

**Petra Fahrenhorst**

**Neue Konzepte des Personalmanagements:  
Eine vergleichende Analyse des Michigan-  
und des Kompetenz-Management-Ansatzes**

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren





**Universität Paderborn**  
**Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**  
**Lehrstuhl für Personalwirtschaft**

**Diplomarbeit**

**Neue Konzepte des Personalmanagements:  
Eine vergleichende Analyse des  
Michigan- und des Kompetenz-Management-Ansatzes**

Abgabetermin:

**06. November 2000**

vorgelegt von:

Petra Koegel

Studiengang: BWL

---

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis .....	5
Abbildungsverzeichnis .....	6
Tabellenverzeichnis .....	7
1 Einleitung in die Thematik .....	8
2 Konzepte des Personalmanagements .....	10
2.1 Entwicklung der Organisationskonzepte des Personalmanagements .....	10
2.1.1 Institutionalisierung der Personalarbeit .....	11
2.1.2 Dezentralisierung der Personalarbeit .....	12
2.1.3 Personalarbeit als Wertschöpfungs-Center .....	13
2.1.4 Outsourcing .....	14
2.2 Verschiedene theoretische Konzepte des Personalmanagements .....	14
2.2.1 Produktionsfaktor-Ansatz .....	16
2.2.2 Verhaltensorientierter Ansatz .....	16
2.2.3 Human Resource Management-Ansatz .....	18
2.3 Begriff und Entwicklung des strategischen Personalmanagements .....	19
1. Resümee .....	23
3 Der Michigan-Ansatz .....	25
3.1 Einordnung in das Strategische Personalmanagement .....	26
3.2 Teilfunktionen des Michigan-Ansatzes .....	29
3.2.1 Leistung als abhängige Variable .....	31
3.2.2 Auswahl .....	31
3.2.2.1 Definition und Problemhintergrund .....	31
3.2.2.2 Auswahl als Teilfunktion des HRM-Kreislaufs .....	32
3.2.2.3 Kritik .....	33
3.2.3 Beurteilung .....	34
3.2.3.1 Definition und Problemhintergrund .....	34
3.2.3.2 Beurteilung als Teilfunktion des HRM-Kreislaufs .....	35
3.2.3.3 Kritik .....	36
3.2.4 Entlohnung .....	37

3.2.4.1	Definition und Problemhintergrund .....	37
3.2.4.2	Entlohnung als Teilfunktion des HRM-Kreislaufs .....	37
3.2.4.3	Kritik .....	39
3.2.5	Entwicklung.....	40
3.2.5.1	Definition und Problemhintergrund .....	40
3.2.5.2	Entwicklung als Teilfunktion des HRM-Kreislaufs.....	41
3.2.5.3	Kritik .....	42
3.3	Organisation des Personalmanagements .....	42
3.3.1	Organisatorische Implementierung des strategischen HRM .....	43
3.3.2	Abstimmung der Organisationsstruktur.....	44
3.4	Resümee.....	45
4	Der Kompetenz-Management-Ansatz.....	47
4.1	Einordnung des Kompetenz-Managements.....	48
4.1.1	Definition des Kompetenzbegriffs.....	48
4.1.2	Entwicklung des Kompetenzmanagements .....	49
4.2	Das Kompetenz-Modell und dessen Teilfunktionen .....	51
4.2.1	Kompetenzen und Leistung.....	52
4.2.1.1	Kompetenzprofile.....	52
4.2.1.2	Ausrichtung der Kompetenzen auf die Leistung.....	55
4.2.2	Personalauswahl und Beschaffung .....	56
4.2.3	Stellenbesetzung und Nachfolgeplanung.....	58
4.2.4	Kompetenz-basierte Gehaltsfindung .....	60
4.2.5	Entwicklung und Karriereplanung.....	61
4.3	Organisation des Personalmanagements .....	63
4.3.1	Rahmenorganisation .....	63
4.3.2	Organisation der einzelnen Teilfunktionen .....	64
4.4	Resümee.....	66
5	Komparative Analyse der theoretischen Bezugsrahmen.....	67
5.1	Grundlagen der Untersuchung.....	67
5.1.1	Allgemeine Untersuchungskriterien .....	67
5.1.2	Theoretische Fundierung .....	68
5.1.3	Empirische Fundierung.....	70
5.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Ansätze .....	72

5.2.1	Zeitliche Einordnung .....	73
5.2.2	Strategische Ausrichtung .....	73
5.2.3	Schwerpunkte der Ansätze .....	73
5.2.4	Organisation des Personalmanagements .....	75
5.3	Stärken und Schwächen der Ansätze .....	76
5.3.1	Grundlage und Vorgehensweise bei der Stärken-Schwächen-Analyse.....	76
5.3.2	Analyse der theoretischen Fundierung .....	76
5.3.3	Analyse der empirischen Fundierung .....	79
5.4	Resümee.....	81
6	Ausblick .....	83
7	Anhang .....	84
	Literaturverzeichnis .....	89
	Eidesstattliche Versicherung .....	96

## Abkürzungsverzeichnis

BEI	Behavioural Event Interview
CIT	Critical incident technique
Diss.	Dissertation
et al.	et alti
HRM	Human Resource Management
SHRM	strategic Human Resource Management
US	United States
Wirtschaftsuniv.	Wirtschaftsuniversität

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Erschließung der menschlichen Arbeitsleistung .....	15
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen den Personalmanagementfeldern .....	21
Abbildung 3: Der strategische Planungsprozeß .....	22
Abbildung 4: Strategic management and environmental pressures .....	25
Abbildung 5: Constraints on Strategy Formulation .....	28
Abbildung 6: The Human Resource Cycle .....	30
Abbildung 7: Central and Surface Competencies .....	49
Abbildung 8: Integrated HRM around a clear understanding of core competencies .....	51
Abbildung 9: Competency casual flow model .....	55

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Business Life Cycle .....	33
Tabelle 2: Strategische Personalentwicklung im situativen Kontext .....	84
Tabelle 3: Aufgaben eines strategischen, taktischen und operativen Personalmanagements .	85
Tabelle 4: Zur Abstimmung des strategischen Personalmanagements mit der Unternehmensstrategie und der Organisationsstruktur .....	86
Tabelle 5: Zusammenhänge von Kompetenzen I .....	87
Tabelle 6: Zusammenhänge von Kompetenzen II .....	88

## 1 Einleitung in die Thematik

Die Rolle des Personalmanagements hat sich in den letzten Jahren von der routinemäßigen Personalverwaltung hin zu verantwortungsvolleren Aufgaben hinsichtlich Planung und Führung im Personalmanagement gewandelt. Eine der Ursachen für diesen Wandel ist die Erkenntnis, daß die Mitarbeiter<sup>1</sup> zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil beitragen. Sie erbringen in arbeitsteiliger Produktion Leistungen für übergeordnete Ziele von Unternehmen. An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie Personalmanagement organisiert werden soll, damit beständig die Unternehmensziele erfüllt werden.

Daraus ergibt sich die Problematik der Wahl eines theoretischen Bezugsrahmens für strategisches Personalmanagement, der den veränderten Anforderungen gerecht wird und Empfehlungen für die strategische Gestaltung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder gibt. Da verschiedene theoretische Ansätze existieren, stellt sich die Frage, ob und wie diese theoretischen Bezugsrahmen untersucht werden können, um zu beurteilen, ob sie den geänderten Anforderungen gerecht werden.

Um eine Einsicht über die Veränderungen im Personalmanagement zu gewinnen, wird zuerst die historische Entwicklung des Personalmanagements dargestellt. Dies bezieht sich sowohl auf Organisationskonzepte als auch auf theoretische Konzepte des Personalmanagements sowie auf die Entwicklung des strategischen Personalmanagements.

In den beiden nächsten Teilabschnitten werden zwei theoretische Bezugsrahmen, der Michigan-Ansatz und der Kompetenz-Management-Ansatz, hinsichtlich ihrer Einordnung in den Gesamtkontext, ihrer Elemente und ihrer möglichen Organisation beschrieben. Bei der Auswahl gerade dieser beiden Konzepte war die allgemeine Anerkennung und Aktualität ausschlaggebend. Lloyds TSB, Hoechst Marion Roussel, ITT Automotive, Unilever, sowie die Chase Manhattan Bank, General Motors, General Electric, Hewlett-Packard, um nur einige Unternehmen zu nennen, haben Erfahrungen mit jeweils einem der Konzepte gesammelt. Beide Ansätze sind zudem strategisch ausgerichtet und versuchen den veränderten Umweltanforderungen gerecht zu werden.

---

<sup>1</sup> Auch wenn in der vorliegenden Arbeit - ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit - von Mitarbeitern, Managern etc. gesprochen wird, so sind doch immer beide Geschlechter gemeint.