

Volker Stein | Stefanie Müller [Hrsg.]

# **Aufbruch des strategischen Personalmanagements in die Dynamisierung**

Ein Gedanke für Christian Scholz



**Nomos**

**Vahlen**

Bildquelle Cover: Tobias M. Scholz

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-0058-5

1. Auflage 2012

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2012. Printed in Germany. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

## **Dynamisiertes Personalmanagement: Eine multiperspektivische Annäherung und das »Prinzip nano«**

Volker Stein\*

Die Forderung nach der Dynamisierung des Personalmanagements wird bereits seit Längerem (vgl. z.B. Adams 1991; Wright/Snell 1998; Francis/Keegan 2006) regelmäßig gestellt. Dieser Beitrag entwickelt den Gedanken, welcher Weg zur Dynamisierung des Personalmanagements gerade in der Praxis beschritten werden müsste, wenn es kein rein intuitiver, partieller und letztlich zufallsgesteuerter Weg sein soll, sondern ein systematischer Weg auf der Basis der Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung.

### ***Dynamisierungsdefizite im Personalmanagement***

Personalmanagement ist eine betriebliche Funktion, die wie alle betrieblichen Funktionen der Logik der betriebswirtschaftlichen Organisationsgestaltung unterliegt. Damit setzt auch ihre Dynamisierung an den sechs primären und organisationstheoretisch hergeleiteten Gestaltungsperspektiven der Organisation an, wie sie Scholz (2000a) als das integrierte Gesamtkonzept der »Multiperspektivität« entwickelt hat: In der *strategischen* Perspektive geht es um die Bestimmung strategischer Ziele samt der dazu notwendigen Maßnahmen, um effektives Verhalten und um die strategische Stimmigkeit aller Komponenten. In der *mechanischen* Perspektive werden vor allem die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation betrachtet. In der *organischen* Perspektive rücken Systemkomplexität und Eigendynamik eines Systems in den Vordergrund und deren bewusste Gestaltung. In der *kulturellen* Perspektive steht die kollektiv vorhandene Wertestruktur der an einer Organisation(-seinheit) beteiligten Personen im

\* Univ.-Prof. Dr. Volker Stein ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. Mitarbeiter am Lehrstuhl von Professor Scholz von 1993 bis 2006.

Mittelpunkt. In der *intelligenten* Perspektive sind die beiden interessanten Themen das Wissen samt seiner Speicherung sowie das Lernen. In der *virtuellen* Perspektive schließlich kommt unter Berücksichtigung der sich verstärkenden Offenheit von Systemen der Kooperationsprozess als Gestaltungsherausforderung zum Tragen. Im Hinblick auf das Personalmanagement lassen sich in allen diesen Perspektiven dynamisierungsbezogene Probleme identifizieren und so eine gesamtheitliche Betrachtung herstellen.

In der *strategischen* Perspektive hängen Personalstrategie und personalwirtschaftliche Aufgabeninhalte als deren Konkretisierung eng zusammen. Eine Orientierung an unternehmensinternen und unternehmensexternen Stakeholdern, die einer strategischen Zielformulierung üblicherweise gleichberechtigt zur Orientierung an den intern definierten Kernkompetenzen zugrunde liegt, ist für das Personalmanagement jedoch schwierig, weil es einerseits so viele unterschiedliche Stakeholder gibt, andererseits gerade die externen Rahmenbedingungen wie etwa Arbeitsmarkt oder Arbeitsrecht sich stetig verändern. Das heutige Personalmanagement hat dennoch die Eigenwahrnehmung, es passe sich bereits erfolgreich an situative Veränderungen an. Wie sollen sich dann aber relevante Aufgabeninhalte über das schon bestehende Maß an Adaptionsfähigkeit hinaus noch weiter dynamisieren? Beispielsweise ist eine variable, leistungsbezogene Entlohnung bereits dynamisch, das Personalmarketing ebenfalls, und auch bei Personalbeschaffung, Personalentwicklung und anderen Teilfunktionen besteht gar nicht mehr viel Potenzial einer weiteren Dynamisierung, allenfalls durch einen noch expliziteren Bezug auf die Lebensphasen der Mitarbeiter – bleibt das dynamisierungsbezogene Problem »was ist zusätzlich möglich?«.

In der *mechanischen* Perspektive bezieht sich das dynamisierungsbezogene Problem zum einen auf die Strukturierung der Personalarbeit selbst. Strukturen – selbst dynamische(re) – sind entdynamisierend: Sie haben die Tendenz zur Verfestigung. Seien es selbst Projekt-, Team-, virtuelle oder fraktale Strukturen: Wenn sie erst einmal bestehen, dann sind die meisten Beteiligten daran interessiert, dass die einmal gefundenen Strukturen längeren Bestand haben. Dies spart nicht zuletzt Transaktionskosten des Veränderns. Auch schlägt es sich nieder in den Rollen der Personaler, die für sich eine zunehmende Relevanz im Zusammenspiel der betrieblichen Funktionen einfordern, sich dann darin aber fest einrichten wollen, anstatt sich einem ständigen Hinterfragen von Rol-

lenverantwortung und Rollenleistung mit allen ständigen Veränderungskonsequenzen auszusetzen. Zum anderen bezieht sich das dynamisierungsbezogene Problem auf die personalwirtschaftlichen Prozesse: Eine reorientierende Umwälzung einzelner Prozessinhalte ist bestenfalls ein Wandel, aber noch keine Dynamisierung. So ist beispielsweise eine Frauenquote, die tatsächlich viele personalwirtschaftliche Prozesse im Unternehmen betrifft, keine Prozessdynamisierung, sondern als das Gegenteil eines innerbetrieblichen marktlichen Koordinationsmechanismus' eine Prozessverfestigung, die die Dynamik im Karrieremanagement reduziert.

In der *organischen* Perspektive kommt der »Klassiker« der Argumente für die Dynamisierung des Personalmanagements zum Zuge, nämlich die von annähernd jedem Autor mantrahaft wiederholte »zunehmende Komplexität und Dynamik des Umfeldes«. Hierbei wird weniger in Frage gestellt, ob es eine solche Zunahme tatsächlich gibt und sie sich empirisch belegen lässt. Vielmehr wird auf die unbestreitbare Vielfalt an zu berücksichtigenden Systemelementen und deren Verbindungen sowie deren ständige Veränderung – und damit auf die Systemvarietät des Personalmanagementumfeldes – hingewiesen, beispielsweise unter den Stichworten Globalisierung, Informatisierung und Demographie. Das dynamisierungsorientierte Problem liegt darin, dass das Personalmanagement das Ausbalancieren von bestehender Problemvarietät durch ihre eigene Lösungsvarietät, wie das systemtheoretische »Gesetz der erforderlichen Varietät« (Ashby 1956, 206-213) fordert, vielfach nicht in ausreichend bewusster Weise angeht. Eher verhindert die auch aus der organisationalen Evolutionstheorie bekannte »organisatorische Trägheit« (Hannan/Freeman 1977, 931-932) die Suche nach immer neuen Bewältigungskompetenzen und ignoriert mit Ausnahmen (z.B. Vancouver 2008) Eigendynamiken. Dies scheint vor allem ein methodisches Problem zu sein, denn Unternehmen nutzen noch viel zu selten zeitraumbezogene Instrumentarien für ihre Planungs- und Überwachungsfunktionen im Personalmanagement.

In der *kulturellen* Perspektive sind die gemeinsam geteilten Einstellungen zu einem wie auch immer gearteten dynamisierten Personalmanagement entscheidend. Sowohl im kollektiven Bewusstsein wie auch im kollektiven Handeln schlägt sich letztlich nieder, wie intensiv sich das Personalmanagement auf Werte wie Aufbruch und Bewegung sowie auf langfristige Nachhaltigkeit hin ausrichtet. Dabei kann es versuchen,

nicht mehr alles Erreichte festhalten zu wollen – aber reicht dies bereits, um ein dynamisiertes Personalmanagement zu erreichen? Gibt es vielleicht eine dynamisierungsförderliche Terminologie, welche die Sprache des Personalmanagements in die Verlaufsform bewegt, und gibt es vielleicht eine dynamisierungsförderliche Personalmanagementethik, die es normativ als wünschenswert belegt, wenn ständig nach konstruktiver Entwicklung gestrebt wird?

In der *intelligenten* Perspektive dominiert im Personalmanagement nach wie vor das zeitpunktbezogene Denken: Sowohl die Aufgaben, die über Ist- und Soll-Zustände definiert werden, wie auch die zu erreichenden Ziele selbst, die eine statische Vorstellung implizieren, führen dazu, dass die personalwirtschaftlichen Wissensbestandteile ebenfalls etwas sind, das »ist«: ein Wissensbestand, eine zu speichernde Information, eine vorhandene Kompetenz. Hauptsache, das Unternehmen hat etwas – der Nutzungsprozess und dessen Dynamisierungspotenziale dagegen werden gedanklich kaum erschlossen. Selbst das organisationale und individuelle Lernen behalten ihren statischen Anstrich, wenn sie primär das Lernziel fokussieren.

In der *virtuellen* Perspektive ist mit der virtuellen Personalabteilung (Scholz 1995) zugegebenermaßen eine dynamisierungsorientierte Innovation in die Diskussion eingeführt worden – aber bei Lichte besehen ist ihre Realisierung in der Praxis fast zwanzig Jahre später immer noch in den Kinderschuhen steckengeblieben. Dabei ist gerade die dem Grundgedanken der virtuellen Organisation folgende Kombination aus Aufgabendifferenzierung und -verteilung nach Kernkompetenzen der Aufgabenträger (»Kernkompetenzfokus«) sowie aus transaktionskostensparender Wiederzusammenführung der verteilt erledigten Aufgaben (»Weiche Integration«), gekoppelt mit dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationsinfrastruktur (»Multimediale Realisierung«), ein hervorragend nutzbarer konzeptioneller Rahmen, um einer traditionellen, nicht ausreichend wertschöpfenden Personalabteilung neuen Schwung zu verleihen.

Nimmt man alle diese dynamisierungsbezogenen Probleme zusammen, erscheint es wie ein Wunder, dass sich das Personalmanagement in den letzten Jahrzehnten doch immer wieder vorwärtsbewegt hat. Allerdings geht die Schere auseinander zwischen der Qualität eines professionellen Personalmanagements und der Qualität eines Personalmanagements, das – traditionell orientiert – wichtige Bewegungen verpasst und

sich selbst zur Disposition stellt, indem sie sich durch Auslagerung von Aufgaben an Externe, Verlagerung von Aufgaben an Mitarbeiter beziehungsweise Linienführungskräfte, Verlust von Aufgaben an agilere Abteilungen wie die IT- oder Controllingabteilung sowie Erosion von Aufgaben mangels nachgewiesenem Wertschöpfungsbezug sukzessive die eigene Bestandslegitimation untergräbt. Eine Dynamisierung ist deshalb wichtig und zwingend.

### ***Dynamisierungskonnotationen und Dynamisierungsauswirkungen im Personalmanagement***

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird ersichtlich, dass es keine auf eine einzige prägnante Bezeichnung reduzierbare Definition für die »Dynamisierung des Personalmanagements« geben wird und geben sollte – es ist angemessener, der Dynamisierung in jeder einzelnen Perspektive eine passende Konnotation zu geben. Zu erläutern ist diese Konnotation dann durch spezifische Dynamisierungsauswirkungen, die in jeder Perspektive die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des Personalmanagements beeinflussen werden.

In der *strategischen* Perspektive ist die Dynamisierungskonnotation, »differenzierter« sein zu wollen. Dynamisierung im Sinne einer breiteren Orientierung an Stakeholdern stellt den qualitativen Aspekt dar, der auf die möglichst präzise Erfüllung differenzierter Bedürfnisse unterschiedlicher Anspruchsgruppen selbst unter Zeitdruck abstellt. Als Dynamisierungsauswirkung ergibt sich insgesamt ein dynamisiertes Personalmanagement, in dem in Zielvereinbarungen für Personalverantwortliche die Verantwortlichkeit für die Effektivität des Personalmanagements in einem sich permanent wandelnden Umfeld festgeschrieben wird.

In der *mechanischen* Perspektive lautet die Dynamisierungskonnotation »schneller«. Gemeint ist hiermit eine strukturell und prozessual unterstützte Handlungsorientierung, die das Reagieren und das eigeninitiativ personalwirtschaftliche Handeln in zeitlicher Hinsicht forciert. Heutzutage ist die Schnelligkeit der Erledigung von Aufgaben mitentscheidend für den Erfolg von Unternehmen und damit auch für den Erfolg des Personalmanagements. Kunden und Partner haben normalerweise wenig Zeit und wollen nicht lange auf die Beantwortung ihrer Fragen und die Erfüllung ihrer Bedürfnisse warten. Schnelligkeit als

Ziel des Personalmanagements wird gemessen anhand der Zeitdifferenz zwischen Prozessstart und Prozesserledigung, also bis zur Hervorbringung von Mehrwert für den Prozesskunden. Fachlich kompetente Personalmanagementmitarbeiter, die mobile und dezentrale Verfügbarkeit von Daten (vgl. Scholz/Stein 2010a), klare Entscheidungsregeln mit Bezug zu den Personalmanagementzielen und gut strukturierte Abläufe tragen dazu bei, dass Entscheidungen schnell getroffen werden können. Automatisierte, arbeitsteilige Abarbeitungsprozeduren sowie eingebaute Prozessverbesserungsroutinen führen dazu, dass die Entscheidungen auch schnell umgesetzt werden können. Der Trend in Zeiten mobiler Kommunikation geht zu einem »Personalmanagement in Echtzeit«, bei dem Verantwortlichen im Personalmanagement ständig aktuell über den jeweiligen Status der Personalmanagementprozesse informiert werden und wo sie jederzeit Gestaltungsimpulse setzen können, deren Umsetzung dann unmittelbar beginnt. Ein ständiges Überprüfen der Prozessqualität im Personalmanagement kann das Prozesscontrolling übernehmen, das im Sinne einer internen Evaluation die Schaffung und Einhaltung von Standards zur Beschleunigung des Handelns sicherstellt.

In der *organischen* Perspektive kann die Dynamisierungskonnotation mit »veränderungsfähiger« bezeichnet werden. Das Personalmanagement muss sich als »aggregierte Problemlösungsroutine« selbst sinnvoll an langfristige Veränderungstrends anpassen. Ein wichtiges Beurteilungskriterium ist, ob die Veränderungsfähigkeit durchgängig in der gesamten Personalmanagementwertschöpfungskette gegeben ist. So sind nicht nur die einzelnen personalwirtschaftlichen Teilfunktionen wandlungsfähig zu halten, sondern es dürfen auch die Schnittstellen zwischen einzelnen Teilfunktionen nicht vernachlässigt werden. Hinzu kommt die Notwendigkeit für die Akteure, die Systemdynamik zu erkennen. Dies ist auch im Personalmanagement durch Methoden wie System Dynamics zu realisieren (vgl. z.B. Größler/Zock 2010), einer systemtheoretisch fundierten Methode zur Zukunftsprojektion des Systemverhaltens für in sich rückgekoppelte und damit komplexe Systeme.

In der *kulturellen* Perspektive lautet die Dynamisierungskonnotation »nachhaltiger«. Eine solche Orientierung (vgl. Wright/McMahan/McWilliams 1994), die in der Tiefenstruktur des Unternehmens ständige Veränderung anstatt Bewahren (vgl. Stein 2000) präferiert, ist allerdings nicht als Selbstzweck, sondern nur dann sinnvoll, wenn sie ihre Finalität in einer langfristigen Verantwortungsethik sieht, aus der sich die Bereitschaft



zur Übernahme von Verantwortlichkeit durch alle Mitarbeiter ableitet. Ständige Veränderung ist somit nur durch eine langfristige Sichtweise handhabbar. Zu ergänzen ist dies durch ein Bekenntnis zur internen Marktorientierung (vgl. Scholz/Stein 2009), die dazu führt, dass auf dem Weg zur langfristigen Verantwortlichkeit ein permanenter Wettbewerb um neue Ideen stattfindet, die das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern helfen. Dass sich dies auch in Terminologie und Sprachgebrauch des Unternehmens niederschlägt, wird nicht überraschen: Langfristige- und Prozesscharakter münden idealerweise in eine bewusste und auf Verlauf sowie Verändern bezogene Wortwahl.

In der *intelligenten* Perspektive ergibt sich als Dynamisierungskonnotation »kompetenter«. Sie bezieht sich auf das Nutzen des zeitraumbezogenen Denkens und Handelns. Dies lässt sich beispielsweise durch Szenariotechniken realisieren, die vorhandenes Wissen über die bisherige Entwicklung im Personalmanagement dazu nutzen, die zukünftigen Entwicklungen zu antizipieren und dabei die Verlaufsmuster zu identifizieren (vgl. allgemein z.B. Scholz 2000b, 340-356; speziell auf Humankapital bezogen Scholz/Stein 2010b). Personalverantwortliche können zum Beispiel darauf verpflichtet werden, im Zuge der Einführung neuer Prozesse zu einem möglichst frühen Zeitpunkt Testläufe durchzuführen. Dies kann in kleinen Projektteams erfolgen, die parallel zu traditionellen Prozessen die innovativen Vorgehensweisen ausprobieren, strukturelle Hindernisse frühzeitig erkennen und diese unmittelbar abbauen. Ein organisationales Lernen, das nicht das Erreichen des Lernziels im Blick hat, sondern den Weg des Veränderns bewusst als das eigentlich zu Lernende begreift, orientiert sich zudem an formalisierten Veränderungsregeln, die im Sinne einer Metavorschrift eine Dynamic Capability des Unternehmens darstellen und sich auf Veränderungserfahrungen und -architekturen beziehen können (vgl. Kang/Snell 2009; Güttel/Konlechner/Müller 2012, 638).

In der *virtuellen* Perspektive schließlich lautet die Dynamisierungskonnotation »flexibler«. Dies ist vor allem durch Dynamic Capabilities im Sinne einer Kompetenz zu wertschöpfungsorientierter Ressourcenkonfiguration (vgl. Teece/Pisano/Shuen 1997; Wright/Snell 2009; Klein 2010) zu erreichen: Sie trägt dazu bei, dass kooperative Wertschöpfungsnetzwerke mit Hilfe bewussten Einsatzes von Ressourcen und Überschussressourcen/Slack (vgl. Stein/Klein 2010) umgestaltet werden können.

	<b>Dynamisierungsdefizite</b>	<b>Dynamisierungskonnotation</b>	<b>Dynamisierungsauswirkung</b>
<b>Strategische Perspektive</b>	Reaktive Fähigkeit zur Adaption an Umweltveränderungen wird bereits als Dynamisierung interpretiert	Differenzierter!	Zielvereinbarungen im Hinblick auf Personalmanagementeffektivität
<b>Mechanische Perspektive</b>	Tendenz zu struktureller Verfestigung; prozessualer Wandel ist noch keine Dynamisierung	Schneller!	Ausbalancieren von Erstarrung; Prozesseffizienz; Personalmanagement »in Echtzeit«
<b>Organische Perspektive</b>	Unzulängliche Problemlösungsvarietät; organisationale Systemträgheit	Veränderungsfähiger!	Erkennen der Systemdynamik; Anpassung an langfristige Veränderungstrends
<b>Kulturelle Perspektive</b>	Bewahrung als dysfunktionaler Wert; Dynamisierungsorientierung weder in Terminologie noch in der Personalmanagementethik	Nachhaltiger!	Gelebte Werte wie Aufbruch und Risikofreude im Handeln und in der Sprache; interne Marktorientierung; langfristige und ethisch fundierte Verantwortlichkeit
<b>Intelligente Perspektive</b>	Zeitpunktbezug von Wissen und Lernen	Kompetenter!	Zeitraumbezogenes Denken und Handeln; Szenariotechnik; Dynamic Capabilities im Sinne formaler Veränderungsregeln
<b>Virtuelle Perspektive</b>	Nichtverstehen der virtuellen Kooperationslogik	Flexibler!	Dynamic Capabilities im Sinne wertschöpfungsorientierter Ressourcenkonfiguration

**Tabelle 1: Multiperspektivische Dynamisierung des Personalmanagements im Überblick**

***Dynamisierungsinitiierung für das Personalmanagement:  
Das »Prinzip nano«***

An dieser Stelle den Beitrag abzuschließen wäre einfach, würde den Leser jedoch mit der Frage allein lassen, wie denn eine entsprechend dynamisierende Neuausrichtung des Personalmanagements konkret in Angriff genommen werden könnte. Um also nicht nur das mögliche Ziel, sondern auch den Weg dorthin zu beschreiben, wird erneut auf das Gesamtkonzept der Multiperspektivität zurückgegriffen: Es schlägt vor, bei einer bis zwei der sechs Perspektiven mit dem Verändern zu beginnen und dann – durchaus bei weiterem begleitenden Gestalten – auch auf die nachgelagerte Selbstorganisationseigenschaft von Systemen zu vertrauen, die in ihren übrigen Perspektiven auf die Veränderung reagieren, bis eine neue Gesamtstimmigkeit erreicht ist. Die Metapher eines »Mobile«, wie kleine Kinder es im Zimmer hängen haben, illustriert dies: Würde man eines der hängenden Objekte leichter oder schwerer machen, würde sich in der Folge eine ganz neue Balance einstellen, die dann alle anderen hängenden Objekte ebenfalls in eine neue Position gebracht haben wird.

Den hier gewählten Dynamisierungsimpuls, der sich zunächst auf die strategische und die mechanische Perspektive konzentriert, bezeichne ich mit »Prinzip nano«:

Das Personalmanagement deckt viele Aufgaben (strategische Perspektive) ab, von denen sich die meisten inhaltlich auf die im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter beziehen. Das eigentliche personalwirtschaftliche Aufgabenfeld ist aber viel breiter und fokussiert eine Reihe weiterer unternehmensinterner Stakeholder (vom Betriebsrat über die Führungskräfte und andere Funktionseinheiten bis hin zur Unternehmensleitung) sowie unternehmensexterner Stakeholder (von den Gewerkschaften über Bildungseinrichtungen und Investoren bis hin zu Öffentlichkeit und Staat). Alle diese Anspruchsgruppen haben Erwartungen an das Personalmanagement (z.B. Entsprechung ihrer Wünsche), umgekehrt hat das Personalmanagement zur professionellen Erledigung seiner Aufgaben ebenfalls Erwartungen an diese Anspruchsgruppen (z.B. Informationsbedarf oder personalstrategisch konformes Verhalten).

Das traditionelle Personalmanagement im Unternehmen besteht strukturell (mechanische Perspektive) nun vor allem aus Mitarbeitern, die sich ohne wesentlichen Außenkontakt im inneren Kern der Perso-

nalmanagementfunktion befinden und um das Organisieren der Mitarbeiter kümmern, also etwa Sachbearbeiter oder Personalreferenten. Nur wenige Mitarbeiter besetzen bislang in ihrem Handeln die Grenze des Personalmanagements »nach außen«, also zu anderen Organisationseinheiten im Unternehmen und zur externen Unternehmensumwelt, und interagieren dort mit allen diesen Nicht-Personalern: Ein solcher »Oberflächenmitarbeiter« ist meist allein der Personalleiter. Im traditionellen Personalmanagement ist damit die Zahl der »Oberflächenmitarbeiter« im Verhältnis zu den rein innen arbeitenden Mitarbeitern eher klein – und zur Außenwirksamkeit und Schlagkraft, die das Personalmanagement hat, tragen diese relativ wenigen Oberflächenmitarbeiter nicht viel bei. Ganz anders bei einem dynamisierenden Personalmanagement: Von seinen gesamten Mitarbeitern bildet ein verhältnismäßig viel größerer Anteil – also annähernd alle Mitarbeiter – die Oberfläche. Dies ähnelt Nanostrukturen in der Physik (vgl. Boeing 2004), bei denen die Zahl der Oberflächenatome zur Zahl der Innenatome relevant gewachsen ist. Die Oberflächenmitarbeiter sind also plötzlich keine Randerscheinung mehr. Sie bestimmen entscheidend die Eigenschaften des Personalmanagements mit, die außen – also breit im Unternehmen, darüber hinaus aber auch breit außerhalb des Unternehmens – wahrgenommen werden. Zum Beispiel ist das dynamisierte Personalmanagement in der Entscheidungsfindung anderer Abteilungen mit seiner Personalexpertise präsent, ebenso bei Gewerkschaften und in Arbeitgeberverbänden engagiert und im Bereich des Unternehmensumfeldes nicht nur mit Maßnahmen der Corporate Social Responsibility betraut, sondern etwa auch mit professioneller Öffentlichkeitskommunikation oder professioneller Personalberichterstattung an Banken und Kapitalgeber.

Nicht damit gemeint ist, dass das dynamisierende Personalmanagement zur Personality-Show des Personalleiters wird, der im Alleingang alle diese Außenkontakte übernimmt: Beim »Prinzip nano« müssen annähernd alle Mitarbeiter des Personalmanagements Schnittstellen nach außen werden und damit das Unternehmen reaktiver und reaktions-schneller machen. Sie konzentrieren sich nicht länger auf einen inhaltlichen Teilbereich, sondern weiten ihre Antennen und Kompetenzen (im Sinne von Befähigung und Befugnis; vgl. Scholz 2011) aus und können dann zusammen mit den Oberflächenmitarbeitern anderer Unternehmen bewirken, dass sich gemeinsame Netzwerkaktivitäten schneller realisieren lassen. Das Personalmanagement kann – nachdem es die Professio-

nalisation seiner Mitarbeiter und der Personalfunktion insgesamt erhöht hat (vgl. Stein 2010) – dazu auf Selbstorganisation und Handlungsautonomie zurückgreifen, also seinen Personalern insgesamt mehr Entscheidungsspielräume geben, damit sie stimmig zur Personalstrategie eigenständig arbeiten und dabei stärkere Differenzierung ihrer Tätigkeit, schnelleres Agieren, eine robustere Veränderungsfähigkeit, nachhaltigere Ausrichtung ihrer wertbezogenen Beiträge, dynamischere Handlungskompetenzen und flexibleres Konfigurieren von Personalressourcen realisieren können. Dies sind dann die sechs Dynamisierungskonnotationen des Personalmanagements, wodurch letztlich alle sechs Perspektiven in die dynamisierende Veränderung integriert sind.

### ***Multiperspektivische Dynamisierung des Personalmanagements***

Im Sinne eines Fazits ist festzuhalten, dass es zurzeit nicht an Versuchen in personalwirtschaftlichen Teilgebieten mangelt, die Forderung nach stärkerer Dynamisierung des Personalmanagements einzulösen. Allerdings scheint es, dass sich ein in sich stimmiges Konzept dazu, was ein dynamisiertes Personalmanagement gerade auch im Gegensatz zu dem Personalmanagement, wie wir es heute kennen, ausmacht, erst noch entwickelt. Nachdem bereits die traditionelle Organisationsabteilung seit Längerem weitgehend aus dem funktionalen Gefüge moderner Unternehmen verschwunden ist, ist das Personalmanagement die einzige verbleibende Funktion, die sich im Kern um die personellen Belange des Unternehmens kümmert. Sie ist daher unverzichtbar, braucht aber Dynamisierungsimpulse:

- Personalmanagement soll dynamischere Inhalte, Ziele und Strategien haben und sich daher differenzierter auf die gesamte Breite seiner Anspruchsgruppen ausrichten können,
- Personalmanagement soll dynamischere Strukturen und Prozesse aufweisen, die zu mehr Schnelligkeit des eigenen Arbeitens führen,
- Personalmanagement soll seine Eigendynamik verstehen und damit veränderungsfähiger werden,
- Personalmanagement soll eine längerfristige, nachhaltige Werteorientierung entwickeln, die sich unter »marktlicher« Einbeziehung aller Beteiligten ergibt,

- Personalmanagement soll als Dynamic Capability zeitraumbezogenes Denken in seine Entscheidungen einbeziehen und damit kompetenter werden,
- Personalmanagement soll mit seinen Personalressourcen intelligent umgehen und sie wertschöpfungsorientiert flexibel konfigurieren können.

Ob dies letztlich durch das vorgestellte »Prinzip nano« initiiert wird oder durch Veränderungsprozessen mit anderen Startpunkten – Hauptsache wird sein, dass alle sechs Perspektiven der Multiperspektivität bewusst zur Dynamisierung des Personalmanagements herangezogen und gestaltet werden.

### *Literatur*

- Adams, Katherine, Externalisation vs. Specialisation: What is Happening to Personnel?, in: Human Resource Management Journal 1 (4/1991), 40-54.
- Ashby, William R., An Introduction to Cybernetics, London (Chapman Hall) 1956.
- Boeing, Niels, Alles nano?! Die Technik des 21. Jahrhunderts, Berlin (Rowohlt) 2004.
- Francis, Helen/ Keegan, Anne, The Changing Face of HRM: In Search of Balance, in: Human Resource Management Journal 16 (2006), 231-249.
- Größler, Andreas/Zock, Alexander, Supporting Long-Term Workforce Planning with a Dynamic Aging Chain Model: A Case Study from the Service Industry, in: Human Resource Management 49 (2010), 829-848.
- Güttel, Wolfgang H./Konlechner, Stefan/Müller, Barbara, Entscheidungsmuster und Veränderungsarchitekturen in Wandelprozessen: Eine Dynamic Capabilities-Perspektive, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 64 (2012), 630-654.
- Hannan, Michael T./Freeman, John, The Population Ecology of Organizations, in: American Journal of Sociology 82 (5/1977), 929-964.
- Kang, Sung-Choon/Snell, Scott A., Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management, in: Journal of Management Studies 46 (2009), 65-92.
- Klein, Torsten, Dynamisches Ressourcenkonfigurationsmanagement – Eine funktionalorientierte Werterhaltung strategischer Kompetenzen, Frankfurt am Main (Peter Lang) 2010.

- Scholz, Christian, Ein Denkmodell für das Jahr 2000? Die Virtuelle Personalabteilung, in: Personalführung 28 (1995), 398-403.
- Scholz, Christian, Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität, Landsberg/Lech (Moderne Industrie) 2. Aufl. 2000a.
- Scholz, Christian, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München (Vahlen), 5. Aufl. 2000b.
- Scholz, Christian, Kompetenz4HR: Plädoyer für eine etwas andere Personalabteilung, in: Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung 2011. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, München – Unterschleißheim (Luchterhand) 2011, 5-11.
- Scholz, Christian/Stein, Volker, Innerbetriebliche Märkte zur Unternehmenssteuerung – die Perspektive der Wissenschaft, in: Scholz, Christian/Hummel, Hans-Peter (Hrsg.) Markt oder Nicht-Markt? Das ist hier die Frage. Ein Bericht des Schmalenbach Arbeitskreises »Wertorientierte Messung der Performance von Führungsbereichen«, München-Mering (Hampp) 2009, 21-38.
- Scholz, Christian/Stein, Volker, Dynamisches Human Capital Controlling. iPhone als Anwendung der Saarbrücker Formel, in: HR Performance 18 (1/2010a), 24-26.
- Scholz, Christian/Stein, Volker (Hrsg.), Dynamisches Human-Capital- und Kompetenz-Controlling im innovativen Mittelstand, München – Mering (Hampp) 2010b.
- Stein, Volker/Klein, Torsten, Organizational Slack als Dynamisierungsquelle organisationaler Kompetenzen, in: Stephan, Michael/Kerber, Wolfgang (Hrsg.), Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management. Band 4: »Ambidextrie«: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation, München – Mering (Hampp) 2010, 59-79.
- Stein, Volker, Professionalisierung des Personalmanagements: Selbstverpflichtung als Weg, in: Zeitschrift für Management 5 (2010), 201-205.
- Stein, Volker, Emergentes Organisationswachstum: Eine systemtheoretische »Rationalisierung«, München – Mering (Hampp) 2000.
- Teece, David J./Pisano, Gary/Shuen, Amy, Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal 18 (1997), 509-533.
- Vancouver, Jeffrey B., Integrating Self-Regulation Theories of Work Motivation into Dynamic Process Theory, in: Human Resource Management Review 18 (2008), 1-18.
- Wright, Patrick M./McMahan, Gary C./McWilliams, Abigail, Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, in: International Journal of Human Resource Management 5 (1994), 301-326.

Wright, Patrick M./Snell, Scott A., Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, in: *Academy of Management Review* 23 (1998), 756-772.

Wright, Patrick M./Snell, Scott A., Human Resources, Organizational Resources, and Capabilities, in: Story, John/Wright, Patrick M./Ulrich, Dave, *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, New York (Routledge) 2009.