

Strategie- und Informationsmanagement

herausgegeben von
Christian Scholz

Band 33

Fabienne Merk

Strategisches Personalmanagement in Krisenzeiten

Entwicklung von personalwirtschaftlichen
Instrumenten und Maßnahmen zur krisen-
sicheren Retention von High Potentials:
eine Betrachtung anhand der
Darwiportunismus-Matrix

Rainer Hampp Verlag

Fabienne Merk:

**Strategisches Personalmanagement in Krisenzeiten.
Entwicklung von personalwirtschaftlichen Instrumenten und
Maßnahmen zur krisensicheren Retention von High Potentials:
eine Betrachtung anhand der Darwiportunismus-Matrix**

Strategie- und Informationsmanagement, hrsg. von Christian Scholz, Band 33,
Rainer Hampp Verlag, Augsburg, München 2018, 335 S.,
ISBN 978-3-95710-210-2 (print), € 32.80
ISBN 978-3-95710-310-9 (e-book), € 29.99

Wirtschaftliche Krisen kehren zyklisch wieder und stellen Unternehmen vor existenzielle Herausforderungen. High Potentials können, aufgrund ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen, einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellen. Die Problematik, mit der sich das strategische Personalmanagement konfrontiert sieht, liegt in der Retention von High Potentials im Spannungsfeld „War for talents“. Unternehmen verhalten sich in Krisen aufgrund des erhöhten Wettbewerbsdrucks stark darwinistisch, was sich häufig negativ auf die Arbeitsbedingungen auswirkt. Mitarbeiter zeigen sich wenig opportunistisch und stellen ihre eigenen Ziele zurück. Anders verhält es sich bei High Potentials. Sie besitzen ein geringes Maß an Loyalität und nehmen attraktivere Konkurrenzangebote an, was Unternehmen in Krisen zusätzlich schwächt.

In der vorliegenden Arbeit wird untersucht, welche Präferenzen High Potentials haben und welche Beziehungsvorteile in Krisen relevant sind. Hierfür wird reales Entscheidungsverhalten in der Krisensituation mittels eines Experiments untersucht. Auf Basis dieser Ergebnisse und der Erkenntnisse aus vorangegangenen Studien werden personalwirtschaftliche Instrumente und Maßnahmen für die neun Felder des Personalmanagements entwickelt. Ziel ist es, erste Ansatzpunkte für die krisensichere Retention von High Potentials darzulegen, so dass künftig der stabile Gleichgewichtszustand „Darwiportunismus pur“ realisiert werden kann.

Schlüsselwörter: Strategisches Personalmanagement, HR Management, Darwiportunismus-Matrix, Retention, High Potentials, Krisen

Fabienne Merk geb. Brenneisen, Jahrgang 1984, Dipl.-Kffr., Dr. rer. oec., Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und an der Universität des Saarlandes, mehrjährige Tätigkeit im Personalmanagement in klein- und mittelständischen Unternehmen sowie im Konzern, 2010 bis 2017 Promotion am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz) an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Strategie- und Informationsmanagement

Band 33

herausgegeben von
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz

Fabienne Merk

Strategisches Personalmanagement in Krisenzeiten

Entwicklung von
personalwirtschaftlichen Instrumenten und Maßnahmen
zur krisensicheren Retention von High Potentials:
eine Betrachtung anhand der Darwiportunismus-Matrix

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 2018

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95710-210-2 (print)

ISBN 978-3-95710-310-9 (e-book)

Strategie- und Informationsmanagement: ISSN 0934-4179

ISBN-A/DOI 10.978.395710/3109

© 2018 Rainer Hampp Verlag Augsburg, München
Vorderer Lech 35 D – 86150 Augsburg
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Geleitwort

Im personalwirtschaftlichen Talentmanagement gibt es einen Bereich, über den die Praxis oft klagt, weil trotz offenkundiger Relevanz kaum tragfähige Lösungen existieren: Die Rede ist vom Retention Management, speziell bei als besonders wichtig eingestuften Mitarbeitern. Im Extremfall kommt es zu einer Situation, in der Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, daraufhin die Überlastung der verbleibenden Mitarbeiter zunimmt, das Betriebsklima sich verschlechtert und noch weitere Mitarbeiter kündigen.

Die Unsicherheit bezüglich der Retention von Mitarbeitern bei Unternehmen führt dazu, dass manche Unternehmen mehr Aktivitäten in die Akquisition von neuen Mitarbeitern stecken, als sich um das Halten von Mitarbeitern zu kümmern. Verschärft wird dieses Problem, wenn Unternehmen und Mitarbeiter in einem darwiportunistischen Kontext stehen, also hoher kollektiver Darwinismus auf hohen individuellen Opportunismus trifft.

Genau an diesem Punkt setzt Fabienne Merk an und analysiert, welche Instrumente dem Personalmanagement zur Verfügung stehen, um die Loyalität der High Potentials nachhaltig so zu steigern, dass diese ihr Unternehmen auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten weiterhin unterstützen.

Fabienne Merk wählt dazu den Weg des Experiments, eine interessante Untersuchungsform, die aber sehr schnell sehr komplex wird, wenn man weiter zielt als auf triviale Fragen wie „werden Chips aus roten Tüten schärfer empfunden als aus grünen Tüten“. Deshalb gab es auch erst einen Pretest an der Universität Siegen und dann die eigentliche Studie an der Universität des Saarlandes.

Eines der bemerkenswerten Ergebnisse: High Potentials präferierten eher die Option „bleiben“, wenn es sich um Frauen handelt und wenn sie über

ein hohes Maß an Berufserfahrung oder über ein hohes Maß an Teambindung verfügten. Gerade diese Moderator-Analysen machen die Arbeit interessant.

Operationalisiert man dann umsetzungsorientiert beispielsweise „Teambindung“, so kommt man zu Handlungsempfehlungen für das strategische Personalmanagement: So sollten nach Fabienne Merk High Potentials möglichst rasch innerhalb des Teams eine wichtige, verantwortungsvolle Position einnehmen, um ihrem Weggang in der Krise vorzubeugen.

Natürlich kann man diskutieren, ob diese Empfehlungen – die ja nicht in einer empirischen Studie abgeprüft wurden – eher aus einer Gedankenwelt stammen, wo reinrassige Vertreter der Generation Y im Mittelpunkt stehen. Denn es spricht vieles dafür, dass die Generation Z (als nach Anfang der 1990er Jahre Geborene) auch hier anders tickt als die Generationen davor. Aber darüber muss man nachdenken, was nicht den Wert der vorliegenden empirischen Studie schmälert.

Personalmanagement in ruhigem Fahrwasser ist relativ leicht und hinlänglich erforscht. Aber Agieren im puren Darwiportunismus verlangt nach mehr. Und genau hier gibt die Arbeit von Fabienne Merk wichtige Anregungen: Sie sind es wert von Unternehmen aufgegriffen und von der Forschung vertieft zu werden.

Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz
Saarbrücken, 24. April 2018

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VIII
1 EINFÜHRUNG	1
1.1 Problemstellung und Herausforderung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	5
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung	8
1.4 Aufbau der Arbeit	14
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	17
2.1 Strategisches Personalmanagement als Schlüsselfunktion für den Unternehmenserfolg	17
2.1.1 Begriffliche Definition und Abgrenzung zu anderen Unternehmensfunktionen	17
2.1.2 Die neun Personalmanagementfelder: personalwirtschaftliche Instrumente und Maßnahmen	25
2.1.3 State of the Art zentraler Theorien und Denkmodelle im Personalmanagement	29
2.2 Krisenmanagement als Basis einer erfolgreichen Krisenbewältigung	38
2.2.1 Begriffliche Definition von Krisen und Abgrenzung zu konjunkturellen Hochphasen	38
2.2.2 Entstehungsursachen, Verlauf und Dauer von Krisen	44
2.2.3 State of the Art zu Krisen in der Historie und die zentrale Rolle des Krisenmanagements	51
2.3 High Potentials als strategischer Wettbewerbsvorteil	57
2.3.1 Begriffliche Definition von High Potentials und Abgrenzung zu Medium Potentials	57
2.3.2 Persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen von High Potentials	60

IV

2.3.3 State of the Art der Retention von High Potentials im Spannungsfeld „War for talents“ und Krisen.....	65
2.4 „Darwiportunismus pur“ als Zielzustand zur krisensicheren Retention und langfristigen Loyalitätssteigerung.....	71
2.4.1 Darwinismus – Begriffliche Definition	71
2.4.2 Opportunismus – Begriffliche Definition.....	75
2.4.3 Darwiportunismus, Darwiportunismus-Matrix und Abbildung der wirtschaftlichen Zyklen.....	76
2.5 Erklärungsziel, Idee und Gestaltungsziel	85
3 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	89
3.1 Operationalisierung des Untersuchungsrahmens	89
3.1.1 State of the Art der krisensicheren Retention von High Potentials.....	89
3.1.2 Zielsetzungen der empirischen Untersuchung	106
3.1.3 Modell der empirischen Untersuchung	107
3.1.4 Ableitung und Entwicklung der Hypothesen	119
3.1.5 Aufbau und Methodik der empirischen Untersuchung	131
3.2 Untersuchung.....	137
3.2.1 Pretest	137
3.2.1.1 Ablauf.....	139
3.2.1.2 Datenanalyse	141
3.2.1.3 Erkenntnisse und Modifikationen des Untersuchungsdesigns	143
3.2.2 Experiment.....	147
3.2.2.1 Aufbau und Ablauf.....	147
3.2.2.2 Erkenntnisse	156
3.3 Ergebnisanalyse.....	159
3.3.1 Methodik der Auswertung	159
3.3.2 Analyse der quantitativen Daten	161
3.3.2.1 Struktur der Stichprobe	161
3.3.2.2 Struktur der Entscheidungen.....	163
3.3.2.3 Statistische Überprüfung der Hypothesen	168
3.3.2.3.1 Hypothese 1.....	168
3.3.2.3.2 Hypothese 2.....	179
3.3.2.3.3 Hypothese 3.....	187
3.3.2.3.4 Hypothese 4.....	195
3.3.2.3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	200
3.3.2.4 Hierarchisch logistische Regressionsanalyse unter Einbezug aller Variablen.....	203
3.3.3 Analyse der qualitativen Daten.....	206

3.3.4	Limitationen der experimentellen Untersuchung	214
3.3.5	Zwischenfazit.....	217
4	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DAS STRATEGISCHE PERSONALMANAGEMENT	225
4.1	Personalbedarfsermittlung (Kalkulation).....	225
4.2	Personalbestandsanalyse (Evaluation).....	228
4.3	Personalveränderung	232
4.4	Personalbeschaffung insbesondere unter Einbezug des Personalmarketings und des Employer Brandings	233
4.5	Personaleinsatz (Allokation)	244
4.6	Personalentwicklung	247
4.7	Personalfreisetzung	252
4.8	Personalführung.....	255
4.9	Personalkostenmanagement.....	259
5	SCHLUSSBETRACHTUNGEN.....	264
5.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	264
5.2	Implikationen für die Forschung.....	269
5.3	Implikationen für die Praxis	273
	ANHANG	278
	LITERATURVERZEICHNIS	292

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretische Ansätze im Rahmen des Strategieansatzes nach <i>Scholz</i>	10
Abbildung 2: Struktureller Aufbau und methodische Vorgehensweise	14
Abbildung 3: Prozesslogik der neun Personalmanagementfelder.....	28
Abbildung 4: SR-Modell nach <i>March/Simon</i> und <i>Kropp</i>	32
Abbildung 5: SIR/SOR-Modell nach <i>Staehele</i>	33
Abbildung 6: Verschiedene Arten von Krisen	41
Abbildung 7: Wachstumsmodell nach <i>Greiner</i>	45
Abbildung 8: Grundmodell des Ökologischen Wachstums nach <i>Hurst</i>	46
Abbildung 9: Ursachen für die Entstehung von Krisen	47
Abbildung 10: Verlauf von Krisen nach <i>Britt</i>	49
Abbildung 11: Formen des Krisenmanagements	56
Abbildung 12: Eigenschaften und Fähigkeiten von High Potentials nach <i>Kunz</i>	65
Abbildung 13: Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060 nach <i>Destatis</i> – <i>Statistisches Bundesamt</i>	67
Abbildung 14: Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren nach Altersgruppen nach <i>Destatis</i>	68
Abbildung 15: Darwiportunismus-Matrix nach <i>Scholz</i>	77
Abbildung 16: Darwiportunismus-Matrix – Stabiles Gleichgewicht nach <i>Scholz</i> ...	81
Abbildung 17: Einordnung der konjunkturellen Phasen in die Darwiportunismus-Matrix nach <i>Scholz</i>	84
Abbildung 18: Erklärungsziel, Idee und Gestaltungsziel der vorliegenden Arbeit ..	88
Abbildung 19: Einsatz von loyalitätssteigernden Instrumenten zur nachhaltigen Retention von High Potentials anhand der Darwiportunismus- Matrix nach <i>Scholz</i>	107
Abbildung 20: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung.....	115
Abbildung 21: Einordnung des Bezugsrahmens in die Darwiportunismus- Matrix nach <i>Scholz</i>	116
Abbildung 22: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung unter Einbezug der Hypothesen	131
Abbildung 23: Anforderungen an die Personenkonstellationen	133
Abbildung 24: Entscheidungsoptionen in der Krisensituation	135
Abbildung 25: Ablaufprozess der experimentellen Untersuchung	136
Abbildung 26: Auswirkung eines hohen Leistungsniveaus auf die Entscheidung für die Option „bleiben“ in Krisen.....	170
Abbildung 27: Auswirkung eines niedrigen Leistungsniveaus auf die Entscheidung für die Option „bleiben“ in Krisen.....	171
Abbildung 28: Positiver Zusammenhang zwischen Leistungsniveau und Entscheidung in der Krise	174

Abbildung 29: Interaktion zwischen Leistungsniveau und Entscheidung in der Krise	183
Abbildung 30: Interaktion zwischen Leistungsniveau und Entscheidung in der Krise unter Berücksichtigung der Moderatorvariablen „Geschlecht“	185
Abbildung 31: Auswirkung der Moderatorvariablen „Geschlecht“ auf den positiven Zusammenhang zwischen Leistungsniveau und Entscheidung in der Krise für die Option „bleiben“	186
Abbildung 32: Interaktion zwischen Leistungsniveau und Entscheidung in der Krise unter Berücksichtigung der Moderatorvariablen „Maß an Berufserfahrung“	193
Abbildung 33: Auswirkung der Moderatorvariablen „Maß an Berufserfahrung“ auf den positiven Zusammenhang zwischen Leistungsniveau und Entscheidung in der Krise für die Option „bleiben“	194
Abbildung 34: Interaktion zwischen Leistungsniveau und Entscheidung in der Krise unter Berücksichtigung der Moderatorvariablen „Maß an Teambindung“	199
Abbildung 35: Auswirkung der Moderatorvariablen „Maß an Teambindung“ auf den positiven Zusammenhang zwischen Leistungsniveau und Entscheidung in der Krise für die Option „bleiben“	199
Abbildung 36: Personalmanagementfelder im Prozessablauf	223
Abbildung 37: Strategisches Personalmanagement – Entwicklung personalwirtschaftlicher Instrumente und Maßnahmen zur krisensicheren Retention von High Potentials: eine Betrachtung anhand der Darwiportunismus-Matrix nach <i>Scholz</i>	277

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anstieg der Arbeitslosenzahlen während der Krise nach <i>Destatis</i> – <i>Statistisches Bundesamt</i>	2
Tabelle 2: Insolvenzzahlen von 2007 bis 2011 im Vergleich nach <i>Destatis</i> – <i>Statistisches Bundesamt</i>	3
Tabelle 3: Arten von Erfolg.....	21
Tabelle 4: Zusammenspiel der unterschiedlichen Personalmanagement- funktionen nach <i>Scholz</i>	24
Tabelle 5: Definition und Charakteristika verschiedener Krisenarten.....	43
Tabelle 6: Charakteristika von Krisen.....	48
Tabelle 7: „Weiche“ Eigenschaften von High Potentials und deren Ausprägung nach <i>Böcker</i>	64
Tabelle 8: State of the Art bisheriger Studien zu Fluktuations- und Retentionsgründen – Teil 1	92
Tabelle 9: State of the Art bisheriger Studien zu Fluktuations- und Retentionsgründen – Teil 2	104
Tabelle 10: Gegenüberstellung der Ausgangssituationen bei der Untersuchung von <i>Ziekursch</i> und der vorliegenden Untersuchung	111
Tabelle 11: Mittels Fragebogen I erhobener Datenumfang	149
Tabelle 12: Beispiel für die binäre Betrachtung der Probanden bei der Moderatorvariablen „Maß an Berufserfahrung“ für Gruppeneinteilung	151
Tabelle 13: Beispiel für die binäre Betrachtung der Probanden bei der Moderatorvariablen „Maß an Teambindung“ für Gruppeneinteilung	152
Tabelle 14: Teilnehmerstruktur der befragten Probanden	162
Tabelle 15: Entscheidungsquote der befragten Probanden	163
Tabelle 16: Entscheidungsquoten der befragten Probanden unter Berücksichtigung der Moderatorvariablen „Geschlecht“	164
Tabelle 17: Entscheidungsquoten der befragten Probanden unter Berücksichtigung der Moderatorvariablen „Maß an Berufserfahrung“	165
Tabelle 18: Entscheidungsquoten der befragten Probanden unter Berücksichtigung der Moderatorvariablen „Maß an Teambindung“ ..	167
Tabelle 19: Entscheidungsquote der befragten Probanden nach Leistungsniveau.....	169
Tabelle 20: Deskriptive Statistik I – Korrelationen	174
Tabelle 21: Hierarchische logistische Regressionsanalyse mit „Geschlecht“ als Moderatorvariable.....	180

Tabelle 22: Vorwärtsselektion auf Basis des Likelihood-Ratio-Tests - Variablen in der Gleichung, mit „Geschlecht“ als Moderatorvariable	182
Tabelle 23: Vorwärtsselektion auf Basis des Likelihood-Ratio-Tests - Nicht in der Gleichung vorhandene Variablen, mit „Geschlecht“ als Moderatorvariable.....	182
Tabelle 24: Hierarchische logistische Regressionsanalyse mit „Maß an Berufserfahrung“ als Moderatorvariable.....	188
Tabelle 25: Vorwärtsselektion auf Basis des Likelihood-Ratio-Tests - Variablen in der Gleichung, mit „Maß an Berufserfahrung“ als Moderatorvariable	188
Tabelle 26: Vorwärtsselektion auf Basis des Likelihood-Ratio-Tests - Nicht in der Gleichung vorhandene Variablen, mit „Maß an Berufserfahrung“ als Moderatorvariable.....	189
Tabelle 27: Exemplarische Darstellung der unterschiedlichen Odds-Werte für die Variable Leistungsniveau und die Variable „Maß an Berufserfahrung“	192
Tabelle 28: Hierarchische logistische Regressionsanalyse mit „Maß an Teambindung“ als Moderatorvariable.....	195
Tabelle 29: Vorwärtsselektion auf Basis des Likelihood-Ratio-Tests - Variablen in der Gleichung, mit „Maß an Teambindung“ als Moderatorvariable	196
Tabelle 30: Vorwärtsselektion auf Basis des Likelihood-Ratio-Tests - Nicht in der Gleichung vorhandene Variablen, mit „Maß an Teambindung“ als Moderatorvariable.....	196
Tabelle 31: Abgleich der Hypothesen mit den Ergebnissen aus der Datenanalyse	201
Tabelle 32: Weiteres Ergebnis aus der Datenanalyse der experimentellen Untersuchung.....	202
Tabelle 33: Hierarchische logistische Regressionsanalyse unter Einbezug aller Variablen	205
Tabelle 34: Zusammensetzung der Entscheidungen für die Option „bleiben“ und für die Option „gehen“	206
Tabelle 35: Begründungen von High Potentials für die Option „bleiben“	208
Tabelle 36: Begründungen von Medium Potentials für die Option „bleiben“.....	209
Tabelle 37: Begründungen von High Potentials für die Option „gehen“	211
Tabelle 38: Begründungen von Medium Potentials für die Option „gehen“	213
Tabelle 39: Instrumente der Personalbedarfsermittlung zur Retention von High Potentials	228
Tabelle 40: Instrumente der Personalbestandsanalyse zur Retention von High Potentials	230
Tabelle 41: Instrumente der Personalveränderung zur Retention von High Potentials	233

Tabelle 42: Personalmarketing-Mix nach <i>Teufer</i>	236
Tabelle 43: Instrumente des Personalmarketings zur Retention von High Potentials	243
Tabelle 44: Instrumente des Personaleinsatzes zur Retention von High Potentials	247
Tabelle 45: Instrumente der Personalentwicklung zur Retention von High Potentials nach <i>Conradi</i> und <i>Scholz</i>	250
Tabelle 46: Instrumente der Personalfreisetzung zur Retention von High Potentials	254
Tabelle 47: Instrumente der Personalführung zur Retention von High Potentials	259
Tabelle 48: Instrumente des Personalkostenmanagements zur Retention von High Potentials	263
Tabelle 49: Zusammenführung der Ergebnisse der experimentellen Untersuchung – Teil 1	267
Tabelle 50: Zusammenführung der Ergebnisse der experimentellen Untersuchung – Teil 2	267