

# **In Search of HR-Excellence**

## **Der Beitrag des Human Resources Management zum Unternehmenserfolg**

**Studien zu den Beiträgen des Human Resources Managements zum Unternehmenserfolg zeigen, dass ein enger Zusammenhang zur Unternehmensstrategie besteht, darüber hinaus aber flexible Systeme einer effizienzorientierten Personalpolitik in der Regel überlegen sind. Besondere Bedeutung kommt dabei in erster Linie Trainingsmaßnahmen und erfolgsorientierten Anreizsystemen zu.**

Seit Tom Peters und Robert Waterman Mitte der 80er Jahre mit ihrem Bestseller "In Search of Excellence" Furore machten, sind Erfolgsfaktorenstudien zu einem zentralen Feld der Managementforschung geworden. Zu den Erfolgsfaktoren des Human Resources Management liegen zwar bereits aus den 60er Jahren erste Veröffentlichungen vor, doch sind die wichtigsten Studien dazu erst in den letzten Jahren entstanden. Die Vielfalt der heute insgesamt rund 100 veröffentlichten Studien ist groß, sowohl was die untersuchten Personalfunktionen als auch Qualität und Reichweite der Studien betrifft.

Eine Sichtung des aktuellen Forschungsstands ergibt vier relativ gut belegte Erfolgsfaktoren für das Human Resources Managements:

### **Erfolgsfaktor 1:**

#### **Intensive Personalentwicklung**

Unter allen Funktionen des HRM ist die Personalentwicklung nicht nur die am häufigsten untersuchte, sondern auch diejenige mit dem eindeutigsten Erfolgsbeitrag. Mehrere Studien konnten zeigen, dass die Unternehmen mit branchenweit überdurchschnittlichen Ausgaben für Training und Weiterbildung auch gleichzeitig überdurchschnittlich erfolgreich sind. Umstritten ist allerdings der vermutliche Kausalzusammenhang: Zahlt sich Personalentwicklung wirklich aus, oder leisten sich erfolgreiche Unternehmen einfach aufwendigere Personalentwicklungsprogramme, die sich die weniger erfolgreichen Betriebe gar nicht leisten können? Wahrscheinlich liegt hier eine Wechselbeziehung vor. Dennoch sind die Hinweise auf einen tatsächlichen Erfolgsbeitrag von Trainingsmaßnahmen stark.

### **Erfolgsfaktor 2:**

#### **Ergebnisorientierte Anreizgestaltung**

Der Einfluss der betrieblichen Entgeltspolitik wurde ebenfalls in mehreren Studien untersucht. Dabei zeigte sich, dass besonders erfolgreiche Unternehmen durch eine ergebnisorientierte (und nicht leistungsabhängige!) Anreizgestaltung gekennzeichnet sind und überdurchschnittlich häufig Kapitalbeteiligungsmodelle praktizieren. Für die plausible Vermutung, dass sich die Beteiligung des Einzelnen am Unternehmensergebnis auf seine Leistungsbereitschaft auswirkt, gibt es also auch empirische Belege.

Zu den meisten übrigen HRM-Funktionen gibt es zwar ebenfalls Studien, entweder jedoch nur in geringer Zahl oder aber mit widersprüchlichen Ergebnissen, weshalb dazu noch keine zuverlässige Aussage möglich ist. Von Bedeutung sind jedoch Wechselbeziehungen zwischen ihnen, was zum Erfolgsfaktor 3 führt.

### **Erfolgsfaktor 3:**

#### **Personalpolitische Konsistenz**

Tragen bereits einzelne Instrumente zum Unternehmenserfolg bei oder ist es erst ein in sich stimmiges personalpolitisches System? Der amerikanische Personalforscher Casey Ichniowski führt bereits seit mehreren Jahren Untersuchungen durch, mit denen er nachzuweisen versucht, dass aufeinander abgestimmte Instrumente Synergieeffekte erzeugen. Seine Studien haben ergeben, dass ein sogenanntes "innovatives System", das sich durch breite Aufgabenprofile, eine Teamorganisation, intensive Personalentwicklung und ein erfolgsbasiertes Entgeltsystem kennzeich-

net, erfolgreicher ist, als ein sogenanntes "traditionelles System" (bestehend aus spezialisierten Aufgabenprofilen, Einzel- statt Teamarbeit, arbeitsplatzgebundenen Trainingsmaßnahmen sowie leistungsbasierendem Entgeltsystem). Auch andere Forscher haben nach solchen konsistenten personalpolitischen Mustern mit nachgewiesenem Erfolgsbeitrag gesucht. Obwohl die gefundenen Systeme sich teilweise voneinander unterscheiden, kristallisiert sich doch heraus, dass es einen Synergieeffekt gibt: Wenn die wesentlichen Funktionen sich sinnvoll ergänzen, ist der Erfolgsbeitrag überdurchschnittlich hoch.

#### **Erfolgsfaktor 4:**

##### **Zusammenspiel von Produktionssystem, Strategie und HRM**

Untersucht wurde, ob die identifizierten Erfolgsfaktoren auf alle Unternehmen übertragbar sind oder ob sie nur unter bestimmten Bedingungen erfolgreich wirken. Dabei erwiesen sich Wettbewerbsstrategie und Produktionssystem als entscheidende Situationsvariable. Die Bedeutung der Personalentwicklung oder der Erfolgsbeitrag eines "innovativen Systems" ist unter den Bedingungen von Lean Management oder einer Qualitätsstrategie größer als in einem Unternehmen, das durch Massenproduktion und Kostenführerstrategie geprägt ist. Allerdings ist die Bedeutung dieses Erfolgsfaktors insgesamt geringer, so dass einige Personalforscher inzwischen davon ausgehen, dass die übrigen Erfolgsfaktoren generell und nicht nur unter bestimmten Bedingungen wirksam sind.

Auch wenn die hier zusammengefassten Ergebnisse auf den ersten Blick plausibel erscheinen, sind der **Erfolgsfaktorenforschung** doch deutliche **Grenzen** gesetzt. Trotz der inzwischen stolzen Zahl von Studien steckt die Erfolgsfaktorenforschung noch in den Anfängen. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass der Zusammenhang zwischen einer Personalmaßnahme und dem Betriebsergebnis eines Unternehmens aus einer komplexen Kausalkette besteht: Bis eine Trainingsmaßnahme auf Unternehmensebene erfolgswirksam wird, vergehen Monate oder gar Jahre. Ob sie wirksam ist, hängt beispielsweise davon ab, ob sich die Teilnehmer motivieren lassen, ob sie ihre neuen Erfahrungen und Erkenntnisse umsetzen können, ob Führung und Organisation das ermöglichen und nicht zuletzt, ob der Markt die damit eingeleiteten Veränderungen auch honoriert.

Nur wenige Unternehmen, die Peters und Waterman Anfang der 80er Jahre in ihrer Momentaufnahme als besonders erfolgreich identifizierten, war 10 Jahre später noch auf einem Spitzenplatz, und auch die Erfolgsfaktoren des HRM werden regelmäßig von Neuem überprüft werden müssen.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse überwiegend aus den USA stammen und nur prinzipiell, aber nicht bis ins Detail auf deutsche Unternehmen übertragbar sind.

Auf der anderen Seite wird sich das Human Resource Management zukünftig immer häufiger über seine Erfolgsbeiträge legitimieren müssen - als interne Träger der Personalpolitik ebenso wie als ausgegliederte Anbieter von Service-Leistungen. Gerade die Erfolgsfaktorenforschung ist ein ideales Feld für **Forschungskooperationen** mit universitären Instituten, die so ihr empirisches Feld ausweiten können und im Gegenzug der Praxis helfen, bislang unerkannte Erfolgsfaktoren aufzudecken.

(Markus Gmür)

#### **Literatur:**

KlIMECKI, R./GMÜR, M.: Personalmanagement: Strategien – Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven. Stuttgart, 2. Auflage 2001