

Die Beurteilung strategischer Personalinvestitionen

Kritische Analyse traditioneller Verfahren
der Investitionsbeurteilung und Entwurf
eines eigenen ganzheitlichen Ansatzes

von
Dr. Andreas Rühle

ERICH SCHMIDT VERLAG

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	XVII
Tabellenverzeichnis.....	XVIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	5
2 Das Denkmodell einer ganzheitlichen Beurteilung strategischer Personalinvestitionen.....	8
2.1 Ganzheitlichkeit.....	8
2.2 Human Resource Management.....	11
2.2.1 Begründung einer veränderten Betrachtung des Menschen im Unternehmen.....	11
2.2.2 Bedeutung menschlicher Arbeit in traditionellen Produktionskonzepten.....	13
2.2.3 Bedeutung menschlicher Arbeit im Human Resource Management.....	22
2.3 Strategisches Management.....	26
2.3.1 Unternehmensstrategie und Personalstrategie.....	26
2.3.2 Strategieentwicklung in der klassischen strategischen Unternehmensplanung.....	30
2.3.3 Strategiegieentwicklung im strategischen Management.....	32
2.4 Integration des Human Resource Managements in das strategische Management.....	39
2.4.1 Generelle Integrationsmerkmale.....	39
2.4.2 Integrationsmerkmale im Planungsprozeß.....	40
2.4.3 Integrationsmerkmale in der Organisationsgestaltung.....	41
2.4.4 Integrationsmerkmale im Führungsprozeß.....	43
2.4.5 Integrationsmerkmale im Kontrollprozeß.....	45
3 Grundlagen strategischer Personalinvestitionen.....	47
3.1 Investitionen in Unternehmen.....	47
3.1.1 Der Begriff der Investition.....	47
3.1.2 Klassifizierung von Investitionen.....	49
3.1.2.1 Sachinvestitionen.....	52
3.1.2.2 Personalinvestitionen.....	53

	Seite
3.1.3 Merkmale strategischer Investitionen.....	56
3.1.4 Elemente der strategischen Investitionsplanung.....	58
3.2 Die Wirkungsverbundenheit von Investitionen.....	61
3.2.1 Grundstruktur der Wirkungsverbundenheit.....	61
3.2.2 Technologieinvestitionen mit Personalwirkung.....	63
3.2.3 Personalinvestitionen mit Technologiewirkung.....	67
3.3 Strategische und operative Personalinvestitionen.....	69
3.3.1 Strategische Personalinvestitionen.....	70
3.3.1.1 Veränderung der gesamten organisatorischen Struktur.....	71
3.3.1.2 Strategische Personalentwicklungsplanung.....	73
3.3.1.3 Strategische Führungskräfteentwicklung - Management Development.....	75
3.3.1.4 Strategische Anreizsysteme.....	77
3.3.1.5 Arbeitszeitstrukturveränderung.....	79
3.3.1.6 Personalmarketingsysteme.....	82
3.3.2 Operative Personalinvestitionen.....	83
3.3.2.1 Investitionen im Elementarbereich.....	83
3.3.2.2 Investitionen im Anpassungsbereich.....	84
3.3.2.3 Investitionen im Innovationsbereich.....	86
4 Anforderungen an eine ganzheitliche Beurteilung strategischer Personalinvestitionen.....	88
4.1 Strategische Entscheidungen im Unternehmen.....	88
4.1.1 Grundmerkmale strategischer Entscheidungen.....	88
4.1.2 Das Problem der Operationalisierbarkeit von Entscheidungskriterien.....	93
4.1.3 Verfahrenstheoretische Implikationen.....	96
4.2 Rationalität und Entscheidungsverhalten.....	98
4.2.1 Arten der Rationalität.....	98
4.2.1.1 Strenge Rationalität.....	98
4.2.1.2 Begrenzte Rationalität.....	100
4.2.2 Kriterien des Rationalverhaltens.....	102
4.2.2.1 Ökonomische Rationalität.....	102
4.2.2.2 Nicht-ökonomische Rationalität.....	103
4.2.3 Interessenberücksichtigung im Entscheidungsverhalten.....	106
4.2.3.1 Begriffliche Abgrenzung von Werten, Absichten und Zielen als Interessenelementen.....	106

	Seite
4.2.3.2 Formen des Entscheidungsverhaltens.....	111
4.2.3.2.1 Institutionelles Entscheidungsverhalten.....	113
4.2.3.2.2 Interessenmonistisches Entscheidungsverhalten.....	118
4.2.3.2.2.1 Eigentümer- und Managerinteresse - ShareholderValue.....	119
4.2.3.2.2.2 Arbeitnehmerinteressen.....	121
4.2.3.2.3 Interessenpluralistisches Entscheidungsverhalten.....	123
4.2.3.2.4 Entscheidungsverhalten im Rahmen einer ganzheitlichen Beurteilung strategischer Personalinvestitionen.....	126
4.3 Ganzheitliche Bezugnahme.....	131
4.4 Berücksichtigung des Einflusses situativer Faktoren.....	135
4.5 Beurteilungsrelevante Interessenstrukturen.....	138
4.5.1 Untermehmensinteressen.....	140
4.5.1.1 Das Sach-leistungswirtschaftliche Interesse.....	140
4.5.1.1.1 Allgemeine produkt-märkliche Interessen.....	140
4.5.1.1.2 Erfolgsfaktorbezogene Interessen.....	142
4.5.1.2 Das Formal-finanzwirtschaftliche Interesse.....	144
4.5.1.2.1 Sicherungsinteresse.....	145
4.5.1.2.2 Erfolgsinteresse.....	146
4.5.1.2.3 Wirtschaftlichkeitsinteresse.....	148
4.5.1.3 Das Ethisch-soziale Interesse.....	150
4.5.1.3.1 Extern ethisch-soziales Interesse.....	151
4.5.1.3.2 Intern ethisch-soziales Interesse.....	153
4.5.1.4 Ausprägungen der Untermehmensinteressen.....	157
4.5.1.4.1 Abhängigkeit von der Lebenszyklusphase.....	159
4.5.1.4.2 Abhängigkeit von der Wettbewerbsstrategie.....	169
4.5.1.4.2.1 Kostenführerschaft.....	170
4.5.1.4.2.2 Differenzierung.....	172
4.5.1.4.2.3 Konzentration auf Schwerpunkte.....	174
4.5.1.4.2.4 Dynamische Produktdifferenzierung.....	175
4.5.1.4.2.5 Outpacingstrategie.....	178
4.5.2 Mitarbeiterinteressen.....	183
4.5.2.1 Das arbeitsbezogene Sachinteresse.....	184
4.5.2.2 Das formale Einkommensinteresse.....	186
4.5.2.3 Das ethisch-soziale Interesse.....	187

	Seite
4.5.2.4 Ausprägungen der Mitarbeiterinteressen.....	188
4.5.2.4.1 Interessen von Führungs- und Führungsnachwuchskräften.....	196
4.5.2.4.2- Interessen von Nichtführungskräften.....	199
4.6 Zusammenfassende Katalogisierung der Anforderungen an die Beurteilung strategischer Personalinvestitionen.....	202
S Die Beurteilung strategischer Personalinvestitionen mittels ausgewählter Verfahren der Investitionsbeurteilung.....	208
5.1 Ausgewählte Verfahren der ökonomisierenden Beurteilung.....	208
5.1.1 Darstellung der Verfahren.....	209
5.1.1.1 Klassische Verfahren.....	209
5.1.1.2 Systemwirtschaftlichkeitsrechnung.....	219
5.1.1.3 Prozeßkostenrechnung.....	222
5.1.1.4 Shareholder Value-Ansatz.....	227
5.1.2 Vergleichende kritische Bewertung ökonomisierender Verfahren.....	232
5.2 Ausgewählte Verfahren der nichtökonomisierenden Beurteilung.....	237
5.2.1 Darstellung der Verfahren.....	237
5.2.1.1 Nutzwertanalyse.....	237
5.2.1.2 Argumentenbilanz.....	242
5.2.2 Vergleichende kritische Bewertung nichtökonomisierender Verfahren.....	245
5.3 Verfahren der gemeinsamen ökonomisierenden und nichtökonomisierenden Beurteilung.....	247
5.3.1 Darstellung der Verfahren.....	247
5.3.1.1 Kombinierte Verfahren ökonomisierender und nichtökonomisierender Beurteilung.....	247
5.3.1.2 Humanvermögensrechnung.....	250
5.3.1.3 Kosten-Nutzen-Analyse / FAOR- Kosten-Nutzen-Analyse/ Kosten-Wirksamkeitsanalyse.....	260
5.3.1.4 Betriebswirtschaftliche Effizienzindikatoren.....	267
5.3.1.5 Vier-Ebenen Modell von Reichwald und Picot.....	276
5.3.1.6 Duale Arbeitssituationsanalyse.....	281
5.3.1.7 Modell zur Bewertung strategischer Wettbewerbsvorteile.....	284
5.3.2 Vergleichende kritische Bewertung der Verfahren der gemeinsamen ökonomisierenden und nichtökonomisierenden Beurteilung.....	288
5.4 Zusammenfassender Vergleich der vorgestellten Verfahren zur Beurteilung strategischer Personalinvestitionen.....	290

6 Die duale interessen- und situationsbezogene Wirkungsanalyse als eigener ganzheitlicher Ansatz zur Beurteilung strategischer Personalinvestitionen.....	295
6.1 Überblick über Vorgehensweise und Prämissen des zu entwickelnden Ansatzes.....	295
6.2 Schritt 1: Analyse der Situation im Unternehmen - Duale Situationsanalyse.....	299
6.2.1 Erfassung der Situation im Unternehmen.....	300
6.2.1.1 Die Situation im Unternehmen aus der Sicht der Institution Unternehmung..	303
6.2.1.2 Die Situation im Unternehmen aus der Sicht der Mitarbeiter.....	304
6.2.1.3 Idealtypische Ausprägungen der Situation im Unternehmen.....	304
6.2.1.3.1 Wettbewerbsstrategische Anforderungen.....	305
6.2.1.3.2 Phasenbezogene Anforderungen des Branchenlebenszyklus.....	305
6.2.2 Bewertung der Situation im Unternehmen.....	307
6.2.2.1 Die interne situative Distanz.....	309
6.2.2.2 Die externe situative Distanz.....	310
6.2.2.3 Die intern - externe situative Distanz.....	313
6.3 Schritt 2: Analyse der Interessen im Unternehmen - Duale Interessenanalyse.....	316
6.3.1 Interessenstrukturen des Unternehmens als Institution.....	317
6.3.1.1 Unternehmensinterne Ausprägungen des Institutionsinteresses.....	317
6.3.1.2 Idealtypische Ausprägungen des Institutionsinteresses.....	320
6.3.2 Interessenstrukturen der Mitarbeiter.....	325
6.3.2.1 Führungskräfteinteressen.....	327
6.3.2.2 Nichtführungskräfteinteressen.....	327
6.3.3 Bewertung der Interessenstrukturen im Unternehmen - die interessenbezogene Distanz.....	328
6.4 Schritt 3: Erfassung der Wirkungen von Personalinvestitionen - Duale Wirkungsanalyse.....	331
6.4.1 Grundlagen der Wirkungsanalyse.....	331
6.4.2 Beschreibung von Einzelwirkungen.....	332
6.4.3 Ermittlung von Wirkungsintensitäten.....	334
6.4.4 Ermittlung und Intensitätsbestimmung von Innenhomogenität und externen Wechselwirkungen.....	335
6.4.5 Transformation der Wirkungsausprägungen und Bestimmung der situativen und interessenbezogenen Veränderungen.....	336

	Seite
6.5 Schritt 4: Beurteilung der Personalinvestitionen	338
6.5.1 Das Konzept der interessenbezogenen und situativen internen und externen Stimmigkeit.....	339
6.5.2 Stimmigkeit der Situation im Unternehmen.....	342
6.5.2.1 Interne situative Stimmigkeit.....	342
6.5.2.2 Externe situative Stimmigkeit.....	343
6.5.2.3 Intern - externe situative Stimmigkeit.....	344
6.5.3 Stimmigkeit der Interessen im Unternehmen.....	346
6.5.3.1 Stimmigkeit der Instirutionsinteressen.....	346
6.5.3.2 Stimmigkeit der Mitarbeiterinteressen.....	347
6.5.4 Gesamtdarstellung der dualen Wirkungsanalyse und Investitionsauswahl.....	349
6.6 Kritische Bewertung des entwickelten Ansatzes	353
6.7 Durchführungsbeispiel der dualen interessen- und situationsbezogenen Wirkungsanalyse.....	357
7 Zusammenfassung und Ausblick	365
Anhang 1.....	372
Anhang 2.....	390
Literaturverzeichnis.....	398