

Die Personalarchitektur (Human Resource Architecture)

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Die „Personalarchitektur“ (Human Resource Architecture) ist ein von David P. Lepak und Scott A. Snell entwickelter Ansatz im Personalmanagement und wurde 1999 veröffentlicht. Dieser unterscheidet zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen innerhalb eines Unternehmens und teilt diese in insgesamt vier Gruppen bzw. Quadranten ein. Jeder Quadrant beschreibt dabei einen anderen Typ von Beschäftigung. Lepak und Snell unterscheiden zwischen interner Entwicklung, Akquisition, Vertragsanstellung und Allianz. Die vier Quadranten sind dabei durch unterschiedlich hohen Wert und Einzigartigkeit der Arbeit charakterisiert.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Problem und Begriffe
 - 1.1 Problemhintergrund des Ansatzes
 - 1.2 Personalpolitik und Personalstrategie in der Personalarchitektur
- 2 Theoretischer Hintergrund
 - 2.1 Transaktionskostentheorie
 - 2.2 Humankapitaltheorie
 - 2.3 Ressourcenbasierte Sichtweise
- 3 Logik der Personalarchitektur – Theoretisches Modell
- 4 Typisierung
 - 4.1 Typenbildende Merkmale
 - 4.1.1 Wert der Arbeit (value)
 - 4.1.2 Einzigartigkeit der Arbeit (uniqueness)
 - 4.2 Charakteristika der Typen
 - 4.2.1 1. Quadrant
 - 4.2.2 2. Quadrant
 - 4.2.3 3. Quadrant
 - 4.2.4 4. Quadrant
- 5 Erklärung
 - 5.1 Determinanten
 - 5.2 Stabilitätsbedingungen
- 6 Anwendung
 - 6.1 Bedeutung für Change-Phänomene
 - 6.2 Dynamiken der Personalarchitektur
- 7 Kritische Würdigung
- 8 Einzelnachweise
- 9 Literatur

Problem und Begriffe

Problemhintergrund des Ansatzes

In den 1990er herrschte die Auffassung vor, dass Unternehmen von nur einer Art der Beschäftigung

bestimmt werden. Es wurde davon ausgegangen, dass es eine bestimmte Art der Beschäftigung für das ganze Unternehmen gilt. Entweder wurden viele Mitarbeiter ausgebildet oder aber bereits ausgebildete Personen eingestellt (oftmals bekannt als „make or buy“ bzw. Eigenfertigung oder Fremdbezug (https://de.wikipedia.org/wiki/Eigenfertigung_oder_Fremdbezug)). Dabei wurde aber ignoriert, dass in Unternehmen verschiedene Gruppen von Arbeitnehmern vorhanden sind. Eine allgemeingültige Lösung, die für jede Tätigkeit bzw. jede Gruppe von Arbeitnehmern die bestmögliche Lösung darstellt, gibt es nicht. Unterschiedliche Arbeitnehmergruppen im gleichen Unternehmen können bzw. müssen unterschiedlich behandelt werden. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Wettbewerbssituation, die von Unternehmen Effizienz und Flexibilität zugleich fordert ^[1], kann die Personalarchitektur also dahingehend interpretiert werden, dass es vorteilhaft sein kann beide Strategien zu verfolgen. Durch parallel ablaufende Personalentwicklung (make) und auch Akquisition (buy) können Nachteile der jeweils anderen Strategie ausgeglichen werden.

Personalpolitik und Personalstrategie in der Personalarchitektur

Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der Ausrichtung des Personalmanagements sind ein Teil der Personalstrategie und können bewusst getroffen werden (voluntaristisch). Die Personalpolitik hingegen spiegelt die Muster der tatsächlichen Personalarbeit wider (deterministisch). Lepak und Snell's Modell zeigt deterministische Züge, indem es davon ausgeht, dass der Wert und die Einzigartigkeit einer Tätigkeit bestimmen, in welcher Weise das Personal beschafft wird. Eine ursprünglich voluntaristische Entscheidung der Personalstrategie wird also in der tatsächlichen Umsetzung der Personalpolitik durch die Determinanten Einzigartigkeit und Wert der Arbeit überstimmt. Auch die Personalentwicklung ist in Lepak und Snell's Ansicht stark deterministisch geprägt, da bestimmte Maßnahmen (z.B. Investitionen in Weiterbildung oder Training) den Wert der Arbeit von Betroffenen erhöht und somit auch den Wechsel in einen anderen Quadranten vorherbestimmt.

Theoretischer Hintergrund

Das theoretische Grundgerüst der von Lepak und Snell beschriebenen Personalarchitektur basiert im Wesentlichen auf der Transaktionskostentheorie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionskostentheorie>), der Humankapitaltheorie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Humankapitaltheorie>) und der Ressourcentheorie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Ressourcentheorie>).

Transaktionskostentheorie

Die Entscheidung, ob intern ausgebildet oder ausgebildetes Personal eingestellt wird, wird insbesondere im Rahmen der Transaktionskostentheorie Transaktionskostentheorie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionskostentheorie>) thematisiert. Dieser Theorie nach entstehen Kosten durch Aktivitäten am Markt. Wenn Unternehmen also extern Mitarbeiter einstellen (z.B. über eine Agentur) sind damit Kosten verbunden. Auch bei der internen Entwicklung entstehen durch bürokratischen Aufwand Kosten. Entscheidend ist also, welche Kosten für das Unternehmen geringer sind - die Transaktionskosten oder die Bürokratiekosten ^[2]. Können Unternehmen durch interne Entwicklung die Leistung der Mitarbeiter besser kontrollieren und sicherstellen, dass ihre Fähigkeiten richtig und effizient eingesetzt werden, dann ist laut Transaktionskostentheorie auf diese Form der Mitarbeiterbeschäftigung setzen.

Humankapitaltheorie

In der Humankapitaltheorie (<https://de.wikipedia.org/wiki/Humankapitaltheorie>) werden die Kosten für die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern dem daraus entstehenden Nutzen gegenübergestellt. Ist die erwartete Produktivitätssteigerung einer Weiterbildungsmaßnahme geringer als die dafür aufzuwendenden Kosten so ist diese aus Sicht der Humankapitaltheorie nicht sinnvoll. In diesem Fall wird ein Unternehmen

auf den Arbeitsmarkt zurückgreifen anstatt eine Weiterbildung zu finanzieren. Diese Betrachtung fokussiert sich rein auf den Return on Investment (https://de.wikipedia.org/wiki/Return_on_Investment) und lässt außerökonomisches Kapital unbeachtet ^[3]. Investitionen in die Weiterentwicklung von Personal sind für Unternehmen mit Risiko verbunden, da Mitarbeiter ihr erworbenes Wissen bei einem Arbeitgeberwechsel zur Konkurrenz mitnehmen können. Die Übertragbarkeit von Fähigkeiten ist daher ein weiteres Entscheidungskriterium für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Je firmenspezifischer das neu erlangte Wissen ist, desto weniger Risiko stellt die Investition in dieses dar ^{[4] [5] [6]}.

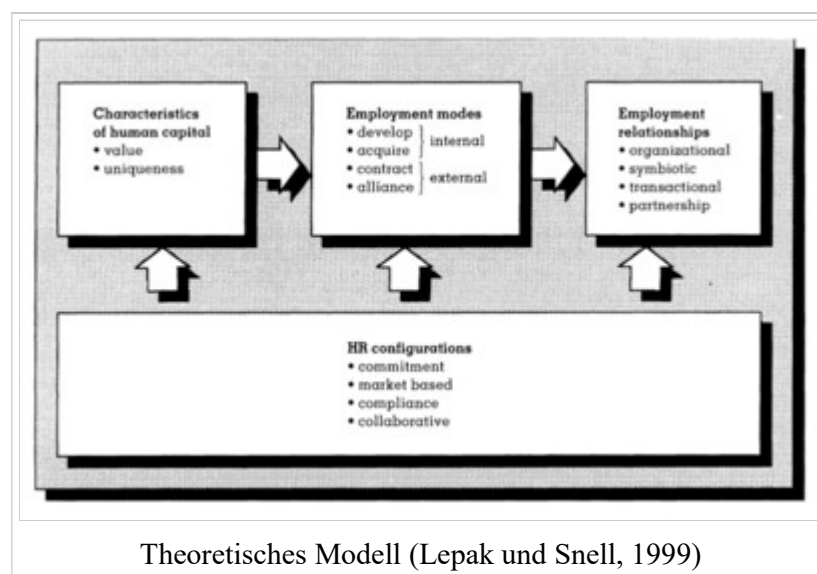
Ressourcenbasierte Sichtweise

Die ressourcenbasierte Sichtweise (<https://de.wikipedia.org/wiki/Ressourcenorientierung>) stellt die Frage nach dem Beitrag einer Fähigkeit zur Kernkompetenz des Unternehmens in den Mittelpunkt ^{[7] [8]}. Je wertvoller, seltener, schwieriger nachzuahmen und weniger übertragbar eine Fähigkeit ist, desto wichtiger ist sie für das Unternehmen. Mithilfe dieser Kompetenzen tragen Mitarbeiter direkt zum Aufbau oder Erhalt des Wettbewerbsvorteils eines Unternehmens bei. In Bezug zur Personalarchitektur bedeutet dies, dass Unternehmen diese Fähigkeiten intern ausbilden. Weniger wichtige Fähigkeiten werden hingegen ausgelagert werden ^[9].

Logik der Personalarchitektur – Theoretisches Modell

Lepak und Snell gründen ihr theoretisches Modell auf die angeführten theoretischen Ansätze. Sie identifizieren vier Komponenten, die Einfluss auf den Aufbau der Personalarchitektur eines Unternehmens haben.

- **Charakteristiken des Humankapitals:** Die erste Komponente betrachtet die Einzigartigkeit und den Wert der Arbeit des Personals.
- **Beschäftigungsart (Employment Mode):** Die Charakteristiken des Personals, Wert und Einzigartigkeit beeinflussen die Beschäftigungsart, wobei die Personalbeschaffung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Personalbeschaffung>) intern oder extern erfolgen kann. Somit wird Personal entweder innerhalb des Unternehmens aus- und weitergebildet oder außerhalb des Unternehmens beschafft. Eine externe Beschäftigung, die in Form einer Allianz (https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensverbindung#Strategische_Allianz) oder mit Hilfe von Zeitverträgen stattfindet, ist auch denkbar.



Theoretisches Modell (Lepak und Snell, 1999)

- **Beschäftigungsbeziehung (Employment Relationship):** Die Beschäftigungsbeziehung ergibt sich aus der jeweiligen Beschäftigungsart. Laut Rousseau stellen Beschäftigungsbeziehungen einen psychologischen Vertrag des individuellen Glaubens auf der Basis individueller Erwartungen dar, welcher von der Organisation geformt wird ^[10]. Hier unterscheiden Lepak und Snell zwischen vier Beschäftigungsbeziehungen. Die Beschäftigungsbeziehung kann den Fokus auf die Organisation legen, symbiotisch, transaktional oder partnerschaftlich ausgelegt sein (Vgl. jeweilige Quadranten).
- **Personalkonfiguration (HR Configuration):** Sie basiert auf einem der Faktoren Commitment (https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationales_Commitment), Compliance (<https://de.wikipedia.org>)

/wiki/Compliance_(BWL)) , Kollaboration (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kollaboration>) und Markt. Die Personalkonfiguration nimmt Einfluss auf die anderen Komponenten, indem sie dabei hilft, die strategischen Charakteristiken des Personals zu unterstützen, die Beschäftigungsart zu definieren und Beschäftigungsbeziehungen aufrecht zu erhalten.

Typisierung

Typenbildende Merkmale

Wert der Arbeit (value)

Der Wert der Arbeit entsteht, so Lepak und Snell, aus dem Hinzufügen von Mehrwert für den Kunden oder aber aus der Reduzierung von Kosten im Unternehmen selber. Demnach besitzt ein Mitarbeiter einen Wert, wenn die Kosten für die Anstellung geringer sind als die für das Unternehmen entstehenden Vorteile. Die Grundannahme für die Dimension Wert der Arbeit ist dabei, dass der Wert eines jeden Mitarbeiters einen direkten Einfluss auf die Leistung des Unternehmens hat ^[11] und somit letztendlich die Personalentscheidung davon beeinflusst wird ^[12].

Einzigartigkeit der Arbeit (uniqueness)

Die Einzigartigkeit der Arbeit ist ein wichtiger Einflussfaktor in unternehmerischen Personalentscheidungen. Bereits Porter hat 1985 ^[13] festgestellt, dass die Einzigartigkeit von Aktivitäten zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann. Je einzigartiger eine Tätigkeit oder Fähigkeit ist, desto weniger wahrscheinlich können diese Arbeitskräfte über den Arbeitsmarkt beschafft werden. Besonders bei Team-basierter Produktion oder einer einzigartigen operationalen Vorgehensweise können oftmals keinerlei Alternativen über den Arbeitsmarkt beschafft werden, da diese mit erhöhter sozialer Komplexität und Uneindeutigkeit einhergehen. Aus diesem Grund erfolgt die Entwicklung intern oder in einer Allianz. Da nicht nachahmbare Fähigkeiten auch eine potenzielle Quelle eines Wettbewerbsvorteils sind lohnt sich die Entwicklung dieser Mitarbeiter und Fähigkeiten auch aus Sicht des Unternehmens ^[14].

Charakteristika der Typen

Das Modell der Personalarchitektur von Lepak und Snell verbindet die Charakteristiken von Humankapital, Beschäftigungsart, Beschäftigungsverhältnis und Personalkonfigurationen. Lepak und Snell weisen darauf hin, dass es keine einzig richtige Personalarchitektur für die Leitung des gesamten Personals gibt. Laut ihrer Aussage erfordern verschiedene Arten von Personal unterschiedliche Beschäftigungsarten. Die Autoren unterscheiden dabei zwischen vier Quadranten. Je nachdem wie stark die Ausprägung der Einzigartigkeit und des Wertes des Humankapitals ist werden unterschiedliche Beschäftigungsarten und damit einhergehende Beschäftigungsverhältnisse sowie Personalkonfigurationen herangezogen ^[15].

1. Quadrant

Im ersten Quadranten charakterisiert sich das Humankapital durch seinen hohen Wert und Einzigartigkeit. Es handelt sich um Personal, das firmenspezifisches Wissen und Fähigkeiten besitzt, die auf dem Arbeitsmarkt nicht vorzufinden sind. Dieses Personal stellt einen Wettbewerbsvorteil (<https://de.wikipedia.org/wiki/Wettbewerbsvorteil>) für Unternehmen dar. Daher ist es für das Unternehmen aus strategischer und finanzieller Sicht wichtig das Personal zu fördern und intern zu entwickeln. Das Personal geht ein langfristiges Beschäftigungsverhältnis ein und partizipiert an Entscheidungsprozessen. Um ein Beschäftigungsverhältnis aufzubauen das den Fokus auf die Organisation legt, greifen Unternehmen auf eine auf Commitment (https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationales_Commitment) basierte

Personalkonfiguration zurück. [16]. Der Aufgabenbereich des Personals wird lediglich grob definiert, um Freiraum für Anpassungen und Veränderungen zu gewährleisten. Außerdem werden intensive Trainingsinitiativen angeboten, welche das firmenspezifische Lernen fördern. Als Beispiel für eine Arbeitnehmergruppe, die diesem Quadranten zuzuordnen ist, nennen Lepak und Snell Intels Ingenieure [17]. Die interne Entwicklung des Personals zieht einige Vorteile mit sich. Durch die interne Entwicklung und das auf Commitment basierte Beschäftigungsverhältnis ergibt sich eine hohe Einsatzbereitschaft und Produktivität

(<https://de.wikipedia.org/wiki/Produktivität>) der

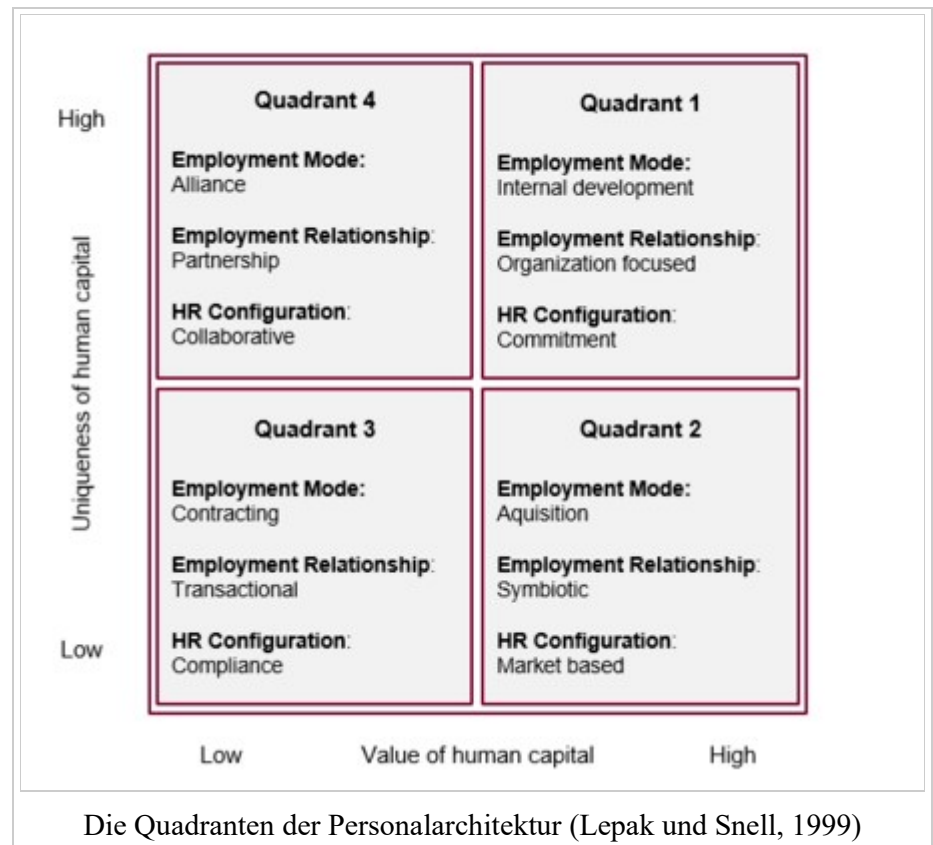
Mitarbeiter. Nachteile dieses Quadranten sind die hohen Kosten, die eine interne Entwicklung mit sich bringt und die geringe Flexibilität, welche durch die hohen Investitionen in Trainingsinitiativen entstehen. Zudem steht ein Unternehmen vor der großen Aufgabe, qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter langfristig an sich zu binden.

2. Quadrant

Der zweite Quadrant der Personalarchitektur ist durch einen hohen Wert der Arbeit und einer geringen Einmaligkeit des Personals charakterisiert. Die Mitarbeiter werden mit ihren gesamten Fähigkeiten am Markt eingekauft, wobei die Beschäftigungsbeziehung solange aufrecht erhalten wird, wie sie für beide Parteien vorteilhaft ist. Es wird davon ausgegangen, dass Personal in diesem Quadranten kein einzigartiges Wissen besitzt und sofort nach dem Einkauf eingesetzt werden kann. Als Beispiele nennen Lepak und Snell Wirtschaftsprüfer oder UPS-Dienstboten. Für das Unternehmen ist Personal aus diesem Quadranten vorteilhaft, sofern es jederzeit auf- und abgebaut werden kann. Es ist auch kein Training notwendig, da die benötigten Fähigkeiten, so wird unterstellt, gebrauchsfertig vorhanden sind. Somit kann flexibel auf verschiedene Situationen reagiert werden. Nachteilig ist, dass dieses Personal meist keine persönliche Bindung zum Unternehmen aufbaut. Dies kann unter anderem daran liegen, dass längere Ausbildungsphasen nicht vorhanden sind in denen diese Bindung und Loyalität aufgebaut werden kann. Dadurch entsteht häufig eine hohe Fluktuation (<https://de.wikipedia.org/wiki/Fluktuation>) von Mitarbeitern.

3. Quadrant

Der dritte Quadrant ist durch Tätigkeiten mit geringer Einzigartigkeit und geringem Wert der Arbeit für das Unternehmen gekennzeichnet. Die Tätigkeiten erfordern lediglich allgemein vorhandene Fähigkeiten und können deshalb leicht über den Arbeitsmarkt abgedeckt werden^[18]. Tätigkeiten aus diesem Quadranten sind für das Unternehmen von geringer strategischer Bedeutung, weswegen die Beschäftigung extern über zeitlich begrenzte Verträge oder Leasingvereinbarungen erfolgt. Am Arbeitsmarkt sind genügend alternative Quellen zur Beschaffung dieser Tätigkeit vorhanden^[19] [20], sodass Unternehmen nicht in die



Weiterbildung dieser Mitarbeiter investieren ^[21]. Das Unternehmen legt Regeln und Verfahren fest und der Fokus liegt auf Konformität mit bestehenden Standards und der Einhaltung dieser Regeln, anstatt auf der Auswahl und Selektion der „richtigen“ Arbeitskräfte. Tätigkeiten, die dem dritten Quadranten zugeordnet werden, beschränken sich auf einen befristeten Austausch von Leistungen und die Einhaltung von Verträgen. Ein weitergehendes Engagement wird von den Mitarbeitern nicht erwartet ^[22]. Beispielhaft für eine Tätigkeit aus diesem Quadranten ist der Bereich Sanitär oder Reinigung. Diese Tätigkeiten sind nicht einzigartig und für das Unternehmen auch nicht sonderlich wertvoll, da sie keinen direkten Einfluss auf den Wettbewerbsvorteil hat. Das Unternehmen ist durch ihren Wegfall nur wenig eingeschränkt und wäre noch immer handlungsfähig. Für das Unternehmen ergeben sich durch vertragliche Beschäftigung verschiedene Vorteile wie eine Verringerung von Beschäftigungs- und Fixkosten. Dadurch ergibt sich gleichzeitig auch mehr Flexibilität und das Unternehmen kann agiler auf Marktveränderungen reagieren. Der Fokus kann somit auf die Tätigkeiten gerichtet werden, die im besonderen Maße zum Wettbewerbsvorteil des Unternehmens beitragen ^[23]. Ein Nachteil liegt darin, dass das Arbeitsverhältnis rein „geschäftlich“ ist. Mitarbeiter haben Regeln und Verfahren zu befolgen, eine weitergehende Einbeziehung in das Unternehmen bleibt zumeist aus. Daraus folgend identifizieren sich Mitarbeiter nur wenig oder gar nicht mit ihrem Arbeitgeber, was sich auf ihre Motivation auswirkt. Beschäftigen Unternehmen einen Großteil ihrer Mitarbeiter über zeitlich befristete Verträge hat dies zudem negative Folgen für die Öffentlichkeitswahrnehmung bzw. das Unternehmensimage.

4. Quadrant

Der vierte Quadrant ist durch einen niedrige Wert der Arbeit und eine hohe Einzigartigkeit definiert. Dies trifft häufig auf zusammenarbeitenden Unternehmen zu, die in einer Partnerschaft am Markt agieren. Somit wird Personal aus beiden Unternehmen zusammengeführt (z.B. in Abteilungen wie Forschung und Entwicklung) oder aber teures Personal gemeinsam beschäftigt (z.B. Anwälte). Dadurch kann auch sehr teures Personal, genutzt werden. Vorteilhaft ist dabei, dass sehr teure Fähigkeiten für die beteiligten Unternehmen zur Verfügung stehen. Auch kann Wissen geteilt werden, wenn Abteilungen aus verschiedenen Unternehmen zusammen an einem Projekt arbeiten. Nachteilig wird es für die Unternehmen, wenn eigenes Wissen an Dritte weitergeben wird. Ein solcher Vertrauensbruch kann auch dazu führen, dass das zuvor gemeinsam genutzte Personal nicht mehr zusammen arbeiten darf. Somit ist es möglich, dass wichtige Fähigkeiten schnell nicht mehr zur Verfügung stehen können. Gründe dafür sind z.B. verlorenes Vertrauen, verschiedene Ziele oder aber auch zu hohe Kosten, die Unternehmen auf einmal ganz alleine bewältigen müssen.

Erklärung

Determinanten

Die bestimmenden Determinanten in Lepak und Snell's Personalarchitektur sind der Wert der Arbeit (value) und die Einzigartigkeit (uniqueness). Diese bestimmen in welchen Quadranten eine Tätigkeit eingeordnet wird. Die Einordnung beschreibt wie diese entwickelt wird – durch interne Aus- und Weiterbildung oder durch extern vorhandene Fertigkeiten. Die Einzigartigkeit und der Wert der Arbeit hängen vom Markt, dem technologischen Fortschritt, der Branche und der Größe des Unternehmens ab. Es handelt sich nicht um starre Faktoren, sondern um sich verändernde Einflussgrößen. Ein großes Unternehmen kann bessere Konditionen bei der externen Akquisition über Agenturen verhandeln. In der Medizin oder bei der Herstellung von Mikroprozessoren ist die Sauberkeit bzw. die Tätigkeit der Reinigung von anderer Bedeutung als beispielsweise in einer Zementfabrik. Technischer Fortschritt kann dazu führen, dass bisher einzigartige Fähigkeiten plötzlich zum Standard in einer Industrie werden und keinen Wettbewerbsvorteil mehr bedeuten. Dies beeinflusst die Bedeutung der Tätigkeit und auf welche Art die Mitarbeiter angestellt oder entwickelt werden.

Stabilitätsbedingungen

Die Personalarchitektur benötigt eine klare Vorgehensweise und eine einheitliche Anwendung um die Gültigkeit des Modells zu gewährleisten. In der konkreten Verwirklichung der Typen ist eine gewisse Stabilität der Typen vorauszusetzen. Die folgenden Punkte können als Bedingungen angesehen werden, die es zu erfüllen gilt.

- Die beiden Dimensionen Wert der Arbeit und Einzigartigkeit sind die beiden einzigen Bewertungspunkte. Andere Kriterien, wie die Loyalität der Mitarbeiter, spielen in diesem konkreten Fall keine Rolle.
- Für die Dimension Wert der Arbeit muss klar festgelegt werden, worüber dieser bemessen wird und welche Faktoren mit einfließen. Eine einheitliche Basis zur Berechnung der Kosten für die Mitarbeiter und die Vorteile für Kunden sollte herangezogen werden.
- In der Zuordnung der Typen von Mitarbeitern in die Quadranten spielen kulturelle Faktoren eine beeinflussende Rolle. Dies ist dadurch zu begründen, dass es bei international agierenden Unternehmen viele Standorte gibt. Somit wird beispielhaft auch eine ganz bestimmte Tätigkeit von unterschiedlich kulturell geprägten Menschen ausgeführt. Eine Gleichbehandlung all dieser Menschen wird zu negativen Ergebnissen führen, da jede Kultur einen anderen Anspruch hat sowie eine passende Herangehensweise verlangt. An dieser Stelle kann auf [1] (https://de.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede) verwiesen werden, welcher darlegen konnte, dass es kulturelle Unterschiede in Bezug auf Macht oder Planungszeiträume gibt.

Anwendung

Bedeutung für Change-Phänomene

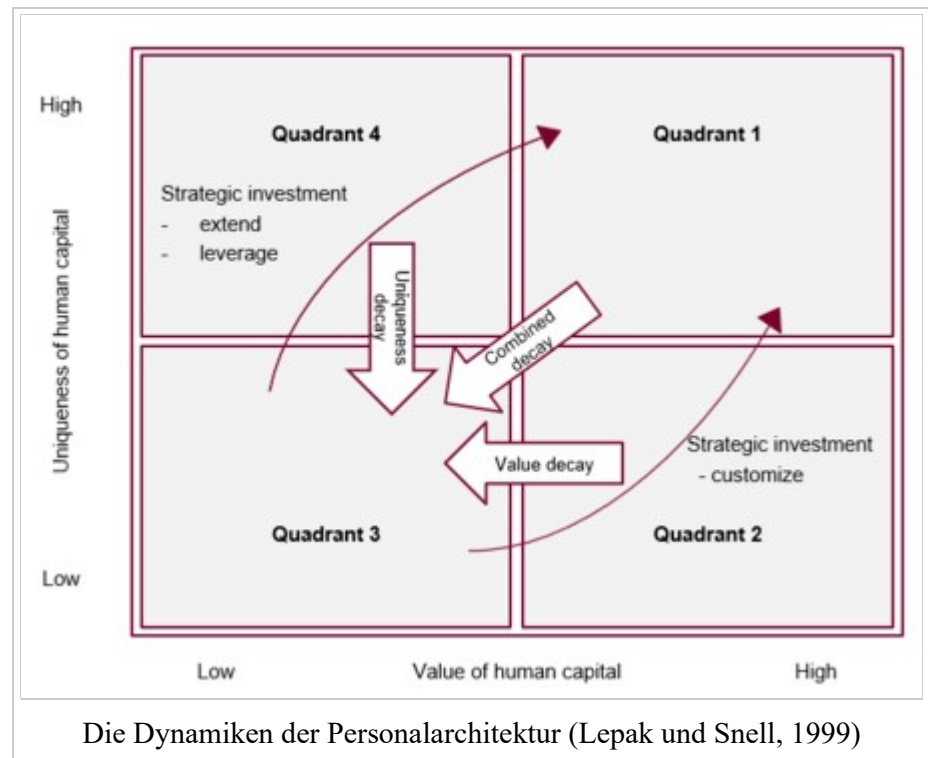
Da die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens kontinuierlich durch sich verändernde Kundenerwartungen, Branchenstrukturen und Technologien gefährdet werden, haben Lepak und Snell die Personalarchitektur unter einem dynamischen Aspekt betrachtet. Im Laufe der Zeit verringert sich die Halbwertszeit (<https://de.wikipedia.org/wiki/Halbwertszeit>) der Fähigkeiten und des Wissens des Personals. Aus diesem Grund sollte die Personalarchitektur immer wieder überprüft und angepasst werden. Der dynamische Wettbewerb fordert demnach auch eine dynamische Personalarchitektur von Unternehmen. Unternehmen müssen also fortlaufend ihr Personal hinsichtlich des Wertes der Arbeit und der Einzigartigkeit analysieren. Als Beispiel hierfür wird die Programmiersprache COBOL (<https://de.wikipedia.org/wiki/COBOL>) genannt. Der Wert, der mit dem Verstehen der Programmiersprache einhergeht, verringert sich enorm, sobald eine neue und einflussreichere Programmiersprache entwickelt wird. Somit verändert sich auch die Zuordnung in einer der vier Quadranten. Ohne eine Überprüfung und Anpassung würde das Unternehmen das Personal und die Tätigkeit falsch bewerten und managen. Dies kann sich langfristig zu einem Wettbewerbsnachteil entwickeln.

Dynamiken der Personalarchitektur

Lepak und Snell nennen drei Maßnahmen, die individuelle Anpassung (customize), das Nutzen von Hebelwirkungen (leverage) und Erweitern (extend) von Kompetenzen, die ein Unternehmen anwenden kann um den Wert und Einzigartigkeit des Personals zu erhalten.

- Bei der ersten Maßnahme, der individuellen Anpassung (customize) von Kompetenzen, versucht ein Unternehmen die Fähigkeiten und das Wissen des Personals auszubauen. Die Wertsteigerung des Personals resultiert beispielsweise aus Investitionen in On the Job Training (https://en.wikipedia.org/wiki/On-the-job_training). So werden einzigartige Fähigkeiten im Firmenkontext gebildet. Durch die interne Entwicklung dieser Fähigkeiten ist es für Wettbewerber schwierig diese nachzuahmen. Zudem ist es nur bedingt lohnenswert für Konkurrenten das Personal abzuwerben, da es sich hierbei um firmenspezifisches Wissen und Fähigkeiten handelt.

- Als zweite Gegenmaßnahme wird vorgeschlagen, dass ein Unternehmen seine vorhandenen Talente auf neue Geschäftsanwendungen ansetzt (leverage). Hierbei wird das Kosten-Nutzen-Verhältnis positiv verändert, indem das Personal auch in anderen Bereichen des Unternehmens eingesetzt wird.
- Eine dritte Gegenmaßnahme ist die Erweiterung von Kompetenzen, die auch in anderen Bereichen genutzt werden können (extend). Unternehmen werden dazu ermutigt neue Talente zu entwickeln, wenn sie eine Quelle zukünftiger Kernkompetenzen darstellen. Externe Mitarbeiter, die wertvolle Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen für das Unternehmen besitzen, können ebenfalls intern angestellt werden, um erforderliche Fähigkeiten und Wissen noch weiter intern auszubauen.



Kritische Würdigung

Die Personalarchitektur liefert ein Rahmenwerk, in dem eine theoretische Erklärung zur unterschiedlichen Gestaltungsweise der Personalbeschaffung in Unternehmen geschaffen wird. Die Autoren begründen Unterschiede in der Art der Personalbeschaffung anhand der Dimensionen Wert (value) und Einzigartigkeit (uniqueness) der Arbeit.

Der Value Begriff wird von den Autoren definiert, jedoch ist nicht konkretisiert wie dieser Wert berechnet wird. Es wird erkenntlich, dass das Modell von deskriptiver Natur ist und eine praxeologischen Sichtweise nicht immer standhält. Weiterhin ist der Wertschöpfungsbegriff nicht klar eingegrenzt, da z.B. nicht ersichtlich ist, wie Personal ohne direkt messbare Umsatzgenerierung im Vergleich zu Personal mit direkter Umsatzgenerierung zu behandeln ist. Zuletzt wird auch die zeitliche Komponente bei dieser Wertebetrachtung vernachlässigt, da keine Unterscheidung zwischen kurzfristiger und langfristiger Wertschöpfung herangezogen wird.

Im gesamten Modell werden die Mitarbeiter aus der Perspektive der Einzigartigkeit und Wert der Arbeit betrachtet, wobei zusätzliche Komponenten, wie etwa Loyalität von Mitarbeitern, nicht weiter berücksichtigt wird. Diese ist aber vor dem Hintergrund, dass viele Arbeitnehmer immer öfter den Arbeitsplatz wechseln, von steigender Bedeutung. Würden Unternehmen strikt nach der Auslegung der Quadranten handeln, würden Mitarbeiter, die seit 20 Jahren im Unternehmen sind und Mitarbeiter, die seit einem Jahr im Unternehmen sind, gleichbehandelt. Ein Handeln, welches vor allem aus personalpolitischer Sicht als kritisch einzustufen ist und eine Übertragbarkeit in die Praxis zumindest zweifelhaft erscheinen lässt. Ein striktes Handeln im Rahmen der jeweiligen Quadranten kann des Weiteren negative Auswirkungen haben. Insbesondere in Bezug auf Quadrant 2 wird deutlich, dass Unternehmen einen großen Imageverlust erleiden können. Vor allem eine verlorene Legitimität kann weitreichende Folgen für ein Unternehmen haben. So kann das strikte Einkaufen von Personal am Markt, ohne eigene Ausbildung, ein schlechtes Bild

auf das gesamte Unternehmen werfen, so wie es bei UPS, Airbus und Amazon schon geschehen ist.

Die Entwickler des Modells legen nicht dar, welche Unternehmen vielleicht nicht nach diesen Quadranten arbeiten können und lassen auch Einschränkungen zu dem entwickelten Konstrukt vermissen. Es ist nicht ersichtlich, ob verschieden große Unternehmen sich in gleicher Weise annahmegemäß verhalten. Hinzu kommt, dass nicht in Betracht gezogen wird, dass globale Unternehmen ihre Standorte überall auf der Welt haben. Sollte das Unternehmen die Standorte als eigenständige Instanzen betrachten oder das Unternehmen mit allen Standorten? Dieser Fragestellung schließt sich auch die Problematik der Unternehmenskultur an. Wie ist mit dieser umzugehen, wenn mehrere Unternehmenskulturen an verschiedenen Standorten vorhanden sind. Welche Einfluss haben diese Faktoren auf die tatsächliche Art der Beschäftigung im Unternehmen, im Vergleich zur theoretischen Beschreibung durch Lepak und Snell?

Die Grenzen der Quadranten sind von den Autoren nicht klar definiert. Es werden viele Grauzonen ersichtlich und eine Einordnung in die jeweiligen Quadranten ist nicht immer eindeutig bzw. möglich. Die Autoren selbst haben diese Limitation in einer ihrer Studien von 2002 feststellen können. In der Studie wurden 148 Firmen hinsichtlich der Beziehung zwischen Human Kapital, Beschäftigung und Personalkonfigurationen untersucht. Die Ergebnisse der Studie zeigen eine starke Variation der Berufe innerhalb der Quadranten auf. Berufe wie Personalsachbearbeiter wurden von unterschiedlichen Unternehmen als unterschiedlich wertvoll und einzigartig erachtet und deswegen verschiedene Quadranten zugeteilt [24]. Die Frage, wie es möglich ist, in ein und demselben Unternehmen gleichzeitig sehr unterschiedliche personalpolitische Konzepte zu verfolgen, wird von den Autoren ebenfalls nicht näher behandelt.

Einzelnachweise

1. ↑ Powell, 1990
2. ↑ Williamson, 1975
3. ↑ Bourdieu, 2005
4. ↑ Becker, 1964
5. ↑ Flamholtz/Lacey, 1981
6. ↑ Schultz, 1961
7. ↑ Quinn, 1992
8. ↑ Venkatesan, 1992
9. ↑ Barney, 1991
10. ↑ Rosseau, 1995
11. ↑ Barney, 1991
12. ↑ Lepak & Snell, 1999
13. ↑ Porter, 1985
14. ↑ Barney, 1991
15. ↑ Lepak & Snell, 1999
16. ↑ Lepak & Snell, 1999
17. ↑ Lepak & Snell, 1999
18. ↑ Leonard-Barton, 1995
19. ↑ Pfeffer & Baron, 1988
20. ↑ Williamson, 1975
21. ↑ Becker, 1964
22. ↑ Rousseau/Parks, 1993
23. ↑ Quinn, 1992
24. ↑ Lepak and Snell, 2002

Literatur

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: Colombia University Press.
- Bourdieu, P. (2012). *Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital*. Hamburg: VSS-Verlag.
- Flamholtz, E., & Lacey, J. (1981). *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles: Institute of Industrial Relations, UCLA.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- Pfeffer, J., & Baron, J. N. (1988). Taking the workers back out: Recent trends in the structuring of employment. *Research in organizational behavior*, 10(1988), 257-303.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy. *Research in organizational behavior*, 12, 295-336.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. Simon and Schuster.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-1.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Venkatesan, R. (1992). Strategic sourcing: To make or not to make. *Harvard business review*, 70(6), 98-107.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Von „[http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Die_Personalarchitektur_\(Human_Resource_Architecture\)“](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Die_Personalarchitektur_(Human_Resource_Architecture)“)
-

- Diese Seite wurde zuletzt am 7. Januar 2019 um 09:24 Uhr geändert.