

PERSONALSTRATEGIEN - REISPIELE

Strategie:

Auswirkungen:

First-Mover:

Eine Forschungs- und Entwicklungsstrategie erfordert in bezug auf die Qualifikation der Mitarbeiter den Aufbau und die Sicherung eines kreativen, innovations- und risikofreudigen Mitarbeiterstammes. Es gilt, Freiräume hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit und der Art und Weise der Zusammenarbeit zu schaffen, um eine ideenfördernde und motivierende Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten.

Second-Fast:

Wird innerhalb des Forschungs- und Entwicklungsbereich so agiert, so ist die Auswahl der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Eignung als Anwender bereits bestehender Technologien von Bedeutung. Die Beherrschung bereits bekannter Prozesse prägt hier die Arbeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen der Mitarbeiter.

Kostenführerschaft:

Das war und ist für viele Unternehmen die beherrschende Geschäftsstrategie. Diese Strategie wird in einer auf Großserien- oder Massenproduktion zielenden Produktionsstrategie umgesetzt. Hohe Kapazitätsauslastung, geringe Materialkosten durch große Einkaufsmengen und eine Maximierung der Arbeitsproduktivität durch konsequente Arbeitsteilung und Spezialisierung nach den Prinzipien wissenschaftlicher Betriebsführung werden als Instrumente zur Kostensenkung eingesetzt.

Die damit verbundene Personalstrategie richtet sich nach den technisch-organisatorischen Vorgaben der Produktionsstrategie. Die Gestalt des Arbeitssystems wird von ingenieurwissenschaftlichen Entscheidungen, die Arbeit weitgehend von der Maschine bestimmt. Im Extremfall handelt es sich um monotone Fließbandarbeit, die dem Mitarbeiter wenig Handlungsspielraum lässt. Vorteile sind geringe Einarbeitungs- und Anlernzeiten sowie eine im Durchschnitt geringe Qualifikation. Der Mitarbeiter ist somit leicht ersetzbar.

Lean-Production:

Das ist eine gegensätzliche Strategie. Mit Hilfe einer konsequent angewandte Gruppenorganisation gelingt es, die Personalressourcen qualitativ und quantitativ optimal zu nutzen. Ideen und Kreativität der in der Regel hochqualifizierten Mitarbeiter werden aufgegriffen und in kostensparende Verbesserungen umgesetzt (z.B. Kaizen, KVP).

Voraussetzung für die Realisierbarkeit dieses Konzepts ist eine betont langfristig angelegte Entwicklung der Humanressourcen. Mitarbeiter, die in einer auf Spezialisierung und hochgradige Arbeitsteilung abstellenden Arbeitsorganisation ihre Aufgaben verrichten, besitzen in der Regel nicht die nötige Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, um erfolgreich eigenständig in einer Gruppenorganisation arbeiten zu können. Eine vorausschauende Personalentwicklung in Abstimmung mit den geplanten arbeitsorganisatorischen Maßnahmen bildet die Grundlage der Umsetzung des Konzepts. Das Personalmanagement hat mit dieser Personalentwicklung einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu leisten. Die Humanressourcen bilden die kritische Variable der Unternehmensentwicklung und sind somit von strategiebestimmender Bedeutung.

Quelle: Bühner, 1995