



Der Aufwand lohnt sich: Strategisches HRM...

Viel versprechende Maximen und geringe Erwartungen

Schönwetterleitbilder – Mitarbeitende als wichtigste Ressource. Firmen bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf dem Papier viel und fordern nur wenig. Zumindest in der Theorie. Das ist das Resultat einer empirischen Untersuchung eines Forscherteams der Kalaidos Fachhochschule.

Die Mitarbeitenden eines Unternehmens sind neben Kapital und Technologien die wichtigste Ressource. Qualifizierte Mitarbeitende und gutes Personalmanagement sind gemäss empirischen Studien massgeblich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich. Eine Unternehmensleitung sollte den Mitarbeitenden und dem HR-Management deshalb einen zentralen Stellenwert beimessen. Ziel der Untersuchung war daher herauszufinden, welchen Stellenwert die Mitarbeitenden im Unternehmen haben. Dieser wurde mit Hilfe einer Inhaltsanalyse der Unternehmensleitbilder ermittelt (siehe Kasten 1 «Methode», Seite 37). Untersucht wurden die Leitbilder von über hundert an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen.



Die Autorin

Simone Büchi, lic. phil. I, NDS, hat ihr Nachdiplomstudium in International Management FH an der PHW mit der Diplomarbeit «Die Stellung des Personals im Leitbild» erfolgreich abgeschlossen.



Der Autor

Jürg H. Arpagaus ist Professor und Forschungsleiter an der Kalaidos Fachhochschule. Sie ist vom Bund beauftragt und umfasst die Private Hochschule Wirtschaft (PHW) an den Standorten Zürich, St. Gallen und Basel sowie die Akad Hochschule für Berufstätige.

Von Interesse war, ob die Unternehmensleitbilder überhaupt Aussagen zu den Mitarbeitenden machen und wie viel Platz die Unternehmen den Mitarbeitenden in ihren Leitbildern einräumen. Die Analyse des Forscherteams der Kalaidos Fachhochschule zeigt, dass alle als Leitbilder bezeichneten Texte mindestens eine Aussage zu den Mitarbeitenden aufweisen. Im Schnitt finden sich 16 identifizierte Aussagen zum Personal in einem Leitbild. 17 Prozent der Leitbilder weisen mehr als 30 Aussagen auf. Bei den anderen Leittexten finden sich im Durchschnitt vier Statements weniger zum Personal. Hier ist bei jedem fünften Text das Personal nicht thematisiert. Dennoch finden sich einige (15 Prozent), die mehr als 30 Aussagen bezüglich der Mitarbeitenden machen. Die Analyse der absoluten Häufigkeiten der Aussagen zum Personal in den Unternehmensleitbildern und anderen Leittexten zeigt deutlich, dass die Mitarbeitenden auch in den Grundsätzen der Unternehmen einen festen Platz einnehmen.

Um den Stellenwert der Mitarbeitenden in Relation zu den anderen Ressourcen zu setzen, wurde der Anteil der Aussagen über die Mitarbeitenden im Verhältnis zum ganzen Leitbild gemessen. Je wichtiger das Personal in einem Unternehmen ist, umso mehr Platz nehmen diese Aussagen im Unternehmensleitbild ein – so die Annahme. Werden ausschliesslich die Leitbilder betrachtet, dann wird im Durchschnitt gut ein Viertel des Textes den Mitarbeitenden

gewidmet. Im restlichen Text finden sich Aussagen zu den Kunden, zur Innovation, zu den Finanzen, zum Unternehmenswert, zur Umwelt und/oder zu anderen Stakeholdern. Einzelne Leitbilder widmen mehr als die Hälfte des Textes den Mitarbeitenden.

Am häufigsten sind die Leitbilder, die zwischen 20 und 30 Prozent ihres Textes den Mitarbeitenden widmen (siehe Grafik 1, Seite 37). Bei je einem Viertel enthalten die Leitbilder 11 bis 20 Prozent beziehungsweise 31 bis 40 Prozent Aussagen zu den Mitarbeitenden. Das heisst: Das Personal spielt in den Leitbildern der an der Schweizer Börse kotierten Unternehmen eine zentrale Rolle. Es wurde nur ein Leitbild identifiziert, bei dem die Aussagen zu den Mitarbeitenden spärlich ausfallen, und zwar befassen sich hier nur gerade 3 Prozent des gesamten Textes mit dem Personal. Werden die Leittexte bei der Analyse mitberücksichtigt, dann steigt der Anteil an Texten, die keine Aussagen zum Personal machen, auf 10 Prozent. Dabei handelt es sich vor allem um Texte, die als «Vision» oder als «Philosophie» bezeichnet werden.

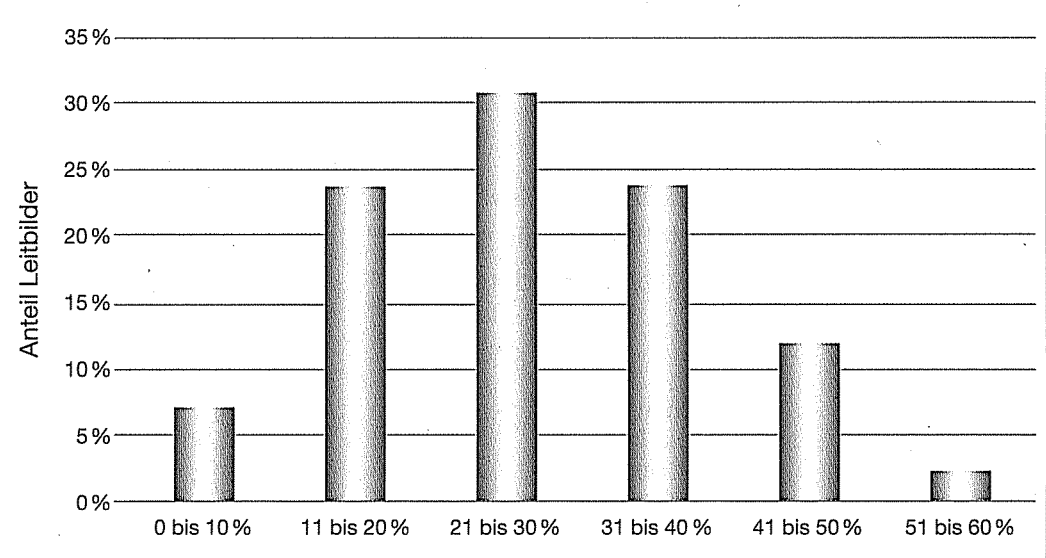
Quantitativ sind die Mitarbeitenden in den Leittexten der Unternehmen stark vertreten. So stellt sich dann die Frage nach der Qualität der Aussagen. Die Analyse von Simone Büchi hat fünf Merkmale unterschieden (siehe Kasten 2, «Analysekriterien»). Im Durchschnitt sprechen Unternehmen in ihren Leittexten am liebsten über das, was sie ihren Mitarbeitenden bieten,

und blenden aus, was sie von ihren Mitarbeitenden fordern. Darunter finden sich Aussagen wie: «Wir stehen dafür ein, dass unsere Mitarbeitenden ein Arbeitsumfeld vorfinden, das die persönliche Entfaltung im Rahmen der Aufgabenstellung ermöglicht und berufliche Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet. Dazu zählen wir auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.» Ähnlich häufig sind Aussagen zur Kultur, den Werten und den Zielen der Unternehmen zu finden. Dazu ein Beispiel: «Wir anerkennen die Gleichwertigkeit der Arbeit von Frau und Mann und den Grundsatz der Chancengleichheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.»

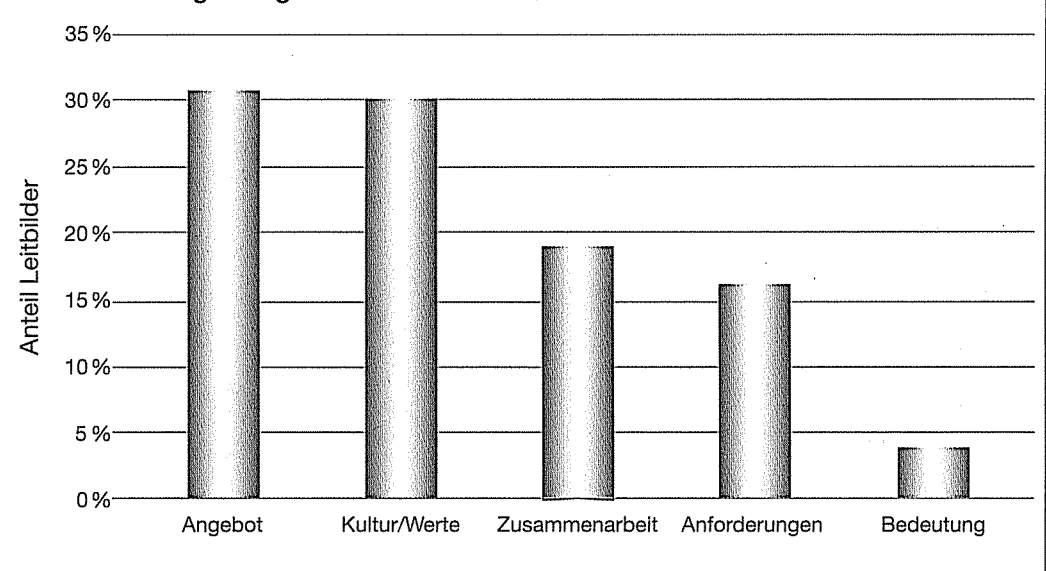
Deutlich weniger häufig finden sich explizite Aussagen zur Führung und dem Führungsstil in den Unternehmen beziehungsweise über die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. In diese Kategorie fallen Aussagen wie: «Wir bekennen uns zum Prinzip der Delegation von Aufgaben und Verantwortung als Grundlage der Führung auf allen Ebenen.» Oder «Wir führen, indem wir anspruchsvolle, aber realistische Ziele vereinbaren.» 19 Prozent der Aussagen zum Personal fallen in die Kategorie Führung und Zusammenarbeit. Im Schnitt werden zwei bis drei Aussagen pro Leittext gemacht.

Erst an vierter Stelle finden sich Aussagen zu dem, was die Unternehmen von ihren Mitarbeitenden erwarten und fordern. Statements wie: «Wir erwarten von ihnen (den Mitarbeitenden) einen engagierten Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Unternehmensgruppe» oder «An die Leistungsbereitschaft unseres Personals stellen wir hohe Anforderungen» sind mit 17 Prozent aller Aussagen nicht sehr prominent. Bei 38 Prozent der Leittexte findet sich keine Aussage darüber, was die Unternehmen von ihren Mitarbeitenden fordern. Viele Unternehmen scheinen sich davor zu scheuen, in ihren Leitbildern oder Leittexten ihre Anforderungen an die Mitarbeitenden zu kommunizieren (siehe Grafik 2). *Simone Büchi, Jürg H. Arpagaus*

Grafik 1: Anteil Aussagen zu den Mitarbeitenden am Gesamttext



Grafik 2: Aussagekategorien



Kasten 1: Methode

Die Forscher der Kalaidos Fachhochschule haben Unternehmensleitbilder als Grundlage zur Ermittlung des Stellenwertes der Mitarbeitenden verwendet. Leitbilder geben einen Überblick über die Ziele, Grundsätze und Werte eines Unternehmens. Sie wirken in der Regel nach innen und aussen. Welchen Stellenwert die Ressource «Personal» im Unternehmen einnimmt, sollte also im Unternehmensleitbild sichtbar werden. Die Grundgesamtheit der Untersuchung bilden die 189 Unternehmen, die im September 2004 an der Schweizer Börse kotiert waren. Die Unternehmen wurden telefonisch kontaktiert und gebeten, ihr Leitbild oder einen äquivalenten Leittext für die Analyse zur Verfügung zu stellen. Zum Teil waren die Texte direkt auf den Homepages verfügbar. Über ein Drittel der 189 Unternehmen (71) besitzt keinen Leittext beziehungsweise es konnte keiner ermittelt werden. 16 Unternehmen wollten ihr Leitbild nicht abgeben; acht davon, weil es in Überarbeitung ist. Insgesamt konnten von den 189 Unternehmen 102 Texte erfasst und ausgewertet werden. Von den 102 zur Verfügung stehenden Texten waren 42 explizit als Leitbild gekennzeichnet. Die

übrigen 60 Leittexte wurden als Unternehmensgrundsätze, -leitlinien, Visionen, Missionen oder Philosophien bezeichnet. Die 102 vorliegenden Texte wurden mit Hilfe der Inhaltsanalyse, einer empirischen Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Texten, untersucht. Hierzu wurden in einem ersten Schritt basierend auf theoretischen Überlegungen und dem vorliegenden Datenmaterial fünf Kategorien gebildet. Anschliessend wurden die 102 Texte vollständig kodiert, das heisst, die entsprechenden Textstellen wurden nach einer definierten Kodierregel den Kategorien zugeordnet. Die verwendete Kodierregel verlangt, dass zuerst alle Textstellen markiert werden, die Aussagen zu den Mitarbeitenden enthalten. In einem zweiten Schritt wurde geprüft, ob eine Textstelle einer der fünf Kategorien zugeordnet werden kann. Was bei der Kodierung als Textstelle gilt, wird nicht formal, sondern inhaltlich definiert. Jeder Satz, Satzteil oder Begriff, der ein neues Thema anspricht, gilt als zu kodierende Textstelle. Insgesamt wurden 1413 Kodierungen vorgenommen, welche die Basis für die Analyse bilden.

Kasten 2: Analyse Kriterien

Die fünf verwendeten Kategorien sind:

- 1. Anforderungen** an die Mitarbeitenden, das heisst Aussagen bezüglich der aktuellen oder zukünftigen Anforderungen und Erwartungen der Unternehmen an die Mitarbeitenden. Beispiele sind unter anderem Eigenverantwortlichkeit, Kompetenz und Motivation.
- 2. Angebot** an die Mitarbeitenden: Unter diese Kategorie fallen Textstellen, die Auskunft darüber geben, was die Unternehmen den bestehenden oder künftigen Mitarbeitenden als Arbeitgeberin bieten (etwa Arbeitsklima, Lohn, Weiterbildung).
- 3. Zusammenarbeit** und Führung: Aussagen über die Zusammenarbeit und den Führungsstil werden dieser dritten Kategorie zugeordnet (Teamarbeit, offene Kommunikation, Delegation von Kompetenzen).
- 4. Kultur/Werte:** Statements wie «respektvoller Umgang», «aus Fehlern kann man lernen», «transparente Kommunikation» oder «Vertrauen» werden unter dieser Kategorie subsumiert.
- 5. Bedeutung** der Mitarbeitenden: Explizite Aussagen zur Bedeutung der Mitarbeitenden für die Organisation wurden in dieser Kategorie kodiert («die Mitarbeitenden sind unser grösstes Vermögen», «Mitarbeiter schaffen Mehrwert»). Die Begriffe in den Texten sind nicht disjunktiv und können zum Teil mehreren Kategorien zugeordnet werden. Ein Text kann zwar mehrere Kategorien enthalten, und jede Kategorie kann in einem Text mehr als einmal vorkommen. Für jede Textstelle wurde nur eine Kategorie vergeben.