmür (1998): Entwicklungsorientierte Personalpolitik als Evolutionsprozeß betrieblicher Qualifikationen und Motivationen, in: Martin, A./W. Nienhäuser (Hgg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis: 375-398.
- Klimecki, R./M. Gmür (2001): Personalmanagement. Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Klimecki, R./M. Gmür/G. Bonn/S. Litz (2003): Personal als Flexibilitätsressource, in: Martin, A. (Hrsg.): Personal als Ressource: 79-96. München/Mehring: Hampp.
- Kühnel, S.-M./D. Krebs (2001): Statistik für die Sozialwissenschaften. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbeck: Rowohlt
- Lengnick-Hall, C. A./M. L. Lengnick-Hall (1999): Strategic Human Resources Management: a Review of the Literature and a Proposed Typology, in: Schuler, R. S./S. E. Jackson (Hgg.): Strategic Human Resource Management: 29-48. Oxford: Blackwell Business:
- Mahnke, V. (1999): What is knowledge-intensive Business and what is not? Developing the base-case of a strategic theory of the firm

- that relates knowledge to above normal returns. Diskussionsbeitrag Nr. 27. St. Gallen: Institut für Betriebswirtschaft. Universität St. Gallen.
- Mintzberg, H./J. A. Waters (1985): Of Strategies, deliberate and emergent, in: *Strategic Management Journal* 6 (3): 257-272.
- North, K. (1999): *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. Wiesbaden: Gabler.
- Porter, M. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*. New York: Free Press.
- Sanchez, R. (1995): Strategic Flexibility in Product Competition, in: *Strategic Management Journal* 16 (5): 135-159.
- Schreyögg, G./C. Noss (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel, in: Schreyögg, G./P. Conrad (Hgg.): *Organisatorischer Wandel und Transformation*: 33-62. Wiesbaden: Gabler
- Teece, D.J./G. Pisano (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: *Strategic Management Journal* 18 (7): 509-533.
- Tushman, M.L./E. Romanelli (1985): Organization Evolution: A metamorphosis Model of Convergence and Reorientation, in: Cummings, L.L./B.M. Staw (Hgg.): *Research in Organizational Behaviour* Nr. 7. Greenwich: 171-222.
- Van Donk, D.-P./A. Esser (1992): Strategic Human Resource Management: A Role of the Human Resource Manager in the Process of Strategy Formation, in: *Management Review* 2 (4): 299-316.
- Whipp, R. (1991): Human Resource Management, Strategic Change and Competition: The Role of Learning, in: *International Journal of Human Resource Management* 2 (2): 165-193.
- Wright, P. M./S. A. Snell (1999): Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, in: Schuler, R.S/S. E. Jackson (Hgg.): *Strategic Human Resource Management*: 207-228. Oxford: Blackwell Business.