

Nachhaltiges Personalmanagement

Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmungen
und Institutionen

Robert J. Zaugg, Adrian Blum und Norbert Thom

Institut für Organisation und Personal
der Universität Bern

Kontaktstelle für weitere Informationen:

Dr. Robert Zaugg
Institut für Organisation und Personal (IOP)
Universität Bern
Engehaldenstrasse 4
CH-3012 Bern
Schweiz
robert.zaugg@iop.unibe.ch

Nachhaltiges Personalmanagement
Robert J. Zaugg ; Adrian Blum ; Norbert Thom.-
Bern : IOP-Verlag, 2001
ISBN 3-906471-49-7

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © 2001 by Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern und
Eidgenössisches Personalamt (EPA).
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des IOP-Verlages ist unzulässig.
Printed in Switzerland.

www.iop.unibe.ch
www.epa.admin.ch

Nachhaltiges Personalmanagement

Spitzengruppenbefragung in europäischen
Unternehmungen und Institutionen

Robert J. Zaugg¹, Adrian Blum² und Norbert Thom³

¹ Dr. Robert J. Zaugg ist Lehrbeauftragter, Oberassistent und Habilitand am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern.

² Dr. Adrian Blum war wissenschaftlicher Assistent am Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern und ist heute als unabhängiger Unternehmensberater tätig.

³ Prof. Dr. Norbert Thom ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern. Er war Projektleiter der vorliegenden Studie.

Vorwort des Sponsors

Nachhaltig wirkende Denk- und Handlungsansätze sind im Human Resources Management heute weder ausreichend bekannt noch gelangen sie verbreitet zum Einsatz. Als grosser öffentlicher Player auf dem Arbeitsmarkt finden wir solche Ansätze besonders wichtig, da wir immer auch bestrebt sind, die gesellschaftlichen Gesamtinteressen im Auge zu behalten.

Mit dem Sponsoring der Studie „Nachhaltiges Personalmanagement“ wollte das Eidgenössische Personalamt dazu beizutragen, eine Lücke zu schliessen. Die Untersuchung hat reiches Forschungsmaterial zutage gefördert, das erlaubt, europäische Trends, Methoden und Instrumente eines nachhaltigen Personalmanagements einzuschätzen und zu vergleichen.

Mit dem neuen schweizerischen Bundespersonalgesetz wird die Wirtschaftlichkeit staatlicher Leistungserbringung und insbesondere die Flexibilität im Anstellungsverhältnis gefördert. Die Ergebnisse der Studie ermöglichen auch in diesem Zusammenhang ein Benchmarking. Dieses gibt uns wichtige Hinweise, wie wir bei der Umsetzung des Bundespersonalgesetzes der Nachhaltigkeit unserer Personalpolitik noch vermehrt Beachtung schenken können.

Mit der Studie ist ein erster Schritt getan, um innovative Konzepte und Instrumente für ein nachhaltiges Personalmanagement zu identifizieren und näher zu untersuchen. Wir hoffen, dass weitere Schritte folgen, um das Konzept der Nachhaltigkeit im Human Resources Management stärker zu verankern.

Dr. Peter Hablützel
Direktor
Eidgenössisches Personalamt

Bern, im August 2001

Vorwort des Projektleiters

Die langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmässige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden wird die zentrale Herausforderung des zukünftigen Personalmanagements in einem dynamischen Umfeld sein. Die Unternehmungen bzw. öffentlichen Institutionen sind gefordert, entsprechende Rahmenbedingungen anzubieten, die den Einsatz von Instrumenten im Rahmen eines nachhaltigen Personalmanagements zu ermöglichen. Die vorliegende Studie zeigt einen ersten explorativen empirischen Vorstoss für eine breite Bestandaufnahme bei unterschiedlichen, an Personalfragen besonders interessierten Unternehmungen im europäischen Raum. Der vorliegende Bericht geht auf erste statistisch ermittelte Trends aus der Befragungsaktion ein. Weitere Analysen, insbesondere Fallstudien in aktiven Pionierunternehmungen, folgen in späteren Publikationen.

In diesem Zusammenhang bedanke ich mich beim Eidgenössischen Personalamt im Namen aller Autoren des Berichts für die aufschlussreichen inhaltlichen Hinweise und die Bereitstellung finanzieller Mittel, welche die Durchführung einer Studie dieser Internationalität erst möglich gemacht haben. Die European Association of Personnel Management (EAPM) half uns bei der Suche von Adressdaten für die Befragung und ermöglichte es uns, die Ergebnisse einem breiten Publikum in Praxis und Wissenschaft zur Verfügung zu stellen (z. B. an ihrem 20th EAPM European Congress & Exhibition on Human Resources Management, 27. Juni 2001 in Genf). Ich bedanke mich bestens bei allen beteiligten Personen für die wertvolle Unterstützung.

Prof. Dr. Norbert Thom
Direktor
Institut für Organisation und Personal
der Universität Bern

Bern, im August 2001

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Sponsors	V
Vorwort des Projektleiters	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
2. Modell eines nachhaltigen Personalmanagements	2
3. Empirische Untersuchung	5
3.1 Methodisches Vorgehen	5
3.2 Strukturelle Zusammensetzung der Datenbasis	6
3.3 Bedeutung des Personalmanagements im unternehmerischen Kontext	7
3.4 Zielsetzungen des Personalmanagements	8
4. Grundverständnis des nachhaltigen Personalmanagements	10
5. Instrumente eines nachhaltigen Personalmanagements	12
5.1 Personalgewinnung	12
5.2 Personaleinsatz	14
5.2.1 Gesundheitsmanagement	14
5.2.2 Ältere Mitarbeitende	15
5.2.3 Work-Life-Balance	16
5.3 Personalentwicklung	18
5.4 Personalmarketing	20
5.5 Personalerhaltung	21
5.6 Personalfreistellung	23
5.7 Personalführung	23
6. Schlussfolgerungen	24
Verzeichnis der bisherigen IOP-Arbeitsberichte	1

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell eines nachhaltigen Personalmanagements _____	3
Abbildung 2: Rücklaufquoten _____	5
Abbildung 3: Zielsetzungen im Personalmanagement _____	9
Abbildung 4: Begriffsverständnis in der Praxis _____	10
Abbildung 5: Selbsteinschätzung bezüglich nachhaltigem Personalmanagement ____	11
Abbildung 6: Instrumente der Personalgewinnung _____	12
Abbildung 7: Arbeitszeitmodelle _____	16
Abbildung 8: Sabbaticals (Langzeiturlaube) _____	17
Abbildung 9: Förderung der Selbstverantwortung _____	19
Abbildung 10: Instrumente des Personalmarketings _____	21
Abbildung 11: Angebot immaterieller Anreize _____	22

1. Einleitung

Der vorliegende Bericht stellt die wichtigsten vorläufigen Ergebnisse eines Forschungsprojektes* dar, das vom Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP) durchgeführt, von der Europäischen Vereinigung für Personalführung (EAPM) in Auftrag gegeben und vom Eidgenössischen Personalamt (EPA) der Schweiz finanziert wurde. Es ist vorgesehen, neben diesem Kurzbericht einen ausführlichen Forschungsbericht zu veröffentlichen, der neben den Ergebnissen der quantitativen Spitzengruppenbefragung auch mehrere qualitative Fallstudien aus europäischen Vorzeigeunternehmungen enthält. Über diese Spitzengruppenbefragung wurden in acht europäischen Ländern Grundsätze, Instrumente und Prozesse eines *nachhaltigen Personalmanagement* untersucht.

Es scheint unbestritten, dass den Humanressourcen in einer zunehmend wissensorientierten Wirtschaft eine immer grössere Bedeutung zukommt. In diesem Sinne muss auch das Personalmanagement an Bedeutung gewinnen, da diese betriebliche Querschnittsfunktion den Aufbau, die Entwicklung und den Erhalt zukunftsorientierter Personalpotenziale zum Ziel hat. Mit der zunehmenden Aufgabenerweiterung und der immer weiter fortschreitenden Intensivierung der Personalarbeit gilt es zu analysieren, wie und vor allem von wem diese für den Erfolg von Unternehmen/Institutionen so wichtigen Aufgaben übernommen werden. Es stehen also zwei Fragen im Vordergrund: 1) Wie müssen Unternehmen ihr Personalmanagement gestalten, um ihre Versorgung mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden auf lange Sicht zu gewährleisten? 2) Wer ist für die Erfüllung der entsprechenden personalwirtschaftlichen Aufgaben verantwortlich? Es geht somit um das Selbstverständnis des Personalmanagements sowie seine institutionelle, personelle und instrumentelle Ausrichtung.

Die Studie basiert auf der Grundannahme, dass sich ein zukunftsorientiertes Personalmanagement nur dann verwirklichen lässt, wenn es auf der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden aufbaut und zukunftsorientiert ausgerichtet ist. *Unter nachhaltigem Personalmanagement werden insbesondere diejenigen Denk- und Handlungsansätze verstanden, welche die langfristige, sozial verantwortliche und wirtschaftlich zweckmässige Gewinnung, Entwicklung, Erhaltung und Freistellung von Mitarbeitenden zum Ziel haben.* Die Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit, die Gewährleistung einer ausgewogenen Work-Life-Balance und partizipative Führungssysteme erhalten im Konzept eines nachhaltigen Personalmanagements (vgl. Abschnitt 2) einen hohen Stellenwert. Dabei gilt es immer sowohl die Perspektive der Mitarbeitenden als auch diejenige der Unternehmung/Institution zu berücksichtigen. Das Prinzip Selbstverantwortung lässt sich beispielweise nur dann realisieren, wenn die Unternehmung

* Die Autoren danken Frau Jana Petrovic bestens für ihre Mitarbeit in diesem Projekt und die wertvollen empirischen Daten, die sie im Rahmen ihrer Lizentiatsarbeit am IOP erarbeitet hat.

bereit ist, den Mitarbeitenden einen entsprechenden Entscheidungsspielraum zuzugestehen. Im Zentrum der Betrachtung stehen also einerseits Unternehmungen, die ihre Mitarbeitenden als eigenverantwortliche Akteure („Subjekte“) des Personalmanagements verstehen und den Kontext zur Förderung der Selbstverantwortung steuern. Andererseits ist von Mitarbeitenden die Rede, die ihre Verantwortung zur Selbstentwicklung und Selbstmotivation aktiv wahrnehmen.

Die *empirischen Studien* (Spitzengruppenbefragung und Fallstudien) ergänzen das konzeptionelle Modell eines nachhaltigen Personalmanagement mit quantitativen und qualitativen Daten. In einem ersten Schritt wurden die Mitglieder der Personalmanagement-Gesellschaften ausgewählter europäischer Länder im Rahmen einer quantitativen Studie (schriftliche, postalische Befragung) über Grundsätze zum Personalmanagement sowie den Einsatz von Instrumenten eines nachhaltigen Personalmanagements befragt. In einem zweiten Schritt haben die Verfasser Unternehmungen/Institutionen mit attraktiven Personalmanagement-Ansätzen (sog. Lernfälle) ausgewählt, und deren Personalverantwortliche anschliessend interviewt. Dadurch konnten detaillierte Daten dieser Institutionen gewonnen und im Rahmen von Kurzfallstudien aufbereitet werden. Repräsentativität wird in den genannten Studien nicht angestrebt. Im Vordergrund stehen die Identifikation aktueller qualitativer Trends sowie deren Präzisierung im Rahmen einer *explorativen Forschungsstrategie*.

2. Modell eines nachhaltigen Personalmanagements

Das vorliegende Forschungsprojekt basiert auf einem konzeptionellen Modell des nachhaltigen Personalmanagements, dem die folgenden drei Zielsetzungen zugrunde liegen: (1) Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit, (2) Einsatz partizipativer Führungssysteme zur Erhöhung der Selbstverantwortung und (3) Gewährleistung einer angemessenen Work-Life-Balance.

Die Erfüllung dieser Zielsetzungen lässt sich dann erreichen, wenn sowohl Individuum als auch Unternehmung als gleichwertige Partner gesehen werden. Massnahmen des nachhaltigen Personalmanagements betreffen Individuum und Unternehmung. Einerseits wird durch ein nachhaltiges Personalmanagement die Erfüllung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angestrebt, andererseits unterstützt es langfristig die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung.

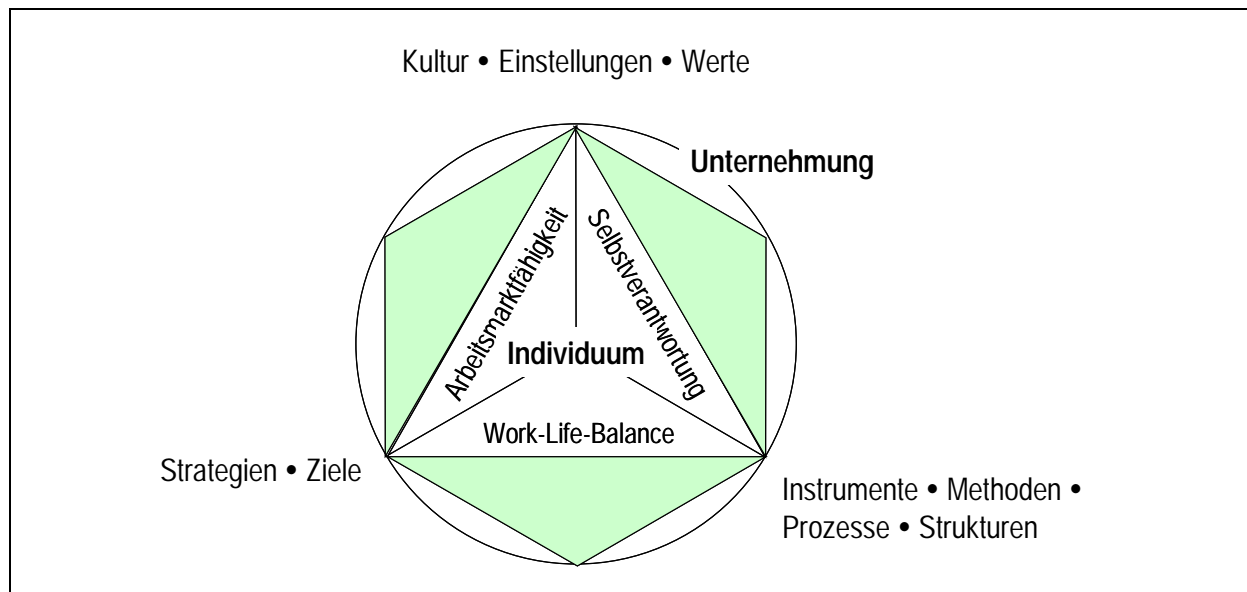


Abbildung 1: Modell eines nachhaltigen Personalmanagements

Aus welchen Gründen bilden die genannten Zielsetzungen die Basis für ein nachhaltiges Personalmanagement? Ausgangspunkt sind die gesellschaftlichen Bedürfnis- und Wertestrukturen: Die Bedürfnisse der Beschäftigten verändern sich zusehends. Viele Menschen suchen heute nicht nur in der Arbeitswelt die Möglichkeit zur Entfaltung, sondern auch in anderen Lebensbereichen (Ziel: Work-Life-Balance). Obwohl die Arbeit für sehr viele Arbeitnehmende immer noch das Zentrum des Lebens darstellt, werden das Familien- bzw. das Privatleben als gleichwertig angesehen. Während beispielsweise männliche, zukünftige Führungskräfte immer mehr den Wunsch verspüren, sich vermehrt der Betreuung der Kinder zu widmen, schöpfen Frauen ihre Identität zunehmend in einer beruflichen Entwicklung und sind nicht mehr bereit, diese für die Familie aufzugeben. Dieser Wertewandel ist nicht unbedingt mit einer Abnahme der Leistungsmotivation im Beruf verbunden. Vielmehr kann eine Verschiebung der wertebespezifischen Gewichtung und eine zunehmende Pluralisierung beobachtet werden: Intrinsisch motivierte Ziele wie Suche nach Selbstentfaltungsmöglichkeiten, Entscheidungsfreiheiten, Abwechslung durch projektorientierte Tätigkeiten usw. gewinnen an Bedeutung. Gemeinsame Basis dieser Ziele ist das Verlangen nach Selbstverantwortung und Selbstbestimmung (Ziel Selbstverantwortung).

Aufgrund der veränderten Bedürfnisse der Beschäftigten weisen die individuellen beruflichen Laufbahnen immer häufiger Brüche, Wechsel, Umwege und ‚Auszeiten‘ auf. Sowohl berufliche als auch private Lebensläufe setzen sich oft aus einer Kette von Einzelprojekten zusammen (Patchwork-Biografien), die jedem Lebenslauf ein unverwechselbares individuelles Muster verleihen. Klassische Lebensentwürfe, basierend auf Vorgaben und zuverlässigen Rezepten, dürften zukünftig nur noch selten anzutreffen sein. Aus Sicht der Individuen scheint es zweckmässig, sich nicht auf eine bestimmte Tätigkeit oder einen bestimmten Beruf zu fokussieren, sondern grundsätzlich einen hohen „Verkaufswert“ auf dem Arbeitsmarkt anzustreben und sich laufend weiter zu entwickeln (Ziel: Arbeitsmarktfähigkeit). Solche Individuen kennzeichnen sich durch

eine breite Einsatzfähigkeit in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und durch die Bereitschaft, sich rasch in neue Wissensfelder einzuarbeiten.

Unternehmungen können solche Entwicklungen gezielt ausnutzen und Vorteile auf dem Markt erwirtschaften: Die Suche nach Selbstverantwortung durch die Individuen wird beispielsweise durch das Bedürfnis der Unternehmungen unterstützt, vermehrt Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung zu delegieren. Gründe dafür sind unter anderem in der steigenden Marktdynamik zu finden, die eine Verkürzung von Entscheidungs- und Kommunikationswegen erfordert. Die daraus resultierende Verflachung von Hierarchien führt in der Regel zu höheren Führungsanforderungen (z. B. durch grössere Leitungsspannen) und der entsprechenden Notwendigkeit zur Delegation.

Eigenverantwortlich handelnde Mitarbeitende, welche die Unternehmung mitgestalten wollen, die Anforderungen des Arbeitsmarktes erfüllen und einen angemessenen Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben gefunden haben, sind zentrale Humanressourcen der Zukunft. Der gezielte Einsatz dieser Personen stellt neue Herausforderungen an das Personalmanagement: Die zur Förderung der Selbstverantwortung notwendigen Rahmenbedingungen wie Entscheidungsfreiräume, Partizipationsmöglichkeiten usw. müssen geschaffen, die Arbeitsmarktfähigkeit beispielsweise durch umfassende, langfristig orientierte Personalentwicklungsmassnahmen gefördert und die Balance zwischen Arbeit und Privatleben durch Personaleinsatzinstrumente wie etwa fortschrittliche Arbeitszeitsysteme erleichtert werden.

Im folgenden gehen die Autoren auf diese Entwicklungen näher ein. Sie untersuchen im Rahmen einer empirischen Studie (Spitzengruppenbefragung), in welchem Ausmass die Praxis solchen Entwicklungen durch den Einsatz spezifischer Instrumente bereits heute Rechnung trägt.

3. Empirische Untersuchung

3.1 Methodisches Vorgehen

Die quantitative Erhebung orientiert sich an den folgenden Zielsetzungen:

- Analyse von Grundsätzen, Instrumenten und Prozessen eines nachhaltigen Personalmanagements in europäischen Unternehmungen und Institutionen.
- Ermittlung qualitativer Trends bezüglich des Einsatzes von Instrumenten eines nachhaltigen Personalmanagements.
- Durchführung eines länderspezifischen Vergleichs.
- Identifikation von Vorbildunternehmungen, die im Rahmen von qualitativen Fallstudien vertieft untersucht werden können.

Land	Schweiz		Deutschland		Italien		Frankreich		Spanien		Niederlande		Österreich		Grossbritannien	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Fragebogen																
Versandte Fragebogen	3020	47	500	7.8	500	7.8	500	7.8	500	7.8	500	7.8	400	6.2	500	7.8
Retournierte Fragebogen	749	73.7	45	4.4	81	8	42	4.1	37	3.6	37	3.6	12	1.2	13	1.3
Rücklaufquoten	24.8%		9%		16.2%		8.4%		7.2%		6.8%		3%		2.6%	
Total versandte Fragebogen	6420															
Total retournierte Fragebogen	1016															
Rücklaufquote gesamt	15.83%															

Abbildung 2: Rücklaufquoten

Als Grundgesamtheit dieser Studie wurden die *Mitglieder ausgewählter nationaler Gesellschaften für Personalmanagement* festgelegt.* Geht man von der Annahme aus, dass sich v. a. überdurchschnittlich interessierte Personalexperthen in einem Fachverband engagieren, so sind von den Zielpersonen der Studie eine höhere Beteiligung als auch eine qualitativ bessere Beantwortung der Fragen zu erwarten. Es ist auch anzunehmen, dass die vertretenen Unternehmungen hinsichtlich des Personalmanagements tendenziell weiter entwickelt sind als solche, die sich nicht in einem Fachverband engagieren. Aus diesem Grund sprechen wir von einer *Spitzengruppenbefragung*. Diese Bezeichnung bedeu-

* Schweiz: Schweizerische Gesellschaft für Personal-Management (SGP); Italien: Associazione Italiana Per La Direzione Del Personale (AIDP), Deutschland: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP e.V.); Frankreich: Association Nationale des Directeurs et Cadres de la Fonction Personnel (ANDCP); Spanien: Asociación Española De Dirección de Personal (AEDIPE); Niederlande: Nederlandse Vereniging voor Personeelbeleid (NVP); Österreich: Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitszentrum (ÖPWZ); Grossbritannien: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

tet nicht, dass bereits überall „Spitzenleistungen“ erbracht werden, sondern dass sich die Befragten im Bewusstsein der Relevanz des Personalmanagements deutlich vom Durchschnitt abheben.

Während die in der Schweiz erzielte Rücklaufquote mit 24.8 Prozent als erfreulich hoch zu beurteilen ist, sind die in den anderen Ländern erzielten Rücklaufquoten als eher tief zu bezeichnen. Als Erklärung lassen sich die folgenden Faktoren aufführen: 1) Die Mitglieder der Personalvereinigungen werden sehr häufig im Rahmen von Befragungsprojekten kontaktiert. Sättigungstendenzen sind erkennbar. 2) Das Adressmaterial der nationalen Gesellschaften war zum Teil fehlerhaft und der Versand erfolgte teilweise sehr verzögert. 3) Das Institut für Organisation und Personal der Universität Bern (IOP) ist international (im Gegensatz zur Schweiz) noch zu wenig gut bekannt. Alle Aussagen über Länder beziehen sich in diesem Bericht immer auf unsere Stichprobe.

Die Internationalität und die grosse Anzahl von zu befragenden Unternehmungen liessen es als zweckmässig erscheinen, diese Studie im Rahmen einer *postalischen Befragung* durchzuführen. Dazu wurde ein standardisierter, schriftlicher Fragebogen in den folgenden fünf Sprachen entwickelt: Deutsch, Französisch, Italienisch, Spanisch und Englisch. Der Versand der Unterlagen erfolgte zwischen dem 15. Januar und dem 21. Februar 2001. Die Auswertung der Daten in diesem Bericht basiert primär auf *univariaten statistischen Analysen*. Sie beziehen sich auf die Beschreibung von Untersuchungseinheiten im Hinblick auf einzelne Variablen. Es wurden Häufigkeitsverteilungen sowie Mittel- und Streuungswerte berechnet. Die Beschreibung der Beziehungen (Assoziationen, Korrelationen: Kendalls Tau b, Lambda; Signifikanztests: Kruskal-Wallis-H-Test, Mann-Whitney-U-Test) zwischen zwei Variablen erfolgt mittels *bivariaten Analysen*. Im Rahmen der vertieften Analyse der Daten sind zudem multivariate Verfahren vorgesehen.

3.2 Strukturelle Zusammensetzung der Datenbasis

Insgesamt haben 1'016 Unternehmungen/Institutionen den Fragebogen zurückgesandt. Davon entfallen 73,7% (749) auf die Schweiz, 8% (81) auf Italien, 4,4% (45) auf Deutschland, 4,1% (42) auf Frankreich, 3,6% (37) auf Spanien, 3,6% (37) auf die Niederlande, 1,3% (13) auf Grossbritannien und 1,2% (12) auf Österreich.

Von den Unternehmungen, die Angaben zu ihrer Mitarbeiteranzahl gemacht haben, gehören 12,8 Prozent zur Gruppe der kleineren Unternehmungen mit bis zu 50 Mitarbeitenden, 47,5 Prozent beschäftigen zwischen 51 und 500 Mitarbeitende und 39,8 Prozent sind der Gruppe der Grossunternehmungen mit über 500 Mitarbeitenden zuzuordnen.

Als häufigste Branchen treten die Industrie (316 Unternehmungen), diverse Dienstleistungen (148), der Handel und das Transportwesen (127), der öffentliche Sektor (118), die Branchengruppe Computer/Information und Kommunikation (103), das

Gesundheitswesen (82), das Bankwesen (74), das Baugewerbe (48) und das Versicherungsgewerbe (45) auf.

68 Prozent der befragten Unternehmungen bieten bis zu einem Fünftel Teilzeitstellen an. 18 Prozent beschäftigen zwischen 21 und 40 Prozent Teilzeitbeschäftigte und 14 Prozent sogar noch mehr. Der durchschnittliche Anteil an Beschäftigten mit einem höheren Bildungsabschluss beträgt 27 Prozent. Die Studie stützt die These, dass der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit zunehmender Hierarchiestufe abnimmt. Bei Betrachtung der gesamten Stichprobe ergibt sich ein Mittelwert für die Frauen auf oberer Führungsstufe von 8,17%, auf mittlerer Führungsstufe von 14,35% und auf unterer Führungsstufe von 19,24%.

Den *Wettbewerb auf den relevanten Arbeitsmärkten* um qualifizierte Mitarbeitende schätzen mehr als 90% der befragten Unternehmungen als stark ein. In Italien, Spanien und Frankreich wird nicht so intensiv um die qualifizierten Arbeitskräfte gekämpft wie in den übrigen Ländern.

3.3 Bedeutung des Personalmanagements im unternehmerischen Kontext

Das Ausmass der Nachhaltigkeit im Personalmanagement hängt in bedeutendem Mass vom Stellenwert ab, der dieser Funktion in der Unternehmung beigemessen wird. Aus diesem Grund stellten die Autoren den Unternehmungen des Samples allgemeine Fragen zur Bedeutung des Personalmanagements. Anhand dieser empirischen Ergebnisse lässt sich das Personalmanagement charakterisieren:

In den meisten (68 Prozent) Unternehmungen hat die Personalstrategie laut den Aussagen der Befragten einen eher grossen bis sehr grossen Einfluss auf die Unternehmensstrategie, wodurch die Bedeutung des Personalmanagements in der Unternehmung hervorgehoben wird. In kleinen Unternehmungen beeinflusst das Personalmanagement die Strategie stärker als in grossen Firmen. Über drei Viertel der Unternehmungen haben die zentralen personalpolitischen Ziele in einem Leitbild festgehalten. Dies ist in grösseren Unternehmungen und in der Bankbranche überdurchschnittlich häufiger der Fall.

Der Aussage, dass die Unternehmung durch kurze Entscheidungswege gekennzeichnet ist, können 73 Prozent der Befragten völlig oder zumindest teilweise zustimmen. Während in Grossbritannien von kürzeren Entscheidungswegen auszugehen ist, sind sie in Deutschland überdurchschnittlich lang. Dies ist auch bei grösseren Firmen und im öffentlichen Sektor ausgeprägt der Fall. Die Möglichkeit für Mitarbeitende, in Projekten mitzuarbeiten, ist mehrheitlich gegeben. Besonders häufig ist sie in kleineren Betrieben und in Unternehmungen der Branchengruppe Computer, Information und Kommunikation vorhanden.

Jeweils rund 70 Prozent der befragten Unternehmungen nutzen das Know-how von älteren Mitarbeitenden und greifen auf das Erwerbskräftepotenzial von Frauen zu-

rück. Überdurchschnittlich oft wird das Know-how älterer Mitarbeitender in Österreich und in Kleinunternehmungen genutzt. Seltener findet es in der Branchengruppe Computer, Information und Kommunikation Anwendung. Dies dürfte insbesondere deshalb der Fall sein, da diese Branche durch eine relativ starke Dynamik (Technologie-Innovation) gekennzeichnet ist. Das Erwerbskräftepotenzial von Frauen hat im Gesundheitswesen den grössten Stellenwert.

Hinsichtlich der Kommunikation und Information sieht immerhin rund ein Drittel ein Verbesserungspotenzial. Bei lediglich 3.5 Prozent der befragten europäischen Unternehmungen ist man der Meinung, dass die Kommunikation und Information absolut vorbildlich gehandhabt wird.

Mit Ausnahme der Nutzung des Erwerbskräftepotenzials von Frauen beurteilen Unternehmungen, die ihr Personalmanagement selbst als nachhaltig bezeichnen (Frage 22), alle in diesem Frageblock aufgeführten Statements signifikant positiver als diejenigen, welche die Nachhaltigkeit ihres Personalmanagement nicht besonders hoch einschätzen. Stark ausgeprägt ist dieser Zusammenhang im Bereich der Strategieorientierung, der umfassenden Kommunikation und der Verankerung personalpolitischer Ziele im Leitbild.

3.4 Zielsetzungen des Personalmanagements

Der zweite Fragenblock thematisierte die Zielsetzungen des Personalmanagements. Die Auswertung macht deutlich, dass das Personalmanagement europäischer Unternehmungen stark an ökonomischen Zielsetzungen ausgerichtet ist. Personalwirtschaftliche Massnahmen dienen häufig dazu, die wirtschaftlichen Unternehmungsziele zu unterstützen. An zweiter Stelle steht aber laut Aussagen der Befragten bereits die Förderung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Knapp 90 Prozent der Unternehmungen richten ihr Personalmanagement eher stark bis sehr stark darauf aus, die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu steigern. Dies ist im Hinblick auf ein nachhaltiges Personalmanagement von zentraler Bedeutung. Ebenfalls recht häufig werden die Gewährleistung einer anforderungsgerechten Entlohnung und die Gesundheitsförderung als Zielsetzungen für das Personalmanagement genannt.

Eine vergleichsweise geringere Bedeutung wird der Zielsetzung „Anstreben einer hohen Lebensqualität für Mitarbeitende“ sowie der Zielsetzung „Vermittlung von sozialen Kontakten für Mitarbeitende“ beigemessen.

Der Ländervergleich zeigt, dass die ökonomische Orientierung des Personalmanagements ausser in der Schweiz in allen befragten europäischen Ländern den ersten Rang einnimmt. In Spanien ist die ökonomische Orientierung am ausgeprägtesten. Der Förderung der Selbstverantwortung weisen insbesondere österreichische Firmen eine hohe Bedeutung bei. Französische Betriebe beurteilen diesen Aspekt vergleichsweise als am wenigsten wichtig. Besonders deutlich zeigen sich die Unterschiede im Vergleich der Niederlande mit Frankreich. Im Falle der Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit sind es 68 Prozent der niederländischen Unternehmungen, die dieser Ziel-

dimension eine eher hohe bis sehr hohe Bedeutung beimessen. In Frankreich liegt der entsprechende Anteil bei 22 Prozent. Bei der Betrachtung der Zieldimensionen nach Unternehmungsgrösse zeigt sich, dass kleine Unternehmungen mitarbeiterorientierten Zielen (z. B. Selbstverwirklichung, Freude bei der Arbeit, Selbstverantwortung, Lebensqualität und soziale Kontakte) eine signifikant höhere Bedeutung beimessen als grössere Firmen.

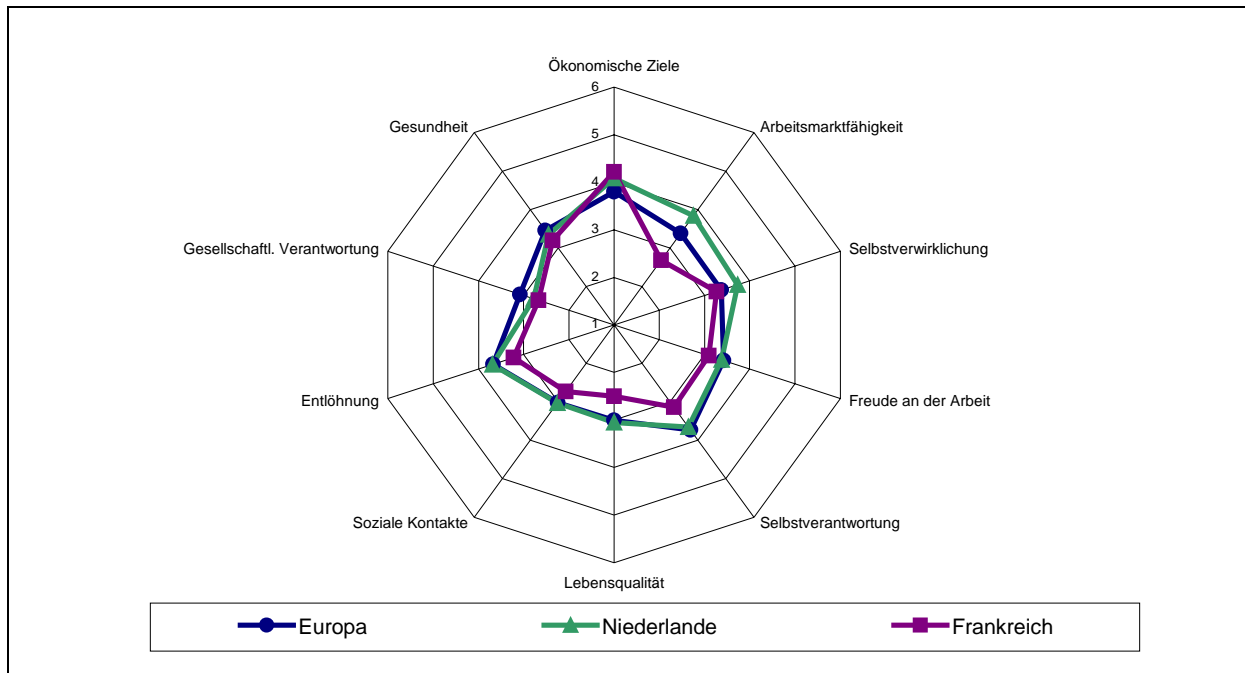


Abbildung 3: Zielsetzungen im Personalmanagement

Die genannten empirischen Befunde lassen den Schluss zu, dass dem Personalmanagement vermehrt eine strategische Bedeutung beigemessen wird. Es ist vornehmlich an ökonomischen Zielsetzungen ausgerichtet und will die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden erhöhen. Diese Resultate unterstützen die eingangs erwähnte Definition eines nachhaltigen Personalmanagements.

4. Grundverständnis des nachhaltigen Personalmanagements

Die Studie befragte die Unternehmungsvertreter in offenen Fragen unter anderem nach Begriffen (Stichworte) und Instrumenten, welche ihnen im Zusammenhang mit der Thematik „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ als wichtig erschienen. Die Auswertung der offenen Fragen führte zu mehr als 300 verschiedenen Stichworten, die in 20 Kategorien gruppiert wurden.

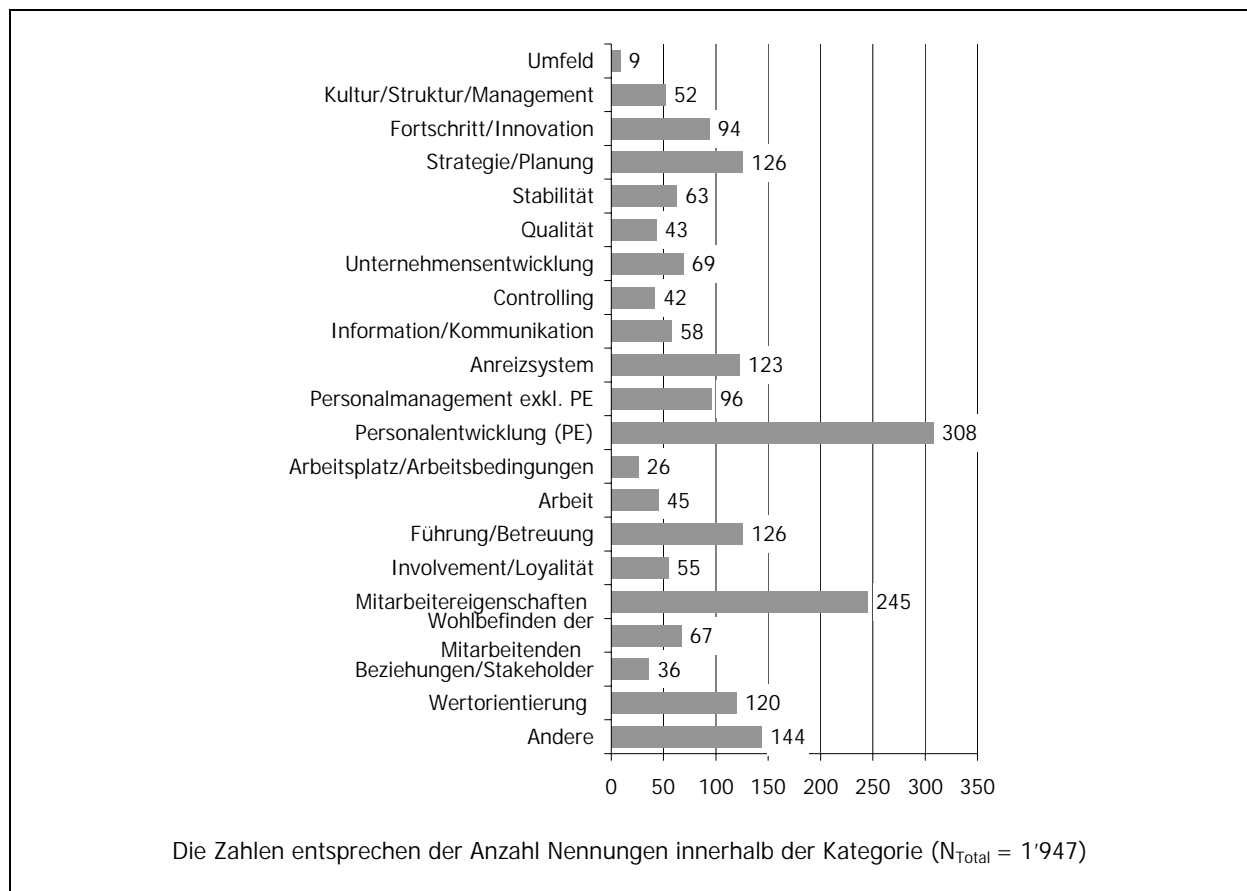


Abbildung 4: Begriffsverständnis in der Praxis

Wie Abbildung 4 zeigt, wird Nachhaltigkeit im Personalmanagement am häufigsten mit den Begriffen Personalentwicklung (308), Mitarbeitereigenschaften (245), Personalführung und -betreuung (126), strategische Planung (126), Anreizsysteme (123) sowie Wertorientierung (120) assoziiert. Zur Begriffsgruppe Personalentwicklung gehören insbesondere Stichworte wie Ausbildung, Weiterbildung, Förderung, Qualifikation, Know-how und Karriereplanung. Im Zusammenhang mit dem Begriff Mitarbeitereigenschaften ist vor allem von Motivation, Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein und Leistungsbereitschaft die Rede. Was den Unternehmungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit zusätzlich wichtig erscheint, sind Aspekte der Mitarbeiterfüh-

rung und der Strategie. So spielen die Führungsgrundsätze, die den Mitarbeitenden gewidmete Aufmerksamkeit sowie das Führungskonzept Management-by-Objectives eine zentrale Rolle. Im Bereich der Strategie wird insbesondere die langfristige Orientierung des Personalmanagements hervorgehoben. Einen hohen Stellenwert messen die befragten Unternehmungen auch der Personalerhaltung bei. Weitere Stichworte, die oft genannt wurden, sind: Entwicklung, Kommunikation, Vertrauen, Respekt, Mitarbeiterzufriedenheit, Information, Loyalität, Partizipation, Kompetenz, Qualität und Kontinuität.

Die Analyse der Fragebogen zeigt, dass die antwortenden Personalexperten nicht trennscharf zwischen der Erläuterung des Begriffs „Nachhaltigkeit im Personalmanagement“ und der Zuordnung entsprechender Instrumente unterschieden haben. Deshalb handelt es sich um ähnliche Begriffe, die im Zusammenhang mit der instrumentellen Perspektive häufig anzutreffen sind. Am häufigsten nannten die Befragten Instrumente der Personalentwicklung. Auch Instrumente der Mitarbeiterführung werden als wichtig erachtet. Zusätzlich erwähnen sie die Personalerhaltung und den Personaleinsatz überdurchschnittlich häufig. Unter den Funktionsbereich Personaleinsatz werden auch Massnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung subsummiert. Der im konzeptionellen Modell genannte Aspekt der Work-Life-Balance findet also auf instrumenteller Ebene auch bei den Personalpraktikern Beachtung.

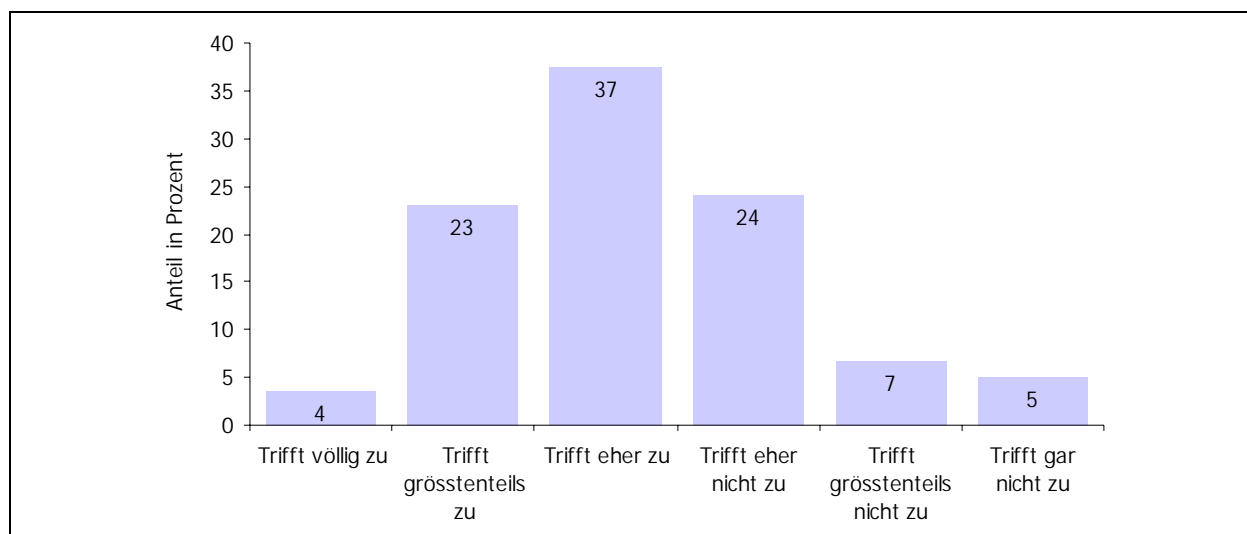


Abbildung 5: Selbsteinschätzung bezüglich nachhaltigem Personalmanagement

Am Ende des Fragebogens nahmen die Personalexperten zu folgender Aussage Stellung: „Ich bin der Meinung, unser Unternehmen hat ein besonders innovatives Konzept für ein nachhaltiges Personalmanagement.“ 3.6 Prozent der Befragten waren mit dieser Aussage völlig einverstanden (in absoluten Zahlen sind dies 35 Unternehmungen), 23 Prozent (222) stimmten ihr grösstenteils zu, 37 Prozent (355) stimmen ihr eher zu. Es handelt sich hierbei um eine Selbsteinschätzung der jeweiligen Personalexperten. Die Unterschiede in den Selbsteinschätzungen verschiedener Länder und Unternehmungsgrössen sind nicht signifikant.

5. Instrumente eines nachhaltigen Personalmanagements

5.1 Personalgewinnung

Die Personalgewinnung ist dann nachhaltig, wenn sie in der Lage ist, Mitarbeitende zu rekrutieren, die den Anforderungen der zu besetzenden Stellen bestmöglich entsprechen. Es gilt also, zuerst die Anforderungen festzulegen. Anschliessend erfolgt die gezielte Suche nach Kandidaten auf den relevanten Arbeitsmärkten. Im Rahmen einer systematischen Personalselektion wird schliesslich versucht, den Erfolg des Bewerbers im späteren Funktionsumfeld vorauszusagen und eine Einstellungsentscheidung zu treffen.

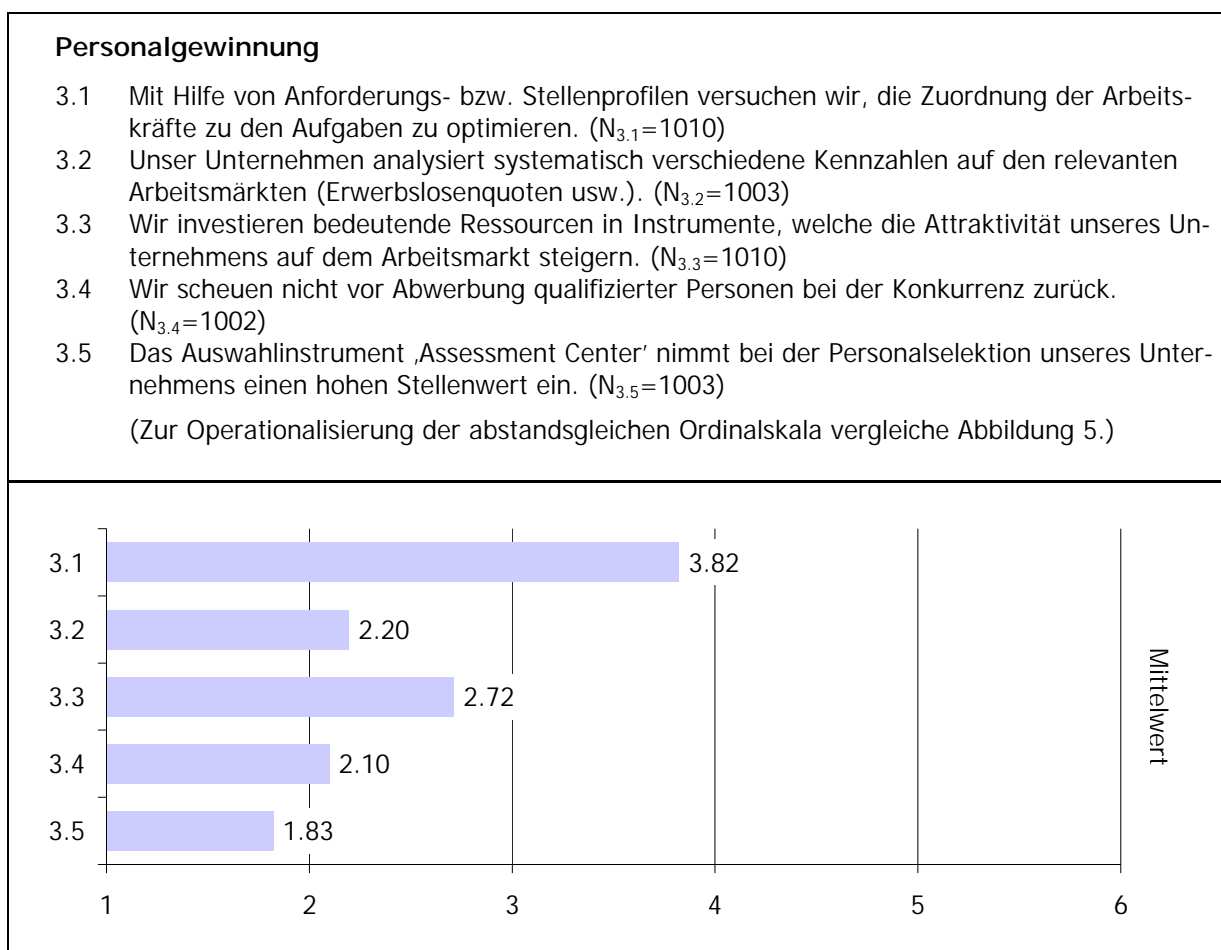


Abbildung 6: Instrumente der Personalgewinnung

Bei der Gewinnung von Mitarbeitenden nutzen über 88 Prozent der befragten Unternehmen Anforderungs- und Stellenprofile. Mit Hilfe dieses Instrumentes wird versucht, die Zuordnung der Arbeitskräfte zu den Aufgaben zu optimieren. Anforderungs- bzw. Stellenprofile werden in niederländischen Unternehmen signifikant

häufiger und in österreichischen Betrieben deutlich seltener angewandt. Unternehmungen mit mehr als 50 Mitarbeitenden nutzen dieses Instrument ebenfalls signifikant häufiger als kleinere Unternehmungen. Ganz im Sinne der Nachhaltigkeit investiert eine Mehrheit der Unternehmungen (59 Prozent) erhebliche Ressource in Instrumente, welche die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt steigern.

43 Prozent der Antwortenden analysieren mehr oder weniger systematisch Kennzahlen auf den relevanten Arbeitsmärkten (z. B. Erwerbslosenquoten etc.). Durch einen vermehrten Einsatz der Arbeitsmarktforschung könnte die Nachhaltigkeit in der Personalgewinnung zusätzlich gesteigert werden. Je mehr spezifische Arbeitsmarktinformationen zur Verfügung stehen, um so leichter fällt es einer Unternehmung, gezielt zu rekrutieren. In Spanien und in grösseren Unternehmungen wird der Arbeitsmarkt signifikant häufiger systematisch analysiert als in Deutschland und in der Schweiz bzw. als in kleineren Unternehmungen.

Immerhin 41 Prozent der befragten Firmen scheuen nicht vor der Abwerbung qualifizierten Personals zurück. Insbesondere in englischen und italienischen Unternehmungen nimmt die gezielte Abwerbung einen höheren Stellenwert ein als beispielsweise in der Schweiz. Kleine Firmen sind diesbezüglich eher zurückhaltender als grössere Unternehmungen.

Das Assessment-Center stellt ein Auswahlinstrument mit einer hohen Validität dar. Es wird allerdings erst von einer Minderheit (35 Prozent) der Unternehmungen systematisch oder im Einzelfall eingesetzt. Dies mag vermutlich mit den Kosten dieses Instrumentes und der schwierigeren Handhabbarkeit zusammen hängen. Daher ist es auch verständlich, dass die Einsatzhäufigkeit bei grösseren Unternehmungen (mit über 500 Mitarbeitenden) höher ist als bei kleineren. Die Bankbranche nutzt dieses Verfahren wesentlich öfter als das Baugewerbe und das Gesundheitswesen. In Italien wird überdurchschnittlich häufig auf dieses Selektions- und Qualifizierungsinstrument zurückgegriffen, in Frankreich am seltensten.

Die Anwendungsintensität der Instrumente der Personalgewinnung ist mit der Selbsteinschätzung zur Nachhaltigkeit der befragten Unternehmungen signifikant und – mit Ausnahme der Thematik „Abwerbung“ – deutlich positiv korreliert. Unternehmungen, die ein nachhaltiges Personalmanagement anstreben bzw. umsetzen, wenden die erfassten Instrumente intensiver an. Dieser Zusammenhang tritt bei der Steigerung der Attraktivität der Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt am deutlichsten zu Tage.

5.2 Personaleinsatz

Ein nachhaltiger Personaleinsatz befasst sich mit der Zuordnung der Arbeitsstellen auf die Mitarbeitenden bzw. mit der Eingliederung der Mitarbeitenden in den Arbeitsprozess. Dabei spielen zum Einen Instrumente des *Gesundheitsmanagements* wie beispielsweise die Erfassung und Auswertung gesundheitsrelevanter Daten (Absenzen, Unfälle, Krankheitsursachen usw.) und die medizinisch/ergonomisch verträgliche Gestaltung der Arbeitsplätze eine Rolle. Zum Andern sind Methoden von Interesse, welche ältere Mitarbeitende in die Arbeitsprozesse einbeziehen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Beschäftigten fördern (Work-Life-Balance).

5.2.1 Gesundheitsmanagement

Die Basis eines zweckmässigen Gesundheitsmanagements liegt im Erfassen und systematischen Auswerten von Daten zu Absenzen, Krankheitsursachen, Unfällen usw. Die meisten befragten Unternehmungen erheben solche Informationen und werten sie regelmässig aus. Vor allem in den Niederlanden erachten die Arbeitgeber Daten zur Gesundheit als wichtig; in Frankreich werden solche Kennziffern signifikant weniger beachtet. Unternehmungen mit einem hohen Anteil an physisch tätigen Beschäftigten (Industrie, Baubranche) verarbeiten solche Daten häufiger als Dienstleistungsunternehmen.

In rund 60% der befragten Unternehmungen wird zumindest teilweise eine Person oder eine Organisationseinheit mit der Förderung und Erhaltung der Gesundheit der Arbeitnehmenden beauftragt (vor allem in grossen Industriebetrieben mit mehr als 500 Mitarbeitenden). Die länderspezifische Analyse zeigt hier keine signifikanten Unterschiede. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Analyse von Richtlinien, welche Forderungen zur medizinisch/ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze enthalten, sowie bei der Festschreibung von Ansätzen der Gesundheitsförderung in Grundsatzdokumenten (z. B. Leitbilder).

Werden alle Variablen zum Gesundheitsmanagement zu einer Skala (Fragenkomplex) zusammengefasst, so ist ersichtlich, dass über 90% der befragten Unternehmungen Massnahmen in der einen oder anderen Form des Gesundheitsmanagements umsetzen. Knapp ein Fünftel sagt aus, Massnahmen des Gesundheitsmanagements regelmässig und systematisch durchzuführen. Die Häufigkeit von Massnahmen ist signifikant von der Unternehmungsgrosse und von der Branche abhängig: Grosse Unternehmungen und solche im Industriebereich legen deutlich mehr Wert auf ein gezieltes Gesundheitsmanagement als beispielsweise kleine Unternehmungen und Dienstleistungsbetriebe. Landesspezifische Unterschiede treten nicht systematisch auf.

5.2.2 Ältere Mitarbeitende

Die Bevölkerung der meisten westeuropäischen Länder wird immer älter, die Geburtenraten nehmen ab. Wird gleichzeitig von einer Zunahme der gesamtwirtschaftlichen Produktion ausgegangen, so steigt die Bedeutung des Potenzials älterer Mitarbeitender für das Personalmanagement. Inwieweit wird die Einsatzfähigkeit dieser Arbeitnehmergruppe im Hinblick auf die sozio-kulturellen Veränderungen bereits heute gefördert? Weniger als 5% aller befragten Unternehmungen geben an, das *Potenzial der älteren Arbeitskräfte* erkannt zu haben und gezielt zu nutzen. Rund ein Drittel nutzt es teilweise. Bei der Nutzung gibt es signifikante Unterschiede in Abhängigkeit der Variablen Land und Unternehmungsgrösse: Italien, Spanien und die Niederlande messen den älteren Mitarbeitenden grundsätzlich eine deutlich höhere Bedeutung zu als Grossbritannien, Deutschland und die Schweiz. Zudem nimmt die Bedeutung mit steigender Unternehmungsgrösse signifikant zu.

Die älteren Arbeitskräfte werden am häufigsten für *Projektarbeit und temporäre Einsätze* eingesetzt. Oft erfolgt dies in Form eines *Senior Consultant*. In den Niederlanden treten solche Einsatzformen am häufigsten auf. Zudem sind sie vor allem in Dienstleistungsunternehmungen vorzufinden. Von geringster Bedeutung für ältere Beschäftigte im befragten europäischen Raum ist die Übernahme von *Managementaufgaben auf Zeit* oder die Durchführung externer *Kommunikations- und Repräsentationsaufgaben (Networking)*.

Erwähnenswert ist, dass die Altersteilzeit (die Mitarbeitenden reduzieren ihren Beschäftigungsgrad bis zur Pensionierung) in über 40% der deutschen Unternehmungen systematisch angewendet wird. Damit übertrifft Deutschland deutlich den europäischen Durchschnitt. In Italien und Spanien kommt diese Arbeitsform nur in 20 Prozent der Fälle zur Anwendung. Diese Länder konzentrieren sich vor allem auf *Coaching- und Mentoringaufgaben*. In Bezug auf die Häufigkeit des Einsatzes von Altersteilzeit, Coaching und Mentoring fallen auch die Niederlande auf. In mehr als 20% der niederländischen Unternehmungen wird auf diese Weise systematisch von den Fähigkeiten der älteren Mitarbeitenden profitiert.

5.2.3 Work-Life-Balance

Einen wichtigen Beitrag zum Ausgleich von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) leisten die verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten der *Arbeitszeit*. Einen Überblick über die erfassten Arbeitszeitmodelle in den untersuchten Ländern liefert die folgende Darstellung:

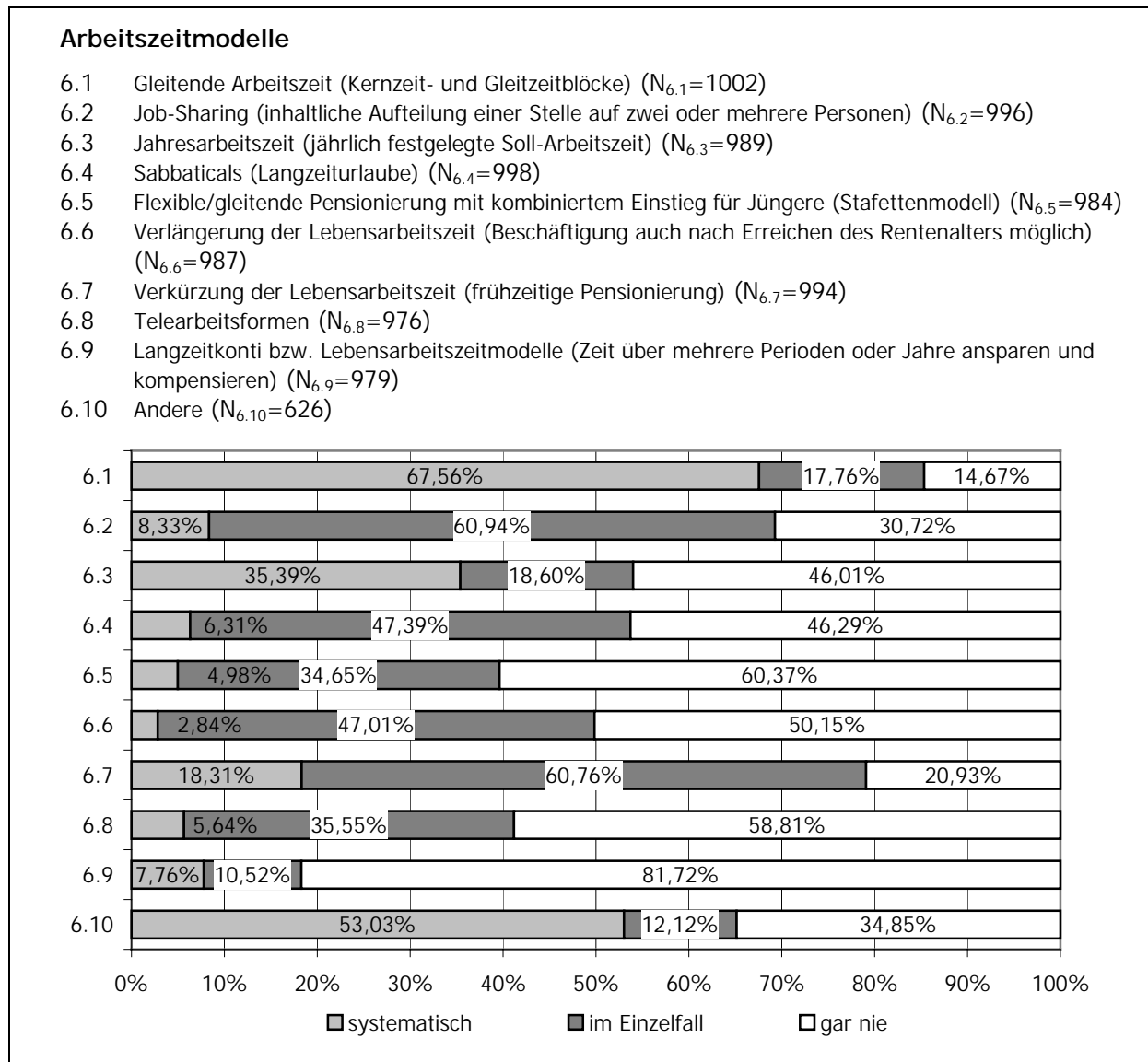


Abbildung 7: Arbeitszeitmodelle

In mehr als zwei Dritteln aller Unternehmungen wird die *gleitende Arbeitszeit* angewandt. Am häufigsten ist dies in Deutschland der Fall (über 90% der befragten Unternehmungen). Ganz anders sieht es in Spanien aus: Systematisch wird die gleitende Arbeitszeit lediglich in knapp 40% der befragten Unternehmungen angeboten, in 20% sogar nie. Der Einsatz der gleitenden Arbeitszeit wächst signifikant mit steigender Unternehmungsgröße. Überdurchschnittlich oft ist die gleitende Arbeitszeit im

öffentlichen Sektor und im Versicherungsgewerbe anzutreffen. Relativ selten findet sie im Gesundheitswesen und im Baugewerbe Verwendung.

Für eine angemessene *Work-Life-Balance* von besonderer Bedeutung sind die folgenden Arbeitszeitmodelle:

- Beim *Job-Sharing* findet eine zeitliche und inhaltliche Aufteilung einer Stelle auf zwei oder mehrere Beschäftigte statt, wodurch es den Betroffenen ermöglicht wird, sich neben dem Beruf in anderen Lebensbereichen weiterzuentwickeln. Weniger als 10% der befragten Unternehmungen geben an, Job-Sharing systematisch anzuwenden. In gut drei Fünfteln der Unternehmungen findet Job-Sharing mindestens in einzelnen Fällen statt. Die Anwendung von Job-Sharing stösst vor allem in Deutschland und in den Niederlanden auf Interesse, während sie in Italien nur sehr selten realisiert wird.

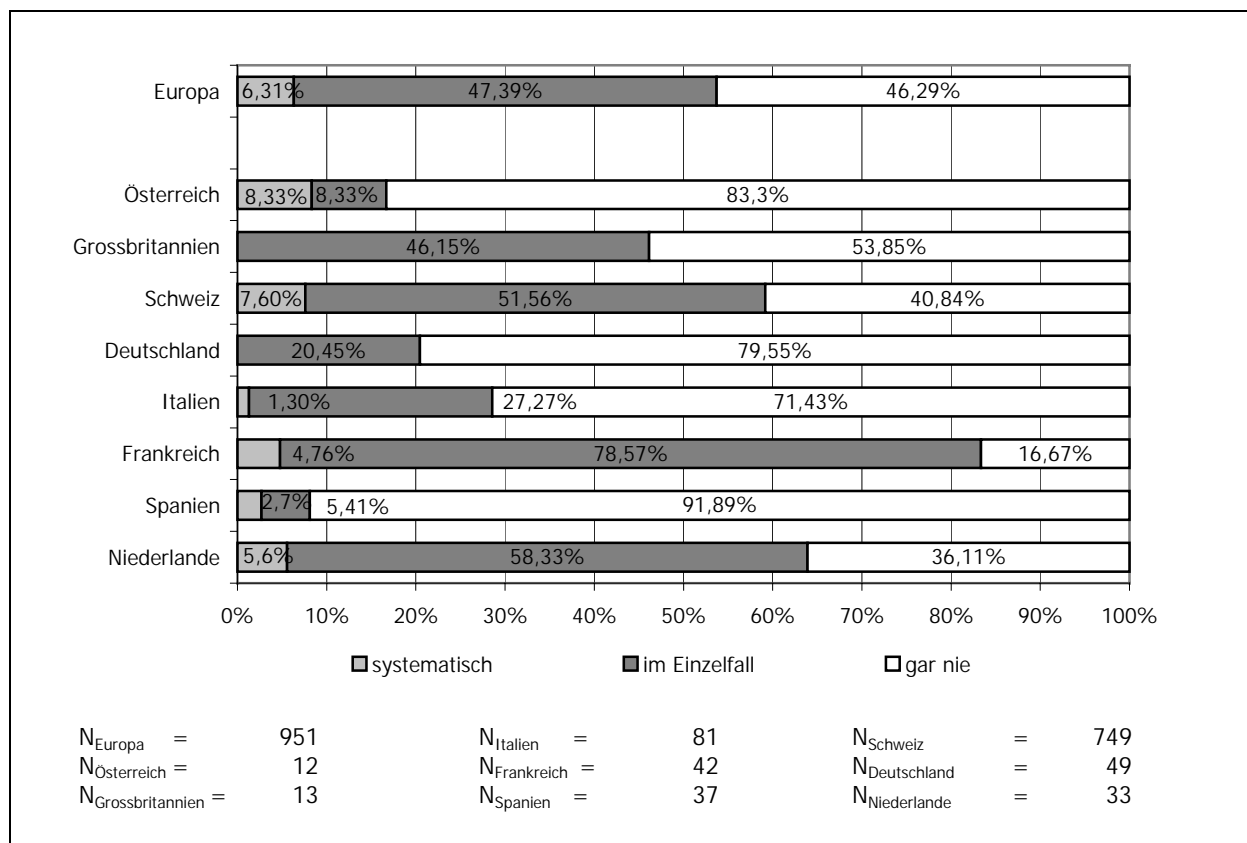


Abbildung 8: Sabbaticals (Langzeiturlaube)

- *Sabbaticals* sind Langzeiturlaube unter Aufrechterhaltung des bisherigen Arbeitsverhältnisses bei vollem, teilweisem oder keinem Lohnausgleich. Sie haben unterschiedliche Zwecke: z. B. Sprachaufenthalt, Weiterbildung, Erholung, Zeit für die Familie und Arbeit in gemeinnützigen Institutionen. Rund 6% der befragten Unternehmungen bieten dieses Modell ihren Mitarbeitenden systematisch an. Vergleichsweise häufig ist die Anwendung von Sabbaticals in Frank-

reich, den Niederlanden und der Schweiz; am seltensten in Spanien, Italien, Deutschland und Österreich. Die Anwendungshäufigkeit steigt mit wachsender Unternehmungsgrösse signifikant an. In der Bankbranche sowie bei Firmen im Bereich Computer, Information und Kommunikation ist das Angebot an Sabbaticals besonders hoch.

- *Telearbeit* ermöglicht den Betroffenen die Arbeit in der eigenen Wohnung oder in Nachbarschafts- bzw. Satellitenbüros, wodurch eine weitgehend ortsunabhängige Ausführung der Arbeit möglich wird. 5% der Unternehmungen bieten diese Arbeitsform systematisch an; rund ein Drittel im Einzelfall. Länderspezifisch betrachtet fällt die Anwendungshäufigkeit signifikant unterschiedlich aus: Am populärsten ist Telearbeit in Deutschland, Österreich und den Niederlanden (in mindestens 70% der Fälle tritt eine systematische oder einzelfallorientierte Anwendung auf). In den Branchen Computer, Information und Kommunikation sind besonders viele Fälle von Telearbeit anzutreffen. Unternehmungen in Frankreich, Italien und Spanien bieten Telearbeit selten an. Ebenso Unternehmungen in der Industrie und im Baugewerbe sowie solche im Gesundheitswesen und im öffentlichen Sektor.
- *Langzeitkonti* und *Lebensarbeitszeitmodelle* erweitern die zeitliche Perspektive der Arbeitszeitregelungen auf die gesamte Berufsbiographie. Sie integrieren Modelle des Eintritts in das Erwerbsleben, Formen der Unterbrechung der Erwerbsphase (Weiterbildung, Familie, Sabbaticals) sowie Modelle des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben (gleitende und flexible Pensionierung). Rund 8% der erfassten Unternehmungen bieten solche Modelle systematisch an; rund ein Fünftel im Einzelfall. In Frankreich und den Niederlanden existieren sie weitaus am häufigsten (knapp die Hälfte wendet diese systematisch oder im Einzelfall an). Dagegen kommen sie in Italien und in Grossbritannien so gut wie nie zur Anwendung. Bezüglich Branche und Unternehmungsgrösse sind keine signifikanten Unterschiede erkennbar.

5.3 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst alle informatorischen, bildungs- und stellenbezogenen Massnahmen, die zur Qualifizierung bzw. Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit der Beschäftigten dienen. Für die Analyse von Personalentwicklungsmassnahmen im Rahmen dieses Forschungsprojektes sind insbesondere Instrumente zur Förderung der Bildungsmotivation, eine gezielte Laufbahnplanung und Methoden zur Entwicklung von Selbstverantwortung und Partizipation von Interesse.

Ein zentraler Aspekt der Personalentwicklung ist die Förderung der Motivation der Mitarbeitenden, sich laufend beruflich weiterzuentwickeln. Vier Fünftel der erfassten Unternehmungen unterstützen die Aussage, dass die Mitarbeitenden gezielt motiviert würden, sich beruflich weiterzubilden. Am meisten befürworteten diese Aussage Unternehmungen aus der Schweiz, aus Deutschland und aus den Niederlanden. Am we-

nigsten unterstützen sie die italienischen Unternehmungen. Die Zustimmung zur Aussage nimmt mit steigender Unternehmungsgrösse signifikant zu. Am häufigsten wird das Personal der Banken und Versicherungen zur Weiterbildung motiviert.

Die Laufbahnplanung stellt ein zentrales Instrument der Personalentwicklung dar, welches den künftigen Entwicklungsweg eines Mitarbeitenden aufzeigt. Knapp 40 Prozent der befragten Unternehmungen geben an, allen Mitarbeitenden eine Laufbahnplanung anzubieten. Besonders häufig wird diese in den Niederlanden und in Grossbritannien vorgenommen. In grossen Unternehmungen kommt sie signifikant häufiger vor als in kleinen.

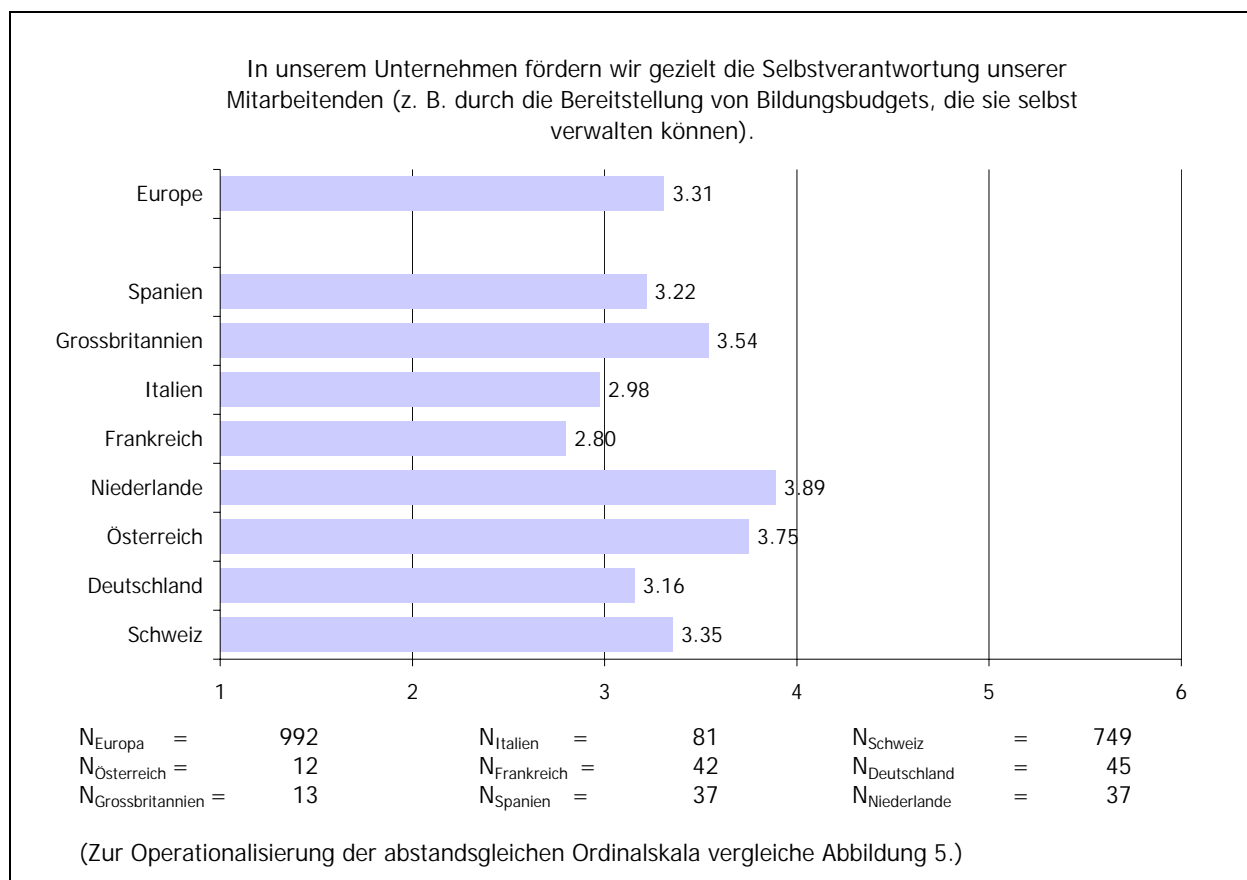


Abbildung 9: Förderung der Selbstverantwortung

Eine wichtige Personalentwicklungs-Massnahme ist die Förderung der Partizipation an Entscheidungsprozessen. Eine hohe Partizipation ist zum Einen ein zentraler immaterieller Anreiz zur Erhöhung der Leistungsbereitschaft. Zum Anderen ist sie aber auch ein wichtiger Ansatz, die individuelle Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln zu fördern (Selbstverantwortung). Rund die Hälfte der befragten Unternehmungen ist der Meinung, dass ihre Mitarbeitenden an wichtigen Entscheidungen direkt mitwirken können. Signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern sind nicht auszumachen. Hingegen ist deutlich erkennbar, dass die Möglichkeit der Mitarbeitenden zur Beeinflussung von Entscheidungen mit steigender

Unternehmungsgrösse abnimmt: Erwähnenswert ist die überdurchschnittlich hohe Mitbestimmungsrate in den kleinen Unternehmungen (bis 50 Mitarbeitende). Mitbestimmen können die Beschäftigten am ehesten in der Branchengruppe Computer/Information/Kommunikation, am wenigsten dagegen im öffentlichen Sektor.

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit von Personalentwicklungsmassnahmen ist von Interesse, ob die Unternehmungen die Selbstverantwortung ihrer Arbeitskräfte gezielt fördern.

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmungen gibt an, die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden in unterschiedlicher Form zu fördern. Eine Möglichkeit besteht beispielsweise darin, individuelle Bildungsbudgets bereitzustellen, welche die Mitarbeitenden selbst verwalten können. Am deutlichsten ist dies in den Niederlanden und in Österreich der Fall. Die Übernahme von verstärkter Verantwortung wird laut den Meinungen der Befragten am stärksten im Bankwesen und in der Branche Computer/Information/Kommunikation unterstützt. Im Bereich ‚Handel/Transport‘ wird deutlich weniger Wert darauf gelegt. Bemerkenswert ist, dass die Förderung der Selbstverantwortung mit wachsender Unternehmungsgrösse deutlich abnimmt: Kleinere Unternehmungen sind eher bereit, Verantwortung zu delegieren, als grosse Unternehmungen.

5.4 Personalmarketing

Eine Unternehmung, die ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt durch Massnahmen des Personalmarketings wirkungsvoll steigern möchte, ist auf Informationen zum entsprechenden Image angewiesen. Es erstaunt daher, dass lediglich knapp 11 Prozent der befragten Unternehmungen systematische Imageanalysen durchführen. Weitere 40 Prozent nutzen dieses Instrument im Einzelfall. Bei knapp 50 Prozent werden keine Imageanalysen durchgeführt. Durch den vermehrten Einsatz des Instrumentes der Imageanalyse könnte die Nachhaltigkeit des Personalmarketings gesteigert werden. Diese These wird auch dadurch gestützt, dass eine hohe Selbsteinschätzung der Nachhaltigkeit positiv mit der Anwendungsintensität der Imageanalyse korreliert. Imageanalysen kommen am häufigsten in den Niederlanden zum Einsatz. 63 Prozent der französischen Firmen wenden dieses Instrument gar nie an. Überdurchschnittlich oft werden Imageanalysen von denjenigen Unternehmungen erstellt, welche den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt als sehr stark beurteilen. Auch grössere Unternehmungen und solche der Bank- und Versicherungsbranche nutzen dieses Instrument häufiger als kleine Unternehmungen und solche aus dem öffentlichen Sektor und dem Gesundheitswesen.

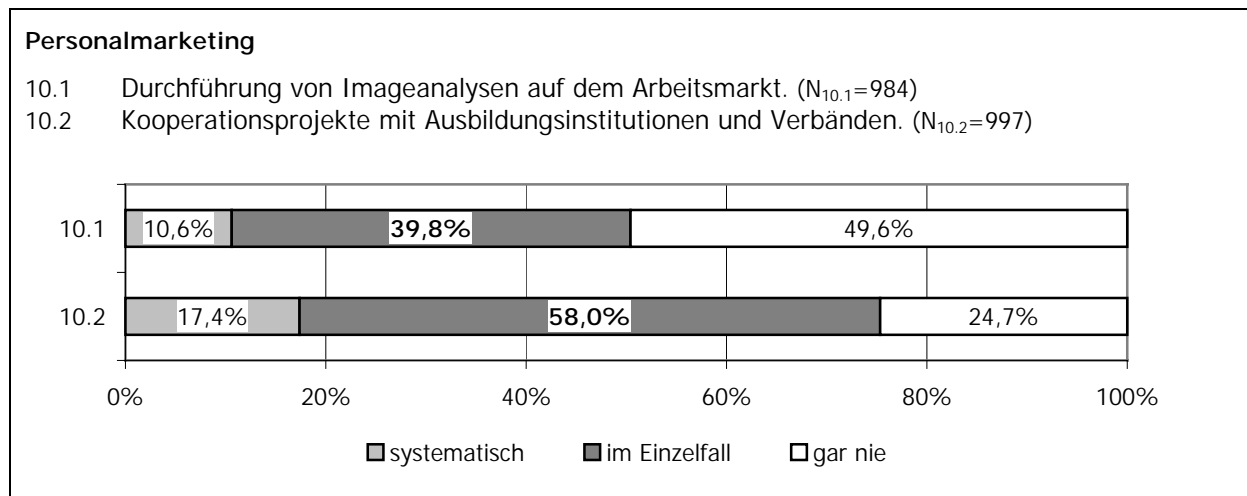


Abbildung 10: Instrumente des Personalmarketings

Neben der klassischen Personalimagerwerbung bieten sich insbesondere Kooperationen mit Ausbildungsinstitutionen und Verbänden als Massnahmen des externen Personalmarketings an. Drei Viertel der befragten Unternehmungen nutzen dieses Instrument systematisch oder im Einzelfall. Nur bei rund einem Viertel werden keine Kooperationen mit diesen wichtigsten externen Beeinflussern des Arbeitsmarktes gesucht. Deutsche Firmen sind an Kooperationen deutlich stärker interessiert als schweizerische. In der Schweiz gehen immerhin 27 Prozent gar nie eine Kooperation mit Ausbildungsinstitutionen oder Verbänden ein. Die meisten Kooperationsprojekte finden sich in der Branchengruppe Computer/Information und Kommunikation.

5.5 Personalerhaltung

Im Rahmen der Personalerhaltung werden Instrumente zur Sicherung und Erhöhung der personellen Leistungsbereitschaft untersucht. Wichtige Instrumente dazu sind finanzielle und nicht-finanzielle Anreize. Im Rahmen einer nachhaltigen Personalerhaltung handelt es sich um Anreizsysteme, die eine langfristige Sicherung und Erhöhung der Leistungsbereitschaft ermöglichen und insbesondere auch die Motivation zur Übernahme von Selbstverantwortung fördern.

Ein wirksames Anreizsystem ist auf die strategischen Unternehmungsziele ausgerichtet, damit es seine Wirkung voll entfalten kann. Rund 15% aller befragten Unternehmungen sind überzeugt, dass ihr Anreizsystem voll den Unternehmungszielen entspreche, ein Viertel gibt an, dies treffe grösstenteils zu. Insbesondere italienische Unternehmungen glauben an ihre besonders ausgeprägte Orientierung an den Zielsetzungen. In der Schweiz ist diese Ausrichtung am wenigsten deutlich erkennbar. Auffallend ist die Erkenntnis, dass vor allem kleine Unternehmungen angeben, die Anreizsysteme auf strategische Zielsetzungen hin ausgerichtet zu haben.

Zentrale Ansatzpunkte der Personalerhaltung sind in den meisten befragten Unternehmungen die materiellen Anreize: Rund vier Fünftel geben an, dass die Mitarbei-

tenden attraktive materielle Anreize wie beispielsweise einen anforderungsgerechten Lohn, Fringe Benefits und Prämien verschiedener Art erhalten würden. Ein fortschrittliches leistungsorientiertes System wird in rund drei Vierteln der Fälle angeboten, auffallend häufig in Italien und Deutschland sowie im Bankensektor. Relativ attraktive materielle Anreize bieten laut eigener Aussage die spanischen, die niederländischen und die deutschen Arbeitgeber an. Als deutlich weniger attraktiv werden die materiellen Anreize hingegen in Frankreich bewertet. Signifikante Unterschiede zwischen den Unternehmungsgrößen sind nicht erkennbar. Banken und Unternehmungen im Bereich Computer/Information/Kommunikation beurteilen ihre materiellen Anreizsysteme als relativ attraktiv, während dies im öffentlichen Sektor und im Gesundheitswesen deutlich weniger der Fall ist.

Die dieser Arbeit als Forschungsansatz zugrunde liegenden Dimensionen Arbeitsmarktfähigkeit, Selbstverantwortung und Work-Life Balance lassen sich insbesondere durch den gezielten Einsatz immaterieller Anreize fördern: Ein Beispiel dazu ist die Delegation von Entscheidungsfreiräumen zur vermehrten Übernahme von Selbstverantwortung. **Abbildung 11** zeigt, in welchem Ausmass die befragten Unternehmungen diesen attraktiven immateriellen Anreiz anbieten.

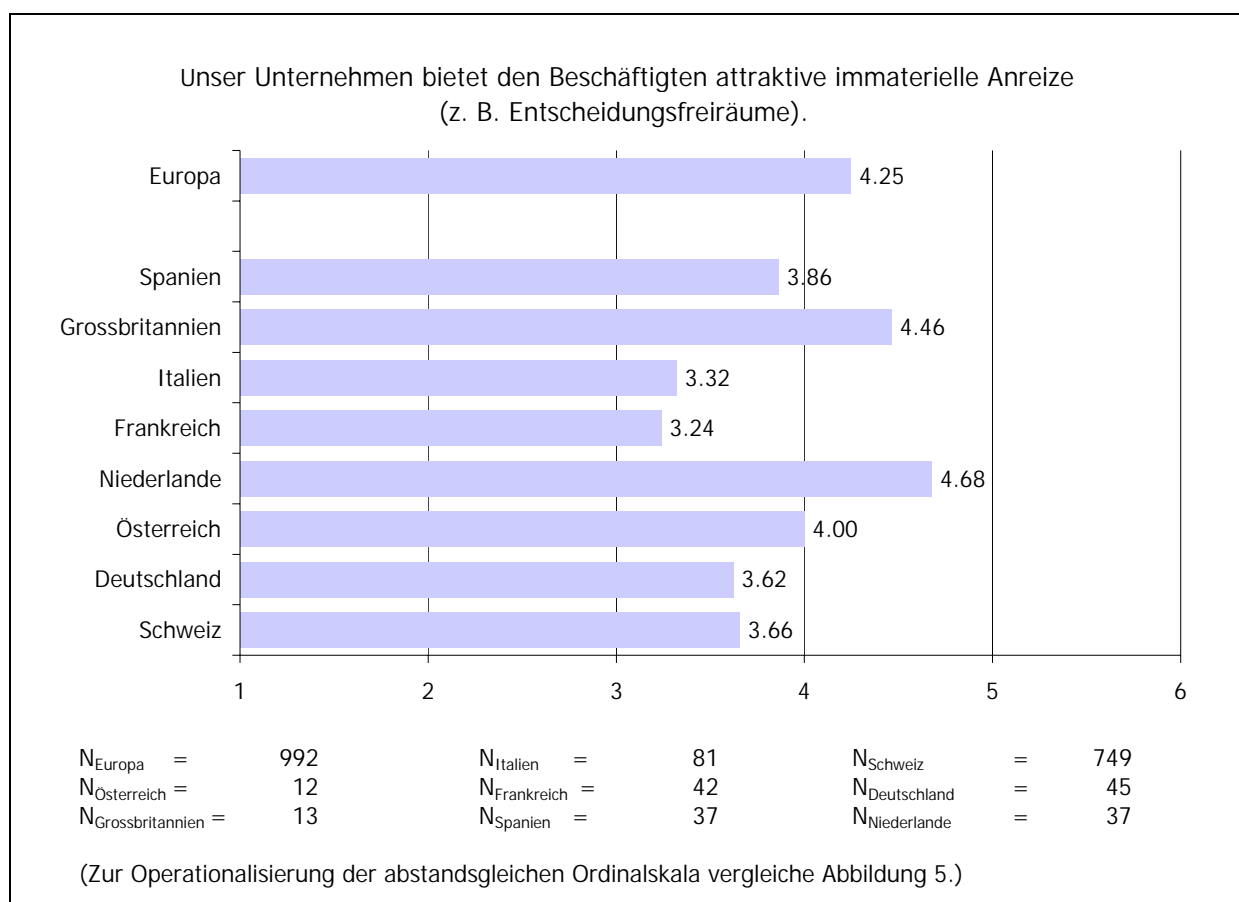


Abbildung 11: Angebot immaterieller Anreize

Rund ein Drittel der erfassten Unternehmungen gibt an, ein grösstenteils attraktives bis sehr attraktives immaterielles Arbeitszeitsystem anzubieten; ein weiteres Viertel bezeichnet das Anreizsystem zumindest als eher attraktiv. Über 40% sind hingegen der Meinung, die immateriellen Anreize seien für die Beschäftigten eher nicht bis überhaupt nicht ansprechend.

Die Attraktivität von immateriellen Anreizen wird in den niederländischen Unternehmungen als relativ hoch bewertet; in Frankreich und in Italien stufen die Unternehmungen sie dagegen geringer ein. Die immateriellen Anreize werden in kleinen Firmen und in Unternehmungen der Branche Computer, Information und Kommunikation besonders zufriedenstellend betrachtet.

5.6 Personalfreistellung

Aus konzeptioneller Sicht ist eine Personalfreistellung dann nachhaltig, wenn sie sowohl die Bedürfnisse des Mitarbeitenden als auch der Unternehmung berücksichtigt und darauf ausgelegt ist, das Image der Unternehmung auf dem Arbeitsmarkt *nicht* zu beeinträchtigen. Eine grosse Mehrheit der befragten Unternehmungen nutzt systematische Austrittsinterviews als klassische Methode der Personalfreistellung. Dadurch lassen sich wertvolle Informationen zu den Austrittsgründen und zum Unternehmungsklima bzw. zur Unternehmungskultur gewinnen. Mittelmässige Unternehmungen und Banken nutzen dieses Instrument häufig. In Deutschland und im Baugewerbe wird es unterdurchschnittlich oft, in Österreich am häufigsten angewandt. Firmen, die ihr Personalmanagement als nachhaltig bezeichnen, wenden das Austrittsinterview ebenfalls wesentlich häufiger an.

Einem deutlich geringeren Prozentsatz (61 Prozent) der Unternehmungen ist es ein Anliegen, den ausscheidenden Mitarbeitenden während der Trennung von der Unternehmung mit professioneller Beratung beizustehen. Während diese Betreuung in Grossbritannien eine grosse Bedeutung hat, findet sie in Italien nur geringe Akzeptanz. Rund die Hälfte der befragten Unternehmungen bietet für Kaderkräfte Outplacement-Beratungen an, die zusätzlich zur psychologischen Unterstützung bei der Suche nach einer gleichwertigen Stelle behilflich sind. Outplacement kommt vor allem in grossen Unternehmungen und im Bankgewerbe zu Einsatz. Im Baugewerbe und in kleinen Firmen ist dieses Verfahren eher selten anzutreffen.

5.7 Personalführung

Die Mitarbeiterführung trägt massgeblich zur Gewährleistung der Partizipation und Selbstverantwortung bei. Die Tatsache, dass in rund 83 Prozent der befragten europäischen Unternehmungen ein kooperativer Führungsstil herrscht, stellt eine ausgezeichnete Grundlage für die Verwirklichung eines nachhaltigen Personalmanagements dar. In der Schweiz, in kleinen Unternehmungen und in Bankbetrieben wird eher kooperativ geführt als in Frankreich, in grösseren Unternehmungen und in Institutionen des öffentlichen Sektors. Die positive Selbsteinschätzung bezüglich Nachhaltigkeit

und das Ausmass der kooperativen Führung sind wiederum signifikant positiv korreliert. Der kooperative Führungsstil wird gestützt durch das Führungsmodell Management-by-Objectives (MbO), welches den Vorgesetzten erlaubt, mit den Mitarbeitenden regelmässig überprüfbare Ziele zu vereinbaren. 41 Prozent der befragten Unternehmungen stimmen der Aussage voll zu, dass die Vorgesetzten regelmässig mit ihren Mitarbeitenden überprüfbare Ziele vereinbaren. Insgesamt 87 Prozent stimmen ihr grundsätzlich (stimme voll zu, stimme grösstenteils zu, stimme eher zu) zu.

Rund 90 Prozent der Unternehmungen wenden strukturierte Mitarbeitergespräche an, um die Leistungen und das Potenzial ihres Personals regelmässig zu beurteilen. Diese Feedbackgespräche erfreuen sich in der Schweiz grosser Beliebtheit, in Spanien sind sie deutlich seltener. Auch in kleineren Betrieben werden weniger häufig strukturierte Mitarbeitergespräche durchgeführt als in Grossbetrieben. Die Daten belegen, dass die Nachhaltigkeit des Personalmanagements (Selbsteinschätzung) durch das MbO gesteigert werden kann.

Deutlich seltener kommt das Instrument der Vorgesetztenbeurteilung zum Einsatz. Ein Drittel wendet dieses Verfahren regelmässig oder bei Bedarf an. In diesem Bereich zeigt sich somit eine Chance zur Steigerung der Nachhaltigkeit. Im Sinne einer 360 Grad-Beurteilung wäre es wünschenswert, eine Beurteilung durch die Vorgesetzten mit einer Selbstbeurteilung, einer Beurteilung durch Kolleginnen und Kollegen, durch Kunden und durch Direktunterstellte zu ergänzen. Erst daraus ergibt sich ein umfassendes Bild der eigenen Stärken und Schwächen und somit eine Chance zur Weiterentwicklung. Es sind es vor allem Vertreter der Branchengruppe Computer, Information und Kommunikation, die überdurchschnittlich häufig auf dieses Beurteilungsinstrument zurückgreifen. Im öffentlichen Sektor hat sich die Vorgesetztenbeurteilung noch nicht durchgesetzt. Einmal mehr zeichnen sich die niederländischen Unternehmungen durch eine überdurchschnittliche Anwendungshäufigkeit aus.

6. Schlussfolgerungen

Betriebliche und ausserbetriebliche Rahmenbedingungen (hohe Umweltdynamik und Umweltkomplexität) zwingen Unternehmungen zunehmend, sich von kurzfristig orientierten und kurzsichtigen Massnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit abzuwenden (z. B. Kostensenkungsprogramme im Bildungsbereich). Die durch die zunehmende Beschleunigung im wirtschaftlichen Umfeld hervorgerufenen Auswirkungen können sonst zu negativen betrieblichen Effekten führen (z. B. Burn-Out bei überforderten Mitarbeitenden). Es sind Konzepte gefragt, die Kontinuität versprechen, Glaubwürdigkeit vermitteln und zu qualitativ hochstehenden Problemlösungen führen. Auf diesen Erkenntnissen baut das Konzept eines nachhaltigen Personalmanagements auf.

Nachhaltigkeit im Personalmanagement zeichnet sich nach dem hier verwendeten Forschungsansatz durch die Steigerung der Arbeitsmarktfähigkeit, die Erhöhung der Selbstverantwortung und die Gewährleistung einer ausgewogenen Work-Life-Balance

aus. Massnahmen des nachhaltigen Personalmanagements betreffen Individuum und Unternehmung als gleichwertige Partner: Einerseits wird durch ein nachhaltiges Personalmanagement die Erfüllung der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden angestrebt, andererseits unterstützt es langfristig die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung.

Die empirische Studie hat gezeigt, dass Unternehmungen an Fragestellungen eines nachhaltigen Personalmanagement durchaus interessiert sind und einzelne Ansätze bereits realisiert haben. Die befragten Firmen assoziieren mit dem Terminus ‚Nachhaltigkeit im Personalmanagement‘ vor allem Themenbereiche wie Personalentwicklung, spezifische Mitarbeiterereigenschaften wie etwa Übernahme von Verantwortung, Führung, Langfristigkeit/Strategie und Personalerhaltung. Entsprechend kommen in der Praxis bereits nachhaltige Instrumente punktuell (d. h. häufiger im Einzelfall als systematisch) zum Einsatz:

So werden beispielsweise in einer bedeutenden Anzahl an Unternehmungen spezifische Laufbahnplanungsmodelle angeboten und gezielt Massnahmen ergriffen, um die Motivation zur laufenden Aus- und Weiterbildung zu erhöhen und die Übernahme von Selbstverantwortung zu steigern. Auch bei den Anreizsystemen sind bereits interessante Ansätze vorhanden, wobei die materiellen Aspekte gegenüber den immateriellen einen höheren Stellenwert erzielen. Zudem bieten viele der befragten Unternehmungen für Kaderkräfte Outplacement-Beratungen an, die zusätzlich zur psychologischen Unterstützung bei der Suche nach einer gleichwertigen Stelle bei einem anderen Arbeitgeber behilflich sind.

Trotz dieser wertvollen Ansatzpunkte haben Nachhaltigkeitsüberlegungen im Personalmanagement noch eine relativ geringe Bedeutung. Die entsprechenden Instrumente werden eher zurückhaltend und unsystematisch eingesetzt. Auch wird das Wissen bestimmter Personengruppen noch auf bescheidene Art und Weise genutzt: So ist zum Beispiel auffallend, dass die meisten Unternehmungen angeben, das Potenzial von Frauen nicht ausreichend auszuschöpfen.

Um Personalverantwortlichen Ideen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmung zu geben, werden die Autoren die Auswertungen der vorgestellten Studie vertiefen und Fallstudien in unterschiedlichen „Vorbildunternehmungen“ durchführen. Die Ergebnisse aus diesen zusätzlichen Studien werden in geeigneter Form veröffentlicht.

Verzeichnis der bisherigen IOP-Arbeitsberichte

- Nr. 51: **Zaugg, Robert J.; Blum, Adrian; Thom, Norbert:** Nachhaltiges Personalmanagement. Spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. August 2001
- Nr. 50: **Zaugg, Robert J.; Thom, Norbert:** Excellence through Implicit Competencies. August 2001
- Nr. 49: **Friedli, Vera:** Betriebliche Karriereplanung. Methodisches Vorgehen – Ergebnisse aus empirischen Studien. Juli 2001
- Nr. 48: **Steiner, Reto:** Intermunicipal Cooperation and Municipal Mergers in Switzerland. Local Authorities in Search of an Optimum Organizational Size for the Fulfillment of Tasks. Juni 2001
- Nr. 47: **Thom, Norbert:** Human Resource Management. Development Tendencies and Future Perspectives. April 2001
- Nr. 46: **Thom, Norbert; Ritz, Adrian:** Die Umsetzung von New Public Management-Projekten in der Schweiz aus der Sicht Personal – Organisation – Innovation. November 2000
- Nr. 45: **Ritz, Adrian; Thom, Norbert:** Internationale Entwicklungslinien des New Public Managements – Eine vergleichende Analyse von 11 Länderentwicklungen. November 2000
- Nr. 44: **Steiner, Reto:** New Public Management in the Swiss Municipalities. November 2000
- Nr. 43: **Kraft, Thomas:** Die effiziente Gestaltung der Berater-Klienten-Beziehung bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften – Konzeptionelle Grundlagen sowie empirische Studien in Deutschland und in der Schweiz. September 2000
- Nr. 42: **Brönnimann, Thomas:** Corporate Governance und die Gestaltung der Spitzenorganisation grosser schweizerischer Publikumsgesellschaften. August 2000
- Nr. 41: **Thom, Norbert:** Efficient Innovation Management in Small and Medium-Sized Companies. August 2000
- Nr. 40: **Thom, Norbert; Friedli, Vera:** Fehlzeiten. Erscheinungen, Ursachen und Ansatzpunkte des Personalmanagements. Juli 2000
- Nr. 39: **Thom, Norbert; Wenger, Andreas P.:** Bewertung und Auswahl effizienter Organisationsformen. Die effiziente Organisationsstruktur als Kernkompetenz. Juni 2000
- Nr. 38: **Thom, Norbert; Blum, Adrian; Zaugg, Robert J.:** Arbeitszeitmanagement. Zur Verbreitung und Beschäftigungswirksamkeit von Arbeitszeitsystemen aus personalwirtschaftlicher Sicht. Mai 2000
- Nr. 37: **Thom, Norbert/Friedli, Vera/Probst, Claudia:** Die betriebliche Karriereplanung. Ergebnisse einer Befragung in schweizerischen Unternehmen. April 2000
- Nr. 36: **Thom, Norbert/Kraft, Thomas:** Die Zusammenarbeit zwischen Personalberatern und Klienten bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Deutschland und in der Schweiz. Januar 2000
- Nr. 35: **Steiner, Reto:** Kooperationen und Fusionen der Gemeinden in der Schweiz. Konzeptionelle Grundlagen und Ergebnisse aus einer empirischen Studie. Dezember 1999
- Nr. 34: **Ritz, Adrian:** Die Evaluation von New Public Management (NPM). Grundlagen für ein Evaluationsmodell und Ergebnisse aus einer empirischen Studie. Dezember 1999

- Nr. 33: **Friedli, Vera:** Die integrierte betriebliche Karriereplanung. Ausgangslage in einem Forschungsprojekt. Juli 1999
- Nr. 32: **Thom, Norbert/Etienne, Michèle:** Innovation und Reorganisation. Organisatorische und personelle Aspekte für ein erfolgreiches Innovationsmanagement – Business Reengineering. Juni 1999
- Nr. 31: **Etienne, Michèle:** Total Quality Management (TQM) im Spital. Theoretische Grundlagen – Ergebnisse aus empirischen Studien. Mai 1999
- Nr. 30: **Chang Delprete, Yanyan:** Human Resource Management in Sino-Swiss Joint-Ventures. Cross-case Analysis - Practical Recommendations for Selected Fields of Human Resource Management. Mai 1999
- Nr. 29: **Di Renzo, Stefano:** Diagnose des Innovationsklimas. Ein Anwendungsbeispiel aus dem öffentlichen Verkehr. Oktober 1998
- Nr. 28: **Ladner, Andreas; Steiner, Reto:** Gemeindereformen in den Schweizer Kantonen. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse einer Kantonsbefragung. September 1998
- Nr. 27: **Thom, Norbert; Etienne, Michèle, König, Günther:** Management von Spitälern in der Deutschschweiz. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Juni 1998; 2., durchgesehene Auflage. Juli 1998; 3., unveränderte Auflage. Juli 1998; 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Januar 1999; 5., unveränderte Auflage. Juli 1999
- Nr. 26: **Thom, Norbert; Zaugg, Robert J.:** Organisation des Personalmanagements. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse aus der Schweiz. Mai 1998; 2., erweiterte Auflage. Januar 1999; 3., erweiterte Auflage. Mai 2000
- Nr. 25: **Blum, Adrian:** Innovatives Management von Arbeitszeitsystemen. Fallstudien. März 1998
- Nr. 24: **Bachmann, Christina:** Fringe Benefits. Theoretische Grundlagen und Anwendung in der Praxis. März 1998
- Nr. 23: **Jörg, Petra:** Mitarbeiterzeitschriften analysieren, bewerten und verbessern. Februar 1998
- Nr. 22: **Etienne, Michèle:** Total Quality Management (TQM) im Spital. Ausgangslage und geplantes Vorgehen in einem Forschungsprojekt. Januar 1998
- Nr. 21: **Wenger, Andreas P.:** Grundlagen der Analyse und Bewertung organisatorischer Strukturalternativen Multinationaler Konzerne. August 1997
- Nr. 20: **Thom, Norbert; Blum, Adrian:** Aménagement du temps de travail dans les entreprises en Suisse. Résumé des résultats du questionnaire sur les modèles de temps de travail en Suisse. Mai 1997
- Nr. 19: **Thom, Norbert:** Change Management. Basic elements for a differentiated and integrated change management. Academic speech. April 1997
- Nr. 18: **Blum, Adrian:** Arbeitszeitgestaltung in schweizerischen Unternehmungen. Empirische Untersuchung. Dezember 1996
- Nr. 17: **Zenhäusern, Jonas:** Personalentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Konzeptionelle Bausteine und ausgewählte Ergebnisse der Dokumentenanalyse über die bildungsbezogenen PE-Massnahmen in der allgemeinen Bundesverwaltung. September 1996
- Nr. 16: **Etienne, Michèle:** Grenzen und Chancen des Vorgesetztenmodells im Betrieblichen Vorschlagswesen. Eine Fallstudie. Mai 1996
- Nr. 15: **Thom, Norbert; Wenger, Andreas:** Unternehmensorganisation als Kernkompetenz. Auswirkungen auf organisatorische Strukturen, Prozesse und Gestaltende. Mai 1996

- Nr. 14: **Thom, Norbert; Blum, Adrian; Zaugg, Robert J.:** Ausgewählte Trends des Personalmanagements in der Schweiz. Mai 1996
- Nr. 13: **Bayard, Nicole:** Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Ein vierstufiger qualitativer Ansatz. März 1996
- Nr. 12: **Thom, Norbert; Zaugg, Robert:** Recrutement et sélection du personnel dans les entreprises suisses. März 1996
- Nr. 11: **Zaugg, Robert:** Personalbeschaffung und -auswahl in schweizerischen Unternehmungen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Februar 1996; 2., durchgesehene Auflage. April 1996
- Nr. 10: **Thom, Norbert:** Interessenvertretungen und Verbände der Führungskräfte. Dezember 1993
- Nr. 9: **Zaugg, Robert:** Modell einer integrierten Personalbedarfsdeckung. Konzeptionelle Bausteine. Oktober 1993
- Nr. 8: **Nadig, Peter:** Explorative Spitzengruppenbefragung ausgewählter CIM-Industriebetriebe zu den Themen Organisation und Personal (Kurzfassung). Juni 1993
- Nr. 7: **Thom, Norbert; Nadig, Peter; Kolkiewicz, Sophie; Gruber, Véronique:** Manuel pour l'introduction du CIM: l'organisation, la gestion du personnel et la gestion du projet. Mai 1993
- Nr. 6: **Wagner, Veit:** Anforderungen an die Spitzenorganisation der Schweizer AG gemäss neuem Aktienrecht. März 1993
- Nr. 5: **Blunck, Thomas:** Begriffliche Erfassung und Deskription der internen Beratung und ihrer Institutionalisierung im Unternehmen. August 1992
- Nr. 4: **Vonlanthen, Jean-Marc:** Innovationsförderliche organisatorische Regelungen und Strukturen. Probleme und mögliche Gestaltungsempfehlungen. Mai 1992
- Nr. 3: **Cantin, Françoise; Thom, Norbert:** Innerbetriebliche Kommunikation. Konzeptioneller Bezugsrahmen und Ableitung von Effizienzkriterien. März 1992
- Nr. 2: **Nadig, Peter:** Organisatorische Effizienz und Computer Integrated Manufacturing (CIM). März 1992
- Nr. 1: **Thom, Norbert:** Personalentwicklung. Ein Überblick aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Januar 1992

Ladner, Andreas; Arn, Daniel; Friedrich, Ueli; Steiner, Reto; Wichtermann, Jürg: Gemeinde-reformen zwischen Handlungsfähigkeit und Legitimation. Nationalfonds-Forschungsbericht. Bern 2000

Zaugg, Robert J.; Blum, Adrian; Thom, Norbert: Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions. Bern 2001

3-906471-49-7