

Ulrich Bauer

*Dipl.-Ing. Dr., o. Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der TU Graz; langjährige Industrietätigkeit in leitenden Managementpositionen, u.a. als Personalleiter; Forschungsschwerpunkte: Controlling, Marketing Management und Betriebssoziologie*

# Der Faktor „Personal“ im Spannungsfeld betriebswirtschaftlicher Konzepte

## 1. Ausgangssituation

Ein Blick in die Schlagzeilen der Wirtschaftsberichterstattung zeigt das Spannungsfeld, dem der Faktor „Personal“ in Unternehmungen ausgesetzt ist, deutlich auf. Da weisen einerseits Schlagzeilen wie z.B. „Zu wenig IT-Spezialisten gefährden den Wirtschaftsstandort Österreich“ darauf hin, wie wichtig das Mitarbeiter-Know-how für die Leistungsfähigkeit von Unternehmungen ist. „Mitarbeiter sind unsere wichtigste Ressource“ und „Wir fördern die Entwicklung unserer Mitarbeiter und bringen ihnen uneingeschränkte Wertschätzung entgegen“ sind beispielhafte Formulierungen, die im Wettstreit bei der Mitarbeiterrekrutierung („War for talents“) von vielen Unternehmungen zu hören sind.

Andererseits gibt es gleichzeitig Schlagzeilen wie „Post derzeit nicht

börsenfähig: Personalkosten zu hoch und Produktivität zu gering.“ Konsequenz: 20-prozentige Mitarbeiterreduktion!

Oder: „Bei der Telekom regiert die nackte Angst: Reduktion des Personalstandes von 1500 auf 1000 Mitarbeiter.“

Oder: „Beschäftigungskrise in der Fleischwirtschaft aufgrund massiver Umsatzeinbrüche.“

Als Konsequenz gibt es Kurzarbeit, erste Kündigungen aufgrund von Insolvenzen und Bestrebungen, heimische Fleischer durch billige ausländische Kräfte zu ersetzen.

Gemeinsam ist beiden Schlagzeilenkategorien, die stellvertretend für ähnlich lautende herausgegriffen wurden, die Sorge um den wirtschaftlichen Erfolg und dem damit verbundenen

„Überleben“ der betroffenen Unternehmungen.

Und jedes Mal nimmt das „Personal“ einen ganz entscheidenden Platz ein: einmal als kritischer Erfolgsfaktor für die

Leistungsfähigkeit und Leistungserbringung und einmal als Kritischer Kostenfaktor in Bezug auf die Wirtschaftlichkeit

**„Das ‚Personal – Dilemma‘! Einmal Kritischer Erfolgsfaktor und einmal Kritischer Kostenfaktor!“**

und Kapitalverzinsung von Unternehmungen.

Diese Grundproblematik zieht sich wie ein roter Faden durch die gesamte industrielle Entwicklung und findet Niederschlag in den verschiedenen betriebswirtschaftlichen Konzepten.

In diesem Beitrag soll versucht werden, die wesentlichsten in unserer heutigen Gesellschaft wirksamen Konzepte mit dem Stellenwert, den darin der „Faktor Personal“ einnimmt, kurz darzustellen.

## 2. Die marktwirtschaftlichen Grundsätze der Unternehmung

Eine Unternehmung ist der rechtlich-finanzielle Rahmen, in den ein oder mehrere Betriebe eingebettet sind.

Unter einem Betrieb versteht man in der Betriebswirtschaftslehre eine örtliche, technische und organisatorische Einheit zum Zwecke der Erstellung von Gütern und/oder Dienstleistungen, charakterisiert durch einen räumlichen Zusammenhang und eine Organisation, die auf die Regelung des Zusammenwirkens von Menschen und Menschen, Menschen und Sachen sowie Sachen und Sachen im Hinblick auf die gesetzten Ziele gerichtet ist.

Eine Unternehmung ist marktwirtschaftlich geprägt [1], d.h.

1. Möglichkeit der Selbstbestimmung des Wirtschaftsplans
2. Streben nach Gewinn, um auf Dauer bestehen zu können
3. Prinzip des Privateigentums und dem daraus abgeleiteten Anspruch auf Alleinbestimmung

Keine Unternehmung kann auf Dauer ohne Beachtung von zwei Grundzielen existieren. Es sind dies:

1. Das Streben nach ausreichendem Gewinn
2. Das Streben nach Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts.

Das bedeutet, dass eine Unternehmung ihre laufenden Zahlungsverpflichtungen jederzeit ohne (wesentliche) Störungen des Betriebsablaufes erfüllen können muss.

Aus diesen Grundzielen leiten sich die weiteren Zielsetzungen einer Unternehmung ab. Dabei gibt es sowohl quantifizierbare als auch qualitative Ziele.

Einer Unternehmung steht zur Zielerreichung die Nutzung der Produktionsfaktoren zur Verfügung.

Dies sind:

1. Rohstoffe, Materialien

2. Menschliche Arbeitskraft, Personal
3. Betriebsmittel, Maschinen, Anlagen.

Aus der Kombination der Produktionsfaktoren entstehen die betrieblichen Leistungen, mit denen am Markt Erträge erwirtschaftet wurden.

## 3. Das Management des Produktionsfaktors „Personal“

Unter Personalmanagement versteht man die Summe aller mitarbeiterbezogenen unternehmungsweit einheitlichen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen und operativen Unternehmungsziele.

Dabei sind die sozialen, rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. [2]

Das Personalmanagement verfolgt zwei Hauptzielsetzungen:

### • Ökonomische Ziele

d.h. die Unterstützung der Realisierung der Unternehmungsziele gemäß dem ökonomischen Prinzip, um den langfristigen Unternehmungserfolg abzusichern.

### • Individuelle (humane) Ziele

d.h. die Unterstützung der einzelnen Mitarbeiter bei der Befriedigung ihrer persönlichen Bedürfnisse, um damit Motivation und in weiterer Folge Leistungsbereitschaft zu erreichen.

Zwischen ökonomischen und humanen Zielen ergibt sich häufig ein natürlicher Zielkonflikt, der in den einzelnen betriebswirtschaftlichen Konzepten unterschiedlich berücksichtigt wird.

## 4. Wesentliche betriebswirtschaftliche Konzepte und deren Personalbezug

### 4.1 Das Scientific Management

#### • Kurzdarstellung:

Frederick Taylor gilt als Erfinder (1911) der wissenschaftlichen Betriebsführung

mit seiner produktiven Standard- und Massenproduktion. Durch genaue Bewegungsablauf- und Zeitstudien wird Arbeit in einzelne Schritte zerlegt und zu optimalen Standardabläufen wieder zusammengefügt. Durch diese Methodik wurde Fließbandarbeit erst möglich. Der Einfluss des Taylorismus reicht bis in unsere Zeit hinein und findet da seinen Niederschlag in Konzepten wie „Just in time“ oder „Business Process Reengineering“.

#### • Stellenwert „Personal“:

Durch die Zerlegung, Analyse und Vorgabe der einzelnen Arbeitsschritte wird ein hoher Organisationsgrad und eine hohe Produktivität erreicht. Die rein ökonomischen Ziele stehen in Vordergrund. Dem Mitarbeiter wird jeder einzelne Handgriff mehr oder weniger vorgeschrieben sowie die Arbeitsproduktivität gemessen, die wiederum die Basis für eine leistungsbezogene Entlohnung darstellt. Die Mitarbeiter haben dabei weder individuellen Handlungs- und Gestaltungsspielraum noch Spielraum für Eigenverantwortung. Dementsprechend lautet die Kritik, dass die Mitarbeiter nicht wie Menschen, sondern wie Teile einer Maschine behandelt werden, die noch dazu bei Minderleistung bestraft werden. McGregor beschreibt diese rational ökonomische Grundeinstellung in seiner Theory X.

### 4.2 Die Human Relations Schule

#### • Kurzdarstellung:

Elton Mayo gilt als der Begründer der Wirtschaftssoziologie und der „Human Relations-Schule“, die später vor allem durch Maslow und Herzberg bekannt wurde. In seinen Hawthorne-Experimenten (1927–32) wies er nach, dass die Arbeitszufriedenheit einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat. Dabei spielt die Kommunikation zwischen Management und Arbeitern eine wichtige Rolle. Auch die Human Relations-Schule wirkt bis in die heutige Zeit und findet vor allem in der Personal- und Organisationsentwicklung ihren Niederschlag.

• **Stellenwert Personal:**

Mayo stellte als erster den Tayloristischen Ansatz „Motivation durch finanzielle Anreize“ in Frage und wies nach, dass die Auswirkungen menschlicher Gefühle sowie eine respektvolle Behandlung der Mitarbeiter durch das Management sich auch in positive Bilanzzahlen niederschlägt. Weiters erkannte er den Stellenwert von Gruppen- und Teamarbeit sowohl für die Erreichung von ökonomischen als auch individuellen Zielsetzungen.

**4.3 Der Shareholder-Value-Ansatz**

• **Kurzdarstellung:**

Dieser heute weitverbreitete Ansatz [3] geht davon aus, dass den langfristig engagierten Eigenkapitalgeber in erster Linie die Entwicklung des „Marktwertes des eingesetzten Eigenkapitals“, des sogenannten „Shareholder Values“, interessiert, da der Gewinn als Wertsteigungsmaßstab sehr problematisch zu sehen ist. Rappaport, der als Begründer des Ansatzes gilt, fordert, dass Geschäftsstrategien an der Rendite zu messen sind. Dabei setzt er voraus, dass diejenigen Strategien, die den größten nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schaffen, auch den größten Shareholder Value mit sich bringen. Dazu werden die zukünftigen zu erwartenden Cash Flows errechnet und diskontiert. Das oberste Ziel der Unternehmungsführung beim Shareholder-Value-Ansatz liegt in der langfristigen Maximierung des Marktwertes der Unternehmung.

• **Stellenwert Personal:**

Die ökonomischen Zielsetzungen stehen bei diesem Ansatz im Vordergrund, diese sind aber nicht ohne Berücksichtigung der verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) realisierbar. Rappaport sieht es als eine Hauptaufgabe des Managements, die unterschiedlichen Interessen der Stakeholder, zu denen auch die Mitarbeiter der Unternehmung zählen, in Einklang zu bringen. Die Problematik liegt in der langfristigen Bewertung der Geschäftsstrategien samt den zur Realisierung erforderlichen Humanfaktoren. Erste Ansätze

zur Berücksichtigung des Humankapitals in den Bilanzen gibt es zwar, diese sind aber noch kaum ausgereift.

Zusätzlich wurden an den Börsen häufig sehr kurzfristige Gewinnoptimierungsstrategien verfolgt, die eine von Rappaport zugrunde gelegte langfristige Sichtweise unterlaufen.

Dadurch wird in vielen börsennotierten Unternehmungen ein hoher operativer, kurzfristiger ökonomischer Druck aufgebaut, der auch auf den Personalbereich durchschlägt. Durch die Notwendigkeit, dass sich die Unternehmungen für Investitionen und Innovationen ständig neue liquide Mittel an den Börsen beschaffen müssen, ist zu erwarten, dass die ökonomischen Ziele auch in Zukunft dominierend sein werden. Dem Management kommt daher eine besonders hohe Bedeutung zu, langfristige Geschäftsstrategien zu entwerfen und eine leistungsfördernde, motivierende Unternehmungskultur zu gestalten.

**4.4 Wettbewerbsstrategie, Wertschöpfungskette und Prozessmanagement**

• **Kurzdarstellung:**

Michael Porter [4] stellt fest, dass eine Unternehmung einen Wettbewerbsvorteil erreicht, in dem es seine strategisch wichtigen Aktivitäten billiger anbietet oder besser beherrscht als seine Konkurrenten (Kostenführerschaft oder Differenzierung). Zu Porters bevorzugter Methode, die Wettbewerbsposition einer Unternehmung zu ermitteln, zählt die

Analyse aller Aktivitäten dieser Unternehmung und deren Wechselwirkung untereinander anhand seiner „Wertkette“.

Eine Wertschöpfungskette (vgl. Abb. 1) beginnt bei der Identifikation des Kundenwunsches, daran schließt der Innovationsprozess und der Betriebliche Leistungsprozess an. Am Ende steht der Kundendienstprozess, der in der Erfüllung des Kundenwunsches mündet.

Um den Kundenwunsch erfüllen zu können, muss die Wertschöpfungskette geschlossen sein. Das Management des Gesamtprozesses spielt dabei eine wichtige Rolle. Die einzelnen Teilprozesse können auch von verschiedenen Partnern, entsprechend ihren Kernkompetenzen durchgeführt werden. Diese Modularisierung stellt die Basis für virtuelle Unternehmungen dar.

• **Stellenwert Personal**

Porter selbst weist vielfach darauf hin, dass Wettbewerbsvorteile nur von fähigen Mitarbeitern wahrgenommen werden können. So gibt er den Rat: „Behandeln Sie Ihre Angestellten als wertvolle Mitarbeiter anstatt nach dem demoralisierenden ‚hire and fire‘-System.“

Damit Prozessmanagement voll wirksam werden kann, sind 3 Wirkungsebenen zu berücksichtigen (Abb 2). Auf der Prozessebene werden die einzelnen Prozesse erfasst, optimiert und dokumentiert. Damit diese Prozesse aber auch tatsächlich gelebt werden, ist ein entspre-

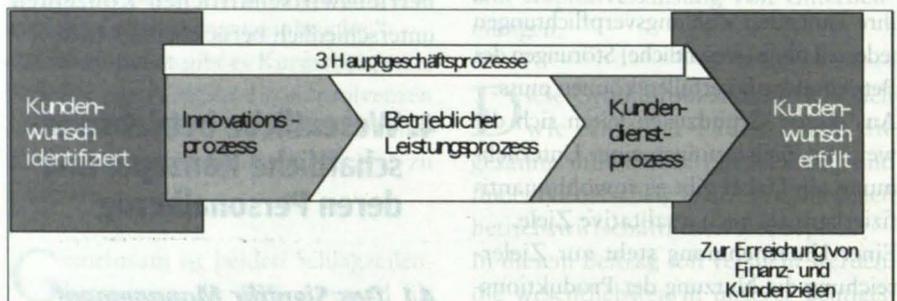
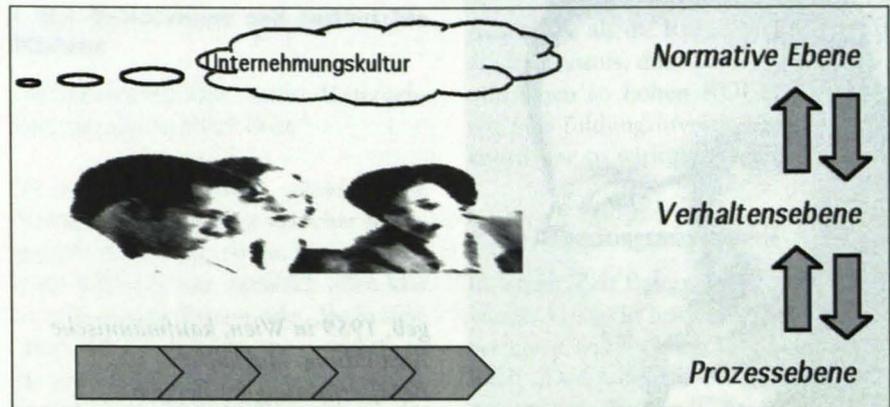


Abb. 1: Die Prozesse der Wertschöpfungskette einer Unternehmung

Abb. 2: Die 3 Wirkungsebenen des Prozessmanagements



chendes Verhalten der betroffenen Mitarbeiter Voraussetzung. Und dieses Verhalten wird maßgeblich von der Unternehmenskultur, der normativen Ebene gesteuert, für deren Gestaltung des Management die Hauptverantwortung trägt.

Das Prozessmanagement verfolgt daher sowohl ökonomische als auch humane, individuelle Zielsetzungen, abhängig von den persönlichen Werthaltungen der Entscheidungsträger und der jeweils herrschenden Unternehmenskultur.

**„Die Konzepte sind neutraler, offener und ganzheitlicher geworden, wie das Beispiel Balanced Scorecard zeigt.“**

#### 4.5 Das Balanced Score-Card-Konzept

• **Kurzdarstellung:**

Die Messung der Leistung von Unternehmen erfolgt üblicherweise anhand von finanziellen Kennzahlen. Kaplan und Norton [5] haben aus dem Wissen, dass Leistung sich erst in letzter Konsequenz in Finanzziele nieder-

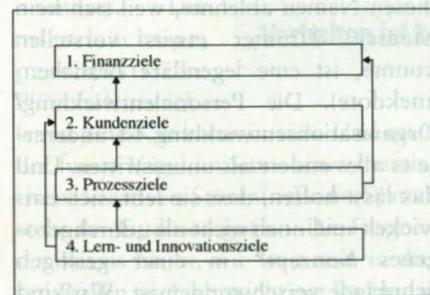


Abb.3: Die Zielkategorien der Balanced Score-Card

schlägt, eine Methodik entwickelt, die auch andere wichtige Zielkategorien mit ein bezieht (vgl. Abb. 3).

Eine Balanced Score-Card geht dabei von der Finanzperspektive als oberste Zielkategorie aus. Voraussetzung zur Erreichung dieser Finanzziele ist das Erreichen der Kundenziele, die als zweite Zielkategorie

definiert wurde. Dahinter müssen innerbetriebliche Prozesse ablaufen, die in der

dritten Zielkategorie als Prozessziele zusammengefasst werden. Als Basis und vierte Zielkategorie stehen Lern- und Innovationsziele, die sozusagen „als Motor“ für die Erreichung der anderen Zielkategorien wirken. Die einzelnen Ziele können sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur sein.

• **Stellenwert „Personal“:**

Grundsätzlich ermöglicht das Balanced Score-Card-Konzept eine hohe Transparenz auch im nichtfinanziellen Bereich. Der „mündige, selbstverantwortliche“ Mitarbeiter kann erkennen, in welchem Verhältnis seine eigenen Ziele zu den übergeordneten Unternehmenszielen stehen. Insbesondere zur Umsetzung der Unternehmensmission und -strategie in greifbare Ziele und Maßnahmen ist die Balanced Score-Card (BSC) besonders gut geeignet. Durch diese Transparenz ist es möglich, sowohl die Ziele als auch eine hohe Motivation bei den Mitarbeitern zu erreichen.

Die BSC bietet daher eine gute Voraussetzung, um eine Ausgewogenheit zwi-

schen ökonomischen und individuellen, humanen Zielen zu erreichen.

Schließlich vereint die BSC die einzelnen angeführten betriebswirtschaftlichen Konzepte bzw. ist in allen einsetzbar und gibt Hilfestellung bei deren Umsetzung.

#### 5. Zusammenfassung:

Das Spannungsfeld des Produktionsfaktors „Personal“ liegt darin, dass er einmal als wesentlicher Erfolgsfaktor zur Leistungserstellung erforderlich ist, aber gleichzeitig auch einen wesentlichen Kostenfaktor darstellt und als solcher behandelt wird. Anhand von wesentlichen betriebswirtschaftlichen Konzepten wird der wechselnde Stellenwert, den das „Personal“ darin einnimmt, aufgezeigt und bewusst gemacht. Die Konzepte haben sich in Richtung neutrale Werkzeuge weiterentwickelt, die aber gleichzeitig, wie das Beispiel Balanced Score-Card zeigt, offen und ganzheitlich gestaltet sind.

Wie diese Konzepte in der Praxis eingesetzt werden, hängt aber letztendlich von der persönlichen Werthaltung des Anwenders ab.

**Literatur:**

- [1] vgl. Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage, München 1976.
- [2] vgl. Thom, N.; Zangg, R.: Organisation des Personalmanagements, Bern 1999
- [3] vgl. Müller, M; Leven, F.-J.: Shareholder Value Reporting: Veränderte Anforderungen an die Berichterstattung börsennotierter Unternehmen, Wien 1998
- [4] vgl. Porter, M.: Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt 1996
- [5] vgl. Kaplan, R.; Norton, D.: Balanced Scorecard, Übersetzung: Horvath, P., Stuttgart 1997