

**Möglichkeiten und Potenziale der Mitarbeiterentwicklung zur
Sicherung der Humanressourcen im Unternehmen - am Beispiel
eines Großkonzerns**

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	2
1. EINLEITUNG	3
2. THEORIE DES MANAGEMENTS VON HUMANRESSOURCEN	6
2.1. DEFINITION VON HUMANRESSOURCEN	6
2.2 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	7
2.2.1 <i>Definition Human Resource Management</i>	7
2.2.2 <i>Strategisches Human Resource Management</i>	9
2.3 ANSÄTZE ZUR MESSUNG UND BEWERTUNG VON HUMANKAPITAL	11
2.3.1 <i>Marktwertorientierte Ansätze</i>	11
2.3.2 <i>Accounting-orientierte Ansätze</i>	12
2.3.3 <i>Ertragsorientierte Ansätze</i>	13
2.3.4 <i>Value-added Ansätze</i>	13
2.3.5 <i>Indikatorenbasierte Ansätze</i>	13
2.3.6 <i>Konkurrierende Definitionsansätze</i>	14
3. HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT IM UNTERNEHMEN	18
3.1 RESSOURCENORIENTIERTE SICHTWEISE	18
3.2 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IM WANDEL DER ZEIT	28
3.3 WANDEL DER ANFORDERUNGEN AN UNTERNEHMENSINTERNES PERSONALMANAGEMENT	34
4. FAZIT	41
LITERATURVERZEICHNIS	43

1. Einleitung

Bereits in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelte sich beginnend mit den Arbeiten von Penrose (1959) eine Denkschule, die den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen daraus erklärt, wie erfolgreich die Nutzung qualitativer Ressourcen erfolgt (*Resource Based View*). Dieser Ansatz relativierte die bis dahin verbreitete und weitgehend ausschließliche Betrachtung der Produkt- bzw. Marktstellung eines Unternehmens als Quelle von Wettbewerbsvorteilen.

Im Rahmen des *Resource Based View* wird angenommen, dass die Kombination, Generierung und Erhaltung unterschiedlicher Produktivressourcen, insbesondere immaterielle Ressourcen wie die Mitarbeiter, den Gesamterfolg des Unternehmens bzw. ein Alleinstellungsmerkmal am Markt determinieren (vgl. Fried, 2005).

Nach Barney (1991), Vertreter des *Resource Based View*, resultieren Wettbewerbsvorteile vornehmlich in der Verfügung über strategisch wertvolle Ressourcen (-kombinationen). Erfolgreich sind diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, aus der Nutzung dieser Ressourcen einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Im Zuge dieses Postulats wird der ursprüngliche ökonomische Ressourcenbegriff (Produktionsmittel, Land, Bodenschätze usw.) deutlich erweitert, indem individuelle Fähigkeiten und Wissen der Organisationsmitglieder, aber auch innerorganisational entwickelte und verteilte Fähigkeiten und Routinen innerhalb des Ressourcenbegriffs subsumiert werden.

Mahoney (1992) beschreibt eine Zahl an „*Isolating Mechanisms*“, die zu Quellen von Wettbewerbsvorteilen im Sinne des *Resource Based View* werden können. 1.) Einzigartiges, nicht zu imitierendes Managementtalent, 2.) einzigartige Kombination von Geschäftserfahrung, 3.) strategisch wertvolle Unternehmenskultur, die auf Grund ihrer sozialen Komplexität nicht imitierbar ist, 4.) Kultur als nicht intentionales, sondern emergentes Ergebnis menschlichen Handelns, 5.) strategisch wertvolle Prozesse, 6.) Teamfähigkeit und organisationale Routinen, 7.) Information und Wissen als strategische Ressourcen, 8.) firmenspezifische Kenntnisse

von Kunden und Zulieferern oder der Fähigkeit der Mitarbeiter, 9.) Investitionen in Eintritts- und Austrittsbarrieren sowie 10.) vor Imitation schützbarer Lern- und Erfahrungseffektkurven.

Vor diesem Hintergrund kommt Humanressourcen von einem Unternehmen eine strategisch wichtige Bedeutung zu. Sie werden zum einen mit Fähigkeiten, Wissen oder immateriellen Werten gleichgesetzt oder zum anderen mit Personen, die bestimmte Potenziale besitzen, welche sie für das Erreichen von unterschiedlichen Zielen einsetzen können. Demzufolge werden mit dem Begriff Humanressourcen nicht nur Eigenschaften, Charakteristika oder Verhaltensweisen, die zweck- oder zielorientiert eingebracht werden können, in Verbindung gebracht (vgl. Leopold/Harris/Watson, 2005), sondern auch Menschen oder Personen (vgl. Guest, 1987; Redman/Wilkinson, 2002; Storey, 1992). Ressourcen werden in Unternehmen für das Erreichen der Unternehmensziele eingesetzt. Somit sind interne Ressourcen respektive Humanressourcen anhand von Organisations- und Führungsstrukturen für das Erfüllen von Aufgaben und Zielen zu erschließen (vgl. Ridder et al., 2001). Diese Strukturen unterstützen die Transformation von potenziellem Arbeitsvermögen in tatsächliches Arbeitsverhalten und werden im Wesentlichen durch das Human Resource Management im Unternehmen etabliert, aufrechterhalten und verändert. Die strukturelle Unterstützung der Humanressourcen für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit folgt der Grundidee des ressourcenorientierten Ansatzes (vgl. Ridder et al., 2001). Diese Idee ermöglicht es, Personal in der Theoriebildung als eigenständige Ressource für das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen zu betrachten (vgl. Dyer/Reeves, 1995).

Somit ist der theoretische Rahmen, in dem sich diese Arbeit bewegt, grob umrissen. Im folgenden Kapitel soll es dann darum gehen, die Bedeutung von Humanressourcen für ein Unternehmen stärker herauszuarbeiten. Es schließt sich eine Betrachtung dessen an, wie ein Unternehmen Humanressourcen besser strategisch nutzen kann. Dabei steht über allem die Leitfrage, welche Möglichkeiten und Potentiale der Mitarbeiterentwicklung in einem Unternehmen bestehen, um Humanressourcen zu sichern. Angenommen wird die Anwendungsrealität

eines Großkonzerns. Den Abschluss der Arbeit bildet ein Fazit zur Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit.

2. Theorie des Managements von Humanressourcen

2.1. Definition von Humanressourcen

In der Literatur werden Humanressourcen sowohl mit Personen in Form von Arbeitskräften mit bestimmten Fähigkeiten als auch nur mit Fähigkeit, Fertigkeit und Wissen gleichgesetzt. Im Folgenden wird das Verständnis von Humanressourcen im Rahmen dieser Dissertation aufgezeigt und in eine Arbeitsdefinition überführt.

Der Begriff Humanressourcen kann für menschliche Neigungen und Fähigkeiten im Sinne von Fertigkeiten, Wissen, Engagement und kooperativer Zusammenarbeit stehen oder für eine Person an sich. Letztes Begriffverständnis mag unter ethischen Gesichtspunkten und insbesondere im Zusammenhang mit dem Begriff Management fragwürdig wirken (vgl. Legge, 1998). „Kann man Menschen managen?“ Diese Frage wird dann bedenklich, wenn ‚managen‘ oder ‚Management‘ im Sinne von Kontrollieren und Manipulieren verstanden wird (vgl. Watson, 2002). Wird ‚Management‘ aber direkt aus dem angelsächsischen übersetzt, bedeutet es Lenkung und Führung. Lenken und Führen beinhalten eine unterstützende Funktion, um beispielsweise Mitarbeiter so einzusetzen, dass gemeinsam definierte Ziele arbeitsteilig und in wechselseitiger Kooperation erreicht werden. Das Lenken und Führen menschlicher Neigungen oder Fähigkeiten erscheinen dagegen, ohne dabei die Person und ihre Zielsetzung an sich mit in den Blick zu nehmen, schwierig. Da im Rahmen dieser Dissertation ein Managementkonzept entwickelt werden soll, dass hoch qualifizierte Personen als wertvolle Ressource beim Erreichen ihrer Karriereziele in Übereinstimmung mit den

Unternehmenszielen unterstützt, wird der Begriff ‚Humanressource‘ im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung einer Arbeitskraft verwendet.

Dabei liegt die Konzentration auf hoch qualifizierten Personen, die im Kontext von Unternehmen ihre beruflichen und privaten Ziele, die einen hohen Grad an Einsatz und Engagement erfordern, erreichen möchten. Diese Humanressourcen zeichnen sich neben ihren beruflichen Fähigkeiten durch die Vereinbarkeit zweier persönlicher Zielbereiche aus. Eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitskräfte ermöglicht es Eigenschaften, die im Umfeld von Unternehmen erworben und eingesetzt werden, in das Qualifikationsprofil einer Arbeitskraft zu integrieren. Des Weiteren können dadurch Verhaltensweisen wie die Ablehnung eines karriereförderlichen Standortwechsels besser eingeschätzt und andere Möglichkeiten einer motivationalen Karriereunterstützung eingesetzt werden. Konflikte zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterzielen können durch eine ganzheitliche Betrachtung schneller wahrgenommen und durch geeignete Maßnahmen frühzeitig abgewendet werden. Um die verschiedenen Ziele im Unternehmenskontext zusammenzuführen, werden organisationale Strukturen wie beispielsweise im Human Resource Management angelegt, genutzt.

2.2 Human Resource Management

2.2.1 Definition Human Resource Management

In der Literatur zum Human Resource Management werden beschreibende und bewertende Aussagen fast notorisch miteinander vermischt, so dass eine begriffliche Verwirrung entsteht (vgl. Legge, 1995). Eine eigene Definition des Begriffs ist deshalb zwingend notwendig. Das Human Resource Management wird als eigenständiger Funktionsbereich, der innerhalb eines Unternehmens über Vorgesetzte und Mitarbeiter mit anderen Funktionsbereichen in Kontakt steht, verstanden. Aufgabe dieses Funktionsbereichs ist die Beschaffung und Entwicklung von Humanressourcen, um Wettbewerbsvorteile langfristig zu erzielen (vgl. Ridder, 1999).

Zum einen ist das Arbeitsvermögen in eine Arbeitsleistung zu transformieren und zum anderen sind die individuellen und unternehmerischen Interessen zusammenzuführen. Die ganzheitliche Betrachtung einer hoch qualifizierten Arbeitskraft impliziert als übergeordnetes Ziel des Human Resource Managements die „systematische und erfolgskontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden in aktiver Abstimmung mit ihren eigenen beruflichen Erwartungen, mit den Erfordernissen der Arbeitsaufgaben und mit den Geschäftszielen des Unternehmens“ (Schöni, 2001). Das Human Resource Management beschäftigt sich folglich nicht mit dem Entwickeln von Einzellösungen, sondern mit zusammenhängenden Instrumenten, die strategie- und leistungsorientiert ausgerichtet werden (vgl. Oechsler, 2005). Dadurch können die komplexen Zusammenhänge bei der Zusammenführung unternehmerischer und individueller Ziele im Human Resource Management abgebildet werden. Insbesondere für die Gestaltung der beruflichen Entwicklung und der individuellen Zielerreichung wird dem Human Resource Management eine zentrale Handlungskompetenz zugeschrieben. Humanressourcen werden als kritische Erfolgsfaktoren für das Steigern und Erhalten einer langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen betrachtet. Leistungsbereitschaft und Ergebnis verweisen auf das Wertschöpfungspotenzial einer Arbeitskraft und das unternehmerische Interesse, dieses Potenzial zu erhalten, zu fördern und zu entwickeln. Das Human Resource Management wird als ein Funktionsbereich verstanden, der sowohl dezentralisierte Strukturen unterstützt als auch eine ganzheitliche und zukunftsorientierte Sichtweise im Umgang mit Mitarbeiter institutionalisieren kann.

Dieser Funktionsbereich leistet einen wesentlichen Beitrag bei der Restrukturierung und Dezentralisierung von Maßnahmen und Prozessen, um den Anforderungen eines dynamischen Unternehmensumfelds gerecht zu werden. Das Human Resource Management unterstützt durch eine gezielte Führung der vorhandenen Humanressourcen das Erreichen der Unternehmensstrategie. Es berücksichtigt die individuellen Bedürfnisse der Arbeitskräfte, um diese mit Strukturen und Maßnahmen so zu führen,

dass eine individuelle Zufriedenheit erzeugt wird (vgl. Watson, 2004). Die daraus resultierende langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird als Ergebnis eines ganzheitlichen Human Resource Managements bezeichnet (vgl. Storey 2001; Wright/McMahan/McWilliams 1994; Olalla, 1999; Poole/Jenkins, 1996).

2.2.2 Strategisches Human Resource Management

Der dem Ansatz des strategischen Human Resource Management zugrunde liegende Strategiebegriff wurde in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts von Professoren der Harvard Business School in den dortigen Business Policy-Kurs eingeführt (vgl. Christensen, 1987; Uytterhoeven, 1977). Unternehmensstrategie (*corporate strategy*) umfasst danach die Festlegung der langfristigen Ziele eines Unternehmens, der Politiken und Richtlinien sowie die Mittel und Wege zur Erreichung dieser Ziele. Strategie in diesem weiten Sinne umfasst auch die Zielplanung und die Festlegung der Politik. An die Formulierung der *corporate strategy* durch das in Beziehung setzen von externen Chancen und internen Ressourcen und Werten, schließt sich deren Implementierung durch Gestaltung von Strukturen und Prozessen zur Durchführung der Strategie an. Erfolgspotenziale eines Unternehmens werden hier primär in dessen Umwelt, in den Märkten, gesehen.

Die zu formulierende Strategie soll nun eine optimale Verbindung der Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den in der Umwelt erkannten Chancen und Risiken herstellen. Hierzu sind nach dem dargestellten Ansatz der strategischen Planung die Organisationsstruktur und das Mitarbeiterverhalten an die Strategie anzupassen; das Organisations- und Führungssystem des Unternehmens soll nach diesem Konzept die Strategieimplementierung unterstützen. Zugunsten dieser konzeptimmanent stark gewichteten Umweltorientierung der strategischen Planung (Struktur und Personal folgen der Strategie) und einer damit einhergehenden Fokussierung der Produkt-/Marktkombination als Erfolgsdeterminanten wurden interne Ressourcen, wie z. B. das Humankapital, nicht als strategische Erfolgspotenziale

identifiziert (vgl. Staehle, 1989). Der Ansatz beruht auf der Annahme, dass das zur erfolgreichen Strategieimplementierung erforderliche Humankapital kurzfristig zu beschaffen oder zu entwickeln sei. Insofern war es naheliegend, den umgekehrten Weg einer Strategieentwicklung ausgehend von den vorhandenen Ressourcen zu denken (vgl. Hayes, 1985). Die Prämisse lautet dabei: „Entwickle keine Pläne, für die die Fähigkeiten und Ressourcen erst zu finden sind, sondern bilde die Fähigkeiten aus und stelle die Ressourcen bereit, um daran orientiert die Planerstellung zur Ausschöpfung der im Markt vorhandenen Chancen und Gelegenheiten voranzutreiben!“ (Buhner, 1987). Dieser Überlegung folgend entwickelte Ansoff (1984) ein Konzept, das dazu dienen soll, die Leistungsfähigkeit der internen Strukturen bzw. Ressourcen zu analysieren bzw. zu verbessern. Ansoff integrierte die Humanressourcen in das strategische Management, indem er folgende Punkte definierte, die zur Erreichung des Unternehmenszieles notwendig sind:

- 1.) die gleichzeitige Beachtung von System/Umwelt-Beziehungen neben der Produkt/Markt-Strategie (*all economics and social linkages with the environment*);
- 2.) die gleichgewichtige Betrachtung der internen Kompetenz (*capability planning*);
- 3.) das Management der notwendigen internen Veränderungsprozesse (*management of resistance to change*).

Mit diesen Überlegungen war die Verbindung von strategischem Management zur Organisations- und Personalentwicklung hergestellt. Schuler (1992) definiert in diesem Sinne das Strategische Human Resource Management als „all those activities affecting the behavior of individuals in their efforts to formulate and implement the strategic needs of the business“. In anderen Worten beschreibt Wright (1999) das Strategische Human Resource Management als „a pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organisation to achieve its goals“. Diese Definitionen charakterisieren zwei grundlegende Dimensionen des strategischen Human Resource Managements: In der vertikalen Ebene wird die Verbindung des Human Resource Managements und der strategischen Managementprozesse in

der Organisation betont (Dyer, 1995; Schuler, 1992). In der horizontalen Ebene wird die Koordination und Kongruenz zwischen den verschiedenen Praktiken des Human Resource Managements durch strukturiertes und geplantes Handeln hervorgehoben (Wright, 1991). Diese Definitionen bieten eine klare Darstellung des zu untersuchenden Gegenstandes und dessen Zusammenhang innerhalb der Theorie und Forschung zum strategischen Human Resource Management. Er umfasst Analyse und Steuerung von geeigneten Strukturen und Prozessen zur Förderung der Mitarbeiterleistung im Sinne der Geschäftsstrategien und führt in die Definition von Humankapital gemäß der Empfehlung des Human Capital Club e.V. (HCC): Humankapital definiert sich demnach als die intellektuelle, motivationale und integrative Leistung von Mitarbeitern, sowie durch geeignete Prozesse und Systeme, die sie unterstützen. Die Definition expliziert gleichzeitig die beiden Messebenen des Humankapitals, die Ebene der Strukturen und Prozesse, sowie die Ebene der Mitarbeiter, deren Motivation, Kompetenz und Bereitschaft zur integrativen Leistung es zu erfassen gilt.

2.3 Ansätze zur Messung und Bewertung von Humankapital

Die Autoren Scholz und Gutmann (2003) unterscheiden in einer umfangreichen Zusammenstellung von Mess- und Bewertungsansätzen des Humankapitals zwischen marktwertorientierten, *accounting*-orientierten, ertragsorientierten, *value-added* und indikatorenbasierten Herangehensweisen. In den folgenden Abschnitten sollen diese Ansätze kurz dargestellt werden.

2.3.1 Marktwertorientierte Ansätze

Die zentrale Größe bei marktwertorientierten Ansätzen zur Ermittlung des Humankapitals ist die Börsenkapitalisierung, die sich errechnet aus der Anzahl der ausgegebenen Aktien multipliziert mit dem Aktienwert. Das Ergebnis wird in Relation zum Buchwert (Eigenkapital) gesetzt. Die Differenz zwischen Markt- und Buchwert ist der durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens geschaffene Mehrwert und beschreibt das Humankapital. Diese einfache Form der Bilanzierung des Humankapitals wurde verschiedentlich weiter entwickelt. Ein Verfahren berechnet beispielsweise die Differenz aus Aktienwert und Buchwert und dividiert

den Wert durch die Zahl der Vollzeitkräfte (Full Time Equivalent (FTE)) und bildet so die Kapitalwertschöpfung pro Mitarbeiter. Unterschiedliche Unternehmensgrößen sind so vergleichbar. Eine weitere Kennziffer ist Tobin's q, bei dessen Berechnung das Verhältnis aus Marktwert und den Wiederbeschaffungskosten des Kapitalbestandes im Mittelpunkt steht. Ein entscheidender Vorteil der marktwertorientierten Ansätze liegt in der Einfachheit der Ermittlung und hohen Verfügbarkeit der Daten aus Bilanzinformationen. Ein wesentlicher Nachteil liegt in der extremen Volatilität, der Beeinflussung von Unternehmensbewertungen durch externe kapitalmarktorientierte Rahmenbedingungen sowie der nur sehr mittelbaren Steuerbarkeit durch das Personalmanagement.

2.3.2 *Accounting-orientierte Ansätze*

Bei diesen Verfahren wird versucht, tradierte Bilanzierungs- und Rechnungslegungsprinzipien (Unterscheidung von Kosten, Investitionen, Abschreibungen usw.) auf das Humankapital zu übertragen. Ein bekanntes, in den 70er Jahren entwickeltes Verfahren dieser Kategorie ist die Humanvermögensrechnung, dessen allgemeine Zielsetzung in der Bestimmung einer Wertgröße für das im Unternehmen vorhandene Personal liegt. Der Grundgedanke dieser Ansätze basiert auf der Annahme, dass personalbezogene Aufwendungen, z. B. die Personalentwicklung, als eindeutige Investitionen betrachtet werden. Entsprechend wird versucht, diesen Investitionscharakter innerhalb des Rechnungswesens zu berücksichtigen. Grundsätzlich sollen sämtliche Personalaufwendungen in der Rechnungslegung und der Bilanzierung auftauchen.

Die *accounting*-orientierten Ansätze gehören zu den ältesten in der monetären Bewertung von Humanvermögen, sehen sich aber zentraler Kritik ausgesetzt. Scholz et al. (2004) sowie Havighorst (2006) bemängeln an dem Verfahren, dass exakte Regeln zur Erfassung konkreter Sachverhalte fehlen und eine letztendliche Bewertung nur indirekt mit Hilfe von Kennzahlen- und Kostenkategorien stattfindet. Diese Kennzahlen- und Kostenkategorien sind grundsätzlich vergangenheitsorientiert. Motivationale Faktoren werden nicht berücksichtigt.

2.3.3 Ertragsorientierte Ansätze

Bei ertragswertorientierten Verfahren wird der Wert aus denjenigen zukünftigen finanziellen Überschüssen berechnet, die dem zu bewertenden (immateriellen) Gegenstand zugeordnet werden können. So wird z. B. im Rahmen der Firmenwertmethode davon ausgegangen, dass sämtliche Vermögensgegenstände eines Unternehmens, also auch nicht bilanzierungsfähige immaterielle Werte, zum Unternehmenserfolg beitragen. Die zentrale Annahme dieses Ansatzes besteht darin, dass Überschüsse eines Unternehmens auf nicht bilanziell ausgewiesene Vermögenswerte zurückzuführen sind und diese insbesondere durch die Mitarbeiter verkörpert werden. Eine Schwäche dieses und anderer Verfahren ist es, dass schwer zu erfassende Einzelfaktoren bzw. Annahmen über die zukünftige Entwicklung in die Berechnungen eingehen. Weiterhin ist hier kritisch anzumerken, dass die angenommene Kausalität von Intervention und Veränderung der ausgewiesenen Werte eine fundierte Analyse und Steuerung ermöglicht.

2.3.4 Value-added Ansätze

In der Logik der *value-added* Ansätze repräsentieren die Personalressourcen ein Wertschöpfungspotenzial für das Unternehmen. Diese Betrachtungsweise unterstellt also für jeden Mitarbeiter einen Beitrag zur Wertsteigerung. Unternehmen schaffen durch die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter Mehrwerte, wodurch den Personalressourcen eine unmittelbare Wertschöpfungsrelevanz zukommt.

Es wird in diesen Verfahren die Differenz von Outputgrößen (Gewinn, Umsatz) und Inputgrößen (Kapital- oder Personalkosten) berechnet. Das Humankapital entspricht dabei dem Residualgewinn pro Vollzeitkraft nach Abzug der Kapitalkosten bzw. Personalkosten.

2.3.5 Indikatorenbasierte Ansätze

Indikatorensysteme zur Messung und Bewertung von Humankapital gehen prinzipiell nicht davon aus, Humankapital als monetären Wert darzustellen. Es werden wichtige Merkmale und Kenngrößen oder Treiber, die den Wert des Humankapitals zu steigern vermögen, identifiziert. Diese

Kenngößen, die den Status des Humankapitals anzeigen, werden als Humankapitalindikatoren bezeichnet. Es gibt Verfahren wie beispielsweise die „Saarbrücker Formel“, die den „Wert“ des Humankapitals dann mit einer (relativen) Zahl, dem Humankapital-Index angeben. Alle humanressourcenbezogenen Informationen werden somit in einer Kennzahl verdichtet. Die Saarbrücker Formel kombiniert drei Bewertungsansätze (marktwert-, *accounting*-, indikatorenbasierte Ansätze). Der indikatorenbasierte Ansatz kommt hier innerhalb der vierten Komponente (Wertveränderung) zum Zuge.

In mehrdimensionalen Indikatorsystemen stehen unterschiedliche personalbezogene Kennzahlen (z. B. Fluktuation, Absentismus, Aufwendungen für Fort- und Weiterbildung, Mitarbeiterzufriedenheit etc.) nebeneinander. Vorteile von indikatorenbasierten Verfahren sind unter anderem, dass hinter den Zahlen stehende Stärken und Schwächen des Humankapitals und dessen Management identifizierbar und damit steuerbar gemacht werden. Es können also gegebenenfalls direkt Maßnahmen entwickelt werden, um Schwächen zu reduzieren und Potenziale sinnvoll zu nutzen. Nachteile der Verfahren liegen in dem höheren Aufwand der Ermittlung der Indikatoren sowie der fehlenden monetären Quantifizierung. Ebenso legt der Ansatz nicht fest, welche Indikatoren das Humankapital am besten beschreiben.

2.3.6 Konkurrierende Definitionsansätze

Um das Verständnis über die Verwendung von Humanressourcen in Unternehmen darzulegen, wird im Folgenden der marktorientierte Ansatz einem bürokratischen Ansatz gegenübergestellt (vgl. Leopold/Harris/Watson, 2005). Weiterhin wird die Entwicklung von der Objekt- zur Subjektorientierung (vgl. Staehle, 1999) diskutiert. In der Literatur werden Humanressourcen häufig entweder in einem marktorientierten als auch in einem bürokratischen Kontext betrachtet (vgl. im Folgenden Leopold/Harris/Watson 2005). Im marktorientierten Kontext sind Ressourcen Gegenstand einer wechselseitigen Beziehung von Angebot und Nachfrage. Diese Beziehung entsteht beispielsweise

zwischen Unternehmen, die Ressourcen nachfragen und einer Person, die Arbeitsvermögen, Fähigkeiten und Wissen anbietet (vgl. Weissenberger-Eibl, 2000, 2006; Weissenberger-Eibl/Kölbl, 2006). Bei der marktbasierteren Perspektive werden Humanressourcen über den Arbeitsmarkt nachgefragt und für das Erzielen von Gewinnen eingesetzt. Im Tausch dagegen erhält der Besitzer/Inhaber der Humanressourcen Lohn oder Gehalt als Anreiz für den ökonomischen Austausch. Der Antrieb für die Einsatzbereitschaft von Wissen und Fähigkeiten wird bei der jeweiligen Person meist auch durch soziale Faktoren gesteuert. Diese Form des Austauschs hat für den Einzelnen einen unterschiedlichen Wert und reicht von der Anerkennung als positive Begleiterscheinung über das Gefühl der Sicherheit bis hin zu der Möglichkeit, Status und Macht im Tausch gegen Loyalität und Engagement für das Unternehmen zu erlangen. In einem bürokratischen Kontext im Sinne Max Webers (1976) werden Humanressourcen hingegen als Elemente unternehmerischer Arbeitsteilung betrachtet. Auf der Basis ihrer Ausbildung und Qualifikation werden sie bestimmten Positionen zugeteilt. Außerdem werden ihnen besondere Funktionen zugewiesen. Die Kontrolle und Koordination der Arbeitsteilung erfolgt über einen Manager, der über die Festlegung von Regeln und Verfahren das Erreichen der Ziele verantwortet (vgl. Leopold/Harris/Watson 2005). Sowohl im marktbasierteren als auch im bürokratischen Kontext werden Humanressourcen wie Ressourcen allgemein als Kalkulationsobjekte gehandelt und verhandelt, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen. Ressourcen werden in Unternehmen eingesetzt, um Wert zu schaffen. In Anlehnung an Müller-Stewens und Lechner (2005) lassen sich vier wertschöpfende Ressourcenkategorien – Mitarbeiter und Kapital sowie „Hardware“ (Maschinen, Rohstoffe etc.) und „Software“ (Wissen, Strukturen, Routinen, Managementsysteme etc.) – unterscheiden (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2005).

Für einen wertschöpfenden Einsatz der Ressourcen folgen Unternehmen häufig dem Prinzip „Structure follows Strategy“ (vgl. Müller-Stewens, 1992; Weissenberger-Eibl, 2004). Hierfür werden Arbeitskräfte eingestellt und qualifiziert, Aufbau- und Ablaufstrukturen sowie Managementsysteme etabliert und Maschinen, Rohstoffe sowie Kapital beschafft. Allerdings sind

Ressourcen teilweise nur begrenzt verfügbar, so dass sie die Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens/einer Unternehmenseinheit einschränken. Sind beispielsweise die verfügbaren, hoch qualifizierten Arbeitskräfte, die für ein Forschungsvorhaben notwendig wären, nicht ausreichend und in der Kürze des Planungshorizonts „beschaffbar“, sind die definierten Ziele zu verändern. Arbeitskräfte verfügen folglich über einen restriktiven Charakter, der bei der Strategieformulierung explizit berücksichtigt werden sollte (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2005). Daher gelten sie in vielen Unternehmen als entscheidender Wettbewerbsfaktor und werden hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung häufig an erster Stelle organisationaler Interessen genannt (vgl. Key, 1993).

Allerdings wird die postulierte, strategische Funktion von Arbeitskräften in der unternehmerischen Umsetzung häufig weniger stark deutlich. Diese Unterschiede finden sich auch in der begrifflichen Entwicklung der Humanressourcen wieder, wie sie sich seit den 1960er Jahren abzeichnet. Die Ressource Arbeitskraft wird in diesem Objektverständnis als Instrument für die Umsetzung der Markt- /Produktstrategie eingesetzt und hat einen definierten Beitrag für das Erreichen der Unternehmensziele zu leisten (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2005).

Nicht den Personen mit ihren Fähigkeiten, die für bestimmte Ziele entwickelt werden könnten, gilt das Interesse eines Unternehmens, sondern einer „just in time“ Verfügbarkeit der Humanressourcen in Qualität und Quantität. Humanressourcen werden zum Teil ähnlich wie Maschinen, die zu funktionieren haben, verstanden. Allerdings hat sich insbesondere für anspruchsvolle und geistige Tätigkeiten sowie für Aufgaben mit einer geringen Anzahl an Routinen das gezielte Einkaufen von Arbeitskräften als wenig geeignet erwiesen (vgl. Müller- Stewens/Lechner, 2005). Ein zunehmend komplexes Unternehmensumfeld fordert seit den 1980er Jahren von Arbeitskräften eigenverantwortlich Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.

Nicht nur die Arbeitskraft mit ihren Fähigkeiten für eine klar definierte Aufgabe ist gefragt, sondern Humanressourcen mit Potenzialen, die in unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden können. Um ein

unternehmenszielorientiertes und eigenverantwortliches Handeln zu erreichen, werden von Unternehmen Anreize zur Motivation und Identifikation eingesetzt. Dabei werden der Selbstwert, die Wünsche und Bedürfnisse sowie Werte und Normen adressiert, da Humanressourcen als Subjekte verstanden werden (vgl. Staehle, 1999). In Ansätzen wie dem „Mitunternehmertum“ (Wunderer/Bruch, 2000) oder dem Konzept des „internen Unternehmertums“ (vgl. Kuhn, 2000) wird die Subjektorientierung noch weiter verstärkt. Einen wertschöpfenden Charakter erhalten Humanressourcen aufgrund einer aktiven Förderung und Entwicklung der Person und ihrer persönlichen Fähigkeiten (vgl. Wunderer/von Arx, 1998). Diese Ressourcen sind damit nicht nur die prägenden Fähigkeiten eines Unternehmens (Key, 1993), sondern auch der Dreh- und Angelpunkt für die Unternehmensstrategie (vgl. Laukamm, 1985). Sie prägen im Wesentlichen die Kernkompetenzen, die einem Unternehmen Vorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffen (vgl. Hamel/Prahalad, 1994). Im nächsten Kapitel wird es nun darum gehen, wie sich das Management von Humanressourcen in einem Unternehmen konkret gestaltet und welche unterschiedlichen Ansätze und Sichtweisen es hier gibt.

3. Human Resource Management im Unternehmen

3.1 Ressourcenorientierte Sichtweise

Im Folgenden werden zunächst kurz die grundlegenden Ansätze des Resource-Based-View und die Charakteristika strategischer Ressourcen aufgezeigt. Des Weiteren wird dargestellt, welche Bedingungen Humanressourcen zu erfüllen haben, um als strategische Ressourcen bezeichnet zu werden. Anschließend werden das Modell von Wright, McMahan und McWilliam (1994) und die Ansätze von Boxall (1996) sowie von Lepak und Snell (1999) vorgestellt, die Konzepte für das Bestimmen und Herausbilden von Humanressourcen als Wettbewerbsvorteile behandeln. Ziel einer ressourcenorientierten Fundierung des Human Resource Managements ist die Konzentration auf das interne Ressourcenmanagement, das auf der Basis organisationaler Prozesse Ressourcen in Wettbewerbsvorteile transformiert.

Dadurch können Themen wie die Beschaffung und Entwicklung von Humanressourcen sowie längerfristige Investitionen in wettbewerbsgenerierende Potenzialträger adressiert werden (vgl. Ridder 2002, S. 225). Der Resource-Based-View gilt heute als ein zentrales, theoretisches Fundament des strategischen Human Resource Managements (vgl. Boxall/Purcell, 2000; Colbert, 2004; Krauss, 2002; Nkomo/Ensley, 1999; Ridder, 2001; Wright/Dunford/Snell, 2001). Als „Gegenspieler“ zu dem von Bain (1956), Porter (1980) und der Industrieökonomie geprägten Ansatz, wurde Anfang der 1990er Jahre der Resource-Based-View entwickelt (vgl. Barney, 1991; Barney/Arikan, 2001; Prahalad/Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). Dieser bietet, die Gedanken von Penrose (1959) aufgreifend, durch eine verstärkte Berücksichtigung eines dynamischen, von Diskontinuitäten und strukturellen Umbrüchen geprägten, organisationalen Umfelds neue Perspektiven und Forschungsimpulse (vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2001). Im ressourcenorientierten Ansatz bildet das Unternehmen, das nicht als Abbildung einer homogenen Produktionsfunktion, sondern als Bündel von Ressourcen verstanden wird, die Betrachtungsebene (vgl. Penrose, 1958). Ressourcen werden demzufolge als Quelle von Wettbewerbsvorteilen betrachtet (vgl. Penrose, 1959).

Sie lassen sich in Anlehnung an Wernerfelt (1984; 1995) in Stärken und Schwächen eines Unternehmens differenzieren oder nach Barney (1991) in „financial capital“, „physical capital“, „organizational capital“ und „human capital“ klassifizieren. Des Weiteren werden auch Personen und organisationale Strukturen als Ressourcen beispielsweise im Jahresabschluss neben den materiellen und immateriellen Vermögenswerten aufgeführt (vgl. Kaudela-Baum, 2006). In der Literatur findet man außerdem eine Unterscheidung von Ressourcen anhand dessen, ob sie beschafft, entwickelt oder erst durch organisationale Prozesse der „Veredelung“ in Wettbewerbsvorteile überführt werden können (vgl. Amit/Schoemaker, 1993; Dierieckx/Cool, 1989; Rumelt, 1984).

Folglich existieren in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedliche Ressourcenbegriffe, die häufig inhaltlich unbestimmt bleiben und uneinheitlich verwendet werden (vgl. Freiling, 2001; Handlbauer, 2000; Ridder, 2001). Dennoch stimmen zahlreiche Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes in den folgenden Grundannahmen und Ansatzpunkten, die Ressourcen charakterisieren, überein (vgl. im Folgenden auch Foss/Knudsen/Montgomery, 1995). Ausgehend von der Betrachtungsebene eines Unternehmens bilden interne Ressourcen die elementaren Untersuchungseinheiten. Sie werden vorrangig für das Erzielen von Renten als Ziel des unternehmerischen Handelns eingesetzt. Für die mittel- bis langfristige Betrachtung der Ressourcenentwicklung wird ein funktionsfähiger Wettbewerb als Umfeld eines Unternehmens angenommen. Ferner ist das Formulieren deskriptiver oder präskriptiver Aussagen auf der Basis der ressourcenorientierten Theorie eine gemeinsame Zielsetzung der unterschiedlichen Ansätze (vgl. Burr, 2004).

Im Resource-Based-View wird dauerhafter Unternehmenserfolg nicht anhand von bestimmten Marktconstellationen und strategischem Positionieren, sondern durch ein Zurückgreifen auf spezifische Ressourcen und ihre Kombinationen erklärt (vgl. Ridder/Conrad, 2003). Die Kombination der Bündel aus strategischen und wettbewerbspolitisch neutralen Ressourcen determiniert das unternehmensspezifische Potenzial und schafft monopolpolitische Spielräume (vgl. Handlbauer, 2000).

Insbesondere die strategischen Ressourcen stellen aufgrund ihrer Merkmale langfristig den Aufbau, Erhalt und Schutz von Wettbewerbsvorteilen eines Unternehmens sicher (vgl. im Folgenden Handlbauer, 2000; Krauss, 2002; Schreyögg, 1999). Ressourcen besitzen eine strategische Funktion, wenn sie

- a) ein Unternehmen durch ihre Bündelung oder Kombination unverwechselbar kennzeichnen (Heterogenität),
- b) zur Erfüllung der Abnehmerbedürfnisse einen wesentlichen und wertvollen Beitrag leisten (wettbewerbspolitische Relevanz),
- c) einem Unternehmen über einen längeren Zeitraum zur Verfügung stehen und von Konkurrenten nicht substituiert werden können (Dauerhaftigkeit),
- d) nicht innerhalb kurzer Zeit imitiert und weder als Ganzes noch in Teilen gekauft werden können (Imitationsschutz) oder e) in keinem weiteren Unternehmen zur Verfolgung derselben wertschaffenden Strategie zur Verfügung stehen (Knappheit).

Die intern vorhandenen Ressourcen werden als stabiler und besser kontrollierbar gesehen und bilden daher eine konstante Basis für die strategische Ausrichtung und längerfristige Rentabilität einer Organisation (vgl. Grant, 1991). Nicht das organisationale Umfeld und seine Bedingungen zur Generierung und Entwicklung strategischer Ressourcen, sondern die intern verfügbaren oder über Kooperationen integrierbaren Ressourcen und Kompetenzen bilden den Ausgangspunkt der Strategieformulierung (vgl. Prahalad/Hamel, 1990). Die strategische Ausrichtung der Unternehmensziele orientiert sich weniger am Markt als an den verfügbaren oder intern entwicklungsfähigen Ressourcen, so dass beispielsweise personalwirtschaftliche Aufgaben eng an die strategischen Ziele des Unternehmens knüpft werden (vgl. Ridder, 2007). Ziel des internen Ressourcenmanagements ist es, Wettbewerbsvorteile zu erreichen. Diese werden beispielsweise im Human Resource Management durch eine spezifische Organisation oder frühzeitige Investition in Arbeitskräfte, deren Kompetenzen wertvoll und selten sind und die von Wettbewerbern nicht kurzfristig imitiert oder substituiert werden können, erzielt. Ob Humanressourcen als Wettbewerbsvorteile entwickelt werden können, kann in Anlehnung an die von Barney (1991)

aufgestellten Kategorien untersucht werden.

Die im Resource-Based-View angelegte interne ressourcen- und kompetenzorientierte Ausrichtung der Strategieformulierung bietet wichtige Einsichten für das Aufbauen von Wettbewerbsvorteilen. Zugleich werden insbesondere die Unternehmensbereiche Personalpolitik und Organisation für das Generieren strategischer Wettbewerbsvorteile herausgestellt. Folglich wird die Bedeutung des Human Resource Managements betont (Barney, 1991; Conner, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Die von verschiedenen Vertretern ressourcenorientierter Ansätze unterschiedlich definierten Ressourcenkategorien (vgl. Barney, 1991; Grant, 1991; Penrose, 1959) beschreiben daher auch, direkt oder indirekt, Humanressourcen (vgl. Kaudela-Baum, 2006). Diese können eine strategische Funktion sowohl über eine mikroökonomische Ausrichtung als auch über eine wissens- und fähigkeitsorientierte Interpretation erhalten.

Die erstere Ausrichtung geht wie die präskriptive Denkschule von einer objektiv gegebenen Realität aus. In dieser existieren soziale Systeme mit stabilen Strukturen, die anhand geeigneter Steuerungsmaßnahmen auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet werden können (vgl. Kaudela-Baum, 2006). In der mikroökonomischen Ausrichtung des Resource-Based-View werden strategische Ressourcen vorrangig durch das Merkmal der Nicht-Imitierbarkeit charakterisiert. Bei der wissens- und fähigkeitsorientierten Ausrichtung werden strategische Ressourcen durch ihre Kernkompetenzen, ihr Wissen, ihre organisationalen Fähigkeiten, ihr organisationales Lernen sowie ihr soziales Kapital gekennzeichnet.

Anhand der im Resource-Based-View für strategische Ressourcen definierten Merkmale können auch Humanressourcen hinsichtlich ihrer strategischen Funktion theoretisch bestimmt werden. Weiterhin kann festgestellt werden, ob ihre Fähigkeiten zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen entwickelt werden können (vgl. Barney/Wright, 1998; Snell/Youndt/Wright, 1996; Wright/McMahan/McWilliams, 1994). Dieses Bestimmungsverfahren wird im Folgenden auf Humanressourcen angewandt.

Die Heterogenität von Humanressourcen ist bereits in ihnen selbst

angelegt, da jede Person sich von einer anderen Person unterscheidet. Zudem lässt sich anhand der Aufgaben- und Positionsvielfalt die Verschiedenartigkeit der in einem Unternehmen vorhandenen Arbeitskräfte feststellen. Diese wird durch die Auswahlkriterien bei der Einstellung und durch die Möglichkeiten der Weiterqualifizierung bestimmt. Dadurch entstehen in Unternehmen spezifische, unverwechselbare Kombinationen an Humanressourcen.

Humanressourcen mit einer wettbewerbspolitischen Relevanz sind Personen, die mit spezifischem Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen einen positiven Wertbeitrag für das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen leisten. Spezifische Qualifikationen und Kompetenzen, die eine Abgrenzung gegenüber einem homogenen Arbeitsangebot ermöglichen, stellen einen höheren Wert für Unternehmen dar. Der Wertbeitrag eines speziell geschulten Personals und perfekt angepasster Produkte spiegelt sich beispielsweise in der gezielten Erfüllung von Kunden- respektive Abnehmerwünschen wieder.

Die Dauerhaftigkeit von Humanressourcen ist gegeben, wenn sich diese längerfristig an ein Unternehmen binden oder binden lassen und damit zum Erreichen strategischer Ziele beitragen. Dies bedeutet, dass Humanressourcen nicht durch eine andere Ressource beispielsweise eine Maschine ersetzt werden können. Stattdessen können sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten erst in ein wettbewerbsgenerierendes Verhalten transformieren, wenn sie einem Unternehmen über einen längeren Zeitraum zur Verfügung stehen. Eine längerfristige Bindung kann durch strukturelle Anreize wie Karrieremöglichkeiten oder finanzielle Maßnahmen erreicht werden.

Des Weiteren können Humanressourcen nur dann dauerhafte Wettbewerbsvorteile generieren, wenn ihre Fähigkeiten von konkurrierenden Arbeitskräften nicht oder nur schwer ersetzt werden können. Dies kann beispielsweise durch das Zusammenarbeiten in Teams erreicht werden. Die dabei entstehenden, spezifischen Ressourcenkombinationen können nicht einfach von anderen Unternehmen substituiert werden. Das in die Entwicklung von Produkten

und Prozessen eingeflossene Wissen basiert häufig auf den Fähigkeiten verschiedener Personen, die nicht einfach in einen anderen Unternehmenskontext übertragen werden können. Personen, die in die Entwicklung erfolgreicher Produkte involviert sind, erhalten von Unternehmen häufig den ‚Status‘ der Nicht- Ersetzbarkeit.

Um wettbewerbspolitische Vorteile generieren zu können, dürfen Humanressourcen nicht innerhalb kurzer Zeit imitierbar sein. Besondere Ereignisse der Vergangenheit prägen organisationsspezifische Vorgehensweisen, Politiken und Kulturen. Diese determinieren die vorhandenen Humanressourcen sowie ihre Kombinationen in Abteilungen, Projekten oder Teams. Das durch den Leistungseinsatz von Humanressourcen entstehende Produkt ist folglich das Resultat eines oder mehrerer Prozesse, die nicht wiederholt und von Konkurrenten imitiert werden können (vgl. van Well, 2001). Mit dem Ausdruck kausaler Zweideutigkeit werden Situationen beschrieben, die die Ursache eines Wettbewerbsvorteils nicht eindeutig identifizieren. Folglich kann die Bedeutung oder Wirkung von Humanressourcen nicht eindeutig nachvollzogen werden und eine Imitation ist nicht möglich (vgl. Kaudela-Baum, 2006). Die soziale Komplexität ermöglicht das Entstehen von oftmals einmaligen Beziehungen, die nicht dupliziert werden können, aber einen hohen Anteil am Generieren von Wettbewerbsvorteilen haben. Sowohl die Beziehungen der Humanressourcen untereinander als auch die Unternehmenskultur sowie die Reputation bei Kunden und Lieferanten sind sozial komplexe Quellen von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Barney, 1991). Die Interaktionen von Humanressourcen lassen komplexe Leistungsniveaus oder Fähigkeitsbündel, die von Dritten verstanden, nicht aber imitiert werden können, entstehen.

Humanressourcen besitzen für ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, wenn sie knapp sind. Das bedeutet, dass die Nachfrage nach spezifischen Kombinationen aus Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen am Arbeitsmarkt größer ist als das Angebot dieser Humanressourcen. Insbesondere bei hoch qualifizierten Arbeitskräften zeichnet sich beispielsweise in Deutschland für bestimmte Branchen bereits eine Knappheit ab oder wird für die kommenden Jahre

prognostiziert. Unternehmen versuchen daher, sowohl durch frühzeitiges Rekrutieren als auch durch eine gezielte Entwicklung und Förderung relevanter Fähigkeiten ihre Bedarfe an spezifischen Humanressourcen zu decken. Um diese Potenziale von Arbeitskräften in zielorientiertes Verhalten transformieren und als Quelle von Wettbewerbsvorteilen nutzen zu können, braucht es spezifische Organisationsformen (vgl. Ridder, 2007).

Untersuchungen mit personalstrategischen Fragestellungen greifen daher immer wieder auf den Resource-Based-View zurück (vgl. Müller, 1996). In der überwiegend angloamerikanischen Literatur findet man für das Bestimmen und Herausarbeiten von Humanressourcen als Wettbewerbsvorteile eine noch überschaubare Anzahl von Ansätzen und Konzepten, die unterschiedliche Schwerpunkte setzen (vgl. Ridder, 2007). Diese werden im Folgenden kurz dargestellt.

Das von Wright, McMahan und McWilliam (1994) aufgestellte Modell beinhaltet das Entwickeln und Isolieren von Humanressourcen anhand personalpolitischer Instrumente (vgl. Wright/McMahan/McWilliam, 1994). Der Human Capital Pool und das Human Resource Behaviour bilden die beiden zentralen Elemente. Ersteres ist ein Pool hoch qualifizierter Mitarbeiter eines Unternehmen, die auf dem internen und externen Arbeitsmarkt identifiziert werden. Anhand geeigneter Human Resource Praktiken werden diese Humanressourcen ausgewählt, beurteilt, entwickelt, entlohnt und an ein Unternehmen gebunden. Dabei wird das kontinuierliche Investieren in diesen Pool als wesentliche Voraussetzung für das Generieren von Wettbewerbsvorteilen gesehen (vgl. Ridder, 2007). Das zweite zentrale Element bildet das Human Resource Behaviour, das ebenfalls über die Human Resource Praktiken beeinflusst werden kann. Wettbewerbsgenerierendes Verhalten soll beispielsweise anhand von Entlohnungssystemen, Kommunikations- und Verhaltenstrainings oder über die Sozialisation in die bestehende Unternehmenskultur unterstützt werden (vgl. Ridder, 2007).

Die unternehmensspezifischen Human Resource Praktiken bilden eine Barriere für eine schnelle Nachahmung durch Wettbewerber, da die Kombination der personalwirtschaftlichen Instrumente nach außen wenig

transparent ist. Eine zweite Barriere entsteht durch eine unternehmensspezifische Zusammenarbeit von Personen mit unterschiedlich verteiltem Wissen sowie mit verschiedenen Fähigkeiten und den im Human Capital Pool entstehenden informellen Netzwerken (vgl. Ridder, 2007). Im ressourcenorientierten Ansatz von Wright, McMahan und McWilliam (1994) hat das Human Resource Management die Aufgabe, relevante Qualifikationen und Fähigkeiten frühzeitig zu beschaffen, zu entwickeln und in wettbewerbsunterstützendes Verhalten zu transformieren.

Im ressourcenorientierten Ansatz von Boxall (1996) wird das Potenzial des Human Resource Managements in „Resource Stocks“ und „Process Capabilities“ unterschieden (vgl. im Folgenden Boxall, 1996). Mit Resource Stocks sind talentierte und hoch qualifizierte Personen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, gemeint. Diese Personen tragen dann zum Erreichen der Wettbewerbsvorteile (Human Resource Advantage) bei, wenn geeignete Prozesse und organisationale Strukturen (Process Capabilities), die die vorhandenen Qualifikationen richtig einsetzen, vorhanden sind. Dieser Ansatz konzentriert sich einerseits auf die systematische Entwicklung von Humanressourcen, andererseits werden die internen Prozesse als Möglichkeit der Abgrenzung gegenüber anderen Unternehmen, die beispielsweise aufgrund derselben Branche den gleichen Ressourcenzugang (Arbeitsmarkt) haben, verstanden (vgl. Ridder, 2007). Wettbewerbsvorteile werden als Multiplikation einer spezifischen Prozesskombination („Human Process Advantage“) mit einer Ressourcenbündelung („Human Capital Advantage“) verstanden.

Aufgabe des Human Resource Managements ist in Anlehnung an Boxall (1996) das Entwickeln eines Konzepts für das Einsetzen von Human Resource Praktiken und für das Definieren und Zuweisen strategischer Rollen an verantwortliche Personen im Unternehmen (vgl. Ridder, 2007).

Der dritte Ansatz von Lepak und Snell (1999) konzentriert sich auf Human Resource Instrumente, die die Beschaffung und Entwicklung von Humanressourcen sowie deren Transfer in Wettbewerbsvorteile unterstützen (vgl. Ridder, 2007). Das Human Resource Management orientiert sich dabei an den Kategorien Wert und Einzigartigkeit (vgl.

Lepak/Snell, 1999). Die Instrumente des Human Resource Managements sollen demzufolge Humankapital, das einen Wertbeitrag zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens liefern kann, beschaffen und entwickeln. Außerdem sollen die Instrumente spezifische, schwer beschaffbare Qualifikationen hervorbringen, um eine Einzigartigkeit der vorhandenen Ressourcen zu erreichen.

Lepak und Snell entwickelten anhand der beiden Kategorien Wert und Einzigartigkeit eine Human Resource Management-Architektur mit vier Quadranten (vgl. Lepak/Snell, 1999). Diese Architektur ermöglicht es, in Abhängigkeit des jeweiligen Quadranten unterschiedliche Human Resource Instrumente für verschiedene Arbeitnehmergruppen abzuleiten (vgl. Lepak/Snell, 2002).

In den drei dargestellten ressourcenorientierten Ansätzen konzentriert sich das Human Resource Management auf das Beschaffen, Entwickeln und anschließende Transformieren der Humanressourcen in Wettbewerbsvorteile. Dabei stehen langfristige Investitionen in das Humankapital und eine Professionalisierung der Human Resource Instrumente für das Transformieren im Vordergrund (vgl. Ridder, 2007). Humanressourcen sind somit häufig die Quelle weiterer Ressourcen oder geben diesen einen strategischen Charakter.

Folglich besteht eine Beziehung zwischen der strategischen Ausrichtung, dem Human Resource Management und dem Erreichen von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Ulrich, 1991). Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten der Arbeitskräfte werden als wesentliche Einflussfaktoren für das Erreichen strategischer Zielsetzungen berücksichtigt. Daher ist es für ein Unternehmen entscheidend, welche Ressourcen beschafft und wie diese qualifiziert werden. Akquisition, Qualifikation und Weiterentwicklung sind zentrale Aufgaben des Human Resource Managements, wodurch es eine zentrale Funktion beim Umsetzen der Unternehmensstrategie erhält. Anhand einer ressourcenorientierten Fundierung wird der Beitrag dieses Funktionsbereich zum Erreichen der Wettbewerbsvorteile verdeutlicht und spezifiziert. Das Human Resource Management kann mit einem ganzheitlichen Konzept eine Kernkompetenz entwickeln, die dazu führt, dass spezifische Humanressourcen beschafft und ihre Potenziale anhand

geeigneter Entwicklungsinstrumente transferiert werden. Ein Beispiel ist die konzeptionelle Unterstützung verschiedener Karrieremodelle, wodurch die Potenziale von Dual Career Couples für die Unternehmensziele eingesetzt werden können.

Die bis hier aufgezeigte ressourcenorientierte Fundierung des Human Resource Managements kann durch weitere Ansätze differenziert werden (vgl. Kaudela- Baum, 2006). Insbesondere das Konzept der Kernkompetenzen (vgl. Prahalad/Hamel, 1990; 1994) verstärkt durch seine Ausrichtung auf die zentralen Potenziale eines Unternehmens die Perspektive des Resource-Based-View. Erfolg und Wettbewerbsvorteile werden durch unternehmensinterne Faktoren wie dem Management hoch qualifizierter Personen erzeugt. Aufgrund seiner Aufgaben geeignetes Personal zu beschaffen, zu entwickeln und bereitzustellen weist dieser Unternehmensbereich eine betriebliche Querschnittsfunktion auf. Dabei wird die statische Betrachtungsweise überwunden und dynamische Themen wie zum Beispiel eine längerfristige Gestaltung von Doppelkarriere können in die Gesamtorganisation eines Unternehmens eingebunden werden.

Im Unterschied zu den traditionellen Strategieansätzen wird im Resource-Based-View die Wettbewerbsfähigkeit durch eine stärkere Verknüpfung von Strategie und unternehmensinternen Ressourcen generiert (vgl. Wright, 1992). Dabei bezeichnet Ridder (2002) das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen sowohl als ökonomisches Problem als auch als ein Problem des Entwicklungs- und Beschaffungsmanagements von Humanressourcen (vgl. Ridder, 2002). Die zunehmende Orientierung an den Humanressourcen unterscheidet ressourcenorientierte Ansätze von präskriptiven Ansätzen des strategischen Human Resource Managements. Dabei wird der Einfluss von Märkten und weiteren Einflussgrößen nicht negiert, sondern die strategische Bedeutung des Personals als Wettbewerbsvorteil herausgestellt. Des Weiteren wird für die Herausbildung der Wettbewerbsvorteile das Aufbauen von Kompetenzen des Managements betont (vgl. Ridder, 2002). Dieses kann seine Erfolge meist erst ex post bestimmen und rekonstruieren und braucht daher Gestaltungsspielräume. Die alleinige Ausrichtung an den Vorgaben durch die definierten Unternehmensziele verhindert eine

Orientierung am vorhandenen, zu entwickelnden und zu bindenden Humankapital. Dagegen beinhaltet eine verstärkte Ausrichtung an strategischen Ressourcen nicht nur das reaktive Bereitstellen notwendiger Arbeitskräfte (vg. Krauss, 2002), sondern ermöglicht durch eine Projektion möglicher Veränderungen eine frühzeitige Entwicklung von Strukturen und Maßnahmen, um über wertvolle Humanressourcen verfügen zu können.

Die ressourcenorientierte Betrachtung des Human Resource Managements ermöglicht es, Arbeitskräfte als Grundlage von Wettbewerbsvorteilen zu interpretieren. Durch die organisatorische Umsetzung von Unternehmen werden die als strategische Ressourcen erkannten Arbeitskräfte zu wertvollen, einzigartigen und schwer zu imitierenden Potenzialen, die zu nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit und außergewöhnlichen Leistungen führen (vgl. Ridder, 2007). Das Konzept der „Isolationsmechanismen“ – historische Entwicklung, kausale Ambiguität und soziale Komplexität – bietet Ansätze historische und organisatorische Zusammenhänge für das Generieren von Wettbewerbsvorteilen und für das Ableiten unternehmensspezifischer Entwicklungsprogramme oder Ressourcenkombinationen zu untersuchen (vgl. exemplarisch Ridder/Neumann, 2001).

Das Human Resource Management bietet organisationale Strukturen, die Humanressourcen mit ihren Kompetenzen zielorientiert lenken und unterstützen. Um das Verhalten von Humanressourcen zu führen, beinhalten die organisationalen Strukturen laut Kieser und Kubicek (1992) fünf verschiedene Dimensionen (vgl. im Folgenden Kieser/Kubicek, 1992). Die Arbeitsteilung und die Koordination der Arbeitskräfte sind zwei Grundprinzipien, die in der Organisationsstruktur abgebildet werden. Das Leistungssystem oder die Konfiguration eines Unternehmens sowie die Kompetenzverteilung sind als die Dimensionen drei und vier strukturell zu definieren. Als fünfte Dimension bieten Strukturen eine Formalisierung, in dem Form und Träger der Kommunikation schriftlich fixiert werden.

3.2 Human Resource Management im Wandel der Zeit

Die Betrachtung der geschichtlichen Entwicklung von der reinen Personalarbeit zum Human Resource Management verdeutlicht eine

Veränderung in den inhaltlichen Schwerpunkten (vgl. Schanz, 1993; Steinmann/Schreyögg, 1993; Staehle, 1994; Oechsler, 2000; Gaugler, 2004). Die inhaltliche Entwicklung lässt sich anhand der Veränderungen in den Begrifflichkeiten, in der Aufgabenstellung und im Verständnis vom Umgang mit den Arbeitskräften nachzeichnen. Im wissenschaftlichen Bereich wurde die Entwicklung im Wesentlichen durch veränderte Denkweisen der strategischen und philosophischen Ausrichtung des Bereichs Personal in Unternehmen vorangetrieben. Die historische Entwicklung vom betrieblichen Personalwesen zum Human Resource Management lässt sich in einzelne Phasen gliedern. Diese haben die Gestaltung der personalwirtschaftlichen Aufgabenfelder und die innerorganisationale Verantwortung der Personalarbeit jeweils beeinflusst (vgl. Femppel, 2000).

In den 1950er und 1960er Jahren waren der Faktor „Arbeit“ und dessen Anpassung in Form des optimal eingesetzten Mitarbeiters die zentrale Aufgabenstellung des Personalwesens. Administration und Bürokratie (vgl. Gaugler/Weber, 1995) sowie eine objektorientierte Sichtweise der Mitarbeiter (vgl. Staehle, 1994) waren charakteristisch für die Personalarbeit dieser zwei Jahrzehnte des letzten Jahrhunderts.

In den 1970er Jahren wurden die personalwirtschaftlichen Funktionen durch die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes beeinflusst. Darin wurde eine rechtliche Gleichbehandlung der Mitarbeiter vorgeschrieben, was zugleich den Beginn für eine Humanisierung der Arbeit in der Personalarbeit festlegte. Partizipative Mitspracherechte, Mitarbeiterqualifizierung und eine verstärkte Mitarbeiterführung unterstützten das Institutionalisieren und Humanisieren (vgl. Drumm, 2000; Femppel, 2000; Böck, 2002).

In den 80er Jahren wurde der Begriff Personalwesen durch den der Personalwirtschaft abgelöst. Der Begriffswechsel verdeutlicht die veränderten Rahmenbedingungen auf den Produkt- und Absatzmärkten, die zugleich ein verstärktes Wirtschaftlichkeitsdenken auch im Bereich der Personalarbeit erforderten (vgl. Scholz, 1995). Um den Anforderungen der Märkte besser folgen zu können, wurden eine höhere Flexibilität, Problemnähe und anders gelagerte Aufgabenumfänge gefordert, die eine

unternehmensinterne Personalentwicklung notwendig machten. Diese Notwendigkeit verlangte erstmals in der Historie der Personalarbeit dezentralisierte Strukturen (vgl. Femppel, 2000; Oechsler, 2000).

In den Folgejahren führten eine Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen und zunehmender Innovationsdruck zu umfassenden Rationalisierungsmaßnahmen sowie gesteigertem Wertschöpfungsbewusstsein. Eine zeitgleich stattfindende Verknappung des Fachkräfteangebots rückte den Mitarbeiter als wichtigste, wertvollste und sensitivste Ressource in den Mittelpunkt unternehmerischer Interessen (Riedl, 1995). Die Arbeitskraft wurde dadurch Bestandteil strategischer Fragen der Unternehmensführung. Das zunehmende Bestreben den Mitarbeiter in den gesamten Wertschöpfungsprozess zu integrieren, erforderte das Aufbauen einer professionellen Personalplanung und internen Personalentwicklung (vgl. Drumm, 2000). Diese ganzheitliche und zukunftsorientierte Sichtweise, die sich im begrifflichen Wandel von der Personalwirtschaft zum Personalmanagement widerspiegelt, besitzt nach wie vor eine hohe Relevanz bei der Formulierung unternehmerischer Ziele und Strategien.

Die konjunkturellen Bedingungen zu Beginn der 90er Jahre ließen wissenschaftliche Ansätze zum Lean- und Change-Management sowie zum Personalcontrolling entstehen, um schlanke Strukturen und eine Reduktion der Personalkosten zu erreichen. Dies führte zu einem Personalabbau in Unternehmen, der durch eine Reduzierung von Positionen der zweiten und dritten Führungsebene sowie durch Stellenkürzungen in den produzierenden Bereichen herbeigeführt wurde. Hierfür wurden aufgrund der gesamtwirtschaftlich schwierigen und diffusen Lage zahlreiche Einzelmaßnahmen mit unterschiedlichem Erfolgspotenzial angewandt. Die Personalarbeit bestand überwiegend aus Restrukturierungs- und Differenzierungsmaßnahmen, wie dem Konzipieren von positionsabhängigen, karriereorientierten Seminarangeboten und einem effizienten Einsatz und der Nutzung von Beurteilung, Feedback, Potenzialerschließung, Qualifizierung und Coaching. Die verschiedenen Aktivitäten zielten darauf ab, Potenzialträger für bestimmte Aufgaben(felder) gezielt zu entwickeln und sie an bestimmte für

die Unternehmensziele entscheidende Aufgaben oder Tätigkeiten heranzuführen (vgl. Oechsler, 2005).

Diese zunehmend strategische Ausrichtung der Personalarbeit ist ein wesentliches Merkmal des Managements von Humanressourcen. Zugleich steht das Human Resource Managements seit den 90er Jahren zunehmend unter dem Druck, seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg messbar zu machen (vgl. Meyer- Ferreira/Lombriser, 2003). Die verstärkte Dynamik im Umfeld von Unternehmen erfordert eine flexible Reaktionsfähigkeit, deren Voraussetzung in den Führungs- und Entwicklungsstrukturen anzulegen ist (vgl. Ridder, 2001). Die Mobilität der Humanressourcen wird im Zuge der Globalisierung als wichtige Entwicklung im Rahmen der Personalarbeit verstanden. Daher wird mit dem Begriff des internationalen Human Resource Managements die verstärkte Internationalisierung (vgl. Wright, 1994) und interkulturelle Ausrichtung der Aufgaben verdeutlicht (vgl. Drumm, 2000; Scholz, 2000).

Der Wandel im Aufgabenspektrum des Personalmanagements führt bereits seit Anfang der 1990er Jahre auf internationaler Ebene zu einer vielfältigen Diskussion (vgl. u. a. Beaumont, 1992; Fischer/Weitbrecht, 1995; Storey, 1995). Die wesentlichen Punkte der diskutierten Weiterentwicklung lassen sich dahingehend zusammenfassen, dass (vgl. im Folgenden Ridder, 1999)

- 1.) die Personalplanung verstärkt mit der strategischen Unternehmensplanung verknüpft wird;
- 2.) weniger administrative Maßnahmen als vielmehr die ganzheitliche Integration und Partizipation der Arbeitskräfte im Vordergrund steht;
- 3.) eine stimmige Unternehmenskultur Vorrang vor individuellen Interessen hat;
- 4.) die klassischen Instrumente wie Personalauswahl, -entwicklung, Leistungsbeurteilung und Entgelt nicht nur auf Individuen, sondern ebenso auf Gruppen (Teams) angewendet werden;
- 5.) nicht nur die Reduzierung der Fluktuations- und Absentismuskosten, sondern der Beitrag zur Effektivität des Unternehmens im Vordergrund steht;
- 6.) die kurzfristige Orientierung durch eine langfristig orientierte

Personalentwicklung erweitert wird.

Das Human Resource Management bietet aufgrund seiner ganzheitlichen Betrachtung der Arbeitskräfte in Unternehmen und ihrem Umfeld einen Bezugsrahmen, der die aufgezählten Herausforderungen integrieren kann. Diese Sichtweise hat sich an US-Business Schools aus dem Human Resource Accounting und der Human Resource Index-Forschung entwickelt (vgl. Oechsler, 1996). In den zugrunde liegenden Michigan- und Harvard-Konzepten (vgl. Staehle, 1999; Liebel/Oechsler, 1994) werden Menschen respektive Arbeitskräfte als Erfolgsfaktoren und „als Reservoir einer Vielzahl potenzieller Fertigkeiten“ (Staehle, 1999) betrachtet. Im Gegensatz zum Personalmanagement kann dem Human Resource Management eine ganzheitliche Sichtweise, die Personen und ihre Fertigkeiten in Unternehmen und Umfeld wahrnimmt, zugeschrieben werden. Mit der historischen Entwicklung vom Begriff ‚betriebliches Personalwesen‘ zum Begriff ‚Human Resource Management‘ findet eine Verschiebung der Aufgaben statt, die im folgenden Kapitel dargestellt werden.

Die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben des Human Resource Managements beschränken sich nicht mehr auf Themen der Mitarbeiterqualifizierung wie in den 1970er Jahren, der ausschließlichen Personalentwicklung, die im Fokus der Personalarbeit der 1980er Jahre stand oder des Change-Managements als Charakteristikum der 1990er Jahre (vgl. KMC/JO/Veröff./HRM im Wandel, 22.05.2000). Stattdessen werden die Aufgaben des Human Resource Managements zunehmend aus einer strategischen, nachhaltigen und ökonomischen Perspektive betrachtet. Dies erfordert eine professionelle Herangehensweise und einen Wechsel in der Personalarbeit weg von der Ausrichtung auf das Personal als kollektive Einheit hin zu einer individuellen Betrachtung einzelner Arbeitskräfte. Dadurch erfolgt auch eine Verschiebung in den klassischen Funktionen – Beschaffung, Einsatz, Entwicklung, Entlohnung und Entlassung von Personal – hin zu einem strategischen und nachhaltigen Management von Humanressourcen (vgl. Ridder, 2001; Thom, 2003).

Zugleich hat das Human Resource Management Aufgaben des

Personalcontrollings und des Personalmarketings sowie der Personalinformation und der Selbstorganisation zu erfüllen (vgl. Thom, 2001). Dadurch wird die Querschnittsfunktion mit der übergeordneten Aufgabe den Interessenskonflikt von Top-Management, Vorgesetzten und Mitarbeitern in ein möglichst effizientes und effektives Handeln und Verhalten zu übertragen (vgl. Domsch/Gerpott, 1992), deutlich. Internationalisierung und Globalisierung führen auch zu einem veränderten Wettbewerb um Arbeitskräfte und Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Wright, 1999).

Dadurch entstehen für das Human Resource Management neben den klassischen Prozessfunktionen neue Aufgabenfelder (vgl. im Folgenden Ridder, 2001). Ein Aufgabenfeld ist das gezielte Entwickeln von Arbeitskräften und das Aufbauen eines Humanressourcen-Pools, der Personen mit bestimmten, für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens wichtigen Qualifikationen beinhaltet. Dabei ist eine Ausrichtung des individuellen Verhaltens auf die Unternehmensziele entscheidend.

Als weiteres Aufgabenfeld werden vom Human Resource Management bestimmte Managementmethoden wie unterstützende Führungssysteme und die Entwicklung von Kernkompetenzen gefordert. Das Einsetzen von Informationstechnologien unterstützt Vorgesetzte und Human Resource Manager bei der Identifikation und Kombination derjenigen Humanressourcen, die das Herausbilden und Aufrechterhalten von Kernkompetenzen ermöglichen (vgl. Prahalad/Hamel, 1990). Dadurch wird bei einer hohen Umfeldynamik die interne Anpassungsfähigkeit verbessert. Dies verweist zugleich auf ein drittes Aufgabenfeld, die Verknüpfung von Human Resource Management mit den Unternehmenszielen, die eine höhere Professionalität in der wechselseitigen Strategieabstimmung und Implementierung erfordert.

Im Human Resource Management bedingt dies eine Verbesserung der klassischen Prozessfunktionen. Insbesondere eine spezifische Entwicklung hoch qualifizierter Humanressourcen sowie deren Gewinnung und längerfristige Bindung werden zu einer zentralen Aktivität des Human Resource Managements, um Unternehmen bei ihren zukünftigen

Herausforderungen zu unterstützen. Daraus folgt, dass es gegenwärtig nicht ausreicht, wenn das Human Resource Management seine klassischen Aufgaben ausführt (vgl. Ridder, 2001). Stattdessen ist eine Spezifizierung gemeinsam mit einer strategischen Ausrichtung der einzelnen Aufgaben erforderlich, um die zunehmende Diversität der Arbeitskräfte in einen wettbewerbsfähigen Humanressourcen-Pool zu überführen und den langfristigen Erfolg von Unternehmen sicherzustellen.

3.3 Wandel der Anforderungen an unternehmensinternes Personalmanagement

Karriere und Karrieremodelle sind Institutionen, die wirtschaftliche und gesellschaftliche Anforderungen im Allgemeinen sowie Ziele von Unternehmen und Individuen im Speziellen zusammenführen. „Karrieren entstehen durch das Zusammenspiel von entscheidungs- und situationsabhängigen betrieblichen Gelegenheiten einerseits und individuellen Verhaltensweisen andererseits“ (Berthel, 1995). Veränderungen in den Anforderungen, Zielen und Interessen des jeweiligen Kontexts führen zu Veränderungen und Anpassungen in Ausgangspunkt bildet der Herkunftskontext einer Person, der über die Herkunftsfamilie und das soziale Umfeld die Ausbildungs- und späteren Karrierebestrebungen bereits in Ansätzen determiniert (vgl. Kohli, 1985). Der Arbeitskontext respektive ein Unternehmenskontext nimmt in Abhängigkeit von der gesamtwirtschaftlichen Lage und dem externen Arbeitsmarkt ebenfalls Einfluss auf den individuellen Karriereverlauf.

Der Verlauf einer Karriere wird in Anlehnung an Hughes (1937) und Wilensky (1960) objektiv über das Durchlaufen von Positionen im hierarchischen und strukturellen Aufbau von Unternehmen definiert (vgl. Berthel, 1997; Hughes, 1937; Wilensky, 1960; Weitbrecht, 1992). Für die Bewertung des objektiven Karriereerfolgs werden sowohl Faktoren wie die Einkommenshöhe und deren Zuwachsrage, gemessen an Zeit und Engagement als auch das Ausmaß an übertragener Führungsverantwortung, gemessen an der Anzahl der zu führenden Mitarbeiter im Zeitverlauf, herangezogen (vgl. Krause- Nicolai, 2005). Des Weiteren spielt auch die subjektive Wahrnehmung des individuellen Karriereverlaufs eine wesentliche Rolle für das Einschätzen des

persönlichen Erfolgs (vgl. Hughes, 1937; Mayrhofer/Meyer/Steyrer, 2005). Außerdem kann das Verfolgen einer eigenen Karriere als Sinn stiftender Bestandteil der persönlichen Identität betrachtet werden (vgl. Stoltz-Loike, 1992). Hierfür kommen individuelle Erfahrungen, unterschiedliche Rollenwahrnehmungen und persönliche Verarbeitungsprozesse über den gesamten Lebensverlauf hinweg zum Tragen. Insbesondere die subjektive Einschätzung des eigenen Erfolgs korreliert mit der individuellen Zufriedenheit über den Karriereverlauf und die wahrgenommenen Karriereoptionen (vgl. Mayrhofer/Meyer/Steyrer, 2005; Rosenstiel, 2003).

Karriere steht folglich in einem engen Zusammenhang mit Individuen, institutionalisierten Anerkennungsstrukturen und Erfolg. Sie wird sowohl individuell als auch sozial im Sinne des jeweiligen Umfelds gestaltet. Objektiv wird der Erfolg einer Karriere überwiegend über spezifisch materielle und soziale Kriterien, die einen hohen Stellenwert im gesellschaftlichen Wertekanon haben, definiert (vgl. Hertig, 2007). Des Weiteren werden die einzelnen Karriereschritte und ihr zeitlicher Abstand als Maßstab für einen geradlinigen, rasch und kontinuierlich ansteigenden und damit erfolgreichen Verlauf angelegt (vgl. Mentzel, 1997; Super, 1980).

Anhand von Prozessen einer gezielten Weiterentwicklung der beruflichen Basisqualifikationen und individueller Fähigkeiten können Positionen, die als gesellschaftlich anerkannter Indikator einer erfolgreichen Karriere gelten, erreicht werden. Sowohl Hierarchien und Aufgabenstellungen als auch vorhandene Strukturen und Prozesse in Unternehmen können Berufsverläufe positiv oder negativ beeinflussen sowie materielle und immaterielle Anerkennung abbilden. Diese institutionalisierten Anerkennungsstrukturen unterstützen die individuellen Interessen und fungieren als Anreizstrukturen für einen hohen Leistungseinsatz der jeweiligen Arbeitskraft und als Motivation für kontinuierliches Engagement (vgl. Berthel, 1995; Friedli, 2007; Tönnemann/Coers, 1982).

Das hier dargestellte Verständnis einer erfolgreichen Karriere orientiert sich am Modell der traditionellen Karriere eines kontinuierlichen, ranghierarchischen Aufstiegs, der auf den wechselseitigen Interessen von Unternehmen und Mitarbeiter beruht. Jedoch wird das Durchlaufen einer

erfolgreichen Karriere gemessen an den von Individuen und Gesellschaft angelegten Indikatoren zunehmend schwieriger, da wirtschaftliche Veränderungen wie zunehmender Zeitwettbewerb, schnell wechselnder Bedarf spezifischer Qualifikationen und eine internationale Verfügbarkeit potenzieller Arbeitskräfte zu eingeschränkten Möglichkeiten eines traditionellen Karriereverlaufs führen. Zugleich bedingen auch gesellschaftliche Veränderungen einen Wandel in den Bewertungsmaßstäben einer erfolgreichen Karriere. Werte wie Freizeit und Familie gewinnen in Abhängigkeit von individuellen Bedingungsgrößen wie Ausbildungshöhe und Familiensituation gegenüber den Indikatoren Macht, Status, Ansehen und Ruhm für die persönliche Beurteilung des Karriereerfolgs an Priorität (vgl. Rosenstiel, 1997). Eine erfolgreiche Karriere wird zunehmend nicht nur durch die institutionalisierten Anerkennungsstrukturen in Unternehmen und der Gesellschaft, sondern auch dadurch, ob die individuellen Zielsetzungen erreicht werden, bewertet (vgl. Mayrhofer/Meyer/Steyrer, 2005). Das Individuum misst seinen Erfolg sowohl an den erreichten, beruflichen Zielen, als auch an personellen Beziehungen – Partnerschaft, Familie, Freundeskreis – oder an der Häufigkeit sportlicher und musikalischer Aktivitäten.

Insbesondere für Leistungen und Engagement im privaten Bereich fehlt es in den betrieblichen Bewertungsmodellen an Anerkennungsstrukturen, die diese integrieren und darstellen können. Für eine Visualisierung erscheinen die betrieblichen Möglichkeiten wie zusätzliche Funktionsbezeichnungen, Zertifikate oder Bonuszahlungen wenig geeignet. Da der Karrierebegriff und folglich seine Bewertungsmaßstäbe durch Kultur und Gesellschaftsform eines Landes geprägt werden, können diese mit einem gesellschaftlichen Wandel ebenfalls verändern (vgl. Schulte-Florian, 1999). Dadurch können neue Indikatoren, wenn auch meist nur langsam und häufig zeitlich versetzt, in den gesellschaftlich anerkannten Indikatorenkanon wie Status, Position und (geschätztes) Einkommen/Vermögen aufgenommen werden.

Die historische Entwicklung des gegenwärtigen Karriereverständnisses sowie die drei Modelle – Führungs-, Fach- und Projektkarriere – werden

im folgenden Abschnitt skizziert. Bezogen auf den Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird anschließend auf neuere Entwicklungen von Berufsverläufen verwiesen. Dabei wird auch auf die Vereinbarkeit von Karriere und Partnerschaft eingegangen. Abschließend wird eine Arbeitsdefinition für den Begriff Karriere, wie er im Rahmen dieser Arbeit verwendet wird, gegeben.

Der Begriff Karriere stammt vom französischen Wort „carrière“ ab und wurde ursprünglich im Pferdesport als Bezeichnung für die Laufbahn respektive für den Renngalopp als die schnellste Gangart eines Pferdes verwendet (vgl. Friedli, 2007). Daraus lässt sich ein möglichst schnelles Durchlaufen einer bestimmten Abfolge von Positionen als traditionelles Verständnis einer erfolgreichen Karriere ableiten (vgl. Mazur, 1998). Den Rahmen für eine objektive Wahrnehmung einer bestimmte, sich ständig nach oben weiterentwickelnden, beruflichen Positionsabfolge bilden die Strukturen und Hierarchien innerhalb eines Unternehmens (vgl. Berthel, 1997; Weitbrecht, 1992). In Deutschland ist dieses Karriereverständnis im Sinne einer traditionellen Hierarchie oder als Aufstieg in Führungspositionen verbreitet (vgl. Schulte-Florian, 1999). Dagegen kann mit dem englischen Begriff ‚career‘ auch ganz allgemein der berufliche Werdegang bezeichnet werden (vgl. Klotz, 2001).

Die nach dem zweiten Weltkrieg zunehmend etablierte, traditionelle Karriere ist aus den wechselseitigen Interessen von Unternehmen und Mitarbeitern entstanden (vgl. Berthel, 1995). Vor dem Hintergrund der damaligen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse basierten die Interessen auf einem Bindungswillen der Unternehmen und auf einem kontinuierlichen ranghierarchischen Aufstieg der Mitarbeiter (vgl. Friedli, 2007). Dies führte zu einer Institutionalisierung des Erwerbslebens als zentraler Bestandteil des männlichen Lebensverlaufs, um den „herum organisiert“ wurde (Kohli, 1985). Die in diesem Arbeitsverhältnis der wechselseitigen Interessen angelegte Kontinuität in den Stationen und Statuspassagen des Erwerbslebens prägt den aufstiegsorientierten Lebensentwurf und die Entstehung einer Die Führungskräfte wurden über das ihnen verfügbare Kapital definiert. Die Bezeichnungen „Vertreter des Kapitals“ (vgl. Trinczek, 1993) oder „Organization Man“ (vgl. Whyte, 1958)

unterstreichen die objektive Wahrnehmung des erreichten Status in der Gesellschaft. Den Rahmen für das Modell der Führungskarriere bildete die hierarchisch strukturierte Aufbauorganisation. Sie wird im gegenwärtigen Verständnis als Linienorganisation bezeichnet. Aufgrund der vertikalen Ausrichtung werden systematische Beziehungen der Unter- und Überordnung geschaffen. Diese Ausrichtung erzeugt in sozialen Systemen wie beispielsweise Unternehmen eine Hierarchie, die nicht nur eine Funktionsteilung, sondern eine Differenzierung nach Rang, Status, Autorität, Befehlsgewalt, Entscheidungsbefugnissen etc. beschreibt (vgl. Breisig/Kubicek, 1987). Ende der 1980er Jahre erfolgte eine arbeitsmarktpolitische Wende, die dazu führte, dass beruflicher Erfolg nicht mehr nur anhand objektiv wahrnehmbarer Kriterien bewertet wurde. Stattdessen wurde für eine erfolgreiche Karriere zunehmend auch die subjektive Wahrnehmung der erreichten, persönlichen Ziele entscheidend.

Die zu Beginn der 90er Jahre einsetzende Rationalisierung und Restrukturierung löste eine Welle der Dezentralisierung aus, die zu flacheren Hierarchien und einem Ausdünnen von Führungspositionen führte. Dadurch verschärfte sich der Konkurrenzdruck bei den (Nachwuchs-)Führungskräften um die noch vorhandenen Positionen (vgl. Klotz, 2001; Schulte-Florian, 1999). Personen, die sich dem Druck nicht aussetzen wollten oder konnten, wichen für eine Karriere in andere Bereiche oder an andere Standorte im In- und Ausland aus, wodurch der klassische Verlauf einer Karriere innerhalb eines bestimmten Bereichs aufgebrochen wurde. Des Weiteren erforderten die veränderten Rahmenbedingungen von karriereorientierten Personen ein breiteres, vielfältig einsetzbares Wissen und zahlreiche Erfahrungen. Um der Notwendigkeit nach flacheren Hierarchien und einer verstärkten Projektorientierung in Unternehmen und den Bedarfen der Mitarbeiter nach Aufstiegsmöglichkeiten ohne Übernahme von Personalführungsaufgaben gerecht zu werden, haben sich neben der klassischen Führungskarriere als weitere Modelle die Fach- sowie die Projektkarriere etabliert.

Ähnlich wie die Führungskarriere bietet auch die Fachkarriere Aufstiegsmöglichkeiten, wobei Hierarchie und Karriere voneinander

entkoppelt sind (vgl. Krause-Nicolai, 2005). Merkmale der Karrieren sind daher weniger der Umfang der Personalverantwortlichkeit, als das erfolgreiche Umsetzen von komplexen Fachaufgaben (vgl. Fuchs, 1998; Dubbert/Linde, 2000; Meier, 2001). Die Fachkarriere ist vorrangig als Motivation und Anreizsystem für hoch qualifizierte Fachkräfte mit einem geringen Interesse an Personalführung konzipiert. Dieses Karrieremodell findet man häufig in den Unternehmensbereichen von Forschung und Entwicklung, Informatik, Finanzwesen, Marketing, Fertigung und Vertrieb (vgl. Friedli, 2002; Schein, 1994). Der Aufstieg des überwiegend wissenschaftlichen Personals erfolgt über Positionen mit hoher Expertenverantwortung, aber wenig Personalverantwortung und Hierarchie. Daher wird dieser berufliche Werdegang auch als Spezialistenlaufbahn bezeichnet (vgl. Domsch, 1994; Schulte-Florian, 1999). Die Karrieretiefe wird sowohl über Gehaltsstufen und rangspezifische Anreize als auch über definierte Eingangsvoraussetzungen sowie definierte Auswahl- und Leistungsbeurteilungskriterien abgebildet (vgl. Friedli, 2007; Stoltz-Loike, 1992). Dadurch können wie bei der Führungskarriere unterschiedliche Hierarchieebenen von karriereorientierten Arbeitskräften durchlaufen werden.

Das zunehmende Gestalten der unternehmerischen Aufgaben in Form von Projektarbeit führt zu einem dritten Karrieremodell. Da Projekte sich mit komplexen, umfangreichen und neuartigen Aufgabenstellungen in einer zeitlich befristeten, interdisziplinären Zusammenarbeit befassen, bieten sie die Möglichkeit der Potenzialerkennung und -abschätzung (vgl. Friedli, 2002). Diese Potenzialeinschätzung ist die Basis für das Bilden von Rängen in Abhängigkeit der Position eines Mitarbeiters als Projektleiter, stellvertretender Projektleiter oder als Mitarbeiter im Projekt mit unterschiedlichen Aufgaben- und Verantwortungsumfängen bezogen auf die allgemeinen Unternehmensziele. Der Karriereverlauf wird sowohl über die Wichtigkeit der Projektaufgabe als auch über die Häufigkeit der wahrgenommenen Positionen in einzelnen Projekten definiert. Im Vergleich mit der Führungs- oder Fachkarriere gibt es für die Projektkarriere meist keine eindeutigen Positionsbeschreibungen, sondern der Aufstieg erfolgt über ein erweitertes fachliches Engagement und

steigende Verantwortung in unterschiedlichen Projekten im Rahmen einer Projekthierarchie (vgl. Domsch, 1994; Duppert/Linde, 2000; Friedli, 2007). Dadurch verlaufen die Entwicklungsschritte eher horizontal, so dass Projektbeteiligungen häufig als „Zwischenschritt“ innerhalb der traditionellen Führungskarriere gesehen werden. Eine Verknüpfung der Projekt- und Fachkarriere findet gegenwärtig weniger statt (vgl. Friedli, 2002).

Die drei etablierten Standardkarrieremodelle unterscheiden sich durch ihre Tiefe (Anzahl der erreichbaren Positionen) sowie die Aufeinanderfolge der Positionen und deren mögliche Steighöhen (höchste erreichbare hierarchische Position) voneinander (vgl. Berthel, 1997). In einer Vielzahl meist größerer Unternehmen mit unterschiedlichen hierarchischen Ebenen sind gegenwärtig die drei Standardmodelle parallel vorhanden. In kleineren Betrieben führen heterogene Stellengefüge seltener zu eindeutig beschreibbaren Karrieremustern. Karrieremöglichkeiten sind ein wesentlicher Bestandteil eines umfassenden Anreizsystems in Unternehmen. Eine Erweiterung der traditionellen Führungskarriere um die Modelle der Fach- und Projektkarriere verbessert sowohl in materieller als auch in immaterieller Hinsicht die Motivationswirkung für Potenzialträger (vgl. Hofmann, 2007). Diese wirkt sich positiv auf die Leistungsbereitschaft und das effektive Arbeiten aus.

Ein Wertewandel hin zu Freizeit und Familie diversifiziert die Wünsche und Interessen der Arbeitskräfte, die durch unterschiedliche Karrieremodelle besser berücksichtigt werden können. Zudem werden von Unternehmen zunehmend weniger Spezialisten und stattdessen mehr Generalisten nachgefragt, um den Anforderungen globaler Märkte und internationaler Interaktionen nachzukommen. Das Herstellen einer Gleichwertigkeit der einzelnen Modelle und einer wechselseitigen Durchdringung, die eine Flexibilisierung und Auflösung der Abgrenzungen herbeiführt, ist eine Möglichkeit die Anforderungen von Unternehmen mit den Wünschen und Interessen von Arbeitskräften zu verknüpfen.

4. Fazit

Es war die Zielsetzung dieser Arbeit, die Bedeutung von Humanressourcen für ein Unternehmen herauszuarbeiten und zu betrachten, wie ein Unternehmen Humanressourcen besser strategisch nutzen kann. Dabei nach Antworten auf die Leitfrage gesucht, welche Möglichkeiten und Potentiale der Mitarbeiterentwicklung in einem Unternehmen bestehen, um Humanressourcen zu sichern. Die Antworten auf diese Frage, die im Rahmen der hier vorliegenden Ausführungen festgestellt wurden, lassen sich nun in ganz unterschiedlichen Dimensionen zusammenfassen.

Zunächst ist festzustellen, dass Humanressourcen im 21. Jahrhundert den bedeutendsten „Rohstoff“ für Unternehmen darstellen und zwar ganz unabhängig davon, welche anderen Ressourcen mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter in Konkurrenz treten. Ein Unternehmen ist deshalb ganz unabhängig von seiner Größe gut beraten, der Mitarbeiterentwicklung einen hohen Stellenwert einzuräumen und diese in strategischem Maßstab mit langfristiger Orientierung zu betreiben.

Je größer nun ein Unternehmen ist, umso mehr Mitarbeiter sind auch in diesem Unternehmen beschäftigt. Mit der Zahl der Mitarbeiter steigt auch die Bedeutung der strategischen Nutzung der Mitarbeiterentwicklung. Das hat wie dargelegt mehrere Gründe. Erstens ist in einem Großunternehmen der Spezialisierungsgrad der einzelnen Stellen sehr hoch, was bedeutet, dass die Mitarbeiter schwerpunktmäßig qualifiziert sein müssen. Hier gilt im Gegensatz zu kleineren und mittelständischen Unternehmen Tiefe vor Breite. Das bedeutet zweitens, dass in einem Großunternehmen das Personal tendenziell teurer ist und zwar nicht nur im lohnmäßigen Unterhalt, sondern auch im Hinblick auf die Weiterbildung. Drittens ist es in einem Großunternehmen entscheidend, ein gutes Arbeitsumfeld zu bieten, um Beschäftigte der Konkurrenz mit einem besonderen Fachwissen abzuwerben. Es ist deshalb in großen Unternehmen ratsam, den anzuwerbenden Mitarbeitern auch für ihre fachliche Weiterentwicklung ein gutes Angebot machen zu können.

Die strategische Dimension ist also immer vorhanden, wenn es um Personalfragen und die Personalentwicklung geht. Das bedeutet wie gezeigt ganz konkret die Verknüpfung der Weiterentwicklung eines Unternehmens mit der Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Ein Unternehmen wird sich unter den Bedingungen einer globalisierten Weltwirtschaft nur dann erfolgreich weiterentwickeln, wenn es auch im Personalbereich alle Möglichkeiten nutzt, um die Mitarbeiter auf einem hohen Niveau weiterzubilden und insgesamt den Fähigkeitspool nicht nur auf einem bestimmten Level zu halten, sondern zukunftsgerichtet zu optimieren. Das ist der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg um dessen Nutzung so gut wie kein Unternehmen mehr herumkommt.

Literaturverzeichnis

- Abele, A. E. (2003): Ärztinnen und Ärzte vom zweiten Staatsexamen bis zur Facharzt Ausbildung. In: Abele, A. E./Hoff, E.-H./Hohner, H.-U. (Hrsg.): Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg. Heidelberg: 29-42.
- Abele, A. E. (2004): Beruf – kein Problem, Karriere – schon schwieriger: Berufslaufbahnen von Akademikerinnen und Akademikern im Vergleich. In: Abele, A. E./Hoff, E.-H./Hohner, H.-U. (Hrsg.): Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg. Heidelberg: 157-182.
- Acker, J. (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender & Society, 4: 139-158.
- Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange. In: Berkowitz, L. (Hrsg.): Advances in Experimental Social Psychology. Bd. 2, New York: 26-29.
- Aderhold, J. (2003): Organisation als soziales System. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden: 121-151.
- Aderhold, J./Jutzi, K. (2003): Theorie sozialer Systeme. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze. Wiesbaden: 121-151.
- Adler, P. A./Adler, P./Ahrons, C. R./Perlmutter, M. S./Staples, W. G./Warren, C. A. (1989): Dual-Careerism and the Conjoint-Career Couple. In: The American Sociologist, 20: 207-226.
- Albert, H. (1972): Aufklärung und Steuerung: Gesellschaft, Wissenschaft und Politik in der Perspektive des kritischen Rationalismus. In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 17: 11-30.
- Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (1996): The Boundaryless Career as a New Employment Principle. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (eds.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: 3-20.
- Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (1996): A Lexicon For New Organizational Era. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Hrsg.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: 370- 382.
- Bach, H.-U. (2002). Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen von Männern und Frauen im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung – die neunziger Jahre. In: Engelbrech, G. (Hrsg.): Arbeitsmarktchancen für Frauen. Nürnberg: 15-33.
- Backes-Gellner, U. (1993): Personalwirtschaftslehre – eine ökonomische Disziplin?! Diskussionsbeitrag zur Personalwirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum. In: Zeitschrift für Personalforschung, 4: 513-529.
- Baethge, M./Bartelheimer, P. (2005): Deutschland im Umbruch. In: Baethge, M. et al. (2005): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen. Wiesbaden: 11-36.
- Baitsch, Ch./Knoepfel, P./Eberle, A. (1996): Prinzipien und Instrumente organisationalen Lernens. In: Organisationsentwicklung, 15 (3): 4-21.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17: 99-120.
- Barney, J. B./Arikan, A. M. (2001): The Resource Based View. Origins and Implications. In: Hitt, M. A./Freeman, R. E./Harrison, J. S. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Strategic Management. Oxford: 124-188.
- Barney, J. B./Wright, P. M. (1998): On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. In: Human Resource Management, 37 (1): 31-46.
- Beckmann, P./Engelbrech, G. (2001): Die schwierige Balance. Frauen zwischen Beruf und Familie. In: Personalführung, 34 (6): 118-129.

- Behnke, C./Meuser, M. (2005): Vereinbarkeitsmanagement. Zuständigkeiten und Karrierechancen bei Doppelkarrierepaaren. In: Solga, H./Wimbauer, C. (Hrsg.): „Wenn zwei das gleiche tun...“ Ideal und Realität sozialer (Un-) Gleichheit in Dual Career Couples. Opladen: 123-139.
- Behnke, C./Liebold, R. (2000): Zwischen Fraglosigkeit und Gleichheitsrhetorik. In: Feministische Studien, 18 (2): 64-77.
- Bielby, W. T./Bielby, D. D. (1992): I Will Follow Him: Family Ties, Genderrole Beliefs, and Reluctance to Relocate for a Better Job: In: American Journal of Sociology, 97: 1241-1267.
- Bielby, W. T./Baron, J. N. (1986): Men and Women at Work: Sex Segregation and Statistical Discrimination. In: American Journal of Sociology, 91: 759-799.
- Blossfeld, H.-P. (2006): Globalisierung, wachsende Unsicherheit und die Veränderung der Chancen der jungen Generationen in modernen Gesellschaften. Ausgewählte Ergebnisse des GLOBALIFE-Projekts. In: ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 15 (1): 151-166.
- Boxall, P. F. (1996): The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm. In: Human Resource Management Journal, 6 (3): 59-75.
- Boxall, P./Purcell, J. (2000): Strategic Human Resource Management. Where Have We Come From and Where Should We Be Going? In: International Journal of Management Review, 15 (2): 35-50.
- Brasse, C. (1998): Veränderungen der betrieblichen Karrierepfade. In: Personalwirtschaft, 25 (2): 42-46.
- Breisig, T./Kubicek, H. (1987): Hierarchie und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: 1064-1077.
- Brewster, C. (1988): Managing Expatriates. In: International Journal of Manpower, 9 (2): 17-20.
- Büchel, F. (2000): Tied Movers, Tied Stayers: The Higher Risk of Overeducation Among Married Women in West Germany. (Reprint). In: Gustafsson, S. S./Meulders, D. E. (Hrsg.): Gender and the Labour Market. Econometric Evidence of Obstacles to Achieving Gender Equality. Applied Econometrics Association Series. New York: 133-146.
- Büchel, F./Frick, J. R./Witte, J. C. (2002): Regionale und beruflich Mobilität von Hochqualifizierten. Ein Vergleich Deutschland – USA. In: Bellmann, L./Velling, J. (Hrsg.): Arbeitsmärkte für Hochqualifizierte. BeitrAB 256. Nürnberg: 207-244.
- Deitch, C. H./Sanderson, S. W. (1987): Geographical Constraints on Married Women's Career. In: Work and Occupation, 14 (4): 616-634.
- Dewe, B./Ferchhoff, W. (1984): Deutungsmuster. In: Kerber, H./Schmieder, A. (Hrsg.): Handbuch Soziologie. Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen. Reinbeck bei Hamburg: 76-81.
- Dietel, B./Seidl, D. (2003): Überlegungen zu einem allgemeinen Strategiebegriff. In: Ringlstetter, M. J./Henzler, H. A./Mirow, M. (Hrsg.): Perspektiven der strategischen Unternehmensführung. Theorien – Konzepte – Anwendungen. Wiesbaden: 25-42.
- Dierieckx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science, 35: 1504-1513.
- Domsch, M. (1989): Personalmarketing für weibliche Fach- und Führungskräfte. In: Personalführung, 5: 436-447.
- Domsch, M. (1994): Fachlaufbahn – ein Beitrag zur Flexibilisierung und Mitarbeiterorientierung der Personalentwicklung. In: Domsch, M./Siemers, S. (Hrsg.): Fachlaufbahnen. Heidelberg: 3-22.
- Domsch, M./Gerpott, T. J. (1992): Organisation des Personalwesens. In: HWO, Stuttgart: 1934-1949.
- Domsch, M./Krüger-Basener, M. (1991): Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples. In: Rosenstiel, L. v./Regner, E./Domsch, M. (Hrsg.):

- Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart: 398-408.
- Domsch, M./Krüger-Basener, M. (1992): Führungskraft heiratet Führungskraft – wie geht der Betrieb damit um? In: Management Zeitschrift, 61 (11): 56-58.
- Domsch, M./Krüger-Basener, M. (2003): Personalplanung und -entwicklung für Dual Career Couples (DCCs). In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. 5. Aufl., Stuttgart: 561-572.
- Domsch, M./Ladwig, A. (1997): Dual Career Couples (DCC's). Einsichten und Aussichten für Karrierepaare und Unternehmen. In: Report Psychologie, 22 (4): 310-315.
- Domsch, M./Ladwig, A. (1998): Dual Career Couples. Die unerkannte Zielgruppe. In: Gross, W. (Hrsg.): Karriere 2000: Hoffnungen, Chancen, Perspektiven, Probleme, Risiken. Bonn: 126-143.
- Domsch, M./Ladwig, A. (2002): Doppelkarriere und neue Karrierekonzepte. Eine theoretische und empirische Ausschnittsuntersuchung. In: Peters, S./Bensel, N. (Hrsg.): Frauen und Männer im Management: Diversity in Diskurs und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: 277-293.
- Domsch, M./Ostermann, A. (2002): Personalwirtschaftliche Aufmerksamkeit für Doppelkarrierepaare. In: Wirtschaftspsychologie 1, 2002: 50-55.
- Dubbert, M./Linde, R. (2000): Führungs- oder Fachlaufbahn? Karriere als Frage der Kultur. In: Personalführung, 33 (10): 34-42.
- Dyer, L./Reeves, T. (1995): Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go? In: The International Journal of Human Resource Management, 6 (3): 656-670.
- Eagly, A. H./Johannesen-Schmidt, M. C. (2001): The Leadership Styles of Women and Men. In: Journal of Social Issues, 57 (4): 781-797.
- Eby, L. T./Douthitt, S. S./Perrin, T./Noble, C. L./Atchley, K. P./Ladd, R. T. (2002): Managerial Support for Dual-Career Relocation Dilemmas. In: Journal of Vocational Behavior, 60 (3): 354-373.
- Friedli, V. (2007): Betriebliche Karriereplanung. In: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 2. Aufl., Wiesbaden: 247-261.
- Fuchs, J. (1998): Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. In: Harvard Business Manager, 20 (4): 83-91.
- Fuchs, J. (1998a): Ein innovatives Karrieremodell: Querdenker statt Aufsteiger. In: Gablers Magazin, 12 (8): 38-41.
- Füchtner, S. (1998): Karriereplanung im Wandel. In: Personal, 50 (12): 602-607.
- Gaugler, E./Weber, A. (1995): Perspektiven des Human Resource Management. In: Personal, 1: 4-9.
- Gerhard, U. (1998): „Illegitime Töchter“ – Das komplizierte Verhältnis zwischen Feminismus und Soziologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 38: 343-382.
- Grant, R. M. (2003): The Knowledge-Based View of the Firm. In: Faulkner, D. O./Campbell, A. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Strategy. Volume I. A Strategy Overview and Competitive Strategy. Oxford: 197-221.
- Gross, H. E. (1980): Dual-Career Couples Who Live Apart: Two Types. In: Journal of Marriage and Family, 42: 567-576.
- Guest, D. (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. In: Journal of Management Studies, 24 (5): 503-521.
- Handlbauer, G. (2000): Competing on Cognition? Möglichkeiten und Grenzen einer konstruktivistischen Orientierung der Strategischen Unternehmensführung. In: Hinterhuber, H. H./Friedrich, S. A./Al-Ani, A./Handlbauer, G. (Hrsg.): Das Neue Strategische Management. Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden: 123-146.
- Hannan, M. T./Freeman, L. (1984): Structural Inertia and Organizational Change. In: American Sociological Review, 49: 149-164.

- Hawkwes, G. R./Nicola, J./Fish, M. (1980): Young Marrieds: Wives' Employment and Family Role Structure. In: Pepitone-Rockwell, F. (Hrsg.): Dual-Career Couples. London: 75-89.
- Hejl, P. M./Stahl, H. K. (2000): Management und Selbstregelung. In: Hejl, P. M./Stahl, H. K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg: 100-138.
- Heilman, M. E. (2001): Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. In: Journal of Social Issues, 57 (4): 657-674.
- Hendry, J./Seidl, D. (2003): The Structure and Significance of Strategic Episodes. Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. In: Journal of Management Studies, 40 (1): 175-195.
- Hofmann, H. (2007): Fachlaufbahnen. In: Thom, N./Zaugg, R. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. 2. Aufl., Bern: 299-314.
- Hohner, H.-U./Grote, S./Hoff, E.-H./Dettmer, S. (2003): Berufsverläufe, Berufserfolg und Lebensgestaltung von Ärztinnen und Ärzten. In: Abele, A. E./Hoff, E.-H./Hohner, H.-U. (Hrsg.): Frauen und Männer in akademischen Professionen. Berufsverläufe und Berufserfolg. Heidelberg: 43-56.
- Holst, E. (2007): Arbeitszeitwünsche von Frauen und Männern liegen näher beieinander als tatsächliche Arbeitszeiten. In: DIW-Wochenbericht, 14/15: 209-215.
- Hughes, E. C. (1937): Institutional Office and the Person. In: American Journal of Sociology, 43: 404-413.
- Jürgens, H. (1998): Beruflich bedingte Umzüge von Doppelverdienern. Eine empirische Analyse mit Daten des SOEP. In: Zeitschrift für Soziologie, 27: 358-377.
- Jürgens, K. (2005): Die neue Unvereinbarkeit? Familienleben und flexibilisierte Arbeitszeiten. In: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt/Main: 169-190.
- Kabst, R./Weber, W. (2004): Human Resource Management: The Need for Theory and Diversity. In: Kabst, R./Weber, W. (Hrsg.): Theoretical Perspectives for Human Resource Management: The German Discussion. Management Review, 15 (2): 171-177.
- Kalter, F. (1998): Partnerschaft und Migration. Zur theoretischen Erklärung eines empirischen Effekts. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50: 283-309.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review, 70 (1): 71-79.
- Kasper, H./Mayrhofer, W./Meyer, M. (1998): Managerhandeln – nach der systemtheoretischen-konstruktivistischen Wende. In: Die Betriebswirtschaft, 58 (5): 603-621.
- Kick, Th./Scherer, E. (1993): Individualisierung in der Personalentwicklung (PE). In: Zeitschrift für Personalführung, 7 (1): 35-49.
- Killmann, C./Klein, M. (1997): Part-Time Work in Germany: Gender-Specific Structures of Working Hours. In: Klein, M. (Hrsg.): Part-Time Work in Europe: Gender, Jobs, and Opportunities. Frankfurt/Main: 81-94.
- Kirner, E./Schulz, E. (1992): Das „Drei-Phasen-Modell“ der Erwerbsbeteiligung von Frauen – Begründung, Norm und empirische Relevanz. In: Ott, N./Wagner, G. (Hrsg.): Familie und Erwerbstätigkeit im Umbruch. Berlin: 17-55.
- Klenner, Ch. (2004): Gender – ein Fremdwort für Betriebsräte? In: WSI-Mitteilungen, 5: 277-286.
- Klenner, Ch. (2007): Familienfreundliche Betriebe – Anspruch und Wirklichkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 34: 17-25.
- Klenner, Ch./Schmidt, T. (2007): Familienfreundlicher Betrieb: Einflussfaktoren aus Beschäftigungssicht. In: WSI-Mitteilungen, 9: 494-501.

- Klotz, M./Prößler, E.-K./Zdrowomyslaw, N./Rethmeier, B./Knorr, C./Pfahl, K. (2001): Studium und Karriere. Was verbirgt sich hinter dem Begriff? In: Zdrowomyslaw, N./Rethmeier, B. (Hrsg.): Studium und Karriere: Karriere und Berufsplanung, Erfolg und Work-Life-Balance. München/Wien: 1-61.
- Kreher, S. (1995): Berufseinmündung und Familienbildung in der Generationenfolge. In: Bertram, H. (Hrsg.): Das Individuum und seine Familie. Lebensformen, Familienbeziehungen und Lebensereignisse im Erwachsenenalter. Familien-Survey 4. Opladen: 267-292.
- Kupsch, P. U./Marr, R. (1991): Personalwirtschaft. In: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. 9. Aufl., Wiesbaden: 729-896.
- Legge, K. (1995): HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas. In: Storey, J. (Hrsg.): Human Resource Management. A Critical Text. London: 33-62.
- Legge, K. (1998): The Morality of HRM. In: Mabey, C./Skinner, D./Clark, T. (Hrsg.): Experiencing Human Resource Management. London: 14-32.
- Lepak, D. P./Snell, S. A. (1999): The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. In: Academy of Management Review, 24 (1): 3-48.
- Lepak, D. P./Snell, S. A. (2002): Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations: In: Journal of Management, 28 (4): 517-543.
- Levy, R./Ernst, M. (2002): Lebenslauf und Regulation in Paarbeziehungen: Bestimmungsgründe der Ungleichheit familiärer Familiengründung. In: Zeitschrift für Familienforschung, 14: 103-131.
- Luhmann, N. (1988): Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Opladen: 165-185.
- Lutz, Ch. (1990): Grundzüge des systemisch-evolutionären Weltbildes. In: Königswieser, R./Lutz, Ch. (Hrsg.): Das systemisch evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. Wien: 311-321.
- Mirvis, P./Hall, D. (1996): Psychological Success and the Boundaryless Career. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Hrsg.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York: 237-255.
- Marwell, G./Rosenfeld, R./Spilerman, S. (1979): Geographic Constraints on Women's Careers in Academia. In: Science, 205: 1225-1231.
- Mayer, K. U. (1998): Lebensverlauf. In: Schäfers, B./Zapf, W. (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands. Opladen: 438-451.
- Mayrhofer, W. (1996): Systemtheorie und Personalwirtschaft. In: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte. Wiesbaden: 89-114.
- Mayrhofer, W. (2004): Social Systems Theory as Theoretical Framework for Human Resource Management. In: Kabst, R./Weber, W. (Hrsg.): Theoretical Perspectives for Human Resource Management: The German Discussion. Management Review, 15 (2): 178-191.
- Mayring, Ph. (2000a): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U./Kradorff, E. v./Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Reinbek: 468-475.
- Mayring, Ph. (2002): Qualitative Content Analysis – Research Instrument or Mode of Interpretation? In: Kiegelmann, M. (Hrsg.): The Role of the Researcher in Qualitative Psychology. Tübingen: 139-148.
- Metcalf, B./Altman, Y. (2001): Leadership. In: Wilson, E. (Hrsg.): Organizational Behaviour: A Gender Critique. London: 187-200.
- Miles, R. E./Snow, C. C. (1996): Twenty-First-Century-Careers. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Hrsg.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: 97-115.
- Mincer, J. (1978): Family Migration Decisions. In: Journal of Political Economy, 86 (4): 749-773.
- Mirvis, P. H./Hall, D. T. (1996): Psychological Success and the Boundaryless Career. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Hrsg.): The Boundaryless Career:

- A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: 237-255.
- Modrow-Thiel, B. (1993): Qualitative Interviews - Vorgehen und Probleme. In: Becker, F. G./Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung: Methoden und Beispiele. Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, München: 129 - 146.
- Moen, Ph./Wethington, E. (1992): The Concept of Family Adaptive Strategies. In: Annual Review of Sociology, 18: 233-251.
- Moran, P./Ghoshal, S. (1999): Markets, Firms, and the Process of Economic Development. In: Academy of Management Review, 24 (3): 390-412.
- Morrison, A. M./Von Glinow, M. (1990): Women and Minorities in Management. In: American Psychologist, 45: 200-208.
- Müller-Stewens, G. (1992): Strategie und Organisationsstruktur. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl., Stuttgart: 2344-2355.
- Nave-Herz, R. (1998): Die These über den „Zerfall der Familie“. In: Friedrichs, J./Lepsius, R./Mayer, K. U. (Hrsg.): Die Diagnosefähigkeit der Soziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 38: 286-315.
- Nienhüser, W. (1996): Die Entwicklung theoretischer Modelle als Beitrag zur Fundierung der Personalwirtschaftslehre. Überlegungen am Beispiel der Erklärung des Zustandekommens von Personalstrategien. In: Weber, W. (Hrsg.): Grundlagen der Personalwirtschaft – Theorien und Konzepte. Wiesbaden: 39-88.
- Oechsler, W. (1982): Personalentwicklung. Ein tätigkeitsfeldbezogener und fähigkeitsorientierter Ansatz. In: Management Forum, 1: 28-37.
- Orloff, A. S. (1993): Gender and the Social Rights of Citizenship – the Comparative Analysis of Gender Relations and Welfare States. In: American Sociological Review, 58 (3): 303-328.
- Orrange, R. (2002): Aspiring Law and Business Professionals' Orientations to Work and Family Life. In: Journal of Family, 23 (2): 287-317.
- Orrange, R. (2003a): Individualism, Family Values, and the Professional Middle Class: In-Depth Interviews with Advanced Law and MBA Students. In: Sociological Quarterly, 44 (3): 451-480.
- Orrange, R. (2003b): The Emerging Mutable Self: Gender Dynamics and Creative Adaptions in Defining Work, Family, and the Future. In: Social Forces, 82 (1): 1-34.
- Osterland, M. (1990): „Normalbiographie“ und „Normalarbeitsverhältnis“. In: Berger, P. A./Hradil, S. (Hrsg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Soziale Welt, Sonderband 7, Göttingen: 351-362.
- Osterloh, M./Oberholzer, K. (1994): Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt: Ökonomische und soziologische Erklärungsansätze. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 6: 3-10.
- Papanek, H. (1973): Men, Women, and Work: Reflections on the Two-Person Careers. In: American Journal of Sociology, 78: 852-872.
- Pausenberger, E./Noele, G. F. (1977): Entsendung von Führungskräften in ausländische Niederlassungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 6: 346-366.
- Peiperl, M. A./Arthur, M. B. (2000): Topics for Conversation: Career Themes Old and New. In: Peiperl, M. A./Arthur, M. B./Goffee, R./Morris, T. (Hrsg.): Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives. Oxford: 1-19.
- Poole, M./Jenkins, G. (1996): Competitiveness and Human Resource Management Policies. In: Journal of General Management, 22 (2): 1-19.
- Porenta, G. (1989): Kybernetik und Biokybernetik. In: Kratky, K. W./Bonet, E. M. (Hrsg.): Systemtheorie und Reduktionismus. Wien: 95-113.
- Powell, G. N. (2000): The Glass Ceiling: Explaining the Good and the Bad News. In: Davidson, M. J./Burke, R. J. (Hrsg.): Women in Management: Current Research Issues, Vol. II. London: 236-249.

- Prahalad, C. K./Hamel, H. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68 (3): 79-91.
- Prahalad, C. K./Hamel, H. (1994): Strategy as a Field of Study. Why Search for a New Paradigm. In: Strategic Management Journal, 15: 5-16.
- Probst, G. J. (1987): Selbstorganisation und Entwicklung. In: Die Unternehmung, 41: 242-255.
- Probst, G. J./Schwager, F. (1990): Das Bleibende im Wandelnden. Gedanken zum Thema „Kultur und systemorientierte Organisation.“ In: Bleicher, K./Gomez, P. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven der Organisation. Bern: 211-238.
- Rahn, H. J. (2006): Personalprozesse im Fokus. In: Der Betriebswirt, 47 (4): 22-26.
- Raider, H. J./Burt, R. S. (1996): Boundaryless Careers and Social Capital. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Hrsg.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: 187-200.
- Rapoport, R./Rapoport, R. N. (1969): The Dual-Career Family Human Relations, 22 (1): 3-30.
- Rexroat, C./Sheehan, C. (1987): The Family Life Cycle and Spouses' Time in Housework. In: Journal of Marriage and the Family, 49: 737-750.
- Ricklin, H. (1991): Spouse Career Relocation Assistance is Becoming an Important Element of the Corporate Benefits Package. In: Employee Benefits Journal, 16 (1): 33-38.
- Ridder, H.-G. (2002): Vom Faktoransatz zum Human Resource Management. In: Schreyögg, G./Sydow, J./Conrad, P. (Hrsg.): Managementmethoden 12 – Theorien des Managements. Wiesbaden: 211-240.
- Ridder, H.-G./Conrad, P. (2003): Ressourcenorientierte Ansätze des Personalmanagements. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3. Aufl., Stuttgart: 1705-1716.
- Ridder, H.-G./Neumann, S. (2001): Personalwirtschaft im Umbruch? In: Zeitschrift für Personalforschung, 15: 243-262.
- Ridgeway, C. L. (2001): Gender, Status, and Leadership. In: Journal of Social Issues, 57 (4): 637-655.
- Risch, S./Sommer, C. (1997): Solo für zwei. In: manager magazin, 27 (7): 176-185.
- Rosenstiel, L. v. (1997): Die Karriere – ihr Licht und Schatten. In: Rosenstiel, L. v./Lang-von Wins, T./Sigl, E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart: 12-42.
- Rosenstiel, L. v. (2003): Motivation von Mitarbeitern. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. 5. Aufl., Stuttgart: 195-215.
- Rumelt, R. P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. In: Lamb, R. B. (Hrsg.): Competitive Strategic Management. Englewood Cliffs: 556-570.
- Schäffer, U./Weber, J. (2005): Bereichscontrolling – Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente. Stuttgart: 233-258.
- Scholz, Ch. (1995): Strategisches Personalmanagement als Konzept zwischen Fata Morgana und aufkommender Morgenröte (Überblick). In: Scholz, Ch./Djarrahzadeh, M. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement: Konzeptionen und Realisationen. Stuttgart: 3-18.
- Schreyögg, G./Noss, Ch. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, 55 (2): 169-185.
- Schreyögg, G. (1999): Strategisches Management – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven. In: Die Unternehmung, 53 (6): 387-407.
- Schreyögg, D./Sydow, J./Koch, J. (2003): Organisatorische Pfade. Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.):

- Strategische Prozesse und Pfade, Managementforschung 12. Wiesbaden: 257-294.
- Schulte, J. (2005): Dual Career Couples und ihre Koordinierungsarrangements aus der Sicht der Unternehmen. In: Solga, H./Wimbauer, C. (Hrsg.): „Wenn zwei das gleiche tun...“ Ideal und Realität sozialer (Un-)Gleichheit in Dual Career Couples. Opladen: 241-261.
- Schwarz, K. (1997): 100 Jahre Geburtenentwicklung. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, 22 (4): 481-491.
- Senghaas-Knobloch, E. (1999): Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft? Zu einer aktuellen Debatte. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 8 (2): 117-136.
- Strategieentwicklung in Unternehmen. Hrsg. v. Institut für angewandte Arbeitswissenschaften e. V.. Köln: 83-90.
- Singh, V./Vinnicombe, S. (2006): Opening the Boardroom Doors to Women Directors. In: McTavish, D./Miller, K. (Hrsg.): Women in Leadership and Management. Cheltenham, UK: 127-147.
- Six, B./Kleinbeck, U. (1989): Motivation und Zufriedenheit in Organisationen. In: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie 3, Band 3. Göttingen: 348-389.
- Snell, S. A. (1999): Social Capital and Strategic HRM. It's Who You Know. In: Human Resource Planning, 22 (1): 62-65.
- Snell, S. A./Youndt, M. A./Wright, P. M. (1996): Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management. Merging Resource Theory and Organizational Learning. In: Ferris, G. D. (Hrsg.): Research in Personnel and Human Resources. London: 61-91.
- Södergren, B. (2002): Paths to Creativity for Knowledge-Intensive Workers. In: Peiperl, M. A./Arthur, M. B./Anand, N. (Hrsg.): Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work. Oxford: 35-57.
- Södergren, B./Söderholm, J. (2001): Managing Positions or People? In: Sjöstrand, S.-E./Sandberg, J./Tyrstrup, M. (Hrsg.): Invisible Management, London: 240-256.
- Stahl, H. K./Hinterhuber, H. H. (2000): Strategische Unternehmensführung: Von der „vorweggenommenen“ zur „erfundenen“ Zukunft. In: Hejl, P. M./Stahl, H. K. (Hrsg.): Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften. Heidelberg: 407-426.
- Statistisches Bundesamt (2007): Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: 70-93.
- Stephens, J. (1999): A Fight for Her Time: Challenges Facing Mothers who Work in Hospital Medicine. In: McKie, L./Bowlby, S./Gregory, S. (Hrsg.): Gender, Power and the Household. New York: 99-115.
- Stroh, L. K./Reilly, A. H. (1999): Gender and Careers. Present Experiences and Emerging Trends. In: Powell, G. N. (Hrsg.): Handbook of Gender and Work. London: 307-324.
- Strohmeier, K. P. (2002): Family Policy - How Does it Work? In: Kaufmann, F. - X./Kuijsten, A./Schulze, H.-J./Strohmeier, K. P. (Hrsg.): Family Life and Family Policies in Europe. Vol. 2, Problems and Issues in Comparative Perspective. Oxford: 321-362.
- Super, D. E. (1980): A Life-Span Life-Space Approach to Career Development. In: Journal of Vocational Behavior, 16: 282-298.
- Taylor, A. S./Loundsbury, J. W. (1988): Dual-Career Couples and Geographic Transfer: Executive Reactions to Commuter Marriages and Attitude Toward the Move. In: Human Relations, 41: 407-424.
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 18 (7): 509-533.
- Thenner, M. (2000): Familienpolitik als Politik zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Geldwerte Leistungen, zeitwerte Anrechte, familienunterstützende Infrastruktur und ihre Auswirkungen auf Familienverhalten. In: Dingeldey,

- I. (Hrsg.): Erwerbstätigkeit und Familie in Steuer- und Sozialversicherungssystemen. Begünstigungen und Belastungen verschiedener familialer Erwerbsmuster im Ländervergleich, Opladen: 95-129.
- Thom, N. (2001): Personalmanagement. In: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz. Bern: 117-131.
- Thom, N. (2003): Personalmanagement in Zeiten steter Veränderungen: Beständigkeit durch Nachhaltigkeit. In: Becker, M./Rother, G. (Hrsg.): Personalwirtschaft in der Unternehmenstransformation. Stabilitas et Mutabilitas. München/Mehring: 91-109.
- Thom, N. (2007): Trends in der Personalentwicklung. In: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. 2. Aufl., Wiesbaden: 3-18.
- Tichy, N. M./Fombrun, C. J./Devanna, M. A. (1982): Strategic Human Resource Management. In: Sloan Management Review, 24 (2): 47-61.
- Wagner, R. H./Beenken, D. H./Gräser, W. (1995): Konstruktivismus und Systemtheorie – und ihre Wirkung auf unsere Vorstellung von Unternehmen. In: Wagner, R. H. (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen. Göttingen: 13-38.
- Watson, T. J. (2004): Human Resource Management and Critical Social Science Analysis. In: Journal of Management Studies, 41 (3): 447-467.
- Weber, S. (2002): Konstruktivismus und Non-Dualismus, Systemtheorie und Distinktheorie. In: Scholl, A. (Hrsg.): Systemtheorie und Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft. Konstanz: 21-36.
- Weber, W./Kabst, R. (2004): Human Resource Management: The Need for Theory and Diversity. In: Management Revue, 15 (2): 171-177.
- Weick, K. E. (1996): Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we Work. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Hrsg.): The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford: 40-57.
- Weissenberger-Eibl, M. (2003): Unternehmensführung und Verantwortung in Organisationen. In: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 89 (12): 2-5.
- Weissenberger-Eibl, M. (2004b): Ziele, Potenziale und Methoden des Wissensmanagements in Unternehmensnetzwerken. Die Kommunikationsforschung als Basis für einen effizienten Einsatz. In: Die Unternehmung, 58 (5): 313-330.
- Weissenberger-Eibl, M./Kölbl, S. (2006a): Strategisches Sichern von intangible Assets durch ein nachhaltiges Human Ressource Management – die Beispiele (alters-)differenzierte Arbeits- und Karrieremodelle. In: Matzler, K./Hinterhuber, H. H./Renzl, B./Rothenberger, S. (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Handbuch der intangible Assets. Berlin: 617-642.
- Weissenberger-Eibl, M./Kölbl, S. (2006b): Strategisches Kompetenzmanagement als Aufgabe des Human Ressource Managements. In: Burmann, Ch./Freiling, J./Hülsmann, M. (Hrsg.): Neue Perspektiven des strategischen Kompetenzmanagements. Wiesbaden: 351-372.
- Weissenberger-Eibl, M./Kölbl, S. (2006c): DCC-Wissen und Kompetenzen bündeln zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In: Bendl, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Frauen- und Geschlechterforschung. Teil 1 – Verortung geschlechterkonstituierender (Re-)Produktionsprozesse. Frankfurt/Main: 273-300.
- Weitbrecht, H. (1992): Karriereplanung, individuelle. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalmanagements. 2. Aufl., Stuttgart: 1114-1126.
- Well van, B. (2001): Ressourcenmanagement in strategischen Netzwerken. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): Strategie und Strukturierung. Strategisches Management von Unternehmen, Netzwerken und Konzernen. Wiesbaden: 145-172.

- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal, 5: 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995): A Rational Reconstruction of the Compromise Effect: Using Market Data to Infer Utilities. In: Journal of Consumer Research, 21 (4): 627-633.
- Wiese, B. S. (2004): Wahrgenommene familienunterstützende Organisationskultur: Beziehungen zur allgemeinen und arbeitsbezogenen Befindlichkeit. In: Wirtschaftspsychologie, 4: 72-85.
- Wilensky, H. L. (1960): Work, Careers and Social Integration. In: International Social Science Journal, 12 (4): 543-560.
- Wilson, R. (1996): Weary of Commuter Marriages, More Couples in Academe Make Career Sacrifices to Be Together. In: The Chronicle of Higher Education, 20: 10-11.
- Wimbauer, C./Schneider, W./Mayerhofer, L. (2002): Prekäre Balancen – Liebe und Geld in Paarbeziehungen. In: Deutschmann, C. (Hrsg.): Die gesellschaftliche Macht des Geldes. In: Leviathan Sonderheft, 21: 263-285.
- Wright, P. M. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. In: Journal of Management, 18 (2): 295-320.
- Wright, P. M./McMahan, G. C./McWilliams, A. (1994): Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. In: International Journal of Human Resource Management, 5 (2): 301-329.
- Wright, P. M./Dyer, L./Takla, M. G. (1999): What's next? Key Findings from the 1999 State-of-the-Art & Practice Study. In: Human Resource Planning, 22 (4): 12-20.
- Wright, P. M./Dunford, B. B./Snell, S. A. (2001): Human Resources and the Resource Based View of the Firm. In: Journal of Management, 27 (6): 701-721.
- Wunderer, R. (1995): Führung von unten. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart: 501-512.
- Wunderer, R./Mittmann, J. (1983): 10 Jahre Personalwirtschaftslehren – von Ökonomie nur Spurenelemente. In: Die Betriebswirtschaft, 43 (4): 623-655.
- Yoder, J. D. (2001): Making Leadership Work More Effectively for Women. In: Journal of Social Issues, 57 (4): 815-828.
- Zaugg, R. J. (2007): Nachhaltige Personalentwicklung. In: Thom, N./Zaugg, R. J. (Hrsg.): Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern. 2. Aufl., Wiesbaden: 19-39.